

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**PROBLEMI USTANAVLJANJA
NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE V GOSPODARSKIH
DRUŽBAH IN PREDLOGI MOŽNIH REŠITEV**

Ljubljana, oktober 2006

VANESA MARS

IZJAVA

Študentka Vanesa Mars izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Marjana Odarja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.10.2006

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PREDMETA OBRAVNAVE, OMEJITEV IN PROBLEMOV1	
1.2. OPREDELITEV CILJEV IN NAMENOV	5
1.3. OPREDELITEV METOD DELA	5
1.4. OPREDELITEV ZASNOVE SPECIALISTIČNEGA DELA	6
2. ZNAČILNOSTI NOTRANJEGA REVIDIRANJA	8
2.1. RAZVOJ IN ŠIRITEV VLOGE NOTRANJEGA REVIDIRANJA.....	8
2.2. OPREDELITEV NOTRANJEGA REVIDIRANJA	9
2.3. OPREDELITEV CILJEV NOTRANJEGA REVIDIRANJA.....	10
2.4. PRAVNE PODLAGE IN PREDPISI NOTRANJEGA REVIDIRANJA.....	11
2.4.1. Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju	11
2.4.2. Kodeks poklicne etike notranjega revizorja	13
2.4.3. Kodeks notranjerevizijskih načel	14
2.4.4. Ustanovitvena listina	15
2.4.5. Pravilnik o notranjem revidiranju in revizijski priročnik.....	16
2.5. VRSTE NOTRANJIH REVIZIJ	17
2.5.1. Revidiranje poslovanja	17
2.5.2. Revidiranje računovodskih poročil	18
2.5.3. Revidiranje notranjih kontrol	19
2.6. POTEK NOTRANJEGA REVIDIRANJA	21
2.7. IZVAJALCI NOTRANJEGA REVIDIRANJA.....	23
2.7.1. Zgodovina zunanjega izvajanja storitev	24
2.7.2. Prednosti zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev	25
2.7.3. Prednosti lastne notranjerevizijske službe.....	26
2.8. PODOBNOSTI IN RAZLIKE MED NOTRANJIM REVIDIRANJEM IN KONTROLINGOM	27
3. PROBLEMI UGOTAVLJANJA IN OBVLADOVANJA TVEGANJ	29
3.1. OPREDELITEV TVEGANJ.....	29
3.2. VRSTE TVEGANJ	30
3.2.1. Tveganje pri delovanju.....	31
3.3. OBVLADOVANJE TVEGANJ.....	33
3.4. RAVNANJE S TVEGANJI	35
3.5. VLOGA NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE PRI OBVLADOVANJU TVEGANJ.....	38

3.5.1.	Ocenjevanje tveganja pri kontroliranju	39
3.5.2.	Končna ocena tveganj	41
4.	TEMELJI ORGANIZIRANJA NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE V GOSPODARSKIH DRUŽBAH	44
4.1.	RAZLOGI ZA VZPOSTAVITEV NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE V GOSPODARSKI DRUŽBI	44
4.2.	ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI NOTRANJEGA REVIDIRANJA.....	46
4.2.1.	Nadziranje posameznih notranjih revizij.....	47
4.2.2.	Notranje pregledovanje notranjih revizij.....	48
4.2.3.	Zunanje pregledovanje notranjih revizij	49
4.3.	POSTOPEK USTANAVLJANJA NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE	50
4.3.1.	Faza odločanja o ustanovitvi notranjerevizijske službe	50
4.3.2.	Faza priprave okoliščin za delovanje notranjerevizijske službe	52
4.3.3.	Faza uvajanja notranjih revizorjev v delo	53
4.4.	PROBLEMI IN PREDLOGI MOŽNIH REŠITEV PRI USTANAVLJANJU IN DELOVANJU NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE	55
4.4.1.	Problemi umestitve notranjerevizijske službe v organizacijsko shemo podjetja in predlogi možnih rešitev	59
4.4.2.	Problemi načrtovanja notranjega revidiranja v povezavi z ocenjevanjem in primerjanjem stroškov in koristi notranjerevizijske dejavnosti in predlogi možnih rešitev	61
4.4.3.	Problem zagotavljanja neodvisnosti notranjega revizorja in predlogi možnih rešitev.....	65
5.	SKLEP.....	69
6.	LITERATURA IN VIRI.....	71
6.1.	LITERATURA.....	71
6.2.	VIRI.....	74

KAZALO SLIK

Slika 1:	Tveganje, vzroki in posledice	36
Slika 2:	Postopek oblikovanja strategije ravnanja s tveganji	37
Slika 3:	Notranje revidiranje in tveganje	39
Slika 4:	Tveganje pri revidiranju in preostalo tveganje	41
Slika 5:	Sprejemljiva raven tveganja in notranje revidiranje	42
Slika 6:	Notranja revizija kot štabna služba	60
Slika 7:	Notranja revizija kot ena izmed strokovnih služb	60
Slika 8:	Vzročno-posledična odvisnost problemov zaradi neustreznih strateških načrtov	62

UPORABLJENE KRATICE

MRevS	Mednarodni revizijski standardi
IT	indeks tveganja
PZKNR	Program zagotavljanja kakovosti notranjega revidiranja
SIR	Slovenski inštitut za revizijo
SNR	Standardi notranjega revidiranja

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PREDMETA OBRAVNAVE, OMEJITEV IN PROBLEMOV

Globalizacija in liberalizacija trgov, raznolikost proizvodov in storitev, uvajanje novih tehnologij in postopkov, razvejenost podjetij na več organizacijskih enot ter nenehno večanje števila poslovnih dogodkov so glavni dejavniki, ki zahtevajo, da poslovodstva svojo pozornost in skrb vse bolj usmerjajo k nadziranju. Dejansko si v današnjem času ne moremo niti zamisliti, da bi podjetje lahko na dolgi rok uspešno delovalo brez učinkovitega nadziranja zapletenih poslovnih procesov, saj prav nadziranje omogoča pravočasno prepoznavanje tveganj, katerim je podjetje vsakodnevno izpostavljeno. Omogoča odkrivanje in/ali preprečevanje motenj, ozkih grl in napak oziroma kakršnihkoli dejanj, ki bi utegnila vplivati na nedoseganje zastavljenih ciljev podjetja. Na drugi strani pa nadziranje pripomore k hitrejšemu zaznavanju in prilagajanju spreminjajočim se tržnim pogojem, kar je za podjetje, gledano z vidika konkurence, nedvomno ključnega pomena.

In kaj razumemo pod pojmom nadziranje?

V najožjem smislu je nadziranje ena izmed upravljaljskih funkcij, v okviru katere se ugotavlja pravilnost načrtovanja in izvajanja poslovanja ter obenem odkriva in odpravlja eventualne nepravilnosti na vseh organizacijskih ravneh podjetja. Širše gledano je nadziranje tudi informacijska funkcija, ki z vidika presojanja pravilnosti delovanja računovodskega obravnavanja poslovnih dogodkov v povezavi z informacijskim sistemom zagotavlja pravilnost, točnost in popolnost podatkov ter iz njih izdelanih računovodskih izkazov in drugih poročil, namenjenih bodisi zunanjim, bodisi notranjim uporabnikom. Iz teh opredelitev lahko zaključimo, da je nadziranje dejansko sestavina vsake temeljne funkcije poslovanja (Odar, 2003, str. 1).

V praksi poznamo tri zvrsti nadziranja (Turk, 1995, str. 128):

- **kontroliranje**, ki je pretežno preprečevalno, na strokovno ugotovljenih dejstvih zasnovano vzporedno nadziranje; opravljajo ga organi, ki so organizacijsko vključeni v nadzirano delovanje in delujejo po načelu stalnosti;
- **inšpiciranje**, ki je opredeljeno kot pretežno popravljalno, na strokovno ugotovljenih dejstvih zasnovano poznejše nadziranje; opravljajo ga organi, ki niso vključeni v nadzirano delovanje in ne delujejo po načelu stalnosti ter

- **revidiranje**, ki je pretežno popravljivo, na izvedenskem obnavljanju zasnovano poznejše nadziranje, ki ga opravljajo organi, ki niso organizacijsko vključeni v nadzirano delovanje in ne delujejo po načelu stalnosti. Kot najvišja oblika nadziranja obsega oblikovanje in vrednotenje dokazov o trditvah v zvezi s predmetom nadziranja ter poročanje o ugotovitvah uporabnikom, ki jih to zanima, da bi na tej podlagi lahko ustrezno ukrepali.

Predmet obravnave v specialističnem delu se nanaša na revidiranje. Že iz same definicije revidiranja izhaja, da lahko ta zvrst nadziranja obsega vse segmente delovanja podjetja v organizacijskem, kot tudi v funkcijskem smislu. Tako poznamo več vrst revizij, ki se razlikujejo glede na predmet, vsebino in namen ter cilje, ki naj bi jih z revidiranjem dosegli. S tem v zvezi govorimo o revidiranju računovodskih izkazov, o revidiranju skladnosti s predpisi in o revizijah poslovanja. Glede na organe, ki posamezno revizijo izvajajo, pa razlikujemo zunanje, notranje in državno revidiranje.

Z revidiranjem letnih računovodskih izkazov se velika in srednja, pa tudi marsikatera majhna podjetja srečujejo vsako leto, zato večina podjetij dokaj dobro pozna vlogo in pomen zunanjih revizij. Tudi državno revidiranje, ki ga izvajajo davčni organi v okviru davčnega kontroliranja oziroma inšpiciranja in računsko sodišče v okviru proračunskega revidiranja, marsikateremu podjetju ni neznan. Žal pa tega ne moremo trditi za notranje revidiranje. Dejstvo je namreč, da notranjemu revidiranju v Sloveniji še zdaleč ne pripisujemo pomena, kakršnega bi si ta dejavnost zaslužila glede na koristi, ki jih prinaša podjetju in tudi glede na splošne potrebe, ki se dokaj jasno odražajo v naraščajočem trendu finančnih prevar, prisilnih poravnjav in stečajev. Čeprav nas takšne okoliščine, ki so precej značilne za naše gospodarstvo, zgovorno opozarjajo na nujnost uvedbe notranjega revidiranja, še posebej v večjih podjetjih, se praksa na to potrebo ne odziva v zadostni meri. Tako se v Sloveniji, razen tistih ustanov, ki jih k obveznemu notranjemu revidiranju zavezuje zakonodaja, le redka podjetja odločijo za uvedbo tovrstnega nadzora.

Na podlagi rezultatov ankete o ozaveščenosti poslovodstva glede pomena notranjerevizijske službe v slovenskih gospodarskih družbah¹ predpostavljam, da je glavni razlog za perečo odsotnost notranjega revidiranja vsesplošno nepoznavanje tega področja, kar je razvidno tudi iz spodaj navedenih izjav anketirancev:

- »Notranjega revidiranja ne potrebujemo, ker te naloge dovolj dobro opravlja finančno-računovodska služba.«
- »Naši računovodski izkazi so revidirani s strani zunanjih revizorjev, zato bi se z uvedbo notranjega revidiranja te naloge podvajale.«

¹ Anketo je izvedla sekcija za notranjo revizijo pri Slovenskem inštitutu za revizijo (Jagrič, 2000, str. 28).

- »Nimamo strokovnega kadra za opravljanje teh nalog, stroški zunanjih izvajalcev pa bi presegali pričakovane koristi.«
- »Te naloge opravlja kontroling.«
- »V lanskem letu smo pridobili certifikat kakovosti poslovanja ISO 9001, zato je bila uvedba službe za notranjo revizijo v naše podjetje povsem nesmiselna.«

Takšni in podobni odgovori tudi po mnenju Jagriča (2000, str. 30) kažejo na globoko nerazumevanje vloge in pomena notranjih revizij. Torej lahko upravičeno sklepam, da se »top management« v slovenskih gospodarskih družbah niti ne zaveda, kaj pravzaprav izgublja s tem, ko zagovarja tezo, da lahko tudi brez notranjega revidiranja uspešno organizira, obvladuje in nadzira delovanje podjetja. Ta trditev morda celo drži za mala podjetja, nikakor pa ne za srednje in velike gospodarske družbe, za katere menim, da lahko edino z uspešnim notranjim revidiranjem resnično sledijo in dosegajo zastavljene cilje. Z izvedbo notranjih revizij se namreč na podlagi sistematičnega in urejenega pregleda posameznih področij delovanja odkrivajo in/ali preprečujejo nepravilnosti, neučinkovitosti in neuspešnosti, obenem pa se podajajo predlogi za izboljšanje poslovanja teh področji, s čimer se dosegajo tudi boljši poslovni rezultati celotnega podjetja.

Kot oblika posrednega vodstvenega nadzora notranje revidiranje tudi ugotavlja in vrednoti primernost ter uspešnost vseh drugih kontrol, presoja ustreznost sistema za obvladovanje tveganj ter vseh ukrepov za varno in gospodarno ravnanje s sredstvi in poslovnim izidom. Njegovi izsledki, ki dajejo koristne in zanesljive informacije za sprejemanje odločitev, pa so namenjeni predvsem poslovodstvu. Tako lahko na podlagi navedenega še enkrat poudarim, da je v podjetjih, kjer pripisujejo notranjemu revidiranju ustrezen pomen, strokovno usposobljen notranji revizor skorajda nepogrešljiva, desna roka lastnikom, poslovodstvu, nadzornemu svetu in nenazadnje tudi vsem zaposlenim.

Zaradi obsežnosti tematskega področja, je specialistično delo omejeno zgolj na zgoščeno predstavitev bistvenih značilnosti notranjega revidiranja, nekoliko večji poudarek pa je na vsebinah, ki se nanašajo na tveganja ter probleme, ki se pojavljajo pri vzpostavljanju in delovanju notranjerevizijske službe.

Navkljub temu, da je notranje revidiranje za podjetje koristno, do odločitve o ustanovitvi notranjerevizijske službe vendarle ne pride »kar čez noč«, temveč je za ta korak najprej potrebno prepoznati ključna tveganja, nato pa na teh osnovah: 1. izdelati temeljit strateški načrt revidiranja, 2. pretehtati vse prednosti, slabosti in morebitne ovire ter na podlagi tega 3. presoditi upravičenost vzpostavitve tovrstne službe. Pri tem je potrebno upoštevati temeljno pravilo, da stroški notranjega revidiranja ne smejo presegati njegovih koristi. Šele tedaj, ko rezultati takšne presoje govorijo v prid ustanovitvi notranjerevizijske službe, se prične izvajati

faza priprave okoliščin, ki bodo izvajalcem notranjerevizijskih storitev zagotavljale vse možnosti za uspešno in učinkovito realizacijo zastavljenih ciljev.

Lahko rečem, da gre pri odločanju glede vzpostavitve notranjerevizijske službe za zapleten proces, ki nosi s sabo številne probleme in odprta vprašanja. Ne samo v zvezi z identifikacijo ključnih tveganj, izdelavo strateških načrtov in oceno stroškov te dejavnosti, ampak tudi v povezavi z oceno koristi, ki jih podjetje z ustanovitvijo službe za izvajanje notranje revizije pričakuje. Glede tega, da je koristi težko ali pa celo nemogoče natančno izmeriti in ovrednotiti, najbrž ni nobenega dvoma. Dejstvo je namreč, da se učinki revizij na izboljšanje rezultatov delovanja podjetja praviloma pokažejo s časovnim zamikom. Poleg tega so učinki notranjega revidiranja pogosto nefinančne narave, kot na primer: izboljša se kakovost in zanesljivost informacij za odločanje, transparentnost poslovanja se poveča, implementacija sprememb zakonodaje, računovodskih predpisov in pogojev trženja se hitreje realizira, izboljša se delovno vzdušje v podjetju in drugo.

Nadalje se težave pojavljajo tudi na področju umestitve notranjerevizijske službe v organizacijsko shemo podjetja, skupaj z odprtimi vprašanji glede števila delovnih mest in kadrovske zasedbe. V okviru tega se podjetja soočajo s problemom pomanjkanja strokovno usposobljenih in izkušenih izvajalcev, ki bi bili sposobni opravljati zapletene revizijske in svetovalne naloge. In končno, velik problem predstavlja tudi zagotavljanje samostojnosti in neodvisnosti notranjih revizorjev.

Vsekakor se je ob dilemi notranja revizija »da« ali »ne« potrebno zavedati, da sama prisotnost notranje revizijske službe še ne daje jamstva za izboljšanje poslovanja, pač pa sta za uspešno delovanje notranjega revidiranja, ki se bo med drugim rezultiralo tudi v boljših poslovnih izidih, bistvena dva dejavnika. Na eni strani gre za ustrezne strokovne in osebnostne lastnosti notranjega revizorja, na drugi strani pa za primerno podporo, ki jo notranjerevizijski dejavnosti lahko zagotavlja samo najvišje vodstvo (Vežjak, 2004, str. 69).

Navedeno pomeni, da notranji revizor ne more biti kdorkoli izmed zaposlenih, pač pa je ta funkcija lahko zaupana samo osebi, ki bo s praktično uporabo svojega strokovnega znanja sposobna zaznavati ključna tveganja, ki pretijo podjetju in ki bo obenem zmožna odkrivati napake in nepravilnosti na kritičnih področjih ter predlagati ustrezna priporočila za obvladovanje tveganj in s tem za izboljšanje poslovanja. Poleg revizorjeve strokovne usposobljenosti so zlasti pri operativnem izvajanju nalog precejšnjega pomena tudi njegove sposobnosti komuniciranja, prepričevanja ter pozitivnega pristopa do reševanja problemov. In nenazadnje, za uspešno realizacijo svojih nalog notranji revizor nujno potrebuje tudi močno podporo poslovodstva, ki mu omogoči dostop do vseh potrebnih informacij oziroma dokumentov in ki z uveljavljanjem revizorjevih priporočil daje ustrezno veljavo tako notranjemu revizorju, kot tudi celotni notranjerevizijski službi.

1.2. OPREDELITEV CILJEV IN NAMENOV

Cilji specialističnega dela so:

- a) prispevati k boljšemu poznavanju in razumevanju vloge, pomena ter nalog notranjega revidiranja, ki ga v praksi pogosto zamenjujejo z nalogami kontrolinga;
- b) opredeliti vrste tveganj, s katerimi se gospodarske družbe srečujejo pri delovanju in pojasniti vlogo notranjega revizorja pri vzpostavitvi sistema obvladovanja tveganj oziroma ravnanja z njimi;
- c) predstaviti probleme ustanavljanja in delovanja notranjerevizijske službe ter nakazati možne rešitve.

Z obravnavanimi temami specialističnega dela sem sledila zastavljenim ciljem tako, da so predstavljene vsebine v prvi vrsti namenjene izvajalcem notranjih revizij in poslovodstvom tistih gospodarskih družb, pri katerih resno razmišljajo o tem, da bi z organiziranjem in vpeljavo službe za notranje revidiranje vzpostavili učinkovit sistem nadziranja celotnega poslovanja ter na ta način odločilno prispevali k pravočasnemu zaznavanju in obvladovanju tveganj ter k izboljšanju poslovnih rezultatov na vseh organizacijskih nivojih družbe kot celote.

Glede na to, da sem sicer zapletene vsebine opisala na kar se da preprost način, je moje delo namenjeno tudi širšemu krogu bralcev, torej vsem zaposlenim, ki z upoštevanjem navodil poslovodstva in s spoštovanjem priporočil notranjih revizorjev prav tako pripomorejo k uspešnemu delovanju notranjerevizijske službe.

1.3. OPREDELITEV METOD DELA

Specialistično delo je nastajalo v več stopnjah. Najprej sem si glede na cilje, ki sem jih želela doseči, zamislila strukturo celotnega dela. Nato sem iz razpoložljive tuje in domače literature in virov izbrala uporabne vsebine, ki so se nanašale na izbrana tematska področja ter jih temeljito proučila. Pri proučevanju, spoznavanju in razumevanju širokega področja notranjega revidiranja so mi bila v veliko pomoč tudi študijska gradiva in znanje, ki sem ga pridobila v okviru študija strokovnih predmetov specialističnega programa »Računovodstvo, revizija in davčno svetovanje«.

Teoretične vsebine sem opredelila s pomočjo metode kompiliranja. Na ta način sem od različnih avtorjev povzela bistvene definicije in pojme, s katerimi se srečujemo pri notranjem

revidiranju. Pri opisovanju in pojasnjevanju notranjerevizijskih standardov in drugih predpisov, ki so jih notranji revizorji pri svojem delu dolžni spoštovati, sem uporabila metodo povzemanja. Za ugotavljanje problemov ustanavljanja in delovanja notranjerevizijske službe pa sem se oprla na metodo poizvedovanja pri različnih gospodarskih družbah. Uporabila sem še metodo intervjuja, ki sem ga opravila z vodjo notranjerevizijske službe v eni izmed slovenskih delniških družb. Tako pridobljene informacije sem skrbno analizirala, jih med sabo komparativno primerjala ter s pomočjo sinteze prišla do zaključkov in možnih rešitev. Nato sem jih v okviru četrtega poglavja tudi sistematično uredila in opisala. S tem sem predstavljene teoretične podlage podkrepila tudi s praktičnimi spoznanji, za katera menim, da jih poslovodstva in notranji revizorji, katerim je specialistično delo dejansko namenjeno, morajo poznati pri vzpostavitvi pogojev za uspešno in učinkovito delovanje notranjerevizijske službe.

1.4. OPREDELITEV ZASNOVE SPECIALISTIČNEGA DELA

Specialistično delo sem razdelila v pet poglavij. Po uvodnem prvem poglavju, ki obsega opredelitev predmeta obravnave, problemov, omejitev, ciljev, namena in metod dela ter kratek opis strukture poglavij, sledi drugo poglavje, v katerem sem predstavila osnovne značilnosti notranjega revidiranja od razvoja te dejavnosti, prek različnih opredelitev notranjega revidiranja, do ciljev tovrstnega nadziranja. Nadalje sem predstavila pravne podlage in predpise, ki urejajo to področje. Temu sledijo vsebine, s katerimi sem bralce seznanila z vrstami, fazami in izvajalci notranjega revidiranja, ki so lahko zaposleni v podjetju ali pa se podjetje za izvedbo teh storitev dogovori pogodbeno z zunanjimi strokovnjaki. Ker se v praksi pogosto ne razlikuje nalog in pomena notranjega revidiranja od nalog in pomena kontrolinga, sem na koncu tega poglavja opredelila še podobnosti in razlike med obema dejavnostima.

