UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

POVEZAVA NOTRANJEGA REVIDIRANJA IN SISTEMA ZA OBVLADOVANJE TVEGANJ V TRGOVINSKEM PODJETJU

Ljubljana, oktober 2006 ANDREJA TRČEK

IZJAVA

Študentka Andreja Trček izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Ivana Turka, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.10.2006

Podpis:

KAZALO

SEZNAM TABEL

SEZNAM SLIK

1 UVOD

1.1 Problematika – področje proučevanja

Notranja revizija v Sloveniji postaja pomembnejša šele v zadnjih letih in zato še precej zaostaja za zahodnim svetom, vendar se kljub temu večina večjih slovenskih podjetij že odloča za vpeljavo notranjega revidiranja v poslovanje podjetja.

Pri nas je notranja revizija zakonsko različno urejena, obvezna je le v nekaterih organizacijah. Tako velja za javni sektor Zakon o računovodstvu, ki v 53. členu določa, katere pravne osebe morajo obvezno organizirati notranje revidiranje. Notranja revizija je z zakonom obvezna tudi za banke, zavarovalnice in borznoposredniške družbe. Za druga podjetja notranja revizija ni obvezna, če pa se za njeno vpeljavo vseeno odločijo, potem namen in cilj notranjega revidiranja določi ravnateljstvo. V zadnjem času zanimanje za vpeljavo te službe v podjetja narašča, saj se ravnateljstvo zaveda, da so za sprejemanje pravilnih odločitev nujno potrebne kakovostne informacije. Nenehno naraščanje števila poslovnih dogodkov, vključevanje v ekonomijo svetovnih razsežnosti, vpeljevanje novih tehnoloških postopkov, raznolikost proizvodov in storitev ter težave, ki spremljajo nadaljnje širjenje poslovanja podjetja, so dejavniki, ki onemogočajo, da bi ravnateljstvo samo učinkovito, uspešno in dovolj varno nadziralo uresničevanje vseh zapletenih poslovnih dogodkov v podjetju.

Procesi upravljanja podjetja, obvladovanja tveganj in preizkušanja delovanja notranjih kontrol se ne smejo več obravnavati ločeno, vendar kot zaokrožena celota, in učinkovito notranje revidiranje mora vsebovati vse tri elemente (Pickett, 2003, str. 2).

S pojavom finančnih škandalov v preteklih letih v velikih in uspešnih svetovnih in evropskih korporacijah (Enron, WorldCom, Parmalat), s procesom globalizacije in povečevanjem pomena ustvarjanja vrednosti za lastnike, je področje ustreznega in učinkovitega ravnanja s tveganji začelo pridobivati na pomenu. S tem, ko obvladovanje tveganj pridobiva na pomenu, se posledično širi tudi področje notranjega revidiranja, zato tudi prenovljeni standardi notranjega revidiranja iz leta 2003 dajejo precej pozornosti področju ravnanja s tveganji v povezavi z izvajanjem notranjerevizijske funkcije. Razloge za to je, poleg zgoraj navedenih, mogoče iskati v novih razmerah, s katerimi se soočajo današnja podjetja in druge organizacije ter posledično tudi izvajalci notranjerevizijske dejavnosti. Nove razmere se kažejo v sledečem (Koletnik, 2002, str. 70):

- hiter razvoj na vseh ravneh, dinamično in vihravo poslovno življenje, krepitev konkurence, težnja po racionalnem poslovanju in visokih poslovnih koristih;
- nestanovitnost in visoko tveganje vseh soudeležencev v poslovanju podjetij in drugih organizacij;
- nov slog poslovodenja, ki zagotavlja skladno uresničevanje poslovnih ciljev vseh nosilcev interesov v podjetjih.

V Sloveniji se je to področje šele začelo razvijati, v svetu, predvsem v Združenih državah Amerike, pa so na področju obvladovanja tveganj in s tem povezanim ustreznim nadziranjem delovanja notranjih kontrol, sprejeli zelo drastične ukrepe.

Spremenjeno gledanje na sistem ravnanja s tveganji ima za posledico močno poudarjanje sistema obvladovanja tveganj v organizaciji od opredelitve, ocenitve, predstavitve in ustreznega obvladovanja tveganj s pomočjo različnih modelov. To hkrati tudi pomeni, da metodološko nedorečene analize tveganj, ki so se uporabljale v preteklosti, postopoma nadomeščajo kontrolni modeli za celovito obvladovanje tveganj v organizaciji, kot sta na primer modela COSO[1] in CoCo[2] (Jagrič, 2005, str. 186). Skupaj s spremembo gledanja na obvladovanje tveganj se je spremenilo tudi gledanje na preverjanje delovanja notranjih kontrol in tradicionalni način preizkušanja notranjih kontrol ne zadostuje več. Izid prilagajanja spremembam je razvit model COSO v ZDA in CoCo v Kanadi (Sawyer, 2005, str. 65). Skladno s spreminjanjem pristopa preizkušanja notranjim kontrol se je spremenil tudi pristop notranjega revidiranja, ki sedaj temelji na oceni tveganja. Notranja revizija ne preverja vzpostavitve in delovanje notranjih kontrol v organizaciji neposredno, ampak izhaja najprej iz poznavanja opredelitve in obvladovanja tveganj v organizaciji, kateri mora biti prilagojen sistem delovanja notranjih kontrol (Pickett, 2003, str. 12).

1.2 Namen in cilj magistrskega dela

Področje obvladovanja tveganj in v povezavi s tem poročanja o učinkovitosti delovanja notranjih kontrol, katerih preveritev je glavna naloga notranjega revizorja, so v različnih državah različno urejena in enotnega modela za vsa podjetja ni mogoče vzpostaviti. S spremembami 4. in 7. evropske smernice bo to področje doseglo tudi slovenska podjetja, predvsem tista, ki kotirajo na ljubljanski borzi vrednostnic, zato je **namen** mojega magistrskega dela predstaviti možnosti razvoja učinkovitega sistema obvladovanja tveganj v povezavi z notranjo revizijo v trgovinskem podjetju X. Pomembno je, da se podjetja zavedajo, da so njihovi dobički v veliki meri nagrada za uspešno sprejemanje in obvladovanje tveganj. Ravnateljstvu podjetij je treba vzbuditi zavest, da bodo sama tako odgovorna do svojih nosilcev interesov, da bodo začela poročati tudi o sistemu obvladovanja tveganj in bodo v tem prepoznala razvoj svoje konkurenčne prednosti.

V trgovinskem podjetju X imajo vzpostavljen odbor za obvladovanje tveganj, ki redno ocenjuje tri vrste tveganj (finančna tveganja, tveganja pri delovanju in poslovna tveganja). Prav tako so v podjetju X že vzpostavili notranjerevizijsko službo, ki se v začetni fazi ukvarja predvsem z revidiranjem računovodskega področja. Glede na dobre zasnove v trgovinskem podjetju X na področju ravnanja s tveganji in notranjega revidiranja, je **cilj** magistrskega dela razviti model povezave odbora za obvladovanje tveganj in notranjega revidiranja ter tako prispevati k povečevanju koristi izvajanja notranjerevizijskih storitev, izboljšati procese obvladovanja tveganj in se pripraviti na spremembe evropskih smernic na tem področju.

Pri vzpostavitvi modela se bom opirala na znani koncept COSO ERM[3], ki temelji na tridimenzionalnosti povezave ciljev, aktivnosti in področij delovanja notranjega revidiranja. Pri tem bom seveda upoštevala temeljni koncept razvoja takšnih modelov, to je povezava med stroški vpeljave in koristmi. Dejstvo je, da je vsak sistem obvladovanja tveganj povezan z določenimi stroški in prinaša določene koristi. Model je smiselno razviti do te mere, da koristi, nastale zaradi njegove uvedbe, presegajo nastale stroške.

V magistrskem delu bom na podlagi teoretičnih in izkustvenih spoznanj poskušala dokazati, da povezava učinkovitega obvladovanja tveganj in notranjega revidiranja predstavlja za podjetje konkurenčno prednost

[1] The Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Odbor podpornih organizacij komisije za ceste.
[2] The Criteria of Control Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants.
[3] Celovito obvladovanje tveganj (ang. Enterprise Risk Management) po modelu COSO.

in s tem uspešnejše poslovanje, saj se podjetje ne sme izogibati tveganj, ampak se naučiti pravilno sprejemati tveganja, kar izhaja iz pozitivne povezave med sprejemanjem tveganja in donosnostjo poslovanja.

V slovenskih podjetjih zahteva po vzpostavitvi revizijskega odbora še ni zakonsko določena, vendar je odločitev v tej smeri pričakovati v prihodnosti, kar še dodatno podkrepi dejstvo, da se morajo podjetja pripraviti na učinkovito obvladovanje tveganj in notranjih kontrol, da bodo v čim večji meri zadovoljila različne interese vseh vpletenih nosilcev interesov.

1.3 Metode dela

Pri pripravi magistrskega dela sta uporabljeni teoretična in izkustvena metoda. Teoretična metoda združuje teoretično znanje, pridobljena na podiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti, znanja, pridobljena z udeležbo na domačih in mednarodnih seminarjih z obravnavanega področja, ter znanja, pridobljena s proučevanjem domače in tuje literature s področja notranjega revidiranja, obvladovanja tveganj, računovodstva, financ in revizije. Izkustvena metoda pa zajema praktične izkušnje, pridobljene z delom na področjih računovodstva in notranjega revidiranja v trgovinskem podjetju.

1.4 Struktura magistrskega dela

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih med seboj povezanih delov.

V prvem poglavju opredelim notranje revidiranje, njegove temeljne funkcije ter na kratko predstavim standarde notranjega revidiranja, ki so podlaga za izvajanje notranjerevizijske funkcije. Sledi predstavitev metod notranjega revidiranja, pri čemer je največji poudarek dan predstavitvi modelov COSO in CoCo.

V drugem poglavju na kratko predstavim opredelitve ravnanja in obvladovanja tveganj, predvsem v povezavi s standardi notranjega revidiranja. Najpomembnejši del drugega poglavja je predstavitev COSO ERM modela.

Tretje poglavje temelji na predstavitvi praktičnih primerov obvladovanja tveganj in razkrivanja delovanja notranjih kontrol v različnih gospodarskih družbah po svetu. Posebej so predstavljene zahteve Sarbanes-Oxley-evega zakona (v nadaljevanju SOA) v ZDA in zahteve britanskega Combined Code-a ter predlogi uvedbe sprememb v Evropski Uniji.

V četrtem poglavju je, na podlagi teoretičnih izhodišč, povezanih z notranjim revidiranjem in obvladovanjem tveganj, predstavljenih v prvem in drugem poglavju, ter praktičnih primerov, predstavljenih v tretjem poglavju, oblikovan model povezave notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj v trgovinskem podjetju X ter možnosti nadaljnjega razvoja z ustanovitvijo revizijskega odbora in uvedbo COSO ERM modela.

2 NOTRANJE REVIDIRANJE

2.1 Opredelitev notranjega revidiranja

V domači in tuji literaturi je notranje revidiranje različno opredeljeno, njegova definicija pa se skozi čas tudi spreminja in dobiva nove razsežnosti in vloge.

Vloga notranjih revizorjev se spreminja od tradicionalnega pristopa revizije k bolj »produktivnemu«, kjer notranji revizorji postajajo del partnerstva s poslovodstvom. V letu 1947 je statut odgovornosti notranje revizije opredelil notranje revidiranje kot neodvisno, ocenjevalno funkcijo vzpostavljeno v organizaciji z namenom ocenjevanja in vrednotenja aktivnosti, in kot servis za organizacijo (Bou-Raad, 2000, str. 182). Poudarek vloge notranjega revizorja je bil predvsem na ovrednotenju pravilnosti finančnih transakcij. Danes se je, s spremenjenim načinom poslovanja, z uvedbo novih tehnik, novih načinov notranjega revidiranja, vloga notranjega revizorja spremenila predvsem v smeri dajanja zagotovil, in sicer, zagotovil povezanih s celotnim poslovanjem podjetja. Dajanje zagotovil je Ameriški inštitut potrjenih računovodij (AICPA[4]) v letu 1996 označil kot neodvisno strokovno storitev, ki izboljša kakovost informacij, oziroma vsebino prilagodi tistim, ki sprejemajo odločitve (Bou-Raad, 2000, str. 182).

Notranje revidiranje kot dejavnost poslovnega sistema sodi v okvir informacijskega podsistema, katerega vloga je predvsem (Turk et al., 1994, str. 26):

1. zagotavljanje pravilnosti podatkov, ki vstopajo v informacijski podsistem in so v njem obravnavani, ter tudi zagotavljanje pravilnosti informacij, ki izstopajo iz njega,
2. zagotavljanje zanesljivosti in popolnosti informacij, potrebnih za sprejemanje odločitev v okviru odločevalnega podsistema.

Kot zunanje revidiranje se je tudi notranje razvilo iz preproste uradniške naloge v zelo strokovno delovanje. Nekoč je bilo notranje revidiranje skladnosti z notranjimi računovodskimi postopki, dandanes pa se je razširilo na vrednotenje učinkovitosti in uspešnosti pri nefinančnih in finančnih zadevah. Pomen vloge notranje revizije se povečuje z rastjo in zemljepisno razpršenostjo organizacije. Danes ni več nenavadno, če notranji revizorji poročajo neposredno revizijskemu odboru nadzornega sveta ter pri svojem delu uporabljajo najnovejše metode avtomatskega obdelovanja podatkov in statistične metode. Pravzaprav je Inštitut notranjih revizorjev v ZDA (IIA[5]) spremenil svoje standarde, da bi poudaril, da notranje revidiranje služi organizaciji kot celoti in ne le njenemu ravnateljstvu (Taylor, Glezen, 1996, str. 86).

V Standardih strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (2003, str. 1) je notranje revidiranje opredeljeno takole: »Notranje revidiranje je neodvisna in nepristranska dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja; namenjena je povečanju 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[6]«.

---

[4] American Institut of Certified Public Accountants.

[5] Institute of Internal Auditors.

[6] *Ravnanje s tveganjem* (ang. risk management) dejanja, ki kažejo odnos do tveganja, njegovega odkrivanja in razreševanja; nanaša se na vse zaposlence v organizaciji; razlikuje se od obvladovanja tveganja in upravljanja tveganja (Turk, 2004a, str. 441).

Nova definicija notranjega revidiranja vključuje spremembe organizacijskih teženj in se osredotoča na svetovalni pristop, predvsem na okolje, v katerem organizacija posluje, ukvarja se predvsem z uspešnostjo in učinkovitostjo poslovanja, ne pa več toliko z natančnostjo zapisanega oziroma računovodskih izidov. Nekateri strokovnjaki se zato nagibajo k dejstvu, da se termin notranje revidiranje zamenja s terminom dajanja zagotovil (Bou-Raad, 2000, str. 183). Notranjerevizijska dejavnost poslovodstvo ne seznanja zgolj s kakovostjo ureditve notranjega kontroliranja, marveč tudi o tem, kje in kdaj so večja ali manjša tveganja v poslovanju, kjer je treba izpopolniti ureditev notranjega kontroliranja ter s tem zmanjšati poslovna tveganja (Jagrič, 2005, str. 182). Danes organizacije več razmišljajo o sistemu ravnanja s tveganji, o sistemu upravljanja organizacij in kontrolnih mehanizmih in vsa tri področja so zajeta v novi definiciji notranjega revidiranja.

Iz zgornjih opredelitev notranjega revidiranja lahko zaključimo, da notranji revizor ni analitik poslovanja, kot se večkrat od njega pričakuje, kakor tudi ne notranji inšpektor, ki raziskuje neprimerno delovanje zaposlencev v podjetju, kar nekateri razumejo kot delovno področje notranjega revizorja, ampak veščak, ki lahko poveča koristi delovanja podjetja s svojim delovanjem na področju obvladovanja tveganj, notranjih kontrol in upravljalnega procesa (Jagrič, 2005, str. 182). Notranji revizorji svoje delo opravljajo neodvisno in nepristransko, v skladu z načeli in standardi notranjega revidiranja ter Listino o notranjerevizijski dejavnosti. Njihovo delo odobri in nadzira ravnateljstvo oziroma od njega pooblaščeni veščaki, zlasti še zunanji revizorji (Koletnik, 2004, str. 94).

Zavedati pa se je treba, da prednosti novega pristopa dodane vrednosti lahko povzročijo konflikt med proaktivnim obnašanjem in organizacijsko neodvisnostjo notranjega revizorja. Dve bistveni vprašanji, ki se pri tem porajata, sta, ali proaktivni pristop lahko dosežemo brez poseganja v organizacijsko neodvisnost in ali se morajo postaviti meje, kako aktivno vlogo notranji revizor lahko igra? Odgovora na ti dve vprašanji bo moral vsak notranji revizor poiskati sam, tako da si bo postavil lastne meje sprejemljivega obnašanja in s tem opredelil aktivnosti, v katere se bo vključeval in v katere ne, ker bi le-te lahko omajale njegovo strokovnost in vplivale na njegovo organizacijsko neodvisnost.

Nova vloga notranjih revizorjev pomeni, da bodo notranji revizorji razvijali znanja in sposobnosti učenja delati skupaj s poslovodstvom, za razliko od prej, ko so delali za poslovodstvo. Nov pristop pomeni predvsem razvijanje partnerstva oziroma svetovalna poslovodska razmerja, razvijanje partnerstva med notranjim revizorjem in poslovodstvom, oziroma razmerja svetovalec – poslovodja (Bou-Raad, 2000, str. 185).

Notranje revidiranje je po mnenju McNamee-a in Selim-a v svojem razvoju šlo skozi dve glavni paradigmi[7] in v zadnjem času prehaja v tretjo. Prva paradigma notranjega revidiranja je osredotočena na opazovanje in knjigovodstvo – stoletja je bilo notranje revidiranje enačeno s knjigovodstvom in opazovanjem fizičnih

---

Obvladovanje tveganja (ang. risk control) odločujoče vplivanje, da do tveganja ne pride ali da se giblje v dopustnih okvirih in da se njegove posledice kar najbolj zmanjšajo; nanaša se na tiste zaposlence v organizaciji, ki imajo za to dodeljene naloge; razlikuje se od ravnanja s tveganjem in upravljanja tveganja (Turk, 2004a, str. 285).

Upravljanje tveganja (ang. risk governance) načelno odločanje o tveganju in okvirih, v katerih je dopustno; naloga organov upravljanja v organizaciji; razlikuje se od obvladovanja tveganja in ravnanja s tveganjem (Turk, 2004a, str. 558).

[7] Paradigma je skupek pravil ali vidik gledanja na svet. Različni ljudje z različnimi paradigmami in enakim skupkom podatkov pridejo do različnih zaključkov.

enot ali številk, ki ga predstavljajo. V letu 1941 je Victor Brink uvedel nov koncept sistema notranjih kontrol in osredotočenje preobrnil od »ponovnega izvajanja« na kontrole. Danes smo na robu tretje paradigme notranjega revidiranja, kjer je revidiranje poslovnih procesov izvajano z osredotočenjem na tveganje (McNamee, Selim, 2006, str. 1). Letni načrti izvajanja notranje revizije temeljijo na strateških tveganjih, revizija poslovanja podjetja in tveganja v podjetju postajajo vedno bolj povezana.

Pri notranjem revidiranju je treba nenehno razvijati nove načine in utemeljevati nove revizijske storitve, ob čedalje bolj zapletenih zahtevah do upravljanja v sodobnih razmerah, zato je mogoče pričakovati, da bo notranje revidiranje tudi v prihodnosti vse bolj usmerjeno k predvidevanju tveganj na posameznih področjih poslovanja in svetovanju poslovodstvu o možnostih obvladovanja teh tveganj ter oblikovanja preprečevalnih notranjih kontrol (Tušek, Žager, 2004, str. 8).

2.2 Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju

Notranjerevizijska dejavnost se izvaja v različnih pravnih in kulturnih okoljih ter organizacijah (bankah, lokalni samoupravi, državnih institucijah in gospodarskih družbah), ki se razlikujejo po namenu, obsegu in ustroju; izvajajo jo ljudje v organizaciji ali zunaj njih. Te razlike sicer vplivajo na ravnanje pri notranjem revidiranju v vsakem okolju, vendar notranji revizorji morajo uporabljati standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, če želijo uresničili svoje naloge (Koletnik, 2002, str. 70). Tako delujejo notranji revizorji povsod po svetu, v ZDA, Kanadi, Avstraliji,… in tudi Slovenija pri tem ne sme biti in tudi ni izjema. Standardi namreč opredeljujejo temeljna načela notranjega revidiranja, podajajo možen okvir povečevanja koristi, postavljajo osnovne meritve delovanja notranjega revidiranja, pospešujejo organizacijske procese in delovanje (Jagrič, 2002, str. 42).

Obnovljeni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, izdani leta 2003, prinašajo novo kakovost v pojmovanju in opredelitvi notranjega revidiranja ter vlogi in poslanstvu notranjega revizorja (Majič, 2002, str. 5).

Namen standardov strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju je (Majič, 2005, str. 8):

- opredeliti osnovna načela za izvajanje notranjega revidiranja v praksi;
- zagotoviti okvir za izvajanje in uveljavljanje dejavnosti notranjega revidiranja, ki povečujejo koristi delovanja podjetja;
- določiti podlago za merjenje uspešnosti notranjega revidiranja;
- izboljšati organizacijske procese in postopke.

Standardi notranjega revidiranja so sestavljeni iz treh delov, in sicer vključujejo *standarde lastnosti* (trenutno 1000-1340), *standarde dela* (trenutno 2000-2600) in *izvedbene standarde* (ki so vključeni v druge standarde). V standardih lastnosti so opredeljene potrebne značilne lastnosti posameznikov in organizacij, ki izvajajo storitve notranjega revidiranja. Standardi dela opisujejo naravo notranjerevizijskega delovanja in dajejo kakovostna sodila, po katerih je mogoče presojati storitve notranjerevizijskega delovanja. Ti dve skupini standardov sta vodilo za vse storitve notranje revizije (revidiranje, svetovanje in drugo). Izvedbeni standardi pa določajo uporabo standardov pri izvajanju posameznih delovnih nalog. Razčlenitev standardov je podrobneje prikazana v Prilogi 1.

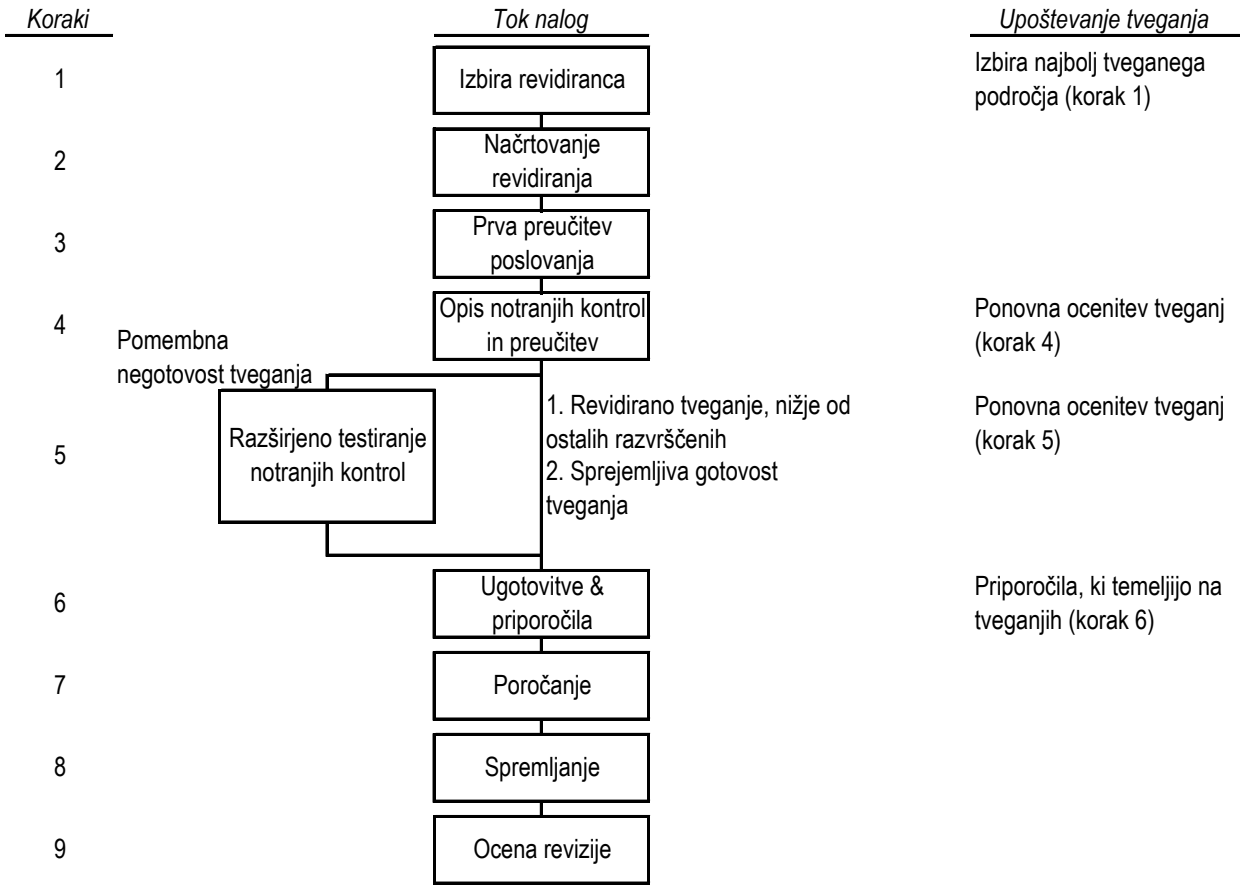
Standardi notranjega revidiranja, predvsem standardi dela in izvedbeni standardi, pomagajo oblikovati »most« med teorijo in osebnimi revizijskimi postopki. Dejstvo pa je, da tudi dobro ogrodje ne more priskrbeti natančnih navodil, ki so potrebna za izvajanje notranjega revidiranja v praksi (Ratliff et al., 1996, str. 8).

2.3 Metode notranjega revidiranja

2.3.1 Proces notranjega revidiranja

Proces izvajanja notranjega revidiranja lahko razdelimo v devet korakov, ki jih nazorno prikazuje spodnja slika.

Slika 1. Proces izvajanja notranjega revidiranja

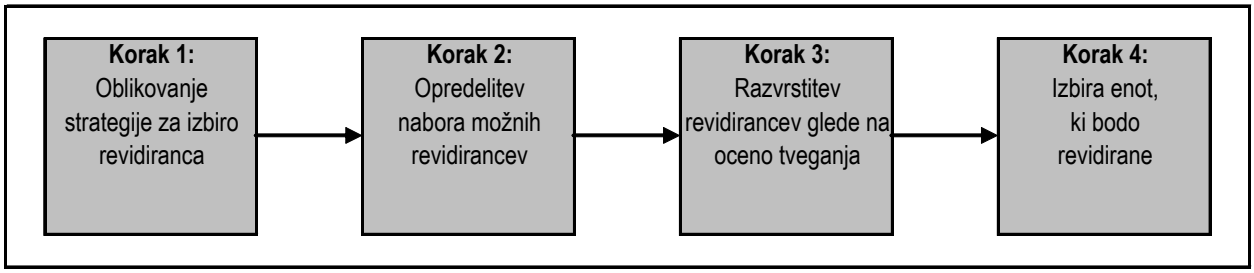


Vir: Ratliff, et al., 1996, str. 184.

Najpomembnejši korak je prvi korak, v katerem se izbere revidiranca[8]. Izbor revidiranca lahko poteka na različne načine, zaradi različnih vzrokov, zato bi bilo napačno sklepati, da gre za rutinski, tako rekoč standardni proces. Proces izbire revidiranca in s tem določitev revizij za načrtovano obdobje je možno izvesti v štirih splošnih korakih, kar prikazuje Slika 2.

[8] Revidiranec (ang. auditee) je posameznik ali organizacija, njen del, proces ali ureditev, katerega (katere) delovanje se revidira (Turk, 2004, str. 644).

Slika 2. Proces izbire revidiranca



Vir: Ratliff, et al., 1996, str. 242.

Obstajajo tri osnovne metode izbire revidiranca, ki so sledeče (Ratliff, et al., 1996, str. 185):
1. sistematična izbira, ki temelji na oceni tveganj,
2. ad hoc revizije, ki jih v večini določi ravnateljstvo,
3. revidiranec revizijo predlaga sam.

Najboljši način, ki prinaša največje koristi notranjega revidiranja, je izbira, ki temelji na oceni tveganja. To pomeni, da so prednostna področja notranjega revidiranja tista z najvišjim tveganjem, šele kasneje pa se lotimo revidiranja enot z nižje opredeljenim tveganjem. Ta korak se lahko najbolj spremeni oziroma se izvede kakovostnejše in hitreje, če se v podjetju oddelka za obvladovanje tveganj in notranje revidiranje povežeta ter se hkratno vzpostavi ustrezen model določanja indeksa tveganja. Eden od možnih načinov omenjene povezave bo podrobneje prikazan na primeru trgovinskega podjetja X v petem poglavju.

Pri upoštevanju tveganj v procesu notranjega revidiranja se tveganja upoštevajo tudi pri četrtem, petem in šestem koraku. Na ocenjenih tveganjih temelji opis in analiza ureditve notranjega kontroliranja, obseg testiranja notranjih kontrol in, nenazadnje, tudi ugotovitve in priporočila so zasnovana na tveganjih.

Dejavniki tveganja, ki jih je treba upoštevati pri načrtovanju notranjih revizij, opredeljeni v Standardu strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju 2100-1 »Načrtovanje«, so (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str. 60):
- datum in končni izsledki zadnje opravljene revizije,
- posodobljene ocene nevarnosti in uspešnosti postopkov ravnanja s tveganjem in obvladovanja,
- zahteve ravnateljstva, revizijskega odbora in organa upravljanja,
- sprotne zadeve, ki se nanašajo na upravljanje organizacije,
- glavne spremembe pri poslovanju podjetja, delovanju, programih, ureditvah in kontrolah,
- priložnosti za doseganje poslovne koristi, in
- spremembe pri revizijskem osebju in njihovi usposobljenosti.

Dejavnike tveganja je treba vgraditi v proces določanja prednostnih področij revidiranja, za kar obstaja mnogo načinov. Eden od enostavnejših, vendar sistematičnih postopkov, ki se je potrdil kot učinkovit v mnogo organizacijah, je predstavljen v spodnjih štirih korakih (Ratliff, et al., 1996, str. 261).
1. korak: Izbira najpomembnejših dejavnikov tveganja za enote v organizaciji (največ devet).
2. korak: Točkovanje vseh izbranih dejavnikov tveganja za posamezno enoto z uporabo lestvice od 1 do 5 točk za vsak dejavnik (5 točk pomeni največje tveganje, 1 najmanjše tveganje, 3 pa lahko srednje tveganje ali nepoznano tveganje).

3. Seštevek vseh točk za posamezno enoto predstavlja »točke tveganja«; zmnožek števila izbranih dejavnikov tveganja pomnožen s 5 (največje tveganje), predstavlja največje tveganje za revizijsko enoto.
4. Razvrstitev enot glede na točke tveganja.

Prednosti zgoraj opisanega sistematičnega pristopa sta predvsem upoštevanje številnih ključnih dejavnikov tveganja v podjetju in preprečevanje prevelikega vpliva političnih ali drugih nezaželenih pritiskov na izbiro revidiranca (Ratliff, et al., 1996, str. 262).

2.3.2 Opredelitev notranjih kontrol

Notranji revizorji ocenjujejo dve razsežnosti ustroja notranjih kontrol – obliko in učinkovitost. Dobro oblikovan ustroj notranjih kontrol je tisti, ki podaja zadostno zagotovilo, da bodo cilji podjetja doseženi ob sprejemljivih stroških. Učinkovit ustroj notranjih kontrol pa je tisti, ki zagotavlja, da bo tisto, kar je bilo oblikovano, tudi izvedeno (Ratliff et al., 1996, str. 15). Zavedati se je treba, da pri doseganju učinkovitosti ustroja notranjih kontrol pomembno vlogo igrajo zaposlenci v podjetju. Slabo oblikovan ustroj notranjih kontrol je lahko učinkovit samo zato, ker so ga udeleženi zaposlenci sposobni usposobiti. Na drugi strani je dobro oblikovan sistem lahko neučinkovit, če zaposlenci ne vedo, kako mora delovati. Naloga notranjega revizorja je, da oceni oba vidika (Ratliff et al., 1996, str. 15).

Glede na to, da je osnova notranjega revidiranja preverjanje učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema, na tem mestu podajam nekaj opredelitev notranjih kontrol. Različni avtorji opredeljujejo notranje kontrole in njihovo vlogo v podjetju različno. Ena od opredelitev notranjih kontrol definira le-te takole: Pri notranjih kontrolah gre za organizacijo oziroma organizacijske ukrepe ter usklajeno delovanje postopkov in metod, ki so potrebni v vsakdanjem poslovanju podjetja, da se zagotovi čim večja točnost, urejenost in učinkovitost v delovanju celotnega podjetja. Delovanje notranjih kontrol torej pomeni v delovanje podjetja načrtno in sistematično včlenjene postopke in metode, ki zagotavljajo točnost, zanesljivost in popolnost evidenc pri izdelovanju pravilnih in resničnih računovodskih poročil, omogočajo varovanje premoženja, preprečujejo in odkrivajo napake in prevare v delovanju podjetja ter zagotavljajo spoštovanje in uresničevanje zakonov in načel, zapisanih v splošnih aktih podjetja v okviru dogovorjenih poslovnih usmeritev, ki jo posredno ali neposredno določajo lastniki kapitala (Menard et al., 1994, str. 1).

Chorafas v svoji definiciji notranjih kontrol poleg omenjenih značilnosti poudarja, da so notranje kontrole dinamičen, spremembam prilagodljiv sistem, ki obvladuje različna tveganja in prevare ter zagotavlja pregledno in pošteno računovodsko poročanje. Za vzpostavitev ustreznega sistema notranjih kontrol je odgovorno ravnateljstvo, sistem notranjih kontrol pa morajo redno revidirati notranji in zunanji revizorji, da se zagotovi ustrezno delovanje ter odkrijejo oziroma preprečijo morebitne pomanjkljivosti (Chorafas, 2001, str. 30-31).

Avtor poudarja še dve pomembni lastnosti notranjih kontrol, in sicer:
- notranje kontrole delujejo toliko časa, dokler jih ljudje spoštujejo,
- namenjene niso samo odkrivanju in preprečevanju napak, temveč tudi »kličejo po odgovornosti« za napake vsakega zaposlenca, ki je v njih udeležen.

Za ustrezno vzpostavitev notranjega kontrolnega sistema je nujno potrebno, da pri vzpostavitvi in nenehnemu izboljševanju sodelujejo vsi zaposlenci in tako skrbijo, da so notranje kontrole učinkovite na vsakem delovnem mestu.

V prenovljenih standardih strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju je izraz notranja kontrola nadomeščen z izrazom obvladovanje[9], ki je v Navodilih za postopke – 2100 »Narava dela« opredeljen kot ukrep poslovodstva, ki dviguje verjetnost, da bodo doseženi opredeljeni smotri in cilji. Loči preprečevalne, odkrivalne in usmerjevalne ukrepe obvladovanja (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju 2003, str. 87).

Kontrola je po mnenju nekaterih najbolj sporna beseda današnjega časa. »Polovica sveta« je namreč mnenja, da vnaša v procese omejitve in zatiranje in bi jih moralo biti manj. »Polovica sveta« pa meni, da imamo precej kontrol, vendar bi jih rabili še več. Kontrola je torej fenomen, ki potrebuje natančno raziskavo, da se ustvari mnenje, ločeno od zgoraj opisanega (Herremans, 1997, str. 60).

Najbolj pomembno pri notranjih kontrolah je, da je ravnateljstvo zadosti usposobljeno, da zna s pomočjo kontrol razpršiti učinke tveganj v podjetju (Root, str. 9). Hkrati je ravnateljstvo najpomembnejši igralec v nadzoru notranjega kontrolnega sistema, ki prispeva največje koristi. Njegova stališča, dejanja in sodbe morajo biti v skladu z načeli dobre prakse upravljanja podjetij (Root, 1998, str. 11).

Tako Kanada, ZDA, kot Velika Britanija, so razvile kontrolne modele, ki se oddaljujejo od tradicionalnega osredotočenja na računovodske notranje kontrole in poudarjajo kontrole na področju poslovanja, poslovodenja in tudi računovodskega poročanja. Odbor podpornih organizacij komisije za ceste (COSO) je razvil model, ki se uporablja v ZDA. Model zamegljuje razliko med »dobrim poslovodnim procesom in dobrim kontrolnim procesom« in vsebuje številne sestavine kontrole. The Canadian Criteria of Control Committee (CoCo) je razvil svoj model s podobno široko opredelitvijo notranje kontrole in gradi tako na ameriškem, kot na britanskem modelu, pri čemer pa poudarja vlogo učenja v podjetju (Herremans, 1997, str. 61). Vsi trije modeli COSO, CoCo in Turnbull-Combined Code so podrobneje predstavljeni v podpoglavjih.

2.3.3 COSO model

Zaradi pomembnih revizijskih napak, ki so se pojavile pri revidiranju ureditve notranjega kontroliranja v 80-tih letih, je COSO[10] pristopil k redifiniciji notranjih kontrol in sodil za presojo uspešnosti njihovega delovanja. Ogrodje notranjih kontrol naj ne bi zajelo le vrednotenja »trdih« kontrol, ki se nanašajo na razmejitev dolžnosti in obveznosti, ampak tudi »mehke« kontrole, kot so konkurenčnost, strokovnost

[9] *Obvladovanje* (ang. control) pomeni katerokoli dejanje poslovodstva, sveta ali drugih strank za izboljšanje ravnanja s tveganjem in povečanje verjetnosti, da bodo postavljeni nameni in cilji doseženi (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju 2003, str. 17). S *postopki obvladovanja* (ang. control processes) pa opredeljujemo usmeritve, postopke in delovanje znotraj okvira obvladovanja, ki naj bi zagotavljal, da se tveganja zadržujejo znotraj dopustnih mej, določenih pri postopkih ravnanja s tveganji (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju 2003, str. 18).

[10] COSO je bil v originalu izid priporočil nacionalne komisije za prevarantsko računovodsko poročanje (National Commission on Fraudulent Financial Reporting), ki je bolj poznana kot komisija za ceste (Treadway Commission), ki jo vodi James Treadway, Jr. (Root, 1998, str. 113).

zaposlencev, stil in filozofija vodenja. Poročilo, ki ga je izdal Odbor podpornih organizacij komisije za ceste (COSO), naj bi zagotovilo, da bi pomen notranjih kontrol razumele vse udeležene stranke, od ravnateljstva, revizorjev do javnosti. Ravnateljstvu naj bi pomagalo pri opredelitvi pomembnih tveganj in kontrol, dalo ogrodje za postavitev notranjih kontrol in, kar je zelo pomembno, pomagalo notranjim revizorjem, da se usmerjajo na področja povečevanja koristi in izboljševanja delovanja podjetij (Jagrič, 2002a, str. 14-15).

Namen COSO ogrodja je, da ravnateljstvo podjetja in njihovi revizorji pridobijo sodila, s pomočjo katerih bodo ocenjevali učinkovitost notranjih kontrol in o njih v obliki poročil poročali javnosti (Root, 1998, str. 113).

COSO opredelitev notranjih kontrol je izid usklajevanj različnih institucij in je široko uveljavljena v različnih državah (Guide to Internal Audit, 2004, str. 27): *Notranja kontrola je proces, na katerega vpliva ravnateljstvo, poslovodstvo in ostali zaposlenci, oblikovana z namenom zagotavljanja razumnega zagotovila, vezanega na doseganje ciljev podjetja v naslednjih kategorijah:*

- *uspešnost in učinkovitost poslovanja,*
- *zanesljivost računovodskega poročanja,*
- *skladnost z uporabnimi zakoni in predpisi.*

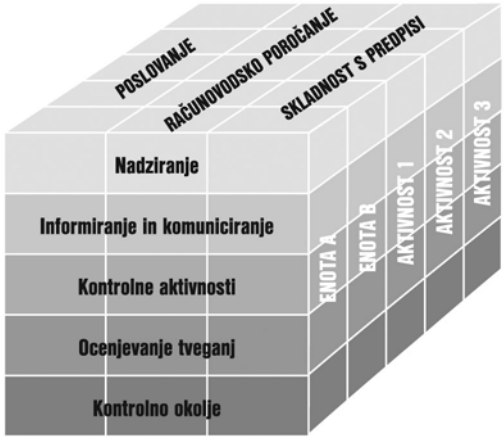
Temeljni koncepti, uporabljeni v tej opredelitvi, so:

1. Notranja kontrola je proces.
2. Notranja kontrola je pod vplivom ljudi na vseh ravneh organizacije.
3. Notranja kontrola lahko priskrbi ravnateljstvu in nadzornemu svetu samo razumno zagotovilo, ne pa absolutnega zagotovila glede doseganja ciljev podjetja (Guide to Internal Audit, 2004, str. 27).

COSO predpostavlja, da notranje kontrole obstajajo v osnovnih poslovnih procesih načrtovanja, izvajanja in nadziranja, vendar le-te ne povečujejo koristi teh procesov, ampak so njihov sestavni del. V ogrodju je uporabljen vseobsegajoč pomen izraza ljudje, saj zajema tako ravnateljstvo, drugo poslovodstvo, kot tudi ostale zaposlence (Root, 1998, str. 118). COSO okvir je usklajen s standardi notranjega revidiranja.

Poleg navedenih poslovnih ciljev, pa COSO opredeli tudi pet medsebojno odvisnih sestavin notranjih kontrol, med katere uvrščamo: kontrolno okolje, ocenjevanje tveganja, kontrolne aktivnosti, informiranje in komuniciranje ter nadziranje. Tridimenzionalnost COSO ogrodja notranjih kontrol prikazuje kocka na Sliki 3.

Slika 3. COSO model notranjih kontrol



Vir: Guide to Internal Audit, 2004, str. 27.

Z vpeljavo sistema notranjih kontrol v podjetje želi ravnateljstvo doseči tri cilje (Vrednotenje notranjega kontroliranja, 1998, str. 6):

- **Poslovanje**, ki mora biti uspešno in učinkovito – to dosežemo z uspešno in učinkovito razporeditvijo dejavnikov.
- **Računovodsko poročanje** mora biti zanesljivo, računovodske informacije razpoložljive in zanesljive – za notranje in zunanje uporabnike – računovodskih poročil.
- **Skladnost s predpisi** – to pomeni, da mora biti poslovanje podjetja usklajeno z veljavno zakonodajo, predpisi, notranjimi pravilniki in postopki.

Razlaga sestavin COSO modela notranjih kontrol je podana v nadaljevanju.

1) Kontrolno okolje

Je temeljni del ustroja notranjih kontrol v podjetju in zagotavlja zunanje možnosti za njihovo delovanje ter hkrati postavlja osnovo za delovanje vseh ostalih štirih sestavin. V pojmovanje kontrolnega okolja sodijo strategija podjetja, velikost in organiziranost podjetja, odnos, filozofija in način delovanja ravnateljstva. Ravnateljstvo, naklonjeno notranjih kontrolam, pripomore k njihovi večji učinkovitosti. Če ima ravnateljstvo do notranjih kontrol odklonilen odnos, to slabo vpliva na njihovo sestavo; to se po navadi kaže predvsem kot opuščanje notranjih kontrol na nekaterih ravneh. Velikost podjetja vpliva na kontrolno okolje skozi stopnjo formaliziranosti in hitrostjo komunikacij. Majhna podjetja imajo pogosto nižjo stopnjo formalizacije, vendar je pogosto komunikacija hitrejša in lažja ter bolj učinkovita, zaradi manjšega števila poslovodskih ravni (Root, 1998, str. 122).

2)Ocenjevanje tveganja

Ocenjevanje tveganj se nanaša na opredelitev in preučitev relevantnih tveganj, ki vplivajo na doseganje ciljev podjetja in njihovo upravljanje (Root, 1998, str. 123). Potek ocenjevanja tveganj je podrobneje predstavljen v točki 3.3.

3) Kontrolne aktivnosti

So različne usmeritve in postopki, ki pomagajo ravnateljstvu doseči zastavljene cilje. Sem sodijo sestavi, procesi, tehnike, programi, projekti in ostala sredstva, s katerimi ravnateljstvo dosega želene cilje (Root, 1998, str. 128). Ravnateljstvo mora poskrbeti, da so uvrščene v vsakdanje poslovanje podjetja, saj se le tako lahko podjetje ob spremenjenih razmerah hitro odzove in s tem ogne nepotrebnim stroškom. Vsako podjetje ima sebi lastno sestavo kontrolnih aktivnosti, zato ne obstajata niti dve podjetji, ki bi imeli to sestavo popolnoma enako.

4) Informiranje in komuniciranje

Primerno informiranje in učinkovito komuniciranje sta bistvena za pravilno delovanje notranjih kontrol. Informacije so nujno potrebne, da zaposlenci izvršijo svoje odgovornosti (Guide to Internal Audit, 2004, str. 27). S pomočjo komunikacij pa se zaposlenci seznanijo s pogledom ravnateljstva na notranje kontrole in njihovo resnostjo. Vsak zaposlenec mora biti seznanjen s svojo vlogo v ustroju notranjih kontrol in mora komunicirati z drugimi v vseh smereh, na nižjo in višjo raven odločanja ter v okviru svoje enote.

