

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UVAJANJE SAMOOCENJEVANJA NOTRANJIH KONTROL V
ZAVODU ZA ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE SLOVENIJE**

Ljubljana, junij 2005

Mirjana Pustatičnik

IZJAVA

Študentka **Mirjana Pustatičnik** izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Marka Hočevarja** in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 13.06.2005

Podpis: _____

1. UVOD

1.1. *Opredelitev problema, namen in cilj dela*

Gospodarstvo se vse bolj sooča s pritiski naglih sprememb, kot so prevzemi in združitve, zmanjševanje obsega proizvodnje, prestrukturiranja, hiter tehnološki razvoj, naraščajoča konkurenca ob svetovni globalizaciji (Urankar, 2002, str.4).

Tudi za poslovna okolja neprofitnih organizacij so značilne stalne in vse bolj dinamične spremembe. Te so pogojene s hitrim razvojem znanosti in tehnologije, demografskimi trendi, naraščajočimi potrebami in zahtevnostjo državljanov. Enako velja tudi za področje zdravstvenega varstva in zdravstvenega zavarovanja.

V zadnjih desetletjih je bil napredek medicinske znanosti in tehnologije zelo hiter, po zaslugi razvoja informacijske tehnologije pa so podatki o tem dostopni ne le izvajalcem zdravstvenih storitev temveč tudi uporabnikom – zavarovancem. Ljudje so vse bolj zdravstveno osveščeni. Zdravstveni sistemi se zato po vsem svetu soočajo s povečanim povpraševanjem državljanov po novih zdravstvenih pravicah in po njihovi univerzalni dostopnosti in kakovosti. Vse to povečuje pritiske na povečanje sredstev za zdravstveno varstvo. Drug razlog za naraščanje stroškov je naraščanje števila starejših prebivalcev in kroničnih bolnikov, ki v večji meri kot mlajši potrebujejo in koristijo zdravstvene storitve in pravice iz naslova obveznega zdravstvenega zavarovanja. Skratka gre za vedno večji razkorak med razpoložljivimi viri in pričakovanji ter potrebami prebivalstva (Keber et al., 2003, str 19, 35).

Glede na omenjeno je logično, da javnost želi imeti pravočasne in dovolj natančne informacije o tem, kako država oz. javni zavod porablja njihova sredstva – prispevke za zdravstveno varstvo (Vidovič, 1999, str.19). S tem namenom so javni zavodi, kot je Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS), izpostavljeni različnim oblikam zunanjega nadzora, kot so upravni nadzor (opravlja ga pristojno ministrstvo, v konkretnem primeru Ministrstvo za zdravje), finančni nadzor ter nadzor učinkovitosti in uspešnosti poslovanja (Računsko sodišče), strokovni nadzor (strokovni organi) ter nadzor javnosti (predstavniki v svetu Zavoda) (Kamnar, 1999, str. 80).

V skladu z zakonsko regulativo ima ZZZS kot posredni proračunski uporabnik organizirano tudi notranjo revizijo kot del sistema notranjega nadzora javnih financ, katerega splošni cilj je zagotoviti smotrno finančno poslovanje, učinkovite notranje kontrole in njuno koordinirano delovanje pri vseh proračunskih uporabnikih.

Poslovni sistemi in njihovi procesi torej postajajo izredno kompleksni in integrirani, kar je že v preteklosti zahtevalo potrebo po vzpostavitvi ustreznih sistemov nadziranja in notranjega kontroliranja. Zaradi teh sprememb so številne organizacije čutile potrebo po širitvi vrednotenja sistema notranjega kontroliranja. Klasični pristopi revidiranja sčasoma niso bili sposobni obvladovati številnih novih tveganj, katerim so bile organizacije iz dneva v dan izpostavljene (Urankar, 2002, str. 4).

Zniževanje stroškov poslovanja, tako v gospodarskem kot tudi v javnem sektorju, ter s tem posledično tudi stroškov za notranje revidiranje, je privedlo do tega, da se je razvoj notranjega revidiranja usmeril k uvajanju metode samoocenjevanja notranjih kontrol.

Samoocenjevanje notranjih kontrol lahko definiramo kot proces, v katerem izvajalci poslovnih procesov, to je zaposleni in njihovi neposredno nadrejeni (operativni) vodje, ocenjujejo učinkovitost delovanja ustroja notranjih kontrol, navadno na pobudo in ob pomoči notranjega revizorja (Urankar, 2003, str.7).

Samoocenjevanje notranjih kontrol omogoča poslovodstvu in /ali zaposlenim, ki so odgovorni za posamezno poslovno funkcijo, da sodelujejo pri oceni notranjega kontrolnega sistema, ovrednotenju tveganj, pripravi akcijskega načrta za odpravo ugotovljenih slabosti in oceni verjetnosti, da bodo cilji organizacije doseženi.

Poznanih je več pristopov k samoocenjevanju notranjih kontrol: od pristopa vodenih delavnic na eni strani, do vnaprej pripravljenih vprašalnikov na drugi strani. V okviru posameznega pristopa so poznane številne različice, pristopi pa se pogosto tudi kombinirajo (Verk, 2001, str. 109).

Vsaka organizacija izvaja samoocenjevanje drugače. Ne obstaja najboljši pristop, ki bo jamčil uspešno uvedbo samoocenjevanja v organizaciji (Hubbard, 2000).

Izbira ustrezne metode temelji na številnih dejavnikih, kot so: organizacijska kultura in slog vodenja v organizaciji, razvitost notranjega revidiranja, značilnosti panoge, kadrovska in finančna zmogljivost za izvedbo samoocenjevanja, odnos vodstva, itd. (Urankar, 2002, str 38,39).

Namen magistrske naloge je predstaviti pomen samoocenjevanja notranjih kontrol, razloge za uvedbo le-tega v ZZZS ter konkreten način uvedbe samoocenjevanja na področju izvajanja obveznega zdravstvenega zavarovanja na izpostavah. Velikost in kompleksnost organizacije je namreč od notranje revizije zahtevala, da v ocenjevanje tveganj in delovanja notranjih kontrol, z namenom doseganja poslovnih ciljev, vključi tudi neposredne izvajalce poslovnih procesov ter tako od najboljših poznavalcev

poslovnega procesa pridobi dodatne informacije o oceni tveganj ter ustreznosti notranjih kontrol znotraj teh procesov ter metodo samoocenjevanja notranjih kontrol kot novo orodje pri revidiranju uspešno integrira med klasične načine revidiranja.

Namen dela je tudi prikazati, da so notranje kontrole, njihova vzpostavitev in ustrezno delovanje, do določene mere odgovornost vseh zaposlenih in ne le notranje revizije, ter da so lahko rezultati samoocenjevanja notranjih kontrol koristni ne le za notranje revizorje, pač pa tudi za poslovodstvo, kjer so jim izsledki samoocenjevanja (vrednotenje tveganj in delovanja notranjih kontrol, ocena kontrolnega okolja) lahko v veliko pomoč pri vzpostavljanju primernih notranjih kontrol na različno tveganih področjih poslovanja ter pri doseganju njihovih poslovnih ciljev.

Namen dela je namreč utrditi prepričanje glede pomembnosti aktivnega vključevanja zaposlenih v proces samoocenjevanja z namenom zagotavljanja, da je sistem notranjih kontrol v ZZZS ustrezno postavljen, vzdrževan ter učinkovit.

Cilj magistrske naloge je proučiti, kaj vse je potrebno upoštevati in izvesti za uspešno uvedbo samoocenjevanja notranjih kontrol v proučevano organizacijo. Cilj dela je, glede na predstavljen teoretični okvir, ugotoviti katero področje ter katera metoda samoocenjevanja sta za uvedbo samoocenjevanja v ZZZS najbolj primerni, ju podrobneje proučiti in predstaviti, ter samoocenjevanje izpostav ustrezno pripraviti (izdelava izvedbenega načrta, izdelava samoocenitvenega vprašalnika, izdelava navodila za izpolnjevanje samoocenitvenega vprašalnika, izdelava programa vodene delavnice).

1.2. Metode preučevanja in zasnova dela

Metode dela, ki sem jih pri izdelavi magistrske naloge uporabila, temeljijo predvsem na proučevanju teoretične podlage, ki nam daje osnovo za samoocenjevanje notranjih kontrol, uporabi teoretičnih spoznanj s področja metod in pristopov pri uvajanju samoocenjevanja ter prilagajanju le-teh konkretnemu podjetju, upoštevajoč naravo dela, organizacijsko kulturo, kompleksnost organizacije, itd.

Pri izdelavi dela sem uporabila strokovno literaturo tujih in domačih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi spoznanji s področja samoocenjevanja notranjih kontrol.

V nalogi so vključene tudi informacije, pridobljene v pogovoru z zaposlenimi in informacije pridobljene iz poslovnih poročil in internih virov podjetja. Velik del

informacij, predstavljenih v delu, so tudi spoznanja iz dosedanjega dela sektorja za notranje revidiranje v ZZZS.

Način uvedbe samoocenjevanja notranjih kontrol v ZZZS sem predstavila s pomočjo mešanega pristopa, torej kombinacije vodene delavnice ter vnaprej pripravljenega samoocenitvenega vprašalnika.

Magistrsko nalogo sem razdelila na 5 poglavij. V uvodu sta predstavljena namen in cilj magistrskega dela ter metode proučevanja in zasnova dela. V prvem delu sem opredelila zakonski okvir in vrste nadzora nad poslovanjem javnega zavoda ter podrobneje opisala pomen in vlogo notranje revizije ter notranjih kontrol. V tem delu so prav tako predstavljene povezave med cilji, tveganji in notranjimi kontrolami ter pomen kontrolnih modelov.

Ker je za uspeh samoocenjevanja notranjih kontrol v organizaciji ključnega pomena izbira primerne metode, so v tretjem poglavju poleg definicije in zgodovine samoocenjevanja notranjih kontrol, predstavljene tudi različne metode samoocenjevanja, prednosti in slabosti le-teh ter dejavniki izbiranja primerne metode. Teoretični okvir izvedbe samoocenjevanja notranjih kontrol je podrobneje opisan v poglavju 3.7, ki vsebuje napotke za pripravo na samoocenjevanje, način zbiranja rezultatov ter poročanje o le-teh, vrednotenje pridobljenih rezultatov ter v končni fazi še spremljanje izvajanja, v sklopu samoocenjevanja notranjih kontrol, dogovorjenih aktivnosti.

Četrto poglavje obravnava konkretne priprave in postopke na izvedbo samoocenjevanja notranjih kontrol na izpostavah ZZZS in sicer po pristopu samoocenitvenih vprašalnikov, kot tudi po pristopu vodene delavnice. Kot rezultat izvedbe praktičnega primera (tj. uvedba samoocenjevanja notranjih kontrol na izpostavah ZZZS) so delu priloženi tudi izdelan izvedbeni načrt za samoocenjevanje izpostav, izdelan samoocenitveni vprašalnik za vodje izpostav, navodilo za izpolnjevanje vprašalnika ter program izvedbe samoocenitvene delavnice.

V zaključnem poglavju sem predstavila sklepe, do katerih sem prišla med izdelavo magistrskega dela.

V nalogi je uporabljeno izrazoslovje, ki je značilno tako za podjetje in panogo (izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja) kot tudi za revizijsko stroko.

2. NADZOR NAD POSLOVANJEM JAVNEGA ZAVODA

2.1. Zakonski okvir

Javne finance imajo v družbi pomembno vlogo, saj omogočajo kritje njenih skupnih potreb. Imajo velik vpliv na razvoj gospodarstva, zato je potrebno vzpostaviti primeren sistem nadzora, ki vsebuje preverjanje zakonitosti in pravilnosti poslovanja, namena porabe sredstev javnih financ ter vedno bolj tudi gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti upravljanja s temi sredstvi (Pipan, str. 1).

Javni zavodi kot je ZZZS, so osebe javnega prava, ustanovljene z javnopravnim aktom, ki zasledujejo javne cilje. Lastnina in financiranje oseb javnega prava je pod posebnim javnopravnim režimom, enako pa velja tudi za finančno in materialno poslovanje zavoda. Notranja razmerja zavodov v celoti ureja javno pravo, zunanja pa v veliki meri pravila zasebnega prava, razen takrat, ko izvršujejo javno pooblastilo (Kralj, 2004, str. 28).

Dejavnost zavodov je v Sloveniji regulirana na različnih ravneh. Pravno regulacijo je moč razvrstiti na tri ravni: prva je najsplošnejša, izhaja iz ustave in zakona o zavodih ter predstavlja najširši institucionalni okvir. Drugo raven predstavlja področna zakonodaja ter drugi zakoni in pravila, ki urejajo opravljanje posamezne dejavnosti, opravljanje javne službe, financiranje in plače. Tretjo raven tvorijo ustanovitveni akti in statuti. Enotnih pravil glede urejanja posameznih vprašanj na posamezni ravni ni, zato so istovrstna vprašanja v nekaterih primerih urejena s področno zakonodajo, drugič z ustanovitvenim aktom, statutom ali s podzakonskimi akti (Kamnar, 1999, str. 59).

Država kot ustanoviteljica javnega zavoda izvaja svojo upravljavsko funkcijo z regulacijo javne službe, s sistemom financiranja dejavnosti in kapitalskih vlaganj (institucionalna raven upravljanja), s predstavniki v organih upravljanja, z direktorjem in z izvajanjem nadzora nad delovanjem javnega zavoda (Kamnar, 1999, str. 72-74).

Tabela 1: Upravljanje ustanovitelja

Neposredno odločanje Vlade – konstitutivna vloga	Nadzorna vloga (soglasja Vlade)	Vpliv ustanovitelja prek predstavnikov v svetu Zavoda
Pripojitev, spojitve, izločitve enote, preoblikovanje	Soglasje vlade na pravila in interne predpise zavoda	Spremljanje programa dela in razvoja
Povezovanje v skupnosti zavodov	Soglasje vlade na spremembo ali razrešitev dejavnosti	Določanje finančnega načrta in sprejemanje zaključnega računa
Ustanovitev zavoda	Soglasje vlade na status zavoda	Program dela in razvoja
Imenovanje vršilca dolžnosti	Soglasje vlade na ustanovitev drugega zavoda ali podjetja	Predlaganje razširitve ali spremembe dejavnosti
Imenovanje in razrešitev direktorja	Soglasje vlade na imenovanje direktorja, če sta poslovodna in strokovna funkcija združeni	Dajanje predlogov in mnenj o posameznih vprašanjih ustanovitelju in direktorju Imenovanje strokovnega vodje

Vir: Kamnar, 1999a, str. 72

Poleg nadzora ustanovitelja, ki sem ga že omenila, je nad delovanjem javnega Zavoda predviden po zakonu o zavodih tudi nadzor nad zakonitostjo (upravni nadzor) in nad finančnim poslovanjem, ki ga izvajajo pristojni državni organi, ter nadzor nad strokovnostjo dela zavoda, ki ga izvajajo pristojni strokovni organi. Nadzor javnosti nad delovanjem zavoda razen preko svetov zavodov in strokovnih svetov, ni predviden. Vse tri oblike nadzora predstavljajo tako imenovani zunanji nadzor in so podrobneje dorečeni v področnih zakonodajah (Kamnar, 1999, str. 80).

Tabela 2: Zunanji nadzor nad javnim zavodom

	Upravni nadzor	Finančni nadzor, učinkovitost in uspešnost	Strokovni nadzor	Nadzor javnosti
Zdravstvo	Ministrstvo za zdravje	Računsko sodišče	Interni strokovni nadzor – delavci	Predstavniki v svetu Zavoda

Vir: Kamnar, 1999, str. 85

2.2. Vrste nadziranja javnega Zavoda

V nadaljevanju podrobneje predstavljam nadzor nad javnimi financami, ki obsega vse uporabnike, ki koristijo ali pridobivajo sredstva javnih financ, in nastopa v obliki zunanjega in notranjega nadzora.

2.2.1. Zunanje revidiranje in proračunski nadzor

Zunanji nadzor oz. državno revidiranje navadno izvajajo vrhovne revizijske institucije države (v Sloveniji je to Računsko sodišče), ki poročajo parlamentu o tem, kako proračunski uporabniki¹ porabljajo sredstva javnih financ ter kako z njimi upravljajo (Pipan, 2004, str. 1).

Vrhovno revizijsko institucijo (v nadaljevanju VRI) imajo vse parlamentarne demokracije. VRI zagotavlja red in gospodarnost pri porabljanju denarja davkoplačevalcev. Razvite zahodne države poročajo o štirih obdobjih, skozi katera je potekal razvoj zunanjega revidiranja:

- obdobje kontroliranja;
- obdobje nadziranja vodenja;
- obdobje s poudarkom na planiranju;
- obdobje s poudarkom na izvedbi nalog z ozirom na porabo proračunskega denarja.

Z zunanjim revidiranjem se preverja odgovornost za zdravo finančno vodenje in kakovost izvedbe nalog javnega zavoda. Revizije so lahko tudi stroškovno zelo učinkovita pomoč pri izboljševanju transparentnosti ter lahko prispevajo k boljšemu izvajanju vladne politike. Kot revizijska funkcija prispevajo k informiranju javnosti glede zlorab sprejetih standardov etike in načel zakonitosti, pravilnosti računovodenja, gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti. Zato lahko revidiranje okrepi zakoniti, finančni in institucionalni okvir, ki kadar je šibak, lahko privede do razcveta korupcij in prevar (Maher, 1999, str.86).

Nadziranje javne porabe v Sloveniji je opredeljeno že v temeljnem zakonu države. Ustava Republike Slovenije določa Računsko sodišče kot najvišji revizijski organ kontrole državnih računov, državnega proračuna in celotne javne porabe. Računsko sodišče je pri svojem delu neodvisno in vezano na ustavo in zakon, ki določa njegovo ureditev in pristojnosti (Kralj, 2004, str. 10).

Računsko sodišče oz. njihovi zunanji revizorji izvajajo revizije na podlagi Zakona o računskem sodišču in Poslovnika računskega sodišča s smiselno uporabo Zakona o splošnem upravnem postopku. Za izvajanje revizij upoštevajo revizijske standarde INTOSAI in Evropske smernice za izvajanje mednarodnih revizijskih standardov INTOSAI, Mednarodne standarde revidiranja in Mednarodna stališča o revidiranju, ki

¹ V skladu z Zakonom o javnih financah spada ZZKS kot javni zavod med posredne uporabnike proračuna (Jamnik, 2000, str. 70,71).

jih sprejema IFAC – Mednarodno združenje računovodij, smernice računskega sodišča (Korpič Horvat, 2003, str. 181).

V skladu z mednarodnimi revizijskimi standardi INTOSAI sestavljata državno revidiranje dve vrsti revidiranja in sicer:

- *revidiranje pravilnosti poslovanja*, ki obsega potrjevanje finančne odgovornosti, revidiranje računovodskega obravnavanja poslovnih dogodkov in notranjega kontroliranja, skladnost poslovanja s predpisi pa tudi pravičnost in pravilnost upravnih odločitev;
- *revidiranje izvajanja nalog*, ki ga poznamo kot revizijo gospodarnosti izvajanja dejavnosti, učinkovitosti izrabe dejavnikov in uspešnosti doseganja ciljev.

Revizija izvajanja nalog lahko vsebuje tudi oceno t.i. 3E – *economy, efficiency in effectiveness*.

Economy je gospodarnost, varčnost, lastnost koga, da gospodarno rabi denar ali druge dobrine. Je največje možno zmanjšanje stroškov za vire, porabljene za posamezne aktivnosti ob upoštevanju ustrezne kakovosti.

Efficiency je učinkovitost – razmerje med dosežki (proizvodi, storitve) in med dejavniki, ki so bili porabljeni za njihovo pridobitev.

Effectiveness je uspešnost – stopnja doseganja ciljev in razmerje med predvidenimi in dejanskimi vplivi določene dejavnosti (Zafred, 1999, str.107).

Standardi omenjajo tudi revidiranje uspešnosti ali učinkovitosti finančnega poslovanja oblasti kot posebno vrsto revizije, ki jo poznajo nekatere države članice INTOSAI. V tuji literaturi je moč zaslediti naslednje vrste revizij:

- revizijo računovodskih izkazov in finančnih obračunov (financial audit);
- revizijo poslovanja (operational audit);
- revizijo pravilnosti poslovanja ali skladnosti poslovanja s predpisi (regulatory audit);
- revizijo izvajanja nalog ali revizijo dosežkov porabljenega denarja (performance audit, value for money audit);
- revizijo finančnega posloводства (audit of financial management)

(Vidovič, 1999, str. 32).

Način upravljanja v javnem sektorju vpliva tudi na prioritete in oblike revidiranja poslovanja proračunskih uporabnikov, ki jih izvaja VRI. Novi načini upravljanja v javnem sektorju namreč težijo konceptu k ciljem in rezultatom usmerjenega proračuna. Zaradi tega je pravilnost, kot eden od standardnih ciljev nadziranja javne porabe, začela izgubljati na pomenu, večji pomen pa so začele dobivati

gospodarnost, učinkovitost in uspešnost delovanja javnega sektorja. Medtem ko je bila v preteklosti revizija pravilnosti poslovanja bistveni vidik državnega revidiranja, naj bi državni revizorji v prihodnosti več pozornosti posvečali revidiranju izvajanja nalog (Pipan, 2004, str. 27).

Poleg že omenjenega pa VRI lahko pomembno prispeva tudi k zagotavljanju kakovosti notranjega kontroliranja ter izboljšanju sistema notranjih kontrol.

Čeprav zunanja revizija ni pristojna in tudi ne odgovorna za vzpostavljanje notranjih kontrol ter njihovo učinkovito delovanje, lahko igra pomembno vlogo pri razvijanju njihovega sistema.

Zunanja revizija naj bi spodbujala in podpirala vodstvo proračunskega uporabnika, da uvaja in krepí notranje kontrole. Zunanji revizorji morajo vzpostaviti sistem postopkov za preizkušanje obstoja in delovanja notranjih kontrol ter dajanje priporočil za izboljšanje sistema notranjih kontrol znotraj uporabnika.

Prav tako je pomembna naloga Računskega sodišča ozaveščanje parlamenta ter drugih interesnih skupin o pomembnosti ravnanja s tveganji in učinkovitih notranjih kontrolah (Pipan, 2004, str. 29).

Pri ovrednotenju učinkovitosti delovanja notranjih kontrol se lahko zunanji revizor opre tudi na delo notranje revizije, vsekakor pa odgovornost za končne ugotovitve ostaja na zunanjem revizorju.

Tudi poslovanje ZZZS je v obveznem delu zavarovanja vsako leto predmet revizije s strani Računskega sodišča.

2.2.2. Notranji nadzor javnih financ in notranje revidiranje

Javne finance opravljajo tri osnovne funkcije in sicer:

- **alokacijo** produkcijskih tvorcev oz. finančnih virov: to je proces, s katerim se opravlja ne samo razdelitev resursov na produkcijo javnih in produkcijo zasebnih dobrin, temveč tudi nadaljnja alokacija znotraj skupine javnih dobrin;
- **prerazdelitev dohodka**: s prerazdelitvijo dohodka javne finance praviloma popravljajo tržne izide, in to tako, da se prerazporeja dohodek od premožnejših k manj premožnim;
- **stabilizacijo gospodarstva**: to pomeni, da naj bi država s primernimi inštrumenti fiskalne in monetarne politike zasledovala določene makroekonomske cilje, kot so: nizka brezposelnost, nizka inflacija, visoka gospodarska rast ipd.

(Stanovnik, 1998, str. 1).

S priključevanjem v Evropsko unijo (v nadaljevanju EU), je bila Slovenija dolžna izvesti temeljito reformo javnih financ in sistema njihovega nadzora.

EU je od držav kandidatk namreč zahtevala vzpostavitev sodobnega in učinkovitega finančnega nadzora, ki vključuje urejen sistem notranjega nadzora, neodvisno zunanjo revizijo, ukrepe nadzora v povezavi s pobiranjem lastnih sredstev evropskega proračuna, sisteme za pravilno pridobivanje predpristopnih pomoči EU in sredstev evropskih skladov ter varovanje finančnih interesov EU (Pipan, 2004, str. 1).

Ministrstvo za finance pa je v prizadevanjih za stalni razvoj državne in javne uprave ter prakse v EU leta 2000 začelo z intenzivnim razvojem in pospeševanjem notranjega nadzor javnih financ.

Notranji nadzor javnih financ opredeljujejo naslednje zakonske podlage:

- Zakon o javnih financah (Ur. l. RS, št. 79/99, 124/00, 79/01, 30/02);
- Zakon o računovodstvu (Ur. l. RS, št. 23/99);
- Zakon o izvrševanju proračuna RS (za tekoče leto);
- Pravilnik o postopkih za izvrševanje proračuna RS (za tekoče leto);
- Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ (Ur. l. RS, št. 72/02);
- Navodilo o skupnih osnovah za postopke dela finančnih služb neposrednih uporabnikov proračuna RS (Ur. l. RS, št. 96/99)

(Milatovič, 2005, str. 5).

Do leta 1999 sta pravni temelj za izvajanje finančnega nadzora predstavljala Zakon o izvrševanju proračuna (Ur. l. RS, št. 5/96, 76/97, 87/97, 34/98, 91/98 in 63/99) ter Zakon o računskem sodišču (Pipan, 2004, str. 62).

Septembra 1999 je bil sprejet Zakon o javnih financah (Ur. l. RS, št. 79/99), leto kasneje pa še Pravilnik o skupnih kriterijih za organizacijo in postopke finančnega nadzora pri neposrednih uporabnikih proračuna RS (Ur. l. RS, št. 14/00, 106/00), ki sta pomenila podlago za zagotovitev sistema notranjih kontrol in notranje revizijske funkcije v ministrstvih in ostalih proračunskih uporabnikih (Pipan, 2004, str. 63).

100. člen Zakona o javnih financah (v nadaljevanju ZJF) je natančneje določil odgovornosti in obvezo vzpostavitve in delovanja ustreznega sistema finančnega poslovanja in kontrol ter notranjega revidiranja pri neposrednih in posrednih proračunskih uporabnikih.

Z namenom zagotovitve čim kvalitetnejšega in učinkovitega delovanja notranjega nadzora oz. natančnejše notranje revizije, je omenjeni zakon določil tudi, da morajo notranji revizorji pri neposrednih in posrednih uporabnikih proračuna pridobiti naziv državni notranji revizor ali preizkušeni državni notranji revizor. Natančnejše pogoje za pridobitev omenjenih nazivov je določil v letu 2002 sprejeti Pravilnik o izdajanju potrdil za naziv državni notranji revizor in preizkušeni državni notranji revizor (Ur. l. RS št. 112/02, 13/03).