Temo tretjega poglavja sem v celoti namenila tveganjem, s katerimi se podjetje srečuje tako pri delovanju kot tudi pri kontroliranju. Poudarek je na opredelitvi vrst tveganj v povezavi z opredelitvijo vloge notranjega revizorja pri identifikaciji, ocenjevanju in obvladovanju le-teh ter pri nadziranju kriznih področij, ki so tem tveganjem najbolj izpostavljena.

V četrtem poglavju sem obravnavala temelje organiziranosti notranjerevizijske službe v gospodarskih družbah, pri čemer sem teoretične vsebine podkrepila tudi s praktičnimi spoznanji in izkušnjami. V skladu s tem sem najprej navedla in opisala nekaj kvantitativnih razlogov kot tistih znakov, ki narekujejo potrebo po vzpostavitvi notranjerevizijske službe. Obenem pa sem na tem mestu poudarila tudi kvalitativen vidik notranjega revidiranja v smislu pozitivnega prispevka k kvaliteti upravljanja, vodenja, nadziranja delovanja in poslovanja podjetja kot celote. To temo sem zaokrožila s sestavkom, v katerem sem opozorila na pomen in predstavila načine zagotavljanja kakovosti notranjega revidiranja.

Vsebina, ki temu sledi, se nanaša na postopek ustanavljanja notranjerevizijske službe, ki obsega fazo odločanja o ustanovitvi, fazo priprave okoliščin za delovanje in fazo uvajanja notranjih revizorjev v delo. Vsako izmed navedenih faz sem obravnavala ločeno, pri čemer sem se osredotočila na navedbo in opis bistvenih aktivnosti, ki so za posamezno fazo značilne.

Četrto poglavje sem zaključila s tematiko, v kateri sem predstavila probleme, s katerimi se podjetja običajno srečujejo pri ustanavljanju kakor tudi pri samem delovanju notranjerevizijske službe. S tem v zvezi sem med drugim izpostavila dileme in hkrati tudi nakazala možne rešitve glede umestitve te službe v organizacijsko shemo, glede števila izvajalcev, njihovih pristojnosti, nalog in nenazadnje tudi glede višine njihovih plač. Prav tako sem na tem mestu predstavila probleme in predlagala nekaj možnih rešitev pri strateškem načrtovanju, ocenjevanju stroškov in koristi ter pri zagotavljanju načela neodvisnosti notranjih revizorjev. Poudarek, ki se kot rdeča nit vleče skozi celotno poglavje, pa sem dala pomenu poznavanja osnovnih značilnosti notranjega revidiranja s strani najvišjega vodstva podjetja. Poznavanje vloge, koristi in prednosti, ki jih notranje revidiranje prinaša podjetju, je namreč po mojem mnenju eden izmed najmočnejših argumentov, ki poslovodstvo prepriča o potrebi po tovrstnem nadziranju in posledično vzpodbudi k ustanavljanju in kasnejšemu podpiranju notranjerevizijske dejavnosti.

Sledi še peto poglavje, v katerem sem povzela ključna spoznanja in podala svoje sklepne misli o obravnavani tematiki.

2. ZNAČILNOSTI NOTRANJEGA REVIDIRANJA

2.1. RAZVOJ IN ŠIRITEV VLOGE NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Revidiranje je bilo prvotno usmerjeno zgolj na presojanje računovodskih izkazov. Njegovi izsledki, ki so dajali zagotovilo o resničnosti in poštenosti izkazanih stanj in poslovnega izida pa so bili namenjeni bolj zunanjim kot notranjim uporabnikom teh informacij. Kasneje so dejavniki hitre rasti in razvoja poslovnih sistemov, uvajanja novih tehnologij ter raznovrstnost proizvodov in storitev, ki so poslovodstvom podjetij onemogočali neposreden nadzor in spremljanje vseh zapletenih postopkov poslovanja, zahtevali uvedbo notranjih nadzornih organov. Preko njih naj bi uprava in najvišje vodstvo podjetja dobila pravočasna zagotovila o ustreznosti vzpostavljenih sistemov vodenja, obvladovanja in nadziranja delovanja podjetja ter pravočasne in zanesljive informacije o morebitni neuspešnosti in neučinkovitosti in o eventualnih nepravilnostih oziroma napakah.

Tako se je pojavila potreba po notranjem revidiranju, katerega vloga se je v svetu, zaradi omenjenih dejavnikov in pa vse pogostejših finančnih škandalov mednarodnih korporacij, hitro razširila. Od presojanja računovodskih izkazov, na presojanje ustreznosti ureditve in delovanja ustroja računovodstva, informacijskih sistemov in notranjih kontrol. Sodobno notranje revidiranje v svoj delokrog vključuje tudi presojanje gospodarsko-finančnih načrtov, medletnih poročil in uspešnosti, učinkovitosti ter gospodarnosti poslovanja. Torej lahko rečem, da se je danes notranje revidiranje razširilo tudi na področje presojanja pravilnosti poslovnih odločitev najvišjega vodstva podjetja (Tušek, Žager, 1999, str. 23).

Poleg ekstremne razširitve revizijskih nalog se vse bolj poudarja tudi svetovalna vloga notranjih revizorjev. Odraža se v dajanju priporočil in nasvetov poslovodstvu pri odločanju, vodjem oddelkov organizacije pri racionalizaciji stroškov ali pa nadzornim svetom oziroma revizijskim odborom pri ocenjevanju delovanja poslovodstva.

Ob vsem povedanem najbrž ni dvoma, da tako razširjena vloga notranjega revidiranja posledično zahteva od njegovih izvajalcev bistveno večji obseg strokovnega znanja in sposobnosti. Potrebujejo jih za zaznavanje tveganj in priložnosti ter za pravočasno odkrivanje nepravilnosti, napak in prevar, ki so se ali bi se utegnile pojaviti na kateremkoli organizacijskem nivoju oziroma pri katerikoli funkciji poslovanja. Z drugimi besedami povedano to pomeni, da morajo sodobni notranji revizorji veliko časa nameniti izobraževanju, saj jim samo najkonkurenčnejša znanja omogočajo držati korak z vse večjimi zahtevami naročnikov njihovih storitev, pa naj gre za posle, ki se nanašajo na dajanje zagotovil, ali pa za posle, ki zadevajo področje svetovanja (Jagrič, 2004, str.163).

2.2. OPREDELITEV NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Ko govorimo o notranjem revidiranju kot determinanti organizacijske uspešnosti, naletimo na različne opredelitve tega pojma.

Potočnik (1992, str. 43) na primer opredeljuje, da je notranja revizija neodvisno ocenjevanje sistema notranjih kontrol v okviru organizacije, ki na vseh ravneh vodenja in upravljanja meri in ugotavlja učinkovitost in uspešnost kontrol, ki so zasidrane v organizaciji sami.

Po Odarju (2005, str. 7) je notranje revidiranje zvrst nadziranja, ki ga v skladu s standardi notranjega revidiranja izvajajo organi ali osebe iste organizacije, v kateri revidiranje poteka; ne ureja ga zakon, temveč je to zadeva, ki je prepuščena posamezni organizaciji. Notranje revidiranje, ki je opravljeno kot posamezen konkretno opredeljen posel, je označeno kot notranja revizija. Praviloma gre za revidiranje poslovanja in le v redkih primerih za revidiranje računovodskih izkazov ali za revidiranje skladnosti s predpisi.

Precej bolj zapleteno je definicijo notranjega revidiranja opredelil Jagrič (2005, str. 2), ki pravi: »Notranje revidiranje je neodvisna aktivnost svetovanja v smeri doseganja ciljev in podajanja vrednosti, ki s ciljnimi analizami in priporočili za izboljšanje poslovanja na podlagi urejenega in strokovnega pristopa pri vrednotenju in izboljševanju obvladovanja tveganj, delovanja notranjih kontrol in upravljavskih procesov, pomaga poslovodstvu pri doseganju ciljev podjetja«.

V Standardih notranjega revidiranja (SNR) pa zasledimo naslednjo definicijo: »Notranje revidiranje je neodvisna in nepristranska dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja. Namenjena je povečevanju koristi in izboljševanju delovanja organizacije. Organizaciji pomaga uresničevati njene cilje s spodbujanjem preišljenega, urejenega načina vrednotenja in izboljševanja uspešnosti postopkov ravnanja s tveganjem ter njegovega obvladovanja in upravljanja.«

Iz citirane definicije izhaja:

- da je notranje revidiranje neodvisna in nepristranska dejavnost, kar pomeni, da se lahko notranjerevizijske naloge izvajajo tako z notranjimi kot zunanji izvajalci, presojo o izbiri izvajalcev pa standardi prepuščajo posamezni organizaciji oziroma podjetju,
- da notranji revizor poleg dajanja zagotovil (*assurance services*), kar sodi v okvir revizijskih nalog, izvaja tudi svetovalne naloge (*consulting services*),

- da mora notranji revizor svoje naloge opravljati tako, da povečuje koristi (*add value*) za organizacijo in izboljšuje njeno delovanje. Poudarek je na celotni organizaciji, kar pomeni, da mora notranji revizor pri izvedbi svojih nalog upoštevati cilje celotne organizacije in ne le cilje njenih posameznih delov, ki jih revidira,
- poudarjena pa je tudi vloga notranjega revizorja v zvezi z njegovo strokovno pomočjo, ki jo nudi poslovodstvu pri sprejemanju odločitev, pri ravnanju s tveganji ter pri drugih nalogah vodenja in upravljanja podjetja.

2.3. OPREDELITEV CILJEV NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Za razliko od cilja zunanega revidiranja, ki pomeni podati mnenje o resničnosti in poštenosti računovodskih izkazov ter skladnosti le-teh z zakonskimi in strokovnimi predpisi - cilji notranjega revidiranja niso enoznačni, ampak so med drugim odvisni od ciljev podjetja, vrste in stopnje tveganj, velikosti in organizacijske razvejanosti podjetja in od vrste revizij oziroma revizijskih nalog. Skratka: pri notranjem revidiranju velja pravilo, da se operativni cilji, ki jih želimo z revidiranjem doseči, določijo v revizijskem programu, ločeno za vsako posamično revizijo.

Ne glede na povedano pa lahko iz definicije notranjega revidiranja po SNR povzamem, da so cilji notranjih revizij v splošnem usmerjeni k:

- zagotavljanju popolnih ter zanesljivih računovodskih informacij, pripravljenih za potrebe odločanja poslovodstva;
- presojanju primernosti in učinkovitosti notranjih kontrol;
- delovanju celotnega poslovnega sestava v skladu z opredeljenimi načrti, postopki, zakoni in drugimi pravili delovanja;
- varovanju sredstev in premoženja;
- odkrivanju tveganih področij delovanja ter
- odkrivanju napak in preprečevanju prevar ter korupcije.

2.4. PRAVNE PODLAGE IN PREDPISI NOTRANJEGA REVIDIRANJA

V Sloveniji je notranje revidiranje zakonsko obvezno za banke², zavarovalnice³, borzno-posredniške družbe⁴ ter pravne osebe javnega prava⁵. Za vsa druga podjetja pa velja, da se glede umestitve te dejavnosti v svojo organizacijsko shemo prostovoljno odločajo po lastni presoji.

V splošnem postopkovna vprašanja in način dela pri notranjem revidiranju urejajo Standardi notranjega revidiranja, ki zajemajo:

- standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ki smo jih v Sloveniji prevzeli od Inštituta notranjih revizorjev s Floride (Institute of Internal Auditors, IIA)⁶;
- kodeks poklicne etike notranjega revizorja in
- kodeks notranjerevizijskih načel.

Pravno podlago za delovanje notranjega revidiranja v posameznem podjetju pa predstavljata Ustanovitvena listina in Pravilnik o notranjem revidiranju. S prvim aktom je notranjerevizijska služba formalno ustanovljena. V njem so opredeljeni vloga, pomen, pooblastila in okvirne naloge te službe. Drugi akt, na katerega se notranji revizorji opirajo pri operativni izvedbi notranjih revizij, pa zagotavlja enoten pristop pri delovanju te službe.

Za lažje razumevanje notranjega revidiranja sem v nadaljevanju na kratko povzela bistvene vsebine posameznih predpisov in aktov.

2.4.1. Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju

Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju določajo način ustanovitve notranjerevizijske službe in izvajanje njenih nalog. Uporabljajo se tako za revidiranje, kot za

² Obveznost organiziranja notranjerevizijske službe določa Zakon o bančništvu v 112. členu (Ur.l.RS, št. 7/99)

³ Obveznost organiziranja notranjerevizijske službe določa Zakon o zavarovalništvu v 116. členu (Ur.l.RS, št. 13/00)

⁴ Obveznost organiziranja notranjerevizijske službe določa Zakon o trgu vrednostnih papirjev v 87. členu (Ur.l.RS, št. 56/99)

⁵ Obveznost organiziranja notranjerevizijske službe določa Zakon o računovodstvu v 53. in 54. členu (Ur.l.RS, št. 32/93)

⁶ Inštitut notranjih revizorjev IIA je bil ustanovljen leta 1941; ima 85.000 članov iz več kot 120 držav; prve standarde o strokovnem ravnanju pri notranjem revidiranju je objavil leta 1978 (Tušek, Žagar, 1999, str.27)

svetovanje. Pri svojem delu jih morajo uporabljati vsi notranji revizorji. Namen teh standardov je⁷:

1. »zasnovati temeljna načela, ki predstavljajo ravnanje pri notranjem revidiranju, kakršno bi moralo biti;
2. ustvariti podlago za izvajanje in pospeševanje širokega razpona notranjerevizijskega delovanja, ki povečuje koristi;
3. vzpostaviti podlago za merjenje notranjerevizijskih dosežkov;
4. pospeševati izboljševanje procesov in delovanja organizacije«.

Standardi obsegajo standarde lastnosti (niz 1000), standarde dela (niz 2000) in standarde izvedbe. V njih so ločeno opredeljeni napotki za dajanje zagotovil in za svetovanje.

Standardi lastnosti obravnavajo značilnosti organizacij in posameznikov, ki se ukvarjajo z notranjerevizijskim delovanjem. Nanašajo se na⁸:

- 1000 *Namen, vpliv in odgovornost* – Vse troje mora biti formalno opredeljeno v Ustanovitveni listini, ki jo sprejmeta in potrdira poslovodstvo in nadzorni svet podjetja.
- 1100 *Neodvisnost in nepristranskost* – Služba notranje revizije mora biti formalno in funkcionalno ločena od drugih organizacijskih delov podjetja; notranji revizorji pa morajo svoje delo opraviti neodvisno in nepristransko, kar pomeni, da svojega mnenja ne smejo podrežati mnenju nikogar in da morajo vse zadeve obravnavati objektivno.
- 1200 *Strokovnost in primerna poklicna vestnost* – Notranjo revizijo je potrebno opraviti strokovno in z vso poklicno skrbnostjo.
- 1300 *Zagotavljanje kakovosti in napredovanja* – Vodja notranjerevizijske službe mora zagotoviti kvalitetno delo in učinkovit program dodatnega usposabljanja, ki pripomore k učinkovitosti dela revizorjev in organizacije kot celote ter zagotoviti opravljanje revizijskega dela v skladu s standardi in poklicno etiko.

Standardi dela opisujejo naravo notranjerevizijskega delovanja in dajejo kakovostna sodila, po katerih je mogoče presojati njegove storitve. Nanašajo se na:

⁷ Citirano iz Standardov strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (SIR, 2003, str.1)

⁸ Povzeto po Standardih strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (SIR, 2003)

- 2000 *Opravljanje revizijskega dela* – Predstojnik notranjerevizijske službe mora učinkovito voditi dejavnost notranjega revidiranja, da z njo zagotavlja povečanje koristi v organizaciji.
- 2100 *Narava dela* – Dejavnost notranjega revidiranja vrednoti sisteme obvladovanja tveganj in notranjih kontrol ter prispeva k njihovemu izboljšanju.
- 2200 *Načrtovanje revizijskega dela* – Vsaka revizija mora biti skrbno načrtovana in dokumentirana.
- 2300 *Izvajanje revizijskega dela* – Notranji revizorji morajo vsako informacijo in vsak dokaz o trditvah posloводства preveriti, analizirati, ovrednotiti in v podporo izsledkov revizije tudi dokumentirati.
- 2400 *Poročanje* – O izsledkih revizij morajo notranji revizorji poročati v najkrajšem možnem času.
- 2500 *Spremljanje napredovanja* – Vodja službe notranje revizije mora v svoji službi vzpostaviti spremljanje revizijskih priporočil in ugotavljati njihovo vplivanje na delovanje organizacije kot celote.
- 2600 *Sprejem tveganja pri poslovodstvu* – Če notranjerevizijski predstojnik ugotovi, da je poslovodstvo sprejelo raven preostalega tveganja, ki ni sprejemljiva za organizacijo, mora o tem z njim razpravljati. V kolikor ne dosežeta soglasja, je potrebno odločitev o sporni zadevi prepustiti nadzornemu svetu.

2.4.2. Kodeks poklicne etike notranjega revizorja

Kodeks poklicne etike notranjih revizorjev je sprejel Svet SIR in zavezuje vse notranje revizorje, ki so vpisani v register notranjih revizorjev pri tem inštitutu. Kodeks je zasnovan na zaupanju v notranjerevizijsko stroko, ki temelji na nepristranskem pridobivanju zagotovil v zvezi s tveganji ter njihovim obvladovanjem in upravljanjem. Ta akt vsebuje zbirko pravil, po katerih se izvajalci notranjega revidiranja ravnaajo pri opravljanju svojih strokovnih nalog (Koželj, 2005, str. 6).

»Od notranjega revizorja se pričakuje učinkovito opravljanje strokovnih nalog in dolžnosti, kakor tudi spoštovanje načel osebne in strokovne etike iz kodeksa. Pri izpolnjevanju obveznosti in odgovornosti mora biti notranji revizor strokoven, odgovoren, zaupanja vreden, neoporečen, neodvisen in prizadeven. Informacije je dolžan sporočati pošteno in resnično ter jih popolnoma razkriti« (SIR: Kodeks poklicne etike notranjega revizorja, 2001, str. 6)

V skladu s citirano opredelitvijo zahtev iz kodeksa morajo notranji revizorji: 1. svoje naloge opravljati pošteno in odgovorno, 2. spoštovati veljavne predpise, 3. upoštevati in podpirati cilje podjetja, 4. spoštovati pravice, vrednote in delo tistih, ki jih nadzirajo 5. predstaviti svoje ugotovitve primerno in nepristransko ter brez neutemeljenih obtožb o komerkoli, 6. biti objektivni do vseh zaposlencev v podjetju, 7. ohraniti neodvisnost in samostojnost ter 8. poskrbeti za nenehno strokovno izobraževanje in s tem zagotoviti kakovost svojega dela na najvišjem nivoju.

Prav tako lahko iz zahtev kodeksa razberemo, katerim dejanjem se morajo notranji revizorji izogibati oziroma česa nikakor ne smejo početi. Tako so se notranji revizorji na primer dolžni izogibati dejanjem, ki bi vodila v konflikt interesov, nikakor pa ne smejo sodelovati pri dejanjih, ki bi bila v nasprotju s predpisi ali pa s cilji podjetja. Nadalje ne smejo sprejemati daril ali kakršnih koli drugih koristi, zaradi katerih obstaja možnost, da bi lahko imele vpliv na rezultate revizije. Prav tako ne smejo revidirati tistih področij, za katera so bili odgovorni ali so sodelovali pri operativnem izvajanju nalog tega področja.

2.4.3. Kodeks notranjerevizizijskih načel

»Notranjerevizizijska načela so izhodiščna pravila za pravilno, odgovorno in učinkovito delo notranjega revizorja. Obravnavati jih je treba v povezavi s standardi notranjega revidiranja« (SIR: Kodeks notranjerevizizijskih načel, 2001, str. 3)

Načela so torej notranjemu revizorju osnovno vodilo pri delovanju, njihovo dosledno spoštovanje pa zagotavlja izvedbo in poročanje o izsledkih revizije na zadovoljivi strokovni ravni.

V Kodeksu notranjerevizizijskih načel so načela razvrščena v štiri sklope in sicer:

- *temeljna načela*, ki opredeljujejo: 1. odgovornost posloводства za vzpostavitev in izvajanje nadziranja, 2. notranje revidiranje kot posebno obliko nadzora, ki ugotavlja in vrednoti primernost in uspešnost vseh drugih kontrol, 3. cilje notranjega revidiranja kot pomoč poslovodstvu, da bi učinkovito opravljalo vodstvene naloge in 4. delovanje notranjerevizizijske službe v skladu s strokovnimi standardi, splošnimi akti podjetja ter posebnimi pravili oziroma usmeritvami posloводства (poslovnik in ustanovitvena listina).
- *načela o strokovnosti in neodvisnosti*, ki poudarjajo: 1. da so notranji revizorji dolžni svoje naloge izvrševati na zadovoljivi strokovni ravni z vso poklicno skrbnostjo in 2. da so neodvisni in v okviru tega pošteni, samostojni in nepristranski do revidiranih zadev.

- *načela organiziranosti notranjerevizijske službe* govorijo o odgovornosti vodje notranjih revizorjev, ki naj poskrbi, da je služba primerno organizirana in vodena ter da učinkovito uresničuje svoje naloge (op.: vodja mora poskrbeti, da je dokument o ustanovitvi notranjerevizijske službe in poslovnik odobren s strani posloводства in nadzornega sveta, da je delo načrtovano v skladu s poslovnikom in cilji podjetja ter usklajeno z delom zunanjih revizorjev, kar zagotavlja racionalen obseg revizijskega dela in preprečuje njegovo podvajanje, obenem pa tudi zmanjša stroške storitev zunanje revizije).
- *načela o metodiki dela* opredeljujejo: 1. da mora biti notranje revidiranje odobreno in nadzorovano, 2. da je potrebno izdelati izvedbeni načrt vsake revizije, 3. da je potrebno podatke in informacije preveriti in ovrednotiti, 4. da je potrebno o izsledkih revizije poročati in 5. da je notranji revizor dolžan spremljati izvajanje svojih priporočil in ukrepov.

2.4.4. Ustanovitvena listina

Ustanovitvena listina ali angleško Charter je krovni akt, s katerim je notranjerevizijska služba tudi formalno ustanovljena, zato mora biti ta akt izdelan v pisni obliki in sprejet s strani posloводства in nadzornega sveta podjetja. Ustanovitvena listina predstavlja sodilo in podlago, na osnovi katere oba organa, ki sta jo sprejela, ocenjujeta uspešnost delovanja notranjega revidiranja.