5) Nadziranje

Gre za stalen proces ocenjevanja kakovosti izvajanja notranjih kontrol, ki ravnateljstvu daje povratno informacijo, koliko so zastavljeni cilji tudi uresničeni. Potekati mora pri uresničevanju vseh treh temeljnih poslovnih ciljev in pri vseh petih sestavinah delovanja notranjih kontrol. Proces se lahko izvaja kot sprotno nadziranje, kot posamezna ocenjevanja ali kot kombinacija obeh. Obseg in pogostost posameznih ocenjevanj je odvisna od ocenjene stopnje tveganja. Nadziranje zagotavlja, da notranje kontrole delujejo

učinkovito (Root, 1998, str. 132). Prednost kontinuiranega nadzora je predvsem v hitrejšem odkrivanju pomanjkljivosti oziroma nepravilnosti in zmanjševanju stroškov neučinkovitega poslovanja podjetja.

COSO ogrodje predpostavlja, da imajo vsa podjetja, ne glede na velikost, lahko učinkovite notranje kontrole in tudi zagotavlja sodila, po katerih se njihova učinkovitost lahko oceni. Upošteva pa, da lahko obstaja široka varianca med podjetij, kaj tvori učinkovitost, in da je ta ocena lahko subjektivna (Root, 1998, str. 15).

COSO okvir ne sme postati standard, ki ga lahko enako upoštevajo vsa podjetja, vendar ga je treba prilagoditi značilnostim posameznega podjetja. Če se COSO poročilo uporablja kot standardni okvir za oceno učinkovitosti notranjih kontrol, obstaja možnost, da so podjetja »vodena v narobno smer« in s tem izidi ocenitve ustroja notranjih kontrola nerealistični (Root, 1998, str. 5).

Pred izdajo COSO ogrodja je v nekaterih podjetjih notranjerevizijska služba izvajala periodična ocenjevanja notranjih kontrol v okviru projektne skupine. Prav tako je podjetje oceno o delovanju notranjih kontrol na področju računovodskega poročanja pridobilo s strani zunanjih revizorjev. Skozi leta se je odnos med notranjimi in zunanjimi revizorji precej spreminjal. Bilo je obdobje, ko so zunanji revizorji gledali na notranje revizorje kot neprofesionalne. Danes so zunanji revizorji lahko že zaskrbljeni zaradi naraščajočih sposobnosti in pristojnosti notranjega revidiranja. V velikih podjetjih je notranjerevizijska služba namreč sposobna izvesti že vse vidike računovodskega revidiranja in še veliko več (Root, 1998, str. 133).

V skladu s COSO modelom so notranje kontrole lahko ocenjene kot učinkovite takrat, ko imata ravnateljstvo in drugo poslovodstvo razumno zagotovilo, da (Root, 1998, str. 137-138):

- razumeta obseg, do katerega so bili doseženi cilji poslovanja podjetja,
- so bili objavljeni računovodski izkazi pripravljeni verodostojno,
- so bili upoštevani vsi zakoni in predpisi.

COSO ogrodje daje velik poudarek trditvi, da notranje kontrole lahko zagotovijo samo razumno, ne pa absolutno zagotovilo za doseganje ciljev. Kaj pomeni razumno, je odvisno od okoliščin. Na primer računovodski izkazi lahko vsebujejo napake, ki pa v skupnem seštevku ne smejo materialno pomembno vplivati na finančno stanje, izid ali denarni tok podjetja (Root, 1998, str. 139). Kolikšna je velikost te napake, je odvisno od posebnih okoliščin, v katerih podjetje posluje.

Ena od pomembnih omejitev notranjih kontrol v COSO ogrodju je, tako kot pri vseh drugih kontrolnih modelih, princip stroškov in koristi notranjih kontrol. Te omejitve so tudi eden od razlogov za razumno in ne absolutno zagotovilo. Princip izhaja iz predpostavke, da obstaja raven, nad katero so stroški vpeljave dodatnih kontrol večji od njihovega povečanja koristi. Treba je torej najti pravo ravnotežje. V praksi se pogosto pojavi težava pri oštevilčenju stroškov in koristi, težko je namreč izolirati stroške notranjih kontrol od stroškov poslovnega procesa, katerega del so. Zato je uvedba vsake dodatne kontrole izid širokega spektra možnosti glede stroškov in koristi.

2.3.4 CoCo model

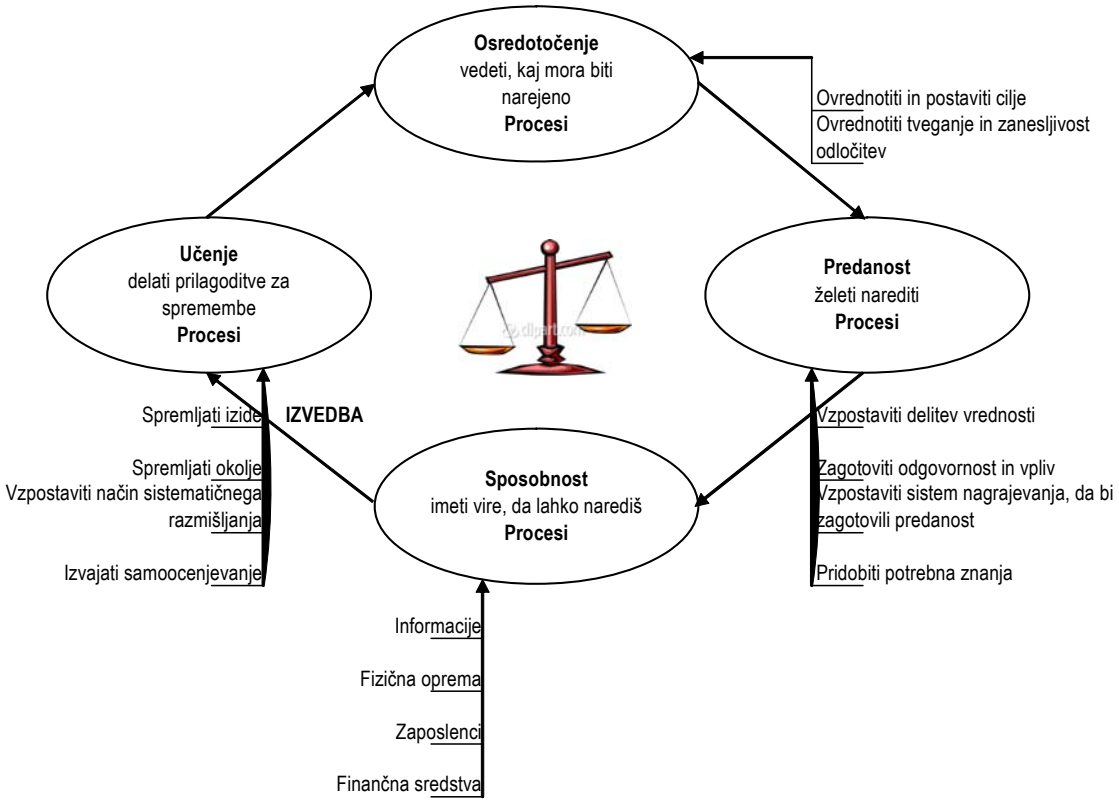
COSO ogrodje je bilo razvito za uporabo v ameriških podjetjih, medtem ko so ustrezne ustanove drugje po svetu razvile podobna ogrodja za uporabo v podjetjih znotraj njihovih zakonsko določenih meja. Tako je Kanadski inštitut pooblaščenih računovodij (CICA) razvil CoCo model, ki pa se v precej pogledih razlikuje od COSO modela. Primer: CoCo model izključuje informiranje in komuniciranje kot samostojni kontrolni element notranjih kontrol, ampak je integriran v ostale elemente. Prav tako ravnateljstvu nalaga odgovornost za poročanje in skladnost z notranjimi usmeritvami in to jemlje kot kontrolni element. Slednje lahko pripelje do zmede, kajti možnost obstaja, da je neka stopnja notranjih kontrol v skladu s COSO modelom ocenjena kot učinkovita, kar pa ne bi bilo tako, če bi uporabili sodila CoCo modela. Ta dilema je prisotna predvsem pri podjetjih, ki poslujejo tako v ZDA, kot v Kanadi (Root, 1998, str. 7).

Kontrolno okolje CoCo je močno ogrodje, ki omogoča organizaciji, da se osredotoči na ključne strukture, vrednosti in procese v organizaciji, ki skupaj sestavljajo ureditev notranjega kontroliranja. Opredelitev notranje kontrole presega ozek finančni fokus in je opredeljena mnogo širše, tako da vsebuje vse elemente organizacije (vključujoč vire, sestave, procese, kulturo, strukturo in naloge), ki jih je treba obravnavati skupaj, ne posamezno, in omogoča zaposlencem dosegati cilje organizacije. Uspešnost kontrole ne moremo presojati posamezno po stopnji vsakega sodila, ki ga izpolnjuje. Sodila so med seboj povezana, kakor so povezani tudi kontrolni elementi v organizaciji, zato kontrolni elementi ne morejo biti ne osnovani in ne ovrednoteni posamezno, oziroma ločeno drug od drugega. Kontrola mora pokrivati prepoznavanje in razpršenost tveganj. Ta tveganja ne vključujejo samo poznanih tveganj, ki so povezana z doseganjem posebnih ciljev, ampak tudi dva ali več najpomembnejših temeljnih tveganj, ki so povezana z uspešnostjo in preživetjem organizacije. Ti dve najpomembnejši temeljni tveganji sta (Pickett, 2003, str. 200):

1. nezmožnost podjetja, da prepozna in izkoristi priložnosti,
2. nezmožnost podjetja, da se prilagodi nepričakovanim tveganjem in priložnostim, da sprejema odločitve samo na podlagi slišanih dejavnikov v odsotnosti pravih informacij.

Osnove CoCo modela lahko združimo v štiri glavne skupine sodil kontrolnega okolja CICA, ki jih prikazuje spodnja slika, obrazloženi pa so v nadaljevanju.

Slika 4. Model CoCo



Vir: Herremans, 1997, str.62.

Razlaga glavnih sestavin je sledeča (Pickett, 2003, str. 201-202):

1. **NAMEN**

   Model začne z zelo jasno opredelitvijo namena. Ta vključuje cilje, poslanstvo, vizijo in strategijo; tveganja in priložnosti, usmeritve, načrtovanje in izvedbene cilje ter sodila. Ključnega pomena je, da imamo jasno vodilo za sodila kontrole od takrat, ko so kontrole pomembne za doseganje ciljev, in prav je, da vsi zaposlenci delujejo v smeri doseganja skupnega cilja – cilja podjetja.

2. **PREDANOST**

   Zaposlenci v podjetju morajo razumeti in se poistovetiti z vrednotami podjetja. To vključuje etične vrednote, integriranost, politiko zaposlovanja, odgovornost in vzajemno zaupanje. Mnogo kontrolnih sistemov se poruši, ker ne prepoznajo potrebe, da se morajo zaposlenci poistovetiti s kontrolnim okoljem, v katerem organizacija deluje. Kjer zaposlenci porabijo svoj čas tako, da poizkušajo nadvladati sistem oziroma ga porušiti, tam je normalno pomanjkanje pripadnosti kontrolnim sodilom. Najtežji del zagotovitve dobre kontrole je prepričati zaposlence, da se počutijo del dogovorov.

3. **SPOSOBNOST**

   Sposobnost pomeni, da zagotovimo prave vire, kar pomeni, da imajo zaposlenci pravilna znanja, izkušnje, orodje in odnose, ne samo, da zagotavljajo delovanje kontrol, ampak, da so sposobni tudi ovrednotiti tveganja in zagotoviti kontrole, ki omogočajo lažje obvladovanje teh tveganj. Sposobnost se lahko zagotovi s pomočjo treniranja in izobraževalnih seminarjev ali pa kot del nadaljevalnih izboljševalnih programov. Med sposobnostjo in spremljanjem pride izvedba.

4. **IZVEDBA**

   Ta faza vključuje izvedbo aktivnosti, ki bodo kontrolirane. Preden bodo zaposlenci kar koli naredili, morajo imeti jasen namen, predanost oziroma željo po doseganju ciljev in sposobnost za ravnanje

oziroma obvladovanje problemov in priložnosti. Vsaka akcija, ki bo imela te zasnove, ima mnogo več možnosti za uspešen izid.

5. **UČENJE IN SPREMLJANJE**

   Zaposlenci morajo biti del razvoja podjetja, to vključuje spremljanje zunanjega in notranjega okolja, spremljanje izvedbe, spremembe predpostavk, reorganizacijo informacij in informacijskega sistema in ovrednotenja učinkovitosti kontrol. Nadziranje je trda kontrola, ki pomeni inšpekcijo, kontroliranje, pregledovanje. Sprememba predpostavk pa je pomembna mehka kontrola, ki pomeni, da se ljudje lahko razvijajo. Vsaka od zgoraj naštetih aktivnosti je del procesa učenja, ki lahko podjetje povzdigne eno stopničko višje.

CoCo model spodbuja k povratni informaciji o poteku vseh aktivnosti, kajti to zagotavlja, da je podjetje še boljše in da se na podlagi lastnih napak uči. Najpomembnejši vidik CoCo modela je poudarjanje učenja, kot bistvenega elementa boljšega razvoja podjetja. Drugi pomemben vidik tega kontrolnega ogrodja pa je, da se poudarjajo tako mehke kontrole, kot tudi tiste tradicionalne trde kontrole in ti dve filozofiji notranjih kontrol lahko strnemo v naslednji dve točki (Pickett, 2003, str. 202):

1. Znanstvene – trde kontrole:

- Ljudje so po naravi, to je inherentno, nepošteni, leni, jezni, če je le mogoče se izognejo pripadnosti, ki zadeva kakršen koli napor.
- Podjetje je stroj.
- Kontrola je učinkovita le takrat, ko zaposlenci delajo to, kar jim reče poslovodstvo.

2. Človeške – mehke kontrole:

- Ljudje so pošteni, delavni in želijo izpolnjevati svoje zahteve po svojih najboljših sposobnostih.
- Podjetje je socialni organizem.
- Kontrola je učinkovita, ko zaposlenci in poslovodstvo delajo vzajemno za doseganje skupnih ciljev.

CoCo model daje velik pomen na zadnji, drugi vidik mehkih kontrol za uspešnost delovanja organizacij.

Ravnateljstvo ali notranji revizor v njegovem imenu morata pri ovrednotenju ureditve notranjega kontroliranja po modelu CoCo upoštevati predvsem sledeče (Pickett, 2003, str. 201):

- Ovrednotenje mora biti osredotočeno na najpomembnejše cilje organizacije in obvladovanje tveganj v povezavi s temi cilji.
- Ovrednotenje mora biti izvedeno z vidika organizacije kot celote.
- Za ovrednotenje je odgovorno ravnateljstvo.
- Ovrednotenje mora biti izvedeno na podlagi zaupanja vrednih procesov, ki vključujejo perspektivne zaposlence v organizaciji.
- Ovrednotenje mora biti zasnovano na sodilih kontrolnega okolja CICA (predstavljeni zgoraj).
- Ovrednotenje mora biti izvedeno z zaposlenci, ki imajo ustrezna znanja, kakovosti, perspektive in izkušnje.
- Ovrednotenje vključuje tudi poročanje o izidih vrednotenja poslovodstvu.
- Proces ovrednotenja je hkrati tudi učenje, kako lahko proces ovrednotenja v prihodnosti izboljšamo.

3 RAVNANJE S TVEGANJI

3.1 Opredelitev tveganja

V poslovni literaturi obstaja precej opredelitev koncepta tveganja (nekaj jih podajam v nadaljevanju), pri čemer pa sta za večino opredelitev značilni dve bistveni lastnosti, in sicer (Berk, Peterlin, Ribarič, 2005, str. 26):

- da je tveganje povezano z verjetnostno porazdelitvijo izidov poslovnih dejanj in
- da nekateri izidi poslovnih dejanj povzročajo podjetjem nezaželeno izgubo.

Tveganje je torej možnost, da nastopi negativni odmik doseženih od načrtovanih ciljev podjetja, ki izhaja iz negotovosti bodočih dogodkov in nepopolnih informacij. Tveganje torej ni le posledica porazdelitve negotovih dogodkov v prihodnosti, temveč je tudi posledica nepopolnih ali nekakovostnih informacij, ki jih vodstvo uporablja za sprejemanje poslovnih odločitev.

Teoretiki opredeljujejo pojem tveganje, kot porazdelitev negotovih bodočih izidov, kjer je negotovost opredeljena, kot verjetnostna porazdelitev[11] vseh mogočih izidov, tako pozitivnih, kot negativnih (Berk, Peterlin, Ribarič, 2005, str. 26). Tveganje je drugačen pojem kot negotovost[12], čeprav se v praksi ta dva termina pogosto uporabljata ekvivalentno.

V Priročniku za notranje revidiranje je tveganje opredeljeno kot verjetnost, da bo nekaj potekalo napačno in bo zmanjševalo možnosti organizacije, da bi dosegla svoje cilje (Moscrop, 1999, str. 48).

Chorafas opozarja, da je tveganje predmet Murphy-evega zakona, kar pomeni, če lahko gre kaj narobe, bo narobe tudi šlo (Chorafas, 2000, str. 221), zato mora celotna funkcija tveganja upoštevati vse dejavnike tveganja.

Tveganje je pojem, ki se mnogokrat pojavi v dnevnem časopisju z ogromno različnih pomenov in razlag. Najpogostejše razlage tveganja so sledeče (McNamee, Selim, 2006, str. 1):

- Tveganje je v poslovodenju in strategiji opisano kot kontinuum (tveganje in priložnosti) z izidi (negativnimi ali pozitivnimi) in verjetnostmi (verjetnost nastanka in posledice).
- Tveganje se pojavi v računovodski stroki kot številčni element (strošek) zadržanih sredstev.
- Tveganje v okoljski in zdravstveni industriji je osredotočeno na hazarde nalog in je opredeljeno kot verjetnost kemičnih lastnosti in fizičnih dogodkov.
- Tveganje v zavarovalni in revizijski stroki naj bi bilo proaktivno in negativno, z osredotočenjem na učinke pomembnih izgub.

V literaturi o notranjih kontrolah se izraz tveganje uporablja v povezavi z negotovostjo. Tveganje je možnost, da se neželen dogodek pojavi ali ne pojavi. V poslovnem svetu obstaja množica takšnih tveganj, kot na primer ravnateljstvo odstopi, zaposlenci stavkajo, spremenijo se navade porabnikov, povečajo se

[11] Verjetnostno porazdelitev možnih izidov se ponavadi oceni na podlagi zgodovine podatkov, kjer je za vsak interval, npr. dobička, mogoče izračunati verjetnost realizacije.

[12] Pri negotovosti odločevalec o pojavu nima vedenja in verjetnostne porazdelitve ne zna smiselno oceniti.

zahteve vlade in podobno. Glede na to »biti pod kontrolo« pomeni zmanjšati tveganje, da se bodo neželeni dogodki pojavili, na razumno (sprejemljivo) raven (Root, 1998, str. 40). Na drugi strani obstaja množica dogodkov s pozitivnimi učinki, kar pa predstavlja za podjetje priložnost. V tem pomenu je priložnost nasprotje tveganja.

Tveganje torej lahko opredelimo v različnih zvezah: tveganje kot priložnost, tveganje kot nevarnost ali grožnja in tveganje kot porazdelitev negotovosti. V preteklosti so ravnateljstva podjetij tveganja največkrat dojemala kot grožnjo oziroma nevarnost, kateri se je treba izogniti oziroma se pred njo ustrezno zavarovati[13]. Danes se pristop k dojemanju pomena tveganja spreminja v smeri, da podjetje zavestno prevzema del tveganja - nestanovitnosti, v skladu s svojo strategijo ustvarjanja vrednosti za lastnike[14] (Berk, Peterlin, Ribarič, str. 30).

Tveganje lahko izrazimo tudi matematično, in sicer s pomočjo enačbe R = pr(E), kjer R pomeni tveganje, E obseg izpostavljenosti (npr. denarno izražena možna izguba) in pr verjetnost izgube zaradi neučinkovitosti kontrolnega sistema. Dejavnik, ki najbolj vpliva na verjetnost, so notranje kontrole; dobre kontrole zmanjšujejo verjetnost izgub in s tem tveganje, slabe kontrole pa oboje povečujejo (Ratliff, et al., 1996, str. 20).

Prav tako, kot obstaja več različnih opredelitev tveganj, obstaja tudi mnogo različnih delitev tveganj. V standardu o notranjem revidiranju tveganj, ki ga je sprejel Nemški inštitut za notranjo revizijo, zasledimo naslednjo tipologijo možnih poslovnih tveganj (Koletnik, 2004, str. 91):

- zunanja tveganja,
- strateška tveganja,
- operativna tveganja,
- tveganja, povezana z zaposlenci,
- tveganja pri obravnavanju podatkov,
- finančno-ekonomska tveganja in
- ostala tveganja, povezana z upravljanjem podjetja.

Glede na mogoče izide in njihove učinke lahko tveganja razdelimo v dve skupini: (Keijzer, 1998, str. 38):

- *čista tveganja* (statična in nekomercialna tveganja) - obstaja možnost, da bo nastala izguba, možnosti, da bi nastala korist pa ne (npr. požar, rop, naravne nesreče in nepopolne informacije) in
- *špekulativna tveganja* (dinamična in komercialna tveganja) - obstaja možnost nastanka izgube ali koristi (npr. valutna tveganja, obrestna tveganja, tveganja naložbenja, trženja ali strateška tveganja).

Tveganja lahko razdelimo tudi na (Keijzer, 1998, str. 39):

- *merljiva ali objektivna* (verjetnost in posledice so znane),
- *nemerljiva ali subjektivna* (posledice so znane, verjetnost za njihov nastanek pa ne).

---

[13] Po teoriji povečevanja premoženja lastnikov in teoriji stroškov agentov.

[14] Vrednost za lastnike podjetja opredelimo kot vrednost podjetja, zmanjšano za dolgove podjetja. Osrednji dejavniki povečanja vrednosti za lastnike so rast, donosnost in tveganje poslovanja. Vodstvo podjetja ustvari največjo vrednost za lastnike takrat, ko izbrana strategija podjetja skuša doseči optimalno ravnotežje med cilji rasti, donosnostjo in tveganjem.

Glede na velikost verjetnosti za nastanek tveganja in obseg njegovega učinka, razdelimo tveganja v *velika in majhna tveganja*; pri čemer velja, da je majhno tveganje tisto, pri katerem obstaja majhna verjetnost nastanka, njegov učinek na poslovanje podjetja pa je majhen.

Standard ravnanja s tveganji[15] ločuje naslednja tveganja (Risk management standard, 2002, str. 3):

- *finančna*: (obrestne mere, devizni tečaji, posojila, plačilna sposobnost, denarni tok),
- s*trateška:* (konkurenca, spremembe kupcev, spremembe v panogi, prevzemi, raziskave in razvoj, intelektualni kapital),
- *slučajna tveganja:* (dobavitelji, naravni dogodki, pogodbe, sredstva, zaposlenci, dostop do javnosti),
- *tveganja delovanja:* (kompenzacije, kultura, predpisi, dobaviteljske verige, informacijski sistem, računovodske kontrole).

3.2 Opredelitev ravnanja s tveganji in obvladovanja tveganj

Iz zgornje točke je razvidno, da so opredelitve tveganja lahko različne (tveganje kot priložnost, tveganje kot nevarnost ali grožnja in tveganje kot porazdelitev negotovosti), iz česar izhajajo tudi različne opredelitve obvladovanja tveganja.

Ravnateljstvo podjetja najpogosteje dojema *tveganje kot nevarnost oziroma grožnjo*, kar pomeni, da je tveganje povezano z negativnimi posledicami, kot so finančna izguba, kraje, izguba ugleda podjetja in podobno. Cilj obvladovanja tveganj v tem primeru je zmanjšati negativne učinke tveganja ob ne prevelikem porastu stroškov ali ogrožanju poslovanja podjetja. Pri opredelitvi *tveganja kot priložnosti* upoštevamo temeljno predpostavko, da obstaja povezava med tveganjem in donosnostjo, kar pomeni večje tveganje je povezano z večjo mogočo donosnostjo, vendar pa tudi z večjo možnostjo izgube. Cilj obvladovanja tveganja je povečanje donosnosti v okviru omejitev poslovanja in zmanjšanje negativnih vplivov nastopa dejavnikov tveganja na poslovanje. V okviru opredelitve *tveganja kot porazdelitve negotovih bodočih izidov* pa želimo z obvladovanjem tveganj zagotoviti najvišjo možno tveganju prilagojeno donosnost (Berk, Peterlin, Ribarič, 2005, str. 27-28).

Ravnanje s tveganji je logičen, načrten in premišljen proces prepoznavanja, proučevanja, ocenjevanja in nadziranja tveganj, povezanih s katero koli dejavnostjo, katerim koli področjem nalog ali katerim koli procesom v organizaciji. Organizaciji s pomočjo proaktivnega (delotvornega) pristopa omogoča zmanjšati izgube, izrabljati priložnosti in ohranjati konkurenčno prednost in s tem predstavlja vir dodane vrednosti za vse interesne skupine (Tušek, Žager, 2004, str. 13).

Koletnik opredeljuje ravnanje s tveganji kot celoto vseh organizacijskih pravil in ukrepov za njihovo poznavanje, merjenje in presojanje v procesih poslovnega odločanja (Koletnik, 2004, str. 89).

Ravnanje s tveganji v podjetju in zavarovanje sta pomembni dejavnosti tako v finančnih, kot tudi v nefinančnih podjetjih, čeprav je pod predpostavkami Modiglianija in Millerja obvladovanje tveganj v podjetju odvečna dejavnost (Oosterhof, 2001, str. 1). Znanost in praktične izkušnje nam kažejo, da je univerzum, v katerem živimo, nepopoln. To pomeni, da je prihodnost predvidljiva z določeno stopnjo negotovosti, ki je

[15] A risk management standard, IRM, AIRMIC, ALARM, 2002.

odvisna od posameznega dogodka in ostalih dejavnikov. Mnogo dogodkov je torej predvidljivih z določeno razumno stopnjo verjetnosti (Root, 1998, str. 39). Obstoj nepopolnosti na trgu pojasnjuje razlog uporabe zavarovanj pred tveganji in izvedenih finančnih inštrumentov (Oosterhof, 2001, str. 1).

V teoriji se vsaka izpostavljenost tveganjem lahko obvladuje pod predpostavko obstoja popolnega trga kapitala z racionalnimi udeleženci. V praksi seveda to ni mogoče, zato tudi ni mogoče obvladovati in zavarovati vse izpostavljenosti tveganjem (Oosterhof, 2001, str. 3).

Glede na to, da vsa tveganja ne moremo in jih tudi pod določenimi predpostavkami ne želimo odpraviti, je temeljni namen obvladovanja tveganja, da vse profitne in neprofitne organizacije in tudi državni organi ustvarjajo vrednost za posamezne nosilce interesov v organizaciji, kajti poslovanje prav vsake organizacije je v določeni meri povezano s tveganjem, ki pa se lahko odraža v obliki priložnosti ali v obliki nevarnosti, in posledično povečuje ali zmanjšuje uspešnost poslovanja organizacij. Poslovodstvo podjetja se s pomočjo sistema obvladovanja tveganja učinkoviteje sooča z negotovostjo in povezanimi tveganji ter priložnostmi in tako povečuje verjetnost ustvarjanja vrednosti za lastnike podjetja (Berk, Peterlin, Ribarič, 2005, str. 50).

Obvladovanje tveganj ima več pomembnih ciljev, ki jih lahko razdelimo v dve skupine (Rejda, 2001, str. 42):

- cilji pred nastankom izgub, ki vključujejo gospodarnost, zmanjšanje napetosti in doseganje zakonskih predpisov;
- cilji po nastanku izgub, ki vključujejo preživetje, nadaljevanje poslovanja, stabilnost prihodkov, nadaljnja rast in socialna odgovornost.

Bistvo obvladovanja tveganj je v maksimiziranju področij, kjer imamo nekaj kontrol nad izidom, medtem ko želimo minimizirati področja, kjer nimamo popolnoma nič kontrol nad izidom (Rejda, 2001, str. 40). V splošnem želi ravnateljstvo minimizirati tveganja s pomočjo naslednjih treh ukrepov (Ratliff, et al., 1996, str. 18):

1. povečanjem števila notranjih kontrol;
2. zavarovanjem možnih izgub;
3. doseganjem večje donosnosti ob sprejemanju večjih tveganj.

Ključne naloge, ki jih je treba v podjetju izvesti, za učinkovito obvladovanje tveganj, so (Turk, 2002, str. 119-120):

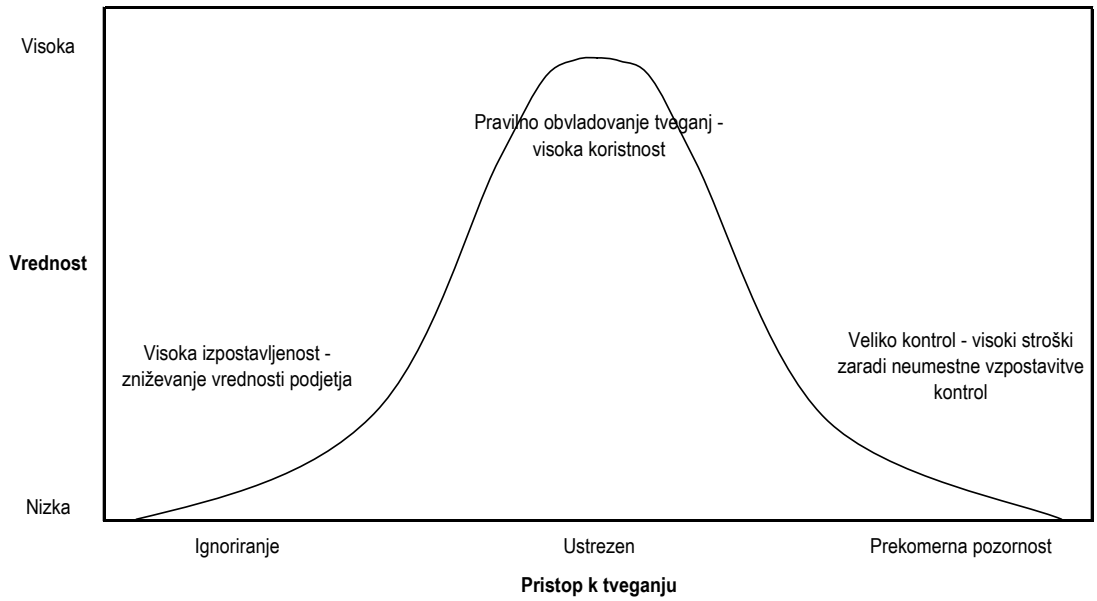
- Učinkovit sistem obvladovanja tveganj, ki omogoča odkrivanje tveganj, merjenje njihovega učinka ter zadostna orodja za njihovo obvladovanje, in ga mora zagotoviti poslovodstvo.
- Usklajenost procesa obvladovanja tveganj s strategijo in cilji podjetja.
- Vključenost vseh vrst in pojavnih oblik obstoječih tveganj v proces obvladovanja tveganj in možnost takojšnjega odkrivanja novih vrst tveganj.
- Uporaba enotne terminologije za enotno razumevanje vsebine vsakega posameznega tveganja vseh udeležencev v tem procesu in zagotovitev učinkovitega medsebojnega komuniciranja.
- Jasna opredelitev in razmejitev vlog in pristojnosti vseh vključenih v proces obvladovanja tveganj.
- Pokritost vseh vidikov obvladovanja tveganj po kaskadnem sistemu padajočih pristojnosti od najvišjih poslovodnih ravneh navzdol, kar je naloga ravnateljstva; vključno z vzpostavljenimi linijami komuniciranja v obeh straneh.

- Ravnateljstvo mora zagotoviti sistem nagrajevanja vseh udeležencev, ki sodelujejo pri učinkovitem procesu obvladovanja tveganj.
- Ravnateljstvo mora biti pravočasno obveščeno o vseh pomembnih tveganjih ter mora nadzirati, kako jih pristojni podrejeni obvladujejo.

Obstajajo tri osnovne zahteve za učinkovito obvladovanje tveganj (Chorafas, 2000, str. 229): Prva zahteva za učinkovito obvladovanje tveganj je tista, ki je opredeljena že v COSO modelu, in sicer transparentnost poročanja, ki mora zagotavljati natančne in pravočasne informacije. Drugi osnovni princip je napovedovanje. Nujno je namreč, da se osredotočimo na prihodnje dogodke, kajti tudi, če danes poznamo vse vrednosti, se le-te skozi čas spreminjajo. Napovedovanje je pomembno, saj zagotavlja dovolj časa za proučitev informacij in ustrezno odzivanje. Tretji osnovni princip je povezan z vpeljavo analitičnih struktur tako, da bodo zadovoljile ravnateljstvo in drugo poslovodstvo pri ovrednotenju tveganja in donosa. Dobra poslovna praksa hkrati predlaga, da v primeru, ko raven tveganja preseže, s strani ravnateljstva določene meje, je treba to takoj olistiniti in razložiti razlog za nastanek. S tem je nujno potrebno takoj seznaniti ravnateljstvo, da le-to lahko zahteva izvedbo popravljalnih ukrepov (Chorafas, 2000, str. 254). Za učinkovito obvladovanje tveganj naj ravnateljstvo in drugo poslovodstvo upošteva nasvet atenskega senatorja iz Shakespeare-ovega dela Timon Atenski »Nič ne ohrabri prestopka bolj kot odpuščanje!» (Chorafas, 2000, str. 254).

Učinkovito obvladovanje tveganj v povezavi s povečevanjem koristnosti za lastnike lahko predstavimo tudi grafično, kar je razvidno iz spodnje slike.

Slika 5. Pristop k tveganju



Vir: Skamlič, 2004, str. 34.

Iz zgornje slike je razvidno, da učinkovito obvladovanje tveganj pomeni, da ureditev notranjega kontroliranja ustreza tveganjem podjetja ter se spreminja skladno s spreminjanjem dejavnikov tveganja, ki vplivajo na poslovanje podjetja.

Pri načrtovanju obvladovanja tveganj je treba upoštevati, da katero koli obvladovanje tveganj mora prinesti enake koristi, ki se zahtevajo tudi za uvedbo COSO modela notranjih kontrol v podjetje, in sicer (Jagrič, 2002a, str. 18 in Jagrič, 2004, str. 23):

- učinkovito in uspešno delovanje,
- uspešne notranje kontrole (računovodska in poslovodska poročila zanesljivo pripravljena),
- usklajenost z zakonodajo in predpisi.

3.3 Proces ravnanja s tveganji

Proces ravnanja s tveganji poteka v več zaporednih, večinoma standardno določenih, korakih[16]:

- opredelitev tveganj,
- prepoznavanje tveganj,
- ocenjevanje tveganj,
- obvladovanje tveganj.

A. OPREDELITEV TVEGANJ

Tveganje je sestavljeno iz množice sestavin, vendar literatura o ravnanju s tveganji poudarja naslednje štiri sestavine, ki so najpomembnejše pri opredelitvi tveganja, in sicer (Keijzer, 1998, str. 37):

- *dejavniki* – nevarnosti, ki lahko povzročijo nastanek tveganega dogodka;
- *verjetnost* – negotovost in verjetnost dogodka, pri katerem lahko pride do tveganja;
- *predmeti* – predmeti, ki jih lahko prizadene pojav tveganega dogodka;
- *posledice* – narava in obseg škode oziroma izgube, ki jih tvegani dogodek povzroči na predmetih.

Dejavniki tveganja so nevarnosti, da se bo zgodil dogodek z negativnimi posledicami na poslovanje podjetja. Seznam najpogostejših kategorij tveganj v podjetju vključuje nevarnosti v okolju, nevarnosti kriminala, organizacijske in tehnične nevarnosti ter nevarnosti, povezane s trženjem in zaposlenci (Keijzer, 1998, str. 51). Dejavniki, ki povečujejo izpostavljenost tveganju, so (Jagrič, 2002a, str. 7):

- *pogostost (*večkrat, ko se ponovi transakcija, večja je nevarnost prisotnosti tveganja);
- *ranljivost (*likvidna in prenosna sredstva so močneje izpostavljena tveganju);
- *obseg možne izgube (*večja ko je denarna vrednost transakcije, večje je tveganje pri poslovanju).

Naslednji korak je določitev predmetov, ki lahko utrpijo škodo ali izgubo ob pojavu tveganega dogodka. Najpogostejši predmeti so (Keijzer, 1998, str. 52):

- zaposlenci,
- nepremičnine,
- oprema, napeljave in zaloge,
- vrednostnice,
- nematerialni interesi.

B. PREPOZNAVANJE TVEGANJ

Pristop pri prepoznavanju tveganj mora biti metodološki, vsako prepoznano tveganje je treba strukturirati. Priporočljiva je uporaba tabel, ki zagotavljajo celovito prepoznavo, opis in kasneje ocenitev tveganj (primer prikazuje Tabela 1).

[16] Vsebino posameznih korakov različni avtorji v literaturi opredeljujejo različno.

Tabela 1. Prepoznavanje tveganj

1. Ime tveganja	
2. Obseg tveganja	Kakovosten opis dogodkov, njihov obseg, vrste, števila in medsebojne odvisnosti
3. Narava tveganja	Strateško, finančno, operativno, znanje
4. Nosilci interesov	Kateri so nosilci interesov podjetja in kakšna so njihova pričakovanja?
5. Oštevilčenje tveganj	Pomembnost in verjetnost
6. Odnos do tveganja	Možna izguba in finančni vpliv tveganja; Vrednost pri tveganju; Verjetnost in obseg možne izgube/koristi; Cilji kontroliranja tveganj in želena raven tveganj
7. Obvladovanje tveganj, kontrolni mehanizmi	Kako se trenutno obvladuje tveganje? Obseg zaupanja obstoječim kontrolam; Način nadzora in pregleda
8. Možne aktivnosti izboljševanja	Priporočila za znižanje tveganj
9. Razvoj strategij in usmeritev	Prepoznavanje funkcij, ki so odgovorne za razvoj strategije in usmeritev

Vir: Risk management standard, 2002, str. 6.

C. OCENJEVANJE TVEGANJ

Ocena tveganj je lahko številčna, polovično številčna ali kakovostna v pogledu na verjetnost nastopa in na možne posledice. Posledice grožnje in priložnosti so lahko visoke, srednje ali nizke. Verjetnost je lahko visoka, srednja ali nizka, vendar ne zahteva drugačne opredelitve glede na to, ali se nanaša na grožnjo ali priložnost (Risk management standard, 2002, str. 6). Podjetja bodo za svoje potrebe izdelala matriko verjetnosti 3x3, odvisno od njihovih posebnih okoliščin. Primer matrike je prikazan v Tabeli 2.

Tabela 2. Matrika verjetnosti

Ocena	**Opis**	**Indikatorji**
VISOKO (verjetno)	Možno, da se pojavi vsako leto, oziroma 25 % verjetnost	Verjetnost nastopa je možna večkrat znotraj 10 let
SREDNJE (možno)	Možno, da se pojavi v 10-letnem obdobju, verjetnost, manjša od 25 %	Lahko se pojavi enkrat znotraj 10 let, težko bo kontrolirati
NIZKO (Nepomembno)	Ni verjetno, da se pojavi v 10-letnem razdobju, verjetnost, manjša od 2 %	Do sedaj se ni pojavilo

Vir: Risk management standard, 2002, str. 7.

Za izračun verjetnosti, ki nam določi pogostost nastanka tveganja, se lahko uporabijo različne metode, npr. Delphi metoda. Priporočljivo je, da se uporabijo statistična orodja, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih in omogočajo sistematičen razvoj ocene verjetnosti. Večinoma so verjetnosti ocenjene kot stopnje – majhna, srednja ali velika (primer zgornje matrike). To ni najboljši pristop, saj je odvisen od osebne presoje posameznika (za nekoga je lahko majhno enkrat v življenjskem obdobju, za drugega pa vsakih deset let). Bolje je uporabiti razrede verjetnosti, kjer se pogostost nastanka tveganja izraža v letih. Priporočljivo je, da ne uporabimo več kot sedem razredov. Primer lestvice za oceno verjetnosti tveganja je prikazan v spodnji tabeli.

Tabela 3. Lestvica verjetnosti

Verjetnost (razredi)	Pogostost
I	>3-krat na leto
II	1-3-krat na leto
II	1-krat v 1-3 letih
IV	1-krat v 1-10 letih
V	1-krat v 10-30 letih
VI	< 1-krat v 30 letih
VII	pro memori

Vir: Keijzer, 1998, str. 53.

Na podoben način, kot smo ocenili verjetnost nastanka tveganja, lahko ocenimo tudi številčno izražene učinke/posledice tveganj, ki so opredeljene kot (Keijzer, 1998, str. 55):

- vrednost sredstev, izpostavljenih tveganju,
- dodatni stroški, ki so posledica nastanka tveganega dogodka,
- izguba prihodkov kot posledica nezadostnih proizvodnih zmogljivosti,
- škode tretjim osebam ali drugim, ki imajo lahko za posledico nadaljnje finančne izgube.

Tabela 4 prikazuje primer lestvice za določitev učinkov tveganja.

Tabela 4. Lestvica učinkov tveganj

Učinek (razredi)	Izguba oz. škoda (v EUR)
1	< 500
2	500 - 5.000
3	5.000 – 50.000
4	50.000 – 500.000
5	500.000 – 5.000.000
6	5.000.000

Vir: Keijzer, 1998, str. 55.

D. OBVLADOVANJE TVEGANJ

Ta proces je nadaljevanje procesa ocenjevanja tveganj, kajti ko so določena relevantna tveganja, je treba njihov vpliv na poslovanje podjetja čim bolj zmanjšati. Tveganja se razdelijo na obvladljiva in neobvladljiva ter določi se čas njihovega vnovičnega pregledovanja. Pri obvladljivih tveganjih sledi izbira ustreznih notranjih kontrol, ki naj bi njihove negativne vplive na poslovanje podjetja kar najbolj zmanjšale.

Za učinkovito obvladovanje tveganj je na voljo mnogo kontrolnih mehanizmov, vendar je treba izbrati pravega za vsako raven tveganja. Ravnateljstvo lahko izbira med naslednjimi kontrolnimi mehanizmi za obvladovanje tveganj (Keijzer, 1998, str. 61):

- *izogibanje tveganja* (zahteva popolno odstranitev možnosti škode, predvsem z neizvedbo aktivnosti. To je najbolj drastična metoda med vsemi merili tveganja);
- *zmanjšanje tveganja* (zahteva izvedbo dveh nalog, in sicer poskus preprečitve nastanka tveganja na eni strani in zmanjšanje obsega škode, če se dogodek vseeno pojavi);
- *prenos tveganja* (gre za prenos nalog in odgovornosti, ki povzroče tveganje, ali prenos finančnih izgub, ki izhajajo iz tveganja, na tretjo osebo oziroma skupino oseb);

- *sprejem tveganja* (če ne moremo uporabiti nobenega od zgornjih treh meril, potem ostane edino sprejem tveganja v celoti).

Če bodo izbrana kontrolna merila za tveganje in katera bodo izbrana, je odvisno od odnosa do tveganja ravnateljstva podjetja. Zavedati se je treba, da vsak posameznik oziroma skupina dojema tveganje različno, odvisno od njegovih zaznav tveganja. Odnos do tveganja se izraža skozi zaznave tveganja, kar pomeni, da je določitev pomembnosti tveganja v podjetju odvisna od ravnateljskega odnosa do tveganja.

Ravnateljstvo je odgovorno za sprejemanje odločitev glede kontrolnih mehanizmov, pri čemer mora upoštevati določena prednostna področja, dosegljivost kontrolnih mehanizmov in za vsak kontrolni mehanizem izvesti analizo stroškov in koristi (Keijzer, 1998, str. 62). Nenehno je treba upoštevati načelo, da stroški vpeljave oziroma delovanja notranjih kontrol ne smejo preseči njihovih koristi. Posledice neučinkovite izbire kontrolnih mehanizmov so predstavljene v Tabeli 5.

Tabela 5. Kontrole in tveganja

Preveliko tveganje	Preobsežne kontrole
izguba sredstev	razraščanje birokracije
slabe odločitve	izguba produktivnosti
neupoštevanje navodil	kompliciran postopki, podaljševanje časovnih ciklov, ni povečanja koristi

Vir: Jagrič, 2002a, str. 8.

Pri odločanju, ali določeno kontrolo vzpostaviti ali ne, je treba upoštevati tveganje napake in možni učinek skupaj s stroški vzpostavitve kontrole. Odvečne kontrole so drage in kontraproduktivne. Premajhne kontrole predstavljajo neprimerno tveganje. Potrebna je skrbna presoja za dosego ustreznega ravnovesja. Zavedati se je treba, da notranja kontrola predstavlja samo enega od možnih pristopov k obvladovanju ključnih tveganj v podjetju. Druga sredstva za obvladovanje tveganj vključujejo prenos tveganj na tretje osebe, delitev tveganj in opustitev nesprejemljivo tveganih aktivnosti (Sarens, De Beelde, 2006, str. 65).

Proces obvladovanja tveganj lahko razdelimo v štiri korake, ki jih prikazuje spodnja slika.

Slika 6. Proces obvladovanja tveganj

Vir: Rejda, 2001, str. 43.

Pri izbiri metode za ravnanje z izgubami se lahko uporabi spodaj prikazana matrika obvladovanja tveganj, ki na podlagi pogostosti in resnosti izgub določi primerno tehniko obvladovanja tveganj (Rejda, 2001, str. 52).