101. člen ZJF je kot odgovorni organ za razvoj, usklajevanje in preverjanje delovanja notranjega nadzora javnih financ, določil Ministrstvo za finance, ki naj:

- predpisuje usmeritve za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ;
- predpisuje smernice in metodiko notranjih kontrol in notranjega revidiranja pri neposrednih in posrednih uporabnikih proračuna;
- predpisuje pravila in pogoje za imenovanje in razrešitev notranjih revizorjev in preverja njihovo izvajanje;
- preverja izvajanje usmeritev, metodik in standardov ter o tem poroča vladi;
- spremlja in proučuje ugotovitve in priporočila notranje revizijskih služb za izboljšanje finančnega poslovanja in notranjih kontrol ter o ugotovitvah poroča vladi in računskemu sodišču;
- izvaja notranje revidiranje pri neposrednih in posrednih uporabnikih državnega oz. občinskega proračuna, ki niso dolžni ustanoviti lastne notranje revizijske službe in niso najeli zunanjega izvajalca;
- certificira letna poročila ter usklajuje in/ali izvaja notranje revidiranje pri neposrednih in posrednih uporabnikih državnega oz. občinskega proračuna za projekte, ki jih sofinancira EU v skladu z mednarodnimi sporazumi (Zakon o javnih financah, 2002).

Julija 2002 je bil sprejet Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ (Ur. l. RS, št. 72/02), ki je za neposredne in posredne uporabnike proračuna določil usmeritve za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ s podrobnejšo opredelitvijo načel in postopkov notranjih kontrol ter organizacije in pravil izvajanja notranjega revidiranja.

Proračunski uporabniki so bili dolžni v šestih mesecih po sprejetju Pravilnika o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ svoje poslovanje in notranje akte prilagoditi zahtevanim načelom in standardom.

Notranji nadzor javnih financ je odgovornost vlade, čigar namen je zagotavljanje dobrega gospodarjenja s proračunskimi sredstvi, upoštevajoč predpise. Notranji nadzor obsega tiste dejavnosti, navodila in postopke proračunskega uporabnika čigar

namen je zagotavljanje skladnosti s predpisi in postopki, zaščita javne lastnine, gospodarna in učinkovita raba sredstev v skladu z načeli dobrega finančnega poslovanja, doseganje zastavljenih ciljev ter zagotavljanje primernih, celotnih in točnih podatkov o finančnem poslovanju.

Notranji nadzor javnih financ temelji na treh osnovnih elementih:

- **odgovornosti predstojnikov** proračunskih uporabnikov za vzpostavitev in izvajanje urejenega finančnega poslovanja in kontrol ter za vzpostavitev in zagotavljanje notranjega revidiranja v organizaciji;
- **funkcionalni neodvisnosti** služb za notranjo revizijo;
- **centralnemu organu** za razvoj, usklajevanje in preverjanje sistema finančnega poslovanja, kontrol in notranje revizije

(Milatovič, 2002, str. 42).

Predstojnik oz. poslovodni organ proračunskega uporabnika mora zagotoviti ustrezen sistem finančnega poslovanja in notranjih kontrol, ki ga ocenjuje notranje revizijska služba in predlaga izboljšave.

Finančno poslovanje obsega vzpostavitev in izvajanje načrtovanja in izvrševanja proračunov in finančnih načrtov, računovodenja in poročanja z namenom, doseči zastavljene cilje ter zagotoviti, da bodo sredstva zavarovana pred izgubo, oškodovanji in prevarami.

Kot del notranjega nadzora javnih financ, je tudi v letu 1999 sprejeti Zakon o računovodstvu (Ur. l. RS, št. 23-1032/1999) v 53. členu opredelil, da morajo tiste osebe javnega prava, katerih obseg sredstev iz javnih financ v prihodkih obračunskega obdobja presega 100 milijonov tolarjev, oziroma če je ustanovitvena vloga države ali lokalne samoupravne skupnosti višja od 500 milijonov tolarjev, obvezno organizirati notranje revidiranje (osebe javnega prava določi minister, pristojen za finance).

ZZZS je že pred zakonsko obvezo v marcu 1999 ustanovil Oddelek za notranje revidiranje, ki se je kasneje v letu 2003 s spremembami Pravilnika o notranji organizaciji ZZZS preimenoval v Sektor za notranje revidiranje. Omenjeni sektor trenutno poleg direktorice sektorja (vodja notranje revizijske funkcije) zaposluje še štiri delavce. Funkcija notranjega revidiranja je neposredno podrejena in odgovorna generalnemu direktorju ZZZS ter funkcionalno in organizacijsko ločena od drugih organizacijskih delov ZZZS (4. člen Pravilnika o notranji organizaciji).

Oddelek za notranje revidiranje je bil ustanovljen na podlagi priporočila Računskega sodišča v sklopu revizijskega poročila računovodskih izkazov za leto 1996².

Skladno s standardi notranjega revidiranja (Slovenski inštitut za revizijo, 2001) je notranje revidiranje neodvisna in nepristranska dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja, namenjena povečevanju koristi in izboljševanju delovanja organizacije. Organizaciji pomaga uresničevati njene cilje s spodbujanjem premišljenega, urejenega načina vrednotenja in izboljševanja uspešnosti postopkov ravnanja s tveganjem ter njegovega obvladovanja in upravljanja.

Vloga in pomen notranje revizije pa sta se z leti spreminjali. Najprej je bil namen notranje revizije le pregledovanje računovodskih izkazov ter zagotavljanje, da so pošteni in resnični, nato se je razširilo na preverjanje obstoja in delovanja sistema notranjih kontrol in nenazadnje z novo definicijo v Standardih notranjega revidiranja iz leta 2001 dalo velik poudarek revidiranju na osnovi analize tveganj.

Sodobna vloga notranjega revizorja je dodajanje vrednosti znotraj organizacije s pomočjo dajanja zagotovil, da so v poslovne procese vgrajene prave in stroškovno učinkovite notranje kontrole (Fabrizius, Randolph, 2003).

Na podlagi sprejetega Zakona o javnih financah ter Pravilnika o usmeritvah za usklajeno delovanje notranjega nadzora javnih financ je Ministrstvo za finance, Služba za nadzor proračuna izdalo dokument Usmeritve za državno notranje revidiranje, čigar namen je bil opredeliti notranje revidiranje v sistemu notranjega nadzora javnih financ, opisati strukturo notranjega revidiranja ter usmerjati in pomagati notranjim revizorjem pri organiziranju in izvajanju njihovega dela.

Notranje revidiranje je pripomoček, s katerim predstojnik oziroma poslovodni organ proračunskega uporabnika ter višje vodstvo iz neodvisnega vira dobi zagotovilo, da notranje kontrole izpolnjujejo cilje notranjega kontroliranja in da se tveganja obvladujejo na še sprejemljivi ravni. Prav tako zagotavlja neodvisno in nepristransko svetovanje vodstvu za boljše obvladovanje tveganj, izvajanje notranjih kontrol in postopkov poslovanja, zlasti pri razvoju novih sistemov in postopkov (Usmeritve za državno notranje revidiranje, 2003, str.2).

Cilji notranjega revidiranja, kot jih določajo Usmeritve za državno notranje revidiranje, so naslednji:

² Priporočilo je bilo: «ZZZS naj vzpostavi kontrolo nad poslovanjem vseh enot preko notranjega revizorja, ki bo imel ustrezne pristojnosti ter bo pregledoval pravilnost pretoka informacij, evidentiranja in poročanja». Poročilo je bilo izdano 10.02.1998.

- na podlagi ocene tveganj, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev organizacije, pripraviti ustrezen načrt notranjega revidiranja;
- opredeliti in ovrednotiti vodstvene in kontrolne mehanizme, namenjene doseganju ciljev organizacije, z vidika njihove smotrnosti (gospodarnosti, učinkovitosti in uspešnosti);
- obveščati vodstvo o svojih ugotovitvah in podajanje priporočil.

Predmet notranjega revidiranja so lahko vsi sistemi, postopki, dogodki in dejavnosti proračunskega uporabnika. Področje notranjega revidiranja zajema celoten sistem finančnega poslovanja in notranjih kontrol organizacije, namenjenih:

- doseganju ciljev organizacije;
- zagotavljanju smotrne uporabe sredstev;
- spoštovanju veljavnih finančnih načrtov, dogovorjenih usmeritev in postopkov ter zakonov in drugih predpisov;
- varovanju premoženja in interesov organizacije pred izgubami vseh vrst, vključno z izgubami zaradi goljufij, nepravilnosti in korupcije;
- zagotavljanju celovitosti, točnosti in zanesljivosti informacij, obračunov in podatkov;
- odkrivanju, ocenjevanju in obvladovanju tveganj

(Usmeritve za državno notranje revidiranje, 2003, str. 20).

2.3. Pomen in vloga notranjih kontrol pri nadziranju poslovanja javnega zavoda

Delovanje in vodenje proračunskega uporabnika je usmerjeno k doseganju postavljenih ciljev s smotnim poslovanjem. Kljub temu pa je proračunski uporabnik (kot tudi vsaka druga organizacija oz. podjetje) pri svojem poslovanju vedno izpostavljen različnim tveganjem, da cilji ne bodo doseženi (Usmeritve za notranje kontrole, 2004, str. 5).

Tveganje je možnost, da nastopi drugačen dogodek od predvidenega. Izpostavljenost tveganju predstavlja verjetnost, da se negativni dogodek zgodi ali pozitivni ne zgodi in posledice tega na poslovne cilje.

Naloga upravljanja s tveganji je obvladovanje izpostavljenosti poslovanja tveganjem in omejevanje tveganj na sprejemljivi ravni. To pomeni, da je potrebno določiti elemente izpostavljenosti tveganju, ugotovljena tveganja ovrednotiti in razvrstiti po verjetnosti in teži možnih posledic ter na podlagi tovrstne analize vzpostaviti ustrezen sistem za njihovo obvladovanje, torej sistem notranjih kontrol.

Strategijo upravljanja s tveganji mora določiti predstojnik oz. poslovodni organ proračunskega uporabnika ter jo vključiti med ostale strategije organizacije za doseganje ciljev.

Sistem notranjih kontrol je torej odziv na tveganje, čigar namen je obvladovanje tveganj na še sprejemljivi stopnji (Usmeritve za notranje kontrole, 2004, str.7).

Notranje kontroliranje pri proračunskih uporabnikih je potrebno predvsem zaradi:

- vse večje kompleksnosti proračunskih uporabnikov pri čemer neposreden nadzor posameznikov ni več mogoč;
- soočanja proračunskih uporabnikov z vse večjim številom finančnih, upravnih in komercialnih tveganj, ki ogrožajo doseganje njihovih ciljev.

Notranje kontrole so v delovne procese vgrajene kontrole, ki jih vzpostavi vodstvo s cilji zagotavljanja:

- Zanesljivosti in točnosti poslovnih in finančnih podatkov;
- Varovanja premoženja;
- Skladnosti poslovanja z zakoni, predpisi, pogodbami, navodili;
- Učinkovitega in uspešnega opravljanja nalog;
- Doseganja zastavljenih namenov in ciljev.

Za vzpostavitev, delovanje, nadzor in stalno izboljševanje sistema notranjih kontrol, upoštevanje ustreznih pravilnikov in drugih pravil, metodik in standardov za notranje kontrole, ki jih predpisuje Ministrstvo za finance, Urad za nadzor proračuna, je odgovoren predstojnik oz. poslovodni organ proračunskega uporabnika.

Sistemi notranjih kontrol se nenehno spreminjajo in izboljšujejo na pobudo poslovodstva, zaposlencev in na podlagi ugotovitev in priporočil notranje in zunanje revizije.

Usmeritve za notranje kontrole, ki so bile novembra 2004 izdane s strani Urada RS za nadzor proračuna, vsebujejo tudi temeljna načela notranjih kontrol, katerim naj bi proračunski uporabniki sledili pri vzpostavljanju, izboljševanju ter nadziranju lastnega sistema notranjih kontrol. Omenjeni dokument omenja naslednja temeljna načela notranjih kontrol:

- 1. Sistem notranjih kontrol lahko daje samo sprejemljivo, ne pa tudi absolutno zagotovilo za uspešnost pri obvladovanju tveganj,** saj nanje lahko vplivajo človeške napake in slaba presoja, povezanost več oseb z namenom, da se izognejo kontrolam, nespoštovanje postopkov s strani vodstva, ter ocena stroškov in koristi v zvezi s kontrolami.

2. **Predstojnik oz. poslovodni organ proračunskega uporabnika je odgovoren za vzpostavitev in vzdrževanje ustreznega sistema notranjih kontrol** . Potrebno je redno preverjati, da so vse ključne kontrole še vedno ustrezne glede na zunanje dejavnike, organizacijske spremembe, tehnološki razvoj, prednostne naloge, ugotovitve zunanje in notranje revizije ter predloge za izboljšave.
3. **Notranja kontrola je pomemben, a ne edini element poslovođenja**. Notranja kontrola npr. ne določa strategije ali ciljev in ne more preprečiti nepravilnih strateških ali poslovnih odločitev.
4. **Notranja kontrola mora biti smotrna, upoštevati mora ocene tveganja in zagotavljati dodano vrednost**. Obseg in uporaba notranjih kontrol morata temeljiti na celoviti oceni tveganja in biti sorazmerna z njo (stroški izvajanja kontrol ne smejo presegati koristi).
5. **Notranje kontrole so učinkovite le, če se dosledno uporabljajo**. Upoštevati jih morajo vsi zaposleni na čelu s predstojnikom oz. poslovodnim organom proračunskega uporabnika.
6. **Notranje kontrole je potrebno obravnavati kot celoto in ne vsako posebej**. Učinkovitost notranjih kontrol je potrebno presojati v povezavi z drugimi obstoječimi ali načrtovanimi kontrolami.
7. **Potrebe po notranjih kontrolah in njihova uporaba se lahko med proračunskimi uporabniki ali tudi znotraj posameznih organizacijskih enot razlikujejo**, kar je odvisno od stopnje centralizacije ali decentralizacije, narave dela, ciljev, okolja, itd.
8. **Za uspešnost notranjih kontrol je ključnega pomena odnos vodstva**. Kontrolno okolje in odnos predstojnika do notranjih kontrol imata velik vpliv na njihovo izvajanje in delovanje na ostalih ravneh poslovanja.
9. **Notranja revizija ne nadomešča sistema notranjih kontrol in ne razbremenjuje vodstva odgovornosti za vzpostavitev in vzdrževanje učinkovitega sistema notranjih kontrol**. Notranja revizija je le del sistema notranjega nadzora, ki presoja ustreznost in učinkovitost delovanja notranjih kontrol z namenom podajanja zagotovila predstojniku, v kakšnem obsegu se je na postavljene notranje kontrole mogoče zanesti.

Različni viri literature delijo vrste notranjih kontrol različno. Tako lahko ločimo:

- **Preprečevalne kontrole:** kontrole za odvrčanje nezaželenih dogodkov, še preden se zgodijo;
- **Odkrivalne kontrole:** kontrole za odkrivanje in odpravljanje nezaželenih dogodkov, ki so se že zgodili;
- **Usmerjevalne kontrole:** kontrole za sprožanje in/ali spodbujanje zaželenega dogodka

(Gradivo za seminar Notranje revidiranje obvladovanje tveganj v bankah, april 2004).

Notranje kontrole delimo tudi na:

- **Predhodne notranje kontrole in**
- **Naknadne notranje kontrole.**

Predhodna notranja kontrola je usmerjena v predhodno odobravanje odločitev, zlasti tistih s finančnimi posledicami, in mora biti vključena v postopke ter dajati razumno zagotovilo:

- da se finančne transakcije izvajajo v skladu z odobrenimi sredstvi uporabnika,
- da se postopki nabave in sklepanje pogodb izvajajo skladno z veljavnimi predpisi ter
- da so finančne transakcije ustrezno in pravilno utemeljene.

Naknadne notranje kontrole se uporabljajo za preverjanje:

- objektivnega stanja dejstev, ki so predmet kontrole in njihove skladnosti s splošno zavezujočimi predpisi in usmeritvami ter internimi akti posloводства (pravilnost in smotrnost poslovanja);
- upoštevanja postopka pri izvajanju predhodne notranje kontrole

(Usmeritve za notranje kontrole, 2004, str. 9-10).

Notranje kontrole so dvojne narave. Ločimo:

- **temeljne notranje kontrole**, ki so navadno kontrole pravilnosti podatkov in
- **vodstvene kontrole**, ki so namenjene nadziranju stalnega in pravilnega delovanja notranjih kontrol.

Med vodstvenimi kontrolami so najpomembnejše naslednje:

- *razmejitev dolžnosti*, ki onemogoča, da bi bilo izvrševanje poslovnih sprememb le v pristojnosti ene osebe;
- *opredelitev materialne odgovornosti in omejitev dostopa* nepooblaščenim osebam do listin, sredstev, podatkov, itd.;

- *nadziranje pravilnosti, popolnosti in točnosti dela delavcev*, ki opravljajo notranje kontrole.

Boljše kot so vodstvene kontrole, večja je verjetnost, da bodo dobro delovale tudi temeljne notranje kontrole (Bitenc, 2001, str. 112-113).

Skladno s standardi notranjega revidiranja so notranje kontrole opredeljene kot vsaka aktivnost, sprožena s strani vodstev ali uprave ter drugih pristojnih dejavnikov, ki prispeva k upravljanju s tveganji in poveča verjetnost, da bodo opredeljeni cilji in namere dejansko doseženi.

Bistvo samoocenjevanja notranjih kontrol je vrednotenje sistema notranjih kontrol, ki je vzpostavljen z namenom obvladovanja tveganj, s katerimi se organizacija srečuje pri doseganju svojih poslovnih ciljev (Urakar, 2002, str 8).

Za uspešno izvedbo samoocenjevanja, je potrebno dobro poznati vse tri koncepte (cilji, tveganja, kontrole) in povezave med njimi.

2.3.1. Cilji

Cilji so tisto, kar organizacija, oddelek ali določena organizacijska enota želi doseči. Poslovni cilji so predpogoj za notranje kontrole in s tem tudi predpogoj za samoocenjevanje notranjih kontrol. Če organizacija nima ciljev, ki jih želi doseči, tudi ni potrebe po notranjih kontrolah.

Na nivoju celotne organizacije, so cilji predstavljeni v strateškem planu, ki vsebuje opredelitev poslanstva in širše definirane strateške iniciative. Na nivoju oddelka morajo opredeljeni cilji podpirati izvedbo strateškega plana organizacije. Cilje delimo na:

1. Cilje, ki podpirajo poslanstvo in vizijo podjetja (strateški cilji);
2. Cilje učinkovitega in uspešnega poslovanja (operativni cilji);
3. Cilje zanesljivosti evidenc in zanesljivega poročanja - izdelava zanesljivih finančnih poročil (cilji poročanja);
4. Cilje skladnosti poslovanja z zakoni, predpisi in navodili (cilji skladnosti)

(Enterprise Risk Management Framework, 2004, str.11).

Prav tako je pomembno upoštevati hierarhijo ciljev, saj le-ta vpliva na to, kakšen pristop k samoocenjevanju bomo izbrali in na izbiro udeležencev samoocenjevanja (za doseganje posameznih ciljev so namreč lahko odgovorni različni oddelki in različne ravni posloводства).

Pri samoocenjevanju je pomembno, da se udeleženci osredotočijo le na en cilj naenkrat in na iskanje najboljših načinov za doseganje tega cilja.

2.3.2. Tveganja

Tveganje je možnost, da nastopi drugačen dogodek od predvidenega.

Z vidika doseganja zastavljenih ciljev v organizaciji to pomeni, da lahko pride do nepredvidenih in nezaželenih dogodkov, ki povzročijo, da je doseganje zastavljenih ciljev oteženo ali preprečeno. Če se nepredvideni in nezaželeni dogodki uresničijo, nastane izguba. Po drugi strani pa prevzemanje tveganja daje podjetjem možnost za napredek, ohranjanje posla, ustvarjanje večjih donosov, itd. (Mohorčič Zobec, 2004, str. 4).

Tveganjem se v praksi ne moremo v celoti izogniti, včasih je podjetje tudi zainteresirano za prevzemanje tveganj, da bi povečalo donose oz. izkoristilo možnosti, ki jih prevzeto tveganje ponuja.

Pri analiziranju tveganj moramo biti pozorni na dve stvari:

- vpliv tveganja na poslovanje (angl. risk impact) in
- verjetnost nastanka dogodka (angl. likelihood).

Kako ravnamo pri različnih vplivih tveganja in različnih verjetnostih, da bo do določenega dogodka prišlo, prikazuje spodnja matrika (Mohorčič Zobec, 2004, str.10)

Slika 1: Vpliv tveganja in verjetnost dogodka

Vpliv tveganja					
		zelo malo verjetno	malo verjetno	verjetno	zelo verjetno
visok	visok	Rumena	Rumena	Rdeča	Rdeča
	srednji	Zelena	Rumena	Rumena	Rdeča
	nizek	Zelena	Zelena	Rumena	Rumena

Vir: Mohorčič Zlobec, str. 10

Zgornja matrika je prikazana v obliki semaforja, kjer barve luči pomenijo prioriteto, ki jo moramo posameznemu tveganju nameniti.

Rdeča luč predstavlja področje z visoko prioriteto. Gre za velik vpliv tveganja in veliko verjetnost nezaželenega dogodka. Poslovodstvo bo tukaj zahtevalo stalno in učinkovito obvladovanje tveganj.

Rumena luč predstavlja manj pomembno tveganje in srednjo prioriteto (pozornost pri spremljanju). Gre za majhen vpliv tveganja in veliko verjetnost nezaželenega dogodka. Ker izgube ne bodo velike, bo poslovodstvo najverjetneje odredilo kakšno oblik obvladovanja tveganj.

Lahko gre tudi za velik vpliv tveganja in majhno verjetnost nezaželenega dogodka (npr. da bo na poslovno zgradbo padlo letalo). V takšnem primeru bo poslovodstvo zahtevalo vzpostavitev programa neprekinjenega delovanja (angl. business contingency plan oz. disaster recovery plan).

Zelena luč pa predstavlja neproblematično področje in ima nizko prioriteto. Gre za majhen vpliv tveganja in majhno verjetnost nezaželenega dogodka. Najbrž je smiselno le nadziranje področja.

Na zgornji način je potrebno tveganja ugotavljati in analizirati brez ukrepov za obvladovanje tveganj (brez notranjih kontrol). Po vzpostavitvi notranjih kontrol pa je potrebno ponovno ugotoviti, ali so vzpostavljene notranje kontrole dosegle svoj namen – zmanjšale tveganja na za poslovodstvo sprejemljivo raven (prevzeto tveganje).

Velja namreč pravilo:

TVEGANJE – NOTRANJA KONTROLA = PREVZETO TVEGANJE

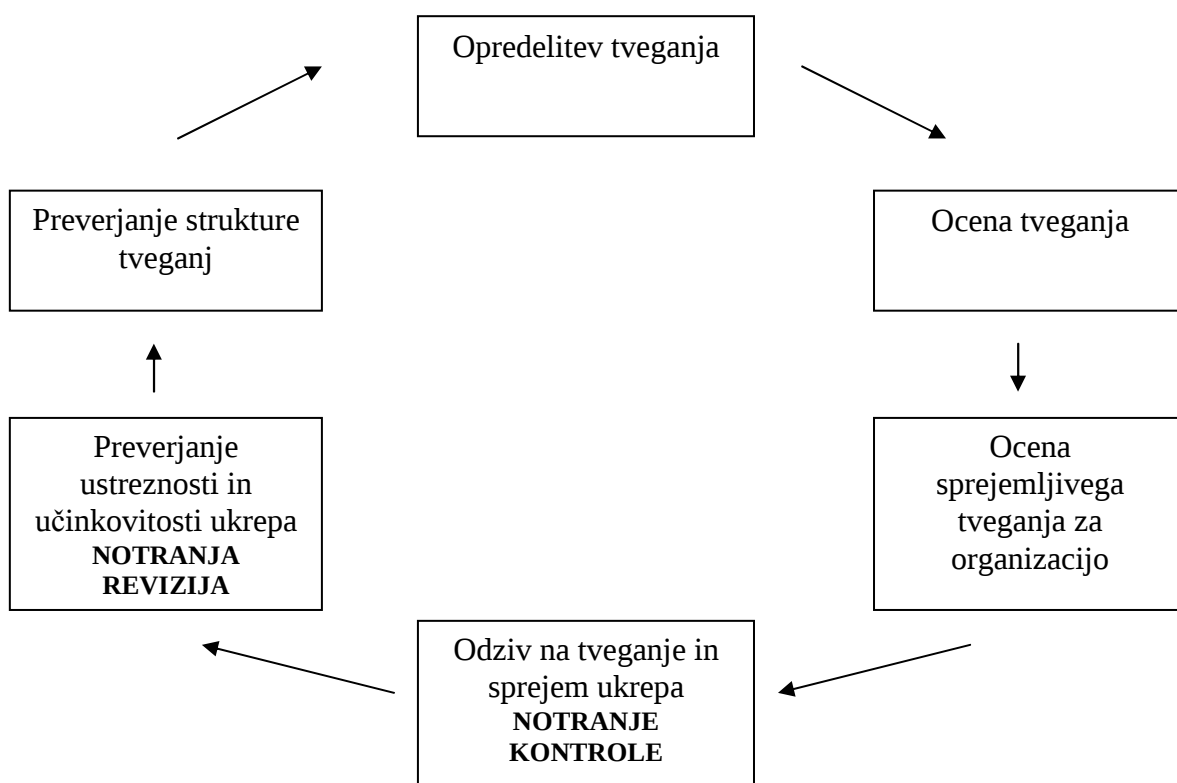
Ugotavljanje in analiziranje tveganj pomaga poslovodstvu sprejemati odločitve glede izbire načina obvladovanja posameznih tveganj. Obstajajo štiri načini obvladovanja tveganj:

- zmanjšanje tveganj z vzpostavitvijo ustreznih notranjih kontrol;
- izogibanje tveganju (ne poskuša dosegati zastavljenih ciljev);
- prenos tveganja na nekoga drugega (npr. zavarovanje tveganj pri zavarovalnici);
- prevzem tveganja (preostalo tveganje).

Z vzpostavitvijo in razvojem notranjega nadzora javnih financ v Sloveniji pa je naloga upravljanja s tveganji postala pomemben del strategije za doseganje ciljev tudi pri proračunskih uporabnikih.

Predstojnik oz. poslovodni organ proračunskega uporabnika je namreč dolžan določiti strategijo za upravljanje s tveganji ter jo vključiti med ostale strategije za doseganje poslovnih ciljev. Strokovne usmeritve za upravljanje s tveganji ter vzpostavitev ustreznih notranjih kontrol kot odziv na tveganja, je Ministrstvo za finance, Urad za nadzor proračuna podalo tudi v dokumentu Usmeritve za notranje kontrole. Postopek upravljanja s tveganji, kateremu bi naj sledili proračunski uporabniki ponazarja spodnja slika (Usmeritve za notranje kontrole, 2004, str. 6).