Vsebina ustanovitvene listine se od podjetja do podjetja razlikuje, običajno pa obsega:

- opredelitev razlogov za vzpostavitev te dejavnosti;
- opredelitev namena, vloge in poslanstva notranje revizije;
- določilo, da je služba samostojna organizacijska enota, ki je odgovorna neposredno poslovodu in je formalno in funkcionalno ločena od drugih organizacijskih enot podjetja;
- določilo, da je izvajalcem notranje revizije zagotovljeno samostojno in neodvisno delovanje ter da imajo pravico dostopa do vseh podatkov, informacij, listin in drugih aktov podjetja, ki kakorkoli zadevajo načrtovana področja dajanja zagotovil in svetovanja;
- opredelitev področja in obsega dela ter načine delovanja službe notranje revizije ter

- definiranje pooblastil, pristojnosti in odgovornosti izvajalcev ter opredelitev nalog predstojnika in drugih zaposlencev v službi notranje revizije.

Predstojnik službe notranje revizije mora ustreznost vsebine ustanovitvene listine obdobjno ocenjevati z največjo skrbnostjo in jo v soglasju s poslovodstvom in nadzornim svetom podjetja po potrebi posodabljati.

Ustanovitveno listino mora sprejeti tudi podjetje, ki se odloči za zunanje izvajalce notranjerevizijskih storitev, pri čemer je seveda potrebno vsebino listine tem okoliščinam ustrezno prilagoditi.

2.4.5. Pravilnik o notranjem revidiranju in revizijski priročnik

Kot rečeno, mora podjetje poleg ustanovitvene listine sprejeti tudi dokument, v katerem opredeli postopke notranjega revidiranja v obliki navodil oziroma pravilnika. Gre za interni akt, v katerem se določbe iz krovne listine o delovanju notranjerevizijske službe natančneje definira. Tako so v pravilniku eksplicitno predpisani postopki pri načrtovanju notranjerevizijskih nalog pri njihovem izvajanju, kot tudi pri poročanju o ugotovitvah. Namen pravilnika je zagotoviti enoten pristop pri opravljanju vseh storitev notranjega revidiranja.

Za lažjo in kakovostnejšo izvedbo operativnih del pri notranjem revidiranju priporočam tudi uporaba revizijskega priročnika, ki ga je izdal SIR. V njem so natančno definirani koraki izvajanja notranjerevizijskih aktivnosti, opisane so tehnike in orodja, ki se pri notranji reviziji uporabljajo, zraven pa so priloženi tudi vzorci dokumentov, načrtov ter vzorci poročil za posamezna področja delovanja službe notranje revizije.

Na predpise o notranjem revidiranju se je nanašal tudi del že uvodoma omenjene ankete o ozaveščenosti poslovodstva glede pomena notranjerevizijske službe v slovenskih gospodarskih družbah. Odgovori na vprašanje, katerim aktom o delovanju notranjerevizijske službe v podjetju pripisujejo največji pomen kažejo, da podjetja na prvo mesto uvrščajo pravilnik o delovanju notranjerevizijske službe, na drugo mesto organizacijski predpis o delovanju te službe, na tretje mesto postavljajo druga pravila in na četrto mesto priročnik o notranjem revidiranju. Zanimivo je, da so anketiranci krovni akt o ustanovitvi notranjerevizijske službe uvrstili šele na zadnje, peto mesto, kar je precej nelogično. Saj prav ustanovitveni dokument priča o formalnem obstoju te službe, ji zagotavlja neodvisen organizacijski položaj ter daje pooblastila za njeno delovanje. Vsi ostali akti pa so zgolj izvedbene narave in kot takšni v primerjavi z ustanovitveno listino niso tako vitalnega pomena, zato je predstavlja ti odgovori le še dokaz več o tem, kako zgrešeno je pojmovanje notranjega revidiranja v naši praksi (Jagrič, 2000, str. 36).

2.5. VRSTE NOTRANJIH REVIZIJ

V splošnem so notranje revizije lahko redne, izredne in naknadne. *Redne revizije* se izvajajo po načrtovanem vrstnem redu iz letnega načrta, za razliko od *izrednih revizij*, ki niso načrtovane. Slednje se praviloma opravijo na zahtevo poslovodstva, nadzornega sveta ali pa notranjerevizijskega predstojnika in so posledica neobičajnih in nepredvidljivih dogodkov oziroma posebnih vzrokov (npr. sum na prevarantsko dejanje). *Naknadne revizije* pa se opravijo s ciljem preveriti in oceniti ali so se predlagani ukrepi ustrezno realizirali. Lahko so vnaprej načrtovane ali pa tudi ne, odvisno od zahtevnosti in težavnosti področja revidiranja ter od obsega napak in nepravilnosti, ugotovljenih v predhodnih revizijah.

Glede na obseg revidiranja so revizije celostne ali delne oziroma imajo naravo hitrih pregledov. Pri *celostnih revizijah* se natančno preverjajo vsa dejstva in dokazi, ki so potrebni za oblikovanje mnenja o poslovanju revidiranega področja v določenem obdobju. *Delne revizije* se nanašajo na presojo ustreznosti posameznih procesov, kot je na primer preverjanje obračuna plač ali kontrola postopkov javnih naročil in podobno. Pri *hitrih pregledih* pa gre zgolj za enostavne, nenapovedane kontrole nekaterih stroškov, kot so: stroški odpravnin, stroški reprezentance ter razna povračila; denimo za službena potovanja, za prevoze na delo, za uporabo lastnega vozila v službene namene in druge kategorije, pri katerih obstaja velika verjetnost napak pri obračunu ali pri razvrščanju na ustrezne konte, kar ima za posledico previsoko oziroma napačno izkazovanje stroškov v poslovnih knjigah.

Notranje revizije se razlikujejo tudi glede na predmet revidiranja. Tako poznamo: revizije poslovanja posameznih organizacijskih in/ali funkcijskih enot podjetja, revizije predračunskih, medletnih, analitičnih in nadzornih poročil ter revizije notranjih kontrol. Ker gre za pomembne in vsebinsko dokaj različne revizije, sem njihovo bistvo v nekoliko širšem obsegu predstavila v točkah od 2.5.1. do 2.5.3.⁹

2.5.1. Revidiranje poslovanja

Revidiranje poslovanja se nanaša na presojanje posameznih organizacijskih enot ali temeljnih funkcij poslovanja podjetja z vidika njihove uspešnosti, učinkovitosti in gospodarnosti. Cilj takšnih revizij je ugotoviti: 1. ali so načrti uresničeni, 2. ali so doseženi učinki glede na porabo sredstev zadovoljivi in 3. ali bi bilo možno z enakimi sredstvi ustvariti več. Hkrati s tem se išče odgovore na vprašanje, kaj bi bilo potrebno storiti, da bi se poslovanje posameznih področij izboljšalo, ne da bi bili s tem prezrti ali celo ogroženi cilji podjetja kot celote.

⁹ Vsebina povzeta po Vežjak, 2003, 69-72 str.

Naložbene možnosti posameznih organizacijskih enot in nagrajevanje zaposlenih v njih so pogosto odvisne od doseganja ciljev, ki jih tem enotam postavlja poslovodstvo. Zato so vodje enot močno zainteresirani, da delujejo učinkovito in uspešno, vendar pri tem ne gledajo rezultatov na ravni celega podjetja, pač pa so zazrti samo v rezultate na nivoju enote, ki jo vodijo. Tako se marsikje ugotovi, da vodje svoje poslovanje racionalizirajo tako, da stroške prevalijo na druge organizacijske enote, s čimer se seveda stroški celotnega podjetja ne zmanjšajo in je zatorej racionalizacija le navidezna. Dogaja se tudi, da zgolj zato, ker želijo vodje imeti nadzor nad svojim delovanjem in vnaprej pripravljene odgovore na morebitne pripombe poslovodstva o neustreznem poslovanju njihovih enot, v te namene uvedejo dodatne evidence, analize in nadzor. Izvajajo ga s svojimi zaposlenimi, čeprav se takšne informacije sicer že vodijo v računovodstvu ali v načrtno-analitskem oddelku. S tem se na eni strani delo po nepotrebnem podvaja, torej se zmanjša produktivnost dela, na drugi strani pa se posledično povečujejo stroški na nivoju podjetja.

Zgoraj sem izpostavila samo dva izmed mnogih razlogov, ki nakazujejo, da je ta vrsta notranjega revidiranja potrebna in koristna, saj za razliko od vodij enot, notranji revizor ni z ničemer vezan ali omejen na posamezno organizacijsko enoto. To mu omogoča, da lahko proučuje posamezne poslovne procese neodvisno od tega, v kateri organizacijski enoti potekajo. S ciljem, da se ugotovijo in čim prej odpravijo morebitne pomanjkljivosti, nesmotnosti in neučinkovitosti, ki slabšajo uspešnost podjetja kot celote.

2.5.2. Revidiranje računovodskih poročil

Pri revidiranju računovodskih poročil s strani notranjega revizorja ne gre za revidiranje letnih računovodskih izkazov, pač pa gre za presojanje predračunskih in medletnih ter analitskih in nadzornih poročil, s čimer se dosega več ciljev, ki so za podjetje vitalnega pomena. Z notranjim revidiranjem teh dokumentov se namreč zagotavlja:

- da so načrti pripravljene ustrezno, kar pomeni, da so postavljeni realno glede na okoliščine in izdelani na podlagi enake metodologije kot poročila o realiziranem poslovanju. To omogoča, da odmiki uresničenega od načrtovanega kažejo pravo sliko dejanskega stanja;
- da so izkazani rezultati kvartalnega poslovanja pošteni in resničen odraz stanja sredstev in obveznosti do virov sredstev, finančnega položaja podjetja ter delnih poslovnih izidov. Pri čemer notranji revizor preverja točnost, popolnost, resničnost in verodostojnost knjigovodskih listin pa tudi skladnost z zakonodajo, računovodskimi usmeritvami in drugimi akti podjetja;

- da se morebitne napake in/ali neskladja s predpisi in zakonskimi normami pravočasno odpravijo;
- da so informacije, ki se pripravljajo na osnovi analitskih in nadzornih poročil zanesljive, kar pomeni, da so posledično tudi odločitve posloводства pravilne in usmerjene k doseganju ciljev podjetja in
- da se ohranja ugled podjetja, ki bi se lahko kaj hitro omajal, če bi na podlagi nerevidiranih poročil posloводство sprejemalo napačne odločitve, ki bi se odražale v bistvenih napakah (zgrešene investicije, nerazkrite zunajbilančne obveznosti iz naslova garancij, poroštev ali tožb, neupravičeno visoki stroški, previsoko vrednotenje sredstev zaradi neopravljenih oslabitev, ki so po računovodskih standardih obvezne), odkritih šele z zunanjo revizijo računovodskih izkazov. Menim, da bi bile posledice tega večplastne, kajti: 1. za popravljalne ukrepe bi bilo v nekaterih primerih prepozno (zgrešene investicije so že v teku, neverodostojni polletni računovodski izkazi so bili že posredovani javnosti, neupravičeni stroški so bili že realizirani); 2. revizor bi podal mnenje s pridržkom ali pa negativno mnenje; 3. s kasnejšo odpravo ugotovljenih napak v računovodskih izkazih (oslabitve sredstev) bi prišlo do zmanjšanja sredstev, kapitala in izkazanega poslovnega izida; 4. zunanji uporabniki informacij o podjetju (investitorji, banke, kupci, dobavitelji) bi izgubili zaupanje v podjetje.

Notranje revizije računovodskih poročil, zlasti medletnih, so izjemnega pomena tudi v skupini podjetij, saj se lahko matično podjetje samo na ta način prepriča, da so poročila, ki jih prejema od odvisnih podjetij, odraz resničnega in poštenega stanja. V nasprotnem primeru tvega, da so te informacije pomanjkljive ali netočne, kar se bo izkazalo šele pri konsolidaciji oziroma pri zunanjem revidiranju. Slednje pa lahko, iz razlogov, navedenih v zadnji alineji, pomembno ogrozi ugled podjetja in s tem tudi njegov nadaljnji obstoj.

2.5.3. Revidiranje notranjih kontrol

Notranje kontrole¹⁰ naj bi preprečevale nepravilnosti, pomanjkljivosti in negospodarnosti. Za uspešno poslovanje podjetja so izjemnega pomena, zato so eno tistih področij, s katerimi se notranja revizija v praksi nenehno ukvarja.

¹⁰ Notranje kontrole so splet pravil in dogovorov, ki urejajo posamezna področja poslovanja v podjetju. Ena od opredelitev notranjih kontrol pravi, da gre za sistem računovodskih in drugih kontrol, ki jih vpelje vodstvo podjetja, da bi pravilno in učinkovito nadaljevalo poslovanje, zagotavljalo uresničevanje politike vodstva, varovalo premoženje ter zagotavljalo, kolikor je možno, pravilnost in točnost vknjižb (Vezjak, 2003, str. 70)

Cilj revidiranja notranjih kontrol je presoditi ustreznost njihovega ustroja in oceniti njihovo delovanje. V ta namen notranji revizor najprej preveri ustreznost in delovanje *vodstvenih kontrol* (le-te so označene tudi kot spremljevalne kontrole), kjer med drugim ugotavlja:

1. ali so pooblastila, pristojnosti in odgovornosti posameznika nedvoumno določene in ali so naloge zaposlenih ustrezno razmejene. Slednje pomeni, da nobena poslovna zadeva ni v rokah ene same osebe. Tako oseba, ki ima opravka s prejemki, ne sme imeti opravka s knjigovodstvom prihodkov; oseba, ki odobri naročilo, ne sme sodelovati pri izvajanju prenosa denarnih sredstev; oseba, ki šteje zaloge, ne sme hkrati voditi evidenco zalog in podobno. Ločitev funkcij je torej eden glavnih načinov za preprečevanje manipulacij in napak;
2. ali so zaposleni odgovorni za sredstva s katerimi rokujejo, ali varnostni postopki in ukrepi zagotavljajo, da je dostop do sredstev dovoljen le pooblaščenim osebam, ali je dostop do podatkovnih datotek ustrezno zavarovan, ali se gesla pogosto menjajo, ali so elektronski podpisi ustrezno zavarovani;
3. ali izobrazba in sposobnosti zaposlenih ustrezajo njihovi odgovornosti; ali je poskrbljeno za varstvo osebnih podatkov zaposlenih, so fizične kartoteke s temi podatki ustrezno zavarovane in dostopne samo pooblaščenim osebam in drugo.

Temu sledi preverjanje temeljnih kontrol, ki zajemajo (Odar, 2005, str. 17):

- *kontrole pravilnosti podatkov*, ki vključujejo: 1. *kontrole odobritve* → tu notranji revizor na primer preveri ali je posel odobrila pooblaščen oseba; ali so prejeti računi ustrezno likvidirani; ali je odtujitev osnovnih sredstev odobril nadzorni svet; 2. *kontrole primerjanja*, kjer presoja skladnost dokumentov, kot so: naročilnica ↔ dobavnica ↔ račun ↔ pogodba ali pa usklajenost terjatev in obveznosti z zunanjimi potrditvami izpisov odprtih postavk in 3. *kontrole preveritve pravilnosti*, pri čemer ugotavlja ali so osnovni elementi na računu, kot so: $\text{cena} * \text{količina} = \text{vrednost}$, bili preverjeni;
- *kontrole popolnosti obdelave*, ki zagotavljajo, da so pravilni podatki tudi pravilno obdelani in evidentirani v poslovnih knjigah. Tu notranji revizor preverja: 1. *zaporedje številčenja* prejetih in izdanih računov ter naročilnic, izdajnic oziroma prejemnic z namenom, da bi ugotovil eventualne manjkajoče dokumente in 2. *kontrola nad neobdelanimi dokumenti*, ki jo izvede, če ugotovi, da ostajajo odprte prevzemnice, nelikvidirane fakture in podobno.
- *ponovno opravljanje postopkov*, ki služi za ugotavljanje in odpravljanje napak v sistemu notranjih kontrol → notranji revizor sam izvede celoten postopek oziroma se z izvajalci pogovori o morebitnih težavah, zapletih ali kakršnih koli pomanjkljivostih, ki

so jih morda opazili pri svojem delu. Pri ugotavljanju sistemskih napak so namreč zaposleni zelo pomemben vir informacij, saj se le-ti s tem vsakodnevno srečujejo.

Če notranji revizor zazna, da kontroliranje ni pravilno zasnovano ali da ne deluje v zadostni meri, mora o teh slabostih takoj ko je mogoče, obvestiti poslovodstvo, kajti posledica nedoseženega kontrolnega cilja se v končni fazi lahko odrazi kot pomembna napačna navedba v računovodskih izkazih. Zato je potrebno v takšnih primerih čim prej pristopiti k realizaciji korekcijskih ukrepov.

2.6. POTEK NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Ne glede na vrsto in predmet revizije notranje revidiranje običajno poteka po smiselnem zaporedju aktivnosti, ki obsegajo naslednje faze:

- načrtovanje revizijskih pregledov in drugih revizijskih nalog;
- priprava na revizijski pregled;
- izvajanje revizije;
- poročanje o opravljeni reviziji;
- spremljanje izvajanja priporočenih ukrepov ter
- izvedbo naknadnih revizij, v kolikor se izkaže potreba po tem.

Načrtovanje revizijskih pregledov vključuje strateško in letno načrtiranje. Srednjeročni program ali strateški načrt revizij izdelava vodja notranjerevizijske službe na podlagi strateških ciljev podjetja in ocene tveganj¹¹. V njem opredeli delovanje te službe v okviru revizijskega cikla ter definira področja, ki jih bo revidiral. To so zlasti tista organizacijska področja ali funkcije, ki ne delujejo učinkovito in uspešno oziroma področja, kjer obstaja večja možnost napak, zlorab ali nespoštovanja predpisov. V strateški načrt sodijo tudi predvidene aktivnosti v zvezi z razvojem revizijske funkcije, kadrovsko zasedbo, svetovalno dejavnostjo ter sodelovanjem z zunanjimi institucijami in v zvezi s prostorsko ureditvijo in opremo oddelka notranje revizije. V letnem programu, ki je izsek iz srednjeročnega programa, pa vodja notranjerevizijske službe predvidene redne revizije časovno razporedi glede na prioriteta tveganja po posameznih mesecih ter oceni stroške revidiranja na letni ravni. V skladu s strokovnimi standardi strateški in letni program revizij sprejmeta in potrdira poslovodstvo in nadzorni svet podjetja.

¹¹ Ocenjevanje tveganj je pojasnjeno v vsebinskem okviru tretjega poglavja.

Temu sledi priprava na konkretni revizijski pregled, ki zajema spoznavanje okolja kontroliranja in izdelavo revizijskega programa kot izvedbenega načrta za posamično revizijo, kjer vodja zelo natančno opredeli predmet in cilje revizije, njen obseg, časovni okvir, število revizorjev, ki bodo teamsko sodelovali pri izvedbi in revizijske postopke, ki jih bodo pri revidiranju uporabili.

Izvedbena faza revidiranja poteka po revizijskem programu in vključuje naslednje stopnje:

1. *Spoznavanje revidiranega področja*: Na tej stopnji notranji revizor najprej opravi uvodni razgovor z vodjem revidiranega področja. Na razgovoru vodjo seznanijo z vsebino in cilji pregleda, določijo seznam dokumentacije, ki naj mu bo posredovana ter dogovorijo morebitne tehnične rešitve. Nato nadaljuje z dejanskim spoznavanjem področja kontroliranja, pri čemer si pomaga s tehnikami in metodami poizvedovanja pri zaposlenih (»DA/NE« vprašalniki), z metodo opazovanja procesov in z različnimi metodami preizkušanja delovanja teh procesov in notranjih kontrol (pomoč → naris poteka celotnega procesa). Nato izdelajo oceno tveganj, od katere so odvisni smer in obseg revidiranja ter podrobnost preizkušanja podatkov.
2. *Zbiranje dokumentacije in dokaznega gradiva*, ki notranjemu revizorju služi kot podpora k mnenju, ugotovitvam in priporočilom, ki jih bo podal v poročilu. Pri tem je pomembno, da so dokazi zadostni, ustrezni in zanesljivi, torej takšni, da: 1. lahko preudarna in obveščena oseba na njihovi podlagi pride do enakih zaključkov, 2. biti morajo skladni s cilji in področjem revizije ter 3. pridobljeni morajo biti iz neodvisnih in pa različnih virov ter skladni z drugimi informacijami (Priročnik za notranje revidiranje, 1999, str. 55). Na podlagi dokazov se ocenjuje gospodarnost, kakovost in strokovnost dela, ki ga je opravil notranji revizor. Zato mora vsa dokumentacija in dokazno gradivo posameznih revizij, skupaj z opomniki in drugimi zabeležkami o poteku revidiranja hraniti v tako imenovanih dosjejih (stalni in sprotni).
3. *Proučevanje zbranega delovnega gradiva*, pri čemer notranji revizor izdelajo izračune različnih kazalnikov ter opravi druge analitične postopke in preizkuse podatkov, da bi na tej osnovi lahko presodil njihovo verodostojnost in resničnost in/ali skladnost s predpisi, zakonodajo in računovodskimi usmeritvami oziroma z vidika ciljev podjetja ocenil uspešnost, učinkovitost in gospodarnost posameznih organizacijskih enot.
4. *Oblikovanje ugotovitev in ključnih spoznanj* na podlagi dejanskega stanja, s katerimi notranji revizor seznanijo odgovorne osebe revidiranega področja na tako imenovanem razčiščevalnem sestanku, katerega glavni namen je, da se morebitna nesoglasja glede spornih zadev, ki bi utegnili biti posledica napačnega razumevanja področja revidiranja, uskladijo oziroma odpravijo pred izdelavo zaključnega poročila.

Izdelava pisnega poročila o reviziji predstavlja zaključno fazo v revizijskem postopku. V poročilu notranji revizor navede: 1. predmet in cilje revidiranja, 2. uporabljene metode in tehnike, 3. listine in drugo dokumentacijo, ki je bila pregledana, 4. kratek povzetek dejanskega stanja, 5. sodila, na podlagi katerih je potekala presoja, 6. ugotovitve in finančne posledice le-teh (če so merljive) ter 7. ukrepe za odpravo nepravilnosti oziroma navede priporočila za izboljšave. Poročilo notranji revizor v najkrajšem možnem času posreduje poslovodstvu, ki je odgovorno za ukrepanje na podlagi ugotovljenih dejstev in priporočil (Korpič-Horvat, 2004, str. 8).