Tabela 6. Primerna tehnika za obvladovanje tveganj

Pogostost izgube	Resnost izgube: nizka	Resnost izgube: visoka
visoka	Izguba kontrole in zadržanje	Izogibanje
nizka	Zadržanje	Zavarovanje

Vir: Rejda, 2001, str. 53.

Ravnateljstvo se lahko odloči za kontrolo tveganj (se nanaša na tehnike, ki zmanjšujejo pogostost in resnost nenadnih izgub) ali za financiranje tveganj (se nanaša na tehnike, ki zagotavljajo financiranje finančnih posledic tveganj[17]), v okviru obeh pa obstaja več možnih podukrepov.

Za učinkovito izvedbo programa obvladovanja tveganj je nujno potrebna listina o načinu obvladovanja tveganj, kjer se predstavijo cilji programa, odgovornosti posameznih nosilcev in način izvedbe programa. Natančnejši opis posameznih procesov in nalog se popiše v priročniku o obvladovanju tveganj, ki kasneje služi tudi za izobraževanje zaposlencev (Rejda, 2001, str. 53).

Za učinkovitost programa obvladovanja tveganj je nujno potrebno periodično pregledovanje in ovrednotenje programa, z vidika doseganja njegovih ciljev. Posebno pozornost je treba nameniti stroškom programa,

[17] Kot financiranje tveganja se ne smatra pokrivanje stroškov uvedbe procesa ravnanja s tveganji.

programov varovanja in programov preprečevanja izgub. Periodični pregledi so osnova za nadaljnje načrtovanje pogostosti in resnosti izgub in, nenazadnje, predstavljajo potrditev ali se celoten proces obvladovanje tveganj ustrezno izvaja (Rejda, 2001, str. 54).

Dobro ogrodje ravnanja s tveganji v podjetju mora vključevati naslednje elemente (The Role of Internal Audit in Risk Management, 2002):

- jasno in razumljivo strategijo obvladovanja tveganj, usmeritev in standarde;
- možnosti za razpravo o tveganjih in ustrezno komuniciranje;
- jasno določene in dodeljene odgovornosti ključnim zaposlencem;
- uspešno dvosmerno komunikacijo, ki zagotavlja, da so usmeritve široko razumljene in se omogoča spremljanje njihove uspešnosti;
- ustrezne programe obvladovanja tveganj in postopke;
- sporazume o spremljanju in pregledovanju obvladovanja tveganj, ki vključuje tudi neprestano učenje na podlagi prejšnjih izkušenj.

3.4 Opredelitev ravnanja s tveganji v standardih

3.4.1 Opredelitev v standardih strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju

Standardi notranjega revidiranja nalagajo notranjemu revizorju dolžnost, da se neposredno in tvorno vključi v proces ocenjevanja in obvladovanja tveganj, ki jim je izpostavljeno podjetje. Notranji revizor uporablja sestavine modela za ocenjevanja obvladovanja tveganj skladno s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ki v največji meri vključujejo navodila za ravnanje notranjega revizorja v postopkih obvladovanja tveganj v podjetju, so na kratko povzeti v nadaljevanju.

V Standardu strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju 2010 »Načrtovanje« je posebej opredeljeno, da notranji revizor določa prednostna področja svojega dela na podlagi ocenitve tveganj, skladno s cilji organizacije (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str. 61). Vrstni red izvajanja notranjerevizijskih nalog se določi na podlagi ocene prednosti in izpostavljenosti tveganju, pri čemer si je treba določiti sodila, na podlagi katerih se ocena tveganja izvede. Obstajajo tudi različni modeli tveganja, ki notranjerevizijskemu predstojniku pomagajo pri določanju prednostnih področij revidiranja. Večina modelov tveganja uporablja dejavnike tveganja za vzpostavitev prednosti poslov, kot so: pomembnost v denarni enoti, udenarljivost sredstev, usposobljenost poslovodstva, kakovost notranjih kontrol, stopnja sprememb ali ustaljenosti, čas zadnjega revizijskega posla, zapletenost, razmerje med zaposlenci in državo, itd. (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str. 62). Več o različnih modelih tveganja bo predstavljeno v poglavju 5.5.

Standard 2100 »Narava dela« poudari pomen oziroma ključno odgovornost ravnateljstva za ustrezno ravnanje s tveganji v organizaciji, vendar izpostavi tudi vlogo notranjega revizorja, ki ovrednoti in prispeva k izboljšanju ureditve ravnanja s tveganjem, obvladovanja in upravljanja (Standardi notranjega revidiranja, 2003, str. 90). V njem so natančno opredeljene in razmejene tudi dolžnosti notranjega revizorja in ravnateljstva v procesu obvladovanja tveganj, ki jih povzemam v nadaljevanju.

Notranjerevizijski predstojnik in ravnateljstvo[18] dosežeta dogovor o načinu delovanja notranjega revizorja v procesu ravnanja s tveganjem, kar tudi ustrezno olistinita v ustanovitveni listini o izvajanju notranjerevizijskih storitev. Naloge in vloge posameznih udeležencev v procesu ravnanja s tveganjem se olistinijo v strateških načrtih podjetja, smernicah ravnateljstva, postopkih poslovanja in podobno. Nujno je treba olistiniti naslednje naloge (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str. 91):

- postavljanje strateških smernic mora biti opravljeno na svetu ali odboru;
- skrbništvo nad tveganjem mora biti dodeljeno višji poslovodski ravni;
- odobritev preostalega tveganja mora biti opravljena na ravni ravnateljstva;
- trajno prepoznavalno, ocenjevalno, olajševalno in spremljevalno delovanje je lahko dodeljeno izvajalni ravni;
- obdobna ocenitev in zagotovitev drugim morata biti opravljeni v okviru notranjerevizijskega izvajalca, ki deluje kot svetovalec ravnateljstvu in revizijskemu odboru.

Celoten standard 2110 »Ravnanje s tveganjem« obravnava vlogo notranjega revizorja v procesih ravnanja s tveganji v organizaciji. Vloga notranjega revizorja v povezavi z ovrednotenjem, ocenjevanjem in ravnanjem s tveganji v organizaciji, se seveda tekom življenjske dobe organizacije spreminja, od nevloge do aktivne vloge v procesu ravnanja s tveganjem, najprej preko revidiranja ravnanja s tveganjem kot delom načrta notranjega revidiranja, nato pa z vodenjem in usklajevanjem postopka ravnanja s tveganji. Notranji revizor pomaga organizaciji pri prepoznavanju in ovrednotenju izpostavljenosti tveganju ter prispeva k izboljšanju ureditve ravnanja s tveganjem in obvladovanja tveganja (Standardi notranjega revidiranja, 2003, str. 103).

Po ustrezno izvedeni notranji reviziji je naloga notranjega revizorja poročanje ravnateljstvu o svojih izsledkih, v katerih notranji revizor izpostavi tudi sklepe o ravnanju s tveganjem in priporočila za zmanjšanje izpostavljenosti[19]. Notranjerevizijski predstojnik naj bi najmanj enkrat na leto pripravil tudi poročilo o ustreznosti notranjih kontrol za olajšanje tveganj. Takšno poročilo jasno opredeljuje področja nezmanjšanja tveganja in kako ravnateljstvo to tveganje sprejema (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str. 110).

Standard 2600 »Sprejem tveganja pri poslovodstvu« daje notranjemu revizorju napotke, kako ravnati v primeru, da je po njegovi oceni ravnateljstvo sprejelo raven preostalega tveganja, ki ni sprejemljiva za podjetje. Najprej se notranjerevizijski predstojnik o tem pogovori z ravnateljstvom, če pa zadeve ne uspeta razrešiti, morata o njej oba poročati svetu (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str. 170).

3.4.2 Standard ravnanja s tveganji

Standardi ravnanja s tveganji predstavljajo nadaljnjo dodelavo standardov zagotavljanja[20] in so bili najprej predstavljeni v Avstraliji, Novi Zelandiji, kasneje pa tudi v Kanadi, Veliki Britaniji in na Japonskem. Skupna

[18] V primeru obstoja revizijskega odbora je v dogovore vpleten tudi predstojnik revizijskega odbora in ustrezno se določi tudi vloga revizijskega odbora in njegove naloge.
[19] Za razumevanje poslovodstva je ključna jasna predstavitev izsledkov, z opredelitvijo posledic (nevarnosti) delovanja posameznega tveganja pri doseganju ciljev podjetja.
[20] Assurance Engagements: International Auditing and Assurance Standards Board.

lastnost vseh standardov ravnanja s tveganji je v njihovi povezavi med ravnanjem s tveganji in strateškimi cilji organizacije. Ravnanje s tveganji je postalo način samozavarovanja v obliki naložbenja v ureditev notranjega kontroliranja.

Standard ravnanja s tveganji je izid skupinskega dela najpomembnejših organizacij, ki se ukvarjajo s tveganji v Veliki Britaniji, in sicer Inštituta za ravnanje s tveganji (IRM), Inštituta za zavarovanje ravnateljev, ki ravnajo s tveganjem (AIRMIC), in Nacionalnega foruma za ravnanje s tveganjem v javnem sektorju (ALARM). Razlog za pripravo standarda je v hitrem razvoju vede ravnanja s tveganji in udeležencev različnih interesov v tem procesu. Zato je bilo treba zagotoviti, da se posamezni nosilci interesov strinjajo oziroma poenotijo v naslednjem (Risk management standard, 2002, str. 1):

- izrazoslovju, ki se uporablja pri ravnanju s tveganji;
- procesu, kako ravnanje s tveganji lahko izvajamo;
- organizacijski strukturi ravnanja s tveganji in
- ciljih, povezanih z ravnanjem s tveganji.

Najpomembneje je, da udeleženci, ki ravnajo s tveganji, prepoznajo, da je tveganje povezano tako s priložnostmi, kot tudi z nevarnostmi. To pomeni, da obstajata dve vrsti tveganja, tveganje navzgor in tveganje navzdol. Standard uporablja do sedaj upoštevano izrazoslovje v zvezi z ravnanjem s tveganji, ki ga je postavila mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO) v zadnjem dokumentu ISO/IECGUIDE 73 Risk Management – Vocabulary – navodila oziroma vodila za uporabo standarda.

V standardu je najprej opredeljen pojem tveganje, ravnanje s tveganji in celoten proces ravnanja s tveganji[21]. Podrobneje je opisan proces zunanjega in notranjega poročanja o tveganjih, pri čemer mora podjetje redno poročati o učinkovitosti obvladovanja tveganj znotraj podjetja in vsem nosilcem interesov zunaj podjetja. Poročilo za zunanje poročanje mora vključevati podatke o (Risk management standard, 2002, str. 10):

- kontrolnih postopkih – posebej navesti izključno odgovornost ravnateljstva za njihovo vzpostavitev;
- procesih, s katerimi podjetje opredeli tveganja;
- obstoječem ustroju notranjih kontrol za obvladovanje pomembnih tveganj;
- načinu spremljanja in nadzorovanja obstoječega sistema.

Pri opredelitvi usmeritev ravnanja s tveganji so jasno opredeljene vloge vseh udeležencev v procesu, od ravnateljstva, poslovnih enot, ravnatelja tveganj, do notranjega revizorja. Vloga notranjega revizorja v procesu ravnanja s tveganji se med podjetji razlikuje in lahko vključuje vse ali pa samo nekatere naslednje elemente (Risk management standard, 2002, str. 13):

- osredotočenje dela na bistvena tveganja, kot jih določi ravnateljstvo, in revidiranje procesa ravnanja s tveganji v podjetju;
- zagotavljanje zagotovil o ravnanju s tveganji;
- aktivna podpora in vključenost v proces ravnanja s tveganji;
- olajševanje opredelitve/vrednotenja tveganj in izobraževanje zaposlencev na tem področju;
- koordinacija poročanja o tveganjih ravnateljstvu in revizijskemu odboru.

[21] Glej tudi točke 3.1, 3.2 in 3.3.

Učinkovito obvladovanje tveganj zahteva zadostne vire za njegovo ustrezno izvedbo, vključenost v strateške procese podjetja, jasno razmejene vloge in odgovornosti posameznih udeležencev in ustrezno poročanje o tveganjih ter stalno revizijo usmeritev, postopkov in izvajanja ukrepov na področju obvladovanja tveganja.

3.5 Predstavitev COSO ERM[22] modela

Eden od najpomembnejših izzivov ravnateljstva v današnjem času je, koliko tveganja je podjetje pripravljeno sprejeti v procesu ustvarjanja dodane vrednosti. Ankete oziroma raziskave kažejo, da ima šest od desetih ravnateljev pomanjkanje znanja in zaupanja v lasten sistem obvladovanja in menijo, da njihovo obvladovanje tveganj ne obvladuje vseh pomembnih tveganj (Deloach, 2005, str. 1). Z naraščanjem vloge obvladovanja tveganj je postalo jasno, da tradicionalni pristopi k tveganju niso več zadostni pri opredelitvi, ocenjevanju in obvladovanju tveganj. Tradicionalni pristopi drobijo tveganja na manjše oddelke, jih obravnavajo ločeno in se osredotočajo na obvladovanje negotovosti samo okoli fizičnih in finančnih sredstev. V veliki meri se osredotočajo na zavarovanje pred izgubo, manj pa na povečevanje koristi delovanja organizacije, kar pomeni, da v današnjem času hitrih sprememb tradicionalno ogrodje obvladovanja tveganj v podjetju ni več ustrezno. Celovito obvladovanje tveganj v podjetju (v nadaljevanju ERM) se osredotoča na integriran sistem obvladovanja tveganj z obstoječimi poslovodnimi procesi, prepoznava bodoče dogodke, ki imajo lahko tako pozitiven ali negativen učinek na ovrednotenje učinkovitosti strategij za upravljanje s prepoznanimi bodočimi dogodki. ERM pretvori obvladovanje tveganj v delotvoren proces, ki povečuje koristi in je predvsem procesno usmerjen. ERM se razlikuje od tradicionalnega pristopa glede na osredotočenost, cilj, obseg, poudarek in uporabo. ERM povezuje strategijo, ljudi, procese, tehnologijo in znanje. Poudarek je na strategiji, uporaba pa je celovita v celotni organizaciji. Prikaz prehoda od tradicionalnega pristopa obvladovanja tveganj k modelu celovitega obvladovanja tveganj prikazuje Slika 7.

COSO ERM predstavlja možen okvir ravnanja s tveganji na sploh, ki izhaja že iz opredeljevanja strategije, nato se osredotoči na doseganje ciljev na vseh ravneh, pri tem pa podaja osnovna vodila za učinkovito ravnanje s tveganji. Je metodika, ki je namenjena uporabi v celotni organizaciji, vendar se lahko uporablja tudi v ožjih okvirih pri posameznih funkcionalnih ali organizacijskih enotah (Krajnović, 2005, str. 37). Gre za uporabno ogrodje, ki ravnateljstvu omogoča učinkovito vrednotenje njihovega ravnanja s tveganji in odkrivanje možnosti za izboljšave.

Celovito obvladovanje tveganj je strukturiran, konsistenten in nepretrgan proces v celotnem podjetju za opredelitev, ocenjevanje, odločitve in poročanje o priložnostih in nevarnostih, ki vplivajo na dosego njegovih ciljev (The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004, str. 1). Upošteva vsa tveganja v podjetju (čista, špekulativna, strateška in tveganja pri poslovanju). Vsa tveganja so upoštevana v enem programu, kar pomeni, da se ob predpostavki, da tveganja niso popolno pozitivno povezana, celotno tveganje podjetja lahko pomembno zmanjša (Rejda, 2001, str. 64).

[22] ERM je kratica za angleški izraz Enterprise Risk Management, ki v prevodu pomeni celovito obvladovanje tveganj.

Slika 7. Prikaz razlik med tradicionalnim pristopom obvladovanja tveganj in celovitim obvladovanjem tveganj v podjetju

	Obvladovanje tveganj	Obvladovanje tveganj pri poslovanju	Celovito obvladovanje tveganj
Osredotočenje	Finančna tveganja, tveganja hazarda in notranje kontrole	Tveganje pri poslovanju in notranje kontrole - stopenjski pristop[23]	Tveganje pri poslovanju in notranje kontrole - portfeljski pristop
Cilj	Varovanje vrednosti podjetja	Varovanje vrednosti podjetja	Varovanje in povečevanje vrednosti podjetja
Obseg	Zakladništvo, zavarovalništvo in poslovne funkcije	Odgovorni posamezni poslovodje	Celotno podjetje – vse enote na vseh ravneh
Poudarek	Finance in poslovanje	Poslovodenje	Postavljanje strategije
Uporaba	Izbrana področja tveganja, enot in procesov	Izbrana področja tveganja, enot in procesov	Celovita za vse vire vrednosti
	Trenutne sposobnosti		**Vizija prihodnosti**

Vir: Guide to Enterprise Risk Management, 2006, str.10.

COSO ERM – integrirano ogrodje, ki je bilo izdano septembra 2004, opredeli ERM in njegove osnovne koncepte ter omogoča skupen jezik in vodič, kako učinkovito ravnati s tveganji v podjetju (Deloach, 2005, str. 1). Natančnejša opredelitev celovitega obvladovanja tveganj v podjetju, predstavljena v tem vodiču, se glasi (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 2): *Celovito obvladovanje tveganj v podjetju je proces, na katerega vpliva ravnateljstvo, drugo poslovodstvo in ostali zaposlenci. Uporablja se pri postavljanju strategij in v podjetju opredeli možne dogodke, ki bi lahko vplivali na podjetje, obvladuje tveganja znotraj stopnje sprejemljivosti tveganja in zagotavlja razumno zagotovilo pri doseganju ciljev podjetja.*

Ta opredelitev odseva nekatere temeljne koncepte. Celovito obvladovanje tveganj v podjetju je stalen proces, ki poteka v podjetju in (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 2):

- nanj vplivajo zaposlenci na vseh ravneh podjetja,
- se uporablja pri postavljanju strategij,
- se uporablja v podjetju na vsaki ravni in v vseh enotah,
- je narejen za opredeljevanje možnih dogodkov, ki bodo, če se bodo pojavili vplivali na podjetje, in za obvladovanje tveganj znotraj stopnje sprejemljivosti tveganja,
- priskrbi razumno zagotovilo ravnateljstvu in nadzornemu svetu podjetja,
- je prilagojen doseganju ciljev v eni ali več posameznih, a prekrivajočih se kategorijah.

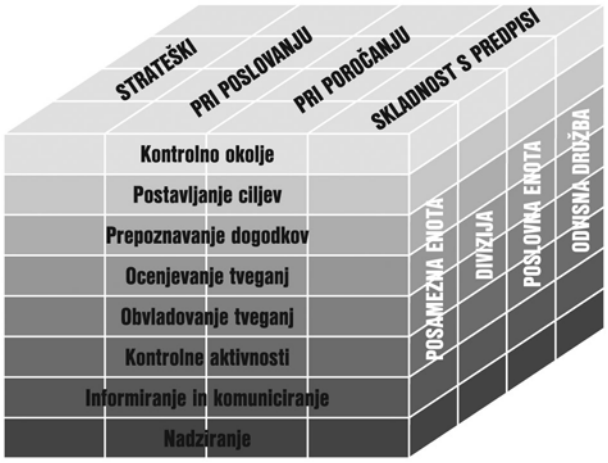
Tako kot COSO model notranjih kontrol, je tudi COSO ogrodje ERM predstavljeno v tridimenzionalni matriki. Na vrhu vključuje štiri kategorije ciljev: strateške, pri poslovanju, pri poročanju in skladnost s

[23] Ang. risk by risk approach.

predpisi. Na sprednji strani je osem sestavin ERM, in sicer: kontrolno okolje, postavljanje ciljev, prepoznavanje dogodkov, ocenjevanje tveganja, obvladovanje tveganja, kontrolne aktivnosti, informiranje in komuniciranje ter nadziranje. Na zadnji strani je podjetje oziroma organizacija razdeljena še na posamezne odvisne družbe, poslovne enote, divizije in na raven posamezne enote. Pomembno se je zavedati, da ERM ne nadomešča COSO sistema notranjih kontrol, ampak je v COSO ERM vgrajen COSO sistem notranjih kontrol. To pomeni, da se podjetje odloči, namesto vpeljave COSO sistema notranjih kontrol, za vpeljavo COSO ERM in s tem za bolj učinkovit sistem obvladovanja tveganj.

Grafično tridimenzionalnost modela COSO ERM prikazuje Slika 8; razlaga posameznih dimenzij pa je podana v nadaljevanju.

Slika 8. Sestava COSO ERM modela



Vir: Guide to Enterprise Risk Management, 2006, str. 18.

A. CILJI

Okvir celovitega obvladovanja tveganj v podjetju je opremljen za doseganje ciljev v podjetju, razdeljenih v štiri kategorije (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 3):

1. strateški - na visoki ravni, ki podpirajo poslanstvo;
2. pri poslovanju - učinkovita in uspešna raba sredstev;
3. pri poročanju - zanesljivost (verodostojnost) poročanja;
4. skladnost - skladnost z uporabnimi zakoni in predpisi.

Nekatera podjetja uporabljajo še eno kategorijo ciljev, in sicer varovanje sredstev.

Ker so cilji povezani z zanesljivostjo poročanja in skladnostjo z zakoni in predpisi pod kontrolo podjetja, se od celovitega obvladovanja tveganj v podjetju pričakuje, da zagotovi razumno zagotovilo za doseganje teh ciljev. Doseganje strateških ciljev in ciljev pri poslovanju je pogosto predmet zunanjih dogodkov, ki niso vedno pod kontrolo podjetja. Zato za te cilje celovito obvladovanje tveganj v podjetju lahko priskrbi razumno zagotovilo ravnateljstvu in nadzornemu svetu, da se v svoji nadzorni vlogi zavedata obsega, s katerim se podjetje premika k doseganju teh ciljev.

B. SESTAVINE CELOVITEGA RAVNANJA S TVEGANJI V PODJETJU

Celovito ravnanje s tveganji v podjetju se sestoji iz osem medsebojno povezanih sestavin. Te izhajajo iz načina, kako ravnateljstvo vodi podjetje in so vključene v proces poslovanja podjetja. Te sestavine so (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 3-4):

1) Kontrolno okolje

Kontrolno okolje vključuje značaj podjetja in postavlja osnovo za to, kako na tveganje gledajo zaposlenci v podjetju, vsebuje tudi filozofijo obvladovanja tveganj in okvir stopnje sprejemljivosti tveganja, integriteto in etične vrednote ter okolje, v katerem podjetja poslujejo.

2) Postavljanje ciljev

Cilji morajo obstajati preden ravnateljstvo opredeli možne dogodke, ki lahko vplivajo na njihovo doseganje. Celovito obvladovanje tveganj v podjetju zagotavlja ravnateljstvu, da obvladuje proces postavljanja ciljev, ki morajo biti izbrani tako, da podpirajo in so povezani s poslanstvom podjetja ter so v skladu s stopnjo sprejemljivosti tveganja.

3) Prepoznavanje dogodkov

Notranji in zunanji dogodki, ki vplivajo na doseganje ciljev podjetja, morajo biti opredeljeni, pri tem je treba razlikovati med tveganji in priložnostmi. Priložnosti vodijo k strategiji ravnateljstva in procesu postavljanja ciljev.

4) Ocenjevanje tveganj

Tveganja se analizirajo, pri tem se upošteva verjetnost in učinek kot osnova za ugotavljanje, kako naj jih obvladujemo. Pri ocenjevanju tveganj upoštevamo tveganje pri poslovanju in preostalo tveganje.

5) Obvladovanje tveganj

Ravnateljstvo izbere pristope za obvladovanje tveganj – izogibanje, sprejemanje, zmanjšanje ali delitev tveganja – pri tem pa razvije načine, kako uvrstiti tveganja v stopnjo sprejemljivosti tveganja za podjetje.

6) Kontrolne aktivnosti

Vzpostavijo in izvedejo se usmeritve in postopki, ki zagotavljajo učinkovito izpeljavo izbranih pristopov obvladovanja tveganj.

7) Informiranje in komuniciranje

Zato, da zaposlenci izpeljejo svoje dolžnosti, morajo biti relevantne informacije opredeljene, zbrane in posredovane v pravi obliki in ustreznem časovnem okviru. Učinkovito komuniciranje se pojavi tudi v širšem pomenu, saj poteka vzdolž celotnega podjetja.

8) Nadziranje

Celovito obvladovanje tveganj je treba stalno nadzirati in po potrebi se uvedejo spremembe. Nadziranje se izvaja skozi stalne aktivnosti poslovodenja, s pomočjo posameznih ocenjevanj ali obojega.

Celovito obvladovanje tveganj v podjetju ni nujno serijski proces, kjer ena sestavina vpliva samo na naslednjo. To je vsestranski, ponavljajoč proces, kjer skoraj vsaka sestavina vpliva na drugo. Če sestavine obstajajo in delujejo učinkovito, podjetje ne more imeti materialno pomembnih pomanjkljivosti (slabosti) in vsa (pomembnejša) tveganja so opredeljena znotraj stopnje sprejemljivosti tveganja.

Vsakdo v podjetju ima nekaj dolžnosti v procesu celovitega obvladovanja tveganj. V tem procesu so udeležene vse ravni, od ravnateljstva do najnižjega zaposlenca, notranjega revizorja ter zunanjih strank (zunanji revizor, kupci, dobavitelji).

Aktivnosti, vključene v ERM, so sledeče (The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004, str. 1):

- določitev in komunikacija ciljev podjetja;
- določitev stopnje sprejemljivosti tveganja v podjetju;
- vzpostavitev ustreznega kontrolnega okolja, vključno z ustreznim ogrodjem za obvladovanje tveganj;

- opredelitev možnih nevarnosti, ki ogrožajo dosego ciljev podjetja;
- ocena tveganj; to je verjetnost pojava v prejšnji alinei opredeljenih nevarnosti;
- izbira in uvedba ukrepov za obvladovanje tveganj;
- vzpostavitev notranjih kontrol;
- ustrezna in konsistentna komunikacija tveganj na vseh ravneh v podjetju;
- centralno spremljanje in koordiniranje procesa obvladovanja tveganj in spremljanje njegovih izidov;
- priskrbeti zagotovilo o učinkovitosti procesa obvladovanja tveganj.

ERM lahko veliko pripomore, da podjetje ustrezno obvladuje tveganja za dosego svojih ciljev. **Prednosti** ERM so predvsem naslednje (The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004, str. 1):

- večja verjetnost dosege ciljev podjetja;
- na ravnateljski ravni usklajeno poročanje o razpršenih tveganjih v podjetju;
- izboljšano razumevanje ključnih tveganj in širše gledanje na posledice;
- večja pozornost ravnateljstva, usmerjena na dejansko pomembne stvari;
- manj presenečenj in kriz;
- večja notranja osredotočenost na izvajanje pravih stvari na pravi način;
- večja verjetnost, da bodo spremembe uresničene;
- sposobnost sprejemanja tveganja za »nagrado« večjega donosa;
- večja informiranost za sprejemanje tveganj in za izvajanje odločitev.

Prednosti uporabe standardne metodologije, kot je COSO, so torej večplastne, poleg stroškovne učinkovitosti je uporaba razvite in dokazane metodike kakovostna osnova za razgovor z zakonodajalci; dostopna so znanja za nadaljnji razvoj; razvoj programske opreme temelji na razširjeni standardizirani metodiki, kot je COSO (Krajnović, 2005, str. 37). Če povzamemo, celovito obvladovanje tveganj v podjetju, pomaga podjetju priti kamor želi in se pri tem ogniti nevarnostim in presenečenjem.

Z obvladovanjem tveganj pa niso povezane zgolj koristi, temveč tudi stroški. Prihranke oziroma koristi, dosežene z obvladovanjem tveganj, je treba zmanjšati za dodatne stroške, ki so nastali zaradi obvladovanja tveganj. Za podjetje je namreč smiselno samo takšno obvladovanje tveganj, ki zagotavlja, da bodo neto koristi od obvladovanja pozitivne. Le tako lahko namreč podjetje povečuje vrednost podjetja kot celote. Pri obvladovanju tveganja nastajajo, poleg spremenljivih stroškov, ki v največji meri nastajajo kot stroški zavarovanja pred tveganji, tudi stalni stroški izvajanja funkcije obvladovanja tveganja (Berk, 2005, str. 56).

Čeprav celovito obvladovanje tveganj v podjetju prinaša pomembne koristi, obstajajo pri njegovi vpeljavi tudi določene omejitve. **Omejitve** izhajajo iz dejstva, da so človeške odločitve lahko napačne, da so odločitve glede tveganj in vzpostavljenih kontrol odvisne od stroškov in koristi, okvare se lahko pojavijo zaradi napačnih človekovih presoj, delovanje kontrol se prepreči zaradi tajnih dogovorov dveh ali več ljudi, ravnateljstvo ima možnost, da razveljavi odločitve o celovitem obvladovanju tveganj v podjetju in ukrepa skladno s trenutnimi nagnjenji in interesi. Te omejitve onemogočajo, da imata odbor in ravnateljstvo absolutno zagotovilo o doseganju ciljev podjetja (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 5).

Ugotavljanje, ali je celovito obvladovanje tveganj v podjetju učinkovito, je izid ocene, ali je vseh osem sestavin prisotnih in delujejo učinkovito. Tako so sestavine hkrati tudi sodilo za oceno učinkovitosti celovitega obvladovanja tveganj v podjetju. Zato, da sestavine ustrezno delujejo, ne sme biti pomembnih pomanjkljivosti in tveganje mora biti v skladu s stopnjo sprejemljivosti tveganja v podjetju. Ko je ugotovljeno, da je celovito obvladovanje tveganj v podjetju učinkovito v vseh štirih kategorijah ciljev, ima nadzorni svet in ravnateljstvo razumno zagotovilo, da razumejo, do kolikšne mere so bili strateški cilji in cilji pri poslovanju doseženi, da je poročanje podjetja zanesljivo ter dosežena skladnost z zakoni in predpisi (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 5).

Osem sestavin ne bo delovalo enako v vsakem podjetju. Uporaba v majhnem in srednjem podjetju, na primer, bo manj formalna in manj strukturirana. Vendarle, tudi majhna podjetja imajo lahko učinkovito celovito obvladovanje tveganj, če le vsaka sestavina ustrezno deluje.

3.6 Vloga notranjega revizorja pri obvladovanju tveganj

Preden opredelim vlogo notranjega revizorja v procesu obvladovanja tveganj, bom najprej predstavila razliko med sistemom obvladovanja tveganj in notranjo revizijo v podjetju.

Notranje revidiranje se je vse do sedaj enačilo z zagotavljanjem delovanja notranjih kontrol. Danes pa se tradicionalna vloga notranjega revidiranja širi na obvladovanje vseh vrst tveganj pri poslovanju in na področje upravljanja organizacije[24] (Jagrič, 2002, str. 41). Gre za obojesmerno povezavo, in sicer je eden izmed postopkov za izvedbo notranjega revidiranja tudi ustrezna ocena tveganosti področja revidiranja, pri kateri lahko notranji revizor izhaja iz ugotovitev modela obvladovanja tveganja v organizaciji. Notranji revizor mora oceno tveganja, ki izhaja iz modela obvladovanja tveganj, vgraditi v svoj revizijski program in pri preverjanju delovanja ustreznosti notranjih kontrol upoštevati, da le-te delujejo tako, da zmanjšujejo opredeljena tveganja (Sawyer, 2005, str. 119). Notranjerevizijski predstojnik na podlagi ocene tveganja določi prednostna področja, torej področja, kjer je izpostavljenost tveganju največja. Na drugi strani pa notranji revizor nadzira tudi sistem obvladovanja tveganj. Bistvena razlika med odborom za obvladovanje tveganj in notranjo revizijo je torej v tem, da notranja revizija nadzira tudi njega. To pomeni, da notranja revizija presoja sam proces obvladovanja tveganj, daje ravnateljstvu podjetja povratne informacije tudi o izpostavljenosti tveganju in učinkovitosti postopkov, ki so vzpostavljeni za njihovo obvladovanje (Berk, Peterlin, Ribarič, str. 30). Spodaj so naštete ključne vloge notranjega revizorja v podjetju in kar polovica vlog je povezana z obvladovanjem tveganj v podjetju (Jagrič, 2005a, str. 232-239):

- notranji revizor pomaga organizaciji obvladovati tveganja;
- notranji revizor doprinaša k obvladovanju tveganj s prepoznavanjem in ovrednotenjem pomembnih mest izpostavljenosti tveganjem;
- notranji revizor prispeva k obvladovanju tveganj s prispevanjem k nenehnemu izboljševanju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v organizaciji;
- notranji revizor prispeva k obvladovanju tveganj z nadziranjem in vrednotenjem sistema obvladovanja tveganj;
- notranji revizor pomaga organizaciji pri vzdrževanju učinkovitih notranjih kontrol;

[24] V skladu z opredelitvijo notranjega revidiranja v Standardih strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, kjer je jasno navedeno, da mora notranje revidiranje ovrednotiti in prispevati k izboljšanju obvladovanja tveganj, kontrol in upravljanja podjetja.

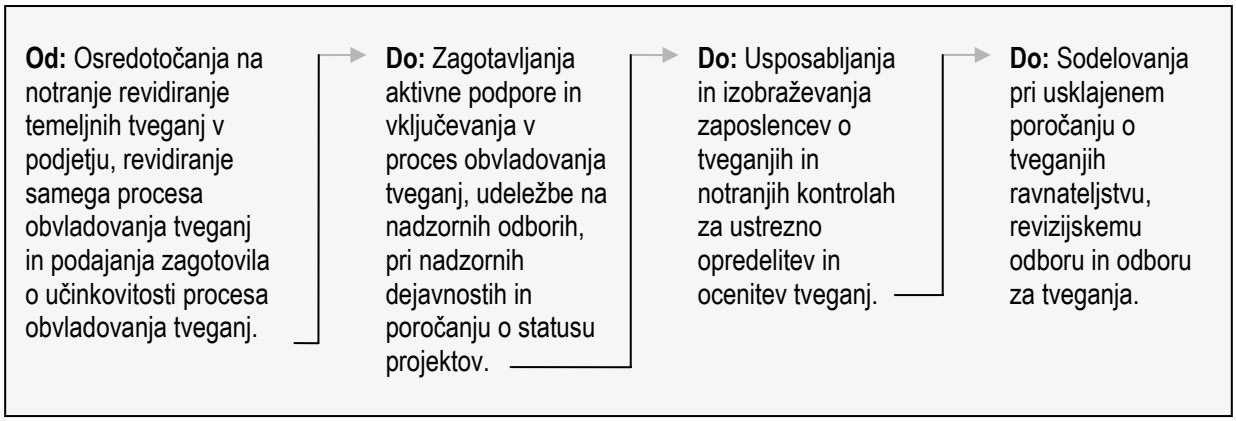
- notranji revizor vrednoti uspešnost in učinkovitost notranjih kontrol;
- notranji revizor pripravlja postopek zagotavljanja notranjih kontrol;
- notranji revizor pomaga organizaciji razvijati učinkovito upravljanje.

Jasno so razmejene dolžnosti in odgovornosti za obvladovanje tveganj med notranjo revizijo in ravnateljstvom podjetja. Za postavitev in delovanje sistema obvladovanja tveganj je odgovorno ravnateljstvo, namen notranje revizije obvladovanja tveganj je ocena njegove uspešnosti in učinkovitosti ter priprava predlogov za izboljšave v prihodnosti. Ni pa naloga notranjega revizorja zgolj poročanje o ugotovljenih nepravilnostih, marveč tudi svetovati poslovodstvu, kje in kdaj mora postaviti nova organizacijska pravila delovanja ter v tej zvezi tudi nova pravila o vzpostavitvi in delovanju notranjega kontrolnega sistema (Jagrič, 2005, str. 181). Vendar to ne pomeni, da notranji revizor svetuje, kako obvladati tveganje na konkretnem mestu, ker tega ne pozna dovolj, niti se to od njega ne pričakuje. Pričakuje pa se, da svetuje, kako določeno tveganje vpliva na druga tveganja in kakšen je njegov vpliv na celovit sistem obvladovanja tveganj. S tem delom lahko notranji revizor največ prispeva k povečevanju koristi delovanja podjetja[25], saj naj bi bil prav on tisti, ki naj bi poznal celovit sistem obvladovanja tveganj in na ta način pripomogel k pravilnemu vrednotenju in potrebnim spremembah pri obstoječih notranjih kontrolah na določenih mestih v podjetju (Jagrič, 2002, str. 48). Hkrati pa to za notranje revizorje predstavlja izjemno priložnost, da se otresejo zgodovinske opredelitve, ki jih je označila kot »policaje podjetja oziroma kot pse čuvaje« (Sarens, De Beelde, 2006, str. 66), a zahteva od notranjih revizorjev tudi precej več znanja, ki vključuje razumevanje ključnih poslovnih tveganj, njihov učinek na podjetje (ocena tveganja), možnost obvladovanja teh tveganj s pomočjo notranjih kontrol in ovrednotenje, ali je obvladovanje tveganj učinkovito in uspešno.

Nova opredelitev notranjega revidiranja torej postavlja pred notranje revizorje dve ključni nalogi, in sicer dajanje zagotovil in svetovanje s poudarkom na izvajanju teh dveh vlog popolnoma neodvisno in nepristransko. Zaradi povečevanja pomena obvladovanja tveganj v podjetju pa naj bi se vloga notranjega revizorja razširila tudi na to področje, čeprav jasne in enoznačne opredelitve, kaj naj bi bile njegove naloge, še ni (The Role of Internal Audit in Risk Management, 2002, str. 1). Vloga notranjega revizorja v procesu obvladovanja tveganj ne more oziroma ne sme biti v naprej predpisana. Vloga notranjega revizorja se lahko spreminja skozi čas, prav tako pa obstajajo razlike med posameznimi podjetji. V praksi se vloga notranjega revizorja lahko spreminja tako, kot prikazuje Slika 9.

[25] Po eni izmed raziskav, ki jo je podjetje KPMG izvedlo v ZDA v letu 1999 med srednjim poslovodstvom in notranjimi revizorji, veliko večji odstotek notranjih revizorjev meni, da so imeli razvojno vlogo pri opredelitvi in oceni tveganja. Dvakrat več notranjih revizorjev, kot srednjega poslovodstva, vidi obvladovanje tveganj kot proces, pri katerem notranja revizija povečuje koristnost delovanja podjetja (srednje poslovodstvo vidi glavno vlogo notranje revizije v zagotavljanju učinkovitosti notranjih kontrol) (Spira, Page, 2003, str. 656).

Slika 9. Spreminjanje vloge notranjega revizorja pri obvladovanju tveganj



Vir: The Role of Internal Audit in Risk Management, 2002, str. 2.

Seveda lista zgoraj omenjenih dejavnosti, ki jih notranji revizor lahko opravlja v procesu obvladovanja tveganj, ni popolna, vsak notranji revizor mora sam ustrezno določiti svojo vlogo v podjetju in težiti k njeni izvedbi, pri čemer ne sme pozabiti na svojo neodvisnost in nepristranskost ter pridobitev ustreznih znanj za sodelovanje v tem procesu.

Inštitut notranjih revizorjev v Veliki Britaniji je v svoji listini izpostavil nekaj nalog, ki jih notranji revizor lahko opravlja v procesu obvladovanja tveganj z vso svojo neodvisnostjo in odgovornostjo. Te naloge so (The Role of Internal Audit in Risk Management, 2002, str. 2):

- deluje kot pomočnik pri vodenju ravnateljstva in poslovodij skozi proces obvladovanja tveganj, organizira delavnice, razprave, da se vsi neposredno vključijo v proces;
- deluje kot član skupine, kjer se srečujejo in razpravljajo zaposlenci z različnih področij;
- deluje kot proučevalec tveganj in notranjih kontrol, daje strokovne nasvete pri ocenjevanju tveganj, določanju kontrol in strategij za njihovo zmanjšanje;
- omogoča dostop in uporabo ogrodij in postopkov, ki so uporabljeni pri notranjem revidiranju, za ocenjevanje tveganj in kontrol;
- postaja strokovno središče za področje obvladovanja tveganj.

Notranji revizorji delujejo v okolju, ki ga sestavljajo trije dejavniki: standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, zakoni in ostali predpisi, ki veljajo za posamezno dejavnost oziroma panogo, in cilji, usmeritve ter postopki, značilni za posamezno podjetje. V zadnjem času pa pomembno vlogo v vseh teh dejavnikih, kot učinkovit element upravljanja podjetjih, igra tveganje. Postopno je pričakovati, da bo notranji revizor stalno vključen v proces revidiranja procesa obvladovanja tveganj in njegove uporabe.

Notranji revizorji so pogosto postavljeni v ospredje, kadar je v podjetju govora o obvladovanju tveganj, vendar morajo neprestano paziti, koliko se »vpletajo« v sisteme obvladovanja tveganj, da ohranijo svojo neodvisnost. Bill Conell, bivši ravnatelj tveganj v naftnem velikanu BOC, je mnenja, da razloga za velikanske izgube, neustvarjanja dodane vrednosti, nista propad podjetji (tožbe, naravne katastrofe,…) ali finančne težave ter težave pri poslovanju, ampak je glavni razlog strateški. Ravnateljstvo je narobe razumelo potrebe kupcev, ni pravočasno prepoznalo sprememb na trgu, ni učinkovito in uspešno izvedlo prevzemov ali pripojitev družb in podobno. Strateška tveganja so, v primerjavi s tveganji pri poslovanju in

skladnosti s predpisi, pogosto prezrta. Po mnenju Conella, so bili notranji revizorji v podjetjih prvi, ki so odkrili in opozarjali na to vrzel, vendar do nedavnega neuspešno (Perrin, 2006, str. 14).

Conell je mnenja, da sta temeljni nalogi notranjega revizorja biti neodvisen od podjetja, ki ga revidira, in poročati o slabostih delovanja notranjega kontrolnega sistema. Notranji revizor ne sme biti vključen v proces oblikovanja notranjih kontrol za učinkovito obvladovanje tveganj, le-te morajo oblikovati linijski poslovodje. Notranji revizorji pa bodo pri svojem pregledu podali mnenje, ali so le-te učinkovite in uspešne. Če notranji revizor sodeluje pri vzpostavitvi notranjih kontrol, je kršeno njegovo temeljno načelo neodvisnosti, kajti, če je vključen v proces postavljanja notranjih kontrol, ne more podati ustreznega mnenja o njihovem delovanju (Perrin, 2006, str. 17). Prav tako ni naloga notranjih revizorjev prepoznavanje strateških tveganj, le-to je naloga strokovnjakov v oddelku obvladovanja tveganj, naloga notranjega revizorja je, tako kot v primeru kontrolnega sistema, ob pregledu podati mnenje o učinkovitosti procesa obvladovanja strateških tveganj. Pri čemer je seveda ena od nalog notranjega revizorja tudi pomagati ravnateljstvu s svojimi priporočili izboljšati proces obvladovanja tveganj (Perrin, 2006, str. 17).

Če želimo, da bo proces obvladovanja tveganj v podjetju učinkovit, potem morajo biti vloge v tem procesu razmejene takole (Koletnik, 2004, str. 83-85):

- Ravnateljstvo je odgovorno za uvedbo in izvedbo obvladovanje tveganj (ob podpori službe za proučevanje oziroma oddelka za obvladovanje tveganj[26]) na ravni celotnega podjetja, poslovodstvo na ostalih ravneh odločanja je odgovorno za tveganja na svojem poslovnem področju, saj poslovodni ljudje najbolje poznajo tveganja. Ravnateljstvo mora, ob pomoči proučevalca tveganj, določiti sprejemljivo raven tveganja na posameznem področju poslovanja in opredeliti ustrezne načine ali strategije obvladovanja tveganj (zanemarjanje tveganj, sprejemanje tveganj, kontroliranje tveganj, zmanjševanje tveganj, odpravljanje tveganj, razprševanje tveganj in tako naprej).
- Proučevalec tveganj je odgovoren ravnateljstvu za preglednost in celovitost tveganj. Stalno nadzira proces obvladovanja tveganj, da je le-ta skladen z vodstveno kulturo in strategijo tveganj ocenjuje njihovo velikost ter vplivnost na ciljno delovanje podjetja. Poleg tega so njegove naloge še:
    - opredelitev strategije za obvladovanje tveganj in spremljanje njenega uresničevanja;
    - opredelitev tveganj na vseh področjih poslovanja;
    - opredelitev odgovornih zaposlencev za obvladovanje tveganj na vrhovni, srednji in izvedbeni ravni poslovodenja;
    - izdelava priročnika ali drugih delovnih navodil za obvladovanje tveganj in za ukrepanje pri odpravljanju ali zmanjševanju tveganj.
- Notranji revizor ne sme sodelovati v procesu vpeljave sistema za obvladovanje tveganj, zato ker potem ne more revidirati tega sistema. Naloga revizorja je, neodvisno in nepristransko, preizkušanje, ocenjevanje in poročanje ravnateljstvu ter nadzornemu organu, kako deluje vzpostavljeni sistem obvladovanja tveganj. Njegovo poročilo o stanju oziroma ustreznosti (učinkovitost, gospodarnost in uspešnost) sistema obvladovanja tveganj je lahko samostojno ali v okviru ostalih poročil. V organizacijah, kjer notranja revizija ni vzpostavljena, lahko ta del naloge notranjega revizorja prevzame zaposlenec v sektorju za proučevanje.

[26] V podjetju, kjer nimajo oblikovanega posebne službe za obvladovanje tveganj, pogosto te naloge opravlja služba za proučevanje, kar je delno prisotno tudi v trgovinskem podjetju X, saj služba za obvladovanje tveganj sodi v sektor za proučevanje.