Slika 2: Krog upravljanja s tveganji



Vir: Usmeritve za notranje kontrole, 2004, str.6

Najpogostejša načina opredeljevanja tveganj sta:

- **na podlagi razgovorov**, kjer določena skupina zaposlenih ali zunanjih strokovnjakov obravnava vse aktivnosti proračunskega uporabnika v zvezi s cilji in opredeli s tem povezana tveganja;
- **na podlagi samoocenjevanja**, kjer s pomočjo samooceničnih vprašalnikov ali delavnic strokovnjaki vzpodbujajo osebe, da opredeli tveganja v okviru svoje organizacijske enote ali dejavnosti.

Po izvedeni opredelitvi in oceni tveganj, proračunski uporabnik izdela register tveganj, ki vsebuje seznam tveganj in oceno pomembnosti posameznega tveganja. (Usmeritve za notranje kontrole, 2004, str. 6-7).

V register tveganj lahko vnesemo naslednje podatke:

- določitev tveganja
 - ovrednotenje tveganja (verjetnost, posledice)
 - odgovor na tveganje (prenos, toleriranje, zniževanje, odprava)
 - določitev kontrol za zniževanje tveganja
 - indikator pojave tveganja (dokaz, da se tveganje pojavlja)
 - določimo lastnika tveganja (je odgovoren za kontrolne akcije, preglede, itd.)
 - pogostost pregleda tveganja (npr. stalno, kvartalno, letno)
- (Milatovič, 2005, str. 17).

Primer registra tveganj, kot ga v prilogi 3 navajajo Usmeritve za notranje kontrole:

Tabela 3: Primer registra tveganj

Zap.št.	Tveganje	Verjetnost	Posledice	Obravnava	Ukrep	Odgovoren	Rok
1	Omejitev izdatkov	srednja	pomembne	da	Izdelava rezervnega scenarija	Predstojnik	Mesečni pregled
2	Pogoste spremembe v poslovnih procesih	majhna	srednje	da	Dosledno ažuriranje pisnih navodil za delo	Vodje organizacijskih enot	Takoj ob spremembi
3	Izbor neustreznega dobavitelja	visoka	srednje	da	Postopek za izbor dobavitelja	Splošna služba	takoj

Vir: Usmeritve za notranje kontrole, Priloga 3

V večini primerov ljudje, ki določene poslovne procese izvajajo vsakodnevno (zaposlenci v določeni organizacijski enoti) najboljše poznajo tveganja, ki jih lahko ovirajo pri doseganju zastavljenih ciljev. Samoocenjevanje (še posebej pristop delavnic) daje tem zaposlencem možnost, da ugotovijo in ocenijo glavna tveganja v zvezi s postavljenim ciljem. Udeleženci pomagajo obvladovati ta tveganja z vzpostavitvijo in krepitevijo notranjih kontrol in podajanjem predlogov za izboljšanje le-teh (Hubbard, 2000, str. 26).

2.3.3. Notranje kontrole in kontrolni modeli

Notranje kontrole so v delovne procese vgrajene kontrole, ki jih vzpostavi vodstvo za povečanje verjetnosti, da bodo poslovni cilji doseženi (da bo poslovanje uspešno in

učinkovito), da bo poročanje o poslovnih rezultatih resnično in pošteno in da bo zagotovljena skladnost poslovanja z zakonodajo, predpisi in drugimi navodili.

Notranje kontrole niso same sebi namen. Ker predstavlja vzpostavitev in vzdrževanje notranjih kontrol za podjetje strošek, jih je potrebno smiselno vgraditi tam, kjer so tveganja večja kot jih je poslovodstvo pripravljeno prevzeti pri doseganju zastavljenih ciljev. Vgraditev notranjih kontrol je smiselna le, če le-te tveganja tudi znižujejo.

Odnos med tveganji in notranjimi kontrolami je vzorčno posledični. Tveganja so vzrok za vzpostavitev notranjih kontrol. Če le-te niso vzpostavljene ali ne delujejo učinkovito, se to kaže v tveganjih za nastanek izgub ali kakšnega drugega nezaželenega dogodka. Za učinkovito vrednotenje tveganj in notranjih kontrol (upoštevajoč načelo stroškov in koristi) je potrebno stalno spremljanje tveganj, ki imajo vpliv na doseganje zastavljenih ciljev, odzivanje na nove okoliščine ter pogoje poslovanja, ter temu primerno razvijati in izboljšati sistem notranjih kontrol. (Mohorčič Zobec, 2004, str. 6).

Kontrolni modeli oz. ogrodja notranjih kontrol so pripomočki, ki se čedalje pogosteje uporabljajo pri ocenjevanju notranjih kontrol. Uporabni so tako pri samoocenjevanju kot tudi pri klasičnem revidiranju.

Uporaba kontrolnega modela nudi številne koristi:

- zagotavlja, da so vse pomembna področja tveganj in notranjih kontrol obdelana;
- zahteva dobro poznavanje poslovnega procesa;
- ustvarja ideje glede možnih vplivov tveganj;
- zagotavlja enotno metodologijo in primerjavo rezultatov pri večjem številu samoocenjevanj;
- omogoča uporabo iste terminologije pri notranjih revizorjih ter pri poslovodstvu;
- omogoča oblikovanje standardne strukture in terminologije pri pripravi samoocenitvenih vprašalnikov

(Mc Namee, 2003a, str. 1).

Poznamo več vrst kontrolnih modelov: COSO, Coco, CardMenu, Turnbull, Hampel, Rutterman, itd. Modeli se med seboj razlikujejo po definiciji notranjih kontrol in po sestavinah notranjega kontrolnega sistema (angl. components of internal control).

2.3.4. Predstavitev modela COSO

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) je najstarejši in najpogostejše uporabljan kontrolni model, ki je bil razvit v ZDA zaradi težnje po standardiziranem ogrodju za ocenjevanje notranjih kontrol. Pri njegovem razvijanju so sodelovale številne pomembne institucije v ZDA: American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives Institute, The Institute of Internal Auditors in Institute of Management Accountants (Hubbard, 2000, str. 31).

V skladu s kontrolnim modelom COSO so trije glavni cilji notranjega kontrolnega sistema zagotavljanje:

- učinkovitosti in uspešnosti poslovanja;
- skladnosti poslovanja z zakoni in predpisi ter
- točnega in zanesljivega finančnega poročanja

(Applegate, Willis, 2003, str. 1).

Po COSO modelu sestavljajo uspešen in učinkovit notranji kontrolni sistem:

1. Kontrolno okolje

Kontrolno okolje je kontrolna ozaveščenost znotraj organizacije. Je atmosfera v kateri ljudje opravljajo svoje naloge in izvajajo kontrole, za katere so odgovorni. Uspešno kontrolno okolje je tisto, kjer se sposobni ljudje zavedajo svojih odgovornosti, svojih pooblastil in so predani opravljanju nalog na pravi način. Prav tako sledijo navodilom in politikam podjetja ter etičnim standardom in integriteti. Takšno okolje morajo spodbujati vse ravni vodstva. Prav tako mora organizacija v primeru kršitve teh načel ustrezno ukrepati, če želi obdržati uspešno kontrolno okolje.

Ta neoprijemljivi faktor je ključnega pomena za učinkovito notranjo kontrolo.

2. Ocenjevanje tveganj

Tukaj gre za pomembnost prepoznavanja in analiziranja tveganj z namenom doseganja zastavljenih ciljev (zanesljivost poročanja, skladnost poslovanja s predpisi ter učinkovitost poslovnih procesov) ter odločanja o načinih obvladovanja teh tveganj. Pri odločanju o načinu obvladovanja upoštevamo verjetnost nastanka nezaželenega dogodka in velikost vpliva. Tveganja je potrebno ugotavljati za vse oddelčne cilje. Pri ugotavljanju tveganj nam pomagajo vprašanja, kot so:

- Kaj lahko gre narobe?
- Kje bi nam lahko spodletelo?
- Kaj se mora zgoditi, da nam bo uspelo?
- Kje smo ranljivi? Kje so naše šibke točke?

- Katero vrsto premoženja moramo varovati?
- Kako bi lahko kdo prekinil ali zmotil naše poslovanje?
- Kako vemo, če dosegamo naše cilje?
- Od katerih informacij smo najbolj odvisni? Katere informacije najbolj potrebujemo?
- Za kaj porabimo največ denarja? Kaj predstavlja naš največji strošek?
- Kako zaračunavamo in pobiramo naše prihodke (prispevke)?
- Katere aktivnosti in procesi so najbolj kompleksni?
- Katere aktivnosti so pokrite z navodili in regulirane?
- Kaj nam predstavlja največje pravno tveganje (možnost tožb)?

3. Kontrolne aktivnosti

Tukaj gre za politike, procedure in navodila, ki zagotavljajo, da so aktivnosti za obvladovanje tveganj in doseganje zastavljenih ciljev izvršene pravilno in pravočasno. Kontrolne aktivnosti vsebujejo odobravanja, avtorizacije (pooblastila), verifikacije, analize (časovne vrste, primerjave plana in realizacije), primerjave podatkov iz različnih virov, varovanje premoženja (inventure, primerjava z evidencami), razmejitve dolžnosti in kontrole nad informacijskim sistemom (splošne kontrole in aplikativne kontrole). Kontrolne aktivnosti morajo biti implementirane premišljeno, zavestno in konsistentno.

4. Informiranje in komuniciranje

Ustrezno komuniciranje in informiranje sta ključnega pomena za uspešen kontrolni sistem. Informacije o planih organizacije, kontrolnem okolju, tveganjih, kontrolnih aktivnostih in uspešnosti poslovanja morajo biti posredovane navzgor, navzdol in horizontalno znotraj organizacije. Zanesljive in pomembne informacije morajo biti posredovane tistim, ki jih potrebujejo – v primerni obliki in pravočasno. Pripravo informacij nam omogočajo informacijski sistemi ter tako omogočajo odgovornim osebam, da vodijo in nadzirajo poslovanje.

Za uspešno poslovanje sta enako pomembni tako formalna kot tudi neformalna komunikacija.

5. Nadziranje

Nadziranje je ocenjevanje delovanja notranjih kontrol v določenem obdobju. Dosegamo ga s stalnim izvajanjem nadzornih aktivnosti in z ločenimi ocenitvami notranjih kontrol kot so samoocenjevanje, peer reviews in notranje revizijski pregledi. Namen nadziranja je določiti, ali so notranje kontrole ustrezno vzpostavljene, pravilno implementirane in učinkovite. Notranja kontrola je učinkovita, če so prisotne vse komponente COSO kontrolnega modela in delujejo, kot so bile zamišljene.

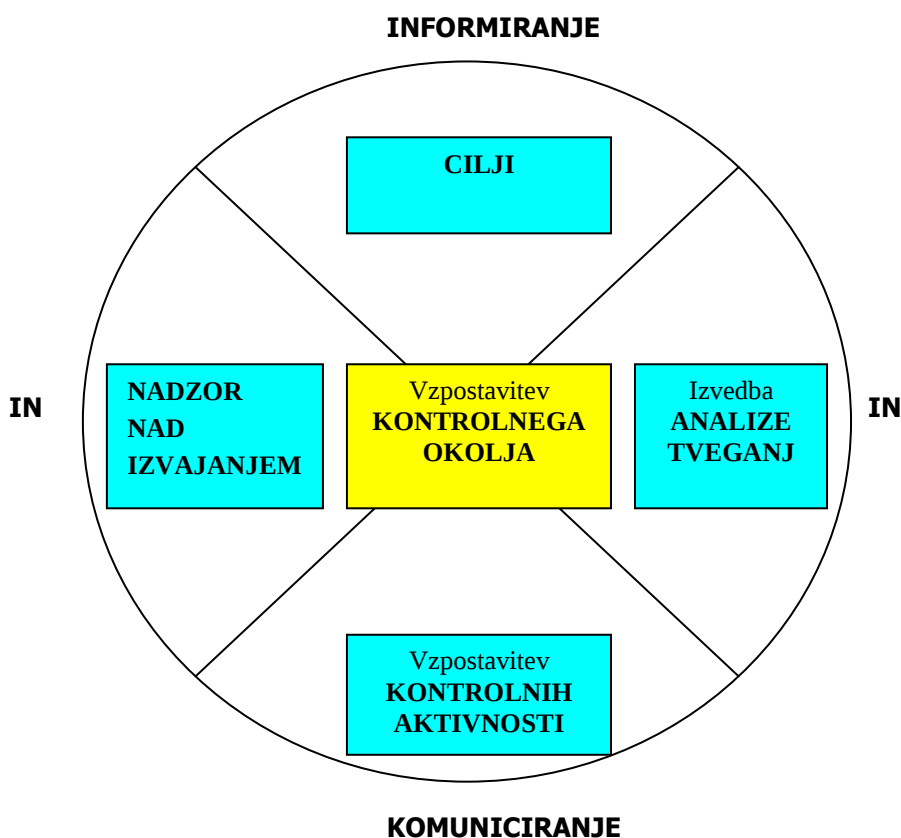
Notranja kontrola je učinkovita, kadar imajo poslovodstvo in nadzorni svet sprejemljivo zagotovilo (angl. reasonable assurance), da:

- razumejo do katere mere se zastavljeni cilji dosegaajo;
- so objavljena finančna poročila in bilance pripravljena točno in da so zanesljiva;
- organizacija posluje v skladu z zakonsko regulativo.

Pomembno je še poudariti, da medtem ko notranja kontrola predstavlja proces (dinamična kategorija), je učinkovitost notranje kontrole stanje procesa (statična kategorija) v določenem ali v več trenutkih.

(UT Workshop, www.theiia.org).

Slika 3: Povezanost in odnos vseh petih petih komponent COSO modela



Vir: Povzeto po UT Workshop, www.theiia.org

3. SAMOOCENJEVANJE NOTRANJIH KONTROL

3.1. Definicija in namen samoocenjevanja notranjih kontrol

Z razvojem poslovanja podjetij, ki postaja vedno bolj zapleteno, z razvojem organizacijskih kultur in v želji po racionalizaciji poslovanja, se je razvilo več novih načinov in metod za učinkovitejše notranje revidiranje, med njimi tudi samoocenjevanje notranjih kontrol (control self assessment).

Samoocenjevanje notranjih kontrol je proces, v katerem izvajalci poslovnih procesov, to je zaposleni in njihovi neposredno nadrejeni (operativni) vodje, ocenjujejo učinkovitost delovanja ustroja notranjih kontrol, navadno na pobudo in ob pomoči notranjega revizorja (Urankar, 2003, str.8).

3.2. Kratka zgodovina in razvoj samoocenjevanja notranjih kontrol

Začetki metode samoocenjevanja segajo v zgodnja devetdeseta leta, ko so notranji revizorji spoznali potrebo po širitvi vrednotenja ustroja notranjih kontrol, saj klasični način revidiranja ni več zadoščal za celovito opravljanje revizijskega dela.

Z razvojem organizacijskih kultur in informacijske tehnologije so postale čedalje pomembnejše tako imenovane mehke kontrole (soft controls). Mehke kontrole so neformalne kontrole kot so etika, integriteta, predanost dobremu delu, stil ravnanja, komunikacija itd. (Hubbard 2000, str. 36).

Klasično revidiranje pri revidiranju le-teh ni bilo posebej učinkovito. Samoocenjevanje je močno orodje upravljanja (corporate governance), ki ga lahko uporabljajo notranji revizorji kot tudi poslovodstvo, da preverjajo učinkovitost poslovnih procesov ter vgrajenih notranjih kontrol. Pristop samoocenjevanja pomaga revizorjem ocenjevati mehke (neformalne, subjektivne) kontrole, saj spodbuja odprto komunikacijo, timsko delo in konstantne izboljšave (Keith, 1999, str. 10).

Začetki samoocenjevanja po nekaterih navedbah segajo v leto 1987, ko je omenjeno metodologijo za ocenjevanje učinkovitosti kontrol uporabilo kanadsko javno podjetje Gulf Canada. Metodo samoocenjevanja sta v literaturi prvič formalno opisala kanadčana Paul Makosz in Bruce McCuaig (Mc Namee, 2003, str.1).

Istočasno so tudi številna gospodarska podjetja po svetu uvedla uspešne programe samoocenjevanja in številne ameriške države so začele zahtevati ocenitve notranjih

kontrol (Professional Practices Pamphlet 98-2: A Perspective on Control Self-Assessment, 1998, str. 4).

Uporaba metode samoocenjevanja se je v ZDA in v Kanadi razširila z uveljavitvijo FDIC in CDIC³ v letih 1991-1999, ki sta od finančnih inštitucij zahtevala, da poročajo o učinkovitosti delovanja sistema notranjih kontrol. S tem pa se je pospešil tudi sam razvoj samoocenjevanja, ki se je od finančnih inštitucij razširil tudi na druga podjetja, še posebej tista, ki kotirajo na borzi, in v okviru učinkovitega upravljalnega procesa (Corporate Governance⁴) poročajo tudi o delovanju ustroja notranjih kontrol (Urankar, 2003, str.8).

Enako zahtevo glede poročanja managementa o delovanju ustroja notranjih kontrol je uzakonil tudi v letu 2002 sprejeti Sarbanes-Oxley Act (Section 404).

Uvajanje samoocenjevanja nekateri avtorji primerjajo z uvajanjem standardov kakovosti (TQM⁵) ali pristopom MBO (Management by Objectives), ki uvaja spremembe v načinu vodenja (McNamee, 2003, str. 1)

Danes je uporaba samoocenjevanja najbolj razširjena v ZDA, Veliki Britaniji in Kanadi in sicer v javnih podjetjih, univerzah in bankah. Kot zunanjo storitev jo ponujajo že tudi nekatere mednarodne revizijske hiše in svetovalna podjetja.

Aktualnost in pomembnost metode pa potrjuje tudi njena obravnava na mednarodnih in tudi že domačih revizijskih konferencah.

Ameriški inštitut notranjih revizorjev (The Institute of Internal Auditors; v nadaljevanju IIA) je metodo samoocenjevanja notranjih kontrol že leta 1995 vgradil v svojo ureditev in jo priporočil kot dodatno orodje pri revidiranju sistema notranjih kontrol (Urankar, 2003, str. 8).

Samoocenjevanje obravnavajo tudi standardi notranjega revidiranja in sicer v okviru svetovalnih storitev, kot povezanih storitev klasičnemu revidiranju.

V okviru IIA je organizirano tudi združenje CSA (Control Self Assessment) Center, ki omogoča izmenjavo informacij in izkušenj pri uvajanju samoocenjevanja v praksi ter objavlja novosti o tehnikah za povečevanje učinkovitosti samoocenjevanja. Četrtletno izdajajo tudi publikacijo CSA Sentiel o samoocenjevanju.

³ Federal Deposit Insurance Corporation and Canadian Deposit Insurance Corporation

⁴ Corporate Governance je sistem na temelju katerega se družba usmerja in kontrolira. Struktura CG, ki jo tvori distribucija pravic in odgovornosti med različnimi udeleženci v družbi, kot so nadzorni svet, uprava, poslovodstvo, investitorji, opredeljuje usmeritve in postopke, ki so potrebni za vodenje družbe. Na temelju teh opredelitev se istočasno zagotavlja struktura celovitih podjetniških ciljev podjetja, ki podajajo temelje za nadziranje delovanja podjetja.

⁵ Total Quality Management

Od leta 1998 je pri IIA (V Sloveniji se certifikacija še ne izvaja) možno pridobiti tudi licenco za strokovni naziv za področje samoocenjevanja (Certification in Control Self Assessment), ki je mednarodno priznana licenca (<http://www.theiia.org>).

3.3. Možnosti uporabe samoocenjevanja notranjih kontrol

Samoocenjevanje notranjih kontrol z različnimi pristopi (delavnice, vprašalniki, itd) lahko organizacija uporabi za različne namene in sicer:

- Za ocenjevanje tveganj s pomočjo delavnic in vprašalnikov kot podlago za izdelavo letnega plana revizij; pomaga tudi pri obvladovanju tveganj;
- Uporaba delavnic za glavne poslovne procese, ki se funkcijsko povezujejo z več oddelki;
- Uporaba vprašalnikov in razgovorov v fazi predrevizije za določanje ciljev in obsega klasične revizije;
- Izmenjava samoocenjevanja in klasične revizije – eno leto se opravi klasična revizija, naslednje leto pa npr. vodena samoocenična delavnica;
- Uporaba samoocenjevanja kot »preventivno« revizijsko orodje – svetovalna naloga brez poročanja o delovanju notranjih kontrol v sklopu revizije;
- Drugi oddelki lahko metodo (delavnico) uporabijo, da pomagajo svojim zaposlencem razumeti pomen ciljev oddelka, tveganj ter notranjih kontrol;
- Letno pošiljanje vprašalnikov managementu kot podlaga za pripravo letnega poročila o delovanju notranjih kontrol nadzornim organom in zunanjim regulatorjem (pri podjetjih, ki so k poročanju zakonsko obvezani);
- Uporaba delavnic za celovito oceno kontrolnega okolja v organizaciji;
- Uporaba vprašalnikov, ki jim sledijo individualni razgovori z najvišjim vodstvom z namenom ugotavljanja tveganj na nivoju celotne organizacije

(Hubbard 2000, str. 13).

3.4. Primerjava in povezava samoocenjevanja notranjih kontrol s klasičnim revidiranjem

Samoocenjevanje notranjih kontrol v primerjavi s klasičnim revidiranjem prinaša bistvene razlike glede odgovornosti za notranje kontrole. Razlike so prikazane v spodnji tabeli:

Tabela 4: Razlike med klasičnim revidiranjem in pristopom samoocenjevanja

Odgovornost	Klasični pristop (klasična revizija)	Pristop samoocenjevanja
<i>Postavljanje poslovnih ciljev</i>	Vodstvo	Vodstvo
<i>Ocenjevanje tveganj</i>	Vodstvo	Vodstvo
<i>Primernost sistema notranjih kontrol</i>	Vodstvo	Vodstvo
<i>Ocenjevanje tveganj in kontrol</i>	Revizorji	Zaposleni (workteams)
<i>Poročanje</i>	Revizorji	Zaposleni (workteams)
<i>Vrednotenje ocene tveganj in kontrol</i>	Revizorji	Revizorji
<i>Uporabljeni cilji</i>	Revizijski	Poslovni (postavljeni s strani vodstva)

Vir: Povzeto po Hubbard, 2000, str. 5

Kot je razvidno iz zgornje tabele, je odgovornost za notranje kontrole (tisti del, ki obsega postavljanje poslovnih ciljev in ocenjevanje tveganj ter vzpostavitev sistema notranjih kontrol) na strani vodstva tako pri klasičnem pristopu k revidiranju kot tudi pri samoocenjevanju.

Ocenjevanje notranjih kontrol vključuje že po definiciji tudi oceno tveganj (Hubbard, 2000, str.5). Odgovornost za ocenjevanje tveganj in sistema notranjih kontrol pa se pri pristopu samoocenjevanja prenese na zaposlence oz. delovne skupine, ki neposredno izvajajo oz. sodelujejo v proučevanem poslovnem procesu. Tukaj gre za velik odmik od klasičnega revidiranja, kjer je notranja revizija tista, ki ocenjuje oz. vrednoti primernost in ustreznost notranjih kontrol, ki so namenjene obvladovanju oz. zmanjševanju tveganj.

Pri klasičnem revidiranju notranje kontrole, za katere je sicer odgovorno vodstvo, ocenjujejo notranji revizorji, kar večkrat privede do zmede, saj se vodstvo zanje ne čuti več odgovorno (saj jih ocenjujejo revizorji) in jih preneha ocenjevati.

Pristop samoocenjevanja poskuša takšno miselnost odpraviti in prenese odgovornost za ocenjevanje notranjih kontrol na tiste, ki so zanje dejansko odgovorni (vodstvo) in tiste, ki poslovni proces, v katerem neposredno sodelujejo, tudi najbolj poznajo (zaposleni). Ker delo opravljajo vsakodnevno, poznajo probleme, tveganja in lažje predlagajo možne rešitve. Revizorji navadno določen poslovni proces revidirajo le občasno za kratek čas in ni verjetno, da bodo proces spoznali tako podrobno kot delavci, ki v njem redno sodelujejo.

Za odkrivanje dejanskih tveganj in ugotavljanje ustreznosti in učinkovitosti sistema notranjih kontrol je zato smiselno uporabiti znanja in izkušnje strokovnjakov (zaposlenih). Vloga notranjega revizorja je le pri usmerjanju postopka s svojim znanjem in izkušnjami (Urankar, 2002, str. 20).

Če se vrnemo na segment poročanja v Tabeli 4, vidimo, da gre tudi tukaj za razlike med pristopoma. Pri klasičnem revidiranju poročajo o notranjih kontrolah revizorji v sklopu revizijskega poročila poslovodstvu. Pri pristopu samoocenjevanja pa gre za poročilo, ki ga lahko pripravijo revizorji ali pa zaposleni sami (člani delovne skupine), ki so sodelovali v samoocenjevanju. Tukaj ne gre za revizijsko poročilo. Dejstvo, da je poročilo pripravljeno s strani zaposlenih samih, lahko bistveno prispeva k njihovi predanosti k realizaciji dogovorjenih ukrepov v sklopu samoocenjevanja (Hubbard, 2000, str.6).

Pri vrednotenju ocene tveganj in notranjih kontrol pa je iz tabele razvidno, da ostaja pri obeh pristopih v pristojnosti revizorja. Samoocenjevanje še vedno v veliki meri temelji na zaupanju, da bodo zaposleni iskreni pri ugotavljanju tveganj in ocenjevanju ustreznosti delovanja notranjih kontrol.

Pri samoocenjevanju je vrednotenje osredotočeno na zagotavljanje kvalitete izvedenega samoocenjevanja notranjih kontrol (revizor preveri rezultate samoocenjevanja notranjih kontrol s testiranjem najpomembnejših notranjih kontrol, ki so bile v sklopu samoocenjevanja izpostavljene).

Kot zadnja pomembna razlika pa je v tabeli predstavljena razlika pri uporabi ciljev. Pri klasični reviziji se uporabljajo revizijski cilji, kot so: skladnost z zakoni in predpisi, zanesljivost in točnost podatkov, varovanje premoženja ipd., medtem ko se pri samoocenjevanju uporabljajo poslovni cilji, ki jih je določilo vodstvo. To bistveno prispeva tudi k večji zainteresiranosti za samoocenjevanje s strani vodstva in zaposlenih, saj se ocenjevanje osredotoča na cilje, ki so za njih pomembni in ne le na cilje, ki jih kot pomembne vidijo notranji revizorji.

3.5. Prednosti in slabosti samoocenjevanja notranjih kontrol

Že sam razvoj trenda k uvajanju samoocenjevanja notranjih kontrol kaže na to, da so številne organizacije v tem pristopu našle zase številne prednosti in koristi. V nadaljevanju navajam le najpomembnejše:

1. Ena od najpomembnejših koristi samoocenjevanja je pričakovano povečanje zavedanja poslovodstva in udeležencev delovnega procesa o pomenu

notranjih kontrol za doseganje postavljenih ciljev organizacije in za učinkovito obvladovanje tveganj. Z uvedbo metode samoocenjevanja poslovodstvo sprejme svojo odgovornost za vzpostavitev, delovanje in vzdrževanje notranjega kontrolnega sistema.