Z oddajo poročila so zaključene revizijske aktivnosti, ne pa tudi revizorjevo delo. Notranji revizor je namreč dolžan spremljati, ali so korekcijski ukrepi v zvezi s sporočenimi ugotovitvami sprejeti in ali se dosegajo želeni izidi. V kolikor njegova priporočila niso zadovoljivo realizirana oziroma, če priporočila sploh niso upoštevana, mora notranji revizor ugotoviti razloge, zakaj ni prišlo do njihove realizacije in o tem nemudoma obvestiti poslovodstvo, ki se je na revizorjevo opozorilo dolžno odzvati z ustreznimi ukrepi in morebitnimi sankcijami.

Temu sledi presoja o potrebi po izvedbi naknadne revizije. Za nakladno revizijo se vodja notranjih revizorjev navadno odloči v primerih, ko je bilo z revizijo ugotovljenih veliko napak bodisi po obsegu, bodisi po vrednosti in tedaj, ko se učinki realiziranih ukrepov pokažejo šele z daljšim časovnim zamikom.

Ob koncu poslovnega leta je vodja notranjerevizijske službe dolžan izdelati tudi letno poročilo, v katerem poda povzetek bistvenih izsledkov in izkazanih učinkov posamičnih revizij ter finančno poročilo o stroških revidiranja in druge informacije o delovanju te službe. Ta dokument posreduje poslovodstvu in nadzornemu svetu podjetja.

2.7. IZVAJALCI NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Izvajalci notranjega revidiranja se imenujejo »notranji ali interni revizorji«, ki morajo imeti najmanj visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo ter licenco kot uradno potrdilo o strokovni usposobljenosti za opravljanje nalog notranjega revidiranja. Licenco izda SIR na podlagi uspešno zaključenega izobraževanja in usposabljanja za ta poklic.

Po prenovljenih standardih lahko naloge notranjega revidiranja opravljajo bodisi notranji revizorji, ki so v podjetju zaposleni, ali pa uslužbenci revizijskih družb kot zunanji izvajalci pogodbeno dogovorjenih notranjerevizijskih storitev.

Praviloma se za lastno notranjerevizijsko službo odločajo večja podjetja, ki imajo za to strokovno usposobljen kader. In tista, ki delujejo v razmerah velikih poslovnih tveganj povezanih s konkurenco, tržnimi nihanji, hitrimi tehnološkimi spremembami, modnimi

novostmi ipd. Za zunanje izvajalce notranjerevizijskih storitev pa se po navadi odločajo manjša podjetja in občasno tudi podjetja, ki imajo lastne notranje revizorje. Slednja najamejo zunanjega strokovnjaka v primerih, ko se zaradi zapletenosti ali obsežnosti revizijskega posla zahtevajo posebna znanja in izkušnje, ki jih lastni notranji revizorji nimajo.

V povezavi z navedenim moram posebej poudariti, da je odgovornost za zagotavljanje delovanja sistema notranjih kontrol in sistema obvladovanja tveganj na strani posloводства, ne glede na to ali notranjerevizijske naloge izvajajo notranji ali zunanji izvajalci. Te odgovornosti posloводство v nobenem primeru ne more prenesti na notranjega revizorja ali kogarkoli drugega. Vzpostavitev ustreznega sistema notranjih kontrol in sistema obvladovanja tveganj je namreč osnovna naloga upravljanja in vodenja gospodarskih družb, naloga notranjih revizorjev pa je, da s sistematičnim spremljanjem izvajanja obeh sistemov zaznavajo napake in s priporočili za odpravo le-teh pomagajo poslovodstvu pri doseganju zastavljenih ciljev podjetja.

Prav tako želim na tem mestu poudariti, da morajo koristiti, ki jih ima podjetje od notranje revizije, opravičevati njen obstoj, zato je izjemno pomembno, da posloводство pretehta vse prednosti in slabosti, ko se odloča ali bo funkcijo notranje revizije zaupalo uslužbencu, ki je v podjetju zaposlen s polnim delovnim časom ali pa bo to funkcijo oddalo zunanjemu strokovnjaku.

2.7.1. Zgodovina zunanjega izvajanja storitev

Zametki zunanjega izvajanja storitev ali angleško outsourcing so nastali v ZDA, od koder so se dokaj hitro razširili v Kanado, Avstralijo, Novo Zelandijo in v Evropo pa tudi v Azijo. Kot pravijo strokovnjaki, ki empirično proučujejo to področje, je prav pojav outsourcinga ključen razlog hitre rasti japonskega gospodarstva.

Sprva so se podjetja posluževala predvsem pogodbenih najemov zunanjih izvajalcev na področju čiščenja, vzdrževanja in transporta. V devetdesetih letih pa je outsourcing doživel eksplozivno rast. Tako se danes podjetja odločajo za zunanje izvajanje proizvodnje enega ali več delov proizvodne linije, računovodskih in pravnih storitev, storitev notranjega revidiranja in še vrsto drugih dejavnosti, za katere se izkaže, da je nakup tovrstnih storitev cenejši od izvajanja le-teh v lastni režiji. Študije kažejo, da se trend naraščanja obsega oskrbovanja podjetja s storitvami zunanjih izvajalcev vztrajno nadaljuje, tako da na nekaterih področjih dosega celo 25 do 30 % letno stopnjo rasti (Bergant, 2004, str.227).

2.7.2. Prednosti zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev

Oddaja notranjega revidiranja zunanjim izvajalcem, pri čemer imam v mislih revidiranje različnih funkcij poslovanja podjetja, ima vsekakor določene prednosti, ki hkrati pomenijo slabosti izvajanja teh storitev v lastni režiji. Tej trditvi pa moram takoj dodati, da velja tudi obratno in so zatoj tudi prednosti lastnih notranjih revizorjev obenem označene kot slabosti zunanjih izvajalcev (Debeljak, 2001, str. 8).

V nadaljnjem besedilu tega sestavka sem izpostavila tiste prednosti zunanjih izvajalcev notranjerevizijskih storitev, ki so po mojem mnenju najbolj očitne, medtem ko sem prednosti lastnih izvajalcev opredelila v naslednji točki (glejte točko 2.7.3. na strani 26).

Kot prvo naj omenim, da najemanje zunanjih strokovnjakov, tedaj ko jih podjetje potrebuje, omogoča poslovodstvu uravnavanje porabe sredstev za notranje revidiranje zgolj glede na število in obseg opravljenih revizij, kar je pri lastnih izvajalcih nemogoče. Že zaradi fiksnih stroškov osnovnih plač, ki jim morajo biti zagotovljene ne glede na količino opravljenega dela.

Nadalje govori v prid zunanjim izvajalcem tudi njihova specializacija, saj revizijske družbe zaposlujejo strokovnjake z različnih področij, ki imajo široka znanja in izkušnje, pridobljene z opravljanjem storitev pri najrazličnejših strankah, kar pomeni, da so usposobljeni za revidiranje praktično vseh organizacijskih delov oziroma vseh funkcij poslovanja. Lastni notranji revizorji pa si izkušnje šele pridobivajo, zato niso kos zapletenim revizijam, kot je na primer revidiranje informacijskih sistemov, ki se tudi sicer v praksi ne opravlja pogosto.

Naslednji argument se nanaša na avtoriteto, ki jo zunanji izvajalci brezpogojno uživajo pri zaposlenih v podjetju, s katerimi pridejo v stik pri revidiranju. Kot strokovnjaki uglednih revizijskih družb so deležni spoštovanja tudi pri naročniku njihovih storitev, torej pri poslovodstvu. Nasprotno pa si morajo lastni notranji revizorji avtoriteto in spoštovanje pri svojih sodelavcih sami ustvariti. Oboje si postopoma pridobivajo šele s kvalitetno opravljenimi nalogami, ki so jim zaupane in s primernim, spoštljivim in nepristranskim odnosom do vseh, s katerimi tako ali drugače vsakodnevno komunicirajo.

In nenazadnje je ena izmed prednosti oddaje funkcije notranjega revidiranja zunanjim izvajalcem nedvomno tudi ta, da zunanji izvajalec ob izvajanju revizijskih storitev neposredno prenaša svoje bogate izkušnje in znanje na zaposlene v revidiranem podjetju, kar se sčasoma v njem odraža v manjšem obsegu nepravilnosti in napak. Slednje pa se posledično izkazuje tudi v konkretnih finančnih prihrankih.

Ne glede na povedano pa mora poslovodstvo upoštevati, da je osnovni pogoj uspešnosti notranjega revidiranja neodvisnost in nepristranskost izvajalcev teh storitev. Zato mora pri izbiri zunanjega izvajalca storitev paziti, da je ta pogoj izpolnjen. V povezavi s tem se

pogosto pojavlja vprašanje, ali lahko govorimo o revizorjevi neodvisnosti, ko funkcijo notranjega revidiranja izvaja revizijska družba, ki je istočasno tudi revizor računovodskih izkazov podjetja. Pravila etičnega obnašanja AICPA, kot odgovor na to vprašanje, navajajo: »Če se za revizorja ne predpostavlja, da nastopa v vlogi posloводства in če revizor ne sprejema odločitev, za katere je pristojno posloводство, potem revizorjeva neodvisnost ni ogrožena« Glede na to, da revizor podaja le mnenje in priporočila o predmetu revidiranja, same odločitve pa so prepuščene naročniku, lahko iz citiranega besedila sklepam, da načelo neodvisnosti tudi v takšnih primerih ni kršeno (Perner, 2000, str. 54).

Če torej posloводство presodi, da ni razloga, ki bi kakorkoli ogrožal neodvisnost revizorja, mora v naslednjem koraku z zunanjimi izvajalci skleniti »Pogodbo o izvajanju notranjerevizijske dejavnosti«, v kateri je potrebno natančno specificirati vlogo in odgovornost vsake od strank ter opredeliti predmet in cilje revizije. Prav tako je potrebno definirati vrednost opravljenih del, rok izvedbe in rok plačila ter določiti odgovorno osebo, ki bo s strani podjetja spremljala izvedbo revizije in na podlagi specificiranih nalog ocenila ali je zunanji izvajalec notranjega revidiranja izpolnil vse dogovorjene obveznosti.

2.7.3. Prednosti lastne notranjerevizijske službe

Poznavanje organiziranosti in poslovanja podjetja je ključnega pomena za opravljanje notranjerevizijskega dela. V primerjavi z zunanjimi izvajalci notranji revizorji, ki so v podjetju zaposleni s polnim delovnim časom, nedvomno bolje poznajo ustroj in delovanje računovodstva, notranjih kontrol in informacijskega sistema. Prav tako bolje vedo, na katerih področjih se pojavlja največ težav, kakšni so poslovni rezultati in kakšne so ugotovitve kontrolinga. Nadalje bolj poznajo cilje podjetja in ključna tveganja. Narava njihovega dela jim skratka omogoča, da so zelo dobro seznanjeni z vsemi značilnostmi okolja kontroliranja. Takšna prednost pa je lahko odločilna za kakovost notranjega revidiranja v podjetju.

Dodaten argument, ki govori v prid ustanovitve lastne notranjerevizijske službe, je tudi predanost notranjih revizorjev svojemu podjetju. Ob predpostavki, da so lastni notranji revizorji zvesti in lojalni podjetju in ob dejstvu, da je obstoj notranjerevizijske službe odvisen od njihove uspešnosti, se pri opravljanju svojih nalog bolj potrudijo kot zunanji izvajalci. To ima za posledico kvalitetnejša in zanesljivejša poročila, ki poslovodstvu pomagajo pri sprejemanju odločitev.

Prav tako velja, da lahko lastni notranji revizorji pristopijo k revidiranju določenega področja takoj, ko se pojavi potreba po tem. Kar pomeni, da se tudi ukrepi za odpravo ugotovljenih nepravilnosti ali nesmotrnosti pričnejo izvajati bistveno prej kot v primeru, če bi za to storitev najeli zunanjega izvajalca (dolgotrajnost postopka: naročilo → priprava in sklenitev pogodbe → daljša priprava na revidiranje zaradi nepoznavanja okolja kontroliranja itd.).

Za razliko od zunanjih izvajalcev imajo lastni notranji revizorji možnost sprotnega spremljanja rezultatov revizij, torej lahko ob ugotovitvi, da se njihova priporočila ne spoštujejo, o tem nemudoma obvestijo poslovodstvo, kar pa za zunanje izvajalce ne velja.

In končno: Ne smem zanemariti še dveh dejstev, ki bi ju prav tako lahko označila kot prednost lastne izvedbe: 1. V primeru lastne notranjerevizijske službe zaupni podatki ostanejo v podjetju oziroma je tveganje, da bi poslovne skrivnosti prišle v javnost, manjše, čeprav so tudi zunanji izvajalci dolžni spoštovati načelo zaupnosti ter 2. Stroški plačila storitev revizijskih družb se zmanjšajo, saj se zaradi delovanja notranjega revidiranja praviloma zmanjša obseg dela, ki ga morajo opraviti zunanji revizorji pri reviziji računovodskih izkazov.

2.8. PODOBNOSTI IN RAZLIKE MED NOTRANJIM REVIDIRANJEM IN KONTROLINGOM

Zaradi pogoste zamenjave notranjega revidiranja s kontrolingom, sem v besedilu tega sestavka navedla bistvene podobnosti in razlike med obema dejavnostima.

Dejstvo je, da sta tako notranje revidiranje kot kontrolig usmerjena k doseganju zastavljenih ciljev podjetja. Neizpodbitno je tudi dejstvo, da je obema dejavnostima osnovni cilj uspešnost poslovanja. Prav tako ni nikakršnega dvoma o tem, da smo obe dejavnosti povzeli iz tuje prakse, pri čemer smo bili v mnogih primerih precej površni, saj pri implementaciji niso bile upoštevane okoliščine, ki veljajo za naša podjetja.

Menim, da lahko prav v vsebini prejšnjega odstavka najdemo razloge, zaradi katerih se še vedno dogaja, da marsikdo neustrezno pojmuje notranjo revizijo oziroma njenih nalog ne loči od nalog kontrolinga, čeprav so razlike, ki sem jih na kratko predstavila v nadaljevanju, precej očitne.

Naloge kontrolinga so, da:

1. na podlagi analize podatkov in informacij preteklega poslovanja ter pričakovanih dogodkov v prihodnosti poskrbi za ustrezno načrtovanje,
2. spremlja izvajanje načrtov,
3. ugotavlja odmike uresničenega od načrtovanega ter na teh osnovah
4. pripravlja predloge za sprejemanje odločitev, ki vodijo k doseganju ciljev podjetja.

Naloge notranje revizije pa so, da:

1. s sistematičnimi pregledi pravočasno odkriva napake in pomanjkljivosti,
2. na njihovi osnovi pripravlja predloge za odpravo le-teh tako, da do odmikov pride le v najmanjši možni meri ter
3. poskrbi za zanesljivost podatkov in informacij, ki so podlaga za delovanje kontrolinga.

Poleg očitnih razlik v nalogah, ki jih obe dejavnosti opravljata, lahko med notranjo revizijo in kontrolingom zaznamo tudi druge razlike, kot na primer (Koletnik, 2004, str. 82):

- Notranja revizija mora biti nujno organizirana kot neodvisna služba, kar ne velja za kontroling, ki ga lahko opravljajo npr. tudi v okviru računovodstva.
- Strokovno znanje notranjega revizorja mora biti formalno potrjeno s posebno licenco, ki jo izda Slovenski inštitut za revizijo, medtem ko za kontroling to ne velja. To hkrati pomeni, da so svetovalne storitve notranjega revizorja, ki jih opravlja za posloводство, v primerjavi s svetovalnimi storitvami kontrolorja na strokovno bistveno višjem nivoju.
- Notranji revizor podatke in informacije revidira. Kar pomeni, da presoja njihovo točnost, popolnost in pravilnost. Zato so izsledki njegovega dela bolj zanesljivi od rezultatov dela kontrolorja, ki pripravlja informacije za sprejemanje odločitev zgolj na podlagi podatkov, kakršni so, četudi vsebujejo pomembno napačne navedbe, ki se jih brez revidiranja pač ne da zaznati.
- Pri notranjem revidiranju gre v glavnem za presojanje poslovnih dogodkov in stanj, ki so se že zgodila. Hkrati to pomeni, da se notranja revizija na področju dajanja zagotovil s prihodnostjo praviloma ne ukvarja (op.: drugače je pri njenem svetovalnem delu, kjer se opira tudi na predvidevanja in ocene o verjetnosti nastanka bodočih dogodkov). Kontroling pa temelji na načrtovanju, zato je priprava informacij za odločanje s tega vidika neposredno usmerjena v prihodnost oziroma pripravo nanjo.

Iz zgornjih navedb lahko povzamem, da notranje revidiranje in kontroling dejansko delujeta za isti cilj, vendar na različne, med seboj dopolnjujoče se načine. Podjetje potrebuje usklajeno delovanje obeh dejavnosti, zato ne ene ne druge ni smiselno opustiti. Obema je potrebno dati ustrezno veljavo, hkrati pa poskrbeti, da so naloge obeh eksplicitno opredeljene in nedvoumno razmejene.

3. PROBLEMI UGOTAVLJANJA IN OBVLADOVANJA TVEGANJ

3.1. OPREDELITEV TVEGANJ

»Tveganje je negotovost nastanka kakega dogodka, ki lahko vpliva na uresničevanje ciljev podjetja. Navadno se tveganje izraža s posledicami in verjetnostjo nastanka« (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str. 19).

Iz zgornje definicije sklepam, da se podjetje s tveganji srečuje skoraj pri vsakem koraku delovanja oziroma ima z njimi opravka pri opravljanju sleherne poslovne aktivnosti. Tako bi že težko našli kakšen poslovni dogodek, ki ni povezan z večjim ali manjšim tveganjem, medtem ko zapletenih procesov delovanja brez tveganj dejansko ni.

Največkrat gledamo na tveganja samo v negativnem smislu, saj jih v praksi pogosto obravnavamo zgolj kot verjetnost, da bo prišlo do nekega škodljivega dogodka, ki bo povzročal izgube oziroma bo kako drugače neugodno vplival na poslovanje, pri tem pa običajno pozabljamo, da s sistematičnim proučevanjem tveganj poleg slabosti zaznavamo tudi prednosti, ki jih ima podjetje v primerjavi s konkurenco in odkrivamo najrazličnejše priložnosti, ki sicer ne bi bile izkoriščene. Torej lahko s tega vidika tveganjem upravičeno pripišem tudi pozitivno vlogo.

S proučevanjem tveganj so se začeli teoretiki ukvarjati že v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja¹², praksa pa je k temu resneje pristopila v devetdesetih letih¹³. Po mnenju mnogih strokovnjakov in tudi širše javnosti so jo v proučevanje tveganj prisilili škandali mednarodnih razsežnosti, ki so s propadom velikih korporacij, kot sta Enron in Parmalat, močno pretresli finančne trge. Kasneje se je izkazalo, da so pri tem glavno vlogo odigrale prav pomanjkljive notranje in zunanje kontrole, ki so dopuščale opravljanje nezdržljivih funkcij v eni osebi, s čimer je bilo omogočano prikrivanje dejanskega stanja ter ponarejanje poročil in uradnih dokumentov. Na drugi strani pa je neizbežnemu zlomu omenjenih korporacij botrovalo tudi nezadostno poznavanje finančnih inštrumentov in z njimi povezanih tveganj (Mohorič, 2002, str. 32).

Navedeno zelo slikovito potrjuje, da je notranje revidiranje s sistematičnim proučevanjem tveganj ožjega in širšega okolja ob hkratnem prepoznavanju tveganj v samem podjetju predpogoj za dolgoročni obstoj podjetja. Saj na ta način omogoča pravočasno spoznavanje priložnosti in nevarnosti, ki pretijo podjetju od zunaj ali pa so posledica notranjih dogodkov.

¹² To temo je obdeloval v svojih delih najprej James Martin, kasneje pa tudi Patton, Evans in Lewis (D. McName, G.M. Selim, 1998, str. 1).

¹³ Proučevanje tveganj je tudi sestavni del poročila »Notranje kontroliranje«, ki ga je v ZDA leta 1992 izdal Odbor podpornih organizacij komisije za ceste (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, COSO).

Vendar to ne pomeni, da je osnovni namen proučevanja tveganj predvideti prihodnost, pač pa je njegova temeljna funkcija zagotoviti kontinuirano identificiranje, spremljanje in upoštevanje dejavnikov negotovosti pri odločanju posloводства ter hkrati s tem preprečevati škodljiva ravnanja, kot so dejanja prevar, korupcije in podobno. Poleg tega rezultati sistematičnega proučevanja tveganj predstavljajo tudi izhodišče za opredeljevanje položaja podjetja v okolju in za prepoznavanje njegovih tekmovalnih prednosti (Tušek, Žager, 2004, str. 8).

3.2. VRSTE TVEGANJ

V Mednarodnih standardih revidiranja (MRevS 400) zasledimo naslednje vrste tveganj:

- *tveganje pri delovanju*, ki je del samega delovanja podjetja, zato ga pogosto imenujemo tudi operativno tveganje. Označeno je kot tveganje izgube zaradi neustreznih ali neuspešnih notranjih procesov, sistemov, zaposlencev in zunanjih dejavnikov (op.: več o tem je navedeno v točki 3.2.1.);
- *tveganje pri kontroliranju*, ki se pojavi tedaj, kadar opravljene kontrole ne delujejo dobro ali se jih ne spoštuje, kar je razlog za nastanek napak in odmikov. To obenem pomeni grožnjo, da pričakovani kontrolni cilji ne bodo doseženi, bodisi zaradi sistemskih nepravilnosti¹⁴, bodisi zaradi človeškega faktorja, ki utegne biti vzrok, da sicer ustrezno zasnovan sistem notranjih kontrol ne deluje zadovoljivo;
- *tveganje pri odkrivanju*, ki pomeni neko stopnjo verjetnosti, da notranji revizor ne bo odkril napak in/ali nepravilnosti, ker v fazi spoznavanja predmeta revidiranja morda ni identificiral kakega ključnega dejavnika negotovosti oziroma, ker je napačno ocenil tveganja pri delovanju in tveganja pri kontroliranju.
- *revizijsko tveganje* je definirano kot produkt vseh zgoraj omenjenih vrst tveganj in pomeni tveganje, da bo revizor (velja za notranjega in zunanjega) podal napačno mnenje o zadevi, ki je bila predmet revidiranja. Iz tega sledi, da rezultat revidiranja nikakor ne daje stodstotnega zagotovila o presojeni zadevi, temveč je to zagotovilo zmerno, ki pa temelji na mnenju strokovnjaka, zaradi česar naj bi bila stopnja zanesljivosti le-tega na zadovoljivo visoki ravni in sicer od 95 do 98 % (Jagrič, 2005, str. 16).