Notranji revizorji in ravnatelji tveganj si delijo določena znanja, sposobnosti in vrednote. Oboji imajo znanja s področja upravljanja podjetij, projektnega poslovodenja, analitične sposobnosti in zavedanje, da je boljše uravnoteženo tveganje, kot ekstremni primeri prevelikega prevzemanja tveganja ali popolnega izogibanja tveganju. Obstajajo pa tudi razlike, in sicer ravnatelji tveganj s svojimi informacijami oskrbujejo samo ravnateljstvo v podjetju, ni jim treba pripravljati neodvisnih in nepristranskih zagotovil za revizijski odbor. Notranji revizorji pa se pri podajanju svojih neodvisnih zagotovil ne smejo preveč poglobiti v strokovne in tehnične podrobnosti procesa obvladovanja tveganj, kot so razna oštevilčenja tveganj, modeli tveganj in podobno.

Če pogledamo spremembe v procesu revidiranja, ki jih prinaša poudarjena vloga tveganj in obvladovanja tveganj v podjetju, potem se bistvena sprememba nanaša na oblikovanje načrta notranje revizije. Do nedavnega je načrt revizij temeljil na tako imenovanem revizijskem krogu, ki je zajemal eno, dve, tri-letno ali več letno rotacijo. Revizor je na osnovi enostavnega računa določil pogostost revizij za to obdobje. Načrt se je v okviru revizijskega cikla spremenil le zaradi izrednih revizij ali pomembnih sprememb v poslovanju organizacije. Danes pogostost revizij temelji na dejavnikih tveganosti poslovanja. V revizijski literaturi in praksi prevladuje tako imenovano na ocenjevanju tveganj zasnovano revidiranje[27] (Tušek, Žagar, 2004, str. 9).

Pri izdelavi letnega načrta notranjih revizij mora notranjerevizijski predstojnik za vsako področje določiti ključna tveganja. Prednosti revidiranja se določijo glede na ocenjeno pomembnost tveganja. Ključna tveganja je treba podrobneje razčleniti in predstaviti v matriki tveganja.

Pri ocenjevanju pomembnosti tveganja sta pomembna dva ključna dejavnika – verjetnost nastanka nezaželenega dogodka in vpliv na organizacijo. Ta dva dejavnika je treba oceniti ločeno, vsakega posebej, in nato še skupaj, kajti končni skupen izid majhna možna izguba z veliko verjetnostjo je lahko enakovredna veliki možni izgubi z majhno verjetnostjo (Moscrop, 1999, str. 51).

Končni izid posamične ocene teh dveh dejavnikov je matrika s štirimi možnimi izidi, kjer je popolnoma jasno, da velika verjetnost in velik vpliv pomenita pomembno tveganje, in majhna verjetnost z majhnim vplivom na poslovanje kažeta, da tveganje ni pomembno. Če pa je ena sestavina nizka in druga visoka, je primer manj jasen in notranji revizor mora pri končnem oblikovanju sodbe proučiti še (Moscrop, 1999, str. 51):

- naravo poslovnega okolja;
- pričakovanja ali posebne skrbi revidirane enote;
- vpliv drugih delov organizacije ali odvisnost od njih.

Izide ocenjevanja tveganj je treba za vsako notranjo revizijo v celoti prikazati v matriki tveganja, ki predstavlja še korak dlje v revizorjevem razmišljanju pojmovanja notranjih kontrol. V matriki tveganja so, poleg ključnih tveganj, predstavljene tudi povezave le-teh s pomembnimi notranjimi kontrolami v podjetju. Poleg tega gre za standardno obliko matrike, ki olajša sporazumevanje in pregledovanje med samimi revizorji. Primer izpolnjevanja matrike je prikazan na Sliki 10.

[27] Ang. risk–based approach, risk–based audit process.

Slika 10. Matrika tveganja

MATRIKA TVEGANJA				
Predmet revizije				
Tveganje	**Obstoječe kontrole**	**Narava preizkusa**	**Revizijski program**	**Sklepi**
Zapisati vsa možna tveganja Opis narave tveganja	Opis obstoječih kontrol, ki blažijo tveganje, ali sklicevanje na listine o ureditvi	Ponovitev izračuna, razprava, opazovanje, in če ni opravljen preizkus, pojasnilo, zakaj ni opravljen, npr. ker tveganje ni pomembno, ali navedba razlogov zakaj ni opravljen	Sklicevanje na revizijski program	Zadovoljivo, če pa ni, se je treba sklicevati na list revizijskih spornih vprašanj

Vir: Moscrop, 1999, str. 69.

Ocenjevanje tveganja je nenehen proces pri celotnem notranjem revidiranju in zavzema kar obsežen del časa notranjega revizorja. Gre namreč za temelje, na katerih notranji revizor v nadalje gradi svoje delo in ugotovitve, zato ima ocena tveganja najpomembnejšo vlogo pri dolgoročnem načrtovanju in načrtovanju posameznih revizij. Hkrati je tudi podlaga za usmerjanje omejenih revizijskih dejavnikov na razmeroma obsežnem možnem področju delovanja notranjega revizorja (Tušek, Žagar, 2004, str. 7). Poudariti je treba, da izbira problema, ki bo kasneje predmet revizijskega presojanja, še zdaleč ni lahka in da je za ustrezno izbiro nujno izmenjavanje mnenj med ravnateljstvom in notranjerevizijsko službo in začetno ocenjevanje poslovnih in revizijskih tveganj[28]. Neupoštevanje takšnega pristopa oziroma tveganj ima lahko velike negativne posledice, ki se kažejo v (Tušek, Žagar, 2004, str. 15):

- nezmožnosti nenehnega kontroliranja notranjega revidiranja,
- nezmožnosti uvedbe popravljalnih ukrepov ter
- nezmožnosti na hitro usmeriti omejene revizijske dejavnike v problemska področja pri poslovanju podjetja oziroma nerazumnem in nesmotrnem notranjem revidiranju.

Brez izvedbe ustreznega ocenjevanja tveganj v velikih, zapletenih in kompleksnih sistemih, ni mogoče prepoznati ključnih tveganih področij, prav tako pa nesodelovanje notranjega revizorja pri ocenjevanju tveganj, prepoznavanju nevarnosti in reševanju različnih problemov v organizaciji, ne upravičuje obstoja notranjerevizijske službe. Predmet notranjega revidiranja so lahko samo področja, kjer so tveganja največja in kjer je možno doseči največje koristi. Vsako revizijo poslovanja, ki v podjetjih namreč ni obvezna, je treba upravičiti, kar pomeni, da morajo koristi izvedene notranje revizije presegati njene stroške (Taylor, Glezen, 1996, str. 88). Če notranji revizor ne sodeluje v procesu ocenjevanja tveganj, ne more zagotoviti, da se ukvarja s pomembnimi in prednostnimi področji v podjetju in lahko preveč svojega časa posveča trenutnim nepomembnim stvarem.

Področje ocenjevanja tveganj je eno ključnih, če ne celo najbolj ključno področje v procesu izbire enote, ki bo revidirana, in kot že omenjeno, trenutno zavzema precej časa notranjega revizorja. Z učinkovitim modelom povezave notranjega revidiranja in procesa obvladovanja tveganj je možno učinkovitost

[28] Omogoča seznanitev z delovanjem podjetja in njegovo razumevanje ter izbiro področja presojanja in revizijskih postopkov, ki bodo uporabljeni, da bi se kar najbolj povečala učinkovitost in kar najbolj zmanjšali stroški revizije.

ocenjevanja tveganj precej izboljšati in celoten proces precej skrajšati. Primer takšnega modela za trgovinsko podjetje je prikazan v poglavju 5.5.

Notranji revizor se s procesom ocenjevanja tveganj ne ukvarja samo pri načrtovanju notranje revizije, ampak ga ocena tveganj »spremlja« tudi pri naslednjih postopkih:

- dolgoročnem načrtovanju,
- začetnem presojanju,
- sestavljanju posameznih ali področnih načrtov,
- oceni ureditve notranjih kontrol,
- preizkušanju kontrol,
- izražanju mnenja notranjega revizorja,
- dogovoru o načrtu ukrepov poslovodstva,
- spremljanju izvajanja priporočil notranjega revizorja.

Sledi podrobnejši prikaz vloge notranjega revizorja pri celovitem obvladovanju tveganj v podjetju, model COSO ERM pa je natančno predstavljen v podpoglavju 3.5.

Zagotovilo o učinkovitosti obvladovanja tveganj lahko pridobimo iz različnih virov. Najprej ga poda samo ravnateljstvo, neodvisno zagotovilo pa lahko poda notranji revizor, zunanji revizor ali neodvisni zunanji strokovnjak. Običajno notranji revizor poda zagotovilo za naslednja tri področja (The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004, str. 2):

- procese ravnanja s tveganji, tako za njihovo obliko, kot za delovanje;
- obvladovanje ključnih tveganj, učinkovitost kontrolnega sistema in ostalih reakcij;
- verodostojnost in ustreznost ocenjevanja tveganj in poročanja o tveganjih.

Spodnja slika zelo jasno prikazuje razmejitev odgovornosti in dolžnosti notranjega revizorja v procesu celovitega obvladovanja tveganj, kaj naj bi notranji revizor izvajal, kaj sme izvajati z varovali in kaj naj ne bi izvajal, da ne bi omajal svoje neodvisnosti in nepristranskosti v procesu notranjega revidiranja.

Slika 11. Vloga notranjega revizorja v ERM

Temeljne vloge notranjega revizorja pri ERM	Zakonite vloge notranjega revizorja z varovali	Vloge, ki jih notranji revizor naj ne bi izvajal
Podajanje zagotovil v zvezi z obvladovanjem tveganj	Pomoč pri opredeljevanju in ocenjevanju tveganj	Določanje stopnje sprejemljivosti tveganja
Podajanje zagotovil o ustreznosti postopka ocenjevanja tveganj	Usposabljanje ravnateljev za obvladovanje tveganj	Določanje procesov za obvladovanje tveganj
Ocenjevanje procesov pri obvladovanju tveganj	Usklajevanje ERM aktivnosti	Zavarovanje ravnatejstva pred tveganji
Ocenjevanje poročanja o ključnih tveganjih	Usklajeno poročanje o tveganjih	Odločanje o načinih obvladovanja tveganj
Preverjanje obvladovanja ključnih tveganj	Razvoj in vzdrževanje ERM ogrodja	Uvajanje ukrepov za obvladovanje tveganj v imenu ravnateljstva
	Zavzemanje za uvedbo ERM ogrodja	Prevzemanje odgovornost za obvladovanje tveganj
	Razvijanje strategije obvladovanja tveganj za ravnateljstvo	

Vir: The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004, str. 2.

Levi stolpec prikazuje temeljno vlogo notranjega revizorja v procesu ERM, ki je priskrbeti razumno zagotovilo ravnateljstvu o učinkovitosti procesa obvladovanja tveganj, in sicer v dveh smereh. Prvič, podati nepristransko zagotovilo, da se ustrezno obvladuje temeljna tveganja v podjetju in zagotovilo, da ogrodje notranjega kontrolnega sistema in obvladovanja tveganj učinkovito deluje.

Bolj ko se premikamo proti desnemu stolpcu, večja varovala so potrebna za izvajanje aktivnosti, da se ne ogrozi neodvisnost in nepristranskost notranjega revizorja. Zavedati se je treba, da notranji revizor lahko izvaja svojo svetovalno funkcijo v ERM toliko časa, dokler ne pridobi s tem dejanske vloge v procesu obvladovanja tveganj, kar je čista odgovornost ravnateljstva, in dokler ravnateljstvo v celoti podpira in prevzema odgovornost za proces ERM.

Nekaj izmed najpomembnejših varoval za ustrezno vključenost notranjega revizorja v proces celovitega obvladovanja tveganj je sledečih (The Role of Internal Audit in Enterprise-wide Risk Management, 2004, str. 3):

- jasno mora biti, da je odgovornost za proces obvladovanja tveganj na strani ravnateljstva;
- odgovornost notranjega revizorja v ERM mora biti olistinjena v listini o izvajanju notranjerevizijskih storitev in potrjena s strani revizijskega odbora;
- notranji revizor ne sme obvladovati nobenega tveganja v imenu ravnateljstva;
- notranji revizor lahko svetuje, podpira odločitve ravnateljstva in jih seznanja z novimi izzivi, medtem ko je sprejemanje odločitev izključno v rokah ravnateljstva;
- notranji revizor ne more dati neodvisnega zagotovila za noben del ERM procesa, za katerega je odgovoren – velja temeljno načelo prepovedi revidiranja področja, za katerega si odgovoren;
- vse, kar ni podajanje zagotovil, se šteje kot svetovalna dejavnost, kar pomeni, da se je treba ravnati glede na določila standardov strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ki se nanašajo na svetovalno dejavnost notranjega revizorja.

Če so varovala ustrezno uporabljena, potem lahko proces ERM izboljša položaj notranje revizije in poveča njeno učinkovitost.

4 NOTRANJE REVIDIRANJE IN OBVLADOVANJE TVEGANJ V GOSPODARSKIH DRUŽBAH PO SVETU

4.1 Razlogi za povečanje pomena povezave notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj

Dandanes se morajo podjetja, če želijo ohraniti stabilno poslovanje v hudem konkurenčnem boju, hitro odzvati na nenehne spremembe v okolju in zagotavljati pravilno delovanje poslovnih procesov, v svoje poslovanje pa morajo vgraditi celovit sistem obvladovanja tveganj. Obvladovanje tveganj mora postati sestavni del poslovnega odločanja. Trije temeljni dejavniki, ki so vplivali oziroma vplivajo na povečevanje pomena obvladovanja tveganj, so globalizacija, povečanje pomena ustvarjanja vrednosti za lastnike in katastrofalne posledice propadov velikih podjetij (Berk, Peterlin, Ribarič, 2005, str. 49).

Hkrati s povečevanjem pomena obvladovanja tveganj pa enake razloge lahko povežemo tudi s povečevanjem pomena notranjega revidiranja v podjetjih. Pomen notranje revizije se v zadnjih letih hitro

povečuje in njena vloga je, od strogega revidiranja zgolj finančne in računovodske funkcije, prešla na čedalje bolj fleksibilne naloge. Vloga notranjega revidiranja je hkrati tudi povečevanje sposobnosti podjetja za obvladovanje najrazličnejših vrst tveganja. V preteklosti je bila notranja revizija bolj sama sebi namen, označevali so jo kot togo, njena priporočila niso bila upoštevana. Danes je drugače, saj se pomen neodvisnega nadzora delovanja kontrolnega sistema v podjetju močno povečuje in ravnateljstvo podjetja se zaveda pomena neodvisnih zagotovil, kar je še dodatno okrepil val računovodskih škandalov, ki je v veliki meri omajal zaupanje poslovne javnosti v transparentnost poslovanja podjetij (Berk, Peterlin, Ribarič, 2005, str. 76). Poleg tega notranji revizorji s pregledovanjem poslovanja podjetja ravnateljstvo vseskozi opozarjajo na pomanjkljivosti in možnosti izboljšav ter s tem pomagajo odkrivati načine, kako se odzivati na hitre spremembe v okolju.

Takšen pristop pri obravnavanju tveganj ni zgolj odkritje prenovljenih notranjerevizijskih standardov, dejansko tak pristop zahteva današnja zakonodaja korporacijskega prava širom sveta. Upravljanje podjetij[29] se vedno bolj opira na obvladovanje tveganj, kar dokazuje tudi množica poročil oziroma kodeksov upravljanja podjetij, ki so v različnih delih sveta pripomogli k razvoju novih spoznanj na področju upravljanja gospodarskih družb, ki vključujejo, kot sestavni del, tudi obvladovanje tveganj in notranje kontrole. Nekaj izmed njih je naštetih v nadaljevanju (Turk, 2002, str. 112):

<u>Združene države Amerike</u>
1977 Zakon o podkupovanju[30]
1987 Komisija za prevarantsko računovodsko poročanje
1992 COSO poročilo
2002 Sarbanes-Oxley-ev zakon

<u>Kanada</u>
1995 CoCo poročilo

<u>Francija</u>
1995 Vienot poročilo

<u>Velika Britanija</u>
1992 Cadbury poročilo
1995 Greenbury poročilo
1998 Hampel poročilo
1999 Turnbull navodilo
1999 Combined Code – sestavljen iz vseh gornjih poročil
2003 The Combined Code of Corporate Governance

In nenazadnje OECD poročilo, ki povzema najboljše iz vseh naštetih poročil in dokumentov ter tako predstavlja prepoznaven in široko uveljavljen koncept načel upravljanja podjetij.

[29] Ang. Corporate Governance.
[30] Foreign Corrupt Practices Act – FCPA.

Z razvojem obvladovanja tveganj so podjetja prišla do spoznanja, da je le-ta treba obvladovati na vseh področjih delovanja. Sem sodi tudi tveganje ugleda podjetja, ki je prišlo v ospredje s pojavom finančnih škandalov. Kot primer navajam revizijsko družbo Arthur Andersen, ki se je zrušila zaradi finančnega zloma Enrona. Ugled, kot neoprijemljivo sredstvo podjetja, je tudi sicer postal pomemben del poslovanja podjetij v poznih 90-tih letih (Jagrič, 2005, str. 189). Informacijska tehnologija tudi v današnjem svetu igra zelo pomembno vlogo, vendar se je treba zavedati, da ustvarja nova tveganja za podjetje na eni strani, na drugi strani pa zagotavlja rešitve, odgovore, ki jih podjetja lahko uporabijo za učinkovito obvladovanje svojih tveganj (Hearnden, 2006, str. 44).

Odziv ameriškega kongresa na finančne škandale v začetku 21. stoletja je bil hiter in januarja 2002 je bil že sprejet SOA v želji, da se povrne zaupanje zainteresirane javnosti v verodostojnost računovodskega poročanja podjetij. Glavna tema novega zakona je poizkus zmanjšanja največjih revizijskih napak s pomočjo uvedbe strožje zakonodajne regulative računovodske stroke in ustanovitev odbora za računovodski nadzor javnih delniških družb (PCAOB[31]).

Prvi od finančnih škandalov, ki so omajali zaupanje v trg kapitala, se je zgodil leta 2001 s finančnim zlomom družbe Enron, in sicer po odkritju, da je njihova revizijska hiša Arthur Andersen uničila revizijske dokaze po objavi newyorške borze, da bo uvedla preiskavo. Kot posledica tega finančnega zloma se je ugotovilo, da je revizijska hiša Arthur Andersen prejemala letno, poleg 25 milijonov dolarjev plačila za revizijo, še dodatnih 27 milijonov dolarjev za svetovalne storitve, kar je posledično povzročilo nasprotje interesov. Podobno je bilo odkrito tudi v podjetju Disney, ki je za leto 2001 plačalo 8, 7 milijonov dolarjev za revizijo, v primerjavi z 32 milijoni, ki jih je plačalo za svetovalne storitve revizijski hiši PricewaterhouseCoopers. Takšna odkritja in nadaljnji finančni škandali WorldComa, Xeroxa, Global Crossinga, Adelphie so pripeljali do odločitve newyorške borze in ameriškega kongresa o podrobni preiskavi oziroma pregledu računovodske stroke (Tackett, Wolf, Claypool, 2004, str. 340).

Eno izmed najpomembnejših določil SOA, ki naj bi največ prispevalo k spremembi računovodskega poročanja, je člen 404, ki zahteva, da podjetje v poslovno poročilo vključi poročilo ravnateljstva o učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema vezanega na računovodsko poročanje (Cenker, Nagy, 2004, str. 1140). Pri zagotovitvi poročila pa se v podjetju vzpostavi pomembno sodelovanje med ravnateljstvom in notranjim revizorjem.

Za povrnitev ugleda upravljanja podjetij v ZDA se je zavzel celo sam predsednik George Bush, ki je v svoji izjavi dejal, da morajo biti podjetja v ZDA, skozi strožje računovodske standarde in strožje zahteve glede razkritij, odgovorna svojim zaposlencem, delničarjem in vsem ostalim interesnim skupinam ter slediti višjim standardom izvajanja (Rezaee, Olibe, Minmier, 2003, str. 531).

Po pojavu finančnih škandalov se je tudi Evropa začela zavedati pomena formaliziranega, standardiziranega in ustrezno olistinjenega procesa obvladovanja tveganj in vodilno vlogo pri tem igrajo prav notranji revizorji in ravnatelji tveganj. V organizacijsko kulturo je treba vgraditi zavedanje, da je vsak zaposlenec odgovoren za notranje kontrole (Sarens, De Beelde, 2006, str. 70-71).

[31] PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board.

V tem pogledu bodo morala tudi slovenska podjetja, ki bodo želela uspešno poslovati na trgu in konkurirati na evropskih in drugih mednarodnih trgih, svoje poslovanje utemeljiti s poglobljeno filozofijo, usmeritvami, cilji in strategijami na področju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol. Morala bodo poznati svoje notranje in zunanje okolje ter omejiti tveganja tako, da se jim bodo izognila, še preden bi lahko posamezno tveganje pomenilo morebitno nevarnost za podjetje (Skamlič, 2004, str. 44). Pri tem jim bo pomagal strokoven pristop k obravnavani tematiki, izkušnje ostalih držav, ki se s tem že ukvarjajo, predvsem pa zainteresiranost vseh vpletenih udeležencev za izboljšanje notranjih kontrol v podjetju, ki so eden izmed najučinkovitejših mehanizmov pri obvladovanju tveganja.

4.2 Primer ZDA: Zahteve SOA

4.2.1 Predstavitev SOA

Tveganja in prevare so bila že v preteklosti urejena z zakonskimi predpisi in standardi, vendar so se še vedno dogajale nepravilnosti, ki so jih pri svojem delu na učinkovit način odkrivali revizorji. ZDA so se odločile vzpostaviti temelje za ustrezno vzpostavitev notranjega kontrolnega sistema v podjetju in le-to tudi zakonsko urediti (Skamlič, 2005, str. 33). Leta 2002 je bil v ZDA sprejet SOA[32], ki v členih 302 in 404 zahteva razkrivanje in ovrednotenje sistema notranjih kontrol na področju računovodskega poročanja v organizaciji, s strani ravnateljstva, za vsa podjetja, ki kotirajo na newyorški borzi vrednostnic (Sarbanes-Oxley Act, 2002).

Zakon se nanaša na ameriške in neameriške delniške družbe, katerih vrednostnice kotirajo na ameriški borzi vrednostnic (NYSE), tako z delnicami kot obveznicami, in sodijo pod nadzor Komisije za borze in vrednostnice (v nadaljevanju SEC). Zakon vpelje nove zakone ali spremeni obstoječe zakone na naslednjih področjih (Lander, 2002, str. 44-45):

- upravljanja podjetij in odgovornost ravnateljstva,
- neodvisnosti revizorja in predpisov za revizorje,
- povečanja zahtevanih razkritij,
- drugih določb.

SOA je zakon in nima narave kodeksa, kar pomeni, da morajo vse družbe, ki kotirajo na ameriški borzi vrednostnic, spoštovati in izpolnjevati njegova pravila brez odstopanj (Skamlič, 2005, str. 28). Dejstvo je, da SOA ne vpliva samo na poslovanje ameriških podjetij, ampak tudi na vsa evropska podjetja, ki so kapitalsko povezana z ameriških trgom vrednostnic. Tudi slednja podjetja bodo morala na enak način poročati ameriški javnosti.

Namen SOA je vzpostaviti zakonodajo, ki bo ustrezno zaščitila interese investitorjev, javnosti in vseh ostalih interesnih skupin pred nerealnimi računovodskimi izkazi in preprečiti morebitne prevare, ki so bile na ameriškem trgu zelo pogoste. Zato je največji poudarek dan vzpostavitvi in vzdrževanju notranjega kontrolnega sistema. Namen zakona je torej predvsem (Skamlič, 2005, str. 29):

---

[32] SOA je znan tudi po nazivu »računovodske reforme delniških družb in zakon za zaščito investitorjev 2002« (Rezaee, Olibe, Minmier, 2003, str. 530).

- poročati o ustreznosti notranjega kontrolnega sistema, ki zagotavlja resnično in pošteno sliko poslovanja podjetja v njegovih računovodskih izkazih,
- pripraviti oceno o učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema in postopkov,
- ravnateljstvo podjetij mora odgovarjati za učinkovito delovanje notranjih kontrol,
- podati okvir o notranjih kontrolah in kontrolnih postopkih.

Zadnje pravilo se nanaša na uporabo ustreznega ogrodja za preveritev delovanja notranjih kontrol, ki preprečuje pristranskost, zagotavlja kakovostne in številčne meritve notranjih kontrol in upošteva vse relevantne dejavnike, ki so potrebni za podajo celovite ocene o delovanju notranjih kontrol. Posebej je omenjeno COSO ogrodje za preveritev učinkovitosti notranjih kontrol, ki zadovoljuje vsa prej omenjena sodila. NYSE prepusti odločitev o načinu uvedbe notranjerevizijske službe podjetju samemu, predlaga upoštevanje COSO ERM ogrodja ali drugih sprejemljivih in primernih ogrodij, medtem ko je za podjetja, ki morajo izpolnjevati zahteve 404. člena SOA, upoštevanje COSO ogrodja notranjih kontrol obvezno (Guide to Internal Audit, 2004, str. 10).

SOA iz leta 2002 posebej ne zahteva uvedbo notranjerevizijske funkcije v podjetja. Člen 404 SOA samo predpisuje, da ravnateljstvo pripravi mnenje o ustreznosti in učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema, na katerega pa mora svoje mnenje podati tudi zunanja revizijska hiša, ki bo revidirala podjetje. Zunanji revizorji se lahko pri podajanju svoje sodbe o skladnosti s členom 404 SOA zanesejo na testiranja učinkovitosti notranjih kontrol pri računovodskem poročanju, ki so jih izvedli ravnateljstvo ali notranji revizorji (Guide to Internal Audit, 2004, str. 33).

SOA je močno razširil tudi formalne odgovornosti revizijskih odborov, ki morajo biti jasno opisane tako v listini o revizijskem odboru, kot v letnem poročilu. Vključitev poročil revizijskega odbora v letno poročilo podjetja je prešlo razvojne faze od neobstoja, do prostovoljne objave in na koncu, za ZDA po zahtevi SEC, kot obvezno. Zahteve SOA glede revizijskega odbora so naslednje (Rezaee, Olibe, Minmier, 2003, str. 532-533):

- revizijski odbor sme imeti izključno člane, ki so popolnoma neodvisni od ravnateljstva[33];
- revizijski odbor mora biti neposredno odgovoren za imenovanje, plačevanje in nadziranje dela zunanjih revizorjev;
- revizijski odbor mora imeti pristojnosti za najem strokovnjakov;
- revizijski odbor mora biti ustrezno plačan za dobro izvedbo svojih nalog;
- revizorji morajo vse »kritične« računovodske usmeritve in prakse sporočiti revizijskemu odboru.

SOA zahteva razkritje pomembnih slabosti v delovanju notranjih kontrol vezanih na računovodsko poročanje. V prvem letu uvedbe SOA v ZDA je vsako sedmo podjetje od več kot 3000 podjetij moralo razkrivati pomembne slabosti v skladu s SOA (Nixseaman, 2006, str. 21).

Analize uvedbe SOA v ZDA kažejo, da je število neugodnih revizijskih poročil povezano z naravo dejavnosti, in sicer več neugodnih revizijskih poročil izhaja iz kompleksnih področij, kjer so za izdajanje sodbe potrebna posebna znanja. Analiza desetih glavnih področij, iz katerih izhaja največ neugodnih revizijskih poročil, je pokazala, da so le-to kompleksna, tehnična področja, kot so davki, računovodstvo

[33] SOA opredeli neodvisnost kot nesprejemanje nobenega plačila, vezanega na svetovalne ali kakršne koli druge storitve, razen za storitve za ravnateljstvo, ne sme biti pridružena ali povezana oseba v podjetju (301. člen SOA).

izvedenih finančnih inštrumentov, leasing in podobno (Nixseaman, 2006, str. 21). Panoge, ki so že sedaj visoko regulirane (trg kapitala, bančništvo, farmacevtska industrija,…), imajo manj neugodnih revizijskih poročil, kot manj regulirane panoge z velikim številom majhnih podjetij (Nixseaman, 2006, str. 23).

Revizijska hiša PricewaterhouseCoopers je v svoji analizi učinkov vpeljave SOA v prvem letu v ameriških podjetjih le-te povprašala tudi o razlogih, ki so po njihovem mnenju potrebni za učinkovito uvedbo člena 404 SOA. Navedeni so bili naslednji (Nixseaman, 2006, str. 24):

- podpora oziroma intenzivno vključevanje ravnateljstva;
- aktivno vključevanje revizijskega odbora;
- zgodnje vključevanje in sodelovanje z zunanjimi revizorji;
- razumevanje vizije, ciljev in procesa vseh udeleženih.

Zelo pomemben podatek za vse države, ki še nameravajo uvesti SOA, pa so stroški njegove vpeljave, ker ni razumno pričakovati, da bi se stroški po državah bistveno razlikovali. Povprečni stroški vpeljave izračunani na »Fortune 1000[34]« podjetij v ZDA so prekoračili 7 milijonov dolarjev. Za večja podjetja pa so v večini primerov še višji (Nixseaman, 2006, str. 22).

Prehitri zaključki bi lahko privedli do mnenja, da člen 404 SOA ne prinaša podjetjem koristi, ampak samo stroške. Vendar se je izkazalo, da je precej ameriških podjetij že zaznalo pozitivne učinke SOA 404. Večina podjetij ima prvič jasno olistinjene poslovne procese, potrditev, kako le-ti delujejo, in omogočeno primerjavo z delovanjem ostalih podjetij v panogi. SOA predstavlja tudi priložnost, da se podjetja osredotočijo na izboljšanje določenih področij poslovanja, kot so delitev odgovornosti, poenostavljanje in standardizacija procesov. Eden izmed finančnih poslovodij je dejal, da »SOA predstavlja neponovljivo priložnost rušenja ovir, da se stvari izvedejo« (Nixseaman, 2006, str. 23).

Izkušnje ZDA z vpeljavo SOA 404 kažejo, da poslovanje podjetij v skladu s SOA 404 predstavlja za podjetje podlago za doseganje poenostavitve in standardizacije notranjega kontrolnega sistema, kar pa na dolgi rok predstavlja priložnosti za dosego pomembnih ciljev v poslovanju podjetja.

4.2.2 Notranje revidiranje v skladu s SOA

Člen 404 SOA zahteva, da ravnateljstvo v letno poročilo vključi izjavo o učinkovitosti notranjih kontrol v podjetju, vezanih na računovodsko poročanje. Seveda mora biti ta ocena podprta z ustreznimi dokazi in testiranji ter celoten proces ustrezno olistinjen. V večjih ameriških podjetij je bila tako vloga pridobitve dokazov in izvedba testiranj za podajanje ustrezne sodbe o učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema naložena notranjim revizorjem (Cenker, Nagy, 2004, str. 1140). Ocenjevanja in vrednotenja notranje kontrolnega sistema v ZDA so torej pod velikim vplivom členov 302 in 404 SOA. Notranji revizorji morajo letno, nekateri pa tudi četrtletno, za svoje ravnateljstvo, revizijskemu odboru pripravljati poročila o učinkovitosti notranjih kontrol (Sarens, De Beelde, 2006, str. 73).

Pomembno je zagotoviti, da si notranji revizorji »ne lastijo« SOA projektov v podjetju. Zagotavljanje skladnosti z zahtevami SOA je v prvi vrsti odgovornost ravnateljstva, certificiranih strokovnjakov in, v

[34] 1000 največjih podjetij v ZDA.

nekaterih primerih (člen 301), revizijskega odbora. Ključni dejavnik uspeha za projekte zagotavljanja skladnosti s členom 404, je predpostavka, da odgovornost za učinkovite notranje kontrole pri računovodskem poročanju prevzemajo posamezni lastniki procesov (Guide to Internal Audit, 2004, str. 31).

Če pa v podjetju obstaja neučinkovita notranjerevizijska služba, potem je to zadosten razlog za obstoj pomembne neskladnosti s členom 404 SOA, kajti to je močan pokazatelj, da obstajajo pomembne pomanjkljivosti v notranjih kontrolah pri računovodskem poročanju (Guide to Internal Audit, 2004, str. 31). Za natančnejše sklepe o dejanskih pomanjkljivostih pri računovodskem poročanju je treba proučiti posebne dejavnike in okoliščine za vsako podjetje posebej.

SOA predpisuje obvezno uporabo COSO ogrodja notranjih kontrol, vendar se njegove zahteve na področju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol nanašajo samo na eno sestavino COSO modela notranjih kontrol, in sicer na računovodsko poročanje (Risk Management and Internal Control, 2005, str. 20). Vseeno pa uporaba COSO ogrodja notranjih kontrol vpliva na notranje revidiranje na različne načine, kot na primer (Guide to Internal Audit, 2004, str. 33):

1. zagotavlja avtoritativna sodila za olistinjenje, ocenjevanje, testiranje in izboljševanje notranjih kontrol;
2. podpira izobraževanje notranjih revizorjev, ravnateljstva in lastnikov procesov o sestavinah in lastnostih notranjih kontrol;
3. pomaga pri določitvi obsega notranjerevizijskega načrta;
4. zagotavlja skupen jezik pri sporazumevanju med vsemi ravnmi v organizaciji;
5. zagotavlja dobro osnovo za kasnejšo uvedbo COSO ERM modela.

Za pojasnitev vloge notranjega revidiranja v skladu s SOA bom uporabila povzetke ankete, ki jo je v letu 2004 opravil Managirial Auditing Journal. Anketirali so devet predstojnikov notranjerevizijskih služb v javnih delniških družbah (povprečna skupna sredstva 15 mlrd USD), ki svoje delovno mesto zasedajo od 5-20 let, s povprečno 21-letnimi delovnimi izkušnjami. Uporabljen je bil strukturiran intervju, ki je trajal približno dve uri, in vprašanja so bila osredotočena na naslednja področja:

- položaj in vloga notranjerevizijske službe v podjetju po sprejetju SOA;
- vloga notranjerevizijskega predstojnika pri zagotovitvi, da njihova podjetja izpolnjujejo zahteve 404. člena SOA;
- glavne naloge pri uvedbi SOA in
- prihodnost notranjerevizijskih služb v obdobju po uvedbi SOA 404.

Izsledki ankete po posameznih področjih so sledeči (povzeto po Cenker, Nagy, 2004, str. 1141-1146):

Pomen notranjerevizijske službe se je močno povečal s povečanimi zahtevami pri računovodskem poročanju, v katere so vključeni tako notranji revizorji, ravnateljstvo, revizijski odbor, kot tudi zunanji revizor. Odnos notranjih revizorjev z vsemi prej omenjenimi ključnimi strankami se je spremenil, saj se postopno spreminjajo tudi njihove vloge. Za nadzor nad delom zunanjih revizorjev je v podjetju najprej odgovoren revizijski odbor, za zagotavljanje in preverjanje kakovosti izvedbe zunanjih revizij je bil ustanovljen nov odbor za računovodski nadzor javnih delniških družb (v nadaljevanju PCAOB). Zunanji revizor je zadolžen, da potrdi ravnateljsko izjavo o učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema. Odnos med notranjim revizorjem in revizijskim odborom se je okrepil, število članov in pogostost zasedanja revizijskega odbora

tudi. Zaradi potrditve izjave s strani zunanjega revizorja, se je povečala intenzivnost sodelovanja med zunanjim in notranjim revizorjem, pri čemer se zunanji revizorji bolj opirajo na delo notranjega revizorja.

Ravnateljstvo je za pomoč pri izpolnjevanju zahtev SOA 404 prosilo notranje revizorje, kar pa hkrati pomeni, da se je dejavnost notranjega revidiranja obrnila od temeljne funkcije racionalizacije poslovanja in svetovanja k računovodskemu poročanju. Osem izmed devetih predstojnikov notranjerevizijske službe je bilo neposredno odgovornih za uspešno uvedbo SOA 404 v podjetje. Vsi anketirani predstojniki so za ovrednotenje notranjega kontrolnega sistema v podjetju uporabili COSO ogrodje. Najpomembnejša naloga je bila določiti pomembnost posameznih procesov za računovodsko poročanje, nato pa samo za bistvene, najpomembnejše procese zagotoviti ustrezne notranje kontrole, jih testirati in ustrezno olistiniti. Čeprav določeni procesi niso opredeljeni kot pomembni, je pri podajanju sodbe o učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema treba upoštevati celoto in tudi procese, ki predstavljajo pomemben delček v celoti, ustrezno olistiniti. Notranje kontrole bistvenih procesov morajo zagotoviti ublažitev, zmanjšanje vpliva različnih tveganj na proces. Notranji revizorji pomagajo pri opredelitvi ključnih procesov, prepoznavanju in ocenitvi tveganj ter vzpostavitvi notranjih kontrol, vendar je treba jasno poudariti, da so za dokumentacijo in testiranje notranjih kontrol odgovorni izključno lastniki posameznih procesov. Notranji revizorji jim lahko le pomagajo z napotki, izobraževalnimi seminarji, svetovanjem in podobno.

Pomembno vlogo pri olistinjenju poslovnih procesov igrajo tudi informacijski sistemi v podjetju. Dokazano je namreč, da imajo podjetja, ki uporabljajo standardizirane rešitve, kot sta Oracle in Sap, mnogo manj težav pri olistinjenju procesov, kot podjetja, ki imajo decentralizirane razpršene informacijske sisteme.

Ocena anketiranih predstojnikov je, da so morale manjše notranjerevizijske službe za ustrezno vpeljavo SOA 404 nameniti vse svoje vire, medtem kot v večjih službah na tem projektu dela četrtina zaposlencev v notranjerevizijski službi.

Kljub jasni opredelitvi, kaj SOA 404 zahteva, je ostalo odprtih še precej vprašanj. Zelo pomembno bi bilo natančno oštevilčiti, kaj pomeni pomemben proces, kajti podjetja od svojih zunanjih revizorjev niso dobila ustreznih navodil, katere procese opredeliti kot ključne. Pomembnost je namreč subjektivna kategorija in mnenja med zunanjimi revizorji se razlikujejo. Podjetja so v strahu, da zahteve SOA 404 ne bodo izpolnjene in bodo sledile denarne kazni, raje opredelila več procesov kot pomembnih in izvedla obširnejše testiranje, kar je imelo za posledico višje stroške. Prav tako so se določitve dejavnikov tveganja razlikovale med posameznimi podjetji in ni jasnih navodil za določitev dejavnikov tveganja. Vloga notranjih revizorjev v nadaljnjem procesu zagotavljanja skladnosti s SOA 404 je še negotova, prav tako ni jasno opredeljena niti vloga zunanjih revizorjev.

Večina anketiranih predstojnikov je mnenja, da uvedba SOA 404 dolgoročno ne bo spremenila načina dela notranjerevizijske službe in se bodo področja delovanja notranje revizije vrnila na stare tirnice preverjanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja ter svetovanja za izboljšanje poslovanja. Dejstvo je da, če se bo pretirana poudarjenost računovodskega poročanja zaradi SOA 404 nadaljevala, se lahko zgodi, da bodo notranji revizorji preveč pozornosti namenjali potrditvi ustreznosti računovodskega poročanja, kar pa je naloga zunanjega revizorja.

Večina predstojnikov je skeptična do trditve, da je uvedba SOA 404 pripeljala do učinkovitejšega računovodskega poročanja, in je mnenja, da gre za porabo sredstev in denarja, ki bi ga lahko učinkoviteje porabili. Vsekakor je prednost uvedbe SOA 404 zavedanje in boljše poznavanje notranjega kontrolnega sistema in v primeru prevzemov hitrejši prehod na standarde matičnega podjetja zaradi ustrezne dokumentacije. Če uporabimo metodo stroškov in koristi, je večina predstojnikov mnenja, da stroški zagotavljanja skladnosti s SOA 404 v podjetju precej presegajo dobljene koristi.

SOA vključuje tudi ukrepe, ki naj bi v prihodnosti zmanjšali verjetnost revizijske prevare. Glavni ukrepi se nanašajo na (Tackett, Wolf, Claypool, 2004, str. 342):

1. aktivnosti PCAOB,
2. nove zahteve za revizijske odbore,
3. nove kazni za prestopnike[35],
4. omejitve glede revizijskega svetovanja,
5. novo računovodsko poročanje in nove revizijske postopke.

Ad 1: PCAOB ima pomembno vlogo pri oblikovanju pravil in zakonodajalsko moč. Lahko postavi ali spremeni kateri koli standard, postopke, pravila ali kar koli drugega katere koli javne delniške družbe. Opravlja tudi nadzor nad izvajanjem zunanjerevizijskih storitev in storitev svetovanja.

Ad 2: Zunanji revizorji ne poročajo več neposredno ravnateljstvu, ampak jih nadzira revizijski odbor, ki mora biti najprej seznanjen z vsemi revizijskimi in nerevizijskimi storitvami (202. člen SOA), mora sprejeti nove računovodske in revizijske informacije in mora zagotavljati ustrezno komunikacijo med zunanjim revizorjem in ravnateljstvom. SOA je razširil zahtevo po revizijskem odboru na vse družbe, ki trgujejo v okviru SEC-a, kar je prej veljalo samo za družbe, ki kotirajo na NYSE.

Ad 3: Kazni za prestopnike (za pojav prevare v računovodskih izkazih) so se povišale, in sicer s 5 na 10 let zapora. Prav tako se je po primeru Enron pojavila zahteva, da morajo revizorji hraniti vse delovne listine opravljene revizije še 7 let po opravljeni reviziji.

Ad 4: SOA prepoveduje revizijsko svetovanje stranki na področju knjigovodenja, računovodskega informacijskega sistema, storitev vrednotenja, aktuarskih storitev, notranjega revidiranja, storitev poslovodenja, investicij, legalnih storitev nepovezanih z revizijo in ostalih storitev, ki jih prepoveduje PCAOB. Pred sprejemom SOA je bila v veljavi samo prepoved glede svetovanja pri knjigovodenju. Razlog za prepoved je nasprotje interesov, ki se lahko pojavi v zunanjerevizijski hiši med storitvami revidiranja in storitvami svetovanja, saj slednje prinašajo mnogo večji zaslužek[36]. To pomeni, da veliko večji prihodki iz svetovalne dejavnosti lahko vplivajo na revizorjevo sodbo pri vprašljivih računovodskih usmeritvah.

Ad 5: SOA zahteva drugo mnenje in potrditev revizijskega poročila za vse članice SEC. Poleg tega je potrebna posebna revizija notranjega kontrolnega sistema o učinkovitosti, za katerega mora ravnateljstvo podati ločeno izjavo. Vse pomembne slabosti notranjega kontrolnega sistema morajo biti razkrite v posebnem poročilu o notranjih kontrolah.

---

[35] Ang. whistle-blowers.
[36] Glej tudi točko 4.1.

Kljub vsem zgoraj naštetim novim ukrepom, ki jih je prinesla uvedba SOA v ZDA, še vedno ostaja odprto vprašanje, kakšne so praktične, stroškovno učinkovite metode in postopki, ki bi pomembno povečali sposobnost SOA, da zmanjša verjetnost za nastanek revizijskih prevar v praksi.

4.2.3 Vloga Komisije za borze in vrednostnice (SEC-a) in newyorške borze vrednostnic (NYSE)

Komisija za vrednostnice in borze je odigrala ključno vlogo pri vpeljavi SOA, saj je prav ona zahtevala sprejem SOA. V juniju 2003 je določila natančnejšo vsebino poročila ravnateljstva, kjer je zapisano, da mora poročilo o notranjih kontrolah vsebovati sledeče (Cenker, Nagy, 2004, str. 1140):

- izjavo o odgovornosti ravnateljstva za vzpostavitev in nadziranje notranjega kontrolnega sistema vezanega na računovodsko poročanje;
- ravnateljsko oceno učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema;
- izjavo o opredelitvi ogrodja, ki je bilo uporabljeno za oceno notranjega kontrolnega sistema;
- izjavo, da je zunanji revizor potrdil oceno ravnateljstva.

Z željo, da bi se stroški povezani z zagotavljanjem poslovanja v skladu s SOA v prihodnosti znižali, je SEC v sodelovanju s PCAOB v letu 2005 izdala vodič z nasveti, kako se lotiti tega problema. SEC predlaga podjetjem, da upoštevajo t.i.»top-down« princip (od vrha navzdol) in opredelijo samo ključne kontrole z upoštevanjem tveganja seveda, brez katerih podjetje ne more obstajati. Pokazalo se je namreč, da je večina podjetij v prvem letu upoštevanja SOA upoštevala metodo »bottom up« (od spodaj navzgor), kar pomeni, da so opredelili preveč ključnih kontrol, kar je zahtevalo prevelik obseg preizkušanja in s tem so stroški precej narasli (Nixseaman, 2006, str. 22). Prav tako v prvem letu velik strošek predstavlja priprava ustrezne dokumentacije o preizkušanju notranjih kontrol, ki pa v prihodnjih letih ne bo ponovno potreben, ampak se bo dokumentacija samo sproti dopolnjevala.

SEC in PCAOB sta tudi priporočila, da je COSO ogrodje uporabno ogrodje za namene ocenjevanja ureditve notranjega kontroliranja (Guide to Internal Audit, 2004, str. 27).