2. Samoocenjevanje omogoča večjo izrabo znanj in izkušenj zaposlencev, neposredno vključenih in odgovornih za delovni proces, še posebej pri pristopu delavnic (Verk, 2001, str. 109).
3. Samoocenjevanje lahko privede tudi do izboljšanja komunikacije in sodelovanja ter večjega zaupanja med poslovodstvom, zaposlenimi in notranjo revizijo (Verk, 2001, str. 109).
4. Popravljalni ukrepi oz. akcijski načrti za odpravo pomanjkljivosti so lahko bolj učinkoviti saj so jih pripravili zaposlenci sami. Priporočila notranje revizije včasih ne upoštevajo vseh pomislekov poslovodstva kar lahko privede do večjega števila nesprejetih ukrepov in priporočil (Hubbard, 2000, str. 7).
5. Večja in boljša pokritost pomembnih zadev, saj se strokovnjaki s svojega področja (udeleženci poslovnega procesa) lahko hitro osredotočijo na glavna in najpomembnejša tveganja in kontrole in ne izgubljajo čas z nepomembnimi zadevami.
6. Prispeva k večanju kontrolne ozaveščenosti na nivoju celotne organizacije, saj zaposlene nauči kako analizirati notranje kontrole ter poročati o njihovi učinkovitosti (Hubbard, 2000, str. 7).
7. Samoocenjevanje motivira zaposlene, da z večjo skrbnostjo vzpostavijo in implementirajo notranje kontrole ter konstantno izboljšujejo kontrolne mehanizme.
8. Samoocenjevanje pomaga notranjim revizorjem, da se osredotočijo na najpomembnejša tveganja in se na le-ta usmerijo tudi pri izvajanju klasičnih revizij.
9. Samoocenjevanje omogoča ocenjevanje mehkih kontrol, ki jih je s klasičnim pristopom revidiranja težko ocenjevati.
10. Prihranek pri stroških revidiranja saj samoocenjevanje izvajajo zaposlenci sami. Pri samoocenjevanju se namreč osredotočimo na procese z največjim tveganjem in izločimo nepomembne procese.
11. Samoocenjevanje tudi prispeva k boljšem komuniciranju na vseh ravneh, saj npr. delavnice vključijo zaposlene različnih področij in nalog; prav tako omogoča vzpostavitev partnerskega odnosa med zaposlenci in revidiranci, kar pozitivno vpliva tudi na lažje pridobivanje informacij pri klasičnih revizijah (Urankar, 2003, str. 20)
12. Samoocenjevanje je usmerjeno v prihodnost saj odkriva tudi možna bodoča tveganja

Iz vsega povedanega je moč zaključiti, da je samoocenjevanje notranjih kontrol »močno orodje učinkovitega upravljanja (governance tool), ki je tako poslovodstvu kot notranjim revizorjem v pomoč pri ustvarjanju dodane vrednosti v organizaciji« (Urankar, 2003, str. 20).

Skupaj s prednostmi pristopa pa je potrebno omeniti tudi nekatere slabosti oz. pomisleke, ki jih je pri uvedbi samoocenjevanja potrebno upoštevati. Na slabosti je še posebej dobro biti pozoren pri začetnem uvajanju samoocenjevanja v organizaciji, saj bo od uspešnosti izvedbe le-tega odvisno sprejetje in nadaljnji razvoj koncepta znotraj organizacije (Verk, 2001, str. 109).

Glavne pomanjkljivosti samoocenjevanja notranjih kontrol so lahko:

1. Uspeh samoocenjevanja je v veliki meri vezan na znanja in izkušnje tistih, ki v samoocenjevanju sodelujejo. Če udeleženci nimajo dovolj znanj o procesih, ki so predmet samoocenjevanja, ne bodo sposobni prepoznati pomembnih tveganj in ustreznih kontrol za njihovo obvladovanje. Na drugi strani pa notranji revizorji kot pospeševalci oz. pobudniki samoocenjevanja morajo samoocenjevanje voditi v tisti smeri, ki bo ustvarila ustrezno sodelovanje zaposlenih in generirala koristna spoznanja glede pomembnih tveganj in ustreznosti notranjih kontrol. Zaradi pomanjkanja ustreznih znanj in izkušenj udeležencev so lahko rezultati samoocenjevanja nezanesljivi in je lahko zaupanje v ugotovitve samoocenjevanja manjše.
2. Pomanjkanje podpore samoocenjevanju s strani posloводства. Če vodstvo napačno verjame, da je odgovornost za tveganja in notranje kontrole na strani notranje revizije, je težko doseči sodelovanje zaposlenih in kakovostne rezultate samoocenoitve. Uspeh je odvisen od organizacijske kultura in okolja. Tako npr. je vprašljiva uporaba samoocenjevanja v avtorskih ureditvah organizacije.
3. Vsakodnevno opravljanje delovnih procesov, ki so predmet samoocenjevanja lahko vpliva na objektivnost ocenjevalcev in na nepripravljenost izpostaviti slabosti s svojega delovnega področja. Tako lahko ima posloводство manjše zaupanje v rezultate samoocenoitve kot v rezultate klasičnih revizij, ki jih izvajajo »nepristranski« notranji revizorji (Urankar, 2002, str. 26).
4. Manjša podprtost ugotovitev z dokazi v primerjavi s klasično revizijo, zato je resničnost ugotovitev samoocenjevanja težje zagovarjati (Urankar, 2003, str. 21).
5. Ljudje navadno čutijo odpor do sprememb in s tem do novih metod. Zaradi tega je lahko uvajanje metode samoocenjevanja v organizacijo počasnejše (Hubbard, 2000, str. 8).

6. Z vidika notranjega revizorja, ki vodi izvedbo samoocenjevanja lahko pride do navzkrižja interesov med revizorjem kot vodjo procesa samoocenjevanja ter revizorjem kot ocenjevalcem njegove zanesljivosti.
7. Samoocenjevanje tudi ni primerno pri prevzemih ali združitvah, saj v takšnih nenadnih spremembah zaposleni nimajo jasne slike o ciljih in tako težko razpravljajo o tveganjih in ustreznih notranjih kontrolah za njihovo obvladovanje.
8. Samoocenjevanje ni učinkovito pri preverjanju suma prevar in zlorab.

3.6. *Metode samoocenjevanja notranjih kontrol*

V osnovi ločimo tri glavne pristope k samoocenjevanju notranjih kontrol in sicer:

- pristop vodenih delavnic (facilitated team meetings or. Workshops)
- pristop z vprašalniki (surveys or questionnaires)
- analiza s strani vodstva (management-produced analysis)

(Hubbard, 2000, str. 13).

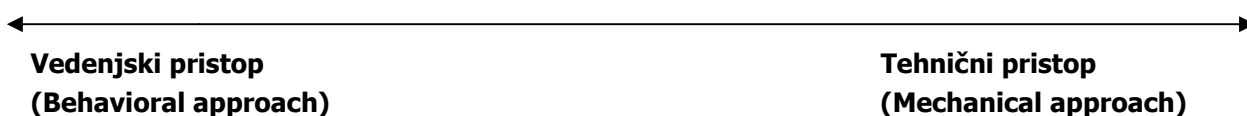
V praksi organizacije večkrat uporabljajo mešane pristope in tako samoocenjevanje prilagodijo lastnemu okolju in potrebam. Vodstvo navadno podpira tiste pristope delavnic, ki se nanašajo na cilje njihovega področja poslovanja – pristope s poudarki na ciljih, tveganjih in kontrolah.

Spet drugi avtorji definirajo kot tri glavne metode samoocenjevanja pristop delavnice, pristop s vprašalniki in pristop intervjujev (one-on-one interview) (Clark et al., 2000, str. 1).

Nekateri avtorji posamezne metode samoocenjevanja delijo še podrobneje. Tako McNamee loči šest metod samoocenjevanja, ki jih razvršča glede na stopnjo interaktivnosti in obsega stika z zaposlenimi. Tako uvršča interaktivne delavnice med najbolj vedenjska z največ stika z zaposlenimi oz. revidiranci ter vprašalnike o notranjih kontrolah, ki ga revizorji navadno uporabljajo v fazi predrevizije kot najbolj tehnični pristop z zelo malo stika in prispevka s strani zaposlenih oz. revidirancev (McNamee, 2003, str. 4-11).

Slika 4: Delitev metod samoocenjevanja

1	2	3	4	5	6
Interaktivne delavnice (Interactive workshops)	Delavnice po kontrolnem modelu (COSO, Coco, itd) (Control model workshops)	Tehnika intervjujev (Interview techniques)	Vodiči notranjega kontroliranja (Control guides)	Standardni vprašalniki (Customized questionnaires)	(Predrevizijski) vprašalniki o notranjih kontrolah (Internal control questionnaires)



Vir: Mc Namee, 2003, str.4

Pri vseh metodah gre za skupen cilj – izdelati oceno ustreznosti in učinkovitosti delovanja notranjih kontrol s strani tistih, ki izvajajo poslovni proces oz. kako drugače v njem sodelujejo (neposredni operativni vodje).

V nadaljevanju bom opisala metode, ki jih v svojem delu navaja Hubbard in ki so kot najpomembnejše navedene tudi v dokumentu IIA Professional Practices Pamphlet 98-2 : A Perspective on Control Self-Assessment, 1998.

3.6.1. Vodene delavnice

Princip vodenih delavnic je trenutno najbolj razširjen (70%) in kot tak tudi priporočan s strani Inštituta notranjih revizorjev (IIA). Gre za delavnico, ki jo vodi in usmerja notranji revizor in je namenjena ocenjevanju tveganj in notranjih kontrol s strani zaposlenih za določen poslovni cilj ali poslovni proces. Delavnice predstavljajo bolj osebni in neposredni pristop, kjer je intenzivnost sodelovanja med zaposlenci ter notranjimi revizorji visoka.

Načeloma naj bi delavnice vključevale od šest do petnajst udeležencev in dva notranja revizorja (eden kot vodja oz. pospeševalec delavnice in eden kot pisec zapisnika) ter trajala od dve do štiri ure (Hubbard, 2000, str. 15).

IIA loči naslednje pristope delavnic (Hubbard, 2000, str. 15):

1. Delavnica s poudarkom na ciljih (Objective –based workshop)

Ta oblika delavnice se prične z odkrivanjem kontrol, ki so že vgrajene za doseganje poslovnega cilja in nato ugotavlja preostala tveganja. Namen delavnice je ugotoviti

ali trenutno vzpostavljeni kontrolni mehanizmi delujejo učinkovito in je posledično preostalo tveganje⁶ (residual risk) še sprejemljivo.

Ta pristop predpostavlja, da so bila začetna tveganja že identificirana in kontrolni mehanizmi za doseganje poslovnih ciljev že vzpostavljeni. Ta pristop se uporablja v primerih, ko je organizacija že uspešno vpeljala kontrolno ogrodje (npr. COSO; Coco itd) in so kontrole že vključene v vsakodnevne naloge zaposlenih. Za organizacije, ki sistem obvladovanja tveganj še niso vzpostavile, ta pristop ni ustrezen.

Potek delavnice: cilji ⇒ kontrole ⇒ preostalo tveganje ⇒ ocena
--

2. Delavnica s poudarkom na tveganjih (Risk-based workshop)

Ta oblika delavnice se prične s ugotavljanjem tveganj, ki lahko preprečijo doseganje poslovnega cilja, in nato ugotavlja ter ocenjuje zadostnost in ustreznost notranjih kontrol za obvladovanje najpomembnejših tveganj. Na koncu se ugotavlja še preostalo tveganje. Ta oblika delavnice vodi do podrobnega ugotavljanja in obravnave vseh pomembnih tveganj.

Če je organizacija že vpeljala ogrodje COSO in je proces odkrivanja tveganj že bil narejen, bi uporaba tega pristopa lahko pomenila podvajanje dela. V takšnem primeru sta primernejša pristop s poudarkom na ciljnih ali pristop s poudarkom na kontrolah.

Potek delavnice: cilji ⇒ tveganja ⇒ kontrole ⇒ preostalo tveganje ⇒ ocena

3. Delavnica s poudarkom na kontrolah (Control-based workshop)

Ta pristop je osredotočen na ugotavljanje učinkovitosti delovanja obstoječih notranjih kontrol. Od prvih dveh pristopov se razlikuje v tem, da notranji revizor ugotovi ključna tveganja in notranje kontrole že pred izvedbo delavnice v fazi priprave (s pomočjo intervjujev, posnetkov procesa, na podlagi preučevanja dokumentacije itd.). V sklopu delavnice skupina ocenjuje učinkovitost delovanja notranjih kontrol pri obvladovanju tveganj in doseganju poslovnih ciljev. Ta pristop omogoča izdelavo analize o tem, kako notranje kontrole dejansko delujejo in kako so bile zamišljene s strani vodstva.

Te delavnice so navadno krajše, saj je večina dela opravljena že v fazi priprav in jih uporabljamo, kadar verjamemo, da so vzpostavljene notranje kontrole zadostne.

Potek delavnice: soglasje glede obstoječih tveganj in kontrol ⇒ ocena

4. Delavnica s poudarkom na procesih (Process-based workshop)

Ta pristop zahteva preverjanje celotnega procesa vključno z aktivnostmi znotraj tega procesa (funkcijski pristop). Gre za preverjanje procesa kot skupine med seboj povezanih aktivnosti, kot so npr. nabava, razvoj produkta, priprava pogodb, itd.

⁶ Preostalo tveganje je tisto tveganje, ki ne vsebuje nobenih kontrol za obvladovanje.

Omenjeni pristop navadno obsega ugotavljanje ciljev celotnega procesa kot tudi posameznih faz procesa. Zaposlenci ugotavljajo tveganja in kontrole, ki so namenjene doseganju vsakega cilja (cilji na nivoju celotnega procesa kot tudi cilji posameznih aktivnosti). Zaposlenci iščejo najoptimalnejši način izvajanja celotnega procesa ter predlagajo potrebne izboljšave.

Pristop se uporablja tudi pri reorganizaciji poslovnih procesov.

Potek delavnice: cilji procesa $\Rightarrow$ cilji posameznih aktivnosti znotraj procesa $\Rightarrow$ ocena (predlogi za izboljšave)

5. Organizacijski oz. situacijski pristop (Departmental or situational based workshop)

Ta pristop se osredotoča na preučevanje vseh procesov znotraj posameznega oddelka. Zaposleni morajo v sklopu delavnice odgovoriti na dve ključni vprašanji:

- kaj vam omogoča doseganje ciljev oddelka? in
- Kaj vas ovira pri doseganju ciljev oddelka?

Vsi udeleženci odgovorijo na vsa vprašanja z enim odgovorom, le-ti pa se nato združujejo. Sledi razprava o možnih rešitvah pri odpravljanju največjih ovir. Takšen pristop je za notranjega revizorja kot pospeševalca (facilitator) najlažje izvedljiv.

Potek delavnice: prednosti $\Rightarrow$ slabosti $\Rightarrow$ iskanje možnih rešitev za odpravo slabosti (ovir)

Izvedba samoocenjevanja s pomočjo pristopa delavnic ponuja naslednje prednosti:

- izvedba delavnice je hitra (4-12 ur);
- uporablja se znanje zaposlenih (sodelujejo zaposlenci, notranji revizorji, včasih vodstvo; ni potrebno angažirati zunanjih svetovalcev);
- možnost odprte in iskrene komunikacije;
- vsi sodelujejo pri izdelavi popravljalnih ukrepov in možnosti za izboljšave (action plan), kar omogoča večjo predanost pri uresničevanju dogovorjenega;
- ne zahteva veliko naknadnega preverjanja;
- takojšnja pridobitev informacij o prednostih in slabostih

(Clark et al, 2000, str. 45-47).

Slabost pristopa z delavnico pa je:

- sodelovanje vodstva na delavnici lahko negativno vpliva na odprtost in iskrenost podrejenih pri razkrivanju slabosti, pomanjkljivosti notranjih kontrol in tveganj.

3.6.2. Vprašalniki

Metoda samoocenjevanja po pristopu vprašalnikov obsega spraševanje revidirancev oz. zaposlenih o primernosti ustroja notranjih kontrol. V nasprotju z vprašalniki, ki jih notranji revizorji uporabljajo pri klasični reviziji, jih pri samoocenjevanju izpolnjujejo zaposleni sami, zaradi česar morajo biti pripravljeni v jeziku zaposlenih in ne v revizorskem jeziku. Neupoštevanje tega načela lahko namreč privede do neuspešne samoocnitve in do neresničnih in nezanesljivih odgovorov (Urunkar, 2003, str. 14).

Lastniki procesov uporabljajo izsledke rezultatov za oceno sistema notranjih kontrol (Professional Practices Pamphlet 98-2, 1998, str. 5).

Po izkušnjah IIA se pristop z vprašalniki uporablja v približno 30% primerih samoocenjevanja.

Vprašalniki se pogosto uporabljajo kadar organizacijska klima v podjetju ne omogoča oz. ne podpira dobrega sodelovanja v vodenih delavnicah (udeleženci ne dajejo iskrenih in odkritih odgovorov oz. niso pripravljeni odkrito govoriti o problemih in pomanjkljivostih). Prav tako so vprašalniki uporabni, kadar gre za večji obseg pokritja (vprašalnike lahko pošljemo velikemu številu oseb istočasno) (Hubbard, 2000, str. 19).

Vprašalniki so lahko anonimni ali pa zahtevajo razkritje imen, kar lahko vpliva na to, kako resnični so odgovori.

Vprašalniki so lahko oblikovani tako, da zahtevajo od revidirancev oz. zaposlenih le Da/Ne odgovore (zbiranje in analiziranje tovrstnih odgovorov je relativno nezahtevno) ali pa zahtevajo opisne odgovore. Z odgovori na opisna vprašanja lahko pridobimo več koristnih informacij. Na naslednji dve različno postavljeni vprašanji bi npr. vodja oddelka lahko odgovoril precej različno:

Ali so zaposleni seznanjeni z cilji vašega oddelka? **Da**

Kako zagotavljate, da so vaši zaposleni seznanjeni s cilji vašega oddelka? **(Zahteva razmislek)**

Seveda pa je analiziranje in grupiranje odgovorov na opisna vprašanja bistveno težje. (Urunkar, 2002, str. 65).

Tako kot pri delavnicah, je po mnenju nekaterih avtorjev, pomembno ločiti tudi več vrst samoocenjevanja z vprašalniki (McNamee, 2003, str. 4-9):

1. Vprašalniki o notranjih kontrolah (ICQ Self Audit)

Tovrstne vprašalnike navadno uporabljajo zunanji revizorji pri spoznavanju sistema notranjih kontrol. Gre za vnaprej pripravljene vprašalnike, ki služijo kot seznam za

preverjanje notranjih kontrol, ki bi naj bile vzpostavljene. Vsak odgovor z NE zahteva dodatna pojasnila. Navadno ga revizorji uporabljajo v sklopu predrevizije oz. priprave na revizijo. Omenjeni vprašalnik pomaga določiti stopnjo kontrolne aktivnosti in s tem povezan obseg revizije in testiranj. Nekatere organizacije posredujejo vprašalnike vodstvu, da jih izpolnijo sami kot lastno samoocenitev. Pred uporabo vprašalnikov je potrebno revidirancem posredovati pojasnila o konceptu notranjih kontrol, namenu metode (za kaj bodo izsledki uporabljeni) ter navodila oz. primere, kako naj bi bili vprašalniki izpolnjeni.

Da bi bili vprašalniki in njihova vsebina res koristni, je smiselno k pripravi le-teh vključiti tudi vodstvo (operativne vodje) tako, da so v vprašalnikih zajete vse pomembne vsebine in tveganja.

2. Standardizirani vprašalniki (Customized structured questionnaires)

Ta pristop izhaja iz vprašalnikov o notranjih kontrolah (ICQ). Navadno zahtevajo le Da/Ne odgovore in so lahko izdelani za namen ugotavljanja skladnosti z zakoni in predpisi (compliance). Vprašalniki se lahko uporabljajo v sklopu revizij ali pa samostojno. Pri posredovanju vprašalnikov revidirancem je potrebno vključiti navodila za izpolnjevanje, opis notranjih kontrol ter predviden potek revizije.

Ta metoda omogoča tako revizorjem kot tudi revidirancem prihranek časa, saj ni aktivnega sodelovanja med obema.

Tovrstni vprašalniki pa se lahko uporabljajo tudi kot stalni vprašalniki, ki se redno (mesečno ali kvartalno) pošiljajo enotam v izpolnjevanje. Izpolnjene vprašalnike podpiše operativni vodja in s tem jamči za njihovo resničnost. Hkrati navede tudi aktivnosti, ki se izvajajo za odpravo pomanjkljivosti sistema notranjih kontrol. Priporočljivo pa je naknadno preverjanje izpolnjenih vprašalnikov s strani nadrejenih ali notranje revizije, saj lahko kar kmalu postane očitno, kateri odgovor je pravi, kar lahko vodi do prikrivanja resničnega stanja pri izpolnjevanju s strani revidirancev (Urakar, 2002, str. 34).

3. Vodiči notranjih kontrol (Control guides)

Pri tem pristopu gre za vodiče z opisi potrebnih in pričakovanih notranjih kontrol za obvladovanje tveganj na proučevanem segmentu poslovanja. Še vedno jih precej uporabljajo notranji revizorji pri finančnih revizijah, pri samoocenjevanju pa tudi revidiranci.

Za vsako vrsto tveganj revizorji pripravijo vprašanja, ki naj bi pomagala revidirancem pri ugotavljanju, katere kontrolne aktivnosti obstajajo za obvladovanje tveganj na določenem področju. Revidiranec sam ocenjuje, kako dobro oz. slabo je posamezno tveganje obvladano.

Tovrstni vprašalniki so nekakšna odskočna deska za razpravo o procesih, tveganjih in kontrolah.

Prednost tega načina je neposreden stik s poslovnimi procesi in izvajalci le-teh in se navadno uporablja v sklopu predrevizije.

Tako kot vsak pristop k samoocenjevanju, imajo tudi vprašalniki svoje prednosti in slabosti.

Namesto delavnic jih je priporočljivo uporabiti predvsem:

- kadar organizacijska kultura ne podpira razkrivanja občutljivih informacij v odprti vodeni delavnici;
- kadar vodstvo ne odobrava večje porabe časa zaposlenih za izvedbo in sodelovanje v delavnici;
- kadar notranji revizorji želijo s čim manjšimi stroški pridobiti informacijo o tveganjih pri pripravi letnega plana revizij (izvedba vprašalnikov je cenejša od delavnice);
- kadar notranji revizorji nimajo ustreznih znanj za izvedbo vodene delavnice (spretnosti, kot so komunikacijske sposobnosti, sposobnosti vodenja, delo z ljudmi, predstavitve itd.);
- kadar se obseg samoocenjevanja nanaša na celo organizacijo in je informacije potrebno pridobiti čim prej (z vprašalniki lahko zagotovimo širši obseg pokritja);
- kadar želimo ali moramo zagotoviti anonimnost (pri delavnicah zagotavljanje anonimnosti (anonimno glasovanje) zahteva drago informacijsko podporo)

(Hubbard, 2000, str. 19).

Glavne slabosti uporabe pristopa k samoocenjevanju z vprašalniki pa so:

- brez naknadnega preverjanja so odgovori lahko nezanesljivi (skoraj vsi uporabniki vprašalnikov se strinjajo, da izvajanje samoocenjevanja s pomočjo vprašalnika brez nadaljnega preverjanja oz. testiranja odgovorov ne vodi do zanesljivih rezultatov);
- manjše možnosti, da bi nejasna vprašanja (ki jih zaposleni ne razumejo) takoj razložili in razjasnili (če izpolnjevalci naših vprašanj ne razumejo pravilno lahko dobimo precej netočne in nezanesljive odgovore);
- odzivnost je lahko slabša (zaradi manjše intenzivnosti sodelovanja in interakcije med revizorjem in zaposlenim kot npr. pri delavnici, je lahko odzivnost in zagotovitev povratne informacije nižja)

(Hubbard, 2000, str.21).

Tako kot delavnica, pa tudi priprava vprašalnikov zahteva določena znanja in tehnike. Tako avtor Hubbard podaja naslednje usmeritve, ki jih je koristno upoštevati za izdelavo kakovostnih vprašalnikov:

- uporaba jezika revidiranja;

- z enim vprašanjem pokriti le eno temo;
- uporaba jasnega izrazoslovja;
- vprašalnik naj se prične z lažjimi vprašanji;
- vprašalnik naj bo kratek in enostaven;
- vprašalnik naj bo osebno naslovljen na izpolnjevalca;
- osebno razdeliti in zbrati vprašalnike

(Hubbard, 2000, str. 20).

3.6.3. Analiza s strani vodstva

Ta pristop zajema različne načine, s katerimi delovne skupine izdelajo informacije o kontrolah za vodstvo.

Nekateri primeri tovrstnega pristopa vključujejo:

- vprašalnik, ki je izdelan in izpolnjen s strani managementa v sklopu poročanja o notranjih kontrolah zunanjim regulatorjem (v sklopu zakonskih zahtev);
- razprava na nivoju najvišjega vodstva v sklopu priprave letnega poročila;
- ugotavljanje vzrokov, zakaj določene notranje kontrole niso delovale oz. zakaj je prišlo do prevare;
- pregled vpliva novega sistema na notranje kontrole.

Ta oblika samoocenjevanja ni tako razširjena kot metodi delavnic ter vprašalnikov (Hubbard, 2000, str. 21).

3.7. Načini in dejavniki izbiranja primerne metode

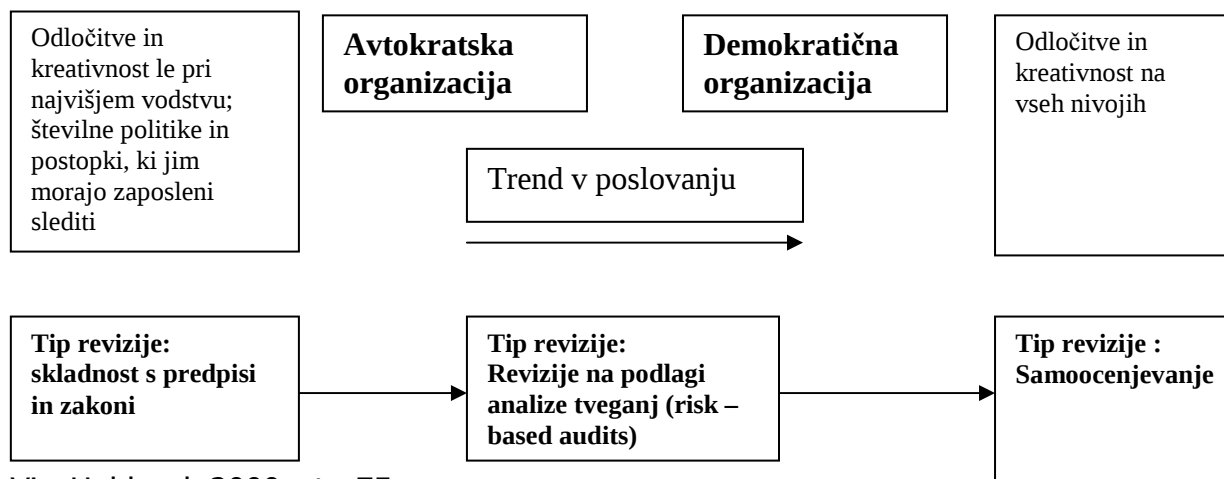
Glede na različne metode samoocenjevanja, je izbira ustrezne metode izredno pomembna. Čeprav IIA priporoča uporabo vodenih delavnic, mora organizacija (oz. natančneje notranja revizija, če le-ta uvaja koncept samoocenjevanja v podjetju) pri izbiri kot najpomembnejši dejavnik upoštevati organizacijsko kulturo in slog vodenja svoje organizacije.