Pri samem notranjem revidiranju pa zasledimo tudi pojem *preostalo tveganje*, ki pomeni neko stalno raven odmika ali pomanjkljivosti v delovanju, ki ostaja po opravljenih kontrolnih postopkih. S tega vidika je preostalo tveganje opredeljeno kot tveganje, ki je v okviru

¹⁴ Vgrajeni kontrolni postopki se sami po sebi ne prilagajajo spreminjajočim se okoliščinam, zato je potrebno kontrolno delovanje preverjati in ga skladno s potrebami posodabljati.

obstoječih stroškov kontroliranja sprejemljivo. Ker vsako delovanje nosi s seboj nekaj tveganja, ki ga ni mogoče odpraviti, se podjetje preostalemu tveganju ne more popolnoma izogniti, lahko pa ga z ustreznimi ukrepi zmanjša na sprejemljivo nizko raven. Podjetje lahko na primer opusti tista dejanja oziroma procese, ki reproducirajo visoko raven preostalega tveganja, ali pa poostri kontrole na teh področjih in podobno. Tu je vloga notranjega revizorja precej pomembna, saj je prav on tisti, ki na kritičnih segmentih delovanja oceni raven preostalega tveganja in na tej osnovi svetuje, kaj bi bilo glede na oceno smiselno storiti, medtem ko je odločitev o dejanskih ukrepih v pristojnosti poslovodstva, ki hkrati s tem sprejema nase tudi odgovornost glede sprejemljivosti preostalega tveganja (Nemec, 2003, str.189).

3.2.1. Tveganje pri delovanju

Tveganje pri delovanju je potrebno proučevati na treh ravneh in sicer:

- *narodnogospodarska raven*, kjer se ugotavlja in ocenjuje vpliv splošnih gospodarskih in političnih okoliščin na doseganje ciljev podjetja. S tem v zvezi se proučuje npr.: vpliv sprememb obrestnih mer, davčne in delovnopravne zakonodaje, računovodskih standardov, ekoloških omejitev in tudi vpliv sprememb gospodarskega in političnega položaja (pogoji trženja, vojne razmere ipd.) v državi, kjer ima sedež dislocirana enota podjetja oziroma tam, kjer je večina njenih kupcev in dobaviteljev;
- *panožna raven*, kjer se v prvi vrsti proučuje položaj podjetja v panogi glede na položaj tekmecev in nato v drugem koraku ocenjuje vpliv razvoja in tehnoloških sprememb, vpliv tržnih informacij ter vpliv sprememb v navadah kupcev in drugo;
- *raven podjetja ali organizacijska raven*, kjer gre za ugotavljanje in ocenjevanje tveganj, ki izhajajo iz okoliščin znotraj podjetja in se nanašajo na najrazličnejše dejavnike, opredeljene v nadaljnjem besedilu.

Poznavanje dejavnikov negotovosti, ki delujejo znotraj podjetja je pri sprejemanju poslovnih odločitev izjemnega pomena. Glede na to, da gre za široko področje, je priporočljivo, da tveganje pri delovanju na ravni podjetja razčlenimo vsaj na spodaj navedene segmente proučevanja (SIR: Priročnik za notranje revidiranje, 1999, 14-17 str.):

- *tveganje pri denarnih tokovih*, ki je opredeljeno kot tveganje, ko lahko pride do izgub zaradi slabega ravnanja z denarnimi sredstvi. Znaki, ki povečujejo stopnjo tveganja pri denarnih tokovih, se kažejo v naslednjih pomanjkljivostih delovanja: nihče ni odgovoren za obvladovanje financ; predračuni niso pripravljani; ni projekcij denarnih tokov; pogosto prihaja do dragega izposojanja denarja za premoščanje likvidnostnih težav ali pa do neizkoriščenih občasnih presežkov denarja; odstotek financiranja

sredstev z dolžniškim kapitalom je velik; obstaja nevarnost prezadolžitve podjetja; stroški obresti za prejeta posojila presegajo dobiček iz poslovanja in drugo.

- *tveganje pri trženju*, ki je opredeljeno kot tveganje, ko lahko pride do izgub zaradi pomanjkljivih tržnih ciljev, slabega razumevanja trga, pomanjkanja jasne politike cen oziroma nezadostnega poznavanja tekmovalnega okolja. Značilnosti visoke ravni tveganja pri trženju so: ni tržne strategije; tržni cilji niso skladni s poslovnimi dejavnostmi; realizirani prihodki od prodaje so manjši od načrtovanih; odziv na spremembe trga je slab; vstop na neznane trge je nenačrtovan; tržnih raziskav ni; razlogi za izgubljena naročila niso pojasnjeni; raven pritožb in reklamacij odjemalcev je visoka in drugo.
- *tveganje pri proizvodnji in opravljanju storitev*, ki je opredeljeno kot tveganje, ko lahko pride do izgub zaradi slabih storitev odjemalcem, nenačrtovanega proizvodnje, slabega obvladovanja zalog oziroma netočnega obračunavanja stroškov. Na veliko verjetnost uresničitve tovrstnega tveganja kažejo naslednji dejavniki: skrajni roki dobave, ki so jih postavili kupci, se ne upoštevajo; pritožbe se obravnavajo neprimerno; obseg proizvodnje ni usklajen z možnim obsegom prodaje; obstajajo ozka grla pri proizvodnji; proizvodne zmogljivosti niso izkoriščene; proizvodnje ni povezano z ravni zalog; zaloge nadomestnih delov so neustrezne ali čezmerne; koeficient obračuna zalog je nizek; ni ustrezne ureditve obračunavanja stroškov; stroški jamstva in popravil niso pripoznani kot stroški proizvodnje in drugo.
- *tveganje pri ljudeh* je označeno kot tveganje, ko lahko pride do izgube zaradi nejasne in pomanjkljive opredelitve in razdelitve nalog ter odgovornosti med zaposlene, slabega novačenja, neustreznega dodatnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, neustreznega in neprilagojenega plačevanja glede na odgovornosti in podobno. Na tem segmentu proučevanja je potrebno posebno pozornost posvetiti naslednjim znakom: vrste odgovornosti niso jasno opredeljene; ključnih del ne opravljajo strokovno usposobljeni delavci; naloge se po nepotrebnem podvajajo; raven nadurnega dela je čezmerna; slog vodenja ne ustreza poslovnim ciljem; ni formalnega programa novačenja; ni ustreznih opisov nalog in del, ki zadevajo posamezna delovna mesta; zaposleni se ne zavedajo, kaj se od njih pričakuje; pogodbe o zaposlitvi so pomanjkljive; plače so nesorazmerne odgovornostim; niso izdelani načrti izobraževanja zaposlenih; ne spodbuja se ustvarjalnosti; izobraženi in sposobni delavci množično zapuščajo podjetje; obstaja utemeljen sum za dejanja prevar in korupcije ter drugo.
- *tveganje pri obdelovanju podatkov*, ki je opredeljeno kot tveganje, ko lahko pride do izgub zaradi napak pri samem obdelovanju podatkov ali zaradi neodobrenega dostopa do zaupnih informacij, neustreznega ustroja računovodskega in informacijskega sistema oziroma zaradi neustreznega ravnanja s kontrolami v računalniškem okolju.

Znaki, ki kažejo na visoko stopnjo tveganja pri obdelavi podatkov so: neprimerno varovanje računalnika; ni izdelanih načrtov za odpravo morebitnih sistemskih napak in drugih možnih nesreč pri delovanju računalnika; zaostanki pri obdelovanju podatkov so pogosti; obseg kasneje ugotovljenih napak je velik, odziv nanje pa počasen ter podobno.

- *tveganje v zvezi z ureditvijo* je označeno kot tveganje, ko lahko pride do izgub v razmerah, povezanih z izvajanjem poslov, ki so po predpisih omejeni (npr. ekološke omejitve, visoki prispevki za razgradnjo odpadkov ipd.), ali če podjetje deluje v panogi, kjer so zakonodajne spremembe pogoste (novi predpisi, ki vplivajo na poslovanje, morebitni spori z državo in drugo).

3.3. OBVLADOVANJE TVEGANJ

Pod pojmom obvladovanje tveganj razumemo katerokoli dejanje organov upravljanja, vodenja in nadziranja, organizirano in usmerjeno k izboljšanju ravnanja s tveganji in k povečanju verjetnosti, da bodo postavljeni nameni in cilji delovanja podjetja doseženi (SIR: Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str. 17).

Pri obvladovanju tveganj gre torej za celovit sistem oziroma proces, ki ga zaokrožajo¹⁵:

- sestavine okolja obvladovanja,
- sestavine okvira obvladovanja in
- sestavine sistema notranjih kontrol.

Okolje obvladovanja tveganj predstavlja temelj celotnega procesa obvladovanja tveganj in vključuje:

1. *strategijo obvladovanja tveganj*, kjer se opredelijo ključna tveganja, določijo meje sprejemljivosti tveganj ter izdelata metodologija, ki omogoča celovito in učinkovito obvladovanje tveganj;
2. *organizacijo ravnanja s tveganji*, kjer morajo biti jasno definirane vloge in naloge zaposlenih na vseh nivojih podjetja in vseh področjih tako, da je realizacija sprejete strategije obvladovanja tveganj dejansko izvedljiva in tudi izvedena ter

¹⁵ Besedilo v nadaljevanju je povzeto iz Priporočil za vzpostavitev in izvajanje sistema upravljanja z operativnim tveganjem (2005, 8-10 str.), ki so sicer namenjena bankam, vendar sem vsebino prilagodila delovanju podjetja.

3. *sistem informacijskih tokov*, ki potekajo med organizacijskimi enotami in ustreznimi vodstvenimi ravnmi in obsegajo poročanje: a) o izpostavljenosti tveganjem, ki temelji na analizi rezultatov ocenjevanja in spremljanja tveganj pri delovanju; b) o učinkih izvedenih ukrepov obvladovanja; c) o bistvenih spremembah procesa ravnanja s tveganji ter d) o pobudah v zvezi z možnimi izboljšavami sistema.

Okvir obvladovanja tveganj zajema zbir navodil in postopkov ravnanja s tveganji, ki bodo v skladu s strategijo obvladovanja tveganj podjetju omogočili pravočasno identifikacijo, ocenjevanje, spremljanje in zmanjševanje tveganj na sprejemljivo nizko raven.

Sistem notranjih kontrol pa sestavljajo splošni in specifični kontrolni mehanizmi, ki zagotavljajo ustrezno kontrolo celotnega sistema obvladovanja tveganj v podjetju. Med splošne kontrolne mehanizme na primer uvrščamo vse aktivnosti, ki so potrebne za zagotavljanje ustreznega strokovnega znanja in usposabljanja zaposlenih za izvajanje poslovnih procesov v skladu z usmeritvami uprave in posloводства ter zakonodajnimi in računovodskimi predpisi. Specifični kontrolni mehanizmi pa med drugim obsegajo aktivnosti, potrebne za vzpostavitev procedur za odobritev poslov; vzpostavitev ustreznih zaščit dostopa do podatkov in sredstev; zagotovitev redne verifikacije knjigovodskih listin; usklajevanje zbirnih kontov glavne knjige s konti pomožnih poslovnih knjig; zagotovitev neposrednega izvajanja fizičnih kontrol in podobno.

Neglede na to, da proces obvladovanja tveganj posega na različna področja delovanja podjetja in je zatorej sam po sebi precej zapleten, lahko kljub temu na dokaj razumljiv način v enem stavku povzamem njegovo bistvo. Tako lahko rečem, da gre pri vzpostavitvi sistema za obvladovanje tveganj v prvi vrsti za postavitve primerne okolja in okvira obvladovanja, znotraj katerega se definirajo usmeritve, postopki in aktivnosti, ki omogočajo, da se tveganja zadržujejo v dopustnih mejah ter jasno razmejijo vloge zaposlenih tako, da je mogoče nedvoumno ugotoviti, kdo naj bi kaj delal in kdaj ter kako naj bi preprečil ali vsaj omilil škodljive vplive nevarnih situacij, ki bi utegnile pripeljati do kakršnihkoli težav v zvezi z doseganjem ciljev podjetja (Andresen, 1998, str. 119).

Da bo sistem obvladovanja tveganj ustrezno vzpostavljen in da bo kasneje na vseh organizacijskih ravneh podjetja dejansko deloval v zeleni smeri, morajo biti s tem v zvezi tudi naloge in obveznosti organov upravljanja, vodenja in nadziranja zelo jasno razmejene na (Rotovnik, 2003, str. 2):

- *obveznosti uprave*, ki mora: 1. opredeliti vse vrste tveganj, s katerimi se podjetje srečuje in analizirati vzroke njihovega nastanka, 2. definirati okvirni pristop k ravnanju s tveganji, 3. določiti prioritete posameznih aktivnosti obvladovanja tveganj, 4. določiti ustrezne kontrolne mehanizme, 5. odobriti implementacijo okvira za

obvladovanje tveganj v ustrezno poslovno politiko, ki jo izdelata poslovodstvo, 6. vzpostaviti primerno managersko strukturo ter 7. zagotoviti primeren obseg in pogostost notranjerevizijskih pregledov in drugo.

- *obveznosti poslovodstva*, ki mora: 1. okvir obvladovanja tveganj implementirati v konkretno poslovno politiko, procese in postopke, 2. jasno določiti pooblastila, dolžnosti in način poročanja o tveganjih na nižjih vodstvenih ravneh ter oceniti primernost procesa nadzora nad tveganji, ki ga ti vodje izvajajo, 3. zagotoviti, da ključna delovna mesta zasedajo delavci z ustrezno izobrazbo, znanjem in izkušnjami, 4. poskrbeti, da so s politiko obvladovanja tveganj seznanjeni vsi zaposleni 5. zagotoviti kvalitetno dokumentiranje kontrolnih aktivnosti ter 6. sodelovati z notranjerevizijsko službo in upoštevati oziroma zagotoviti realizacijo njenih priporočil v zvezi z izboljšanjem postopkov obvladovanja tveganj ter drugo.
- *obveznosti nadzornega sveta*, ki mora v okviru nalog s tega področja: 1. neodvisno in nepristransko oceniti ustreznost politike obvladovanja tveganj oziroma podati nanjo morebitne pripombe, 2. obdobjno pregledovati poročila poslovodstva o obvladovanju tveganj, 3. odločiti o sprejemljivosti stopnje preostalega tveganja, če sta si mnenji notranjega revizorja in poslovodstva o tem nasprotujoči in drugo.

3.4. RAVNANJE S TVEGANJI

Ko je sistem obvladovanja tveganj ustrezno zasnovan, je potrebno pristopiti k njegovi realizaciji. Tako sem v prejšnjem delu obravnavala in pojasnila tako imenovano ravnanje s tveganji, ki je opredeljeno kot »logičen, načrten in premišljen proces prepoznavanja, ocenjevanja, spremljanja in nadziranja tveganj, povezanih s katerokoli dejavnostjo, katerikoli področjem nalog ali katerikoli procesom ter obveščanja o njih na način, s katerim se podjetju omogoči doseganje najmanjšega obsega izgub in izkoriščanje največjega obsega možnosti oziroma priložnosti« (Tušek, Žager, 2004, str. 13).

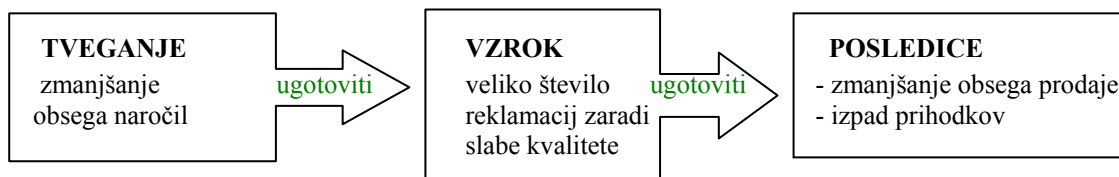
Citirana definicija potrjuje že prej omenjeno trditev, da tveganja ne zajemajo samo nevarnosti in grožnje, da je uresničevanje zastavljenih ciljev delovanja podjetja negotovo, temveč vključujejo tudi vse možnosti podjetja pri ohranjanju njegovih tekmovalnih prednosti. Slednje je tudi razlog, da se v strokovni literaturi poudarja, da je učinkovito ravnanje s tveganji vir dodatne koristi za lastnike in druge interesne skupine, ki tako ali drugače prihajajo v stik s podjetjem.

Prav tako je iz same opredelitve ravnanja s tveganji razvidno, da gre za proces, ki obsega več stopenj in sicer:

- prepoznavanje in razumevanje tveganj, povezanih s posameznimi poslovnimi cilji;
- ocenjevanje tveganj z vidika verjetnosti, pomembnosti in časa njihovega nastajanja ter z vidika vrednotenja možnih posledic in s tem povezano razvrščanje prioriternih tveganj;
- odločanje o tem, kako ravnati s prepoznanimi tveganji, kar pomeni določiti strategijo ravnanja s tveganji in
- nadziranje obvladovanja tveganj.

Prepoznavanje ali identifikacija tveganj je torej prvi korak v procesu ravnanja s tveganji in pomeni ugotavljanje, definiranje in kategoriziranje neželenih in/ali negotovih dogodkov ter njihovih vzrokov in posledic. Tako se na tej stopnji išče odgovore na vprašanja, kakšno je dejansko stanje na posameznem področju, ki je predmet proučevanja, kaj se glede na dejavnike negotovosti lahko zgodi, zakaj se lahko to zgodi in kakšne so možne posledice. Rezultat prve stopnje je torej zbirni seznam možnih tveganj, do katerih lahko pride pri delovanju podjetja, skupaj z možnimi vzroki in posledicami njihovega nastanka. Primer je prikazan v spodnji sliki.

Slika 1: Tveganje, vzrok in posledice



Vir: Lastni prikaz

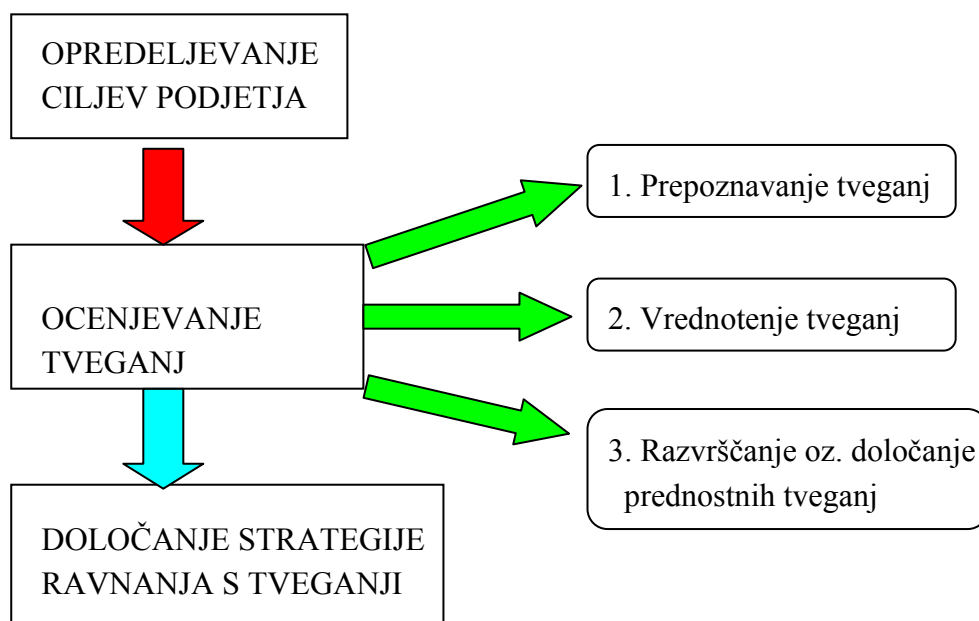
Za določitev prave strategije ravnanja s tveganji je potrebno v drugem koraku vsa identificirana tveganja tudi oceniti. Predpogoj za ocenjevanje tveganj pa je dobro poznavanje ciljev podjetja¹⁶. Šele na tej osnovi se dejansko pristopi k načrtnemu analiziranju zunanjih in notranjih vplivnih dejavnikov, ki bi lahko preprečili ali zavrli uresničitev vsakega posameznega cilja. Kot sem že prej pojasnila, vsa tveganja niso enako verjetna, prav tako so različne tudi posledice oziroma učinki, ki bi jih tveganja lahko povzročila, če se podjetje na nje ne bi ustrezno odzvalo. Učinki se lahko odražajo v konkretnih finančnih izgubah ali pa vplivajo na ugled in zaupanje v podjetje. Da bi to ugotovili, je potrebno najprej oceniti frekvenco vsakega zaznanega tveganja. Le-ta je lahko nizka, srednja ali visoka in nam pove, kakšne so pravzaprav možnosti oziroma verjetnosti nastanka neželenih dogodkov iz naslova proučevanih tveganj. Temu sledi ocena pomembnosti posameznih tveganj z vidika vrste ter

¹⁶ Besedilo, ki sledi, temelji na lastnih zapiskih intervjuja z vodjo notranjerevizijske službe, delno pa se opira tudi na že omenjena »Priporočila za vzpostavitev in izvajanje sistema upravljanja z operativnim tveganjem« (2005, 10-21 str.).

obsega njihovega vpliva na poslovanje. Gre torej za oceno izgube, ki pa je ne izrazimo v konkretnih številkah, temveč jo definiramo opisno, kot majhna, srednja ali velika izguba. Pri ocenjevanju frekvence in izgube vsako podjetje samo določi kriterije oziroma mejne vrednosti obeh sestavin. Nato se izdelajo profili tveganosti, ki imajo lahko različne kombinacije: od nizka frekvenca - majhna izguba, kar pomeni, da tveganje ni pomembno, do visoka frekvenca – velika izguba, ki predstavlja pomembno tveganje. Če pa je za neko področje ena sestavina tveganja nizka in druga visoka, potem je za sodbo o pomembnosti zaznanega tveganja potrebno proučiti tudi vpliv drugih delov podjetja oziroma soodvisnost od njih. Skratka, profili tveganj morajo biti skrbno izdelani, saj dajejo podlago za določitev prednostnih tveganj, to je tistih, katerih nastanek je najverjetnejši oziroma so ali bi bili njihovi vplivi na poslovanje najbolj neugodni.