Nadalje SEC in Blue Ribbon odbor zahtevata, da se poročilo revizijskega odbora vključi v letno poročilo podjetja. SEC zahteva, da javne delniške družbe, ki morajo obvezno imeti revizijski odbor, formalno zapišejo odgovornosti, sestavo, izobrazbo in funkcije članov revizijskega odbora v posebni listini. Listino mora potrditi ravnateljstvo in jo je treba enkrat na leto razkriti v letnem poročilu ali poročilu revizijskega odbora v letnem poročilu (Rezaee, Olibe, Minmier, 2003, str. 533). Vse tri borze v Ameriki (NYSE, AMEX in NASDAQ) zahtevajo, da mora biti revizijski odbor sestavljen iz najmanj treh članov, ki se mora sestati najmanj štirikrat letno. V skladu z zahtevami SOA je SEC objavila pravilo, da mora delniška družba javno razkriti, da ima vsaj en član revizijskega odbora znanja s področja računovodstva in finančnega poslovodenja (računovodski strokovnjak)[37], vsi pa morajo biti finančno ozaveščeni[38].

Ameriška vlada je, skupaj s komisijo za borze in vrednostnice in newyorško borzo, tudi formalno prepoznala koristi uvedbe notranjerevizijske funkcije v podjetje za delničarje in splošno javnost. Posledice tega so, da so nove zahteve za vsa podjetja, ki kotirajo na newyorški borzi, obvezna uvedba

[37] Zahteva 407. člena SOA.

[38] Finančno ozaveščen pomeni, da je sposoben brati in razumeti temeljne računovodske izkaze, bilanco stanja, izkaz poslovnega izida in izkaz finančnih tokov (Rezaee, Olibe, Minmier, 2003, str. 534).

notranjerevizijske službe, ki mora za ravnateljstvo in revizijski odbor priskrbeti oceno o delovanju sistema obvladovanja tveganj in ustroja notranjih kontrol v podjetju (Guide to Internal Audit, 2004, str. 1). Ta pravila veljajo samo za podjetja, ki na NYSE kotirajo z navadnimi delnicami, ne pa za tista, ki kotirajo samo s prednostnimi delnicami ali obveznicami.

4.3 Primer Anglije: The Combined Code on Corporate Governance

4.3.1 Predstavitev Combined Code-a in Turnbull navodila

ZDA so se odločile za strogo zakonsko urejeno pot na področju ustroja in delovanja notranjih kontrol v podjetju, medtem ko se je večina evropskih in drugih držav odločila za sprejem kodeksov[39] upravljanja gospodarskih družb. Med njimi je tudi Anglija, ki je sprejela svoj kodeks (The Combined Code on Corporate Governance), ki je začel veljati 1. januarja 2003 za vse družbe, katerih vrednostnice so uvrščene na organiziran trg.

Namen kodeksa je podati jasna vodila za oblikovanje politike upravljanja gospodarske družbe, medtem ko je odločitev za izbiro politike upravljanja v rokah ravnateljstva podjetja. Podjetja lahko oblikujejo svojo politiko upravljanja, vendar morajo v skladu s kodeksom svoja vodila natančno pojasniti. Podrobna obrazložitev je potrebna tudi v primeru, ko podjetje določil kodeksa ne spoštuje (Combined Code, 2003, str. 1). Londonska borza namreč zahteva od podjetij, ki poslujejo v Veliki Britaniji, da vključijo v svoje letno poročilo pisno izjavo, kako so uporabili načela kodeksa, in posredujejo vse informacije, ki delničarjem omogočijo, da ocenijo, kako so bila načela upoštevana, ter izjavo o skladnosti oziroma neskladnosti z načeli v opazovanem obdobju.

Kodeks dopolnjujejo tudi posebna navodila in predlogi. Odbor Turnbull je pripravil Turnbull navodilo, namenjeno kot pomoč ravnateljem podjetij pri izpolnjevanju zahtev Combined Code-a, vezanih na notranje kontrole v podjetju (vključuje odsek C.2 in C.3 Combined Code-a). Smithova navodila je pripravila t.i. Smithova skupina, ki pojasnjuje uvedbo tistih ukrepov Combined Code-a, ki se nanašajo na revizijski odbor in revizorje. Na koncu je dodano še Higgisovo poročilo s predlogi dobre prakse, ki vključuje nasvete za ustrezno izpolnjevanje vloge ravnateljstva, posameznih poslovodij in podobno (The Combined Code, 2003, str. 2).

Combined Code od angleških podjetij zahteva (Jagrič, 2002a, str. 17):

- vzdrževanje jasnega ustroja notranjih kontrol;
  - opredelitev odgovornosti,
  - elementi notranjih kontrol;
- pregledovanje učinkovitosti delovanja notranjih kontrol;
  - za področje delovanja odgovornosti,
  - za proces pregledovanja učinkovitosti;
- izjavo ravnateljstva o notranjih kontrolah;
- notranje revidiranje.

[39] Kodeks je zbirka priporočenih ravnanj glede upravljanja delniških družb, ki vključuje tako obvezujoče zakonske določbe, kot tudi nezavezujoča priporočena ravnanja delovanja javnih delniških družb (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2005).

Člen C.2 Combined Code-a se nanaša na notranje kontrole in pravi, da mora ravnateljstvo vzdrževati učinkovit ustroj notranjih kontrol in s tem zavarovati naložbe delničarjev in sredstva podjetja (The Combined Code, 2003, str. 15). Nadalje člen C.2.1 pojasnjuje, s katerimi ukrepi bo ravnateljstvo člen C.2 izpolnilo. Ravnateljstvo mora najmanj enkrat letno preveriti učinkovitost ustroja notranjih kontrol v podjetju in ustrezno poročati o izvedbi te naloge delničarjem podjetja. Pregled mora vključevati vse pomembne kontrole, od računovodskih, pri poslovanju in kontrol skladnosti s predpisi, do sistema obvladovanja tveganj (The Combined Code, 2003, str. 15).

Leta 1999 izdano prvo Turnbull navodilo v Veliki Britaniji (leta 2005 izdana novejša inačica), ki podaja jasna navodila za uvedbo Combined Code-a, izdanega leta 1998[40], se smatra za prvi javno objavljen dokument v Evropski uniji, ki jasno izpostavi razmerje med notranjimi kontrolami in obvladovanjem s tveganji (Sarens, De Beelde, 2006, str. 65).

Cilji Turnbull navodila so (The Turnbull Guidance, 2005, str. 31):
- prikazati dobro poslovno prakso, s čimer je notranja kontrola vključena v poslovne procese in pomaga podjetju pri doseganju njegovih ciljev;
- ostati relevanten v stalno razvijajočem se okolju;
- omogočiti uporabo vsakemu podjetju v skladu z njegovimi okoliščinami.

Tako kot v ZDA SOA tudi Turnbull poudarja pomembnost notranjih kontrol in obvladovanja tveganj, kar lahko strnemo takole: Sistem notranjih kontrol v podjetju ima ključno vlogo v procesu obvladovanja tveganj, ki je bistvena za dosego ciljev podjetja. Učinkovit sistem notranjih kontrol prispeva k varovanju premoženja delničarjev. Notranja kontrola zagotavlja uspešnost in učinkovitost poslovanja, pomaga zagotavljati zanesljivost notranjega in zunanjega poročanja in pomaga pri doseganju skladnosti s predpisi in zakoni (Zaman, 2001, str. 5).

Turnbull daje navodila ravnateljstvu, katere dejavnike je treba upoštevati za oblikovanje učinkovitega sistema notranjih kontrol, in sicer (Zaman, 2001, str. 6):
- naravo in obseg tveganj, ki so opredeljena kot sprejemljiva za posamezno vrsto dejavnosti v podjetju;
- nevarnosti, ki jih lahko povzročijo takšna tveganja, če se uresničijo;
- če se tveganja uresničijo, kakšna je sposobnost podjetja, da omili njihove posledice na poslovanje;
- stroške in koristi vzpostavitve ustreznih notranjih kontrol za omilitev tveganj.

Za vzpostavitev učinkovitega ustroja notranjih kontrol in preverjanja njegove učinkovitosti so ravnateljstva v podjetja vpeljala na tveganju zasnovan pristop, kar je za temeljno osnovo vzelo tudi Turnbull navodilo. Sistem notranjih kontrol mora biti vgrajen v procese upravljanja in poslovodenja, ne pa ločen proces, ki se ga izvaja samo za zadostitev zakonskim zahtevam (The Turnbull Guidance, 2005, str. 32).

Ravnateljstvo mora v letnem poročilu razkriti najmanj proces opredeljevanja, ocenjevanja in ravnanja s pomembnimi tveganji in potrditi opravljeno preveritev tega procesa ter zagotoviti skladnost s prvim poglavjem Combened Code-a, oziroma jasno navesti razloge za neskladnosti. V izjavi mora posebej poudariti svojo odgovornost za ustroj notranjih kontrol in preveritve njegove učinkovitosti. Nadalje je treba

[40] Prvi Comined Code je bil izdan 1998, leta 2003 je bila izdana njegova novejša različica The Combined Code on Corporate Governance. Turnbull navodilo velja za obe inačici.

razložiti, da je ustroj notranjih kontrol namenjen obvladovanju tveganj in ne njihovi popolni izločitvi in lahko zagotavlja samo razumno, ne pa absolutno zagotovilo, da bodo pomembne napake in izgube odpravljene (The Turnbull Guidance, 2005, str. 35). Za skupino povezanih podjetij mora biti poročilo o učinkovitosti notranjih kontrol pripravljeno za podjetje kot celoto (The Turnbull Guidance, 2005, str. 33).

Turnbull navodilo je nedvomno povečalo pojavnost notranjerevizijske funkcije v podjetjih. Z osredotočanjem na notranje kontrole je notranjerevizijska služba dobila svoje mesto v organizacijski sestavi podjetja in je velikokrat podrejena neposredno ravnateljstvu podjetja. Če je v podjetju ustanovljena notranjerevizijska služba, potem ravnateljstvo letno pregleda njeno delovanje, v primeru neobstoja te službe pa letno oceni razloge za njeno ustanovitev (The Turnbull Guidance, 2005, str. 37). Če je v podjetju oblikovan revizijski odbor, potem je njegova naloga preveritev delovanja notranjerevizijske službe. V primeru, da služba ne obstaja, revizijski odbor pa je mnenja, da obstajajo razlogi za njeno ustanovitev, poda priporočilo ravnateljstvu. Razloge za odsotnost notranjerevizijske funkcije je treba razložiti tudi v ustreznem poglavju letnega poročila (The Smith Guidance, 2003, str. 52).

Turnbull navodilo je v pretežni meri vplivalo na poslovanje večjih podjetij, medtem ko manjša podjetja (podjetja, ki niso uvrščena na organiziran trg) niso bila pod večjim vplivom. Upravljanje v velikih in malih podjetjih se razlikuje, zato je treba tudi vlogo notranjega revizorja in revizijskega odbora v multinacionalkah, v delniških družbah ali nekem malem podjetju ustrezno prilagoditi načinu poslovanja podjetja (Zaman, 2001, str. 9).

Izdaja Turnbull navodila predstavlja radikalno redefinicijo narave notranje kontrole kot elementa upravljanja podjetja v Veliki Britaniji, predvsem glede povezave notranjih kontrol in obvladovanja tveganj (Spira, Page, 2003, str. 640). Navodilo predstavlja spremembo v odnosu med tveganjem in odgovornostjo, pretekli razvoji v reviziji so primerno ravnanje s tveganjem smatrali kot proces odgovornosti (Spira, Page, 2003, str. 642). Turnbull poročilo se osredotoča na vse notranje kontrole v podjetju in predstavlja pozitiven premik od prejšnjega Cadbury poročila, ki se je osredotočal samo na notranje kontrole pri računovodskem poročanju (Zaman, 2001, str. 6). Zahteve Cadbury Code-a, izdanega leta 1992, so bile namreč izključno namenjene izboljšanju mehanizma notranjih kontrol, osnovanega na predpostavki odnosa med notranjimi kontrolami, kakovostjo računovodskega poročanja in upravljanjem podjetja (Spira, Page, 2003, str. 646).

Od Cadbury poročila naprej so bile notranje kontrole razumljene kot sistem, v nasprotju z zelo širokim pristopom COSO in CoCo modela. Turnbull navodilo začne na notranje kontrole gledati bolj široko v povezavi z obvladovanjem tveganj. Hampelovo poročilo se na kratko dotakne obvladovanja tveganj v kontekstu notranjih kontrol, Cadbury jih neposredno ne poveže. Razvoj obsega in zahtev glede poročanja o učinkovitosti notranjih kontrol skozi posamezne objavljene dokumente v Veliki Britaniji je prikazan v spodnji tabeli.

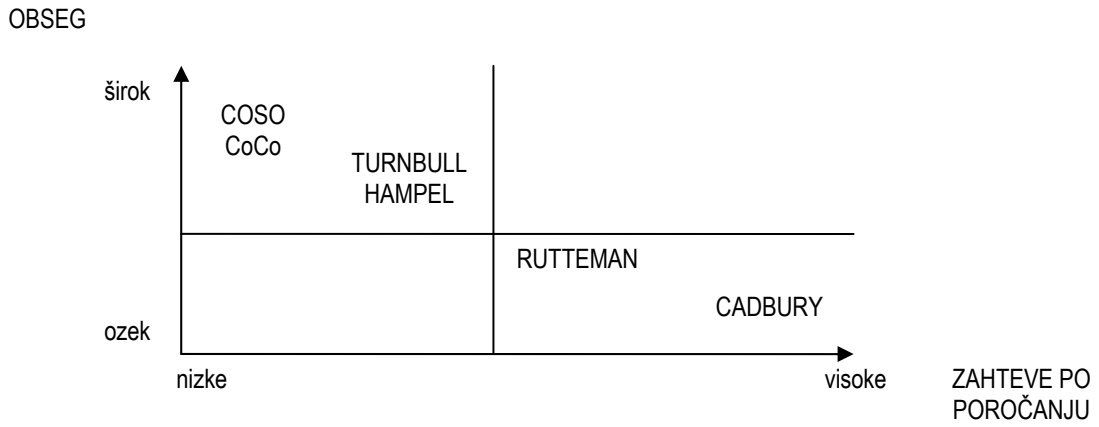
Tabela 7. Obseg in zahteve poročanja o učinkovitosti notranjih kontrol

	Cadbury	Rutteman	Hampel	Turnbull
Obseg	Notranje računovodske kontrole	Notranje računovodske kontrole	Notranje kontrole (vse kontrole, od računovodskih, pri poslovanju, skladnosti s predpisi, do obvladovanja tveganj)	Notranje kontrole in obvladovanje tveganj
Poročanje	Učinkovitost	Poročilo o pregledu obvezno, poročanje o učinkovitosti neobvezno	Poročilo o pregledu obvezno	Poročilo o pregledu obvezno

Vir: Spira, Page, 2003, str. 651.

Trend postopnega prehoda od ozkega obsega notranjih kontrol z visokimi zahtevami glede poročanja k širšemu obsegu z manj strogimi zahtevami glede poročanja po posameznih obravnavanih modelih notranjih kontrol, je prikazan na Sliki 12.

Slika 12. Obseg poročanja o učinkovitosti notranjih kontrol po posameznih modelih



Vir: Spira, Page, 2003, str. 651.

Še vedno v odnosu med notranjimi kontrolami in obvladovanjem tveganj obstaja zmeda. Kanadski inštitut pooblaščenih računovodij smatra, da kontrole vsebujejo tveganje - kontrola mora pokrivati opredelitev in razpršitev tveganj. COSO ogrodje opredeli ocenjevanje tveganj kot eno od petih sestavin notranjih kontrol, medtem ko Turnbull meni, da ima sistem notranjih kontrol v podjetju ključno vlogo v procesu obvladovanja tveganj, ki je pomembna za dosego ciljev podjetja (Spira, Page, 2003, str. 651).

Čeprav med vsemi zgoraj omenjenimi kontrolnimi modeli COSO, Cadbury in CoCo obstaja nekaj zmede, pa je jasno, da so prav ti modeli izpostavili jalovost tistih kontrolnih aktivnosti, katerih analize so usmerjene zgolj v kontrolne postopke. Za največjo učinkovitost podjetij je treba kontrole povezati z najširšimi cilji podjetja in s tveganji, da teh ciljev ne bo moč doseči (Jagrič, 2005a, str. 241).

4.4 Primer Evropske unije

4.4.1 Pregled trenutnega stanja na podlagi ankete v državah članicah

Organizacija FEE[41] je v letu 2005 izvedla anketo o stanju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v Evropski uniji in za primerjavo vključila tudi ZDA. Povzetek ugotovitev je prikazan v Prilogi 2, obrazložitve so podane v nadaljevanju.

Ankete niso izpolnile vse države, iz priloge je razvidno, da pri večini nazadnje priključenih držav iz jugovzhodne Evrope podatek ni na voljo (med njimi je tudi Slovenija)[42]. Ugotovitve, povzete v nadaljevanju, se bodo nanašale samo na evropske države, ki so anketo izpolnile, primer ZDA in Velike Britanije ne bo posebej obravnavan, saj je podrobnejši prikaz stanja v teh dveh državah že predstavljen v točkah 4.2.1 in 4.3.1.

Anketa dokazuje, da v evropskih državah ne obstaja enotnih zahtev, zakonskih določil in okvirov o načinu obvladovanja tveganj in notranjih kontrol ter njihovem poročanju vsem nosilcem interesov. Pri vseh državah obstajajo zahteve glede obvladovanja tveganj in notranjih kontrol, vendar je njihovo izpolnjevanje prostovoljne narave, saj so zahteve večinoma opredeljene v kodeksih upravljanja podjetij, ki niso obligatorne narave. Nekaj držav ima zahteve opredeljene tudi v Zakonu o gospodarskih družbah ali Zakonu o borzi (Nemčija, Italija, Romunija, Španija, Švedska).

Pri razkritju možnih tveganj skoraj vse države upoštevajo tveganja povezana z računovodskim poročanjem, čeprav večina že tudi upošteva tveganja, povezana z zagotavljanjem skladnosti s predpisi, in tveganja pri poslovanju. Glede ravnanja s tveganji vse države, z redkimi izjemami, opredeljujejo, ocenjujejo in obvladujejo tveganja, medtem ko je podajanje sodb o učinkovitosti obvladovanja tveganj in notranjih kontrol redkost. Sodbe podajajo na Cipru, Irskem, Nizozemskem, Portugalskem in Švedskem.

Zahteve glede razkritij celotnega procesa ravnanja s tveganji in razkritja ravnanja s posebnimi tveganji, so od države do države različne, obstajajo vse tri inačice, in sicer, da je treba razkrivati oboje, ničesar ali samo enega izmed njiju. Razkritje, povezano s sodbami o učinkovitosti obvladovanja tveganj in notranjih kontrol, je zahtevano samo na Nizozemskem, Portugalskem in Švedskem.

Predpisan okvir za oblikovanje notranjih kontrol imata samo Irska in Portugalska. Irska uporablja Turnbull, ki je predpisan v Veliki Britaniji, medtem ko Portugalska kot primerno priporoča COSO ogrodje. Sankcije s strani zakonodajalcev za neizpolnjevanje zahtev večinoma niso prisotne, kar izhaja iz prostovoljnega izpolnjevanja zahtev. V večini držav velja, da je treba javno poročati o izpolnjevanju določil kodeksa ali zakona, za morebitno nespoštovanje pa navesti jasne razloge.

---

[41] FEE – The Fédération des Experts Comptables Européens je organizacija, ki zastopa računovodsko stroko v Evropi. Članstvo v organizaciji ima trenutno 44 strokovnih računovodskih inštitutov iz 32 držav, kar pomeni, da je v organizacijo FEE preko različnih teles včlanjeno preko 500.000 računovodskih strokovnjakov v Evropi (Analysis of Responses to FEE Discussion Paper on Risk Management and Internal Control in the EU, 2006, str. 3).

[42] Razlogi, zakaj podatki niso na voljo, v poročilu organizacije FEE niso posebej navedeni.

Vključitev zunanjih revizorjev v proces presojanja učinkovitosti obvladovanja tveganj in notranjih kontrol je zaenkrat omejena na določeno področje, ali gre samo za pregledovanje, za preveritev izjav za zunanje poročanje, za notranje poročanje, ali za poročanje o izjemah.

Večina držav v prihodnosti ne predvideva zakonskih sprememb na področju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol, če pa spremembe omenjajo, se le-te nanašajo predvsem na spremembo prostovoljnega izpolnjevanja zdajšnjih zahtev v obvezno izpolnjevanje teh zahtev za podjetja, ki so uvrščena na organiziran trg.

Slovenija iz nepoznanih razlogov ankete ni izpolnila, tudi podatek, da na tem področju ne obstajajo nobene zahteve, je napačen. Od lanskega leta tudi pri nas velja Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki so ga družbe, ki kotirajo na Ljubljanski borzi vrednostnic, dolžne spoštovati. Določene zahteve glede razkritja obvladovanja tveganj v letnem poročilu so predpisane v Zakonu o finančnem poslovanju podjetij in Zakonu o gospodarskih družbah. Sledi krajši prikaz stanja na področju notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj v Sloveniji ter prikaz povzetka dveh raziskav, opravljenih na temo stanja obvladovanja tveganj, v evropskih državah in ZDA.

Notranje revidiranje in obvladovanje tveganj v slovenskih podjetjih

V Sloveniji je bil decembra 2005, po zgledu drugih evropskih držav, sprejet Kodeks upravljanja javnih delniških družb (v nadaljevanju Kodeks), katerega namen je natančnejša določitev standardov upravljanja in vodenja javnih delniških družb, katerih delnice so uvrščene na organizirani trg.

Kodeks zahteva, da mora ravnateljstvo zagotavljati ustrezno ravnanje s tveganji in obvladovanje tveganj znotraj podjetja. V letnem poročilu mora prikazovati bistvena tveganja in negotovosti, ki jim je podjetje izpostavljeno, ter cilje in ukrepe ravnanja s tveganji. Prav tako je obvezno redno razkrivati bistvene dejavnike tveganja in mehanizme obvladovanja tveganj.

Šesta točka kodeksa se nanaša na ureditev notranjega kontroliranja in notranjega revidiranja v podjetju. Za vzpostavitev in delovanje primernega in učinkovitega ustroja notranjih kontrol je odgovorno ravnateljstvo, medtem ko naj bi bila ocena njegovega delovanja in odkrivanje možnih slabosti v pristojnosti notranje revizije. Zaposlenci v notranjerevizijski službi morajo biti neposredno odgovorni ravnateljstvu in nepristranski pri svojem delu. Njihove naloge so ugotavljanje in omejevanje tveganj, ki bi negativno vplivala na doseganje ciljev povezanih s poslovanjem; preverjanje delovnih postopkov za učinkovito poslovanje ter ugotavljanje in omejevanje finančnih in poslovnih tveganj, s čimer povečujejo gospodarnost in uspešnost poslovanja podjetja (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2005).

Določbe kodeksa predstavljajo temelj dobrega sistema upravljanja, zato mora podjetje v letnem poročilu objaviti izjavo o njihovem spoštovanju, oziroma najmanj enkrat letno objaviti razloge za njihovo nespoštovanje.

Podjetja so bila zavezana k obvladovanju finančnih tveganj že z Zakonom o finančnem poslovanju podjetij, ki v svojem 9. členu ravnateljstvu podjetja nalaga obveznost, da podjetje redno spremlja tveganja, ki so povezana z njegovim poslovanjem in sprejme ustrezne ukrepe, s katerimi obvladuje ta tveganja. Kot tveganja našteva naslednje štiri oblike: tveganje plačilne sposobnosti, tveganje neizpolnitve nasprotne

stranke, obrestna, valutna in druga tržna tveganja ter tveganja zaradi izpostavljenosti do posamezne osebe oziroma skupine oseb, ki predstavljajo enotno tveganje (Zakon o finančnem poslovanju podjetij, 1999).

Zahteva za razkritje bistvenih tveganj kot vsebine letnega poročila družb, je bila sprejeta decembra 2004 v Zakonu o gospodarskih družbah. ZGD-1 v svojem 70. členu opredeljuje, da mora poslovno poročilo vsebovati pošten prikaz razvoja in izidov poslovanja družbe ter njenega finančnega položaja, vključno z opisom bistvenih tveganj in negotovosti, ki jim je družba vzpostavljena (ZGD-1, 2006, str. 235). Čeprav ZGD-1 ne poudarja posebej, je treba razkriti vsa tveganja, ne samo finančna tveganja, ki pa jih posebej izpostavi v 4. odstavku 70. člena.

V slovenskih organizacijah je sicer prisotna skrb za obvladovanje tveganj, vendar je zanemarjen dosleden strokovni pristop k vrednotenju in nadziranju takšnega obvladovanja. Zakonodaja v razvitem svetu zahteva ocenitev sistema notranjih kontrol s pomočjo izbranega metodološkega orodja. Pri tem ni toliko pomembno izbrano orodje, pomembnejše je njegovo razkritje, saj v nasprotnem primeru ni mogoče priznati opravljenega nadzora sistema notranjih kontrol (Jagrič, 2005, str. 199). Pri podajanju zagotovil o uspešnosti in učinkovitosti notranjih kontrol v organizaciji je treba le-te preizkusiti s pomočjo priznanega metodološkega orodja, kar pa v Sloveniji ni utečena praksa, saj se metodologija vrednotenja notranjih kontrol največkrat konča na ravni vprašalnikov, ki z različno doslednostjo obravnavajo le posamezne sestavine notranjih kontrol (Jagrič, 2005, str. 200).

V letnem poročilu je treba razkriti vse informacije, ki bi utegnile biti pomembne za ovrednotenje odločitev katere koli interesne skupine podjetja. To velja tudi za posebno poglavje, ki je namenjeno predstavitvi tveganj in njihovega obvladovanja, kjer posamezni nosilci interesov želijo ne samo opis tveganj, ampak tudi mersko izražene velikosti posameznih izpostavljenosti, sestavo varovanih razmerij, uporabo ukrepov in obseg možnih negativnih vplivov (Horvat, 2006, str. 22). Pri tem poglavju je zelo priporočljivo prikazati tudi delovanje notranje revizije, ki, če ustrezno deluje, s svojimi ukrepi in poročanjem veliko pripomore k učinkovitejšemu obvladovanju tveganj.

V Sloveniji so podjetja intenzivneje začela poročati o obvladovanju tveganj šele v letnih poročilih za leto 2004. Ugotovitve so pokazale, da opisi obvladovanja tveganj bolj spominjajo na zapise v priročnikih in učbenikih o obvladovanju tveganj, ne vsebujejo pa natančnih analiz in ovrednotenja finančnih učinkov obvladovanja. Nerazvitost obvladovanja tveganj se ne nanaša samo na, v zadnjem času, poudarjena strateška tveganja in tveganja pri poslovanju, ampak tudi na finančna tveganja, ki jih v svetu obvladujejo že desetletja. Uporaba izvedenih finančnih instrumentov za zavarovanje finančnih tveganj je v Sloveniji še zelo majhna (Berk, 2005a, str. 8).

Anketa, ki sta jo izvedla Slovenski inštitut za revizijo in Raziskovalni center Ekonomske fakultete o obvladovanju tveganj v slovenskih podjetjih, je pokazala, da v Sloveniji posvečajo velika podjetja in podjetja z večjo izvozno naravnanostjo obvladovanju tveganja več pozornosti, kot mala podjetja. Kot najbolj pomembni vrsti tveganj sta opredeljeni tveganje poslovnega cikla (spremljajo finančno stanje kupcev in dobaviteljev) in tveganje spremembe deviznih tečajev (Berk, 2005, str. 69). Izkazalo se je, da so podjetja, ki bolje obvladujejo tveganja, donosnejša, učinkovitejša, produktivnejša, plačilno sposobnejša in financirana z več dolga. To pomeni, da obvladovanje tveganj v slovenskih podjetjih potrjuje teorijo maksimizacije

premoženja lastnikov (Berk, 2005, str. 70). Obseg obvladovanja tveganj je odvisen tudi od vrste panoge, saj imajo večje potrebe po obvladovanju tveganj podjetja v kapitalsko intenzivnejših panogah.

Glede na to, da je Slovenija majhna država, ogromne populacije notranjih revizorjev ni pričakovati niti v prihodnosti. V tem trenutku je organiziranih oziroma vzpostavljenih le nekaj notranjerevizijskih služb v glavnih slovenskih bankah, medtem ko druge notranjerevizijske službe zaposlujejo samo enega ali dva revizorja. Glede na te majhne številke je zelo skromna možnost učenja in izpopolnjevanja v notranji reviziji v Sloveniji. Medtem ko zunanja revizija v veliki meri dosega oziroma lovi kolege, ki imajo že dolgo zgodovino strokovnih izkušenj. Največja notranjerevizijska služba v Sloveniji, tako po številu zaposlenih, kot po obsegu revidiranja, je služba v Novi ljubljanski banki, kjer je zaposlenih 18 notranjih revizorjev, ki pokrivajo vse oblike poslovanja, ki jih izvajajo v tej banki (Turk, 1996, str. 43).

Raziskava revizijske hiše PricewaterhouseCoopers (PWC)

Izidi ankete, ki jo je revizijska hiša PWC izvedla leta 2004, so pokazali, da so na področju obvladovanja tveganja in njegove vpletenosti v poslovne procese dosegla najvišjo stopnjo razvitosti evropska podjetja, nato jim sledijo azijska. 61 % evropskih podjetij naj bi že imelo sistem za obvladovanje tveganja (48 % ga že ima, 13 % pa naj bi ga vpeljalo v letu dni). V ZDA naj bi sistem za obvladovanje tveganj imelo 39 % podjetij (29 % ga že ima, 10 % pa naj bi ga vpeljalo v letu dni). Ko so primerjali zaupanje v tovrstne sisteme, se je izkazalo, da ameriška podjetja veliko manj verjamejo v zmožnost teh sistemov, da povečujejo optimalne odločitve in premoženje lastnikov, kot evropska podjetja. Razlog za to bi lahko bil, da ameriška podjetja sistemov za obvladovanje tveganja nimajo vgrajenih v proces strateškega načrtovanja, tako kot jih imajo evropska, azijska in latinskoameriška podjetja (Berk, 2005, str. 59). Zanimiv je še podatek o zastopanosti posameznih sestavin COSO modela notranjih kontrol v ameriških in evropskih podjetjih. Kljub temu, da je bil COSO model razvit v Ameriki, je zastopanost posameznih sestavin v njihovih podjetjih manjša kot v evropskih, pri nadziranju zaostajajo za 16 odstotnih točk, pri opredeljevanju tveganj pa kar za 38 odstotnih točk (Berk, 2005, str. 59).

Sarens in De Bleede v svojem članku z naslovom »Zaznave notranjih revizorjev o njihovi vlogi v procesu obvladovanja tveganj – primerjava med belgijskimi in ameriškimi podjetji« predstavita popolnoma drugačen pogled na vlogo notranjega revizorja v procesu obvladovanja tveganj v belgijskem (evropskem) podjetju v primerjavi z ameriškim podjetjem[43]. V Belgiji je notranja revizija relativno mlada veda in večina večjih podjetij je šele pred nedavnim uvedla notranjerevizijsko službo v svojo organizacijsko shemo. Prav tako se belgijsko okolje precej razlikuje od ameriškega, kjer je notranjerevizijska stroka dobro razvita, podjetja, ki so uvrščena na organiziran trg, pa podvržena zelo strogim pravilom upravljanja podjetij in izpolnjevanja določil SOA. Glede na opisane značilnosti razvoja notranjerevizijske stroke v Belgiji lahko hitro ugotovimo, da se s podobnimi razmerami soočamo tudi v Sloveniji, zato lahko potegnemo vzporednice z ugotovitvami v belgijskih podjetjih.

Empirična dognanja, predstavljena v članku Sarensa in De Bleeda v ameriških in belgijskih podjetjih, so predstavljena v nadaljevanju, povzetek splošnih in za državo posebnih vlog notranjega revizorja v procesu

[43] Zavedati se je pa treba, da je bila raziskava izvedena na premajhnem vzorcu, da bi lahko ugotovitve posploševali za vsa ameriška in vsa belgijska podjetja. Daje pa dobro okvirno predstavo o stanju notranjega revidiranja v obeh državah (Sarens, De Beelde, 2006, str. 78).

ocenjevanja tveganj, obvladovanja tveganj in komunikacije povezane s tveganji in notranjimi kontrolami, pa je prikazan v Prilogi 3.

Empirična dognanja glede sistema obvladovanja tveganj v ameriških podjetjih

Ameriška podjetja imajo dobro razvit sistem obvladovanja tveganj in velik poudarek dajejo tveganjem in notranjih kontrolam. Metodologija obvladovanja tveganj je formalizirana, standardizirana, transparentna in olistinjena. V podjetjih uporabljajo tako lastne metodologije obvladovanja tveganj, katerih izid je za podjetje posebna matrika tveganj, kot tudi uveljavljena ogrodja, predvsem COSO ogrodje, katerega uporabo priporoča tudi SOA. Velik vpliv na povečanje zavedanja o tveganjih in notranjih kontrolah ima SOA in zaposlenci v ZDA so v večini prepričani, da brez dobrega sistema notranjih kontrol podjetje ne bo doseglo svojih ciljev. Vloge ravnateljstva, drugih poslovodstev in revizijskega odbora so jasno opredeljene, olistinjene in pravilno posredovane do vseh zaposlencev. Večina ameriških podjetij, je ločeno od notranjerevizijske funkcije, vzpostavila tudi funkcijo obvladovanja tveganj (Sarens, De Beelde, 2006, str. 70).

Empirična dognanja glede sistema obvladovanja tveganj v belgijskih podjetjih

V Belgiji ima samo manjšina podjetij formaliziran in standardiziran proces obvladovanja tveganj, kar ima za posledico tudi neustrezno opredeljene dolžnosti in odgovornosti vseh udeleženih v tem procesu. V skladu s tem se podjetja s tveganji ukvarjajo predvsem reaktivno (za nazaj), namesto, da bi uporabila proaktivni pristop. Ukvarjajo se s tveganji, vendar predvsem, ko se tveganje že pojavi, ne pa pred tem.

V večini belgijskih podjetij je notranjerevizijska služba majhna, zaposluje enega ali dva notranja revizorja, kar pa, skupaj z omejenimi finančnimi viri, predstavlja omejitev za uspešno sodelovanje notranjega revizorja v procesu obvladovanja tveganj. Nameni notranjih revizorjev so pravi, vendar je težko prepričati ostale zaposlence o pomembnosti in potrebnosti notranjerevizijske službe. Trenutno podjetjem, ki kotirajo na bruseljski borzi, ni treba objavljati poročila o stanju notranjega kontrolnega sistema, ker se notranjerevizijska dejavnost šele razvija, vendar se nekatera podjetja že pripravljajo na to (Sarens, De Beelde, 2006, str. 74).

Vloga notranjega revizorja v procesu obvladovanja tveganj je v obeh primerih časovno posebna, se hitro spreminja, predvsem kot posledica uvedbe novih predpisov s področja upravljanja podjetij. Vloga notranjega revizorja v procesu obvladovanja tveganj se je povečala predvsem zaradi sprememb v okolju (globalizacija, nove tehnologije), kar pomeni, da so se pojavila nova tveganja, za katere je treba vzpostaviti nove notranje kontrole. Oba zgornja primera lahko pomenita priložnost za notranjega revizorja, da še bolj uveljavi svojo vlogo v podjetju. Notranji revizor mora osnovati svoje delo na tveganjih, redno mora izvajati prilagoditve svojih ocen tveganj, predvidevati nova tveganja, prilagajati revizijski načrt in se osredotočati na vedno nova tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno.

Kljub povečani svetovalni vlogi notranjega revizorja v procesu obvladovanja tveganj pa je bilo ugotovljeno, da je ključna naloga notranjega revizorja še vedno neodvisno in nepristransko podajanje zagotovil o ustroju notranjih kontrol v podjetju (Sarens, De Beelde, 2006, str. 72).

Na podlagi izvedene raziskave se lahko zaključi, da je notranje revidiranje v belgijskih podjetjih še v fazi »tranzicije« in se bo moralo še precej razvijati, da bo ujelo raven notranjega revidiranja v ZDA. Vloga

notranjega revizorja v procesu obvladovanja tveganj je močno povezana z razvojem sistema za obvladovanje tveganj. Dejstvo je, da mora najprej ravnateljstvo spoznati njegov pomen in dodano vrednost vpeljave tega sistema v podjetje, šele nato lahko notranji revizorji odigrajo ključno vlogo pri izobraževanju in seznanjanju ostalih zaposlencev v podjetju s prednostmi tega sistema (Sarens, De Beelde, 2006, str. 78).

4.4.2 Vloga FEE pri oblikovanju enotnega okvira notranjega kontroliranja in ravnanja s tveganji

V marcu 2005 je organizacija FEE izdala razpravljalni dokument z naslovom »Ravnanje s tveganji in notranjimi kontrolami v EU« z namenov pridobiti odzive na postavljena strokovna vprašanja s strani revizijskih družb, strokovnih računovodskih teles, nacionalnih snovalcev standardov, Mednarodnega odbora za revizijske standarde (IAASB)[44], podjetij in drugih zainteresiranih nosilcev interesov. Dokument je izjemnega pomena tako za stroko, zakonodajalce, kot za podjetja, saj lahko pridobijo dodatne izkušnje za nadaljnji razvoj usmeritev s področja ravnanja s tveganji in notranjimi kontrolami.

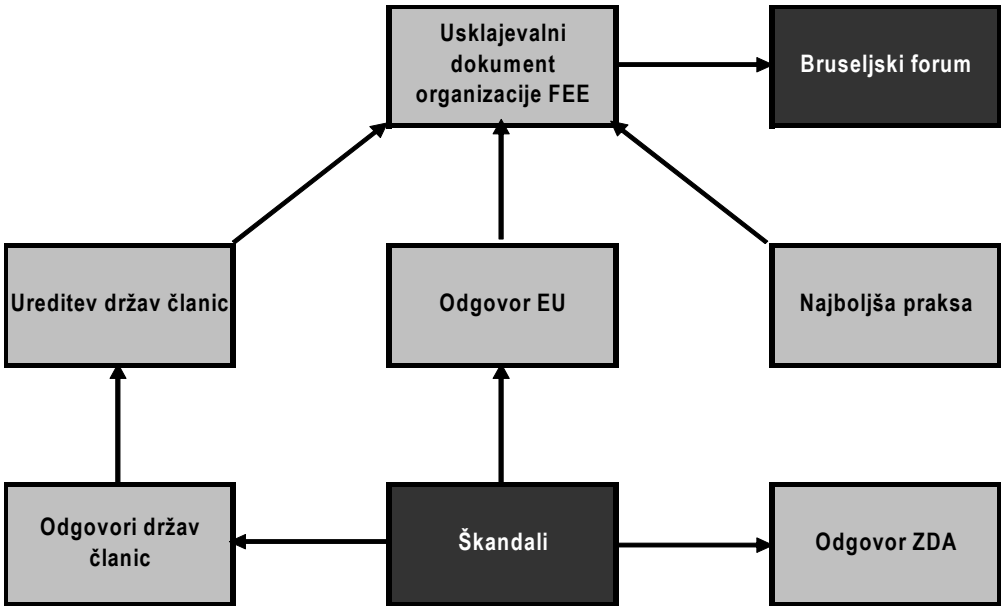
V dokumentu so predstavljena stališča FEE glede izvajanja ravnanja s tveganji in notranjega kontroliranja v delniških družbah, ki mora biti v interesu delničarjev, in predlogi, kako bi lahko Evropska unija (v nadaljevanju EU) in njene države članice izboljšale izvajanje ravnanja s tveganji in notranjega kontroliranja (Risk Management and Internal Control, 2005, str. 4). Dokument je namenjen delniškim družbam, vendar ga lahko uporabijo tudi številne druge organizacije.

Dokument je sestavljen iz štirih delov (Risk Management and Internal Control, 2005, str. 4):
1. razumevanje trenutne najboljše prakse na področju ravnanja s tveganji in notranjimi kontrolami;
2. pregled novosti na zakonodajnem področju, do katerih je prišlo po številnih finančnih škandalih v ZDA in Evropi;
3. predlogi Evropske komisije in drugih na področju upravljanja podjetij;
4. anketa o zakonodajnih zahtevah glede obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v nekaterih članicah EU, ki veljajo izven reguliranih finančnih storitev (dokument ne govori o družbah v javnem sektorju) – povzetki ankete so bili predstavljeni v prejšnji točki.

Umestitev vloge organizacije FEE in njenih dokumentov pri oblikovanju enotnega okvira ravnanja s tveganji in notranjimi kontrolami v EU je prikazana na Sliki 13.

[44] International Auditing and Assurance Standards Board.

Slika 13. Umestitev vloge organizacije FEE in njenih dokumentov



Vir: Risk Management and Internal Control in EU, 2005a.

Dolgoročni cilj v EU je vzpostaviti trg vrednostnic, kjer bodo morale vse delniške družbe:

- učinkovito obvladovati tveganja;
- oceniti, kako so pri tem učinkovite;
- pripraviti ustrezna razkritja za delničarje.

FEE izpostavi nekaj ključnih predlogov za dosego zgornjega cilja, in sicer (Risk Management and Internal Control, 2005, str. 6-7):

- Poudarjati je treba splošno potrebo po nadaljnjem raziskovanju in učenju skozi izkušnje ter nadaljnji razvoj obvladovanja tveganj in notranjih kontrol. Pri tem se je treba zavedati, da je dobiček v veliki meri nagrada za uspešno obvladovanje tveganj, zato je namen uspešno obvladovanje tveganj in notranjih kontrol v podjetju, ne pa odpravljanje tveganja v celoti. Ko gre za uvajanje izboljšav na področju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol, bi jih morala podjetja uvajati več let, saj bi jim tako postali jasni vsi s tem povezani izzivi.
- Vsakršen razvoj novih instrumentov na področju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol mora temeljiti na določenih skupnih načelih. Uvedba kakršnih koli novih pravil bi morala temeljiti na dokazih, da bodo pričakovane koristi večje od stroškov. V kolikor je regulacija res nujno potrebna, potem naj bo priprava razkritij podatkov prednostno regulativno orodje.
- Predlagane zahteve v 4., 7. in 8. smernici je smiselno uvesti postopoma, saj lahko nastopijo težave pri uvedbi zahtev v nekaterih državah članicah.
- FEE podpira najboljšo prakso podjetij in se zavzema za uvedbo na tveganjih zasnovanega pristopa notranjih kontrol in ocena njegove učinkovitosti predstavlja velik izziv za ravnateljstvo. Zanj so potrebni čas, napor, stroški in spremembe v obnašanju podjetij, vendar je na dolgi rok vredno vlagati v to.
- Veliko držav članic EU je že dalo pobude na tem področju, vendar pa obstaja tveganje, da bi tovrstne nacionalne pobude delovale proti integraciji kapitalskih trgov v Evropi, zato se FEE zavzema za oblikovanje skupnih temeljnih načel obvladovanja tveganj in notranjih kontrol na evropski ravni. Temeljna načela morajo biti oblikovana tako, da vzbujajo zaupanje v notranji trg kapitala, vendar omogočajo prilagoditve v okviru posamezne države članice. Obvladovanje tveganj in notranjih kontrol

ne sme biti cilj sam po sebi, kajti potem obstaja nevarnost izdelave pravil po meri »enega za vse«, ki pa ne upoštevajo edinstvenih lastnosti podjetij in vsiljujejo birokratske zahteve, katerih cena presega pridobljene koristi in ne vzbujajo zaupanja. Veliko delniških družb namreč spada med mala in srednja podjetja in pretirana regulacija bi jih lahko izrinila iz javnih kapitalskih trgov ali pa jim preprečila vstop vanje, kar pa seveda ni zaželeno.

EU trenutno nima enotnih zahtev na področju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol, zato sta bistveni vprašanji, ki se organizaciji FEE postavljata, ali za učinkovit sistem obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v velikih podjetjih v EU vzpostaviti novo evropsko ogrodje, ali upoštevati že obstoječe modele COSO, CoCo in britanski model Turnbull, ki predstavlja navodila za izpolnjevanje Combined Code-a. Drugo vprašanje se nanaša na zakonsko ureditev sistema poročanja o obvladovanju tveganj in notranjih kontrol, in sicer, ali upoštevati ostre zakonske določbe SOA iz ZDA, ali prepustiti podjetjem pri sistemu obvladovanja tveganj »proste roke« in naj jih nosilci interesov sami »prisilijo« na ustrezno poročanje o sistemu obvladovanja tveganj.

Predlogi sprememb 4. in 7. evropske smernice so bili predstavljeni na Forumu organizacije FEE v Bruslju, 25. oktobra lani. Spremembe evropskih smernic predvidevajo širše zahteve s področja obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v organizaciji, kot zahteve SOA, saj upoštevajo vse tri cilje COSO modela notranjih kontrol (računovodsko poročanje, skladnost s predpisi in cilje pri poslovanju) in ne izpostavijo samo računovodskega poročanja (Risk Management and Internal Control, 2005, str. 21).

4.4.3 Možnosti razvoja in odprta vprašanja

V letu od izdaje dokumenta do danes je tema obvladovanja tveganj in notranjih kontrol na dnevnem redu upravljanja podjetji zelo pogosto, določene dopolnitve 4. in 7. smernice EU so bile že sprejete in jih bodo morale članice uvesti v bližnji prihodnosti. Prav tako pa so nekatere članice že uvedle spremembe svojih zakonov, predpisov, kodeksov in podobno na področju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol.

Pripombe in predloge na zgoraj postavljena odprta vprašanja so posredovali zunanji in notranji revizorji, strokovna telesa s področja računovodenja, podjetja in njihovi zastopniki ter zakonodajalci. Nobenih odgovorov niso posredovali predstavniki analitikov in investitorjev. Pripombe, končne predloge in ostala odprta vprašanja je FEE zapisala v novem dokumentu »Analiza odgovorov na razpravljalni dokument o ravnanju s tveganji in notranjimi kontrolami«.