Potrebno je namreč ugotoviti, ali organizacijska kultura podpira zaposlene, da izražajo svoja mnenja in sodelujejo s svojimi idejami (demokratečen sistem), ali pa ni zaželeno, da zaposlenci izražajo svoja mnenja iskreno (avtokratski sistem). Projekt v strogo delegiranem okolju ni uspešen (Urakar, 2002, str. 37, 38).

Čeprav spodbujanje sodelovanja zaposlenih pri izražanju svojih mnenj in videnj na poslovne procese znotraj organizacije ni naloga notranjih revizorjev, pa lahko le –ti na spodbujanje tovrstne organizacijske kulture pozitivno vplivajo. Z večanjem takšnega demokratičnega sistema pa postanejo vedno bolj pomembne tudi mehke oz. neformalne kontrole. Princip samoocenjevanja s pomočjo delavnic pa je enkratno orodje za ocenjevanje mehkih kontrol (Hubbard, 2000, str. 74).

Spodnja slika kaže dve skrajni obliki organizacijske kulture: avtorsko (command & control) in demokratično (empowered employee) in kako različna organizacijska kultura tovrstnih organizacij vpliva na način izvajanja revizij in naklonjenost organizacije k uvedbi in uporabi samoocenjevanja.

Slika 5: Način izvajanja revizij v avtorski in v demokratični organizaciji



Vir: Hubbard, 2000, str. 75

Iz zgornje slike je razvidno, da v avtorskih sistemih odločanje in ustvarjalnost izvira samo iz vrha, medtem ko je v demokratičnih sistemih zaželeno na vseh hierarhičnih nivojih. Vodje si v demokratičnih sistemih prizadevajo za vzpostavitev učinkovitih komunikacijskih poti do vseh nivojev z namenom pridobivanja idej in izmenjavo mnenj. Po organizacijski kulturi pa se lahko razlikujejo tudi oddelki med seboj, kar je odvisno od narave dela, sloga vodenja nadrejenih, itd. (Urancar, 2002, str. 39).

Prav tako v organizacijah z različno organizacijsko kulturo tudi različno dojemajo vlogo notranjih revizorjev. Tako se v avtorskih organizacijah od revizorjev pričakuje predvsem preverjanje skladnosti z zakoni in predpisi, v demokratičnih pa aktivno svetovanje pri vzpostavitvi, ocenitvi notranjih kontrol z namenom uspešnega obvladovanja tveganj (takšna oblika svetovanja je nedvomno tudi samoocenjevanje).

Naslednji pomemben dejavnik so tudi razvitost, znanje in izkušnje notranje revizije. »Če revizorji opravljajo le klasične revizije skladnosti in finančne revizije, je ob uvedbi samoocenjevanja pristop vprašalnikov za začetek primernejši, predvsem pa lažji za revizorje. Če pa notranji revizorji opravljajo predvsem operativne revizije s poudarkom na doseganju poslovnih ciljev organizacije in notranje revizijska služba razpolaga z usposobljenimi kadri za vodenje delavnic, je že v začetku možno uporabiti pristop delavnic« (Urancar, 2002, str. 39).

Ostali dejavniki, ki jih je pri izbiri ustrezne metode samoocenjevanja koristno upoštevati, so še naslednji:

- narava panoge; torej ali gre za organizacijo z mnogimi zakonskimi regulativami in zahtevami (visoka državna regulativa), finančno institucijo, proizvodno podjetje itd.;
- stroški izvedbe samoocenjevanja (izvedba delavnice je navadno dražja od vprašalnikov);
- letni plan notranje revizije (ali imajo dovolj časa za izvedbo samoocenjevanja poleg letnega plana klasičnih revizij);
- pripravljenost notranjih revizorjev za izvedbo samoocenjevanja;
- podpora posloводства – predvsem operativnih vodij (oni bodo morali poslati zaposlene na delavnico in jih spodbuditi k aktivni udeležbi);
- odnos revizijskega odbora do samoocenjevanja.

3.8. Izvedba samoocenjevanja notranjih kontrol

3.8.1. Priprava in postopki za izvedbo samoocenjevanja notranjih kontrol

Notranji revizorji se pogosto obotavljajo pri odločitvi o uvedbi samoocenjevanja notranjih kontrol v organizaciji zaradi pomislov, ali bo vodstvo omenjeni pristop sprejelo pozitivno oz. ali bo deležno potrebne podpore (Urankar, 2002, str. 41).

Da bi bil uspeh izvedbe samoocenjevanja v čim večji meri zagotovljen, stroka priporoča predhodni razmislek oz. dogovor znotraj organizacije o naslednjih stvareh (Professional Practices Pamphlet 98-2, 1998, str. 14):

1. Določitev obsega samoocenjevanja (potrebno je določiti, kateri deli organizacije bodo v samoocenjevanje vključeni, katere funkcije in poslovni cilji bodo obravnavani);
2. Vpliv organizacijske kulture (priporočljivo je izbrati metodo samoocenjevanja na podlagi analize organizacijske kulture. Kadar obstoječa kultura ne omogoča dobrega sodelovanja zaposlenih, je namesto delavnic bolje uporabiti vprašalnike);
3. Določitev namena in uporabe rezultatov samoocenjevanja;
4. Vloga notranje revizije in vodstva pri izvedbi samoocenjevanja.

Prav tako je smiselno izogniti se najpogostejšim napakam pri uvedbi samoocenjevanja.

Le-te so po mnenju avtorja Hubbarda naslednje:

1. Zanašanje na najvišje vodstvo, da bo promoviralo samoocenjevanje

Notranji revizorji se ne smejo zanašati na to, da bo vodstvo promoviralo samoocenjevanje znotraj organizacije. To je naloga tistih, ki nov pristop uvajajo. Prav tako ni pričakovati, da bodo vsi z navdušenjem sprejeli novo metodo takoj po njeni izvedbi. Vodstvo sicer lahko »odpre vrata« za samoocenjevanje, izvajalci (v našem primeru notranja revizija) pa bo morala predstaviti in poudarjati potrebo in koristi samoocenjevanja in kako lahko le-to prispeva k doseganju ciljev organizacije.

2. Pomanjkanje podpore operativnih vodij

Operativno vodstvo je tisto, ki sodeluje pri samoocenjevanju in spodbuja svoje zaposlence, da aktivno sodelujejo v procesu s podajanjem svojih mnenj in ocen glede ustreznosti notranjih kontrol za obvladovanje tveganj in doseganje poslovnih ciljev. Brez njihove podpore lahko uspeh delavnice izostane.

3. Neustrezna razlaga pomembnosti samoocenjevanja in razlogov za uvedbo

Samoocenjevanje je novo orodje, ki ga notranja revizija uvaja za doseganje ciljev organizacije in želimo izvedeti, ali ga lahko koristno uporabimo tudi pri nas. Samoocenjevanje pomaga poslovodstvu priti do informacij s terena (delavcev, ki neposredno izvajajo delovne procese), ki jim bodo v pomoč pri sprejemanju pravih poslovnih odločitev.

4. Uvajanje samoocenjevanja na problematičnem področju

Kot področje za prvo izvedbo samoocenjevanja je smiselno izbrati področje na katerem je poslovodstvo naklonjeno notranji reviziji, kjer so poslovni cilji jasni in kjer se smatra, da so notranje kontrole že ustrezne.

5. Izbira napačnih ciljev

Poslovodstvo izbranega področja bo vsekakor bolj zainteresirano za izvedbo samoocenjevanja, če bodo na delavnici obravnavani poslovni cilji področja in ne revizijski cilji (sčasoma naj med obema vrstama ciljev ne bi bilo razlik)

6. Preveliko obotavljanje pri odločanju o uvedbi samoocenjevanja

Zaradi nekaterih zadreg in odprtih vprašanj ni smiselno odlašati uvedbe, saj nam lahko že prva poskusna samoocenjevanja dajo odgovore na ta vprašanja in nakažejo pravo pot za naprej.

7. Izbira napačne osebe za izvedbo samoocenjevanja

Izbira prave osebe je ključnega pomena, še posebej za vodenje delavnice.

8. Premalo priprav

Ne glede na dejstvo, da morajo pri samoocenjevanju zaposleni sami ocenjevati tveganja in kontrole ter podati rešitve, mora tisti, ki delavnico vodi oz. izdeluje vprašalnike, relativno dobro poznati področje samoocenitve, sicer lahko uspeh samoocenitve izostane.

3.8.2. Zbiranje rezultatov in poročanje o izsledkih samoocenjevanja notranjih kontrol

Kot je bilo že omenjeno v prejšnjih poglavjih, je glavni namen samoocenjevanja (vseh oblik) od izvajalcev poslovnega procesa pridobiti informacije o ustreznosti ustroja notranjih kontrol za obvladovanje tveganj, ki preprečujejo doseganje poslovnih ciljev, ter pridobiti od tistih, ki poslovni proces in področje samoocenjevanja najbolj poznajo, predloge za izboljšave.

Bistvena razlika med delavnico in pristopom vprašalnikov je količina informacij, ki jih lahko pridobimo. Rezultat uspešno izpeljanih delavnic je lahko namreč velika količina koristnih informacij. Zaradi tega je priporočljivo, da pri delavnici sodelujeta dve osebi (navadno iz notranje revizije), vodja (facilitator) in zapisnikar (scribe). Naloga zapisnikarja je sprotno in točno zapisovanje dogovorjenih spoznanj o kontrolah, tveganjih in predlogih za izboljšave. Priporočljivo je sprotno predstavljanje ugotovitev (npr. z uporabo računalnika ali projektorja), kar omogoča udeležencem spremljanje nastajanja poročila že v fazi poteka delavnice. Sicer pa naj bi se končno poročilo izdelalo in razdelilo takoj po izvedbi delavnice (dva dni) (Hubbard, 2000, str. 61).

Oblika poročila in o tem, kdo bodo njegovi prejemniki, sta odvisni od namena izvedbe samoocenjevanja. Pri pristopu delavnic, udeleženci skoraj vedno dobijo kopijo poročila, ki se najprej izda kot osnutek in šele po prejetju pripomb, čigar namen je zagotoviti točnost in resničnost vseh navedb v poročilu, kot končno poročilo. Vodstvo področja, ki je bilo predmet samoocenjevanja, prav tako dobi izvod poročila.

Če namen samoocenjevanja ni revizijski, se o rezultatih ne poroča, razen obveščanja, da se le-to izvaja. Ravno tako se ne poroča, kadar je namen samoocenjevanja zbiranje informacij o tveganjih za potrebe priprave letnega plana revizij (Urunkar, 2002, str. 52).

V nekaterih primerih so rezultati samoocenjevanja priloženi revizijskemu poročilu in predstavljajo informacijo o tem, kako je bilo samoocenjevanje uporabljeno za določanje obsega in ciljev revizije in kako je le-to vplivalo na potek revizije.

Po izdaji poročila, je potrebno vse na delavnici in v poročilu dogovorjene ukrepe za odpravo pomanjkljivosti (action plan) in izvedbo izboljšav tudi implementirati. Pri tem

je kritičnega pomena tudi podpora poslovodstva. V kolikor poslovodstvo (operativni vodje) niso sodelovali na delavnici, je poročilo o izvedbi samoocenjevanja tisti dokument, s katerim se o potrebnih aktivnostih za odpravo pomanjkljivosti seznanijo.

Kodeks etike za licenco iz samoocenjevanja (The Code of Ethics for the Certification in CSA) določa, da mora poročilo o izvedbi samoocenjevanja razkriti vsa pomembna dejstva, ki bi v primeru ne razkritja predstavljala napačno sliko o proučevanih aktivnostih ali prikrivala nezakonito ravnanje (Hubbard, 2000, str. 65).

O rezultatih izvedbe samoocenjevanja se navadno ne poroča revizijskemu odboru, kadar namen ocenjevanja ni revizijski, saj je »lastnik« samoocenjevanja poslovodstvo. Revizijski odbor je lahko le informiran o tem, da se samoocenjevanje v organizaciji izvaja (Hubbard, 2000, str. 65).

3.8.3. Vrednotenje rezultatov samoocenjevanja notranjih kontrol

Pri izvajanju samoocenjevanja notranjih kontrol predstavlja največjo dilemo vprašanje o tem, do katere mere se lahko revizor ali poslovodstvo zanesa na izsledke samoocenjevanja, izvedenega tako na podlagi delavnic kot tudi na podlagi vprašalnikov.

Ker pristopi samoocenjevanja ne vsebujejo testiranja podatkov, se mora revizor odločiti, v kakšnem obsegu bo izvedel naknadno preverjanje pridobljenih informacij.

Odločitev o tem je predvsem odvisna od namena izvedbe samoocenjevanja. V kolikor je bil namen izvedbe samoocenjevanja le pridobitev informacij o tveganjih z namenom ugotavljanja pogostosti izvajanja revizij in letnega plana revizij za potrebe organizacije notranje revizije, potem naknadno preverjanje pridobljenih informacij na podlagi samoocenjevanja ni potrebno.

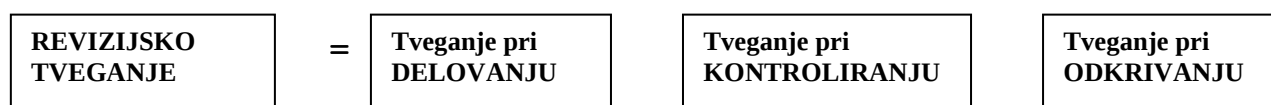
V kolikor pa je bilo samoocenjevanje izvedeno kot del ali dopolnitev k reviziji ali celo namesto klasične revizije, pa je naknadno preverjanje potrebno. Standardi notranjega revidiranja namreč določajo neodvisno, primerno in objektivno zagotovilo, da je sistem notranjih kontrol učinkovit. Obseg naknadnega preverjanja navadno določi predstojnik notranje revizijske funkcije (Professional Practices Pamphlet 98-2, 1998).

Nekateri avtorji odločitev o potrebi in obsegu naknadnega preverjanja rezultatov samoocenjevanja povezujejo z informacijami, ki jih pridobimo v sklopu samoocenjevanja, in sicer ali gre za tako imenovane trde kontrole, kot so računovodske in finančne kontrole, kontrole varovanja premoženja itd. (hard

controls), ali pa za mehke kontrole, kot so etika, poštenost, komunikacija, stil vodenja, itd.(soft controls) (Roth, 1998).

Roth meni, da v sklopu delavnice pridobljene informacije o »trdih kontrolah« ni potrebno preverjati v takšni meri, kot bi to sicer storili v primeru klasične revizije, saj je že veliko število udeležencev delavnice, ki delovanje notranjih kontrol oceni enako, dovolj dobro zagotovilo. Potrebno je le preveriti, če notranje kontrole delujejo tako, kot so bile zamišljene.

Z zmanjševanjem testiranja in naknadnega preverjanja pa obstaja tveganje, da revizor povečuje revizijsko tveganje (Roth, 1998). Revizijsko tveganje je sestavljeno iz tveganja pri delovanju, tveganja pri kontroliranju in tveganja pri odkrivanju.



Tveganje pri delovanju se nanaša na tveganost in pomembnost delovanja revidiranega področja. Tveganje pri kontroliranju se nanaša na tveganje, da notranje kontrole ne bodo pravočasno preprečile ali odkrile pomembnih napačnih navedb, tveganje pri odkrivanju pa tveganje, da revizor ne bo odkril napačnih navedb (Taylor, Glezen, 1996, str. 240).

Kljub omenjenemu pa Roth zagovarja tezo, da se s posvečanjem večje pozornosti ocenjevanju ustroja mehkih kontrol pri samoocenjevanju, revizijsko tveganje dejansko zmanjša, saj so po njegovem mnenju le-te pomembnejše pri kontroliranju organizacije kot trde kontrole. Tako obstaja manjša verjetnost, da bo revizor spregledal pomembne stvari (Roth, 1998).

Revizor pa se lahko sooča z dilemo, kako testirati mehke kontrole in kako subjektivno zaznavanje delovanja mehkih kontrol spremeniti v objektivne dokaze.

Standardi notranjega revidiranja namreč zahtevajo, da morajo biti revizijski dokazi oz. pridobljene informacije biti zadostne, zanesljive, ustrezne in koristne.

Zato avtor priporoča naslednje usmeritve za testiranje mehkih kontrol:

- revizor naj pridobi objektivne dokaze, če je le mogoče (hard evidence);
- če je edini dokaz subjektivna ocena, naj revizor uporabi dejstvo, da je enako oceno podprlo veliko število ljudi;
- pred ocenjevanjem se je koristno s poslovodstvom dogovoriti o kriterijih, kaj bo predstavljalo zadosten dokaz;
- najpomembnejše je ocenjevati mehke kontrole skupaj s poslovodstvom in dobiti njihovo povratno informacijo ter jim pomagati pri doseganju poslovnih ciljev.

Vrednotenje rezultatov se izvaja v vseh fazah postopka: pri pripravi, pri sami izvedbi samoocenjevanja, pregledu in analizi rezultatov in končno pri testiranju.

Smiselno je tudi v poročilo o izvedenem samoocenjevanju podati mnenje o tem, ali je bilo samoocenjevanje izvedeno skladno s Standardi notranjega revidiranja ter izraziti prepričanje ali dvom v zanesljivost rezultatov, pridobljenih s samoocenjevanjem (Urunkar, 2002, str. 54).

3.8.4. Spremljanje izvajanja dogovorjenih aktivnosti

V kolikor so bili v sklopu samoocenoitve dogovorjeni tudi ukrepi za izboljšanje obstoječih kontrol oz. za vzpostavitev novih, dodatnih notranjih kontrol (action items, action plans), jih je potrebno po pripravi poročila začeti tudi izvajati. Spremljanje izvajanja ukrepov lahko poteka na različne načine:

- spremljanje izvajanja dogovorjenih ukrepov spremljajo izvajalci samoocenjevanja in o tem poročajo notranji reviziji ter poslovodstvu;
- po določenem času se na istem segmentu poslovanja ponovno izvede samoocenjevanje in tako ugotovi ali so bili ukrepi izvršeni;
- notranja revizija izvede naknadni pregled, tokrat s klasičnim pristopom revidiranja.

Da pa bi lahko spremljali izvajanje v sklopu samoocenjevanja dogovorjenih ukrepov, moramo vsako samoocenjevanje tudi ustrezno dokumentirati kar nam omogoča naknaden vpogled v rezultate in dokazno gradivo.

Delovno gradivo se hrani v skladu s Standardi notranjega revidiranja.

4. UVEDBA SAMOOCENJEVANJA NOTRANJIH KONTROL V ZAVODU ZA ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE

Zagotavljanje javnih dobrin je osnovno poslanstvo javnih zavodov kot je ZZZS, ki so po pravnem statusu javna uprava, preko katerih država zagotavlja državljanom skupno uresničevanje potreb ter skrbi za nadaljnji razvoj. Ker kot neprofitne organizacije niso izpostavljene konkurenci ponudbe in povpraševanja na trgu (ZZZS je edini nosilec in izvajalec obveznega zdravstvenega zavarovanja v državi) ter pridobivajo za dejavnost in investiranje proračunska sredstva (v primeru ZZZS so to prispevki za zdravstveno zavarovanje), je zunanji nadzor prevzel kontrolno vlogo trga. To vlogo je prevzela VRI - Računsko sodišče (Maher, 1999, str.83).

Nadzor nad poslovanjem ZZZS, kot posrednega proračunskega uporabnika, izvaja tudi Služba za nadzor proračuna, ki deluje v okviru Ministrstva za finance v sklopu celotnega sistema nadzora javnih financ.

Zavod (njegov predstojnik oz. poslovodni organ) je v sklopu enotnega sistema nadzora javnih financ dolžan vzpostaviti uspešen, učinkovit in gospodaren sistem notranjih kontrol, kot odziv na tveganja. Sestavni del tega nadzora je tudi funkcija notranjega revidiranja, s pomočjo katere predstojnik oz. poslovodni organ dobi zagotovilo iz notranjega vira, da notranje kontrole učinkovito delujejo in dosegajo cilje notranjega kontroliranja ter cilje proračunskega uporabnika (Usmeritve za državno notranje revidiranje, 2003, str. 1).

Zaradi vedno večjih zahtev zunanje regulative po obvladovanju tveganj in učinkovitem delovanju sistema notranjih kontrol, se je v ZZZS pojavila potreba po povečanem obsegu področij revidiranja (sektor dobiva tudi vedno več zahtev po izvedbi izrednih revizij po nalogu generalnega direktorja, ki je za učinkovito delovanje notranjih kontrol in uspešno obvladovanje tveganj tudi odgovoren), bolj pogostih revizijskih pregledih ter večjem povpraševanju po svetovalnih storitvah (tako formalnih kot tudi neformalnih) s strani sektorja za notranje revidiranje. Z namenom povečanja pokritosti področij revidiranja v ZZZS in uvedbi sistematičnega pristopa k identifikaciji in ocenjevanju tveganj, smo se odločili za uvajanje pristopa samoocenjevanja notranjih kontrol kot dodatnega orodja pri notranjem revidiranju.

4.1. Predstavitev ZZZS

4.1.1. Splošno

ZZZS je bil z Zakonom o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju ustanovljen 1. marca 1992 in je danes edini nosilec in izvajalec obveznega zdravstvenega zavarovanja v državi.

ZZZS je javni zavod, ki izvaja obvezno zdravstveno zavarovanje s prispevki, ki jih plačujejo z zakonom določeni zavezanci. S temi viri zagotavlja zavarovanim osebam pravice do zdravstvenih storitev na primarni, sekundarni in terciarni ravni zdravstvene dejavnosti, zdravila in medicinsko tehnične pripomočke ter pravice do določenih denarnih nadomestil. Osnovna funkcija ZZZS je izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja – zagotavljanje učinkovitega zbiranja in razdeljevanja javnih sredstev za kakovostno uresničevanje pravic iz tega naslova (vir: www.zzs.si/Predstavitev).

Vplačani prispevki za obvezno zdravstveno zavarovanje so v letu 2004 znašali 388,2 mrd tolarjev (98,0 % vseh prihodkov), kar uvršča ZZZS po velikosti na mesto tretje največje javne blagajne v R Sloveniji. Odhodki ZZZS so v letu 2004 znašali 405,9 mrd

tolarjev, od tega so bili odhodki za zdravstvene programe 350 mrd tolarjev, odhodki za programe denarnih nadomestil pa 43,6 mrd tolarjev. Za delo strokovne službe ZZZS je bilo porabljenih 10,8 mrd tolarjev.

ZZZS je leto 2004 zaključil s primanjkljajem v višini 9,8 mrd tolarjev. Kumulativni dolg ZZZS je konec leta 2004 prevzela država v skladu s konvergenčnim programom (Poslovno poročilo ZZZS, 2004, str. 8-14).

O potrebnih finančnih virih, sistemu pravic, urejanju odnosov z izvajalci zdravstvenih storitev ter drugih strateških vprašanjih izvajanja obveznega zdravstvenega zavarovanja, odločajo organi upravljanja ZZZS. Najvišji organ upravljanja ZZZS je Skupščina, ki jo sestavljajo demokratično izvoljeni predstavniki delodajalcev in zavarovancev kot interesnih skupin plačnikov prispevkov. Skupščina ZZZS ima 45 članov, od tega 25 predstavnikov zavarovancev in 20 predstavnikov delodajalcev.

Izvršni organ Skupščine je Upravni odbor ZZZS. Skupščina, Upravni odbor in generalni direktor ZZZS v skladu z zakonom, statutom in drugimi pravnimi podlagami sprejemajo odločitve samostojno, pri nekaterih (prispevna stopnja, finančni načrt, pravice idr.) pa je v skladu z zakonom potrebno pridobiti soglasje Državnega zbora, Vlade ali Ministrstva za zdravje. (Poslovno poročilo ZZZS, 2003, str. 5).

4.1.2. Organiziranost ZZZS

Organizacijsko zgradbo ZZZS na makro in mezo ravni določa Pravilnik o notranji organizaciji, mikro organizacijo pa Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest.

Pravilnik o notranji organizaciji ZZZS podrobneje določa cilje strukturiranja, kriterije za oblikovanje organizacijskih enot, organizacijsko zgradbo, ravnanje, naloge, pristojnosti, odgovornosti in povezanost organizacijskih enot, projektno organizacijo ter pooblastila.

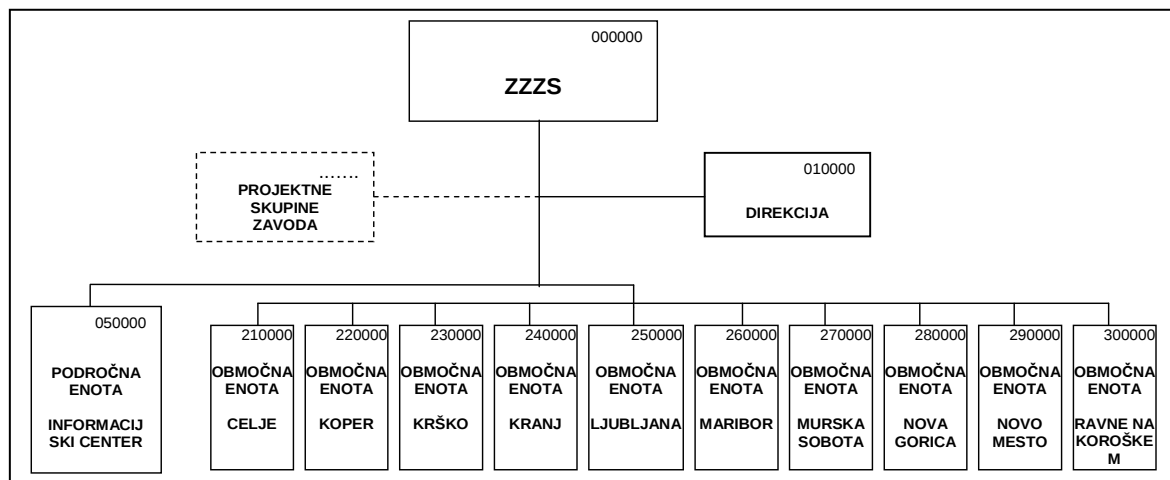
Organizacija ZZZS je decentralizirana (slika 6) s štabno-linijsko in matrično strukturo. V centrali delujejo štabne funkcije skupne službe, katerih naloga je razvoj, strategija in koordinacija vseh desetih območnih enot po funkcijski liniji.