Šele po opisanih predhodnih postopkih, ki so nazorno prikazani tudi v sliki 2, se pristopi k določanju strategije ravnanja s tveganji, kjer se natančno opredeli postopek spremljanja tveganj in določi komunikacijske kanale kot poti obveščanja o nastalih tveganjih. Proces spremljanja tveganj tako vključuje zaznavanje in ustrezno evidentiranje nastalih neželenih dogodkov (vrsta dogodka, kraj in čas nastanka), analiziranje zbranih podatkov (vzroki in posledice nastalih neželenih dogodkov) ter poročanje o rezultatih analize. Pomembno je, da so poročila izdelana pravočasno in da vsebujejo tisto količino informacij, ki omogoča, da se ciljne vodstvene ravni seznanijo s pomanjkljivostmi kriznih področij in se nanje čim prej odzovejo z ustreznimi ukrepi.

Slika 2: Postopek oblikovanja strategije ravnanja s tveganji



Vir: Revizor, 2004, str. 17

Zadnji korak v procesu ravnanja s tveganji pa predstavlja nadziranje njegovega izvajanja ter redno informiranje poslovodstva o tem.

3.5. VLOGA NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE PRI OBVLADOVANJU TVEGANJ

V točki 3.3. sem poudarila, da je za vzpostavitev in delovanje sistema za obvladovanje tveganj odgovorno poslovodstvo, na tem mestu pa bom poudarila vlogo notranjerevizijske službe, ki je dolžna usmeritve poslovodstva podpirati in mu pomagati tako, da:

- daje neodvisno in nepristransko oceno oziroma zagotovi o ustreznosti in učinkovitosti izdelane strategije ravnanja s tveganji in ustroja ter delovanja notranjih kontrol v podjetju;
- na podlagi ocene tveganja aktivno sodeluje pri določanju prioriternih področij, ki so tveganjem najbolj izpostavljena ter svetuje in podaja predloge za učinkovito obvladovanje le-teh;
- na podlagi rezultatov izvedenih revizij predlaga možne ukrepe tako za izboljšanje strategije ravnanja s tveganji, kakor tudi za učinkovitejše delovanje notranjih kontrol.

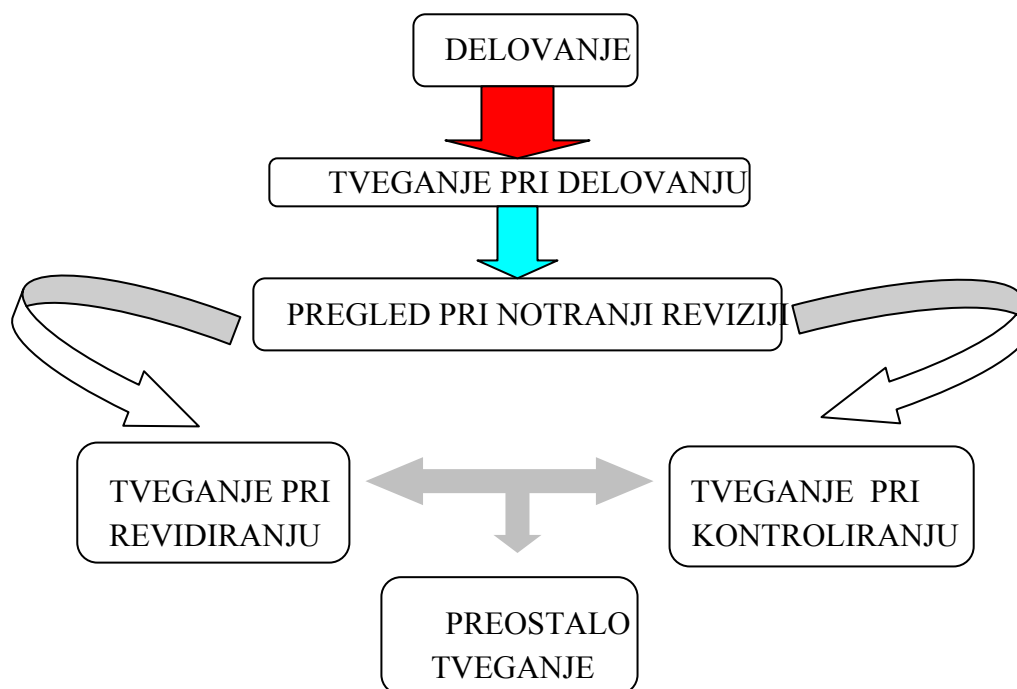
Da lahko notranjerevizijska služba svoje naloge dejansko opravi uspešno, učinkovito in gospodarno, skratka tako, kot se od nje pričakuje, ne presoja vseh tveganj, temveč mora zaradi časovnih, finančnih in drugih omejitev svoje presoje usmeriti na najbolj tvegana področja delovanja podjetja. Določitev takšnih področij pa, kot smo lahko razbrali iz doslej predstavljenih vsebin, vsekakor ni enostavna naloga, ampak gre za dokaj zapleten postopek spoznavanja in presojanja organiziranosti in delovanja podjetja, njegovih notranjih kontrol ter prepoznavanja, ocenjevanja ter razvrščanja tveganj. Vse to skupaj določa nadaljnji potek notranjega revidiranja. Rezultati takšnega proučevanja namreč nakazujejo krizna področja, ki jim bo pri revidiranju potrebno posvetiti še posebno pozornost in hkrati omogočajo izbiro tistih revizijskih postopkov, ki bodo glede na okoliščine najustreznejši za doseganje temeljnega cilja. Torej s čim manjšimi stroški vsake posamične revizije, kar najbolj povečati učinkovitost celotnega notranjega revidiranja, kar se bo posledično odražalo tudi v doseganju ciljev podjetja kot celote (Tušek, Žager, 2004, 16-18 str.).

Glede na zapletenost poslovnih procesov in vse več različnih dejavnikov negotovosti pa je v današnjem času učinkovitost revidiranja vse bolj odvisna od kvalitete ocenjevanja tveganj, ki ga opravi notranji revizor. Zaradi neustrezne ocene tveganj bi namreč lahko spregledali ali pa zanemarili marsikatero nevarnost, ki bi utegnila imeti usodne posledice za podjetje. Zato mora notranji revizor pri oblikovanju konkretnega modela ocenjevanja tveganj poleg dobrega

poznavanja posameznih vrst tveganj poznati tudi razmerja med njimi ter upoštevati svojo lastno odgovornost za kvaliteto podane ocene (Tušek, Žager, 2004, str. 16).

Iz povedanega lahko zaključim, da mora biti delovanje notranjega revizorja usmerjeno zlasti k zmanjševanju tistih tveganj, na katera lahko s svojo strokovnostjo in znanjem vpliva. To pa pomeni, da bo notranji revizor deloval predvsem v smeri zmanjševanja tveganj pri kontroliranju in tveganj pri revidiranju s ciljem, da preostalo tveganje, ki ostane po opravljenih kontrolnih postopkih, zmanjša ali vsaj zadrži na sprejemljivo nizki stopnji. Smeri delovanja notranjega revizorja prikazuje slika 3.

Slika 3: Notranje revidiranje in tveganje



Vir: Lastni prikaz

3.5.1. Ocenjevanje tveganja pri kontroliranju

Ocenjevanje tveganja pri kontroliranju začne notranji revizor z ocenjevanjem okolja kontroliranja, ureditve računovodenja in ustroja vodstvenih kontrol in ga nadaljuje z ocenjevanjem temeljnih kontrol, kjer ugotavlja tveganje pri kontroliranju na ravni poslovnih

dogodkov oziroma na ravni poslovnih procesov¹⁷. Pri tem presoja temeljne lastnosti ustroja notranjih kontrol z vidika (Perner, 2000, str. 40):

- *gospodarnosti* – kontrole ne smejo biti preobsežne, saj so drage tako glede porabe časa kot denarja;
- *smiselnosti* – kontrole morajo meriti delovanje pomembnih področij;
- *primernosti* – kontrole se morajo nanašati na dogodke, za katere so bile oblikovane;
- *skladnosti* – kontrole morajo biti skladne s potrebami in možnostmi glede zahtev o natančnosti merjenja;
- *enostavnosti* – kontrole morajo biti razumljive osebam, ki jih izvajajo in osebam, ki uporabljajo informacije o njihovem delovanju;
- *pravočasnosti* – kontrole morajo zagotavljati pravočasnost informacij;
- *uravnoteženosti* – za uravnoteženo delovanje sistema notranjih kontrol morajo biti področja odgovornosti in pooblastil natančno opredeljena.

Pri ocenjevanju se mora notranji revizor zavedati, da je tveganje pri kontroliranju¹⁸ pravzaprav nepretrgan razpon od neobstoječih do zelo dobrih kontrol. Prve reproducirajo visoko tveganje pri kontroliranju, kar pomeni, da notranji revizor iz delovanja ustroja notranjih kontrol ne bo pridobil nikakršnega zagotovila o zanesljivosti trditev, ki se nanašajo na predmet revidiranja in je zatorej tveganje napačnih navedb oziroma netočnih podatkov in informacij na visoki ravni. Pri dobrih in zelo dobrih kontrolah pa gre za srednje do nizko tveganje pri kontroliranju. Torej se na te kontrole revizor lahko zanese oziroma dobi iz njih srednje do visoko zagotovilo o tem, da obstaja dokaj močno okolje kontroliranja, ki zmanjšuje tveganje, da se poslovodstvo izogiba kontrolam. Tudi zato je zanesljivost temeljnih kontrol in posledično računovodskih in drugih podatkov v zvezi z zadevo, ki jo presoja večja, oziroma so bistveno manjše možnosti, da bi prišlo do škodljivih dogodkov ali napak, ki ne bi bile pravočasno odkrite in odpravljene.

Ocena tveganja pri kontroliranju je pomembna za določitev obsega in podrobnosti preizkusov, ki jih bo notranji revizor opravil v izvedbeni fazi posamezne revizije. Tako bo zajetost pri reviziji večja, če je tveganje pri kontroliranju na visoki ravni in obratno. Obseg preizkusov podatkov bo manjši, če je ocenjena stopnja tveganja, da kontrole iz kakršnegakoli razloga ne bi delovale, nizka.

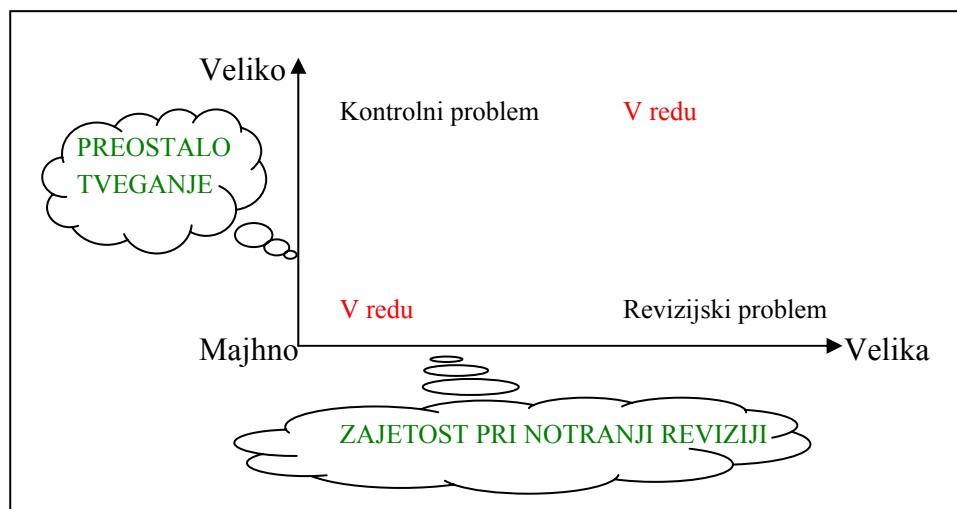
¹⁷ Glejte tudi poglavje 2.5.3. na straneh 18 do 20.

¹⁸ Povzeto iz priročnika »Vrednotenje notranjega revidiranja« (SIR, 1998, 32-37 str.)

Na obseg revizijskega pregleda pa vpliva tudi razmerje med revizijskim in preostalim tveganjem, kar prikazuje slika 4, iz katere se lepo vidi:

- da je nizka raven zajetosti pri notranji reviziji opravičljiva v primeru nizke ravni preostalega tveganja,
- da mora biti pri visoki stopnji preostalega tveganja tudi obseg preizkušanja pri notranji reviziji velik,
- da se tveganje pri revidiranju poveča, če je raven zajetosti pri notranji reviziji visoka na področjih z nizko ravni preostalega tveganja, ker se v takšnih primerih revizijski dejavniki uporabljajo na področjih, ki niso prednostna, zaradi česar postane dvomljiva tudi smotrnost notranjega revidiranja ter
- da majhna zajetost pri notranji reviziji na segmentih z visokim preostalim tveganjem predstavlja kontrolni problem. Istočasno pa bi se v takih primerih morali vprašati o strokovnosti notranjerevizijskega predstojnika, ki je očitno sprejel napačno odločitev glede obsega revizije.

Slika 4: Tveganje pri revidiranju in preostalo tveganje



Vir: Tušek, Žager, 2004, str. 18

3.5.2. Končna ocena tveganj

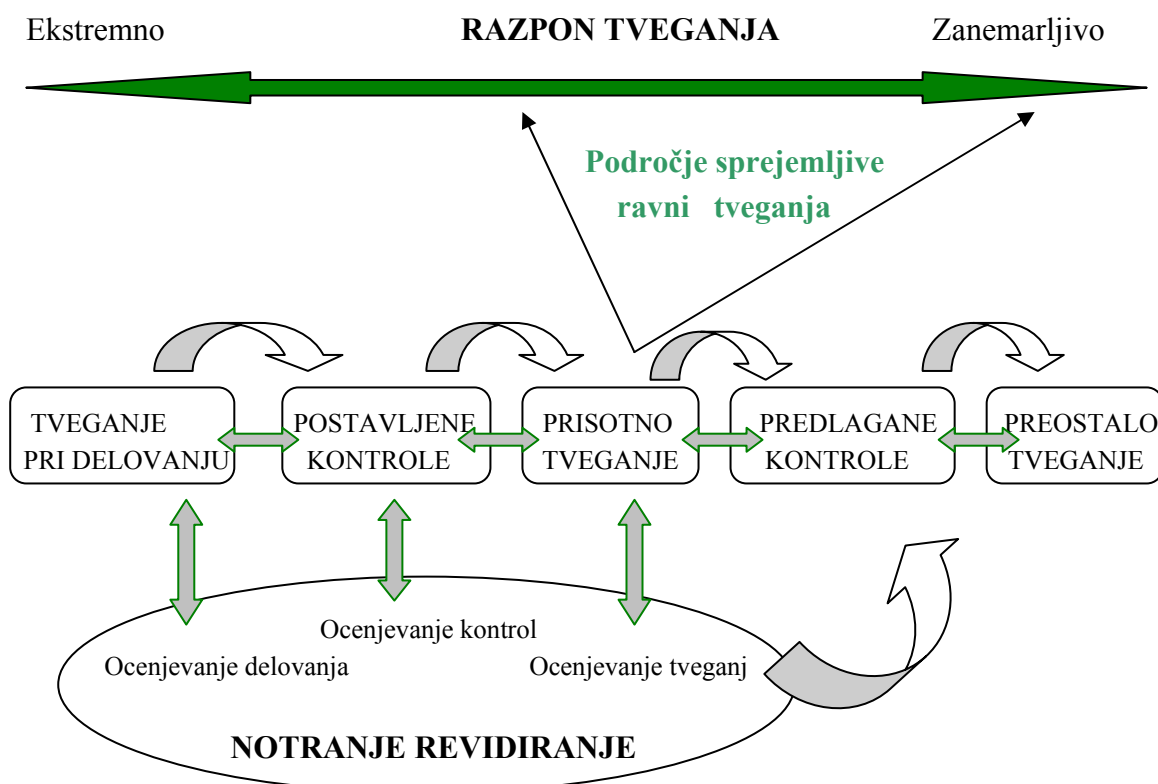
Za končno oceno tveganj, katerih rezultat je določitev prioritarnih področij, ki bodo dejansko predmet revidiranja, so odločilni indeksi tveganja. Ti so lahko enostavni ali zelo komplicirani, tako prvi kot drugi pa so zasnovani na temeljnem modelu, ki je definiran kot količnik med

ocenjeno stopnjo pomembnosti področja poslovanja in ocenjeno stopnjo kakovosti notranjega kontroliranja na tem področju (Tušek, Žager, 2004, str. 17).

$$IT = \frac{\% \text{ POMEMBNOSTI PODROČJA POSLOVANJA}}{\% \text{ KAKOVOSTI NOTRANJEGA KONTROLIRANJA}} \quad (IT = \text{indeks tveganja})$$

Predstavljen model izračuna indeksa tveganosti sem sicer zelo poenostavila, vendar se da iz njega povsem logično sklepati, da pomembna področja poslovanja praviloma ustvarjajo večje tveganje pri delovanju. Izpostavljenost tveganju pa se zmanjša, če so v ta področja, ki so lahko organizacijske ali funkcijske enote ali poslovni procesi ali pa posamezni projekti oziroma posamezna področja nalog, vključene ustrezne kontrole. Večja kakovost notranjih kontrol, ki je v imenovalcu, namreč povzroča manjšo vrednost indeksa tveganja. To pomeni, da se mora notranji revizor osredotočiti na tiste pomembne dejavnosti, procese ali področja nalog, za katere so značilne slabe notranje kontrole, kar je prikazano na sliki 5.

Slika 5: Sprejemljiva raven tveganja in notranje revidiranje



Vir: Lastni prikaz

V tej točki sem predstavila in pojasnila vlogo notranjerevizijske službe pri obvladovanju tveganj. Iz vsebine je razvidno, da je to eno najbolj zapletenih področij njenega delovanja, saj v tem delu notranjerevizijska služba prevzema nase veliko odgovornost. Ustreznost usmeritev, ki jih v zvezi z obvladovanjem tveganj postavlja poslovodstvo, je namreč v veliki meri odvisna od kvalitete ocenjevanja tveganj, ki ga opravi notranji revizor. Spoznali smo, da so njegove ocene kvalitetne samo tedaj, če ga privedejo do tega, da revizijske dejavnike usmeri zgolj na pomembna področja, za katera oceni, da je raven tveganja pri kontroliranju visoka. Slednje pa obenem pomeni tudi nesprejemljivo visoko raven preostalega tveganja, kar bi brez realizacije primernih popravljalnih ukrepov, predlaganih s strani notranjerevizijske službe, imelo slej kot prej negativne posledice na poslovanje podjetja.

Za konec poglavja o tveganjih naj še enkrat poudarim, da:

- tveganja definitivno obstajajo na vseh področjih delovanja podjetja,
- vsa tako ali drugače vplivajo na njegovo poslovanje,
- jih je iz tega razloga potrebno sistematično proučevati, kar pomeni: prepoznati, oceniti ter razvrstiti po pomembnosti in nato
- krizna področja v skladu s strategijo ravnanja s tveganji dosledno spremljati, kar pomeni nastale neželene dogodke evidentirati, jih analizirati in o rezultatih analize poročati ustreznim vodstvenim ravnam, ki na tej osnovi sprejmejo ustrezne ukrepe.

Pri samem določanju kriznih področij pa je potrebno upoštevati zlasti stopnjo preostalega tveganja. V kolikor je le-ta sprejemljiva, potem je treba zgolj poskrbeti, da na tej ravni tudi ostane. To pomeni, da večji kontrolni posegi na takšnih področjih niso niti smiselni niti smotni, saj je tveganje obvladano že z obstoječimi kontrolnimi mehanizmi. Nasprotno pa je segmentom, ki so izpostavljeni visoki ravni preostalega tveganja, potrebno posvetiti več pozornosti. Prvi korak pri tem je opravljen z izvedbo notranje revizije, katere rezultati nakazujejo, kaj je potrebno storiti, da se neugodno stanje z odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti normalizira. Drugi korak, ki naj bi prvemu sledil v najkrajšem možnem času, je realizacija korektivnih ukrepov, ki jih na predlog notranjega revizorja sprejme poslovodstvo. Tretji korak pa je zopet na strani notranjega revizorja, ki mora s ponovno oceno preostalega tveganja presoditi ali so izidi opravljenih aktivnosti zadovoljivi.

4. TEMELJI ORGANIZIRANJA NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE V GOSPODARSKIH DRUŽBAH

4.1. RAZLOGI ZA VZPOSTAVITEV NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE V GOSPODARSKI DRUŽBI

Nenehne ter čedalje bolj razgibane spremembe na trgu in v zakonodaji ter drugih predpisih so med prevladujočimi značilnostmi sodobnega okolja, ki imajo pomemben vpliv na poslovanje gospodarske družbe. Če si želi gospodarska družba zagotoviti ustrezno vključevanje v takšno okolje, ohraniti svoje tekmovalne prednosti ter dolgoročni obstoj, mora svoje poslovanje kakovostno upravljati, voditi in nadzirati. Za to imajo podjetja na voljo različne inštrumente, med katere sodi tudi notranje revidiranje, ki zagotavlja zanesljivost in neoporečnost računovodskih in drugih informacij, ki so podlaga za odločanje posloводства. Obenem daje priporočila oziroma nasvete za izboljšanje smotnosti vseh poslovnih operacij in kontrolnih postopkov, s čimer vpliva na zmanjševanje in/ali ohranjanje ključnih tveganj zunanega in notranjega okolja na zadovoljivo nizki ravni.