Glede na to, da so bili udeleženci na forumu z naslovom »Ravnanje s tveganji in notranjimi kontrolami« oktobra 2005 v Bruslju z zelo različnih področij in z zelo različnimi znanji in izkušnjami, prav tako pa tudi člani evropskega foruma za upravljanje podjetij, so bili pogledi na obravnavano tematiko različni. Zelo pomembno je, da je večina udeležencev poenotila svoja mnenja na vseh bistvenih področjih za prihodnji razvoj obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v EU. Razprava na FEE forumu v Bruslju je privedla do naslednjih pomembnih zaključkov s tega področja (Analysis of Responses to FEE Discussion Paper on Risk Management and Internal Control in the EU, 2006, str. 8):

1. Razprava o obvladovanju tveganj in notranjih kontrol se mora nadaljevati, kajti treba je razviti temeljne smernice/pravila za celoten evropski trg kapitala. Če skupnih stališč ne bo, obstaja bojazen, da bo vsaka članica področje obvladovanja tveganj rešila po svoje, v nasprotju z željami stroke. Še

pomembnejše je širjenje dobre prakse in učenje na podlagi izkušenj. Treba je tudi ustrezno spremljati pristope in modele obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v podjetjih in jih ovrednotiti ter na podlagi izidov težiti k večji konvergenci med državami.

2. Zaradi večje odgovornosti podjetij, ki so uvrščena na organiziran trg, svojim delničarjem, je pravi pristop, da se zakonodaja in predpisi najprej osredotočijo na podjetja, ki so uvrščena na organiziran trg, nato bodo le-ta s svojimi izkušnjami vodilo za nadaljnji razvoj pri ostalih podjetjih. Čeprav se ne sme zanemariti dejstvo, da sta obvladovanje tveganj in notranjih kontrol izjemnega pomena za vsa podjetja.
3. Potrebna so skupna načela/usmeritve za ureditev obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v podjetjih, ki naj jih poda organizacija FEE. Pri vpeljavi teh načel v podjetje je treba upoštevati prilagoditve glede na državo, panogo, dejavnost in kulturo podjetja in podobne posebne značilnosti. Dejstvo je namreč, da mora podjetje sprejemati in obvladovati tveganje v skladu s svojo strategijo sprejemanja tveganj.
4. Organizacija FEE je v marčevskem razpravljalnem dokumentu predlagala enotno obliko matrike za predstavitev tveganj, ki je sledeča:

			Vrste tveganj		
			Računovodsko poročanje	Skladnost s predpisi	Strateško in operativno poslovanje
Vrsta aktivnosti	Ravnanje s tveganji	Opredelitev in ovrednotenje			
		Obvladovanje			
		Zaključek o učinkovitosti			
	Razkritja	Celoten proces			
		Ravnanje s posebnimi tveganji			
		Zaključek o učinkovitosti			

Odzivi udeležencev na zgornjo matriko so bili različni, od zelo dobrega, uporabnega ogrodja, do ogrodja, ki se oddaljuje od priporočljive COSO ERM metode. FEE je matriko predstavila predvsem z namenom, da se bodo tveganja in notranje kontrole v podjetjih analizirala in razlagala na sistematičen način. Končni zaključek je, da je matrika dobro in uporabno ogrodje, ne more pa biti sprejeto kot enotno EU ogrodje. V skladu s tem so bili tudi udeleženci mnenja, da EU ne potrebuje svojega ogrodja, saj razvoj le-tega zahteva ogromno virov, ki jih ni lahko zagotoviti, je povezan z visokimi stroški, poleg tega se ne da jasno predvideti, kaj bi EU ogrodje novega prineslo k že obstoječih ogrodjem (COSO, Turnbull, CoCo). Zaradi omenjenih pomislekov se FEE zavzema za uporabo globalno dostopnih ogrodij, ne pa za razvoj novega EU ogrodja.

5. Zelo pomembno področje pri obvladovanju tveganj in notranjih kontrol so tudi potrebna razkritja, povezana s tem področjem, predstavljena v letnem poročilu podjetja. Razkritja morajo biti osnovana na kakovostnih predpostavkah in morajo predstavljati uporabne informacije za vse interesne skupine. Razkritje mora biti razumljivo, ne sme se podvajati s podatki, razkritimi v računovodskem poročilu, mora pa predstaviti vpliv, če obstaja, na posamezne računovodske izkaze, mora biti konsistentno, da spodbuja stalno izboljševanje obvladovanja tveganj in notranjih kontrol in razkritja morajo povezovati tveganja s splošno poslovno strategijo podjetja.

   Udeleženci so bili na koncu mnenja, da je zaključek o učinkovitosti zelo pomemben za notranjo uporabo, vendar ga javno ni treba posebej razkrivati. Prav tako je treba biti pazljiv pri razkrivanju posebnih tveganj za podjetje, saj so to tržno zelo občutljive informacije, ki lahko zelo hitro ogrozijo konkurenčno sposobnost podjetja. Pomembno je namreč tudi dejstvo, da metodologija za nedvoumno

merjenje tveganja obstaja samo za finančna tveganja, za ostala tveganja pa ne, zato ni razumljivo, da se vključijo v zahteve za javno poročanje o učinkovitosti, če se določena tveganja še ne dajo izmeriti.

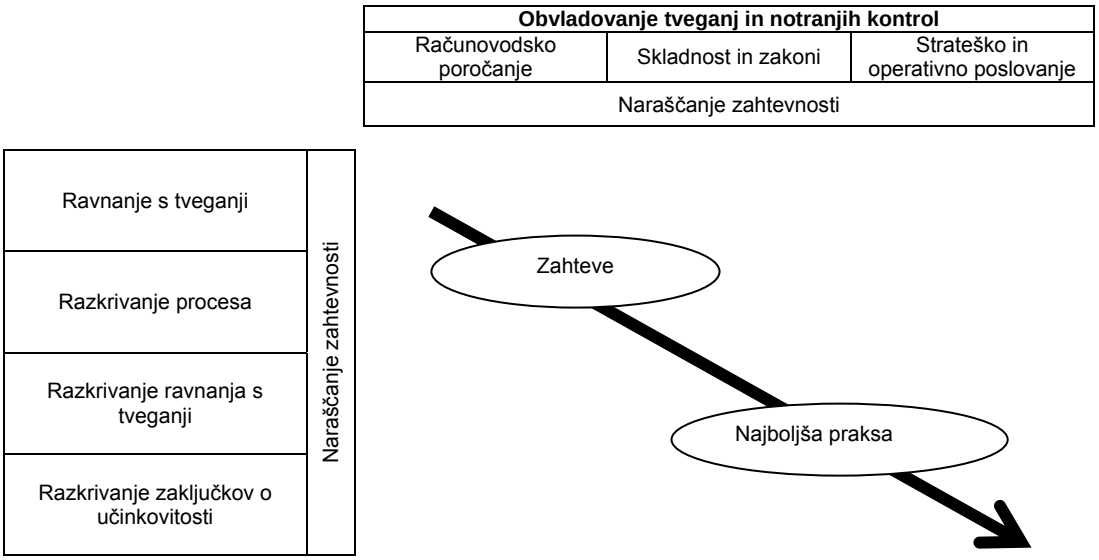
6. Vsi udeleženci so se strinjali, da mora biti zakonsko obvezno hranjenje vseh ustreznih računovodskih razvidov, ki potrjujejo ustreznost računovodskega poročanja, ker le-to zagotavlja večje zaupanje javnosti v računovodsko poročanje podjetij. V večini držav članic to že tudi obstaja, bi bilo pa to smiselno vključiti v dopolnitve 4. in 7. evropske smernice.
7. Skupno sprejeto stališče je bilo, da so splošna sodila za poročanje o obvladovanju tveganj in notranjih kontrol pomembna, vodič za natančno predpisano poročanje pa ni potreben. V splošnih sodilih mora biti zapisano, da morajo biti razkrita temeljna tveganja, proces, kako je bila izvedena ocena učinkovitosti notranjega kontrolnega sistema, opis procesa opredelitve, ocenitve in obvladovanja ključnih tveganj v podjetju. Jasno morajo biti poudarjene naslednje tri točke:
    - odgovornost za učinkovitost sistema notranjih kontrol nosi ravnateljstvo;
    - sistem notranjih kontrol je namenjen obvladovanju tveganj in ne izogibanju tveganj;
    - sistem notranjih kontrol ne more podati absolutnega zagotovila, da do materialno pomembnih napak in izgub pri doseganju ciljev podjetja v prihodnosti ne bo prihajalo.
8. Strokovnjaki z različnih področij so bili mnenja, da hude zakonske zahteve glede poročanja o obvladovanju tveganj in notranjih kontrol niso potrebne, saj bo trg podjetja »prisilil«, da se bodo prostovoljno odločila za razkrivanje sistema obvladovanja tveganj in notranjih kontrol. Le-to bodo od njih zahtevali kupci, delničarji, zunanje rating organizacije in podobne interesne skupine. Ni treba, da se tudi v EU uvede evropska različica SOA 404, se pa Evropa lahko uči s pomočjo ameriških izkušenj vpeljave SOA 404 (izpostavljen pomemben vidik stroškov ameriškega pristopa k notranjim kontrolam).
9. Zdajšnja zunanja revizija računovodskih izkazov ne daje nobenega zagotovila glede razkritij obvladovanja tveganj in notranjih kontrol, ki niso v računovodskem poročilu, in glede učinkovitosti obvladovanja tveganj in notranjih kontrol. Notranje kontrole preverja samo toliko, da lahko poda mnenje o resničnosti in poštenosti računovodskih izkazov. Vsi udeleženci so bili mnenja, da zagotovilo zunanje revizijske hiše o učinkovitosti sistema obvladovanja tveganj in notranjih kontrol ni potrebno, v primeru, da bi se uveljavil SOA 404, pa je tako sestavljena revizija obvezna. Namen vseh razprav, povezanih z obvladovanjem tveganj in notranjimi kontrolami, ni pridobiti neodvisno zunanje zagotovilo in bistveno povečati stroške izvajanja zunanje revizije. Izdano zagotovilo zunanjega revizorja v povezavi z obvladovanjem tveganja in notranjih kontrol prav tako ne bi smelo presegati odgovornosti ravnateljstva, zadolženega za učinkovito obvladovanje tveganj in notranjih kontrol.
10. Dopolnitve k 4. in 7. evropski smernici naj bi vključevale zahtevo, da vse delniške družbe v EU vključijo izjavo o skladnosti z načeli upravljanja v njihovo letno poročilo. Ta izjava naj bi med drugim vsebovala opis ustroja notranjih kontrol in procesa obvladovanja tveganja v podjetju. Če podjetje pripravlja letno poročilo za celotno skupino, potem je zgornje zahteve potrebno razkriti tudi v letnem poročilu za skupino.

Evropski parlament je nekaj zgoraj omenjenih dopolnitev 4. in 7. evropske smernice (šesta in deseta točka zgoraj) v smernici 2006/46/ES že sprejel 14. junija 2006, 16. avgusta 2006 pa je bila smernica objavljena v Uradnem listu Evropske unije in je začela veljati. Smernica določa, da mora odgovornost za pripravo in objavo letnih in skupinskih računovodskih izkazov ter letnih poročil, prevzeti nacionalna zakonodaja članic. Sprejet je tudi predlog FEE, da so »člani organa družbe, odgovornega za pripravo finančnih poročil družbe, dolžni zagotoviti, da so finančni podatki v letnih računovodskih izkazih in letnih poročilih družbe resničen in pošten prikaz finančnega stanja« (Direktiva 2006/46/ES, 2006). Predlog Evropske komisije glede usmeritev

notranjega nadzora v družbah in odgovornosti ravnateljstva je bil prav tako sprejet. S to smernico je za družbe, ki so uvrščene na organiziran trg v uniji, obvezna vključitev izjave o spoštovanju kodeksov upravljanja ali drugih zakonskih predpisov s področja upravljanja, v letno poročilo podjetja; v primeru nespoštovanja je treba navesti razloge za to. Razkriti je treba tudi glavne značilnosti sistema ravnanja s tveganji in notranjega nadzora, povezanega s postopkom finančnega poročanja. V primeru priprave skupinskega poročila je treba te informacije pripraviti za skupino kot celoto. Določitev kazni za neupoštevanje te smernice določijo države članice same, z upoštevanjem predloga smernice, da morajo biti predvidene kazni učinkovite, sorazmerne in odvračilne (Direktiva 2006/46/ES, 2006). Države članice morajo nacionalne zakone in predpise uskladiti s to smernico najkasneje do septembra 2008.

Spodnja slika v grobem prikazuje razsežnosti področja obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v organizaciji in možnosti njunega nadaljnjega razvoja. Podjetja naj začnejo obvladovati tveganja pri računovodskem poročanju, nato pa stopnjujejo zahteve do obvladovanja tveganj pri poslovanju. Enako velja tudi za zahtevana razkritja, najprej naj razkrivajo proces obvladovanja tveganj in šele kasneje naj se osredotočijo na razkrivanje zaključkov o učinkovitosti, če je to potrebno.

Slika 14. Razsežnost ravnanja s tveganji in notranjih kontrol



Vir: Risk Management and Internal Control, 2005, str. 24.

Na podlagi povečevanja na sliki prikazanih zahtev, obstajajo določene teme, o katerih bo potrebno tudi v prihodnosti še veliko razpravljati, in sicer: (Analysis of Responses to FEE Discussion Paper on Risk Management and Internal Control in the EU, 2006, str. 22):

- *Teme, povezane z obvladovanjem tveganj*

Treba je priznati, da je uvajanje obvladovanja tveganj in notranjih kontrol poleg že obstoječih poslovnih praks lahko neučinkovito in da ju je morda bolje uvesti v poslovne procese in obnašanje. To pomeni, da bodo pogosto potrebne velike organizacijske spremembe, preden bo podjetje lahko potrdilo, da je zmožno obvladovati strateška tveganja, tveganja pri poslovanju, tveganja, povezana z računovodskim poročanjem, in tveganja, povezana z zagotavljanjem skladnosti s predpisi.

- *Teme, povezane z razkrivanjem celotnega procesa*

Razviti je treba kakovostna sodila za določanje vsebine razkritij, saj bo le tako koristnost razkritij večja. Jasno je treba povedati, ali se razkritja nanašajo na proces, kot je določen v pravilih ali kot deluje v praksi. Odprto ostaja vprašanje, kako se izogniti »dolgoveznim« razkritjem, ki se iz leta v leto ne spreminjajo veliko.

- *Teme, povezane z razkritji ravnanja s posebnih tveganji*

Odprto ostaja vprašanje glede obsega razkritij, povezanih z ravnanjem s posebnimi tveganji, in kako zavarovati podjetja pri razkrivanju posebnih, predvsem strateških tveganj in tveganj pri poslovanju, da le-ta ne ogrozijo konkurenčne sposobnosti podjetja.

- *Teme, povezane z razkritji zaključkov o učinkovitosti kontrolnega sistema*

Uvedba člena 404 SOA je pokazala na probleme, ki nastanejo, kadar je treba javno poročati o sklepih o učinkovitosti sistema obvladovanja tveganj, tudi če gre le za področje notranjih kontrol, vezanih na računovodsko poročanje.

5 NOTRANJE REVIDIRANJE IN OBVLADOVANJE TVEGANJ V TRGOVINSKEM PODJETJU X

5.1 Predstavitev notranjerevizijske službe

Trgovinsko podjetje X[45] po zakonu ni obvezno vzpostaviti notranjerevizijske službe, vendar pa se je ravnateljstvo leta 1999 za njeno vpeljavo vseeno odločilo, zato je tudi določilo njen namen in cilje. Tedaj je sklenilo, da bo poglavitna naloga notranje revizije v podjetju predvsem nadziranje odvisnih družb – koliko le-te upoštevajo računovodske usmeritve in navodila obvladujoče družbe ter kako delujejo njihovi kontrolni mehanizmi. Gre za samostojno podporno funkcijo notranje revizije, ki deluje v okviru obvladujoče družbe in na ravni celotne skupine. Notranji revizorji v podjetju so se tako najprej lotili standardizacije računovodenja po posameznih družbah, saj jim je to pozneje omogočilo hitrejše in učinkovitejše notranje revidiranje in primerljivost izidov.

Notranja revizija v trgovinskem podjetju X je svoje delo začela tako, da je revidirala samo računovodsko funkcijo in zato večino časa namenjala preverjanju računovodskih kontrol. Delovanje notranjih kontrol temeljnih poslovnih funkcij, to je nabave, skladiščenja in prodaje, trenutno preverja služba interne kontrole, ki je zelo dobro organizirana in katere naloge so opredeljene tudi v standardu kakovosti ISO 9001. Interno kontrolo trenutno nadzira vodstvo sistema kakovosti, to pa – če traja dlje časa – ni najboljše. Oboje bo treba združiti v neodvisno štabno službo. Ker utegne biti to težavno, saj je podjetje veliko in ima precej poslovnih dejavnosti, so začeli vpeljevati notranje revidiranje postopno.

Razvoj notranjerevizijske dejavnosti v trgovinskem podjetju X je v letu 2005 dosegel pomembno prelomno točko z oblikovanjem Pravilnika o delovanju notranjerevizijske službe in Kodeksa poklicne etike notranjega revizorja, ki sta vključena v sistem ISO standardov. Služba je po določilih Pravilnika o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest organizirana v okviru sektorja za proučevanje in notranje revizije in je podrejena direktorici sektorja. Vodi jo vodja službe. V letošnjem letu je služba za notranjo revizijo postala tudi

[45] Trgovinsko podjetje je oblikovano kot skupina povezanih podjetij, za kar bo v nadaljevanju uporabljen tudi izraz skupina.

samostojna služba, prej je delovala v okviru službe za računovodenje skupine. Trenutno sta v njej dva zaposlenca.

5.2 Funkcije notranje revizije

Funkcije notranjerevizijske službe v trgovinskem podjetju X so opredeljene v Pravilniku o delovanju notranjerevizijske službe (v nadaljevanju Pravilnik), ki ga je v letu 2005 sprejelo ravnateljstvo podjetja. V Pravilniku sta jasno opredeljena namen in cilj notranjega revidiranja, položaj in organiziranost notranjerevizijske službe v obvladujoči družbi, način dela, poročanje in pravice ter odgovornosti zaposlencev v notranjerevizijski službi.

Cilj notranjerevizijske službe, opredeljen v 1. členu Pravilnika je: »Cilj delovanja službe je pomagati najvišjemu vodstvu in ostalim vodstvom na vseh ravneh pri varovanju premoženja obvladujoče družbe, kot tudi vsem ostalim družbam skupine pri izboljševanju kakovosti, gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja v okviru sprejete strategije, poslovnih usmeritev ter poslovnih in finančnih načrtov« (Notranje gradivo trgovinskega podjetja X).

Namen delovanja notranjerevizijske službe je zagotavljanje (Notranje gradivo trgovinskega podjetja X):

- poenotenja uporabljenih računovodskih usmeritev v vseh družbah skupine povezanih podjetij trgovinskega podjetja X skozi uporabo sprejetega enotnega Pravilnika o računovodenju in drugih usmeritev, predpisanih s strani obvladujoče družbe, ter skladnosti s slovenskimi računovodskimi standardi, mednarodnimi standardi računovodskega poročanja in z vsemi ostalimi zakonskimi predpisi s področja računovodstva in davkov;
- poenotenja predpisanih usmeritev in predpisov v okviru ISO standardov v celotni skupini;
- zanesljivosti in točnosti informacij in poročil o poslovanju družb skupine in skupine kot celote;
- zanesljivosti in neoporečnosti računovodskih podatkov, tako za potrebe uskupinjevanja, kot tudi za potrebe zunanje revizije;
- preiskovanja in ovrednotenja ustreznosti in uspešnosti delovanja sistema notranjih kontrol ter kakovosti notranjega kontroliranja;
- odpravljanja nepravilnosti, pomanjkljivosti in zlorab v vseh ključnih poslovnih procesih, s poudarkom na sistemu računovodenja;
- stalnega izboljševanja kakovosti izvajanja posameznih poslovnih procesov, s poudarkom na računovodskih procesih.

Predmet notranjega revidiranja je organizacija in delovanje poslovnih procesov v vseh družbah skupine, s poudarkom na delovanju sistema računovodenja. Temeljna naloga notranje revizije je neprestano razvijanje in preverjanje delovanja sistema notranjih kontrol z vidika obvladovanja vseh tveganj delovanja in drugih tveganj, ki jim je izpostavljena skupina.

Notranjerevizijska služba opravlja notranje revidiranje v skladu z veljavnimi standardi notranjega revidiranja in po potrebi usklajuje svoje delo z delom zunanjih revizorjev. V skladu s Pravilnikom služba izvaja redne in izredne notranjerevizijske preglede, ki so po obsegu lahko celoviti, delni ali ponovni.

Notranji revizorji so svoje poklicno delovanje dolžni izvajati profesionalno, skladno s sprejetim Kodeksom poklicne etike notranjih revizorjev in standardi notranjega revidiranja. Upoštevati morajo vso zakonodajo in predpise ter notranja navodila, ki urejajo področje, ki je predmet revidiranja. V ta namen so v trgovinskem podjetju X sprejeli Kodeks poklicne etike notranjega revizorja (v nadaljevanju Kodeks), ki je zapis pravil, ki jih je notranji revizor dolžan upoštevati pri opravljanju notranjerevizijskih nalog v skupini. Kodeks temelji na Kodeksu poklicne etike notranjega revizorja, ki ga je sprejel Slovenski inštitut za revizijo, in ga akt trgovinskega podjetja X v celoti povzema.

Področje notranjega revidiranja se širi s področja računovodske funkcije na ostala prednostna področja, ki ji določi ravnateljstvo družbe. V prihodnosti želijo še povečati koristnost notranjerevizijskih storitev, predvsem v smeri povezave notranjega revidiranja z obvladovanjem tveganj. Želijo uvesti na tveganjih zasnovano notranje revidiranje, za kar je treba vpeljati sistematičen pristop ocenjevanja tveganj in izbora revidirancev na podlagi ocene tveganosti. To pomeni, da bo notranja revizija področja notranjega revidiranja določala na podlagi ocene tveganj Sveta za obvladovanje tveganj in se tako lotevala področij, ki jih zaznamujejo kritična tveganja. Nekaj možnosti za izvedbo te naloge bo predstavljenih v poglavju 5.5.

5.3 Predstavitev sveta za obvladovanje tveganj

Zaradi zavedanja nujnosti obvladovanja sprememb, pravočasnega odzivanja, razvoja, prepletenosti dejavnikov v poslovnem okolju in v organizaciji, so v trgovinskem podjetju X že zelo zgodaj zaznali potrebo po sistematičnem in celovitem obvladovanju tveganj. Na tem področju so med prvimi sledilci svetovnih razvojnih trendov v upravljanju podjetij.

Razvoj celovitega in sistematičnega obvladovanja tveganj v trgovinskem podjetju X zaznamujejo naslednji mejniki:

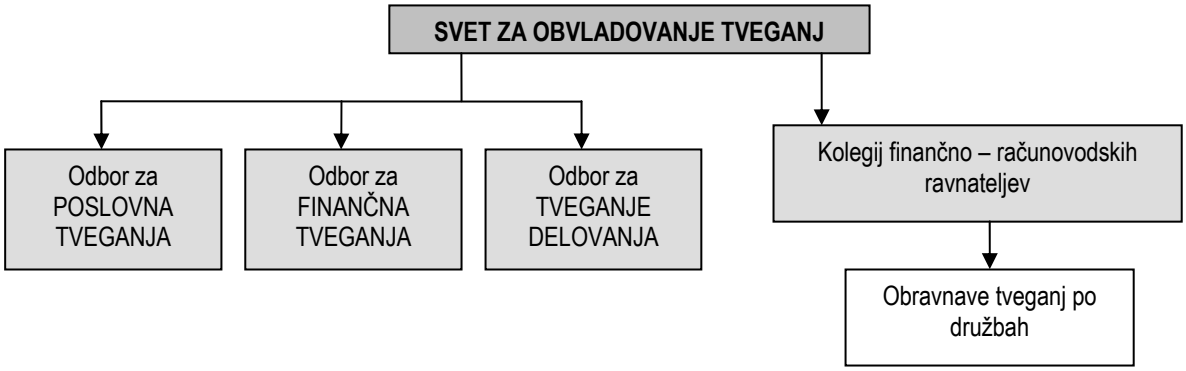
- **2003** – **Oblikovanje sveta za obvladovanje tveganj**, v katerem so združeni ravnatelji različnih področij delovanja, ki so hkrati strokovno telo in odgovorne osebe za izvajanje sprejetih ukrepov obvladovanja tveganj. Svet se, kot kolegij, sestane dvakrat letno in oblikuje letno poročilo za ravnateljstvo in nadzorni svet obvladujoče družbe;
- **2003** – Za operativno in strokovno pomoč ter zaradi vključitve dodatnih kritičnih področij v stalno in sistematično obvladovanje tveganj je Svet **oblikoval odbore za posamična področja tveganj**, in sicer za finančna tveganja, poslovna tveganja in tveganja delovanja. Članstvo v odborih se glede na potrebe procesa obvladovanja tveganj spreminja in dopolnjuje;
- **2003** – Uporaba **izvedenih finančnih instrumentov** za obvladovanje obrestnega tveganja;
- **2003** – Prvo **poročilo o obvladovanju tveganj v trgovinskem podjetju X** s strani sveta za obvladovanje tveganj;
- **2004** – **Vključitev vseh povezanih družb v proces obvladovanja tveganj**, in sicer preko kolegija finančno računovodskih ravnateljev družb, ki so zadolženi, da vsak v svoji družbi, skupaj z odgovornimi z drugih področij delovanja družbe, organizirajo proces spremljanja tveganj, obvladovanja tveganj ter pripravijo poročilo o obvladovanju tveganj v družbi, namenjeno svetu za obvladovanje tveganj;
- **2004** – Formalizacija Sveta kot stalnega kolegija in **sprejem poslovnika obvladovanja tveganj**, ki je prvi poskus formalizacije procesa obvladovanja tveganj v podjetju, tako da bo postal stalna praksa, neodvisna od posamičnih članov sveta ali odborov. Gre za prvo inačico pravilnika, ki zaenkrat

formalizira obstoječi proces, čeprav še ne v celoti. Z razvojem procesa obvladovanja tveganj in prepoznanjem najboljših praks v tem procesu se bo pravilnik še pomembno dopolnil;

- **2005** – **Vzpostavitev registra tveganj**, kjer so registrirana vsa tveganja, kritična in nekritična, ki so bila skozi celotno obdobje opredeljena v celotni skupini povezanih oseb, skupaj z oceno tega tveganja.

Grafično je sestava sveta za obvladovanje tveganj v trgovinskem podjetju X predstavljena v spodnji sliki.

Slika 15. Sestava sveta za obvladovanje tveganj



Vir: Notranje gradivo trgovinskega podjetja X.

Poleg sveta za obvladovanje tveganj so bili ustanovljeni še trije odbori, ki pokrivajo tri glavna področja tveganj, in sicer:

- Odbor za poslovna tveganja,
- Odbor za finančna tveganja,
- Odbor za tveganja delovanja.

Tveganja, ki jih pokrivajo posamezni odbori, so prikazana v Prilogi 4, funkcije pa v točki 5.4.

5.4 Funkcije sveta za obvladovanje tveganj

Ravnateljstvo trgovinskega podjetja X je v celoti odgovorno za proces obvladovanja tveganj, za pomoč pri učinkovitem obvladovanju tveganj pa je ustanovilo in imenovalo člane sveta za obvladovanje tveganj, katerega namen je:

- določanje usmeritev obvladovanja tveganj v podjetju;
- uveljavitev usmeritev obvladovanja tveganj;
- vodenje procesa obvladovanja tveganj.

Svet je organiziran kot kolegij in se sestaja najmanj dvakrat letno, njegove naloge so:

- priprava poročil o obvladovanju tveganj v skupini za ravnateljstvo obvladujoče družbe in za nadzorni svet;
- imenovanje članov odborov za ravnanje s poslovnimi tveganji, finančnimi tveganji in tveganji delovanja;
- nadziranje in spremljanje dela odborov;
- opredelitev posameznih vrst tveganj, ki jim je izpostavljena skupina;
- opredelitev metodologije za merjenje izpostavljenosti posameznim vrstam tveganj;
- ocenjevanje izpostavljenosti posameznim vrstam tveganj;
- opredelitev in uveljavitev usmeritev obvladovanja posameznih vrst tveganj;

- potrjevanje predlogov odborov za izvajanje ukrepov za varovanje pred posameznimi vrstami tveganj;
- sprejemanje poslovnika o ravnanju s tveganji, sprememb in dopolnitev poslovnika ter drugih ustreznih organizacijskih predpisov in navodil, povezanih s tveganji;
- sprejemanje poročil posamičnih odborov o ravnanju s tveganji in drugih poročil in strokovnih gradiv, ki jih pripravljajo odbori.

Zaradi potrebe po tem, da se tveganja spremljajo in obdelujejo z vidika več strokovnih področij, da se zaznajo takoj, ko se pojavijo in da se za obvladovanje tveganj sprejmejo ukrepi, ki so najbolj primerni v posamičnem primeru v praksi, ter zaradi posebnih značilnostih posameznih vrst tveganj sploh, je svet za obvladovanje tveganj oblikoval zgoraj omenjene odbore za obvladovanje tveganj.

Naloge posamičnih odborov so:
- izvajanje aktivnosti obvladovanja tveganj, v skladu s sprejetimi usmeritvami in sklepi sveta za obvladovanje tveganj;
- priprava poročila o posameznem sklopu tveganj za svet za obvladovanje tveganj;
- priprava drugih dokumentov v skladu s sklepi sveta za obvladovanje tveganj;
- opredelitev in opis posameznih vrst tveganj, ki jim je skupina izpostavljena;
- stalni nadzor oziroma spremljanje ključnih tveganj;
- odkrivanje novih pomembnih tveganj;
- priprava ocene izpostavljenosti podjetja posameznim vrstam tveganj;
- priprava predlogov metodologije za merjenje oziroma ocenjevanje izpostavljenosti posameznim vrstam tveganj;
- priprava predlogov ocenitev tveganj glede na stopnjo tveganja ter oceno škode v primeru, da pride do določenih dogodkov;
- priprava predlogov za izvajanje ukrepov za varovanje pred posameznimi vrstami tveganj;
- izvajanje postavljenih usmeritev obvladovanja posameznih vrst tveganj.

Poleg sveta in odborov za obvladovanje tveganj ima pomembno vlogo v procesu obvladovanja tveganj tudi služba za obvladovanje tveganj, v okviru sektorja za proučevanje, ki deluje kot podporna in strokovna služba svetu za obvladovanje tveganj in odborom.

Del odgovornosti v procesu obvladovanja tveganj nosijo tudi vsi zaposlenci v podjetju. Njihova odgovornost se nanaša predvsem na ohranjanje ozaveščenosti o dejavnikih tveganja na delovnem mestu, sodelovanje v procesih izobraževanja s področja tveganj, ravnanje v skladu s sprejetimi pravili in usmeritvami obvladovanja tveganj in obveščanje nadrejenih o odkritju novih tveganj.

5.5 Model povezave notranjega revidiranja z obvladovanjem tveganj

V uvodu je bilo opredeljeno, da bo model povezave notranjega revidiranja v trgovinskem podjetju X osnovan na osnovi COSO ERM modela, vendar je temeljita preučitev relevantne literature in trenutnega stanja na tem področju v podjetju, pokazala, da je smiselno ti dve področji obravnavati ločeno. To pomeni, da bo podjetje najprej vpeljalo, v nadaljevanju predstavljen, model povezave notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj in postopno izvedlo vse predlagane prilagoditve za kar najbolj učinkovito izvajanje notranjerevizijske funkcije in funkcije obvladovanja tveganj. Uvedba COSO ERM modela je večletni

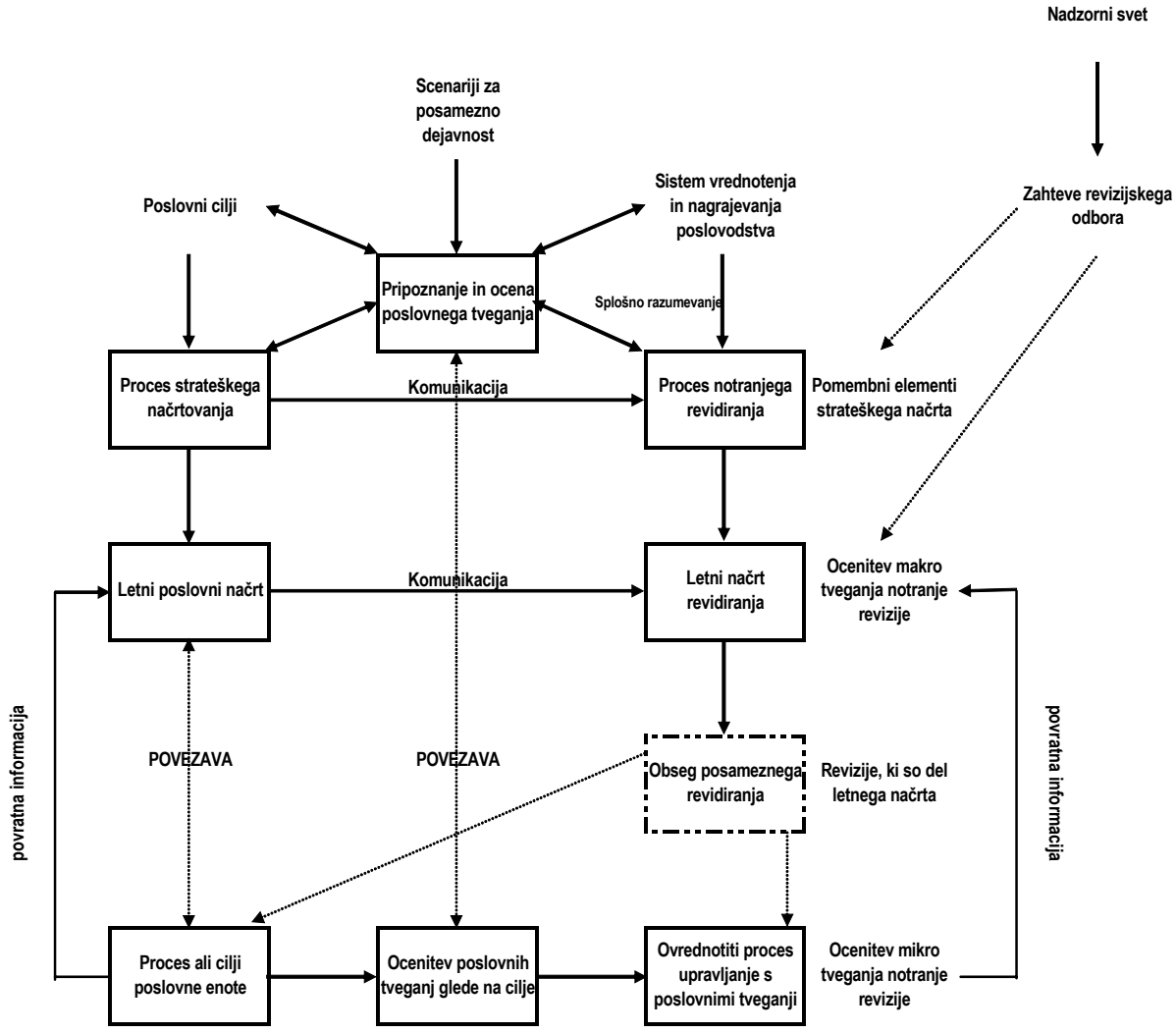
zahteven projekt, ki bo predstavljen kot možnost nadaljnjega razvoja v podjetju, saj trenutno podjetje nima na voljo zadostnih virov za učinkovito vpeljavo tega modela.

Uspeh razumevanja in upravljanja podjetja v tveganem okolju je odvisen od naslednjih treh elementov (McNamee, Selim, 2006, str. 2):

- temeljitega razumevanja poslovnega procesa,
- ogrodja in skupnega jezika za razpravo, povezano s tveganji med ravnateljstvom in revizorji,
- procesa, ki omogoča prepoznavanje glavnih oziroma najpomembnejših tveganj.

Prvi element je za vsa podjetja enak, za uspešno uvedbo drugega elementa pa je smiselno razviti model povezave notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj v podjetju, kot ga prikazuje Slika 16.

Slika 16. Model povezave notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj



Vir: McNamee, Selim, 2006, str. 3.

Model povezave notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj (McNamee, Selim, 2006, str. 3-4):

- Predstavlja vlogo obvladovanja tveganj in notranje revizije, njuna razmerja in povezave v sistemu upravljanja podjetij. Predstojnik notranjerevizijske službe se mora vključiti v proces obvladovanja tveganj s pomočjo skupnega jezika in ogrodja za obvladovanje tveganj, s pomočjo katerega bo o tveganjih razpravljal z ravnateljstvom.

- Prikazuje pomembne povezave med strateškimi procesi in tveganji ter poslovnimi procesi in tveganji. Vzporednice potekajo med letnim poslovnim načrtom in letnim načrtom notranje revizije. Povezave med letnimi načrti zagotavljajo, da so vsa tekoča (ne pretekla) tveganja odkrita in se lahko iztrži največje sedanje in prihodnje koristi iz notranjerevizijskega procesa.
- Poudari pomembnost povezav in komunikacij med strateškimi, poslovnimi procesi in procesi notranjega revidiranja.
- Predstavi preobrat paradigme iz stare, zasnovane na kontrolah, k novi, zasnovani na tveganjih.
- Prikazuje vpliv zunanjih dejavnikov na proces notranjega revidiranja (revizijski odbor), ki je lahko osnovan ali pa tudi ne, na enaki zaznavi tveganja kot preostali proces upravljanja. Če razumevanje tveganja revizijskega odbora ni enako, to predstavlja vrzel v komuniciranju, ki jo je treba s pomočjo izobraževanja odpraviti.

Nova paradigma notranjega revidiranja pomeni, da se notranji revizorji ne ukvarjajo več s preteklostjo, ampak so osredotočeni na sedanjost in prihodnost. Ne zanimajo jih več pretekle transakcije, ampak so osredotočeni na odpravljanje ovir za dosego ciljev podjetja.

Podrobnejše spremembe, stare, na kontrolah zasnovane paradigme, v novo, na tveganjih zasnovano paradigmo notranjega revidiranja, so prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 8. Sprememba paradigme notranjega revidiranja

Značilnost	**Stara paradigma**	**Nova paradigma**
Osredotočenost notranje revizije	Notranja kontrola	Poslovno tveganje
Odziv notranje revizije	Reaktivno, po dejanjih, nekontinuirano, opazovalci strateškega načrtovanja	V realnem času, neprekinjeno spremljanje, udeleženci v strateškem načrtovanju
Ocenitev tveganj	Dejavniki tveganja	Načrtovanje scenarijev
Testiranje	Pomembne kontrole	Pomembna tveganja
Metode notranjega revidiranja	Poudarek na celovitosti preizkušanju kontrol	Poudarek na temeljitem širokem pokrivanju tveganj
Priporočila	Notranja kontrola: Okrepitev Analiza stroškov-koristi Uspešnost/učinkovitost	Obvladovanje tveganj: Izogibanje/razpršitev tveganj Delitev/prenos tveganj Kontrolirati/sprejeti tveganje
Poročila	Usmerjena h kontrolam poslovanja	Usmerjena k procesnim tveganjem
Vloga notranje revizije v podjetju	Neodvisna ocenjevalna funkcija	Vključena v sistem obvladovanja tveganj in upravljanja podjetja

Vir: McNamee, Selim, 2006, str. 4.

Značilnosti nove paradigme potrjujejo tudi dejstvo, da bo notranji revizor, ki bo opravljal svoje delo v skladu z novo paradigmo, moral biti »poslovodja« in ne več samo finančni in računovodski strokovnjak. Veliko bolj bo moral poznati strateške procese, biti vešč načrtovanja in komuniciranja.

Zelo pomembna sprememba v makro okolju ocenjevanja tveganj po vpeljavi modela je oblikovanje scenarijev tveganja v letnih načrtih notranjega revidiranja. Načrtovanje scenarijev je v obdobju hitrih sprememb, kot so združitve, priključitve, razdružitve glavnih poslovnih enot, zelo dobro orodje, ki daje možnost združevanja tako kakovostnih, kot številčnih podatkov.

Spremembe v mikro okolju ocenjevanja tveganj pa vključujejo:

1. *Bolj povezane komunikacije*: ravnateljstvo razmišlja o tveganjih (neposredno ali posredno), medtem ko redko razmišlja o kontrolah; to pomeni, da zdaj revizorji in ravnateljstvo lahko govorijo v istem jeziku.
2. *Manj odklonov v procesu revidiranja*: osredotočanje na kontrole je dajalo vtis o več restriktivnih akcijah in odločitvah, medtem ko ima osredotočanje na tveganje manj negativni prizvok.
3. *Bolj naraven tok doseganja cilja revidiranja in poročil*: z osredotočanjem na tveganja se tudi poročila osredotočajo na tveganja in to je ravnateljstvu bolj razumljivo kot kontrole.
4. *Dražje načrtovanje revizije*: če vprašamo ravnateljstvo, katere so najbolj kritične kontrole, v primerjavi z vprašanjem, katera tveganja jih najbolj skrbijo, bo izid v številu informacij narasel kar za dvajsetkrat. Razvijajo se že posebna orodja kot pomoč pri izvedbi na tveganju zasnovanega revidiranja. Ima pa na tveganju zasnovano revidiranje še veliko priložnost, možnost razvoja, saj je proces notranjega revidiranja na ta način izveden veliko hitreje in bolj učinkovito.

Glede na zgoraj predstavljen model lahko zaključimo, da v trgovinskem podjetju X obstajajo vsi elementi modela, od sveta za obvladovanje tveganj, nadzornega sveta, do notranjerevizijske službe, manjka samo revizijski odbor, in sredino modela zaenkrat predstavlja »črna škatla«, saj ne obstajajo nobene povezave med obvladovanjem tveganj in notranjim revidiranjem.

V podjetju je področje obvladovanje tveganj veliko bolj razvito in dodelano kot samo področje notranjega revidiranja. V podjetju so se med prvimi v Sloveniji odločili za sistematično obvladovanje tveganj in pri tem prepoznali naslednje koristi (Notranje gradivo trgovinskega podjetja X):

- že na samem začetku izbira primernejših in uspešnejših strategij ter učinkovitejših taktik za doseganje ciljev, tako z vidika ambicioznosti na eni strani, kot tudi uresničljivosti na drugi strani;
- predvidevanje, pravočasno zaznavanje negativnih trendov in pojavov ter pravočasno oziroma preventivno odzivanje;
- predvidevanje, pravočasno zaznavanje pozitivnih trendov in pojavov ter izkoriščanje le-teh v svoj prid;
- pri poslovnih odločitvah in ukrepih se upošteva medsebojna prepletenost področij in mnogoplastnost posamične problematike;
- manjša negativna spremenljivost bodoče poslovne uspešnosti;
- manjša verjetnost poslovnih ali finančnih težav;
- boljši odnosi z nosilci interesov – kupci, dobavitelji, bankirji, lastniki, zaposlenci – zaradi bolj zanesljivega poslovanja;
- kakovostnejše informacije za sprejemanje poslovnih odločitev in
- večja kakovost načrtovanja bodočega poslovanja.

Pri naštevanju koristi sistematičnega obvladovanja tveganj področje notranjega revidiranja ni omenjeno, kar dodatno dokazuje odsotnost kakršnih koli povezav med tema dvema področjema. Za uspešno vpeljavo modela so zato nujno potrebne naslednje prilagoditve:

1. POLOŽAJ NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE

Notranjerevizijska služba je trenutno organizirana kot samostojna služba v okviru sektorja za proučevanje, kar pa ni dobro z vidika neodvisnosti notranjega revizorja, saj notranji revizor ne more revidirati področij, v katera delovanje je tudi sam vključen. Ravnateljstvo podjetja mora zagotoviti popolno podporo

notranjerevizijski službi, omogočiti njeno neodvisnost tako, da bo notranjerevizijska služba organizirana kot štabna služba, podrejena neposredno ravnateljstvu podjetja.

Poleg tega je potrebno zagotoviti kadrovsko okrepitev zaposlencev v notranjerevizijski službi, saj prehod na notranje revidiranje, zasnovano na tveganjih, zahteva nova znanja in izkušnje. Naslednja naloga, ki čaka ravnateljstvo in zaposlence v notranjerevizijski službi, je ustrezna predstavitev vloge notranjega revidiranja v podjetju ostalim zaposlencem. Pri zaposlencih v celotnem podjetju je treba vzbuditi zavest, da je učinkovito delovanje notranje revizije zagotovilo za boljše poslovanje ter da notranji revizorji niso »policaji«.

Za ustrezno vključitev notranjih revizorjev v procese obvladovanja tveganj se bodo morali notranji revizorji še dodatno izobraževati, saj mora revizor, za ustrezno razumevanje tveganj in obvladovanja tveganj, nujno imeti za to potrebna znanja, da se lahko primerno odzove na to tematiko (Griffin, 1998, str. 205). Vsak, ki želi imeti pregled nad obvladovanjem tveganj, mora (Žlof, 2005, str. 228):

- poznati poslovanje in okolje,
- poznati tveganja, da se zastavljeni cilji ne bodo uresničili,
- vplivati na vzpostavitev organizacijske kulture, v kateri se bodo odgovorni zavedali tveganj in pomembnosti vzpostavitve sistema obvladovanja tveganj,
- sodelovati pri pripravi modela in strategije obvladovanja tveganj.