Zavod ima definirane naslednje hierarhične ravni organizacijskih enot:

- Zavod kot poslovni sistem
- Direkcija
- Področje oz. sektor na direkciji in področna enota
- Območna enota
- Oddelek
- Izpostava
- Služba

(Jarc, 2002, str. 50).

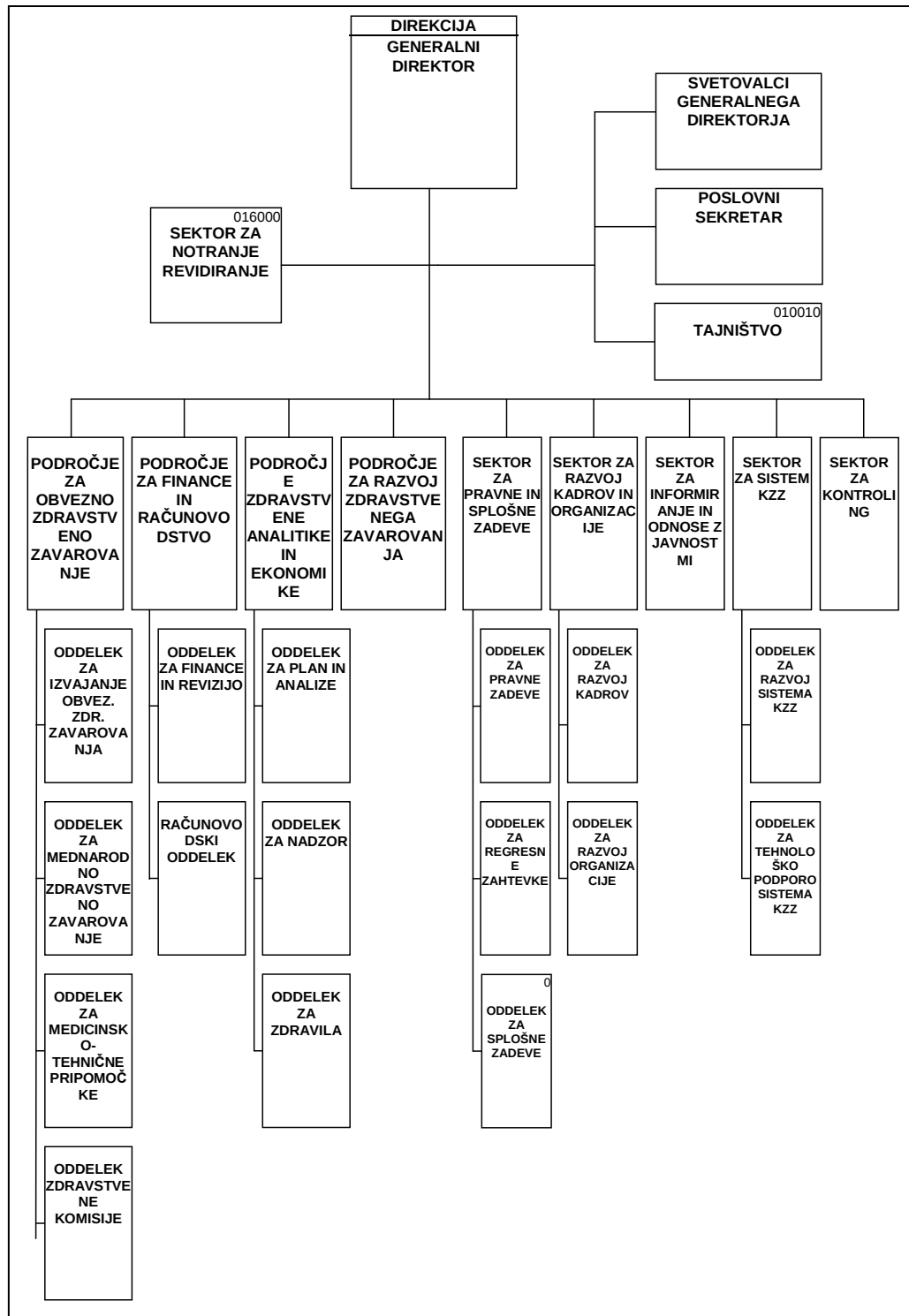
Slika 6: Organizacijska struktura Zavoda



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji ZZZS, 2004

Pravilnik o notranji organizaciji ZZZS določa, da se področna enota in območne enote pri izvajanju svojih nalog funkcionalno povezujejo med seboj in s področji v Direkciji kot nosilci posameznih usmeritev poslovne strategije in nižjimi organizacijskimi enotami, pristojnimi za izvajanje svoje dejavnosti ožjega področja (slika 7).

Slika 7: Organizacijska struktura Direkcije



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji ZZZS, 2004

Tako je vodja področne enote ali področja dolžan zagotoviti strokovne podlage za realizacijo sprejetih ciljev poslovne strategije svojega delovnega področja in jih

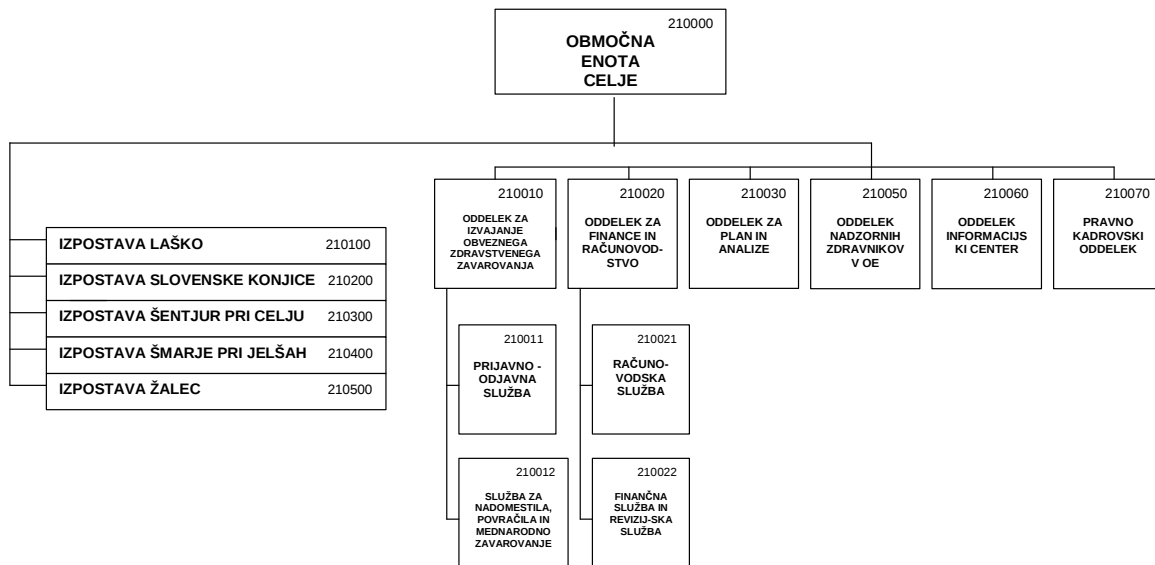
posredovati vodji območne enote v izvedbo. Vodja področne enote ali področja je dolžan tudi zagotoviti enotna strokovna navodila za delo oddelkov v vseh desetih območnih enotah, in sicer pisno ali na sestankih vodij oddelkov, ki jih sklicuje. Direktor območne enote pa nato zagotavlja izvedbo preko vodij oddelkov in vodij izpostav. Je tudi obveščen o času in vsebini sestankov, ki jih imajo vodje posameznih oddelkov. Podoben način povezovanja velja tudi za izpostave, ki se pri izvajanju svoje dejavnosti funkcionalno povezujejo s posameznimi oddelki v svoji območni enoti. V primeru, da je na nivoju območne enote potrebno povezovanje enega ali več oddelkov, poteka sodelovanje med oddelki iste enote s posredovanjem direktorja enote.

Na centrali oz. Direkciji delujejo štiri ključna področja: področje za obvezno zdravstveno zavarovanje (na strateškem nivoju zagotavlja podlage za izvajanje zavarovanja – prijavljanje v zavarovanje, uresničevanje pravic zavarovancev ter sodeluje s strokovno javnostjo), področje za razvoj zdravstvenega zavarovanja (preučevanje in razvoj sistema zdravstvenega zavarovanja), področje zdravstvene analitike in ekonomike (zagotavljanje pogodb in mreže izvajalcev zdravstvenih storitev) ter področje za finance in računovodstvo (upravljanje z velikimi finančnimi sredstvi ter vodenje ustreznih evidenc). Oddelki v okviru področij pomenijo nadaljnjo smiselno členitev vsebinskih celot v oddelke.

Ostali sektorji na Direkciji predstavljajo podporno funkcijo ključnim področjem. To so: sektor za pravne in splošne zadeve, sektor za razvoj kadrov in organizacije, sektor za informiranje in odnose z javnostmi, sektor za sistem kartice zdravstvenega zavarovanja, sektor za kontroling ter sektor za notranje revidiranje.

Na operativnem nivoju v območni enoti (slika 8) se funkcije centrale oz. Direkcije odražajo v oddelkih. Ti oddelki so: oddelek za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja, oddelek za plan in analize, oddelek za finance in računovodstvo, oddelek nadzornih zdravnikov, oddelek informacijski center ter pravno kadrovske oddelke.

Slika 8: Organiziranost območne enote (primer OE Celje)



Vir: Pravilnik o notranji organizaciji ZZZS, 2004

Obenem pri nekaterih oddelkih na območni enoti prihaja do problema določitve odgovornosti za strokovne zadeve, saj je lahko oddelek podrejen več področjem na centrali oz. Direkciji. Kot primer velja navesti oddelek nadzornih zdravnikov, ki je v delu nalog odločanja o začasni zadržanosti podrejen področju za obvezno zdravstveno zavarovanje, v delu nalog izvajanja nadzorov (strokovni nadzor pri izvajalcih zdravstvenih storitev) pa področju zdravstvene analitike in ekonomike.

Iz povedanega je razvidno, da gre za kompleksno organizacijo tako na strateškem kot tudi na operativnem nivoju. Gre namreč za kompleksne povezave področij na centrali s pripadajočimi oddelki na območnih enotah ter nadaljnjo horizontalno povezanost oddelkov, služb in izpostav.

Izpostave izvajajo nekatere naloge oddelka za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja, ker so le dislocirane enote, ki na svojem področju servisirajo stranke ZZZS (predvsem zavarovance in zavezanke). ZZZS ima na celotnem področju Slovenije 45 izpostav.

4.1.3. Vizija in poslanstvo ZZZS

Vizija in poslanstvo ZZZS sta zapisani v Strateškem razvojnem programu ZZZS za zdravstveno zavarovanje (2002-2007).

Poslanstvo ZZZS:

Na osnovi javnih pooblastil je ZZZS edini nosilec in izvajalec obveznega zdravstvenega zavarovanja v Republiki Sloveniji. Zavarovancem zagotavlja pravice do zdravstvenih storitev in denarnih dajatev po načelih solidarnosti, socialne pravičnosti in nepridobitnosti. S tem zagotavlja zavarovancem zdravstveno in z njo povezano socialno varnost v primeru bolezni ali poškodbe (Strateški razvojni program ZZZS, 2002, str. 11).

Vizija ZZZS:

S sredstvi in pravicami obveznega zdravstvenega zavarovanja bodo tudi v bodoče avtonomno in pregledno upravljali in odločali predstavniki zavarovancev in delodajalcev.

V partnerskih, pogodbenih odnosih z izvajalci zdravstvenih storitev in drugimi partnerji bo ZZZS zavarovancem zagotavljal čim višjo kvaliteto in dostopnost do zdravstvenih storitev.

ZZZS bo odlična javna služba na nacionalni in mednarodni ravni.

ZZZS bo s usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi, s sodobno tehnologijo in organizacijo zagotavljal zavarovancem, partnerjem in drugim strankam odlične storitve na enostaven, dostopen in pregleden način. (Strateški razvojni program ZZZS, 2002, str.50).

4.2. Predstavitev izbrane metode in področja samoocenjevanja notranjih kontrol v Zavodu

Pri izbiri področja, na katerem naj bi izvedli prvi poskus samoocenjevanja notranjih kontrol s pristopom vprašalnikov in delavnice, je smiselno slediti teoretičnim usmeritvam v literaturi.

Kot poskusno področje je priporočljivo izbrati tisto področje znotraj organizacije:

- ki daje večje možnosti za uspeh in kjer morebitni neuspeh ne bo tako odmeven, da s samoocenjevanjem v drugih delih organizacije ne bi mogli več nadaljevati;
- kjer so notranji reviziji naklonjeni in kjer imamo dobre odnose;
- kjer se izvajajo množični posli;
- kjer gre za utečeno poslovanje, ki ga notranji revizorji že dobro poznajo (poslovno in kontrolno okolje);
- kjer se izvajajo procesi, ki so urejeni, dokumentirani in niso predmet reorganizacije;

(Urankar, 2003, str. 19).

Glede na predstavljena teoretična izhodišča ter na dosedanje izkušnje, sem se odločila za samoocenjevanje izpostav ZZZS.

Glede na preučevano literaturo s področja samoocenjevanja notranjih kontrol ter glede na dosedanje izkušnje sektorja za notranje revidiranje v ZZZS, sem se pri izbiri metode samoocenjevanja odločila za mešan pristop in sicer za izdelavo samoocenitvenih vprašalnikov kot tudi za izvedbo delavnice.

4.3. *Samoocenjevanje izpostav Zavoda*

ZZZS je organiziran za območje cele Slovenije.

Centrala oz. Direkcija ima sedež v Ljubljani, operativne enote pa so območne enote (v nadaljevanju OE) na desetih lokacijah, in sicer: Celje, Koper, Kranj, Krško, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica, Novo mesto in Ravne na Koroškem. Območne enote imajo skupaj še 45 izpostav. Na področju vsake upravne enote ali bivše občine ima ZZZS enoto delovanja, ki je ali sedež OE ali izpostave. Velikost posamezne OE je različna glede na število zavarovanih oseb in se giblje od 60.000 v najmanjši OE Krško do okrog 600.000 v največji OE Ljubljana. Tudi število izpostav je v OE različno in sicer od dve (OE Krško) do trinajst (OE Ljubljana).

Značilnost organizacije ZZZS je velika lokacijska raztresenost po vseh Sloveniji. Vseh 56 lokacij pomeni za zavarovane osebe in druge poslovne partnerje boljšo dostopnost do storitev zdravstvenega zavarovanja (Jarc, 2002, str.9, 10).

V skladu s 46. členom Pravilnika o notranji organizaciji ZZZS, se izpostave pri izvajanju svoje dejavnosti funkcionalno povezujejo s posameznimi oddelki v svoji območni enoti. Na izpostavah se izvajajo v večji meri vse naloge, ki se izvajajo na območnih enotah znotraj prijavno-odjavne službe ter znotraj službe za nadomestila, povračila in mednarodno zavarovanje.

Na izpostavah se izvajajo množični in precej rutinski posli. Pravila za izvajanje teh nalog so določena v Zakonu o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ), v Pravilih obveznega zdravstvenega zavarovanja ter z internimi navodili ZZZS. Na izpostavah se izvaja glavna naloga oz. poslanstvo ZZZS, to je izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja. Delavci izpostav namreč odločajo skoraj o vseh pravicah iz obveznega zdravstvenega zavarovanja po Zakonu o splošnem upravnem postopku.

S poslovanjem izpostav ZZZS ima sektor za notranje revidiranje tudi največ izkušenj. Izpostave so bile predmet revizijskih pregledov vsako leto od ustanovitve notranje revizije. Do sedaj je bilo izvedenih že 17 revizij izpostav iz vseh desetih območnih enot. Sektor za notranje revidiranje razpolaga z vso regulativo (zunanjo in notranjo), ki ureja poslovanje izpostav in ima za revidiranje izpostav izdelane revizijske programe.

4.3.1. Predstavitev poslovanja izpostav

Skladno s Pravilnikom o notranji organizaciji ZZZS (2004) so naloge izpostav zlasti:

1. Urejanje in vzdrževanje evidenc zavarovancev in zavarovanih oseb
 - urejanje zavarovanja vseh kategorij zavarovancev in zavarovanih oseb;
 - evidentiranje prijav, odjav in sprememb v bazi zavarovanih oseb;
 - odločanje o pridobitvi, spremembi ali izgubi lastnosti zavarovane osebe;
 - posredovanje podatkov o zavarovanih osebah;
 - spremljanje in analiziranje statističnih podatkov o številu zavarovanih oseb;
 - nudenje strokovne pomoči strankam pri urejanju statusa zavarovanja;
2. Urejanje in vzdrževanje evidenc o zavezancih za prispevke:
 - evidentiranja prijav, odjav in sprememb o zavezancih za prispevke;
 - vodenje postopka prijave in odjave zavezanca po uradni dolžnosti;
3. Urejanje in vzdrževanje evidenc o osebnem zdravniku:
 - evidentiranje izjav o izbiri in prekinitvi izbire osebnega zdravnika;
 - usklajevanje podatkov z izvajalci;
 - pripravljanje poročil;
4. Izdajanje zdravstvenih kartic:
 - ugotavljanje lastnosti zavarovane osebe in izdaja zdravstvene kartice;
5. Izdajanje potrdil o statusu v zdravstvenem zavarovanju
6. Evidentiranje nesreč pri delu:
 - evidentiranje nesreč pri delu po predhodno opravljeni kontroli prijave;
 - evidentiranje osnovnih podatkov o poškodbi;
 - posredovanje podatkov o nesrečah pri delu pravni službi in drugim;
7. Evidentiranje prejetih medicinsko-tehničnih pripomočkov:
 - kontrola prilog k računom glede statusa, pravice in trajnostne dobe;
 - vnos podatkov o prejetem tehničnem pripomočku v bazo zavarovanih oseb;
8. Izvajanje nalog s področja pokojninskega zavarovanja v skladu s pogodbo
9. Zbiranje podatkov in izdelava poročil za Zavod za statistiko
10. Odločanje o pravici do nadomestila plače in drugih denarnih prejemkov:
 - vodenje postopka v zvezi z zahtevki pravnih oseb za povračila nadomestil plače, potnih stroškov, pogrebnin in posmrtnin ter izdaja odločb na I. stopnji;

- kontrola upravičenosti do nadomestil plače na podlagi sklepa imenovanega zdravnika in poročila o opravljeni laični kontroli;
 - kontrola, obračun in izplačilo ali nakazilo nadomestila plače upravičencem;
 - ugotavljanje upravičenosti do pogrebnin, posmrtnin in potnih stroškov ter izdaja dokumentov za izplačilo ali refundacijo;
 - posredovanje podatkov o izplačanem nadomestilu plače;
11. Odločanje o pravicah do medicinsko tehničnih pripomočkov:
- vodenje postopka pri pravicah do medicinsko – tehničnih pripomočkov na I. stopnji in izdaja odločb na I. stopnji;
 - sodelovanje z imenovanimi zdravniki pri odločanju o zahtevnejših medicinsko-tehničnih pripomočkih in o pravici do medicinsko-tehničnih pripomočkov pred potekom trajnostne dobe;
 - sodelovanje pri sklepanju in izvajanju pogodb z dobavitelji MTP in izposojevalnicami;
12. Odločanje o pravici do pridobitve, spremembe in izgube lastnosti zavarovane osebe, pravici o prosti izbiri zdravnika in drugih pravic iz zakona:
- vodenje upravnega postopka pri pravicah do pridobitve, spremembe in izgube lastnosti zavarovane osebe, pravici o prosti izbiri zdravnika in drugih pravicah iz zakona in izdaja odločb na I. stopnji.
13. Izvajanje zdravstvenega zavarovanja po mednarodnih pogodbah in sporazumih:
- urejanje in vzdrževanje evidenc o zavarovanih osebah po mednarodnih pogodbah, sprejem prijav, odjav in sprememb za zavarovane osebe po mednarodnih pogodbah;
 - urejanje in vzdrževanje evidenc o družinskih članih zavarovancev po mednarodnih pogodbah in sporazumih;
 - izdaja odločb na I. stopnji in zdravstvenih kartic – izdaja potrdil in soglasij za uveljavljanje pravic iz zavarovanja v tujini po mednarodnih pogodbah;
 - evidentiranje stroškov zdravstvenega varstva po zavarovancih;
 - spremljanje stroškov po mednarodnih pogodbah in posredovanje obračuna tujim zavarovalnicam;
 - obračunavanje dejanskih in pavšalnih stroškov po državah;
 - seznanjanje s pravnim redom EU in njegovo izvajanje;
 - obveščanje tujih bolniških blagajn o začasni zadržanosti z dela ter o bolnišničnem zdravljenju njihovih zavarovancev;
14. Izvajanje zdravstvenega zavarovanja po videmskem sporazumu (samo izpostave OE Koper, OE Kranj in OE Nova Gorica)
- ugotavljanje upravičenosti po videmskem sporazumu;
 - obračun stroškov in obveščanje zavarovalnice o ambulantnem in bolnišničnem zdravljenju;

Iz zgornjega seznama nalog, ki ga v skladu s Pravilnikom o notranji organizaciji izvajajo izpostave, je razvidno, da morajo delavci izpostave opravljati veliko število zelo različnih in kompleksnih nalog. Na območnih enotah se te naloge izvajajo znotraj služb in omogočajo delavcem specializacijo po področjih, medtem, ko morajo biti delavci izpostave usposobljeni za opravljanje vseh naštetih nalog.

Izpostave glede na velikost zaposlujejo tudi različno število delavcev (od tri do šest). Vsaka izpostava ima vodjo izpostave ter referente za zavarovanje. Celovito poznavanje vsebine dela s strani vseh delavcev izpostave je torej zelo pomembno, še posebej v času nadomeščanj, ko mora delo izpostave nemoteno teči ne glede na majhno število zaposlenih.

4.3.2. Priprave na izvedbo samoocenjevanja izpostav

Samoocenjevanje notranjih kontrol ima lahko različne namene, med drugim tudi kot dopolnitev oz. nadomestek klasični reviziji. V sklopu sektorja za notranje revidiranje smo se odločili, da bomo samoocenjevanje izpostav zaenkrat uporabili le kot dopolnitev klasični reviziji, zato sem se tudi priprav na samoocenjevanje lotila v skladu s Standardi notranjega revidiranja, Pravilnikom notranjega revidiranja v ZZZS in našim Metodološkim priročnikom za delo.

Tako kot pri klasični reviziji, tudi samoocenjevanje ustrezno načrtujemo. V skladu s 27. členom Pravilnika notranjega revidiranja, načrt izvajanja revizije (v skladu z Metodološkim priročnikom ga imenujemo izvedbeni načrt) odobri vodja funkcije notranjega revidiranja, t.j. direktorica sektorja za notranje revidiranje. Izvedbeni načrt vsebuje:

- opis področja revidiranja,
- cilje revidiranja,
- funkcijo oz. organizacijsko enoto, ki bo revidirana,
- postopke revizije s predvidenim obsegom dela, ter
- zapis posebnih problemov.

Pri klasični reviziji je priloga k izvedbenemu načrtu načrt testov. Pri samoocenjevanju je smiselno kot prilogo k izvedbenemu načrtu priložiti načrt testov, ki bo uporabljen za vrednotenje rezultatov samoocenjevanja.

Pri izdelavi izvedbenega načrta se je potrebno najprej dobro seznaniti s področjem dela izpostav in predpisi, ki to področje urejajo. V ta namen vodja samoocenjevanja pregleda in ažurira vse predpise, ki se nanašajo na poslovanje izpostav. Seznam zunanjih in notranjih predpisov sektor spremlja v aplikaciji Stalni revizijski dosje, kjer so predpisi zbrani v sklopu revizijskih programov. Ločimo splošne revizijske programe

(Upravljaljski revizijski program, Varovanje osebnih podatkov, Varovanje premoženja, Arhiviranje, Pooblastila za delo), ki se navadno uporabljajo pri vseh revizijah, ter posebne revizijske programe, ki se nanašajo le na posamezne dele poslovanja (npr. Kontroliranje in odobravanje denarnih nadomestil, Prijava-odjava, Zagotavljanje pravice do medicinsko tehničnih pripomočkov, Finančni revizijski program, Kadrovski revizijski program, Zdravila, Javna naročila, itd.).

Pri izdelavi izvedbenega načrta samoocenjevanja najprej opišemo **področje samoocenjevanja**:

Predmet samoocenjevanja izpostav Zavoda za zdravstveno zavarovanje so naslednje dejavnosti oz. poslovni procesi, ki se izvajajo na izpostavah:

- odločanje o pravici do nadomestila plače pravnim osebam;
- odločanje o pravici do nadomestila plače fizičnim osebam;
- odločanje o pravici do pogrebnine;
- odločanje o pravici do posmrtnine;
- določanje o pravici do potni stroškov in spremstva;
- odločanje o pravici do medicinsko tehničnih pripomočkov na I. stopnji;
- naročanje kartice zdravstvenega zavarovanja (KZZ) in gotovinsko poslovanje;
- prijava in odjava zavezancev in zavarovancev (določanje o pravici do pridobitve, spremembe in izgube lastnosti zavarovane osebe);
- posredovanje osebnih podatkov;
- zbiranje prijav poškodb pri delu;
- izbira osebnega zdravnika.

Cilj samoocenjevanja v sklopu izvedbe s vprašalniki je pridobitev informacij v zvezi z ustreznostjo delovanja notranjih kontrol in sicer:

- ustreznost kontrolnega okolja;
- ustreznost varovanja podatkov in premoženja (tukaj gre tako za fizično varovanje premoženja kot tudi za varovanje osebnih podatkov);
- ustreznost arhiviranja in dostopa do arhivskih prostorov;
- ustreznost poročanja, informiranja in komuniciranja;
- ustreznost podeljenih pooblastil za delo z računalniškimi aplikacijami;
- ustreznost izvajanja vodstvenega nadzora;
- kadrovska ustreznost za nemoteno, pravočasno in kakovostno izvajanje nalog
- izvajanje nalog v skladu z zakoni, predpisi in pogodbami;
- preverjanje zanesljivosti in točnosti finančnih in poslovnih podatkov (zanesljivost in točnost evidenc).

Dodatna **cilja** v sklopu izvedbe delavnice sta še:

- učinkovitost in uspešnost poslovanja (ali so trenutni postopki učinkoviti, zbiranje predlogov za izboljšave);

- ugotavljanje in ocenjevanje tveganj pri doseganju poslovnih ciljev.