Čeprav je notranje revidiranje pomembno, vzpostavitev lastne notranjerevizijske službe ni smotna za vse gospodarske družbe. Na odločitev o tem vplivajo zlasti naslednji dejavniki (Perner, 2000, 39-42 str.):

- **velikost podjetja** → za lastno notranjerevizijsko službo se praviloma odločajo največja podjetja, z velikim premoženjem in velikim številom zaposlenih. Taka podjetja imajo navadno precej razvejano področje delovanja, z različnimi glavnimi in stranskimi dejavnostmi, organizirana so v več organizacijskih enot in profitnih centrov, kjer se izvajajo najrazličnejši poslovni procesi. Velika podjetja so običajno tudi kapitalsko povezana z več odvisnimi družbami, ki so lahko locirane v drugi državi, kar še dodatno prispeva k večji izpostavljenosti tveganjem in težjemu obvladovanju sistema kot celote. Upravljanje, vodenje in nadziranje tako velikih poslovnih sistemov je težka in odgovorna naloga, ki ji brez pomoči službe za notranje revidiranje posloводство samo pogosto ni kos. Za razliko od manjših podjetij nima lastnega pregleda nad celotnim poslovanjem, informacije, ki jih prejema od nižjih vodstvenih ravni in od svojih odvisnih družb, pa niso dovolj zanesljive za sprejem kakovostnih odločitev, ki naj bi vodile k doseganju skupnih ciljev podjetja;
- **izpostavljenost tveganjem** je sicer najbolj odvisna od dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja (npr. bolj tvegane so dejavnosti, ki se ukvarjajo s turizmom, gradbeništvom, modo in podobno), a vendar lahko rečemo, da so manjša podjetja na tem področju precej bolj fleksibilna. Zaradi večje preglednosti nad poslovanjem tveganja hitreje zaznajo in se zato tudi lažje odzovejo nanje. Nasprotno pa za velika podjetja, ki so pri

svojem delovanju izpostavljena številnim zunanjim kot tudi notranjim dejavnikom tveganja velja, da tveganj brez sistematičnega proučevanja, ki ga opravi notranjerevizijska služba, ne morejo učinkovito obvladovati;

- **motnje v organizaciji** so največkrat posledica neenakomerne rasti podjetja, čemur se organizacijski ustroj in delovanje posameznih procesov ne prilagodi ali pa so prilagoditve prepočasne in neustrezne, kar praviloma tudi pomeni, da temeljne funkcije delovanja niso usklajene med seboj, zaradi česar nastajajo ozka grla in druge težave, ki imajo negativen vpliv na poslovanje. Z notranjim revidiranjem se verjetnost nastanka takšnih in podobnih organizacijskih problemov bistveno zmanjša;
- **nezanesljivost notranjega kontroliranja** → Do nezanesljivosti notranjega kontroliranja lahko pride, če sistem vgrajenih kontrol ni ustrezno zasnovan, ali če so osebe, ki notranje kontroliranje izvajajo, preveč povezane z izvršilnimi organi oziroma, če odgovornosti in naloge niso primerno razmejene. Izboljšanje zanesljivosti notranjih kontrol pa je, kot sedaj že vemo, ena izmed osnovnih funkcij notranjega revidiranja;
- **nedoseganje načrtovanih rezultatov**, pri čemer, kljub spremljanju rezultatov, odmiki uresničenege od načrtovanega niso zadovoljivo pojasnjeni. Razlog je v tem, da analize običajno opravljajo osebe, ki so sodelovale pri operativnem izvajanju, zato njihove ugotovitve niso povsem objektivne. Slednja pomanjkljivost bi bila odpravljena, če bi te analize opravljala neodvisna notranjerevizijska služba;
- **velik obseg napak, ki so ugotovljene šele pri zunanem revidiranju** prav tako kaže, da kontrolni mehanizmi v podjetju niso ustrezni, zato bi bila vzpostavitev notranjega revidiranja v takih primerih še kako potrebna in koristna;
- **potreba po učinkovitem zmanjšanju stroškov na nivoju podjetja kot celote**, ki zahteva obsežne analize preteklega in bodočega poslovanja. Slednje pa najlaže opravijo notranji revizorji, ki so za to strokovno usposobljeni, imajo dober pregled nad poslovanjem, najbolje poznajo dejavnike negotovosti, znani so jim ključni cilji podjetja itd. Zaradi tega so izidi njihovih analiz na visoki kvalitetni ravni.

Menim, da je uvedba notranjerevizijske službe v gospodarsko družbo smiselna, če se pri njenem delovanju kontinuirano pojavljajo zgoraj navedeni znaki oziroma tedaj, ko gospodarska družba doseže raven velikosti, na kateri notranje informacije, ki so posredovane poslovodstvu, ne zagotavljajo več popolnega pregleda nad njenim delovanjem in poslovanjem.

Seveda pa smiselnosti organiziranja lastne notranjerevizijske službe ne smemo ugotavljati zgolj na podlagi naštetih kvantitativnih razlogov. Po mojem mnenju je potrebno pri tem

upoštevati tudi kvalitativni vidik notranjega revidiranja in sicer v smislu njegovega pozitivnega doprinosu h kakovosti poslovanja podjetja kot celote. Ne smemo namreč pozabiti na dejstvo, da lahko prav notranjim revizorjem, ki na podlagi sistematičnega zaporedja dejanj v skladu s strokovnimi standardi z vso poklicno skrbnostjo revidirajo, merijo, analizirajo in primerjajo dosežke delovanja podjetja s postavljenimi cilji, pripišemo zaslugo, da so:

1. napake, nepravilnosti in nesmotrnosti, pravočasno odkrite,
2. podana ustrezna priporočila za odpravo napak in izboljšanje obstoječega stanja ter
3. podana visoko kvalitetna zagotovila o zadevah, ki so bile predmet presoje.

Gledano s tega vidika lahko torej upravičeno rečem, da kakovostno opravljeno notranje revidiranje v veliki meri prispeva k uspešni uveljavitvi kakovostnega upravljanja, vodenja in nadziranja podjetja, za kar je in mora biti odgovorno poslovodstvo. Navedena trditev pa seveda ne drži, če se notranje revidiranje izvaja nestrokovno in površno. V takšnih primerih se utegne zgoditi, da bo poslovodstvo na podlagi neustreznih revizijskih izsledkov in priporočil sprejelo napačne poslovne odločitve, ki bi bile škodljive, v skrajnem primeru pa morda celo usodne za obstoj podjetja. S ciljem preprečevanja takšnih dejanj je stroka uvedla zahtevo po zagotavljanju kakovosti notranjega revidiranja. Zaradi vsebinske pomembnosti to tematsko področje v nekoliko širši obliki predstavljam v naslednji točki.

4.2. ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Zagotavljanje kakovosti notranjega revidiranja je po prenovljenih standardih obvezno in tudi sicer se potreba po tem vse bolj povečuje, zlasti iz dveh razlogov. Prvi razlog temelji na dejstvu, da prevzema notranjerevizijska služba vedno večjo odgovornost za ovrednotenje delovanja podjetja, drugi razlog pa izhaja iz spoznanja, da se poslovodstvo in nadzorni svet nanjo čedalje bolj zanašata.

V skladu z zahtevo standardov mora predstojnik notranjerevizijske službe z vso odgovornostjo izdelati predpisan »Program za zagotavljanje kakovosti notranjega revidiranja« (PZKNR), ki ga v osnovi zasnuje tako, da mu daje odgovore na vprašanja (Priročnik za notranje revidiranje, 1999, str.12):

- ali je bilo delo notranjerevizijske službe opravljeno;
- ali je treba narediti več;
- ali je delo mogoče opraviti bolje;

- ali je glede na stroške vsake revizije kar največ doseženega in
- ali so bili pri notranjem revidiranju upoštevani strokovni standardi.

Izvedba PZKNR mora torej dati zagotovilo: »da je vsaka revizija dobro načrtovana, da je področje revidiranja ustrezno, da so dejavniki revizije gospodarno uporabljeni, da bistvene pomanjkljivosti niso spregledane, da manj pomembne zadeve niso preveč poudarjene, da so revizijske ugotovitve trdno podprte z dokazi, da so vse pomembne pomanjkljivosti skrbno olistane, da so notranji revizorji ustrezno usposobljeni in izkušeni ter da se o revizijskih ugotovitvah ustrezno poroča« (Priročnik za notranje revidiranje, 1999, str. 35).

Da bo podano zagotovilo iz prejšnjega odstavka čim bolj zanesljivo, so v PZKNR vključene tri vrste nadzora, ki se nanašajo na:

1. nadziranje posameznih notranjih revizij,
2. notranje pregledovanje in
3. zunanje pregledovanje.

4.2.1. Nadziranje posameznih notranjih revizij

Nadziranje posameznih notranjih revizij se vrši od začetka do konca revizijske naloge. Izvaja ga predstojnik notranjerevizijske službe tako, da sproti preverja: ali je notranji revizor pri reviziji, ki mu je bila dodeljena, upošteval vse korake oziroma usmeritve iz revizijskega programa; ali je pravilno razumel področje revidiranja; ali obseg poskusov, ki jih je opravil, temelji na poznavanju notranjih kontrol; ali so bili uporabljeni ustrezni vzorci in metode izbora; ali so bili izidi statističnega vzorčenja logično pojasnjeni; ali je zbral zadosten obseg dokazov za oblikovanje mnenja in zaključkov in ali so zbrani dokazi ustrezni in zanesljivi. Nadalje pregleda tudi osnutek revizijskega poročila in presodi ali je le-ta formalno in vsebinsko skladen z usmeritvami službe. To pomeni, da preveri ali osnutek poročila vsebuje vse predpisane elemente in ali so ugotovitve jasno navedene ter podprte z ustreznimi dokazi o spornih dejstvih in ali predlagani popravljalni ukrepi vodijo k odpravljanju zaznanih težav. K sprotnemu nadziranju posameznih revizij sodi še primerjava stroškov revizije s predračuni in primerjava porabljenih revizijskih ur z načrtovanimi (Kovač, 2002, 9-11 str).

4.2.2. Notranje pregledovanje notranjih revizij

Notranje pregledovanje ima obliko preverjanja kakovosti dela notranjih revizorjev in je lahko redno, praviloma pa se zaradi pomanjkanja števila revizorjev v praksi izvaja občasno. V bistvu gre pri tej vrsti pregledov za preverjanje že opravljenih revizijskih nalog s ciljem, da bi se odkrile morebitne mehanične napake, ki bi sicer ostale neopazne, zagotovila točnost in neoporečnost revizijskih poročil in tudi preverila ustreznost izvedenih postopkov in uporabljenih metod revidiranja. Pregledovalec je revizor, ki ni sodeloval pri konkretni reviziji. Njegove naloge so (Priročnik za notranje revidiranje, 1999, str. 40):

- pregled števil, izračunov, datumov, imen, pri čemer ugotavlja pravilnost, verodostojnost ter skladnost dokumentacije z izvirnimi listinami ter obstoječimi dejstvi;
- presoja o kakovosti revizijskega programa, kjer ocenjuje ali so bili cilji jasno opredeljeni; ali je bil revizijski projekt ustrezno raziskan; ali je bil sestavljen revizijski predračun; ali so bili obračunani dejanski dnevi revidiranja; ali so bila opredeljena področja tveganja; ali je bilo vodstvo revidirane enote obveščeno, da bo opravljena revizija itd.;
- presoja o kakovosti izvedbe, kjer pregleduje, kako dobro je izvajalec revizije proučil, pojasnil in olistal zbrane informacije, ki podpirajo izsledke revizije in ugotavlja ali so te informacije zadostne, zanesljive in relevantne glede na revizijske cilje; ali so bili opravljeni vsi koraki revizijskega programa; ali je iz delovnega gradiva možno razbrati potek revidiranja in podobno;
- presoja o kakovosti sporočanja izsledkov revizije – tu se opira zlasti na vprašanja ali je bilo revizijsko poročilo izdelano in izdano pravočasno; ali je njegova oblika in vsebina skladna z usmeritvami notranjerevizijske službe; ali je bilo poročilo pred izdajo pregledano s strani predstojnika notranjerevizijske službe; ali so bile ugotovitve in priporočila obravnavane na ustrezni vodstveni ravni in podobno;
- presoja o kakovosti spremljanja ukrepov, sprejetih na podlagi sporočenih ugotovitev, kjer preverja ali so bili popravljalni ukrepi zabeleženi; ali so bila upoštevana vsa priporočila notranjega revizorja; ali so zabeležke o izidih popravljalnih ukrepov vložene v delovno gradivo in drugo.

4.2.3. Zunanje pregledovanje notranjih revizij

Zunanje preglede notranjih revizij navadno sproži nadzorni svet podjetja oziroma njegov revizijski odbor ali poslovodstvo, lahko pa tudi predstojnik notranjerevizijske službe. Od 1. 1. 2002, ko so pričeli veljati novi standardi notranjega revidiranja, se zunanja ocenitev zahteva vsakih pet let. Opravijo jo lahko samo strokovno usposobljeni presojevalci, ki so kot notranji revizorji zaposleni v drugih organizacijah oziroma so člani Inštituta za ocenjevanje kakovosti revidiranja. Pomembno je, da so presojevalci popolnoma neodvisni, nepristranski in izkušeni.

Cilji zunanjega pregledovanja notranjih revizij so:

1. ugotoviti kakšna je uspešnost notranjerevizijske službe;
2. izraziti mnenje o usklajenosti njenega delovanja s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju in
3. po potrebi podati priporočila za izboljšanje njenega delovanja.

Pri zunanjem pregledovanju notranjih revizij je glavni poudarek na cilju, ki je opredeljen pod točko 2, preko katerega se posredno dosega cilj pod 1. in eventualno tudi cilj pod 3. Tako gre pri tej vrsti nadzora predvsem za ugotavljanje standardov, postopkov in usmeritev stroke, ki jih notranjerevizijska služba obravnavanega podjetja ne upošteva in tudi za ugotavljanje tistih standardov, postopkov in usmeritev stroke, ki jih ta služba pri notranjem revidiranju upošteva. Presojevalec v ta namen najprej opravi intervjuje s poslovodstvom, z notranjimi revizorji, z glavnim računovodjem in z vsemi osebami, ki prejemajo revizijska poročila. S tem si ustvari okvirno sliko o načinu delovanja notranjerevizijske službe, o postopkih in metodah, uporabljenih pri revidiranju ter o odzivu oziroma odnosu poslovodstva in ostalih zaposlenih do članov notranjerevizijske ekipe. Zunanji nadzornik nato svoje delo nadaljuje s pregledovanjem notranjerevizijskih poročil, pri čemer se opira na revizijske dosjeje in ocenjuje, kako zbrana dokumentacija podpira ugotovitve, mnenja in priporočila notranjega revizorja in ali so iz nje razvidni postopki, ki so bili pri revidiranju uporabljeni oziroma ali so bile opravljene naloge v skladu s pravili stroke. Na koncu navedenih preiskav presojevalec izdelava pisno poročilo in ga naslovi na osebo ali skupino, ki ji notranjerevizijska služba poroča (Priročnik za notranje revidiranje, 1999, 43-44 str.).

Na poročilo zunanjega presojevalca je predstojnik notranjerevizijske službe dolžan podati pisni odgovor v obliki odzivnega poročila, ki ga posreduje presojevalcu, poslovodstvu in nadzornemu svetu podjetja. Spremljanje priporočenih popravljalnih ukrepov pa zunanji ocenjevalec praviloma opravi v času kasnejšega pregleda (Kovač, 2004, str.73).

Na tem mestu želim še posebej poudariti, da se s predstavljenimi oblikami sprotnega, notranjega in zunanjega nadzora ne zagotavlja samo kakovost delovanja notranjerevizijske

službe, temveč se s temi pregledi zagotavlja tudi njena uspešnost, učinkovitost in ekonomičnost, kar gledano v celoti predstavlja podlago za presojo o smiselnosti notranjega revidiranja v konkretnem podjetju.

4.3. POSTOPEK USTANAVLJANJA NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE

Pri proučevanju postopka ustanavljanja notranjerevizijske službe sem ugotovila, da gre za obsežen projekt, katerega izvedba se odvija v določenem zaporedju številnih aktivnosti, ki sem jih po vsebini združila v fazo odločanja o ustanovitvi, fazo priprave okoliščin za delovanje in fazo uvajanja notranjih revizorjev v delo.

4.3.1. Faza odločanja o ustanovitvi notranjerevizijske službe

Faza odločanja o ustanovitvi lastne notranjerevizijske službe zajema naslednje aktivnosti:

- a) seznanjanje poslovodstva o vlogi in pomenu notranjega revidiranja v gospodarskih družbah;
- b) izdelava SWOT¹⁹ analize;
- c) ocenjevanje prepoznanih tveganj;
- d) izdelava strategije ravnanja s tveganji;
- e) izdelava strateškega načrta revizij;
- f) določitev potrebnega števila notranjih revizorjev;
- g) izdelava ocene ustanovitvenih stroškov in stroškov delovanja notranjerevizijske službe;
- h) izdelava ocene koristi, ki naj bi jih gospodarska družba imela od notranjerevizijske dejavnosti in

¹⁹ SWOT analiza je analiza Strengths-prednosti, Weaknesses-slabosti, Opportunities-priložnosti in Threats-nevarnosti.

i) sprejem odločitve na podlagi primerjave ocen stroškov in koristi.

Iz vrstnega reda aktivnosti, ki sem jih navedla v točkah od »a« do »i«, je razvidno, da se prva in po mojem mnenju tudi najpomembnejša aktivnost v fazi odločanja nanaša na seznanjanje posloводства o vlogi in pomenu notranjega revidiranja v gospodarskih družbah. Prav zaradi velike pomembnosti, ki jo temu pripisujem, priporočam, da se v ta namen organizira predavanje ali seminar, na katerem naj bi predstavnik sekcije za notranjo revizijo²⁰ poslovodu in vodjem organizacijskih enot strokovno predstavil bistvene značilnosti in koristi, ki jih notranjerevizijska dejavnost prinaša podjetju ter opozoril na pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za njeno učinkovito delovanje. Cilj takšnega posvetovanja bo dosežen, če bo posloводство dobljene informacije ustrezno apliciralo na lastno podjetje in na ta način resnično zaznalo potrebo po vzpostavitvi lastne notranjerevizijske službe. Naj še enkrat poudarim, da je podpora in razumevanje delovanja notranjega revidiranja pri najvišjem vodstvu temeljno izhodišče oziroma predpogoj, da bo ta služba delovala samostojno in neodvisno in da bodo notranji revizorji svoji vlogi primerno ovrednoteni ter s spoštovanjem sprejeti tudi med ostalimi zaposlenci, kar bo ob strokovni izvedbi njihovih nalog odločilno prispevalo k doseganju pričakovanih učinkov tovrstnega nadzora.

Ob predpostavki, da podjetje, ki se odloča o ustanovitvi lastne notranjerevizijske službe, nima izdelane strategije obvladovanja tveganj²¹ predlagam, da je naslednja aktivnost usmerjena k izdelavi SWOT analize, s katero posloводство na podlagi opredelitve prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki jih ima pri svojem delovanju, identificira tiste notranje in zunanje dejavnike tveganja, ki so v preteklosti vplivali na uspešnost poslovanja in bodo tudi v prihodnje ključni pri uresničevanju zastavljenih ciljev.

Temu naj sledi ocenjevanje prepoznanih tveganj. Če podjetje s tem doslej še ni imelo izkušenj, mislim da je smiselno, da za izdelavo ocene tveganj najame zunanjega strokovnjaka, ki bo na podlagi te ocene poslovodu tudi svetoval pri oblikovanju zasnove sistema obvladovanja oziroma strategije ravnanja s tveganji in mu pomagal pri pripravi okvirnega strateškega načrta revizijskih področij, ki naj bi bila predmet presoje notranjerevizijske službe potem, ko bo ta začela s svojim delovanjem.

V odvisnosti od predvidenega obsega in vsebine delovanja notranjega revidiranja naj se v naslednjem koraku določi potrebno število revizorjev (op.: zaradi kontinuitete dela priporočam, da sta vsaj dva) in pretehta ali je bolj smotrno, da podjetje zaposli notranjerevizijske strokovnjake od zunaj, torej poveča število zaposlenih, ali naj raje med obstoječimi zaposlenimi izbere primerne kandidate, ki bodo morali licenco za opravljanje nalog notranjega revizorja čim prej pridobiti. V kolikor se odločijo za drugo možnost, morajo

²⁰ Sekcija za notranjo revizijo deluje pri Slovenskem inštitutu za revizijo.

²¹ Med poizvedovanjem pri različnih gospodarskih družbah sem namreč ugotovila, da je za podjetja, ki nimajo organizirane lastne notranjerevizijske službe, značilno, da tveganj sploh ne ugotavljajo oziroma jih zaznavajo šele ob dejanskem nastanku neželenih dogodkov.

premisлити še o tem ali bo na začetku, ko lastni revizorji še ne bodo imeli praktičnih izkušenj, potrebno za pomoč pri revidiranju najeti kakšnega zunanjega strokovnjaka.

Nadalje naj se na tej stopnji predvidi tudi nabava računalnikov, programske in pisarniške opreme ter izdelava načrta ureditve primernih prostorov, v katerih naj bi imela notranjerevizijska služba svoj sedež.

Na podlagi navedenih dejanj naj se izdelava in primerja ocena stroškov in koristi. Pri tem poudarjam, da stroški ustanavljanja notranjerevizijske službe vsekakor niso zanemarljivi. Nasprotno, zaradi njihove višine podjetja pogosto ovržejo idejo o lastnih izvajalcih, zlasti če ocenjujejo, da izvedba notranjega revidiranja v obsegu, kakršnega so si zamislili, ne bo prinašala dovolj koristi, s katerimi bi lahko opravičili visoke ustanovitvene izdatke, kot tudi pričakovane stroške, povezane z bodočim delovanjem te službe. Tako se lahko na tej stopnji postopek ustanavljanja notranjerevizijske službe ustavi oziroma se nadaljuje, če izidi primerjave kažejo, da so pričakovane koristi notranjega revidiranja večje od ocene sredstev, ki bodo vanj vložena. Šele na podlagi te predpostavke se pristopi k izvedbi pripravljalne faze.

4.3.2. Faza priprave okoliščin za delovanje notranjerevizijske službe

Faza priprave okoliščin za delovanje notranjerevizijske službe obsega naslednje korake ustanavljanja, opredeljene v točkah od »a« do »g«:

a) **izdelava in sprejem sprememb akta o organiziranosti in akta o sistemizaciji in vrednotenju delovnih mest**

Če notranjerevizijska služba doslej ni bila vključena v mikroorganizacijsko shemo podjetja, jo je potrebno ustrezno umestiti (najprimerneje kot štabno službo), to pa pomeni, da gre za spremembo v organiziranosti, ki mora biti opredeljena v obeh temeljnih aktih podjetja in potrjena s strani posloводства in nadzornega sveta;

b) **izdelava opisa del in nalog za predvidene izvajalce notranjega revidiranja**

Če je izvajalcev več, so praviloma njihove naloge, odgovornosti in pooblastila hierarhično razporejene (vodja ali predstojnik notranjerevizijske službe, notranji revizor in eventualno tudi asistent) in temu primerno tudi ovrednotene v skladu s predhodno sprejetim krovnim aktom;

c) **izvedba internega ali zunanjega razpisa za zasedbo predvidenih prostih delovnih mest**

V razpisu se navedejo: pogoji, ki jih mora kandidat izpolnjevati za zasedbo delovnega mesta, kratek opis del in nalog, osnovna bruto plača, kraj sprejema vlog, zadnji rok za oddajo vloge ter postopek izbire kandidatov in način obveščanja o rezultatih razpisa;

- d) **pregled ustreznosti oddanih vlog in izvedbo individualnih razgovorov s prijavljenimi kandidati**
Pregled ustreznosti vlog in razgovore s kandidati opravi imenovana strokovna komisija. S kandidati, ki pridejo v ožji izbor, pa se pogovori poslovodstvo oziroma nadzorni svet ali revizijski odbor nadzornega sveta, če le-ta obstaja. Ti organi odločajo tudi o dokončnem izboru;
- e) **priprava in ureditev primernih prostorov, v katerih bo notranjerevizijska služba imela sedež**
- f) **izbor kandidatov in sklenitev pogodbe o zaposlitvi**
- g) **izdelava in sprejem Ustanovitvene listine in Pravilnika o notranjem revidiranju**
Pri pripravi obeh dokumentov izbrani vodja notranjerevizijske službe že aktivno sodeluje.