Ravnateljstvo mora poskrbeti, da je tehnična usposobljenost in izobrazba notranjih revizorjev primerna za izvedbo na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja. Ustrezna sodila glede izobrazbe in izkušenj mora določiti predstojnik notranjerevizijske službe in le-ta upoštevati pri določanju obsega dela in ravni odgovornosti posameznega notranjega revizorja (Chorafas, 2001, str. 100).

2. VKLJUČITEV NOTRANJEGA REVIZORJA V SISTEM OBVLADOVANJA TVEGANJ

Če v podjetju želijo, da bo notranji revizor izbiral področja notranjega revidiranja na podlagi ocene tveganj, morajo notranjega revizorja vključiti v svet za obvladovanje tveganj, vse tri odbore tveganj in mu omogočiti dostop do vseh delovnih gradiv s tega področja.

Pri tem morajo biti upoštevane vse teoretične predpostavke, predstavljene v poglavju 3.5 - vloga notranjega revizorja pri obvladovanju tveganj. Za učinkovito vključitev notranjega revizorja v proces obvladovanja tveganj je največ pozornosti treba nameniti jasno razmejenim vlogam med notranjim revizorjem, proučevalcem tveganj in ravnateljstvom, kar je nazorno prikazano v Sliki 11. Ustrezna razmejitev dolžnosti in odgovornosti je temeljnega pomena za učinkovito izvajanje dela notranjega revizorja v prihodnje, kajti zavedati se je treba, da med naloge notranjega revidiranja sodi tudi revidiranje celotnega procesa obvladovanja tveganj.

V podjetju obstaja Pravilnik o delovanju notranjerevizijske službe in Poslovnik o obvladovanju tveganj, obe službi bosta morali pripraviti še obsežnejši priročnik o delovanju obeh služb in njunih medsebojnih povezavah, kjer bodo natančno opredeljeni postopki, naloge, dolžnosti in odgovornosti vseh udeležencev. Kasneje je priročnik dobra osnova za izobraževanje novih zaposlencev in za izvajanje ustreznega nadziranja.

3. OŠTEVILČENJE POSAMEZNIH VRST TVEGANJ

Gradiva s področja obvladovanja tveganj so v podjetju izredno kakovostna, saj podjetje vsem svojim interesnim skupinam poroča o opredeljenih tveganjih, analizi tveganj in tehnikah obvladovanja ključnih vrst tveganj, manjka pa jim ustrezno oštevilčenje ključnih vrst tveganj in razvrstitev le-teh po pomembnosti. Trenutno so tveganja ovrednotena kakovostno, kar vključuje subjektivno oceno posameznih ocenjevalcev, in že v točki 3.3 je bilo predstavljeno, da na dolgi rok to ni najbolje (primer prikazuje Tabela 9).

Tabela 9. Kakovostna skupna ocena tveganja

		STOPNJA ŠKODE		
		MAJHNA	SREDNJA	VELIKA
STOPNJA VERJETNOSTI	NIZKA			
	SREDNJA			**Slovenija**
	VISOKA			

Vir: Notranje gradivo trgovinskega podjetja X.

V času priprave magistrskega dela so v podjetju oblikovali register vseh tveganj, ki jim je skupina povezanih podjetij vzpostavljena, in s tem vzpostavili dobro osnovo za nadaljnji razvoj. Uvedli so tudi enostavno številčno ovrednotenje nekaterih tveganj. Metodologija, ki so jo uporabili pri izračunu skupne ocene tveganja, bo prikazana na oštevilčenju zgornje kakovostno izražene ocene tveganj. Pri oštevilčenju so upoštevali tristopenjsko lestvico, tako za oceno stopnje verjetnosti, kot stopnje škode, in sicer nizka stopnja verjetnosti in majhna stopnja škode sta ocenjeni z 1, srednja z 2 in visoka s 3. Stopnja verjetnosti ima utež 1, stopnja škode pa 2, zaradi večje teže v skupni oceni tveganja.

Ocene stopnje verjetnosti nastanka in stopnje škode so ovrednotene na naslednji način:
Stopnja verjetnosti:

- Nizka – 1 x **1** = 1
- Srednja – 2 x **1** = 2
- Visoka – 3 x **1** = 3

Stopnja škode:

- Majhna – 1 x **2** = 2
- Srednja – 2 x **2** = 4
- Velika – 3 x **2** = 6

Skupno oceno tveganja so normirali (vrednost med 0 in 1), kar pomeni, da so vsako oceno delili z najvišjo možno vrednostjo (3 x 3 x 2 = 18). Svet za obvladovanje tveganj je, kot kritično področje tveganja, določil vrednost med 0, 44 in 1, 00. Primer številčno izračunane skupne ocene tveganja je predstavljen v Tabeli 10.

Tabela 10. Številčna skupna ocena tveganja

Stopnja verjetnosti nastanka	Stopnja škode	Izračun
nizka	majhna	1x2/18 = 0,11
nizka	srednja	1x4/18 = 0,22
nizka	Velika	1x6/18 = 0,33
srednja	majhna	2x2/18 = 0,22
srednja	**srednja**	**2x4/18 = 0,44**
srednja	**Velika**	**2x6/18 = 0,67**
visoka	**majhna**	**3x2/18 = 0,33**
visoka	**srednja**	**3x4/18 = 0,67**
visoka	**Velika**	**3x6/18 = 1**

Opomba: Krepko označene vrednosti predstavljajo kritične vrednosti skupne ocene tveganja.
Vir: Notranje gradivo trgovinskega podjetja X.

Iz matrike lahko, za zgornji primer, razberemo, da je stopnja verjetnosti nastanka tveganja **srednja**, stopnja škode pa bi v primeru nastanka tveganja bila **velika**, kar pomeni, da je številčni izračun sledeč:
skupna ocena tveganja = 2 x 6 / 18 = 0, 67
Tveganje sodi med ena najbolj kritičnih tveganj in je kot tako že primerno področje za izvajanje notranjerevizijskih nalog.

V registru je opredeljeno preko šeststo različnih vrst tveganj, ki so razdeljena po posameznih trgih delovanja. Register tveganj bo v pomoč pri strateških odločitvah odgovornim osebam v odborih, v bodoče pa bo postal pomemben pripomoček notranjemu revizorju pri postavljanju prednostnih področij revidiranja.

Glede na omejitev revizijskih virov trenutno register tveganj predstavlja za notranjega revizorja preobsežno bazo podatkov, saj je v literaturi navedeno, da je največje število dejavnikov tveganja, ki jih notranji revizor lahko obvladuje pri načrtovanju revizij, devet. Smiselno bi bilo, da bi svet in odbori, za namene notranjega revidiranja, razvili model ocenjevanja največ devetih ključnih dejavnikov tveganja za posamezno podjetje v skupini povezanih podjetij, in ne po trgih. Na podlagi tako ovrednotenih tveganj, bi notranji revizor stroškovno najceneje prišel do koristnih vložkov v notranjerevizijski proces in s tem zagotovil učinkovitejše izvajanje notranjega revidiranja.

Nekaj možnih modelov, od enostavnejših do kompleksnejših, ki bi jim bili pri tem v pomoč, prikazujem v nadaljevanju. Kompleksnejši modeli upoštevajo tudi pravilno razporeditev notranjerevizijskih virov med posamezne revizije. Trgovinsko podjetje X se mora odločiti za postopen prehod od enostavnejših do kompleksnejših modelov, saj uvedba novega modela zahteva določen čas, znanje, vire, organizacijske spremembe in izkušnje. Pri postopnem prehodu lahko podjetje upošteva ključno sestavino CoCo modela, to je učenje na podlagi lastnih izkušenj in napak.

Hkratno z naraščanjem števila in različnih oblik inštrumentov na trgu narašča tudi kompleksnost številčnih modelov obvladovanja tveganj, ki se uporabljajo za ovrednotenje tveganja v podjetju. Vendar so za uporabo v praksi primerni le modeli, ki so splošni, vsestranski, obsežni na eni strani, in razumljivi na drugi strani. Dejstvo je namreč, da mora ravnateljstvo dobiti profil tveganja podjetja v vsakem želenem trenutku, zato je pomembno, da so kompleksne tehnike predstavljene razumljivo in enostavno (Cartellieri, Greenspan, 1996, str. 10).

Ravnateljstvo se mora zavedati, da imajo vsi modeli obvladovanja tveganj določene omejitve. Pomembno je, da so s ključnimi predpostavkami, vključenimi v model, seznanjeni in da vedo, na podlagi česa so izračunana določena tveganja (Cartellieri, Greenspan, 1996, str. 10). Pri vseh modelih je treba upoštevati analizo stroškov in koristi, kar pomeni, da mora biti obseg podatkov razumen, ter da se v želji, po čim boljši analizi, obseg vhodnih podatkov pretirano ne povečuje.

Obstajajo različni modeli tveganja, ki pomagajo notranjerevizijskemu predstojniku pri določanju prednosti možnih področij revidiranja. Večina modelov tveganja uporablja dejavnike tveganja za vzpostavitev prednosti poslov, kot so pomembnost v denarni enoti, udenarljivost sredstev, usposobljenost ravnateljstva, kakovost notranjih kontrol, stopnja sprememb ali ustaljenosti, čas zadnjega revizijskega posla, zapletenost, razmerje med zaposlenci in državo in podobni (Turk, 2005, str. 105).

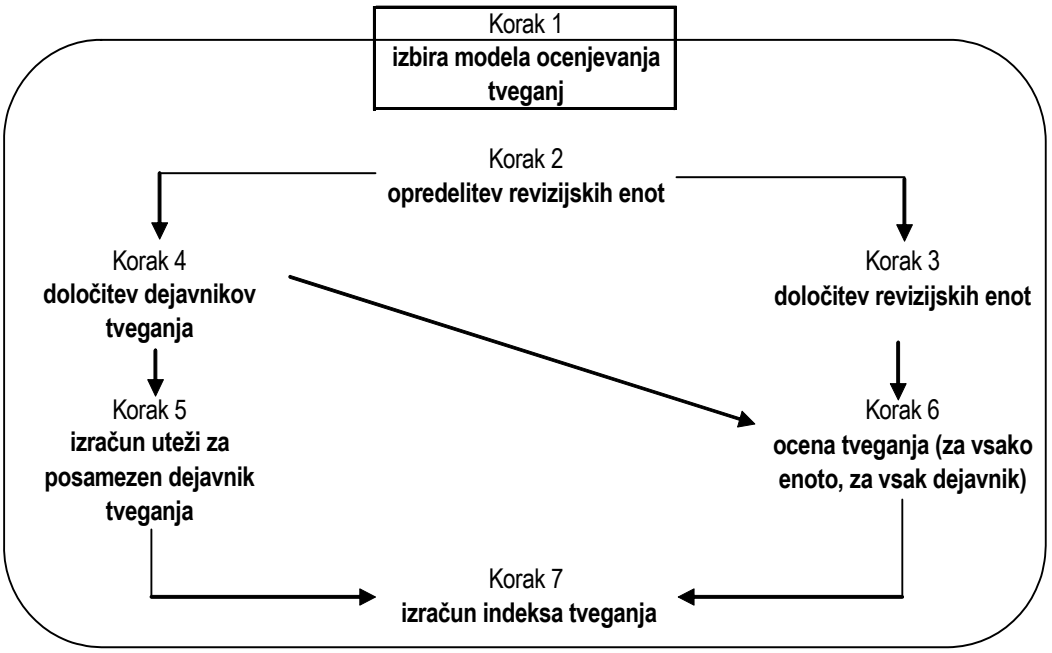
Če želimo uporabiti notranjerevizijske vire kar najbolj učinkovito, potem je nujno potrebno najprej oceniti možne izgube, ki lahko podjetje doletijo. Primerno je razdeliti podjetje na množico revizijskih enot (v trgovinskem podjetju X so sprva to posamezne odvisne družbe, potem pa oddelki znotraj teh družb) in tako je celotna pričakovana izguba podjetja seštevek pričakovanih izgub vseh revizijskih enot. Pričakovana izguba posamezne revizijske enote je odvisna od njenih posebnih značilnosti, t.i. dejavnikov tveganja (Miltz, Calomme, Willekens, 1990, str. 1). Dejavnike tveganja posamezne enote lahko določimo na različne načine, ena od možnosti je, da strokovnjake različnih področij povprašamo po dejavnikih, ki prispevajo k tveganju podjetja, in njihova stališča uskladimo s pomočjo Delphi metode (predlog, da to izvedejo člani posameznih odborov). Priporočljivo je, da je največje število dejavnikov, na podlagi katerih sprejemamo odločitve, med pet in devet. Najpogostejši dejavniki tveganja so velikost, notranje kontrole, spremembe, okolje, notranji in zunanji pritiski in vrsta ter obseg dejavnosti (Chambers, 1996, str. 143). Nadalje se s pomočjo določitve uteži ovrednoti pomembnost vsakega dejavnika tveganja. Zmnožek med dejavnikom tveganja in pripadajočo utežjo predstavlja pričakovano revizijsko tveganje posamezne revizijske enote. Naslednji izziv predstavlja ustrezna razporeditev notranjerevizijskih virov s pomočjo razdelitvenega algoritma, tako da se optimalno zmanjša skupno ocenjeno tveganje (Miltz, Calomme, Willekens, 1990, str. 1). Cilj modela optimalne razdelitve revizijskih virov je zmanjšanje skupnega tveganja podjetja, kolikor je le mogoče, ob upoštevanju omejenega razpoložljivega časa notranjih revizorjev v enem načrtovanem obdobju (Chambers, 1996, str. 147). Zahtevana natančnost revizije posameznega področja revidiranja in število razpoložljivih revizijskih ur, predstavljata glavni omejitvi notranjerevizijski funkciji, ki tako lahko z omejenimi viri izvede samo omejen obseg revizij v določenem obdobju (Ratliff, et al., 1996, str. 240).

Pri drugem modelu je obseg pričakovane izgube posamezne revizijske enote odvisen od ocenjenega indeksa tveganja. Večja kot je verjetnost, da enota ustvari izgubo, če ostane nerevidirana, večji je indeks tveganja. Revizijske enote razporedimo po padajoči stopnji indeksa tveganja in jim določimo obseg revizije, ki bo izveden. Na najnižji ravni bo izveden samo omejen pregled - intervju z ravnateljstvom brez natančnega preizkušanja. Na drugi ravni bo izveden celoten pregled najpomembnejših ciklov, na tretji ravni pa celoten pregled vseh ciklov (Chambers, 1996, str. 147). Ob predpostavki, da vsi notranji revizorji lahko opravljajo vsa dela, razdelimo posamezne revizijske naloge posameznim notranjim revizorjem v okviru njihovega razpoložljivega časa.

Zgoraj predstavljeni model na tveganjih zasnovane razdelitve notranjerevizijskih virov (t.i. Pattonov model) je lahek za uporabo, ker gre za maginalne analize, optimalna razdelitev je lahko izvedena s pomočjo

komercialno dostopnih računalniških programov. Model je v glavnem sestavljen iz dveh nalog; prva zahteva določitev indeksa tveganja revizijske enote s pomočjo izračuna, ki je prikazan na Sliki 17, druga pa doseganje največjega zmanjšanja tveganja celotnega podjetja s pomočjo notranjerevizijskih virov (Miltz, Calomme, Willekens, 1990, str. 22).

Slika 17. Izračun indeksa tveganja



Vir: Miltz, Calomme, Willekens, 1990, str. 24.

Za določanje tveganja se lahko uporabijo tudi analize anket, regresijske analize in Monte Carlo simulacije (Oosterhof, 2001, str. 20). Za pomoč pri oblikovanju, na tveganjih zasnovanega načrta notranje revizije, pa določeni računalniški programi, ki olajšajo delo notranjim revizorjem. Enega takšnih, ki se široko uporablja, je razvil ameriški inštitut notranjih revizorjev in se imenuje MASTERPLAN (Griffin, 1998, str. 204).

Osnova naslednjega pristopa ocenjevanja tveganj je raven načrtovanja notranjerevizijskih nalog, pri katerem ločimo tri ravni (Chambers, 1992, str. 56):

- *najvišja raven:* strateško načrtovanje notranjerevizijske funkcije v srednjeročnem in dolgoročnem obdobju;
- *srednja raven:* določitev, kaj bomo revidirali in koliko revizijskih virov je potrebnih za vsako revizijo;
- *najnižja raven:* določitev, koliko revizijskega časa porabiti pri posamezni reviziji.

Na srednji ravni revizijskega načrtovanja si lahko revizorji pomagajo z oblikovanjem in uporabo enačbe revizijskega tveganja. Cilj razvoja uporabne enačbe je vgraditev najboljše prakse in upoštevanje priložnosti za izboljšave. Primer enačbe revizijskega tveganja je sledeč (Chambers, 1992, str. 59):
[dejavniki velikosti] x [kontrolni dejavniki] x [revizijski dejavniki] [46]= točke revizijskega tveganja

[46] Dejavniki velikosti: velikost kapitala, višina prihodkov, število dni prodaje itd.
Kontrolni dejavniki: ravnateljstvo in zaposlenci, tveganje poslovanja, vgrajeno v različne aktivnosti, standard notranjih kontrol itd.
Revizijski dejavniki: učinkovitost zunanje revizije, učinkovitost notranje revizije.

Del enačbe, ki se nanaša na velikost, priskrbi merilo velikosti tveganja, kontrolni del enačbo prilagodi glede na kakovost notranjih kontrol, revizijski del pa pomeni končne prilagoditve glede na posebne revizijske zahteve.

Pri določitvi posameznih dejavnikov v zgornji enačbi je treba vključiti ravnateljstvo, drugo poslovodstvo, ravnatelje tveganj in revizijski odbor. Število izbranih dejavnikov mora biti obvladljivo in ustrezno razdeljeno med zgornje tri kategorije (velikost, kontrole, revizija). Smiselno je razviti enačbo samo za revizije, ki so si podobne in imajo skupne značilnosti, medtem ko ocenjevanje tveganj posebnih revizij poteka s pomočjo drugih metod. Pri skupini podjetij, vezanih na skupno obvladujoče podjetje je enačba uporabna za razdelitev revizijskega časa med posamezna povezana podjetja (Chambers, 1992, str. 61) in je kot takšna uporabna tudi za trgovinsko podjetje X.

Priporočljivo je, da čim večje število dejavnikov v enačbi objektivno izmerimo (t.i. trdi dejavniki – višina prihodkov, število zaposlenih, površina prostora) in se tako ognemo subjektivni oceni, t.i. mehkih dejavnikov (kakovost ravnateljstva, kakovost ustroja notranjih kontrol). Vse dejavnike je treba oceniti s pomočjo lestvice, najpogosteje z ocenami od 1 do 5. Vedno enačbo gledamo ločeno po posameznih sklopih, kar pomeni, da pri ovrednotenju primerjamo dejavnike samo znotraj posameznega sklopa.

Pri uvajanju enačbe najprej uporabimo navadno aritmetično sredino znotraj posameznega sklopa (seštevek točk posameznih dejavnikov, deljen s številom dejavnikov). Nadalje lahko enačbo počasi dograjujemo in posameznim dejavnikom pripišemo različne uteži, kar pomeni, da izračunavamo tehtano aritmetično sredino.

Novo enačbo je obvezno preizkusiti na določenem vzorcu revizij, da se ugotovi ustreznost njenih izidov. Izide je potrebno uskladiti z ravnateljstvom, kajti lahko se zgodi, da posamezne revizije postanejo bolj pomembne z uporabo enačbe in obratno, za kar je treba poiskati ustrezne razloge (Chambers, 1992, str. 65).

Ko je enačba enkrat oblikovana, to ne pomeni, da jo lahko uporabljamo brez nadaljnjih spreminjanj; ravno nasprotno, enačba mora biti prilagodljiva na spremembe, dejavnike je treba po določenem času ponovno oceniti in s pomočjo izkušenj so ocene vedno bolj natančne. Prednosti uporabe enačbe revizijskega tveganja so (Chambers, 1992, str. 66-67):

- uporaba sistematičnega pristopa, ki temelji večinoma na objektivnih podatkih,
- povečanje revizorjeve neodvisnosti z izključitvijo ravnateljstva pri določanju področij revidiranja,
- omogočanje olistinjenje izidov, na podlagi katerih so bila izbrana področja revidiranja,
- gre za strokovno orodje, ki povečuje zaupanje v notranjerevizijsko funkcijo s strani ravnateljstva in zaposlencev.

V trgovinskem podjetju lahko celotno področje trgovin opredelimo kot homogeno področje, saj so razlike med posameznimi trgovinami minimalne. To pomeni, da pri izbiri trgovin, ki bodo predmet notranjega revidiranja, lahko upoštevamo enostavnejšo obliko enačbe revizijskega tveganja, in sicer (Chambers, 1992, str. 60):

A x B x C = točke revizijskega tveganja, kjer je:
A = število zaposlencev v trgovini,
B = prihodek trgovine,
C = primanjkljaj trgovine (izguba, škoda, nedobava, neustrezni roki blaga in podobno).

Zgornja formula sicer ne razlikuje med dejavniki velikosti, kontrol in revizijskimi dejavniki, vendar pa je dobra osnova za kasnejši razvoj kompleksnejše enačbe.

Predstavljena revizijska enačba je enostavna za uporabo in v začetni fazi najprimernejša za trgovinsko podjetje X. Enačbo je treba ustrezno predstaviti članom sveta in posameznih odborov, ki bodo kasneje izbirali dejavnike tveganja znotraj posameznih sklopov. Pri kontrolnem delu, ki se nanaša na notranje kontrole, morajo sodelovati notranji revizorji in ravnateljstvo. Pri izbiri trgovin naj podjetje v začetku upošteva enostavnejšo enačbo in postopoma preide h kompleksnejšim pristopom.

Dejstvo je, da je vse zgoraj omenjene modele potrebno predstaviti ravnateljstvu, svetu in posameznim odborom, saj le-ti najbolj poznajo področje obvladovanja tveganj (notranji revizor se bo šele vključil) ter bodo najbolje ocenili, kateri model oziroma enačba je najprimernejši glede na dosegljive podatke, informacije, časovni in stroškovni okvir.

4. SPREMEMBA PRISTOPA K NOTRANJEMU REVIDIRANJU

Pri opisu modela, ki sem ga izbrala kot primernega pri oblikovanju povezav med obvladovanjem tveganj in notranjim revidiranjem, je navedeno, da model zahteva spremembo pristopa notranjega revidiranja, zasnovanega na kontrolah, na notranje revidiranje, zasnovano na tveganjih.

Trenutno v trgovinskem podjetju X izvajajo t.i. ad hoc revizije, kar pomeni, da področje notranjega revidiranja določi ravnateljstvo. Večinoma je bilo notranje revidiranje namenjeno preveritvi in vzpostavitvi standardnih postopkov poslovanja v vseh podjetjih skupine povezanih podjetij. To pomeni, da je bilo izbrano področje enako za celotno skupino.

Revidiranje, zasnovano na tveganjih, pomeni sistematičen pristop in velik preskok v načinu razmišljanja ravnateljstva, vendar je edina ustrezna pot za zagotavljanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja notranjerevizijske službe.

Na tveganjih zasnovano notranje revidiranje je nova metoda revidiranja, katere temeljni namen je združitev mnogih vidikov obvladovanja tveganj z značilnostmi revidiranja (Chorafas, 2001, str. 95).

Za zanesljivo izvedbo na tveganjih zasnovanega revidiranja je, tako kot pri ostalih dejavnostih notranjega revizorja, nujno potrebna podpora ravnateljstva, kajti to jim zagotavlja neodvisnost od različnih elementov v organizaciji. Dolžnosti in odgovornosti notranjih revizorjev v procesu revidiranja, zasnovanega na tveganjih, morajo biti jasno zapisane v ustanovitveni listini notranjerevizijske službe. Poleg tega je treba določiti cilje takšne revizije v podjetju, določiti zaposlence za dostop do ustreznih baz podatkov in opredeliti obseg notranjerevizijskih aktivnosti v posameznem obdobju (Chorafas, 2001, str. 99).

Notranji revizorji pri izboru pristopa k notranjemu revidiranju upoštevajo učinkovitost in uspešnost posameznega pristopa, pri čemer imajo dva možna pristopa za izvajanje svoje strategije – na kontrolah zasnovan pristop in na tveganjih zasnovan pristop (Colbert, Alderman, 1995, str. 38).

V pristopu, ki je zasnovan na kontrolah, notranji revizor izbere postopke, ki jih je pri reviziji treba izvesti, določi obseg preizkušanja in metode, ki jih bo pri tem uporabil. Narava, čas in obseg preizkušanja se določijo brez celovitega upoštevanja tveganj, ki so lahko prisotni.

V nasprotju z zgornjim pristopom, na tveganjih zasnovan pristop upošteva v procesu načrtovanja revizij ocenjevanje tveganj na različnih revizijskih področjih. Posebni revizijski postopki so izvedeni šele po celovitem upoštevanju vseh možnih tveganj. Glede na to, da na tveganjih zasnovan pristop osredotoča delo notranjega revizorja na bolj tvegana področja, je v splošnem bolj učinkovit (Colbert, Alderman, 1995, str. 38).

Za uspešno izvedbo notranjega revidiranja, zasnovanega na tveganjih, mora notranji revizor za oceno tveganj uporabiti model revizijskega tveganja, ki vključuje vse tipe tveganj za vse tri vrste notranjih revizij, ki jih notranji revizor lahko izvaja (skladnost s predpisi, poslovanje, računovodsko poročanje). Tveganje pri revidiranju skladnosti s predpisi pomeni, da se oceni skladnost kot sprejemljiva, vendar v resnici ni. Tveganje pri revidiranju poslovanja pomeni, da notranji revizor oceni, da je raven poslovanja uspešna in učinkovita, vendar v resnici ni. Tveganje pri računovodskem poročanju pa pomeni, da notranji revizor oceni napake kot še sprejemljive, vendar v resnici presegajo mejo sprejemljivosti. Vsako od revizijskih tveganj ocenimo s pomočjo naslednje enačbe (Colbert, Alderman, 1995, str. 38):

Revizijsko tveganje = tveganje pri delovanju x tveganje pri kontroliranju x tveganje pri odkrivanju[47]

Notranji revizor oceni tveganje pri delovanju in tveganje pri kontroliranju in nato s pomočjo modela določi tveganje pri odkrivanju. Glede na višino tveganja pri odkrivanju notranji revizor določi naravo, čas in obseg preizkušanja (Colbert, Alderman, 1995, str. 42).

Tveganje pri delovanju je praviloma večje pri pomembnih področjih poslovanja podjetja, t.j. tistih, ki so velika in vpliv katerih na poslovanje celotnega podjetja je pomemben. Kakovost notranjega kontroliranja je tem večja, tem več učinkovitih notranjih kontrol je vključenih v poslovanje pomembnih področij. To pomeni, da večja kakovost notranjih kontrol pomeni manjši indeks tveganja in obratno.

Pri uporabi na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja se spremeni predvsem postopek načrtovanja notranje revizije, ki poteka v naslednjih korakih (Colbert, Alderman, 1995, str. 42):

[47] Tveganje pri delovanju je tveganje neskladnosti s predpisi, tveganje neuspešnega in neučinkovitega poslovanja in vdora pomembnih napak v sistem računovodskega poročanja, ki ga notranji revizor oceni brez upoštevanja notranjega kontrolnega sistema. Tveganje pri kontroliranju pomeni, da vsa prej omenjena tveganja ne bodo preprečena oziroma odkrita s pomočjo notranjega kontrolnega sistema v podjetju. Za pravilno oceno tveganja pri kontroliranju mora notranji revizor najprej dobro poznati ustroj notranjih kontrol v podjetju. Tveganje pri odkrivanju pa pomeni, da notranji revizor ne bo odkril pomembnih napak v računovodskih izkazih, neskladnosti s predpisi ali neuspešnega in neučinkovitega poslovanja (Colbert, Alderman, 1995, str. 38-41).

Korak 1: Opredelitev ciljev dela, vključitev ravnateljstva in podobno.

↓

Korak 2: Upoštevanje revizijskega tveganja, tveganja pri delovanju, tveganja pri kontroliranju in enačbe za revizijsko tveganje.

↓

Korak 3: Določitev bistvenih revizijskih postopkov, ki jih je treba izvesti (narava postopkov).

↓

Korak 4: Določitev, kdaj izvesti te postopke (čas postopkov).

↓

Korak 5: Določitev števila enot, ki bodo testirane (obseg testiranja).

Pri izvajanju notranjega revidiranja, zasnovanega na tveganjih, notranji revizor svoje delo opravlja tako uspešno kot učinkovito. Delo je uspešno zato, ker notranji revizor usmerja svojo energijo na visoko tvegana področja – področja z nizkim tveganjem so deležna manj pozornosti, saj so tako dodane koristi notranjerevizijskih storitev večje. Učinkovitost pristopa je ocenjena na podlagi osredotočanja na posebna tveganja, ki morajo zagotoviti, da se tveganje pri odkrivanju zniža na načrtovano nizko raven (Colbert, Alderman, 1995, str. 43).

Notranje revidiranje, zasnovano na kontrolah ali postopkih, se torej pri svojem delu ne osredotoča nujno na najbolj tvegana področja v podjetju. Pri uporabi pristopa, zasnovanega na tveganjih, pri katerem so upoštevani cilji, izjave revidiranca in tveganja, je notranji revizor lahko prepričan, da bo največ revizijskih virov posvečenih najbolj tveganim področjem in izvedena kar se da najbolj uspešna in učinkovita notranja revizija.

5.6 Možnosti za nadaljnji razvoj

5.6.1 Uvedba revizijskega odbora

Glede na to, da v trgovinskem podjetju X revizijski odbor še ni oblikovan, je smiselno najprej predstaviti ključne naloge, odgovornosti in oblikovanje revizijskega odbora, kot so predstavljene v ZDA, kjer je revizijski odbor zakonsko obvezen. Ravnateljstvo podjetja X bo tako lažje razumelo vlogo revizijskega odbora v podjetju in se na podlagi predstavljenih izkušenj lažje odločilo za (ne)uvedbo revizijskega odbora, preden bo to zakonsko obvezno.

V ZDA je prva na razširjeno vlogo revizijskega odbora opozorila nacionalna komisija za prevarantsko računovodsko poročanje in predlagala naslednje (Zaman, 2001, str. 7):

- revizijski odbor naj pregleda letne načrte ravnateljstva, da reši morebitna nasprotja interesov in prepreči ali odkrije prevare;
- prevzame neformalen nadzor nad sistemom računovodskega poročanja in ustrojem notranjih kontrol v podjetju;
- zagotovi ustrezno vključitev notranjega revizorja v sistem računovodskega poročanja in ustrezno sodelovanje z zunanjim revizorjem.

Kasneje je sprejem SOA leta 2002 določil obvezno ustanovitev revizijskega odbora v podjetjih, ki so uvrščena na organiziran trg, in njegove odgovornosti določil v členu 301 SOA, in sicer (Pandit, Subrahmanyam, Conway, 2006, str. 36-37):

- 2. odstavek: revizijski odbor je neposredno odgovoren za izbiro, plačilo in nadzor nad zunanjim revizorjem, ki mu neposredno poroča o svojem delu. Prav tako je revizijski odbor neposredno odgovoren za rešitev vseh nesoglasij, ki nastanejo med ravnateljstvom in notranjim revizorjem;
- 3. odstavek se nanaša na neodvisnost revizijskega odbora, in sicer jasno zahteva, da morajo biti vsi člani revizijskega odbora popolnoma neodvisni;
- 4. odstavek: revizijski odbor razumno rešuje vse pritožbe, ki mu jih revidiranec posreduje vezano na računovodska in revizijska vprašanja;
- 5. odstavek: revizijski odbor lahko v svoje delo vključi neodvisni svet ali neodvisne svetovalce, če je to nujno potrebno za izpolnitev njegovih obveznosti.

Člen 202 SOA v nadaljevanju zahteva, da morajo biti vse revizijske storitve in skoraj vse nerevizijske storitve pred izvajanjem potrjene s strani revizijskega odbora. Člen 407 SOA od SEC zahteva, da objavi pravilo, da mora biti vsaj en član revizijskega odbora finančno ozaveščen, t.i. finančni veščak (Pandit, Subrahmanyam, Conway, 2006, str. 37).

Konec 90-tih je SEC zahtevala od podjetij, ki so uvrščena na organiziran trg, da, kot sestavni del izjave ravnateljstva vključijo tudi poročilo revizijskega odbora (Pandit, Subrahmanyam, Conway, 2006, str. 34). Zahteve SEC glede revizijskega odbora temeljito posegajo na področje strukture, sestave, funkcij in odgovornosti revizijskega odbora. Najpomembnejše dejstvo je da, če želi revizijski odbor popolnoma učinkovito opravljati svojo nadzorno funkcijo, mora biti neodvisen, kompetenten, finančno ozaveščen, z zadostnim številom članov in ustrezno nagrajen oziroma plačan za svoje delovanje (Rezaee, Olibe, Minmier, 2003, str. 532). Dober član revizijskega odbora zna postavljati prava vprašanja, osredotočiti pozornost na možne nevarnosti ob pravem času in pri tem znati zanemari nepomembne podrobnosti.

Poročila revizijskega odbora naj bi zagotovila, da so računovodski izkazi podjetja zanesljivi, da je bila revizija temeljita in da revizorji nimajo nobenih očitnih nasprotij interesov, ki lahko ogrozijo objektivnost, integriteto in neodvisnost. Glede na zahteve SOA 2002 velja, da bolj kot so razkritja v skladu z želenimi ukrepi in bolj kot so učinkovita, večja je verjetnost, da izboljšajo zaupanje v upravljanje podjetij, procese računovodskega poročanja in revizijsko funkcijo (Rezaee, Olibe, Minmier, 2003, str. 536).

Glede na zgornje zahteve so Newyorška borza, Komisija za borze in vrednostnice in Inštitut potrjenih računovodskih strokovnjakov v ZDA v preteklosti vložili veliko skupnih naporov, da so prepričali podjetja za ustanovitev revizijskega odbora, ki naj bo sestavljen iz od ravnateljstva neodvisnih članov.

Pomembno je tudi poznati vlogo članov revizijskega odbora, in sicer člani revizijskega odbora nimajo izvajalne funkcije, le-to ima ravnateljstvo, niti nimajo nadzorne funkcije, to ima nadzorni svet. To pomeni, da je treba upoštevati, da revizijski odbor nima nobenih pooblastil za upravljanje podjetja, niti za nadzor podjetja ne, njegova vloga je samo svetovanje na strokovni osnovi ravnateljstvu, ki njihova priporočila sprejme v obliki svojih odločitev. Če želimo, da so priporočila ustrezno strokovno podkovana, potem The Blue Ribbon Report, izdan v ZDA leta 1999, priporoča, da so vsi člani revizijskega odbora finančno ozaveščeni oziroma podkovani. Vprašanje pa je, ali je v času, ko so računovodski standardi vedno bolj

zahtevni in jih niti najbolj izkušen računovodja ne razume več, takšna zahteva za člana revizijskega odbora realistična (Hunt, Carey, 2001, str. 38).

Revizijski odbor je torej organ nadzornega sveta z nalogami na področjih (Moscrop, 1999, str. 9):
a) računovodskega poročanja
- priporoča zunanjega revizorja oziroma revizijsko družbo;
- spremlja delovanje zunanje revizije;
- preiskuje računovodske izkaze;

b) upravljanja gospodarske družbe
- pregleduje usmeritve v organizaciji iz zornega kota skladnosti s predpisi;
- pregleduje pisna poročila notranjerevizijske službe, pomembna za upravljanje organizacije;
- pregleduje tveganja v organizaciji in njih reševanje;
- pregleduje pomembne primere nasprotij interesov v organizaciji.

Revizijski odbor, ki ga sestavljajo neposlovni člani nadzornega sveta, uveljavlja neodvisnost notranjih pa tudi zunanjih revizorjev, in to zlasti pri izbiranju zunanjih revizijskih družb in predstojnika notranjerevizijske službe. Močan revizijski odbor zaščiti revizorje pred vplivi, ki bi lahko ogrozili njihovo neodvisnost in nepristranskost (Turk, 2005, str. 24). Notranjerevizijska služba pa lahko pomaga revizijskemu odboru pri izpolnjevanju njegovih odgovornosti do nadzornega sveta in lastnikov.

V ZDA je bilo opravljenih tudi nekaj raziskav v zvezi s poročili revizijskega odbora v podjetjih, kjer je to obvezno. Ena od njih je proučevala poročila revizijskih odborov v podjetjih, ki kotirajo na NYSE, in sicer izbranih po slučajnem vzorcu. Bistvena ugotovitev, do katere so prišli, je, da poročila revizijskih odborov niso standardizirana, ne po obliki, dolžini in ne po vsebini. V splošnem poročila revizijskih odborov lahko razdelimo v naslednje tri skupine (Pandit, Subrahmanyam, Conway, 2006, str. 40):
- poročila, ki vsebujejo precej več informacij kot je zakonsko potrebno;
- poročila, ki vsebujejo zgolj nujno zakonsko določene informacije, in
- poročila, ki imajo razumno raven potrebnih informacij.

Poročila revizijskega odbora so tako dolga od deset vrstic pa do treh strani. Zato je končni sklep takšne raziskave, da je za večjo informativno vrednost in preglednost ter primerljivost med podjetji nujno treba vzpostaviti konsistenten model poročila revizijskega odbora, ki bo jasno predstavil vse pomembne informacije, ki bi lahko bile zanimive za različne nosilce interesov.

S pojavom zahtev po revizijskih odborih so se pojavile tudi zahteve po preveritvi utemeljenosti njihovega obstoja z vidika stroškov. Glede na to, da revizijski odbor postaja bolj pomemben šele v zadnjih letih, so empirične raziskave, ki potrjujejo njegovo korist, maloštevilne (Goddard, Masters, 2000, str. 358). Godard in Masters sta opravila raziskavo o povezanosti plačila zunanjerevizijskih storitev z obstojem revizijskega odbora, vendar sta ugotovila, da revizijski odbor nima nobenega vpliva na višino plačila zunanje revizije. Posredno se učinek zmanjšanja plačila kaže zaradi izboljšane strukture notranjih kontrol. Velikost podjetja se je izkazala kot zelo pomembna spremenljivka pri oblikovanju revizijskega odbora (Goddard, Masters, 2000, str. 358).

Mnenja o koristnosti revizijskega odbora med ravnatelji podjetij so zelo različna. Po eni izmed raziskav samo 15 % ravnateljev FTSE 100 verjame, da je revizijski odbor potreben za dosego učinkovitega sistema upravljanja podjetja, 7 % jih meni, da pri tem pomaga, medtem ko ostalih 78 % ni prepričanih v njegovo korist pri upravljanju podjetja (Goddard, Masters, 2000, str. 358). Na drugi strani je 89 % neizvršilnih ravnateljev prepričanih, da je revizijski odbor koristen, kar pa se lahko pojasni s teorijo agentov, kajti principali so revizijskemu odboru naklonjeni, agenti pa ne (Goddard, Masters, 2000, str. 358).

Z vstopom v Evropsko Unijo bo tudi v Sloveniji zahteva po revizijskem odboru kmalu, vsaj v podjetjih, ki so uvrščena na organiziran trg, postala zakonsko obvezna. To pomeni, da bodo tudi v trgovinskem podjetju X morali ustanoviti oziroma oblikovati revizijski odbor, ki bo ravnateljstvu pomagal pri uresničevanju ciljev podjetja in uspešnejšemu poslovanju podjetja.

S spremembo 8. smernice, ki ureja področje revidiranja, bodo vsa podjetja, ki so uvrščena na organiziran trg, kjerkoli v uniji, morala oblikovati revizijski odbor. Vsaj en član revizijskega odbora mora biti neodvisen in strokovnjak z računovodskega in/ali revizijskega področja. Država članica se lahko odloči, da naloge, dodeljene revizijskemu odboru, opravlja upravno ali nadzorno telo kot celota, pod pogojem, da predsednik takšnega telesa ni predsednik revizijskega odbora (Direktiva 2006/43/ES, 2006).

Osnovo za oblikovanje revizijskega odbora bo predstavljala domača zakonodaja s tega področja in ZGD-1 v svojem 280. členu predpisuje obveznosti in naloge revizijskega odbora, če se podjetje odloči za njegovo vpeljavo. Najpomembnejše določilo slovenske zakonodaje je, da mora biti vsaj en član imenovan izmed neodvisnih strokovnjakov z računovodskega ali finančnega področja, poleg njega pa morajo biti vsi ostali člani le iz vrst članov nadzornega sveta (Zakon o gospodarskih družbah, 2006, str. 312). Slovenski ZGD-1 se bo moral najkasneje do junija 2008 v celoti uskladiti z dopolnjeno 8. smernico in revizijski odbor bo v podjetjih, ki so uvrščena na organiziran trg, moral biti obvezen, ali pa bo moralo biti posebej navedeno, da bo te naloge opravljal nadzorni svet. Trenutno ZGD-1 neodvisnost predpostavlja samo pri enem članu, ostali pa so že člani nadzornega sveta, tako da pod sedanjimi določili ne vidim razloga za oblikovanje revizijskega odbora, saj se članstvo podvaja v revizijskem odboru in nadzornem svetu.

Kodeks upravljanja javnih delniških družb, tudi v točki 3.7, kot neobvezujoče za podjetje, predlaga ustanovitev revizijskega odbora. Naloge povzema iz ZGD-1, jasneje pa predstavi zahtevane lastnosti članov revizijskega odbora, ki morajo biti neodvisni od ravnateljstva, morajo imeti razpoložljiv čas za delo v odboru, široko strokovno obzorje, poznati morajo področja poslovanja družbe in imeti vsebinsko poznavanje finančnega področja, računovodstva in revidiranja (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2005). En član mora biti strokovnjak z računovodskega in finančnega področja; zahteva, da morajo biti vsi ostali člani iz nadzornega sveta, pa ni predpisana.

Kot se iz zgoraj omenjenih točk v teoriji da razbrati, je ključna naloga revizijskega odbora strokovno preverjanje procesa obvladovanja tveganj in delovanja notranje revizije. Glede na to, da imajo oziroma bodo imeli, v trgovinskem podjetju X izpostavljen transparenten model obvladovanja tveganj, ki ga bodo še dogradili, prav tako bodo vzpostavili tudi ustrezno povezavo z notranjo revizijo, se jim revizijskega odbora ni treba bati, saj že sedaj strokovno zelo uspešno izvajajo omenjene naloge. Res pa je, da neodvisni strokovnjaki, ki se spoznajo na področje, ki znajo opozoriti na nevarnosti in tudi priložnosti ob pravem času, nikoli niso odveč in lahko samo še prispevajo k izboljševanju poslovanja podjetja.

5.6.2 Uvedba COSO ERM modela

Celovito obvladovanje tveganj (ERM) pomaga v podjetju ustvariti obnašanje, ki temelji na iskanju priložnosti in s tem ustvari zaupanje ravnateljstvu, da ima pravo ogrodje za obvladovanje vseh tveganj, tako se tveganjem ni treba izogibati, ampak jih do sprejemljive ravni sprejmejo in s tem seveda ustvarjajo dodano vrednost. Najpomembnejši razlogi za uvedbo ERM so, da le-ta pomaga ustvariti trajno konkurenčno prednost, optimira stroške obvladovanja tveganj in pomaga ravnateljstvu izboljšati način poslovanja podjetja.

V trgovinskem podjetju X so v letu 2004 poskusno izvedli notranje revidiranje stroškovnega in blagovnega računovodenja s pomočjo COSO opredelitve notranjih kontrol. Odzivi na poročilo, sestavljeno v skladu z vsemi COSO sestavinami, so bili dobri, zato bo podjetje v tej smeri nadaljevalo. Zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov, je podjetje trenutno projekt uvedbe COSO modela notranjih kontrol opustilo, zato se mi zdi smiselno, da raje nadaljuje z uvajanjem COSO ERM modela, ki temelji na celovitem obvladovanju tveganj in vključuje tudi COSO model notranjih kontrol. Del tega projekta bo izveden že z uspešno povezavo obvladovanja tveganj in notranjega revidiranja ter izbiro ustreznega modela ocenjevanje tveganj, ostale aktivnosti pa bodo uvedene postopoma. Eden izmed razlogov, zakaj uvedba COSO ERM trenutno ni smiselna, je tudi dejstvo, da v podjetju v letošnjem letu prehajajo na novo standardno obliko informacijske podpore (SAP), kar bo v prihodnosti precej spremenilo izvajanje poslovnega procesa. Z novo informacijsko podporo bodo poslovni procesi, aktivnosti, dolžnosti in odgovornosti ter tveganja drugače opredeljeni in ustrezno olistinjeni, kar bo dobra osnova za hitrejšo in učinkovitejšo uvedbo COSO ERM modela.

Za podjetja, ki se odločijo za širši pristop obvladovanja tveganj oziroma za celovit pristop obvladovanja tveganj ERM, obstajajo praktični nasveti, kako se vpeljave lotiti. Le-ti bodo v pomoč tudi trgovinskemu podjetju X. Zavedati se je treba, da je za učinkovito vpeljavo ogrodja ERM potrebnih tri do pet let, da to ni proces, ki se zgodi »čez noč«.

Pet korakov za vpeljavo sistema ERM je sledečih (Deloach, 2005, str. 3-5):

Korak 1: Pregled in ocenitev tveganj, ki jim je podjetje izpostavljeno
Najprej je treba zagotoviti kakovosten vložek v proces obvladovanja tveganj, to pomeni, da je treba temeljito oceniti in postaviti kritična tveganja, da se zagotovi učinkovito obvladovanje prednostnih tveganj. Zelo pomemben nasvet pri začetku vpeljave je - izogibati se je treba nikoli končanim razpravam o ERM. Treba je začeti z izpeljavo ocenjevanja tveganj, da ravnateljstvo oziroma vsi vpleteni čim prej razumejo tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno.