V nadaljevanju izvedbenega načrta pridobimo **podatke o funkciji oz. organizacijski enoti**, ki bo predmet samoocenjevanja:

- kadrovska zasedba izpostave (ali je le-ta stalna, kakšna je fluktuacija, število zaposlenih, ali so zasedena vsa delovna mesta v skladu s Pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest, ali imajo zaposleni ustrezno izobrazbo v skladu s Pravilnikom o sistemizaciji delovnih mest, itd.);
- finančni podatki o poslovanju izpostave (npr. stroški nadomestil plače za izbrano izpostavo v časovnem obdobju, stroški potnih stroškov, pogrebnin, posmrtnin, medicinsko tehničnih pripomočkov po vrstah pripomočkov, stroški službe izpostave, itd. Priporočljiv je tudi prikaz časovne vrste z izračunanimi indeksi rasti oz. znižanj);
- podatki o obsegu dela (npr. število obdelanih zahtevkov za nadomestilo plače, število vnesenih prijav, odjav ali sprememb v zavarovanje, itd. Možni so tudi izračuni glede obsega dela na referenta, obremenjenost referentov itd.);
- število pritožb na delo izpostave;
- kazalnike uspešnosti (zaenkrat sektor za kontroling kazalnikov uspešnosti še ne spremlja po izpostavah);
- drugi pomembni podatki (npr. računalniške aplikacije, ki se uporabljajo pri izvajanju poslovnih procesov, itd.).

Izvedbeni načrt naj vsebuje tudi **glavna tveganja**, katerim je, po mnenju revizorja, poslovanje organizacijske enote izpostavljeno (tveganja so lahko razdeljena po segmentih poslovanja – npr. za nadomestila plače, za pogrebnine, za prijavo-odjavo, itd.)

- tveganja netočnih in nezanesljivih finančnih in poslovnih podatkov, ki imajo lahko za posledico napačne poslovne odločitve;
- tveganje poslovanja v neskladju s predpisi (možnost kršitve pravic zavarovancev);
- tveganje nezanesljivih, nesposobnih in premalo izobraženih zaposlencev, premalo kadra;
- prevelik obseg transakcij (veliko ročnega dela, množični posli, ki niso informacijsko podprti povečujejo tveganje za napake);
- neustrezna informacijska podpora;
- kompleksnost postopkov in procesov poslovanja;
- pogostost sprememb (pogostost sprememb je srednja);
- tveganje prevare, korupcije, zlorab.

V nadaljevanju navedemo **postopke samoocenjevanja in predviden obseg dela:**

V tem poglavju navedemo metodo samoocenjevanja, ki smo jo izbrali:

- samoocenjevanje notranjih kontrol s pomočjo samooceničnega vprašalnika s strani vodje izpostave;
- izvedba delavnice za vse vodje izpostav (izbrani pristop je delavnica s poudarkom na tveganjih);
- naknadno vrednotenje rezultatov samoocenjevanja (klasično testiranje le na tveganih področjih poslovanja).

Nazadnje določimo še:

- **kadrovska zasedba** za izvedbo samoocenjevanja (znotraj sektorja za notranje revidiranje);
- **porabo časa** po revizorjih;
- **terminski načrt** za izvedbo samoocenjevanja;
- predvidene **udeležence samoocenjevanja**;
- predvidene **prejemnike poročila** o izvedenem samoocenjevanju.

V sklopu **zapisa posebnih problemov** zapišemo ovire, do katerih pričakujemo, da bi lahko prišlo, katerim posebnim problemom je poslovanje izpostave izpostavljeno, ugotovitve predhodnih revizij, omejitve samoocenjevanja, itd.

Izvedbeni načrt za samoocenjevanje izpostave je razviden iz Priloge 1.

4.3.3. Izdelava samooceničnih vprašalnikov

Samoocenični vprašalnik o delovanju notranjih kontrol na področju poslovanja izpostav Zavoda za zdravstveno zavarovanje je narejen na podlagi večletnih izkušenj pri revidiranju izpostav. Vprašalnik je sestavljen iz splošnega in posebnega dela. Splošni del vprašalnika vsebuje vprašanja v zvezi z delovanjem notranjih kontrol na področju kontrolnega okolja, varovanja podatkov in premoženja, poročanja, informiranja in komuniciranja, pooblastil za delo, vodstvenega nadzora in kadrov. Posebni del vprašalnika pa vsebuje vprašanja iz posameznih segmentov poslovanja izpostave.

Pri splošnem delu vprašalnika sem skušala slediti kontrolnemu modelu COSO.

Na vprašalniku mora biti označeno naslednje:

- da gre za samoocenjevanje;
- datum samoocenjevanja;

- za katero izpostavo gre in kdo je vprašalnik izpolnil -ime in priimek vodje izpostave (menim, da v našem primeru anonimno samoocenjevanje izpostav ni smiselno, ker otežuje naknadno vrednotenje rezultatov samoocenjevanja in spremljanje ukrepov za odpravo pomanjkljivosti);
- vodja samoocenjevanja (ime in priimek notranjega revizorja)

Zaradi lažjega analiziranja rezultatov so vprašanja oblikovana tako, da omogočajo odgovore z DA/NE ali DELNO. Vsak odgovor razen DA zahteva v zadnjem stolpcu dodatna pojasnila, saj pomeni, da gre za neko pomanjkljivost v delovanju notranje kontrole. Ta stolpec je namenjen izpolnjevalcu vprašalnika, da vpiše lastno videnje vzrokov za ne delovanje oz. pomanjkljivo delovanje notranje kontrole, tveganja zaradi neustreznih notranjih kontrol ter predlaga izboljšave oz. ukrepe za odpravo pomanjkljivosti.

Vprašalniki sicer vsebujejo izrazoslovje, ki je strokovne narave in se nanaša na obvezno zdravstveno zavarovanje, s katerim pa morajo biti vsi delavci izpostav dobro seznanjeni.

Vprašalnik je primeren za samoocenjevanje vseh izpostav ZZZS, saj naj vsaj pri posebnem delu, ki obravnava predvsem skladnost poslovanja s predpisi, ne bi prihajalo do razlik in bi poslovanje moralo biti usklajeno ter enotno.

Vprašalnik je namenjen organizacijskemu pristopu samoocenjevanja in ne funkcijskemu, saj obravnava le dele procesov, ki se izvajajo na izpostavah (npr. obravnava le del odločanja o pravici do nadomestila, in ne knjiženje izplačanih nadomestil, ki se izvaja v finančno računovodskih oddelkih na območnih enotah).

Izdelan samoocenovalni vprašalnik za izpostave je razviden iz priloge 2.

Ob pošiljanju vprašalnikov je potrebno izdelati tudi navodilo za izpolnjevanje vprašalnika. V navodilu je potrebno navesti, kaj sploh samoocenjevanje je (v kolikor izvajalci samoocenjevanja s tem niso bili že predhodno seznanjeni), kakšen je namen samoocenjevanja ter za kaj bodo rezultati samoocenjevanja uporabljeni. Izpolnjevalce je potrebno tudi seznaniti z definicijo in pomenom notranjih kontrol, saj dejansko ocenjujejo njihovo učinkovitost. Prav tako je potrebno podrobno navesti, kdo na izpostavi naj vprašalnik izpolni, kako naj odgovarja na vprašanja ter jih pozvati, da v čim večji meri podajo svoje predloge za izboljšave. Navodilo je treba napisati v takšnem tonu, da bo spodbujal resnično in odkrito izpolnjevanje vprašalnika in bodo tako zagotovljeni zanesljivi rezultati samoocenjevanja.

Vzorec navodila je razviden iz priloge 3.

4.3.4. Testiranje samoocenitvenih vprašalnikov

Pred uradnim začetkom samoocenjevanja in najavo samoocenjevanja določene izpostave (oz. več izpostav) je priporočljivo izdelani vprašalnik tudi testirati in sicer z različnih vidikov:

- ali je jezik prilagojen izpolnjevalcu, jasen, nedvoumen in razumljiv;
- ali vprašanja odražajo glavna tveganja in ne poudarjajo nepomembnih malenkosti;
- ali so v vprašalnik zajete bistvene in pomembne notranje kontrole.

Testiranje vprašalnika sem se odločila izvesti v dveh fazah in sicer:

1. Prvič sem vprašalnik poslala v izpolnitev vodji izpostave, ki je bila že v letnem planu rednih revizijskih nalog sektorja za notranje revidiranje predvidena s klasično revizijo. Vprašalnik je bil poslan vodji izpostave skupaj z navodilom za izpolnjevanje že v sklopu napovedi revizijskega pregleda. Na uvodnem sestanku sem se seznanila z njenimi odgovori na vprašanja iz vprašalnika ter povprašala za mnenje o primernosti vprašanj. Predloge za izboljšave sem vključila v naslednjo verzijo dokumenta. Prav tako sem že iz samega poteka odgovarjanj na vprašanja zaznala določene nejasnosti oz. nerazumevanja vprašanj, si jih sproti označila ter jih naknadno preoblikovala. O testiranju vprašalnikov sta bila seznanjena tudi vodja oddelka za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja na območni enoti (operativni vodja) ter direktor območne enote, pod katero revidirana izpostava spada.
2. Drugi del testiranja vprašalnika pa je predviden v sklopu izvedbe samoocenitvene delavnice za vodje izpostav (glejte poglavje 4.3.8). Na delavnici bo med drugim predstavljena tudi metoda samoocenjevanja s vprašalniki. Izdelani vprašalniki se udeležencem predstavijo na delavnici z namenom pridobitve povratne informacije o ustreznosti, primernosti in jasnosti vprašanj.

4.3.5. Pošiljanje vprašalnikov in zbiranje odgovorov

Pred pošiljanjem samih vprašalnikov vodjem izpostav, ki so predmet samoocenjevanja, je tako kot pri klasični reviziji potrebno samoocenjevanje napovedati. Sklano s 23. členom Pravilnika notranjega revidiranja je potrebno o prihodu notranjega revizorja vodjo revidirane enote obvestiti najmanj pet delovnih dni pred začetkom revizije. To načelo upoštevamo tudi pri samoocenjevanju.

Kot je bilo že omenjeno v prejšnjih poglavjih, je za uspeh samoocenjevanja ključnega pomena pridobitev soglasja in podpore za izvedbo samoocenjevanja pri poslovodstvu. Zaradi tega se z nameravano uvedbo projekta poleg vodje izpostave seznani:

- direktorja področja za obvezno zdravstveno zavarovanja na Direkciji;
- direktorja OE, v okviru katere posluje izpostava;
- vodjo oddelka za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja na OE.

Direktor področja na Direkciji mora biti seznanjen le z osnovnimi načeli in namenom samoocenjevanja, direktor OE ter vodja oddelka podrobneje o uporabljeni metodi ter vodja izpostave z natančnimi navodili za izpolnjevanje vprašalnika (prilagojeno po Urankar, 2002, str 66).

4.3.6. Naknadno vrednotenje zbranih odgovorov

Naknadno vrednotenje zbranih odgovorov je smiselno izvesti le pri izvedbi samoocnitve z vprašalniki, saj je pri izvedbi z delavnico že potrditev enake trditve s strani večjega števila oseb dovolj trdno zagotovilo za verodostojnost.

Pri naknadnem vrednotenju odgovorov zbranih na podlagi poslanih vprašalnikov bom pri vrednotenju sledila naslednjim usmeritvam. Dodatna testiranja bom izvedla:

- na tistih segmentih kjer se odgovori različnih izpostav razlikujejo;
- na tistih segmentih kjer je praksa neenotna in lahko pomeni pomembno tveganje neenake obravnave zavarovancev in neenotnega izvajanja navodil in predpisov;
- na tistih segmentih poslovanja, ki predstavljajo večje finančne odlive;
- na tistih segmentih kjer se ocenjuje, da notranje kontrole niso zadovoljive.

4.3.7. Poročanje o izvedenem samoocenjevanju izpostav

V sektorju za notranje revidiranje vseskozi uporabljamo standardizirano obliko revizijskih poročil. Le-ta je usklajena s Standardi notranjega revidiranja, Usmeritvami za državno notranje revidiranje ter Pravilnikom notranjega revidiranja ZZZS. Menim, da je nekoliko prilagojeno obliko poročila smiselno uporabiti tudi za poročilo o izvedenem samoocenjevanju izpostav.

Glede na to, da je uvajalec in pobudnik uvedbe samoocenjevanja notranja revizija, menim, da je smiselno, da tudi poročilo o izvedenem svetovanju zaenkrat (pri metodi vprašalnikov in delavnice) pripravi notranji revizor (vodja samoocenjevanja).

Poročilo je sestavljeno iz:

- naslovne strani;
- osrednjega poročila o izvedenem samoocenjevanju izpostave XXX;
- prilog k poročilu.

Naslovna stran mora vsebovati naslednje rubrike:

- oznako, da gre za dokument zaupne narave;
- oznako ali gre za osnutek poročila ali za končno poročilo;
- številko poročila o izvedenem samoocenjevanju (se mora ujemati s številko samoocenjevanja iz izvedbenega načrta);
- datum poročila (vpiše se datum odobritve in podpisa poročila s strani direktorice sektorja za notranje revidiranje);
- naslov (Poročilo o izvedenem samoocenjevanju izpostave XXX);
- imena revizorjev, ki so samoocenjevanje izvedli;
- prejemnike poročila.

Osrednji del poročila vsebuje naslednja poglavja:

1. Uvod

- 1.1. Organizacijska enota (navedemo organizacijsko enoto oz. funkcijo, ki je bila predmet samoocenjevanja);
- 1.2. Področje samoocenjevanja (povzamemo iz izvedbenega načrta);
- 1.3. Metoda samoocenjevanja (navedemo, da je bila učinkovitost delovanja sistema notranjih kontrol preverjena s pomočjo samoocenjevanja. Dodamo tudi, kakšen pristop je bil uporabljen (delavnica in/ali vprašalniki) ter uporabljeno metodo in pristop na kratko opišemo);
- 1.4. Odgovorne osebe (tukaj navedemo imena oseb, ki so odgovorne za področje, ki je bilo predmet samoocenjevanja. Prav tako navedemo udeležence samoocenjevanja (udeležence delavnice ali izpolnjevalce vprašalnika);
- 1.5. Obdobje, v katerem je bilo samoocenjevanje izvedeno (kot začetek samoocenjevanja se smatra prvi uvodni razgovor pri organizacijski enoti, kot zaključek pa predstavitev osnutka poročila organizacijski enoti);
- 1.6. Kratek opis poslovanja enote (povzetek najpomembnejših del in nalog organizacijske enote iz Pravilnika o notranji organizaciji ter spoznanj na podlagi razgovorov).

2. Cilji samoocenjevanja

Cilji samoocenjevanja se smiselno povzamejo iz potrjenega in s strani direktorice sektorja za notranje revidiranje podpisanega izvedbenega načrta.

3. Splošna ocena

To poglavje vsebuje opisno oceno stanja ter najvišjemu vodstvu omogoča kratek in jedrnat vpogled v bistvo ugotovitev samoocenjevanja. Tukaj se poda ocena o tem, ali so vzpostavljene notranje kontrole in njihovo delovanje ustrezne glede na ugotovljeno stopnjo tveganj. V oceno vključimo tudi najpomembnejša priporočila za izboljšanje poslovanja.

V oceno vključimo tudi mnenje revizorja o tem, v kolikšni meri se revizor lahko zanese na rezultate samoocenjevanja (glede na opravljeno vrednotenje in testiranje rezultatov). Ocena ne sme biti predolga (praviloma maksimalno desetino celotnega poročila). Ocena se napiše v krepkem tisku.

4. Ugotovitve samoocenjevanja in priporočila

To je osrednje in najpomembnejše poglavje poročila.

Vsako ugotovitev v poročilu je potrebno oštevilčiti in poimenovati s kratkim delovnim naslovom, kar olajša branje in kasnejše sklicevanje na posamezne ugotovitve, predvsem pri spremljanju realizacije izvrševanja ukrepov (npr. 3.1. Skladnost poslovanja z organizacijskim navodilom). Ugotovitve (slabosti delovanja notranjih kontrol) razvrstimo po področjih poslovanja (npr. nadomestila plače pravnim osebam, potni stroški, itd.) ter razdelimo na sistemske in operativne. Posebej navedemo tiste ugotovitve za katere izpostava ni pristojna (gre za sistemske pomanjkljivosti, ki jih mora odpraviti Direkcija). Ugotovljene pomanjkljivosti pri delovanju notranjih kontrol so tiste, ki so jih kot pomanjkljive ocenili udeleženci samoocenjevanja in tiste, do katerih je prišel revizor pri vrednotenju rezultatov samoocenjevanja. Vsaki ugotovljeni slabosti mora slediti priporočilo oz. predlagan plan za odpravo pomanjkljivosti z roki in nosilci izvedbe (angl. action plan).

Smiselno je ugotovitvam dodati tudi prioriteto glede na pomembnost. Zaželeno je, da prioriteto določijo udeleženci samoocenjevanja sami (zaposlenci).

5. Ukrepi in mnenja organizacijske enote

Tukaj se navedejo in priložijo pripombe organizacijske enote, ki je bila predmet samoocenjevanja (izpostava) ter pripombe posloводства (območne enote ter področja za izvajanje OZZ) na osnutek poročila. V kolikor pripomb na osnutek poročila ni bilo, se to tudi navede.

6. Podpisi sestavljavcev poročila in direktorice sektorja za notranje revidiranje

Poročilo mora biti podpisano s strani izdelovalca poročila (navadno vodja samoocenjevanja iz notranje revizije) ter direktorice sektorja za notranje revidiranje.

Priloge

1. Preglednica ugotovitev samoocenjevanja in podanih priporočil

Sočasno z izdelavo poročila se izdelata preglednica ugotovitev in priporočil. Preglednica predstavlja načrt ukrepanja na podlagi podanih priporočil. Vsebinsko je preglednica prilagojena nadaljnjemu spremljanju in zasledovanju izvrševanja dogovorjenih aktivnosti na podlagi ugotovitev samoocenjevanja. V enaki obliki se preglednica vnese tudi v aplikacijo Stalni revizijski dosje, s pomočjo katere sektor za notranje revidiranje spremlja izvajanje priporočil.

Tabela 5: Preglednica spremljanja izvajanja priporočil

Zap.št.	Ugotovitev (slabost notranjih kontrol)	Priporočilo (v okviru plana aktivnosti za odpravo pomanjkljivosti)	Priporočilo naj izvedejo
1.			Nosilec: Sodelujejo: Rok za izvedbo:

Vir: Interno gradivo sektorja za notranje revidiranje

4.3.8. Izvedba samoocenišne delavnice za vodje izpostav

V petih letih delovanja notranje revizije v Zavodu, sta se pomen in vloga notranje revizije precej spremenili. Zaposleni notranje revizije ne obravnavajo več kot neke vrste inšpekcije in »nujno zlo«, temveč so jo sprejeli kot pomoč pri doseganju svojih poslovnih ciljev pri vrednotenju sistema notranjih kontrol. To se kaže tudi v večji angažiranosti notranje revizije pri svetovanju. Tudi ne gre več le za svetovanje v sklopu zagotavljanja skladnosti s predpisi, temveč tudi pri projektih v fazi vzpostavljanja notranjih kontrol.

Za vodstvene delavce so v preteklih letih že bile izvedene delavnice na temo pomena in vloge notranje revizije in notranjih kontrol za učinkovito upravljanje organizacije. Nižji nivoji pa na tovrstnih predstavitev še niso sodelovali. Zato sem se odločila, da v sklopu uvajanja samoocenjevanja v naše poslovno okolje izvedemo delavnico za

vse vodje izpostav, na kateri jim bomo s pomočjo bolj osebnega stika in intenzivnejšega sodelovanja predstavili pomen in namen samoocenjevanja notranjih kontrol ter pilotno samoocenjevanje tudi izvedli.

Namen delavnice je namreč pri vodjah izpostav utrditi prepričanje, da so učinkovite notranje kontrole odgovornost vseh zaposlenih, ter jih poučiti, kako lahko tudi sami prispevajo k izboljšanju njihovega delovanja.

Čeprav je v skladu s teorijo optimalno število udeležencev delavnice od šest do petnajst, smo se odločili, da delavnico izvedemo za vse vodje izpostav (45) vendar jih pri ocenjevanju tveganj in delovanja notranjih kontrol razdelimo na skupine (5 skupin po 9 udeležencev).

Potek delavnice naj bi bil sledeč:

1. Uvodni nagovor in pozdrav generalnega direktorja ter direktorja področja za izvajanje obveznega zdravstvenega zavarovanja (OZZ) udeležencem delavnice

V skladu s teorijo je smiselno pri uvajanju samoocenjevanja pridobiti podporo vodstva. Pri načrtovanju delavnice smo ocenili, da bosta nagovora generalnega direktorja ter direktorja področja za OZZ dala našemu novemu pristopu ustrezno podporo ter poudarila pomembnost vloge vodij izpostav v njihovih prizadevanjih za dobro in kvalitetno delo in utrdila prepričanje, da lahko tudi vodje izpostav s svojim aktivnim sodelovanjem na delavnici bistveno pripomorejo k vzpostavitvi in vzdrževanju učinkovitega sistema notranjih kontrol za obvladovanje tveganj na svojem področju.

2. Notranji nadzor (predavatelj: Direktorica sektorja za notranje revidiranje)

V prispevku se predstavi sistem notranjega nadzora javnih financ. Poudarek se da predvsem sistemu notranjih kontrol in sistemu notranjega revidiranja. V prispevku se obravnavajo tako teoretične opredelitve, opredelitve zakonodaje kot tudi poda pogled na prakso v ZZZS.

Predstavijo se naloge notranjega nadzora, cilji, pomen in vloga notranjih kontrol, sestavine kontrolnega okolja, kontrolni postopki. Podrobneje se predstavijo pravni predpisi, ki urejajo področje notranjega revidiranja, organiziranost notranje revizije v ZZZS in dosedanje delo sektorja za notranje revidiranje v ZZZS. Prav tako se podrobneje predstavi nekatere člene Pravilnika notranjega revidiranja ZZZS glede postopkov dela ter spremljanja uresničevanja revizijskih priporočil.

3. Dosedanje revizijske ugotovitve s področja poslovanja izpostav (predavatelj: Svetovalka za notranje revidiranje, specializirana za revidiranje področja izvajanja obveznega zdravstvenega zavarovanja)

V tem prispevku revizor, specializiran za revidiranje izvajanja obveznega zdravstvenega zavarovanja, predstavi dosedanje izkušnje pri revidiranju izpostav. Predstavi se naslednje:

- koliko izpostav je bilo do sedaj že revidiranih od ustanovitve notranje revizije v ZZZS (kronološki pregled po letih);
- kaj je bil pri posameznih revizijah izpostav predmet revizije (z leti in z večanjem izkušenj sta se vsako leto širila obseg in področje revidiranja);
- statistični podatki (koliko je bilo v tem času ugotovitev, kjer je bila kot izvrševalec ukrepa zadolžena izpostava);
- pregled glavnih sistemskih, strateških in operativnih ugotovitev, ki so bile ugotovljene v sklopu dosedanjih revizij izpostav.

4. Pomen in vloga notranjih kontrol informacijskega sistema (predavatelj: Revizor informacijskih sistemov)

V prispevku revizorja informacijskih sistemov se predstavi pomen revidiranja informacijskega sistema, varnost in zaščita podatkov ter predstavitev splošnih in aplikativnih računalniških kontrol.

Poslovanje organizacije je vedno bolj odvisno od informacijskega sistema, kar je ustvarilo potrebo po zagotovitvi, da so fizična sredstva, kot so npr. strojna in programska oprema in informacije, ki jih obdelujejo, zaščiteni pred dogodki, ki bi lahko ogrozili poslovanje organizacije.

Predstavijo se tudi tveganja informacijskih sistemov ter pomen in vloga varnostne politike ter splošne pomanjkljivosti, do katerih pri informacijskem sistemu prihaja.

5. Obvladovanje tveganj (predavatelj: Direktorica sektorja za notranje revidiranje)

V prispevku se predstavijo pravne podlage, ki urejajo področje obvladovanja tveganj – Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ. Predstavijo se naloge posameznika v sistemu obvladovanja tveganj (poslovodstvo, notranja revizija, zaposlenci), vrste tveganj (tveganja pri upravljanju in vodenju, tveganja pri poslovnem informiranju, tveganja pri izvajanju poslovnih funkcij) ter sistem obvladovanja tveganj (ugotavljanje tveganj, ocena tveganja, sprejem ukrepov za obvladovanje tveganj ter preverjanje ustreznosti sprejetih

ukrepov). V sklopu praktičnih primerov se predstavijo tveganja v zvezi z izvajanjem nalog ZZS ter tveganja na izpostavah, kot jih vidi sektor za notranje revidiranje.

6. Samoocenjevanje notranjih kontrol (predavatelj: Svetovalka za notranje revidiranje, specializirana za revidiranje področja izvajanja obveznega zdravstvenega zavarovanja)

Prispevek poda udeležencem definicijo o tem, kaj samoocenjevanje notranjih kontrol sploh je, kdaj se le-to uporablja ter kakšne pristope k samoocenjevanju notranjih kontrol poznamo. Podrobneje se predstavita najbolj razširjeni metodi: metoda s pomočjo vodenih delavnic ter metoda vprašalnikov.

Poda se namen delavnice, potek dela v skupinah, kaj sledi po končani delavnici ter sama organizacija dela po skupinah.

Namen delavnice je od zaposlenih (vodij izpostav), ki so strokovnjaki na svojem področju (vsakodnevno opravljajo delovne procese s področja obveznega zdravstvenega zavarovanja), pridobiti informacije o tveganjih, ki jih pri izvajanju procesov vidijo (strateška, sistemska in operativna tveganja), in njihovo oceno delovanja notranjih kontrol za obvladovanje teh tveganj. S tem naj bi aktivno in koristno prispevali k doseganju poslovnih ciljev področja za OZZ ter uresničevanju strateškega plana ZZS. Z informacijami glede tveganj, slabosti v delovanju notranjih kontrol ter predlogi za izboljšave, naj bi pomagali področju za OZZ pri obvladovanju tveganj ter notranji reviziji, da se pri izvajanju revizijskih pregledov osredotoči na pomembna in tvegana področja poslovanja.

Revizor, ki je s samoocenjevanjem najbolj seznanjen, udeležencem predstavi namen, prednosti in koristi samoocenjevanja notranjih kontrol. Udeležencem je potrebno razložiti, kaj sploh samoocenjevanje je, kakšen je njegov namen, za kaj bodo rezultati samoocenjevanja uporabljeni, kdo bo prejemnik poročil o izvedenem samoocenjevanju ter seveda kakšna je njihova vloga pri tem in kaj se od njih pričakuje.

Udeležencem je potrebno razložiti za kakšen pristop delavnice smo se odločili, da bodo lažje sledili poteku delavnice.

Glede na proučevano teorijo sem se odločila za delavnico, ki temelji na tveganjih (risk-based workshop).