Korak 2: Določiti je treba vizijo obvladovanja tveganj, ki je podprta z zasnovami ustvarjanja vrednosti
Strategija obvladovanja tveganj pomeni vlogo obvladovanja tveganj v podjetju in sposobnosti oziroma vire, ki so potrebni za obvladovanje ključnih tveganj. Viri, potrebni za obvladovanje tveganj, vključujejo usmeritve, procese, pristojnosti poročanja, tehnologije in metodologije, potrebne za izvedbo obvladovanja prednostnih tveganj. Vse prej našteto tvori tako imenovano infrastrukturo ERM ogrodja. Pomembno opozorilo je, da večji kot je razkorak med trenutnim stanjem in želenim stanjem organiziranja obvladovanja tveganj glede zmožnosti, večja je potreba po učinkovitem oblikovanju ERM infrastrukture.

Korak 3: Pospešiti je treba zmožnosti oziroma sposobnosti obvladovanja tveganj v podjetju z enim oziroma dvema prednostnima tveganjema

Nekje je treba začeti, nekaj primerov začetnih točk je na primer:

1. tveganja, povezana z računovodskim poročanjem (velik poudarek na zanesljivem računovodskem poročanju je dobra osnova, na katerih lahko naprej razvijamo sposobnosti ERM sistema);
2. najpomembnejša poslovna tveganja, kot je lansiranje novega proizvoda na trg;
3. tveganja, povezana s strateškim načrtovanjem, letnim načrtovanjem, naložbenjem in podobno.

Korak 4: Ovrednotenje obstoječe ERM infrastrukture in njihove zmožnosti ter razvoj strategije za njihovo pospešitev

Pomembno se je zavedati, da ERM infrastruktura ni enotna za vsa podjetja. Nekaj, kar deluje v enem podjetju, ni nujno, da bo delovalo tudi v drugem podjetju. Elementi ERM infrastrukture se razlikujejo glede na tehnike in orodja, kako vpeljati vseh osem COSO ERM sestavin, glede na cilje podjetja, glede na kulturo podjetja in podobno. Naloga ravnateljstva je, da določi, kateri elementi ERM infrastrukture so potrebni za vpeljavo ERM sistema in določi še druge potrebne dejavnike.

Korak 5: Pospešiti zmožnosti obvladovanja tveganj za ključna tveganja

Ta korak se začne z izbiro prednostnih tveganj. Izbira prednostnih tveganj oziroma sposobnosti in zmožnosti obvladovanja prvih dveh najbolj kritičnih tveganj je že bila izvedena v tretjem koraku, zdaj, ko je vpeljana ERM infrastruktura, je treba le-to razširiti še na ostala tveganja. Za vsako tveganje mora ravnateljstvo sprejeti pomembno odločitev: koliko dodatnih zmožnosti oziroma sposobnosti je potrebno, da kontinuirano dosežemo cilje poslovanja? In, nadalje, kakšni so pričakovani stroški in koristi od povečanih zmožnosti obvladovanja tveganj? (za pomoč ravnateljstvu pri ocenjevanju dodatnih sposobnosti in zmožnosti obvladovanja tveganj obstajajo različni modeli)

Ko podjetje v dobri veri ustreznega ravnanja in obvladovanja tveganj vzpostavi celovit sistem obvladovanja tveganj, se je treba zavedati, da je tudi sistem celovitega obvladovanja tveganj sam po sebi tvegan. Organizacijski proces celovitega obvladovanja tveganj lahko vsebuje večje ali manjše napake, ki jih bodo ali pa ne bodo odkrili šele v samem procesu, zato je končna ugotovitev, ki se jo je treba zavedati, da je proces obvladovanja tveganj lahko bolj ali manj tvegan.

Uvajanje COSO ERM modela v podjetje je treba ovrednotiti v luči priložnosti, ki jih njegova uporaba prinaša, ter tudi možnih pasti, ki jih vsebuje. Pri oblikovanju primerne kulture na področju obvladovanja tveganj je treba opozoriti na **nevarnosti** pretiranih pričakovanj glede koristi, ki jih obvladovanje prinaša. V začetku se podjetje res ukvarja z največjimi tveganji in njihovo ustrezno obvladovanje prinaša velike koristi, vendar je končni cilj obvladovanje tveganj v podjetju v skladu z natančno določeno stopnjo sprejemljivosti tveganja, ki jo določi ravnateljstvo. Zato je postopnost in jasna vizija v času uvajanja in pozneje izvajanja nalog obvladovanja tveganj pomembna v ohranjanju pravilnega razumevanja in posledično delovanja vseh udeleženih strank v procesu. Pomembna past, na katero lahko v podjetju naletijo pri uvajanju in izvajanju novega okvira obvladovanja tveganj, je v pomanjkanju spodbud, predvsem denarnih, za ključne udeležence procesa. Treba je pravočasno zaznati povečane napore in vloženo delo ključnih udeležencev v procesu ter jim pravočasno dodeliti ustrezne denarne in druge vzpodbude, da se lahko uvedbo procesa z začetno zagnanostjo pripelje do konca.

Omenjene pasti pri uvajanju in izvajanju COSO ERM metodike spremljajo tudi **priložnosti**. Model je organizacijsko odprt in se lahko dolgoročno prilagaja kateri koli različici organizacijskega narisa, v okviru katerega bo podjetje delovalo v prihodnje. Metodika je prilagodljiva za različna orodja, ki jih ima podjetje na razpolago pri obvladovanju vseh tveganj. V metodiko COSO ERM se lahko ustrezno umestijo tudi posebnosti delovanja trgovinskega podjetja, ker je model prilagodljiv in že v osnovi postavljen tako, da ga mora vsako podjetje prilagoditi svoji dejavnosti in načinu poslovanja. Menim, da bi se COSO ERM, brez pomembnejših negativnih posledic, lahko umesti v delovanje trgovinskega podjetja X.

Ko bo uvedeno COSO ERM ogrodje, ga bo morala tudi notranjerevizijska služba vpeljati v svoje delo in notranje revidiranje izvajati s pomočjo tega ogrodja. Ključni koraki uspešne uvedbe notranjega revidiranja na temelju COSO metode so (Jagrič, 2002a, str. 21):

1. razumevanje COSO modela,
2. določanje prednosti in slabosti kontrol,
3. določitev ključnih okvirjev za potrebe poročanja,
4. veljavnost pričevalnih dokazov,
5. priprava končnega vrednotenja,
6. ugotovitev potrebnih popravljalnih aktivnosti.

Glede na ameriške izkušnje naj bi uvedba COSO metode povečala učinkovitost notranje revizije, saj se je izkazalo, da je COSO ERM tudi učinkovit notranjerevizijski model (Guide to Internal Audit, 2004, str. 33).

6 SKLEP

Notranje revidiranje in obvladovanje tveganj sta v zadnjih letih prešla skozi različne stopnje razvitosti in pomembnosti ter z objavo prenovljenih standardov notranjega revidiranja postala tudi povezani področji, ki skupaj pomagata ravnateljstvu pri učinkovitem upravljanju podjetja. Ustrezno obvladovanje tveganj je v hitro spreminjajočem se okolju nujen pogoj za doseganje konkurenčne prednosti podjetij. Notranje revidiranje mora svojo funkcijo v podjetju stroškovno upravičiti in s pojavom na tveganjih zasnovanega notranjega revidiranja se je proces izvajanja notranjerevizijskih nalog spremenil, postal je hitrejši in učinkovitejši. Dodano vrednost v podjetju predstavlja povezava notranjega revidiranja z obvladovanjem tveganj, saj tako notranji revizorji v procesu načrtovanja področij, ki bodo predmet revidiranja, le-te izbirajo na sistematičen način s pomočjo ocene tveganja, kar jim zagotavlja, da so omejeni notranjerevizijski viri ustrezno razporejeni na revidiranje kritičnih tveganj. Na drugi strani notranje revidiranje podaja neodvisna in nepristranska zagotovila ravnateljstvu, tako o učinkovitosti ustroja notranjih kontrol, kot tudi o učinkovitosti celotnega procesa ravnanja s tveganji.

S pojavom finančnih škandalov, ki so precej omajali zaupanje javnosti v zanesljivost računovodskega poročanja podjetij, so države pristopile k strožjemu reguliranju teh dveh področij. ZDA je v letu 2002 sprejela najbolj drastičen ukrep, ko je uzakonila SOA, medtem ko so se druge države, med njimi tudi Slovenija, odločile za sprejem kodeksov upravljanja podjetij, ki priporočajo uvedbo najboljše prakse s področja notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj, le-ti pa za podjetja niso obvezni. Predstavljena anketa v državah članicah dokazuje, da so države problem zahtev, povezanih z obvladovanjem tveganj in notranjih kontrol, na nacionalni ravni zelo različno rešile.

V Sloveniji bo v prihodnje potrebno vložiti še veliko usklajenih naporov vseh udeležencev v procesu obvladovanja tveganj in notranjih kontrol, če bomo želeli doseči nivo najrazvitejših držav na tem področju. V slovenskih podjetjih bo treba zbuditi zavest za sistematičen pristop k obvladovanju tveganj in notranjih kontrol, saj le uporaba metodološko znanega orodja na dolgi rok pripelje do želenih izidov. Dejstvo je namreč, da morajo biti objavljeni razvidi o obvladovanju tveganj takšni, da vsebujejo koristne informacije za vse nosilce interesov in s tem prispevajo k njihovemu kakovostnejšemu odločanju.

Trgovinsko podjetje X se vsakodnevno srečuje s tveganji v okolju, v katerem deluje, zato obvladovanju tveganj že dlje časa posveča večjo skrb. Prav zaradi močne razvojne vloge v panogi in sposobnosti predvidevanja razvojnih smernic v poslovnem okolju, je podjetje sposobno uresničevati svojo strategijo širjenja maloprodajne mreže v Sloveniji in na tujih trgih. Aktivno ali proaktivno obvladovanje tveganj vpliva tudi na konkurenčni položaj podjetja in zato na večjo tržno vrednost podjetja.

Področje obvladovanja tveganj je v podjetju bolje razvito kot notranje revidiranje, vendar bo, z ustrezno uvedbo modela povezave notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj, le-to močno pridobilo na pomenu. Učinkovitost povezav bo vzpostavljena le v primeru, če bodo izvedene vse ustrezne prilagoditve zdajšnjega položaja služb. Pri tem je najbolj pomembno zagotoviti neodvisnost in nepristranskost notranjerevizijske službe z ustreznim položajem le-te v organizacijski shemi podjetja, spremeniti je treba način notranjega revidiranja in s pomočjo modela ocenjevanja tveganj zagotoviti številčno oceno najpomembnejših tveganj, ki bo predstavljala dober vložek v notranjerevizijski proces. Pri vključitvi notranjega revizorja v proces obvladovanja tveganj mora ravnateljstvo zagotoviti ustrezno razmejitev nalog in odgovornosti med notranjim revizorjem in proučevalcem tveganj ter pri tem upoštevati ključno načelo nezmožnosti revidiranja področja, za katerega je notranji revizor odgovoren.

Uvedba zgoraj omenjene povezave bo, skupaj s prehodom na standardno informacijsko podporo, dobra osnova za kasnejše postopno uvajanje COSO ERM modela in razvoja notranjega revidiranja na tem modelu. Podjetje se mora zavedati, da uvedba povezave notranjega revidiranja in obvladovanja tveganj, uvedba celovitega obvladovanja tveganj, zasnovanega na COSO ogrodju, in, nenazadnje, tudi uvedba revizijskega odbora, zahtevajo v podjetju preskok v načinu razmišljanja tako ravnateljstva, kot vseh ostalih zaposlencev, organizacijske spremembe in drugače organizirano izvajanje poslovnih aktivnosti. Te spremembe se ne da izvesti čez noč, zato je potreben ustrezen čas, in prav postopnost uvedbe in s tem učenje na podlagi lastnih napak in izkušenj, sta ključ do uspeha na dolgi rok.

Trgovinsko podjetje X bo z uvedbo vseh sprememb imelo dobro osnovo tudi za oblikovanje revizijskega odbora, ki bo s pomočjo neodvisnih strokovnjakov še dodatno opozarjal na priložnosti in nevarnosti, ki jim je podjetje izpostavljeno ter izvajal nepristranski nadzor nad obvladovanjem tveganj in notranjim revidiranjem. Postavlja se mi dvom edino v zmožnost Slovenije, da, glede na njeno majhnost, zagotovi zadostno število neodvisnih strokovnjakov s področja računovodstva, financ in revidiranja, saj mora vsak revizijski odbor med svojimi člani obvezno imeti vsaj enega finančnega veščaka.

7 LITERATURA

1. Berk Aleš, Peterlin Jožko, Ribarič Peter: Obvladovanje tveganj: skrivnost celovitega pristopa, Ljubljana : GV založba, 2005. 283 str.
2. Berk Aleš: Obvladovanje tveganja je povezano z uspešnostjo organizacij. Revizor, Ljubljana, 16(2005), 10, str. 55-75.
3. Berk Aleš: Podjetja niso pripravljena na obvladovanje tveganj. Finance, Ljubljana, 2005a, 204 str. 8.
4. Bou-Raad Giselle: Internal Auditors and a Value-added Approach: The New Business Regime. Managerial Audit Journal, b.k., 15(2000), 4, str. 182-186.
5. Cartellieri Ulrich, Greenspan Alan: Global Risk Management. Washington (D.C.) : Group of Thirty, 1996. 42 str.
6. Cenker J. William, Nagy L. Albert: Section 404 Implementation: Chief Audit Executives Navigate Uncharted Waters. Managerial Audit Journal, b.k., 19(2004), 9, str. 1140-1147.
7. Chambers A. D.: Internal Auditing. Aldershot : Dartmounth, 1996. 666 str.
8. Chambers Andrew: Effective Internal Audits: How to Plan and Implement. London : Pitman, 1992. 210 str.
9. Chorafas Dimitris N.: Reliable Financial Reporting and Internal Control: A Global Implementation Guide. New York : Wiley, 2000. 268 str.
10. Chorafas Dimitris N.: Implementing and Auditing the Internal Control System. Prva izdaja, New York : Palgrave, 2001. 365 str.
11. Colbert L. Janet, Alderman C. Wayne: A Risk-driven Approach to The Internal Audit. Managerial Audit Journal, , 10(1995), 2, str. 38-44.
12. DeLoach W. James: Enterprise Risk Management: Enterprise Risk Management: Practical Implementation Ideas, Protiviti, 2005. [URL: http://www.knowledgeleader.com/iafreewebsite.nsf/2dcddc49dec9cd558525685400583e59/c1994aa66f53e43f8825705f00675fd2/$FILE/Enterprise%20Risk%20Management%20-%20Practical%20Implementation%20Ideas.pdf], 22.05.2006.
13. Goddard R. Andrew, Masters Carol: Audit Committees. Cadbury Code and Audit Fees: An Empirical Analysis of UK Companies. Managerial Audit Journal, 15(2000), 7, str. 358-371.
14. Griffin, F. Leo: Retail Auditing. A Practitioner's Guide. New York : John Wiley&Sons Inc., 1998. 329 str.
15. Hearden Nigel: Guidence in The UK and Ireland. Internal Auditing & Business Risk, London, 30(2006), 5, str. 44-45.
16. Herremans M Irene: Integrating Internal Control in MBA Programmes Using the COSO and CoCo Models. Managerial Audit Journal, 12 (1997), 2, str. 60-66.
17. Horvat Tatjana: Letno poročilo: Osredotočite se na bistveno. Finance, Ljubljana, št. 55, 2006, str. 22.
18. Hunt Jonathan, Carey Anthony: Audit Committees: Effective Against Risk or Just Overloaded? Balance Sheet, b.k., 9(2001), 4, str. 37-39.
19. Jagrič Milan: Notranje revidiranje in obvladovanje tveganj. Zbornik referatov 37. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Slovenski inštitut za revizijo, 2005, str. 181-200.
20. Jagrič Milan: Standardi notranjega revidiranja 2100. Zbornik referatov 5. letne konference notranjih revizorjev. Otočec : Slovenski inštitut za revizijo, 2002, str. 41-51.

21. Keijzer N.M.C.: Business Risk Manageable?: A Conceptual Model for Industry Groups to Chart the Strategic Decision Process. Rotterdam, Stichtig Moret Fonds, 1998, 186 str.
22. Koletnik Franc: Kontroling in notranje revidiranje. Zbornik referatov 7. letne konference notranjih revizorjev. Otočec : Slovenski inštitut za revizijo, 2004, str. 75-96.
23. Koletnik Franc: Novi okviri strokovnega ravnanja v notranji reviziji. Zbornik referatov 5. letne konference notranjih revizorjev. Otočec : Slovenski inštitut za revizijo, 2002, str. 69-85.
24. Krajnović Rade: Novi okvir obvladovanja operativnih tveganj na področju trgovanja v Factor banki, d.d. Zbornik referatov 8. letne konference notranjih revizorjev. Portorož : Slovenski inštitut za revizijo, 2005, str. 27-57.
25. Lander P. Guy: The Sarbanes-Oxley Act of 2002. The Journal of Investment Complience, 2002, str. 44-53.
26. McNamee David, Selim Georges: Risk management: Changing the Internal Auditor's Paradigm, Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1998, 6 str.
27. Menard Vera et al.: Revidiranje notranjih kontrol podjetja. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1994. 121 str.
28. Miltz David, Calomme Guy, Willekens Marleen: Optimal Allocation of Internal Audit Resources: A Risk Based Approach. Leauven, KUL, 1990, 29 str.
29. Moscrop Karen: Priročnik za notranje revidiranje. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1999. 190 str.
30. Nixseaman Helen: The Lessons of Sarbox. Internal Auditing & Business Risk, London, 30(2006), 5, str. 20-24.
31. Oosterhof Casper M.: Corporate Risk Management: An Overview. Research Report. University of Groningen, 2001. 30 str.
32. Pandit M. Ganesh, Subrahmanyam Vijaya, Conway M. Grace: Are the Audit Committee Reports Disclosing Enough After the Sarbanes-Oxley Act?: A Study of NYSE Companies. Managerial Audit Journal, b.k., 21(2006), 1, str. 34-45.
33. Perrin Sarah: Strength Through Independence. Internal Auditing & Business Risk, London, 30(2006), 5, str. 14-19.
34. Pickett K. H. Spencer: The Internal Auditing Handbook. Hoboken (NJ) : J. Wiley, 2003. 786 str.
35. Ramamoorti Sridhar, Bailey D. Andrew, Traver O Richard: Risk Assessment in Internal Auditing: A Neural Network Approach. International Journal of Intelligent Systems in Accounting, Finance&Management, b.k., 8(1999), 3, str. 15-180.
36. Ratliff L. Richard et al.: Internal Auditing Principles and Techniques. Druga izdaja, Florida : Institute of Internal Auditors, 1996. 1105 str.
37. Rejda George E.: Principles of Risk Management and Insurance. Boston : Addison Wesley, 2001. 629 str.
38. Rezaee Zabihollah, Kingsley O. Olibe, Minmier Geoge: Improving Corporate Governance: The Role of Audit Committe Disclosures. Managerial Audit Journal, b.k., 18(2003), 6-7, str. 530-537.
39. Root J. Steven: Beyond COSO: Internal Control to Enhance Corporate Governance. New York : Wiley, 1998. 340 str.
40. Sarens Gerrit, De Beelde Ignace: Internal Auditor's Perception About Their Role in Risk Management: A Comparison Between US and Belgian Companies. Managerial Audit Journal, b.k., 21(2006), 1, str. 63-80.
41. Sawyer Lawrence B.: Sawyer's Internal Auditing: The Practice of Modern Internal Auditing. Altamonte Springs : Institute of Internal Auditors, 2005. 1446 str.

42. Skamlič Janja: Kodeks upravljanja in vodenja gospodarskih družb ter pomembnost ustrezne vzpostavitve sistema notranjih kontrol v podjetju. Revizor, Ljubljana, 14(2004), 1, str. 24.
43. Spira F. Laura, Page Michael: Risk Management: The Reinvention of Internal Control and The Changing Role of Internal Audit. Accounting, Auditing & Accountability Journal, Bradford, 16(2003), 4, str. 640-661.
44. Tacket James, Wolf Fran, Claypool Gregory: Sarbanes-Oxley and Audit Failure: A Critical Examination. Managerial Audit Journal, b.k., 19(2004), 3, str. 340-350.
45. Taylor H. Donald, Glezen G. William: Revidiranje, zasnove in postopki. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1996. 1078 str.
46. Turk Ivan et al.: Notranje revidiranje poslovanja. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1994. 282 str.
47. Turk Ivan: Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 1083 str.
48. Turk Ivan: Poslovno-organizacijski pojmovnik. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2004a. 837 str.
49. Turk Metka: Viewpoint: Internal Auditing in Slovenia. Managerial Audit Journal, b.k., 17(1996), 7, str. 43-44.
50. Turk Metka: Vloga notranjega revizorja v sodobnih vidikih upravljanja gospodarskih družb. Zbornik referatov 5. letne konference notranjih revizorjev. Otočec : Slovenski inštitut za revizijo, 2002, str. 111-130.
51. Tušek Boris, Žager Lajoš: Vloga notranjega revizorja pri ocenjevanju tveganj in ravnanju z njimi. Revizor, Ljubljana, 14(2004), 2, str. 7-23.
52. Zaman Mahbub: Turnbull – Generating Undue Expectations of the Corporate Governance Role of Audit Committees. Managerial Audit Journal, b.k., 16(2001), 1, str. 5-9.
53. Žlof Romana: Uvajanje notranjerevizijske službe v podjetje. Zbornik referatov 8. letne konference notranjih revizorjev. Portorož : Slovenski inštitut za revizijo, 2005, str. 217-238.

8 VIRI

1. A Risk Management Standard. AIRMIC, ALARM, IRM, 2002, 17 str. [URL: http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf], 14.04.2006.
2. Analysis of Responses to FEE Discussion Paper on Risk Management and Internal Control in the EU: A Comment Paper. 2006, 05, FEE. [URL http://www.fee.be/publications/], 29.05.2006.
3. Direktiva 2006/43/ES Evropskega parlamenta in sveta (Uradni list EU, L 157/87, 09.06.2006).
4. Direktiva 2006/46/ES Evropskega parlamenta in sveta (Uradni list EU, L 224/1, 16.8.2006).
5. Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary. 2004, 7 str. [URL: http://www.pwcglobal.com/extweb/manissue.nsf/docid/11FE433C2B151E5285256D580059C547/$FILE/Exec.Summ.web.pdf], 22.08.2006.
6. Guide to Enterprise Risk Management. Frequently Asked Questions. Protiviti, 2006, 140 str. [URL: http://www.protiviti.com/portal/site/pro-us/?epi_menuItemID=3da02128162eda3b790b60d6f5ffbfa0&epi_menuID=8b5ea5c82fb6ef61bb078e9ca7cebfa0&epi_baseMenuID=e895a64d2cd7bc72af03a975a7cebfa0], 30.5.2006.
7. Guide to Internal Audit: Frequently Asked Questions About the NYSE Requirements and Developing an Effective Internal Audit Function. Protiviti, 2004, 60 str. [URL: http://www.protiviti.com/portal/site/pro-us/?epi_menuItemID=8771f41fd1ea8671bb078e9ca7cebfa0&epi_menuID=8b5ea5c82fb6ef61bb078e9ca7cebfa0&epi_baseMenuID=e895a64d2cd7bc72af03a975a7cebfa0&], 05.09.2006.

8. Jagrič Milan: Medsebojno sodelovanje notranjih in zunanjih revizorjev. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2002a, 60 str.
9. Jagrič Milan: Odločitvene analize I. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Predmet: Revizija. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2005a, str. 37.
10. Jagrič Milan: Razkritja in notranje kontrole. Seminar. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2004, 42 str.
11. Kodeks upravljanja javnih delniških družb (Uradni list RS, št. 118/2005).
12. Majič Mojca: Predstavitev notranjega revidiranja, ustanovna listina, neodvisnost, nepristranskost, standardi in stroka, moralna načela, prevare. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Predmet: Revizija. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2005, 101 str.
13. Notranja gradiva trgovinskega podjetja X.
14. Risk Management and Internal Control in EU: Gradivo s posveta organizacije FEE. Bruselj, 2005.
15. Risk Management and Internal Control in the EU: Discussion Paper, 2005, FEE. [URL http://www.fee.be/publications/], 30.10.2005.
16. Sarbanes Oxley Act, 2002.
17. Standardi notranjega revidiranja. Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003.
18. The Combined Code on Corporate Governance: Financial reporting Council, 2003, 92 str. [URL: http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Web%20Optimised%20Combined%20Code%203rd%20proof.pdf], 02.07.2006.
19. The Role of Internal Audit in Enterprise-Wide Risk Management. The Institut of Internal Audit - UK and Ireland, september 2004, 6 str. [URL: http://www.iia.org.uk], 24.04.2006.
20. The Role of Internal Audit in Risk Management. The Institut of Internal Audit - UK and Ireland, junij 2002, 4 str. [URL: http://www.iia.org.uk], 20.05.2006.
21. The Smith Guidance, 2003, str. 43-49. [URL: http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Web%20Optimised%20Combined%20Code%203rd%20proof.pdf], 15.09.2006.
22. The Turnbull Guidance, 2005, str. 27-42. [URL: http://www.frc.org.uk/documents/pagemanager/frc/Web%20Optimised%20Combined%20Code%203rd%20proof.pdf], 15.9.2006.
23. Turk Metka: Vodenje notranjerevizijskih aktivnosti. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Predmet: Revizija. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2005, 138 str.
24. Vrednotenje notranjega kontroliranja – vodič. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998.
25. Zakon o finančnem poslovanju podjetij (Uradni list RS, št. 54/1999).
26. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) z uvodnimi pojasnili. Ljubljana: GV Založba, 2006, 644 str.

PREGLED UPORABLJENIH TUJIH IZRAZOV

- audit committee – revizijski odbor
- audit risk – revizijsko tveganje
- audit risk model – model revizijskega tveganja
- business risk – poslovno tveganje, tveganje pri poslovanju
- charter of internal auditing department – ustanovitvena listina notranjerevizijske službe
- compliance – skladnost s predpisi
- control risk – tveganje pri kontroliranju
- detection risk – tveganje pri odkrivanju
- financial statements – računovodski izkazi
- inherent risk – tveganje pri poslovanju, tveganje pri delovanju
- internal audit department – notranjerevizijska služba
- internal audit manager – predstojnik notranjerevizijske službe
- internal control – notranja kontrola
- internal control system – ureditev notranjega kontroliranja, ustroj notranjih kontrol
- management – poslovodstvo
- operating risk – tveganje pri poslovanju, tveganje pri delovanju
- politics – usmeritve
- reasonable assurance – razumno (sprejemljivo) zagotovilo
- risk appetite – stopnja sprejemljivosti tveganja, odnos do tveganja
- risk aversion – nenaklonjenost tveganju
- risk control – obvladovanje tveganj
- risk management – ravnanje s tveganji
- residual risk – preostalo tveganje
- stakeholder – nosilec interesov
- system – sestav, ustroj
- top management – ravnateljstvo

PRILOGE

Priloga 1. Sestava novih Standardov strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju

I. STANDARDI LASTNOSTI	
1000	**Namen, veljava in naloga izvajalca notranje revizije**
1100	**Neodvisnost in nepristranskost nosilca notranje revizije**
	1110 Organizacijska neodvisnost
	1120 Nepristranskost posameznika
	1130 Oslabitev neodvisnosti ali nepristranskosti
1200	**Strokovnost in potrebna strokovna vestnost pri opravljanju revizijskih nalog**
	1210 Strokovnost
	1220 Potrebna strokovna vestnost
	1230 Nenehno strokovno izpopolnjevanje
1300	**Program zagotavljanja in izboljševanja kakovosti**
	1310 Ocene programa kakovosti
	1311 Notranje ocenitve
	1312 Zunanje ocenitve
	1320 Poročanje o programu kakovosti
	1330 Delovanje v skladu s standardi
	1340 Razkritje neskladnosti
II. STANDARDI DELA	
2000	**Vodenje notranjerevizijskega delovanja**
	2010 Načrtovanje
	2020 Poročanje in odobravanje
	2030 Ravnanje s finančnimi sredstvi
	2040 Usmeritve in postopki
	2050 Usklajevanje
	2060 Poročanje svetu in ravnateljstvu
2100	**Narava dela izvajalca notranje revizije**
	2110 Ravnanje s tveganjem
	2120 Obvladovanje
	2130 Upravljanje
2200	**Načrtovanje poslov notranjega revidiranja**
	2201 Upoštevanje pri načrtovanju
	2210 Cilji posla
	2220 Obseg posla
	2230 Razporeditev finančnih sredstev pri poslu
	2240 Delovni program posla
2300	**Izvajanje posla**
	2310 Prepoznavanje informacij
	2320 Proučitve in ovrednotenje
	2330 Razvidovanje informacij
	2340 Nadziranje posla
2400	**Poročanje o izidih poslov**
	2410 Sodila za poročanje
	2420 Kakovost sporočil
	2421 Napake in opustitve
	2430 Razkritje o neusklajenosti posla s standardi
	2440 Razširjanje izidov
2500	**Spremljanje nadaljevanja**
2600	**Sprejem tveganja pri poslovodstvu**

Vir: Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003.

Priloga 2. Povzetek ankete o stanju obvladovanja tveganj in notranjih kontrol v evropskih državah in ZDA

Država	Ali obstajajo zahteve?	Ali je izpolnjevanje zahtev obvezno?	Kje so zahteve?	Obseg posebnih zahtev									Potreben okvir	Posebne sankcije s stani zakonodajalcev	Vključitev zunanjih revizorjev	Spremembe v pripravi
				Možna tveganja?			Vrsta aktivnosti									
							Ravnaj s tveganji			Razkrij						
				Računovodsko poročanje	Skladnost s predpisi	Strateška tveganja in tveganja pri poslovanju	Opredeli in oceni	Obvladovanje tveganj	Zaključki o učinkovitosti	Celoten proces	Ravnanje s posebnimi tveganji	Zaključki o učinkovitosti				
Avstrija	DA	NE	Kodeks upravljanja podjetij	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA	NE	NE	NE	NE	DA, notranje poročanje o učinkovitosti obvladovanja tveganj	NE
Belgija	DA	NE	Kodeks upravljanja podjetij	DA	DA	DA	DA	DA	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Bolgarija	Samo za finančne ustanove	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Ciper	DA	NE	Kodeks upravljanja podjetij	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	NE	NE	NE	NE	DA	DA
Češka	Samo za finančne ustanove	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Danska	DA	NE	Kodeks upravljanja podjetij	NE	NE	DA	DA	DA	NE	DA	NE	NE	NE	NE	NE	DA
Estonija	Samo za finančne ustanove	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Finska	DA	NE	Kodeks upravljanja podjetij	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Francija	DA	DA	Kodeks upravljanja podjetij	DA	NE	DA	DA	DA	NE	DA	DA	NE	NE	DA	DA, zunanje poročanje	DA
Nemčija	DA	DA	Zakon o gospodarskih družbah in Kodeks	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA	DA	NE	NE	DA	DA, notranje poročanje	NE
Grčija	DA	DA	Kodeks upravljanja podjetij	DA	NE	NE	DA	DA	NE	NE	NE	NE	NE	NE	Pregled, brez poročanja	NE

Država	Ali obstajajo zahteve?	Ali je izpolnjevanje zahtev obvezno?	Kje so zahteve?	Obseg posebnih zahtev									Potreben okvir	Posebne sankcije s stani zakonodajalcev	Vključitev zunanjih revizorjev	Spremembe v pripravi
				Možna tveganja?			Vrsta aktivnosti									
							Ravnaj s tveganji			Razkrij						
				Računovodsko poročanje	Skladnost s predpisi	Strateška tveganja in tveganja pri poslovanju	Opredeli in oceni	Obvladovanje tveganj	Zaključki o učinkovitosti	Celoten proces	Ravnanje s posebnih tveganji	Zaključki o učinkovitosti				
Madžarska	DA	NE	Kodeks upravljanja podjetij	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Irska	DA	DA	Kodeks upravljanja podjetij	NE	DA	NE	DA	DA	DA	DA	NE	NE	DA	DA	DA, zunanje poročanje	DA
Italija	DA	NE	Zakon o gospodarskih družbah	DA	DA	DA	DA	DA	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Latvija	Samo za finančne ustanove	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Litva	NE	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Luksemburg	Samo za finančne ustanove	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Malta	NE	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Nizozemska	DA	NE	Kodeks upravljanja podjetij	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA	COSO kot uporaben	NE	NE, samo pri poročanju v pismu ravnateljstva	NE
Norveška	DA	NE	Kodeks upravljanja podjetij	DA	NE	NE	DA	DA	NE	DA	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Poljska	NE	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Portugalska	DA	DA	Kodeks upravljanja podjetij	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	NE	DA	NE	DA	DA, notranje poročanje	NE

Država	Ali obstajajo zahteve?	Ali je izpolnjevanje zahtev obvezno?	Kje so zahteve?	Obseg posebnih zahtev									Potreben okvir	Posebne sankcije s stani zakonodajalcev	Vključitev zunanjih revizorjev	Spremembe v pripravi
				Možna tveganja?			Vrsta aktivnosti									
							Ravnaj s tveganji			Razkrij						
				Računovodsko poročanje	Skladnost s predpisi	Strateška tveganja in tveganja pri poslovanju	Opredeli in oceni	Obvladovanje tveganj	Zaključki o učinkovitosti	Celoten proces	Ravnanje s posebnih tveganji	Zaključki o učinkovitosti				
Romunija	DA	DA	Zakon o borzi in Zakon o gospodarskih družbah	NE	DA	NE	DA	NE	NE	NE	NE	NE	NE	DA	DA, pregled brez poročanja	DA
Slovaška	Samo za finančne ustanove	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Slovenija	**NE**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**	**NP**
Španija	DA	DA	Zakon o borzi	NE	DA	DA	DA	DA	NE	DA	DA	NE	NE	NE	NE	NE
Švedska	DA	DA, v prihodnosti	Zakon o gospodarskih družbah in Kodeks	DA	NE	NE	DA	DA	DA	DA	NE	DA	NE	NE	DA, zunanje poročanje	NE
Švica	Samo za finančne ustanove	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP	NP
Velika Britanija	DA	NE	Combined Code	DA	DA	DA	DA	DA	DA	DA	NE	NE	Turnbull	NE	DA, zunanje poročanje o izjemah	DA
ZDA	DA	DA	SOA	DA	NE	NE	DA	DA	DA	NE	NE	DA	COSO, CoCo, Turnbull	DA	DA, zunanje poročanje	NE

*Legenda: NP - ni podatka

Vir: Risk Management and Internal Control in EU, 2005, str. 39-45.

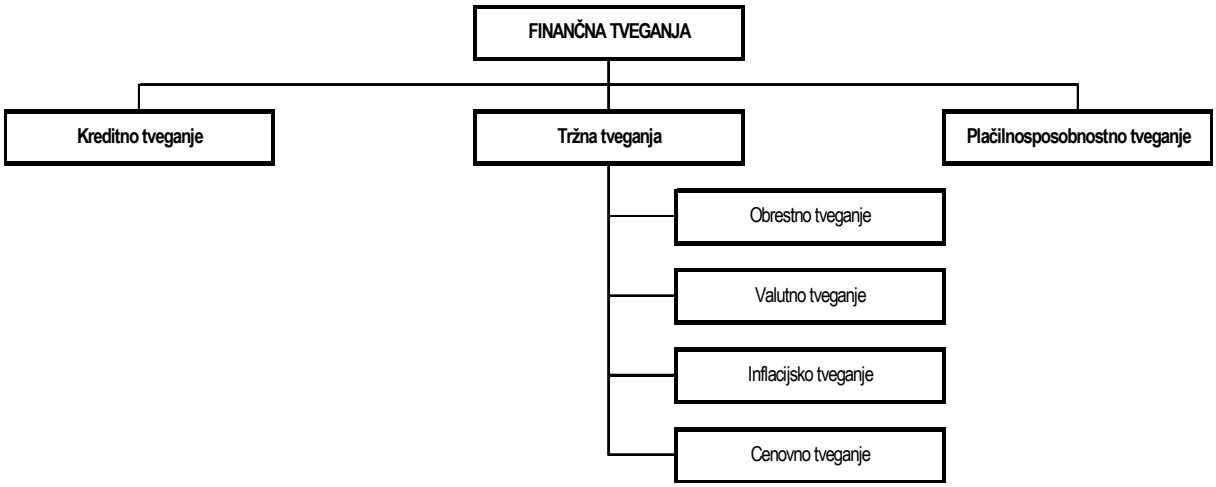
Priloga 3. Pregled vloge notranjih revizorjev pri obvladovanju tveganj

Splošni pogledi	Vloga notranjih revizorjev pri obvladovanju tveganj je časovno opredeljena in se hitro spreminja. Spremembe v poslovnem okolju so pomembna osnova za njihovo vlogo pri obvladovanju tveganj. Notranji revizorji so zaskrbljeni glede razpoložljivosti časa, ker imajo pomembno vlogo pri obvladovanju tveganja (ankete o kakovosti in zadovoljstvu). Svetovalne dejavnosti so bolj osredotočene na notranje kontroliranje in ne več na splošno poslovanje kot v preteklosti. OCENJEVANJE TVEGANJ Omejena vpletenost v ocenjevanje tveganj. Ocena tveganja je pomemben vložek v proces vrednotenja ureditve notranjega kontroliranja. Omejena svetovalna vloga pri ocenjevanju tveganj (pomoč pri samoocenjevanju tveganj). OBVLADOVANJE TVEGANJ Njihova glavna naloga je priprava neodvisne in nepristranske ocene ureditve notranjega kontroliranja (vključujoč priporočila). Vpletenost v razvoj in pomoč pri samoocenjevanju n0otranjih kontrol. (Proaktivna) vpletenost v razvoj in izboljšanje ureditve notranjega kontroliranja. KOMUNIKACIJA PRI TVEGANJU IN KONTROLAH Odločilna vloga pri širjenju dobre prakse. Vir za izvajanje primerjav. Razvoj in vzdrževanje centralne podatkovne baze o tveganjih. Širjenje poročil o tveganju in notranjih kontrolah. Širjenje priročnikov o notranji kontroli. notranjih kontrolah. Širjenje vprašalnikov o tveganju in kontrolah za samoocenitev.
Ameriški primeri (upravljanje podjetij vpeljano)	OBVLADOVANJE TVEGANJ Vloga podajanja zagotovil je močno osredotočena na pripravo celostnega pregleda in mnenja o stanju ureditve notranjega kontroliranja (vložek za razkritja). Svetovalna vloga je usmerjena k nadaljnjemu izboljšanju transparentnosti in olistinjenja tveganj in notranjih kontrol (vložek za razkritja). Splošen razvoj k izvajanju več notranjih revizij vezanih na računovodske kontrole in povezanih z računovodskim poročanjem.
Belgijski primeri (upravljanje podjetij v uvajanju)	Majhne revizijske hiše: omejeni viri so pomembna omejitev za vlogo notranjega revizorja pri obvladovanju tveganja. OBVLADOVANJE TVEGANJ Proaktivna vloga notranjega revizorja pri pripravi razkritij o ureditvi notranjega kontroliranja v (bližnji) prihodnosti (posamezne celostne ocene in poročila). Delni razvoj k izvajanju več notranjih revizij vezanih na računovodske kontrole in povezanih z računovodskim poročanjem. Dragocena utirajoča pot pri razvoju formaliziranega, standardiziranega, transparentnega in olistinjenega sistemu obvladovanja tveganj (razvoj zavedanja o tveganjih in kontrolah).

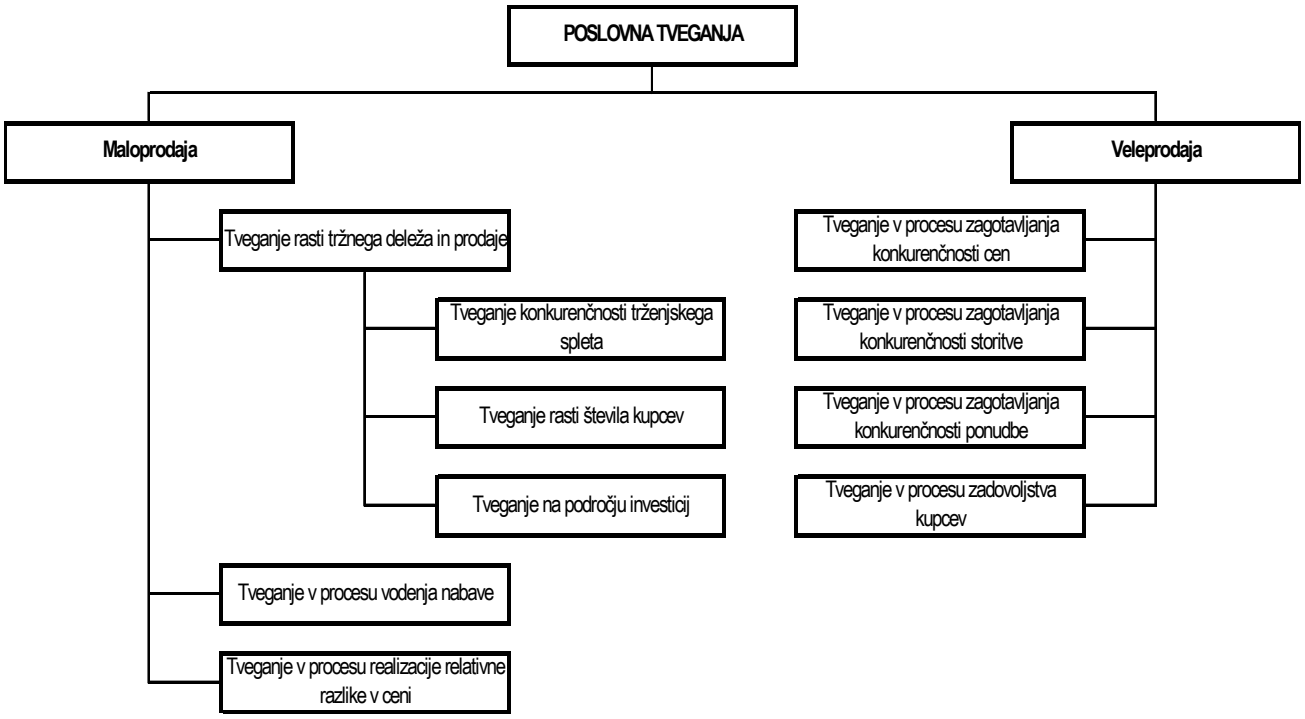
Vir: Sarens, De Beelde, 2006, str. 76.

Priloga 4. Področja tveganj po posameznih odborih v trgovinskem podjetju X

A. ODBOR ZA FINANČNA TVEGANJA



B. OBOR ZA POSLOVNA TVEGANJA



C. ODBOR ZA TVEGANJA PRI DELOVANJU

Tveganja delovanja se nanašajo na zmanjšanje gospodarskih koristi trgovinskega podjetja X, ki izvirajo iz možnosti neustreznega načrtovanja, izvajanja in nadziranja poslovnih procesov in aktivnosti:

- **v procesu vodenja:**
  - tveganje obvladovanja podjetja,
  - tveganje lastniških in strateških povezav ter prevzemov,
  - tveganje nezadostnega pretoka informacij,
  - tveganje merjenja, analiz in izboljševanja;
- **v procesu obvladovanja zakonodaje:**
  - tveganje obvladovanja zakonodaje in podzakonskih aktov,
  - tveganja pri varovanju poslovnih skrivnosti;
- **v procesu standardizacije in vodenja kakovosti:**
  - neprocesno delovanje in slaba komunikacija med funkcijami,
  - papirno dokumentiranje poslovnih dogodkov,
  - tveganje zaradi potrebne prenove informacijske podpore;
- **v procesu nabave in obnavljanja zalog:**
  - neažurno stanje baz podatkov,
  - nedobava blaga od dobavitelja in nedobava blaga iz distribucijskega centra v maloprodajo in kupcem,
  - nedobava blaga med akcijami;
- **v procesu trgovine na drobno:**
  - tveganje vpliva sprememb zakonodaje,
  - tveganje gibljivega delovnega časa na maloprodajno poslovanje;
- **v procesu zagotavljanja usposobljenih kadrov:**
  - neustrezno načrtovanje kadrovskih potencialov;
- **v procesu investiranja in prenove objektov:**
  - tveganje predaje naložb (objektov) v redno obratovanje;
- **v procesu vzdrževanja objektov, opreme in naprav:**
  - tveganje izvajanja vzdrževanja po izpeljavi in prevzemu naložb (objektov) v redno obratovanje;
- **v procesu razvoja in vzdrževanja informacijske infrastrukture (strojne in programske opreme):**
  - tveganje nepravilnega delovanja programske opreme,
  - tveganje nepooblaščenega razkritja podatkov;
- **v računovodskih procesih:**
  - tveganje nastopa škode zaradi morebitnih napak, ki jih odkrije davčna inšpekcija,
  - tveganje povečevanja davčne obremenitve zaradi sprememb v zakonodaji;
- **v procesih v zavarovanja:**
  - požarno tveganje, potresno tveganje, tveganje, ki ima ekonomsko upravičen učinek sklenitve posameznih zavarovalnih vrst – zavarovanje odgovornosti, tveganje, ki nastane zaradi spremenjenih zavarovalnih pogojev,
  - tveganje stroškovne učinkovitosti poslovanja,
  - tveganje materialnih stroškov – energije,
  - tveganje stroškov vzdrževanja in prevoznih storitev.

Vir: Notranje gradivo trgovinskega podjetja X.