Na izpostavah je kot poslovni cilj ključnega pomena zagotavljanje izvajanja nalog v skladu s predpisi in navodili območne enote. Čeprav poslovni cilji v večini območnih enot niso razdelani po izpostavah in se njihovo spremljanje ne izvaja na nivoju izpostav, ocenjujemo, da vodje izpostav razpolagajo s številnimi izkušnjami s terena (delo s strankami) in tudi lažje prepoznavajo tveganja, katerim je poslovanje Zavoda

izpostavljeno. Poleg operativnih tveganj poznajo tudi številna sistemska tveganja, saj so v primerih pomanjkanja določenih usmeritev oz. navodil na nivoju ZZS prepuščeni lastni presoji.

7. Delo po skupinah (vodje skupin: revizorji sektorja za notranje revidiranje)

Po slišanem prispevku o samoocenjevanju in poteku dela po skupinah sledi sama izvedba:

- udeležence delavnice (vodje izpostave) se razdeli na 5 skupin po 9 udeležencev;
- vsaki skupini se dodeli po en notranji revizor iz sektorja za notranje revidiranje, ki bo deloval kot vodja skupine (angl. facilitator);
- vsaki skupini se v obravnavo dodelita dve temi oz. področji (eno iz splošnega dela samooceničvenega vprašalnika in eno iz posebnega dela);
- udeleženci za dodeljena področja ugotavljajo vse vrste tveganj, katerim je po njihovem mnenju izpostavljeno proučevano področje samoocenjevanja (sistemska, strateška in operativna tveganja).

Razporeditev dela po skupinah je vidna iz spodnje tabele:

Tabela 6: Razdelitev udeležencev samoocenjevanja po skupinah

Skupina	Udeleženci (vodja izpostave)	Sodelujejo	Teme za samoocenjevanje NK
1	Postojna, Radovljica, Škofja Loka, Lendava, Cerknica, Domžale, Zagorje, Gornja Radgona, Jesenice	Revizor: MTP Predstavniki področja za OZZ: DP	SPLOŠNI DEL: Kadri, Kontrolno okolje POSEBNI DEL: Medicinsko tehnični pripomočki Izbira osebnega zdravnika
2	Slovenske Konjice, Izola, Grosuplje, Hrastnik, Ormož, Lenart, Ajdovščina, Mozirje, Kočevje	Revizor: BP Predstavniki področja za OZZ: VR	SPLOŠNI DEL: Vodstveni nadzor POSEBNI DEL: Zbiranje in obdelava poškodb pri delu Naročanje KZZ in gotovinsko poslovanje
3	Šentjur, Piran, Idrija, Kamnik, Ptuj, Ilirska Bistrica, Sevnica, Črnomelj, Radlje ob Dravi	Revizor: DM Predstavniki področja za OZZ: VL	SPLOŠNI DEL: Pooblastila za delo z računalniškimi aplikacijami Varovanje podatkov POSEBNI DEL: Posredovanje osebnih podatkov Pisarniško poslovanje
4	Šmarje, Laško, Litija, Logatec, Slovenska Bistrica, Brežice, Ljutomer, Slovenj Gradec, Trebnje	Revizor: MT Predstavniki področja za OZZ: PR	SPLOŠNI DEL: Poročanje, informiranje, komuniciranje POSEBNI DEL: Potni stroški Pogrebne, posmrtnine
5	Žalec, Sežana, Ribnica, Trbovlje, Vrhnika, Tržič, Tolmin, Velenje, Metlika	Revizor: MP Predstavniki področja za OZZ: MR	SPLOŠNI DEL: Varovanje premoženja, Arhiviranje POSEBNI DEL: Prijava-odjava, Izbrisi dolga dolžnikov Nadomestila plače pravnim in fizičnim osebam

Vir: lastno delo

- Na podlagi ugotovljenih tveganj udeleženci ocenjujejo obstoj, ustreznost in učinkovitost delovanja notranjih kontrol za uspešno obvladovanje identificiranih tveganj;
- Nadalje naj bi udeleženci ugotavljali še preostalo tveganje in njegovo pomembnost - ali in katere notranje kontrole je še potrebno vzpostaviti za obvladovanje preostalega tveganja;
- Vodja skupine (revizor) sproti zapisuje ugotovitve na način, ki omogočajo hitro pripravo poročila o izvedenem samoocenjevanju notranjih kontrol.

Identificirana tveganja se beležijo v vnaprej pripravljene matrike:

Tabela 7: Matrika tveganj po poslovnih procesih

POSLOVNI PROCES	TVEGANJA	NOTRANJE KONTROLE	SLABOSTI NOTRANJIH KONTROL
<i>Navede se poslovni proces, ki je predmet samoocenjevanja notranjih kontrol</i>	<i>Za poslovni proces je potrebno navesti vsa pomembna tveganja (upoštevajoč verjetnost dogodka in velikost vpliva tveganja – npr. kako veliko škodo lahko povzroči). Udeležence se spodbudi, da identificirajo tako operativna kot tudi sistemska tveganja.</i>	<i>Za vsako tveganje se navedejo aktivnosti oz. notranje kontrole, ki obstajajo za obvladovanje tega tveganja (navodila, predpisi, metode komuniciranja, nadzorni mehanizmi, itd.)</i>	<i>Udeleženci navedejo vse slabosti v delovanju obstoječih notranjih kontrol (ne obstajajo, ne delujejo pravilno, ustrezno ne zmanjšujejo preostalega tveganja) ter predloge za odpravo slabosti (vključno z datumi in nosilci ukrepov). Slabost notranjih kontrol predstavljajo tudi neustrezni načini informiranja in komuniciranja ter nadzornih aktivnosti.</i>

<u>Faza procesa (del, ki se izvaja na izpostavi s strani referentov)</u> Odločanje o pravici do refundacije nadomestila plače pravnim osebam na I. stopnji <u>Skladnost s predpisi:</u> Pri odločanju je potrebno ravnati skladno s ZZVZZ, Pravili OZZ, Organizacijskim navodilom o načinu in nadzoru dela pri izplačilih nadomestil plač (01.07.1999) ter okrožnicami področja OZZ.	<u>Nekatera tveganja:</u> Da se nadomestilo refundira brez dokazov o tem, da je bilo predhodno izplačano s strani delodajalca. Da se nadomestilo odobri osebi brez urejenega statusa zavarovanja oz. osebi s takšnim statusom, ki do nadomestila plače ni upravičen. Da se nadomestilo odobri brez pokritja z sklepom imenovanega zdravnika. Da se nadomestilo odobri brez potrebnih in pravilno ter popolno izpolnjenih dokazil (Potrdilo o začasni zadržanosti od dela, zahtevek za refundacijo). Da se zahtevek odobri prepozno (kršitev določenega roka). Da se nadomestilo odobri in vnese v aplikacijo Nakazila v napačni višini (napaka pri izračunu). Tveganje zlorabe položaja zaradi neustrezne razmejitve dolžnosti med obdelavo in odobritvijo zahtevka ter vnosom v aplikacijo Nakazila. Tveganje nepopolne obdelave zahtevkov.	Potek odobravanja nadomestila plače je točno določen v Organizacijskem navodilu o načinu in nadzoru dela pri izplačilih nadomestil plač (01.07.1999)	Slabosti notranjih kontrol ne razkrivam saj gre za zaupne informacije.
--	--	---	---

Vir: lastno delo

4.4. Integriranje rezultatov izvedenih samoocenitev v delo sektorja za notranje revidiranje

Sektor za notranje revidiranje je prve revizijske preglede v ZZZS leta 1999 začel izvajati po organizacijskem pristopu, kar pomeni, da so revizorji preverjali obstoj in učinkovitost delovanja notranjih kontrol na procesih oz. delih posameznih procesov, ki so se izvajali znotraj revidirane organizacijske enote.

Z razvojem stroke in naših izkušenj pri notranjem revidiranju poslovanja v ZZZS smo ugotovili, da organizacijski pristop ne omogoča preverjanja delovanja notranjih kontrol na nivoju celotnega poslovnega procesa, saj se le-ti izvajajo znotraj več organizacijskih enot. Da bi lahko na revidiranem področju podali relativno zanesljivo oceno delovanja notranjih kontrol, smo pristopili k izvajanju revizij po funkcijskem pristopu, kjer smo delovanje notranjih kontrol znotraj posameznega poslovnega procesa preverjali znotraj vseh organizacijskih enot, kjer se le-ta odvija.

Z novim pristopom smo tudi lažje prepoznali tveganja, katerim so posamezni poslovni procesi izpostavljeni in sicer na vseh nivojih izvajanja tega procesa (strateška, sistemska in operativna tveganja).

Prav tako smo s funkcijskim pristopom zagotovili večjo pokritost z revizijskimi pregledi.

Kot notranji revizorji smo se prvi v ZZZS začeli ukvarjati s pojmom »tveganja« ter pomembnost upravljanja s tveganji skušali promovirati skozi naša revizijska poročila ter se tudi na področju upravljanja s tveganji poskusili angažirati na svetovalnem področju.

Ker tudi zakonska regulativa na področju notranjega nadzora javnih financ (Služba za nadzor proračuna: Usmeritve za notranje kontrole) od proračunskih uporabnikov zahteva, da vzpostavijo ustrezne sistema obvladovanja tveganj ter izdelajo registre tveganj, menim, da je pristop samoocenjevanja notranjih kontrol eden od učinkovitih sistemov za izdelavo le-tega.

Sprejetje koncepta samoocenjevanja notranjih kontrol na različnih ravneh posloводства (direktorji področij in sektorjev, vodje oddelkov in vodje izpostav) lahko bistveno prispeva k identifikaciji tveganj, ki lahko proračunskemu uporabniku preprečijo doseganje poslovnih ciljev, k sprejetju odgovornosti za obvladovanje teh tveganj ter s tem namenom pomembnosti vzpostavitve učinkovitih notranjih kontrol.

Notranji revizorji bomo z uvedbo tega pristopa od najboljših poznavalcev poslovnega procesa (izvajalcev) dobili informacije o pomembnih tveganjih, na katera se bomo osredotočili pri izvajanju klasičnih revizij.

Konkretno pri samoocenjevanju izpostav bomo dobili veliko informacij o operativnih tveganjih ter ukrepih za obvladovanje le-teh na operativnem nivoju.

Prav tako bomo s samoocenjevanjem zagotovili večjo pokritost z revizijskimi pregledi, saj bomo z vprašalnikom lahko vključili v pregled večje število izpostav kot bi to sicer uspeli s klasičnim revidiranjem.

5. SKLEP

ZZZS je izredno velika in kompleksna organizacija, ki zaposluje več kot 900 delavcev ter deluje na območju centrale, desetih območnih enotah ter 45 izpostav.

Poslovni procesi, ki jih zaposleni izvajajo znotraj svojih organizacijskih enot so zelo raznovrstni in specifični ter njihovo spoznavanje zahteva veliko časa. Kljub specializiranosti notranjih revizorjev za revidiranje posameznih področij, trenutna kadrovska zasedba na omogoča pokritja vseh področij.

Uvedba samoocenjevanja notranjih kontrol v ZZZS lahko:

- sektorju za notranje revidiranje omogoči doseganje večje stopnje pokritosti z revizijami s pomočjo samoocenjevanja;
- sektorju za notranje revidiranje omogoči promoviranje stroke v sklopu svetovalnih storitev;
- omogoči osredotočenje na pomembna tveganja;
- omogoči povečanje ozaveščenosti zaposlenih in vodstva o pomenu postavljanja merljivih ciljev, obvladovanju tveganj ter ustrezne postavitve notranjih kontrol za njihovo obvladovanje;
- vzpostavi razširitev odgovornosti za delovanje notranjih kontrol na vse zaposlenice;
- sčasoma omogoči izdelavo registra tveganj in vzpostavitev politike upravljanja s tveganji ter s tem tudi usklajitev z zahtevami sistema notranjega nadzora javnih financ.

Ocenjujem, da zavedanje glede pomembnosti upravljanja s tveganji in pomembnosti učinkovitega sistema notranjih kontrol v ZZZS še ni na zadovoljivi ravni. Še posebej gre za razlike glede ozaveščenosti med različnimi področji in sektorji.

Zato predvidevam, da uvedba novega pristopa v nekaterih organizacijskih enotah ne bo deležna potrebne podpore.

Ne glede na omenjeno pa bodo stroka ter usmeritve Službe za nadzor proračuna od ZZZS zahtevale, da se loti tudi tovrstnih ocenjevanj delovanja notranjih kontrol v povezavi s postavljenimi cilji in tveganji zaradi česar menim, da je metodo samoocenjevanja notranjih kontrol tudi v tej fazi smiselno predstaviti.

Ocenjujem, da bo delavnica, ki jo udeleženci navadno sprejemajo kot bolj neformalne narave med zaposlenimi in vodstvom v začetni fazi bolje sprejeta. Zaradi tega menim, da je smiselno delavnico izvesti pred uvedbo samoocenitvenih vprašalnikov in sicer le z namenom ugotavljanja tveganj po poslovnih procesih ter eventualno tudi ovrednotenja tveganj in ne tudi zagotavljanja spremljanja izvedbe dogovorjenih aktivnosti. Menim, da je v začetni fazi dovolj, da se vodstvo seznani s tveganji, ki so jih neposredni izvajalci poslovnih procesov na terenu zaznali, kar bo vodstvu nedvomno v pomoč pri postavljanju in doseganju ciljev svojega področja.

Po začetni predstavitvi metode na delavnici bo nov pristop smiselno testirati in izvajati tudi s pomočjo metode samoocenitvenih vprašalnikov.

6. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. An interview with Jim Roth: Validating CSA. (URL: http://www.theiia.org/iia/index.cfm?doc_id=379). 9.10.2003
2. Applegate Dennis, Willis Ted: Struggling to incorporate the COSO recommendations into your audit process? Here's one audit shop's winning strategy. (URL: http://www.coso.org/Articles/audit_shop.htm) 6.10.2003
3. Bitenc Mira: Pomen in vloga notranje revizije za obvladovanje javnih financ: Zbornik referatov – III. seminar o javnih finanah in državnem revidiranju, 2001, str 105-114.
4. Clark Yvonne R. et al.: Control Self-Assessment: Threats, Tips, and Techniques. The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, 2000. 59 str.
5. Control Self-Assessment Workshop (Participant's Manual); University of Texas; URL: <http://www.theiia.org>., 17.10.2003
6. Enterprise Risk Management Framework – Executive Summary (Draft). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (URL: <http://www.erm.coso.org>), 05.04.2004, 103 str.
7. Fabrizio Michael P., Just G.Randolph: Internal Auditing and Business Controls: Coming of Age in the Healthcare Industry. (URL: http://www.theiia.org/iia/index.cfm?doc_id=133), 25.8.2003
8. Hubbard Larry: Control Self-Assessment: A Practical Guide. The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, 2000. 103 str.
9. Jamnik Silva: Revidiranje neposrednih in posrednih proračunskih porabnikov. Portorož: Zbornik referatov – II. Seminar o javnih finanah in državnem revidiranju, 2000, str 69-89.
10. Jarc Suzana: Letno planiranje in kontroliranje poslovanja v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije s poudarkom na povezavi območne enote in centrale. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 93 str.
11. Kamnar Helena: Javni zavodi med državo in trgom. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1999, 196 str.
12. Kamnar Helena: Sistem javnih financ v Sloveniji. Portorož: Zbornik referatov – I. seminar o javnih finanah in državnem revidiranju, 1999a, str 7-18.
13. Keber Dušan et al.: Zdravstven reforma. Ljubljana: Ministrstvo za zdravje, 2003, 347 str.
14. Korpič Horvat Etelka: Izpolnjevanje standardov notranjega revidiranja. Portorož: Zbornik referatov – V. seminar o javnih finanah in državnem revidiranju, 2003, str 171-183.

15. Kralj Helena: Posebnosti revidiranja javnih zavodov s področja zdravstva. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 89 str.
16. Maher Neva: Nadzor računskega sodišča nad javnimi zavodi. Portorož: Zbornik referatov I. seminar o javnih financah in državnem revidiranju, 1999, str. 83-101.
17. McNamee David: Control and Risk Self Assessment. (URL <http://www.mc2consulting.com/csaspk.htm>). 20.8.2003, 13 str.
18. McNamee David: Targeting Business Risk. (URL <http://www.mc2consulting.com/target.htm>). 20.8.2003a, 5 str.
19. Milatovič Jurij: Notranji nadzor javnih financ – nadzor proračuna po novem. Portorož: Zbornik referatov – IV. seminar o javnih financah in državnem revidiranju, 2002, str 35-45.
20. Milatovič Jurij: Usmeritve za notranje kontrole. Ljubljana: Zbornik referatov – Seminar Notranje revidiranje v zdravstvenih organizacijah, 2005, str 5-20.
21. Mohorčič Zobec Nataša: Notranje revidiranje obvladovanja tveganj v bankah. Gradivo s seminarja. Ljubljana: Združenje bank Slovenije; izobraževalni center, 2004, 104 str.
22. Pipan Mojca: Vzpostavitev notranjega nadzora javnih financ v Sloveniji na podlagi zahtev Evropske Unije in izkušenj držav članic. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 98 str.
23. Priročnik za notranje revidiranje. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999, 190 str.
24. Professional Practices Pamphlet 98-2: A Perspective on Control Self Assessment. Altmonte Springs: The Institute of Internal Auditors, 1998 (URL: <http://www.theiia.org> 17.10.2003)
25. Standardni notranjega revidiranja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002
26. Stanovnik Tine: Javne finance. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 203 str.
27. Taylor Donald H., Glezen William G: Revidiranje: Zasnove in postopki. Slovenski inštitut za revizijo, 1996, 1076 str.
28. Urankar Vesna: Samoocenjevanje notranjih kontrol kot orodje pri revidiranju. Zaključno delo za strokovni naziv preizkušeni notranji revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002, 78 str.
29. Urankar Vesna: Samoocenjevanje notranjih kontrol, Revizor 6/03, 2003, str 7-23
30. Usmeritve za državno notranje revidiranje, Ljubljana: Ministrstvo za finance; Služba za nadzor proračuna, 2003, 42 str.
31. Usmeritve za notranje kontrole, Ljubljana: Ministrstvo za finance, Urad za nadzor proračuna, 2004, 30str.
32. Verk Milan: Samoocenjevanje notranjih kontrol – izkušnje v NLB, d.d..Ljubljana: Zbornik referatov - 4.letna konferenca preizkušenih notranjih revizorjev. Slovenski inštitut za revizijo, 2001, str. 107-114.

33. Vidovič Zdenka: Državna revizija. Portorož: Zbornik referatov – I. seminar o javnih financah in državnem revidiranju, 1999, str 19-45.
34. Wade Keith, Wynne Andy: Control Self Assessment; For risk management and other practical applications. John Wiley&Sons Ltd., 1999, 435 str.
35. Zafred Jasna Ida: Revidiranje v javnih zavodih. Portorož: Zbornik referatov – I. seminar o javnih financah in državnem revidiranju, 1999, str 103-118.

VIRI:

1. Interna navodila in okrožnice Zavoda za zdravstveno zavarovanje
2. Internal audit in banking organisations and the relationship of the supervisor authorities with internal and external auditors. Basel: Basel Committee on Banking Supervision, 2000, 19 str
3. Kodeks ravnanja javnih uslužbencev (Uradni list RS, št. 8/474/2001)
4. Metodološko gradivo: Prijava podatkov za uvedbo in vodenje matične evidence pokojninskega in invalidskega zavarovanja, evidence zdravstvenega zavarovanja, evidence o sklenitvi delovnega razmerja: Ljubljana, 1998
5. Navodilo o načinu in postopkih posredovanja osebnih in drugih podatkov, Ljubljana: ZZZS, 2003
6. Odredba o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 97-4806/2001)
7. Organizacijsko navodilo o načinu in nadzoru dela pri izplačilih nadomestil plač, Ljubljana: ZZZS, 1999
8. Organizacijsko navodilo za prejem in preverjanje podatkov o izdanih MTP, ki jih Zavodu posredujejo dobavitelji, Ljubljana: ZZZS, 2003
9. Poročilo oddelka za notranje revidiranje Zavoda za zdravstveno zavarovanje za leto 2002
10. Poslovno poročilo Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije za leto 2003, Ljubljana: ZZZS, 2004
11. Poslovno poročilo Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije za leto 2004, Ljubljana: ZZZS, 2005
12. Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja (Uradni list št. 79-2855/1994 s spremembami)
13. Pravilnik notranjega revidiranja, Ljubljana: ZZZS, 2003
14. Pravilnik o določitvi neposrednih in posrednih uporabnikov državnega in občinskih proračunov (Uradni list RS, št. 46-2247/2003)
15. Pravilnik o notranji organizaciji, Ljubljana: ZZZS, 2004
16. Pravilnik o ravnanju z dokumentarnim gradivom, Ljubljana: ZZZS, 2003
17. Pravilnik o sistemizaciji delovnih mest, Ljubljana: ZZZS, 2004

18. Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ (Uradni list št. 72-3448/2002)
19. Sklep o določitvi seznama zahtevnejših MTP, o upravičenosti katerih s sklepom odloča imenovani zdravnik Zavoda, Ljubljana: ZZZS, 2003
20. Statut Zavoda za zdravstveno zavarovanje (Uradni list RS, št. 9/1995,76/2001)
21. Strateški razvojni program Zavoda za zdravstveno zavarovanje 2002-2007, Ljubljana: ZZZS, 2002
22. URL: <http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf>, 10.05.2004
23. URL: <http://www.zzzs.si/Predstavitev>, 14.4.2004
24. Zakon o javnih finanah (Uradni list RS, št. 79-3758/1999)
25. Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23-1032/1999)
26. Zakon o računskem sodišču. (URL: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200111&stevilka=662>)
27. Zakon o splošnem upravnem postopku (Uradni list RS, št. 80-3777/1999 s spremembami)
28. Zakon o varstvu osebnih podatkov (Uradni list RS, št. 59/1999 s spremembami)
29. Zakon o zavodih (Uradni list 12-481/1991 s spremembami)
30. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Uradni list št. 9-459/1992 s spremembami)

KAZALO

1.	UVOD	1
1.1.	<i>Opredelitev problema, namen in cilj dela</i>	<i>1</i>
1.2.	<i>Metode preučevanja in zasnova dela.....</i>	<i>3</i>
2.	NADZOR NAD POSLOVANJEM JAVNEGA ZAVODA	5
2.1.	<i>Zakonski okvir.....</i>	<i>5</i>
2.2.	<i>Vrste nadziranja javnega Zavoda.....</i>	<i>6</i>
2.2.1.	Zunanje revidiranje in proračunski nadzor.....	7
2.2.2.	Notranji nadzor javnih financ in notranje revidiranje.....	9
2.3.	<i>Pomen in vloga notranjih kontrol pri nadziranju poslovanja javnega zavoda</i>	<i>14</i>
2.3.1.	Cilji.....	18
2.3.2.	Tveganja.....	19
2.3.3.	Notranje kontrole in kontrolni modeli	22
2.3.4.	Predstavitev modela COSO.....	24
3.	SAMOOCENJEVANJE NOTRANJIH KONTROL.....	27
3.1.	<i>Definicija in namen samoocenjevanja notranjih kontrol.....</i>	<i>27</i>
3.2.	<i>Kratka zgodovina in razvoj samoocenjevanja notranjih kontrol.....</i>	<i>27</i>
3.3.	<i>Možnosti uporabe samoocenjevanja notranjih kontrol.....</i>	<i>29</i>
3.4.	<i>Primerjava in povezava samoocenjevanja notranjih kontrol s klasičnim revidiranjem.....</i>	<i>29</i>
3.5.	<i>Prednosti in slabosti samoocenjevanja notranjih kontrol.....</i>	<i>31</i>
3.6.	<i>Metode samoocenjevanja notranjih kontrol.....</i>	<i>34</i>
3.6.1.	Vodene delavnice	35
3.6.2.	Vprašalniki	38
3.6.3.	Analiza s strani vodstva.....	41
3.7.	<i>Načini in dejavniki izbiranja primerne metode</i>	<i>41</i>
3.8.	<i>Izvedba samoocenjevanja notranjih kontrol.....</i>	<i>43</i>
3.8.1.	Priprava in postopki za izvedbo samoocenjevanja notranjih kontrol	43
3.8.2.	Zbiranje rezultatov in poročanje o izsledkih samoocenjevanja notranjih kontrol	45
3.8.3.	Vrednotenje rezultatov samoocenjevanja notranjih kontrol	46
3.8.4.	Spremljanje izvajanja dogovorjenih aktivnosti	48
4.	UVEDBA SAMOOCENJEVANJA NOTRANJIH KONTROL V ZAVODU ZA ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE.....	48
4.1.	<i>Predstavitev ZZZS.....</i>	<i>49</i>
4.1.1.	Splošno	49
4.1.2.	Organiziranost ZZZS	50
4.1.3.	Vizija in poslanstvo ZZZS	54

4.2.	<i>Predstavitev izbrane metode in področja samoocenjevanja notranjih kontrol v Zavodu.....</i>	55
4.3.	<i>Samoocenjevanje izpostav Zavoda</i>	56
4.3.1.	Predstavitev poslovanja izpostav	57
4.3.2.	Priprave na izvedbo samoocenjevanja izpostav	59
4.3.3.	Izdelava samoocenitvenih vprašalnikov	62
4.3.4.	Testiranje samoocenitvenih vprašalnikov.....	64
4.3.5.	Pošiljanje vprašalnikov in zbiranje odgovorov	64
4.3.6.	Naknadno vrednotenje zbranih odgovorov	65
4.3.7.	Poročanje o izvedenem samoocenjevanju izpostav.....	65
4.3.8.	Izvedba samoocenitvene delavnice za vodje izpostav	68
4.4.	<i>Integriranje rezultatov izvedenih samoocenitev v delo sektorja za notranje revidiranje.....</i>	76
5.	SKLEP	77
6.	LITERATURA IN VIRI	79

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Upravljanje ustanovitelja	6
Tabela 2:	Zunanji nadzor nad javnim zavodom	6
Tabela 3:	Primer registra tveganj.....	22
Tabela 4:	Razlike med klasičnim revidiranjem in pristopom samoocenjevanja	30
Tabela 5:	Preglednica spremljanja izvajanja priporočil.....	68
Tabela 6:	Razdelitev udeležencev samoocenjevanja po skupinah	73
Tabela 7:	Matrika tveganj po poslovnih procesih.....	74

KAZALO SLIK

Slika 1:	Vpliv tveganja in verjetnost dogodka	19
Slika 2:	Krog upravljanja s tveganji	21
Slika 3:	Povezanost in odnos vseh petih komponent COSO modela	26
Slika 4:	Delitev metod samoocenjevanja	35

Slika 5:	Način izvajanja revizij v avtorski in v demokratični organizaciji	42
Slika 6:	Organizacijska struktura Zavoda	51
Slika 7:	Organizacijska struktura Direkcije	52
Slika 8:	Organiziranost območne enote (primer OE Celje)	54

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izvedbeni načrt za samoocenjevanje izpostave

Priloga 2: Samoocenitveni vprašalnik za izpostave

Priloga 3: Navodilo za izpolnjevanje samoocenitvenih vprašalnikov