4.3.3. Faza uvajanja notranjih revizorjev v delo

Po opravljenih formalnostih v zvezi z ustanovitvijo naj sledi faza uvajanja notranjih revizorjev v delo, ki obsega naslednje aktivnosti:

- a) vzpostavitev primernega odnosa med poslovodstvom in predstojnikom notranjerevizijske službe;
- b) seznanitev širšega kolegija direktorjev z revizijskim programom;
- c) seznanitev predstojnika notranjerevizijske službe s strateškimi in operativnimi načrti ter z vsemi pomembnejšimi akti podjetja;
- d) razgovor med predstojnikom notranjerevizijske službe in zunanjim revizorjem;
- e) spoznavanje predstojnika notranjerevizijske službe z okoljem kontroliranja, ustrojem računovodenja in s sistemom in delovanjem notranjih kontrol.

Glede na to, da so zgoraj navedene aktivnosti bistvenega pomena za nadaljnje delovanje notranjerevizijske službe, za lažje razumevanje vsako izmed njih nekoliko bolj podrobno pojasnujem v naslednjih odstavkih.

Na stopnji uvajanja v delo je izjemnega pomena vzpostavitev ustreznega odnosa med poslovodstvom in predstojnikom notranjerevizijske službe. Ta odnos naj bi temeljil na

medsebojnem zaupanju in sodelovanju. Tako naj bi poslovodstvo z vso odgovornostjo in skrbnostjo dobrega gospodarja poskrbelo za zakonitost in smotrnost poslovanja. Predstojnik notranjerevizijske službe pa naj bi s strokovnostjo in vso poklicno skrbnostjo presojal ali zasnovani sistemi, skupaj z zaposlenci delujejo tako, da bodo zastavljeni cilji podjetja dejansko tudi doseženi. Pri tem je poslovodstvo notranjerevizijski službi dolžno:

- priskrbeti finančna sredstva za delovanje,
- zagotoviti takšen organizacijski položaj, ki bo zagotavljal njeno neodvisnost ter
- z lastnim zgledom zagotoviti podporo in sodelovanje pri vseh zaposlenih tako, da v njih vzbudi prepričanje, da notranji revizorji niso policaji, ki iščejo in naznanjajo kazniva dejanja, temveč so predvsem strokovnjaki, ki odkrivajo tisto, kar je za podjetje škodljivo ter s predlogi in nasveti pomagajo poslovodstvu izboljševati procese delovanja in rezultate poslovanja. Slednje pa prinaša koristi vsem, torej lastnikom, vodstvu, zaposlenim, investitorjem, dobaviteljem in končno tudi kupcem (Korpič-Horvat, 2004, str. 11).

V fazi uvajanja se mi zdi zelo pomembno tudi seznanjanje širšega vodstva podjetja z bodočimi načrti notranjerevizijske službe. Zato priporočam, da član poslovodstva takoj na začetku njenega delovanja povabi predstojnika te službe na sejo širšega kolegija, kjer naj oba direktorjem posameznih sektorjev in vodjem oddelkov predstavita program notranjega revidiranja. S tem bo zagotovo narejen velik korak v smeri širšega razumevanja in spoštovanja ter uveljavljanja vloge notranjega revidiranja v podjetje.

Prav tako priporočam, da dobi predstojnik notranjerevizijske službe čimprej na vpogled vse pomembne strateške in operativne projekte ter druge dokumente in akte, katerih vsebino naj temeljito prouči, saj mu bo to koristilo za lažje razumevanje delovanja podjetja in njegovih strateških ciljev. Kar je nenazadnje predpogoj za ustrezno načrtovanje in usmerjanje delovanja notranjerevizijske službe tako pri revizijskih nalogah kot tudi pri nalogah s področja svetovanja.

Čeprav se cilji notranjega revidiranja po obsegu in vsebini razlikujejo od ciljev zunanjih revizij menim, da je na stopnji uvajanja lastne notranjerevizijske dejavnosti koristno, da predstojnik notranjerevizijske službe opravi tudi razgovor s pooblaščenim zunanjim revizorjem. Smisel njunega razgovora vidim v dveh dejstvih. Na eni strani lahko pooblaščen zunanji revizor, glede na izkušnje, ki jih je pridobil pri revidiranju računovodskih izkazov, poda notranjemu revizorju pomembne informacije o podjetju, zlasti v zvezi z značilnostmi okolja kontroliranja in notranjih kontrol. Na drugi strani pa se ob tej priliki lahko oba

izvajalca revizij dogovorita o morebitnem sodelovanju²² na tistih področjih, ki so obema skupna, kar vsekakor zmanjšuje nepotrebno podvajanje dela in posledično tudi stroške zunanjega revidiranja. Seveda pa morajo biti pogoji njunega sodelovanja izpolnjeni (opomba 22).

Kot zadnji korak v uvajalni fazi sem označila revizorjevo spoznavanje in ocenjevanje ustreznosti zasnove in delovanja računovodskega sistema ter sistema notranjih kontrol. Pri tem sem imela v mislih začetno oziroma splošno presojanje delovanja podjetja, ki mora biti opravljeno kar se da strokovno in z vso poklicno skrbnostjo, saj bo notranjemu revizorju služilo kot podlaga za ocenjevanje tveganj in določanje področij, ki jih bo iz strateškega programa revizij prioritarno vključil v letni revizijski načrt.

Vse nadaljnje delovanje notranjerevizijske službe pa je povezano z izvajanjem njenih konkretnih nalog in se odvija tako, kot je opisano v točki 2.6. na straneh 20 do 22, zato menim, da teh vsebin ni smiselno na tem mestu še enkrat navajati.

4.4. PROBLEMI IN PREDLOGI MOŽNIH REŠITEV PRI USTANAVLJANJU IN DELOVANJU NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE

Že v uvodu sem poudarila, da notranje revidiranje spremljajo tudi problemi, ki jih lahko zaznamo tako pri ustanavljanju kot pri samem delovanju. S prebiranjem strokovnih člankov na to temo ter s proučevanjem informacij in mišljenj, pridobljenih s poizvedovanjem pri predstavnikih različnih gospodarskih družb, sem prišla do zaključka, da problemi, ki nastajajo v povezavi z ustanavljanjem lastne notranjerevizijske službe, odločilno pripomorejo k temu, da je notranjerevizijska dejavnost tako maloštevilno zastopana v slovenskih gospodarskih družbah. Medtem pa imajo problemi, ki se pojavljajo pri podjetjih z že vzpostavljenimi notranjerevizijskimi službami, negativen vpliv na uspešnost in učinkovitost delovanja teh služb. V skladu s tem spoznanjem sem zaznane probleme razvrstila na:

- a) probleme nezadostnega poznavanja pomena in vloge notranjega revidiranja v gospodarskih družbah;
- b) probleme dolgotrajnosti procesa ustanavljanja lastne notranjerevizijske službe;

²² Pogoje sodelovanja notranjega in zunanjega revizorja opredeljuje Mednarodni revizijski standard 10, ki pravi, da je zunanji revizor dolžan delo notranjega revizorja oceniti z vidika njegove strokovnosti in neodvisnosti ter z vidika uporabljenih revizijskih postopkov in metod preden se odloči, da se bo oprl na njegove izsledke. Pri tem je poudarjeno, da uporaba izsledkov notranjega revizorja ne zmanjšuje odgovornosti zunanjega revizorja pri njegovem delu.

- c) probleme visokih ustanovitvenih stroškov;
- d) probleme v zvezi s kadri;
- e) probleme umestitve notranjerevizijske službe v organizacijsko shemo podjetja;
- f) probleme načrtovanja notranjega revidiranja v povezavi z ocenjevanjem in primerjanjem stroškov in koristi notranjerevizijske dejavnosti ter
- g) probleme zagotavljanja neodvisnosti notranjega revizorja.

Prve štiri vrste problemov, ki so navedeni v točkah od »a« do »d«, sem označila kot tiste, ki zavirajo oziroma odvrtačajo od ideje po ustanovitvi lastne notranjerevizijske službe. Glede na to, da gre pri tej vrsti problemov za vsesplošno znana dejstva, ki kot taka ne potrebujejo kakšne posebne razlage, sem v naslednjih odstavkih samo na kratko predstavila svoj pogled nanje ter nakazala možne rešitve.

Nezadostno poznavanje vloge in pomena notranjega revidiranja s strani uprave in posloводства gospodarskih družb sem opredelila kot največji problem, ki že sam po sebi nakazuje, da je za njegovo odpravo potrebno poskrbeti za večjo osveščenost organov, ki o vzpostavitvi notranjerevizijske službe dejansko odločajo. Vprašanje, ki se pri tem zastavlja je, kako to rešitev čim bolj učinkovito realizirati. Možnosti je več:

1. V kolikor ima na primer kdo izmed zaposlenih izkušnje ali vsaj teoretično znanje o notranjem revidiranju predlagam, da poskuša na primeren, nevsiljiv način svoje znanje prenesti na posloводство. V okviru tega priporočam sestanek, kjer naj se v prvem koraku poslovodstvu na kratko predstavi ideja o ustanovitvi notranjerevizijske službe, s poudarkom na prednostih tovrstnega nadzora. Če se pokaže zanimanje, naj temu sledi pisna predstavitev bistvenih značilnosti notranjega revidiranja, opisanih na nekaj straneh tako, da dobi posloводство okvirno sliko o celotni zadevi. Istočasno naj se dogovori časovni termin za drugi sestanek, na katerem naj bi posloводство podalo svoje mnenje oziroma predstavljeno idejo bodisi podprlo, bodisi ovrгло.
2. Za promocijo notranjega revidiranja bi po mojem mnenju lahko v večji meri poskrbel tudi SIR in sicer z organiziranjem seminarjev, denimo po regijah, na katere naj bi prek elektronske pošte pozval k udeležbi vse direktorje velikih gospodarskih družb. Prepričana sem, da bi takšen organiziran pristop k osveščanju posloводства rodil nekaj sadov. Če drugega ne, bi marsikdo izmed udeležencev seminarja začel vsaj resno razmišljati o uvedbi notranjega revidiranja v podjetje, ki ga vodi. Med njimi pa bi se zagotovo našel tudi kdo, ki bi kasneje od razmišljanja prešel k dejanski realizaciji ideje o ustanovitvi lastne notranjerevizijske službe.

3. Za razrešitev obravnavanega problema pa bi lahko največ naredila država s sprejetjem specialnega zakona o notranjem revidiranju. Z njim bi velikim in morda tudi srednjim gospodarskim družbam zapovedala obveznost tovrstnega nadzora. S tem bi bilo najvišje vodstvo na zakonit način prisiljeno vzpostaviti notranje revidiranje v podjetje in kasneje tudi podpreti oziroma upoštevati mnenja in priporočila notranjerevizijske službe.

Kot drug problem sem navedla dolgotrajnost procesa ustanavljanja. Dejstvo je, da lahko od ideje o ustanovitvi do dejanske ustanovitve notranjerevizijske službe preteče šest mesecev ali celo leto dni. Zaradi težavnosti odprtih vprašanj, ki jih je s tem v zvezi potrebno predhodno razrešiti in zaradi formalnih postopkov, ki jih je prav tako potrebno poprej opraviti menim, da se tega procesa pravzaprav ne da bistveno skrajšati. Zatorej predlagam, da posloводства na račun kvalitete opravljenih aktivnosti v fazi odločanja in v fazi priprave to slabost preprosto vzamejo v zakup in idejo o vzpostavitvi tovrstnega nadzora nad poslovanjem podjetja v celoti podprejo, navkljub dolgotrajnosti procesa ustanavljanja.

Podobno stališče zavzemam tudi glede naslednjega problema, ki se nanaša na visoke stroške ustanavljanja notranjerevizijske službe. Ob dejstvu, da vsaka aktivnost nekaj stane, pri vzpostavljanju notranjerevizijske službe pa je teh aktivnosti v vseh treh fazah (odločanje, priprava, uvajanje) veliko, se posloводства podjetij morajo zavedati, da so tudi stroški temu primerno visoki. Gre namreč za celo paleto neizogibnih stroškov v zvezi: 1. s svetovalnimi storitvami pri izdelavi temeljnih strateških projektov in ocen tveganj; 2. z ureditvijo prostorov in nabavo primerne tehnične in pisarniške opreme; 3. z izdelavo krovnih aktov oziroma s pripravo sprememb obstoječih aktov; 4. z izvedbo razpisa za prosta delovna mesta, 5. z morebitnim izobraževanjem in usposabljanjem izbranih kandidatov in drugo. V kolikor se ustanovitveni stroški gibljejo v razumnih mejah (da torej ne gre za potratnost), potem zavzemam do tega problema sledeče stališče: »Če podjetje od notranjerevizijske službe pričakuje koristi, potem ji mora v prvi vrsti zagotoviti vse pogoje za uspešnost in učinkovitost njenega delovanja. Kar pomeni, da se mora slej kot prej sprijazniti tudi s stroški, ki v povezavi s tem nastanejo. Ali drugače povedano: visoki stroški ustanavljanja ne bi smeli zamegliti pogleda na številne prednosti, ki jih notranjerevizijska služba s svojim delovanjem lahko prinaša podjetju, zato tudi ne bi smeli biti razlog, da se podjetje na račun njih odpove notranjemu revidiranju«.

Slabi zastopanosti notranjega revidiranja v slovenskih gospodarskih družbah botrujejo, kot sem že omenila, tudi problemi v zvezi s kadri. Prvi je ta, da podjetja, ki šele tehtajo možnosti za ustanovitev lastne notranjerevizijske službe, praviloma nimajo na razpolago ustreznega kadra oziroma tisti zaposlenci, ki bi bili glede na znanje in izkušnje morda sposobni opravljati naloge notranjega revidiranja, običajno zasedajo ključna vodstvena ali vodilna delovna mesta, zatorej njihova zamenjava ne bi bila ravno smiselna. Po drugi strani pa, tudi če bi lahko prišlo do ustrezne zamenjave le-teh, ni nujno, da bi bili ti kadri pripravljene sprejeti ponujeno funkcijo. Kot vemo, gre pri notranjem revidiranju za odgovorno in zapleteno področje nalog,

ki poleg dodatnega izobraževanja in usposabljanja zahteva celega človeka, zato je vprašanje, če se je nekdo, ki svoje dosedanje delo opravlja več ali manj rutinsko, pripravljen temu odpovedati na račun garaškega dela, ki ga čaka, če bi ponujeno funkcijo sprejel. Pri iskanju primernih kandidatov za izvajanje nalog notranjega revidiranja ima podjetje seveda tudi druge možnosti. Tako lahko na primer zaposli izkušene strokovnjake od zunaj, katerih strokovno usposobljenost in izkušnje pri tovrstnem delu bi v primerjavi s potencialnimi kandidati znotraj podjetja, ki teh sposobnosti še nimajo, lahko označili kot prednost, ki poleg tega, da že takoj na začetku zagotavlja kakovost izvajanja notranjerevizijskih nalog, zagotovo tudi zmanjšuje stroške izobraževanja na tem področju. Vendar pa se na drugi strani pojavi tudi slabost takšne izbire, saj nove zaposlitve povečujejo stroške dela.

Stroški dela ali plače notranjih revizorjev pa so naslednji problem, ki je tesno povezan z ustrezno kadrovske zasedbo v notranjerevizijski službi. V kolikor poslovodstvo namenja notranjerevizijski dejavnosti ustrezno vlogo, potem so notranji revizorji tudi svoji vlogi primerno ovrednoteni. To pomeni, da njihove plače sodijo v najvišji plačilni razred, kar za marsikaterega zunanjega strokovnjaka ali univerzitetno izobraženega delavca znotraj podjetja predstavlja vzpodbudo in izziv, zato v tem primeru ni težav pri pridobivanju ustreznih kadrov. Nasprotno pa bo zgolj povprečna plača zelo redke motivirala za opravljanje tako zahtevnega dela, kot je notranje revidiranje. To pomeni, da se v skrajnem primeru lahko zgodi, da bi te naloge opravljali delavci, ki nimajo ustreznega znanja. Slednje pa z vidika stroke nikakor ni sprejemljivo, zato kot rešitev kadrovskega problema predlagam, da podjetja:

1. za delovno mesto notranjega revizorja izberejo univerzitetno izobražen kader, ki obvlada znanja s področja ekonomije ali prava in ima oziroma bo pridobil tudi licenco za opravljanje notranjega revidiranja. Priporočam, da najprej poiščejo ustrezne delavce znotraj podjetja. Če teh ni, pa naj zaposlijo strokovnjaka od zunaj;
2. primerno ovrednotijo delovno mesto notranjega revizorja glede na zahtevnost in obsežnost dela oziroma,
3. da se podjetja, ki iz kakršnihkoli razlogov ne morejo izpolniti pogojev pod 1 in 2, notranjemu revidiranju ne odpovedo v celoti, temveč naj za te posle vsaj občasno, glede na sprotne potrebe, najamejo zunanje izvajalce.

Za razliko od pravkar obravnavanih problemov pa problemi, ki se pojavljajo pri samem delovanju notranjerevizijske službe, niso že takoj na prvi pogled razpoznavni, zato jih nekoliko bolj natančno opisujem v naslednjih treh podpoglavjih.

4.4.1. Problemi umestitve notranjerevizijske službe v organizacijsko shemo podjetja in predlogi možnih rešitev

Ustrezen organizacijski položaj notranjerevizijske službe v podjetju predstavlja v formalnem smislu izhodišče za uspešno in učinkovito notranje revidiranje. Ustreznost njenega položaja pa se presoja na podlagi temeljne predpostavke o neodvisnosti, kar pomeni, da mora biti notranjerevizijska služba formalno in funkcionalno ločena od drugih organizacijskih enot podjetja.

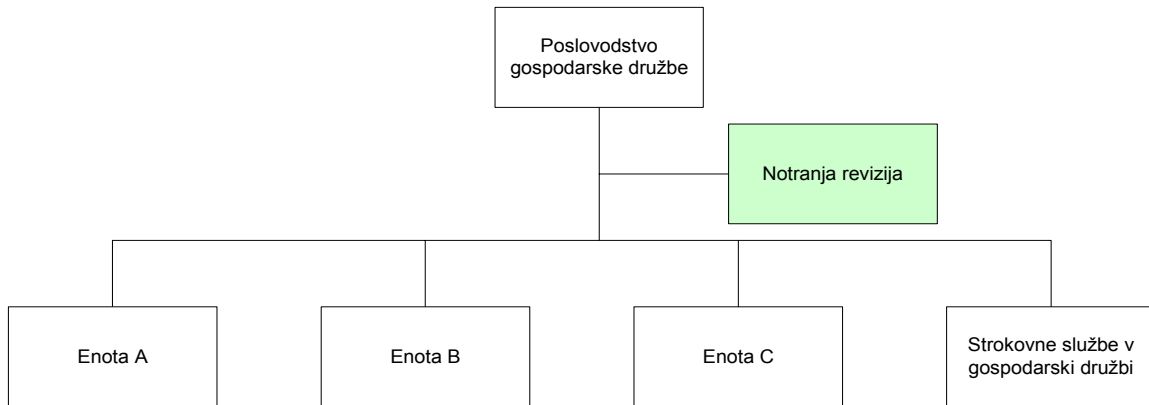
Če ta služba nima ustreznega položaja v podjetju, torej če ne deluje samostojno, temveč je organizirana na primer v okviru nekega oddelka, nastane zaradi tega nabir problemov, kot so:

1. Notranjerevizijska služba ne more obvladovati nasprotij interesov, posledično pa je vprašljiva tudi njena smiselnost, saj v takšnih primerih težko govorimo o nepristranskosti njenih izsledkov in poročil, glede na to, da gredo le-ta skozi nekaj »filtrrov« preden pridejo v roke najvišjega vodstva.
2. Notranji revizor je neposredno odgovoren osebi, ki je hkrati odgovorna za revidirano področje, kar ogroža njegovo neodvisnost.
3. Notranji revizor ugotavlja napake oziroma presoja gospodarno ravnanje svojega vodje, mu svetuje in priporoča ukrepe za odpravo nepravilnosti, kar je nelogično, kajti isti vodja namreč po funkciji nadrejenega nadzira in ocenjuje delo notranjega revizorja.
4. Revizije v okviru revizijskega cikla ne pokrivajo celotnega delovanja podjetja, temveč samo specifično področje oddelka, ki mu je notranjerevizijska služba neposredno dodeljena.
5. Pogosto se v takšnih primerih dogaja, da morajo notranji revizorji, zaradi premajhnega obsega revizijskih nalog, opravljati tudi izvajalne naloge, kar je v nasprotju s standardi.
6. Notranji revizorji nimajo niti pogojev niti motivacije za strokovno opravljanje svojih nalog, zato je vprašljiva tudi kakovost njihovih poročil.

Rešitev naštetih težav vidim v umestitvi notranjerevizijske službe na čim višji nivo organizacijske hierarhije. S tem se konflikt interesov zmanjša na minimum, kajti poročanje notranjega revizorja poteka neposredno na najvišjo vodstveno raven, kar je tudi edino prav. Saj je ta služba ustanovljena za pomoč poslovodstvu, zato je smiselno, da je podrejena samo njemu. Tako menim, da je najprimerneje, če je notranja revizija organizirana kot štabna

služba. S tem položajem je namreč dosežena največja stopnja njene neodvisnosti in samostojnosti, kar prikazuje slika 6.

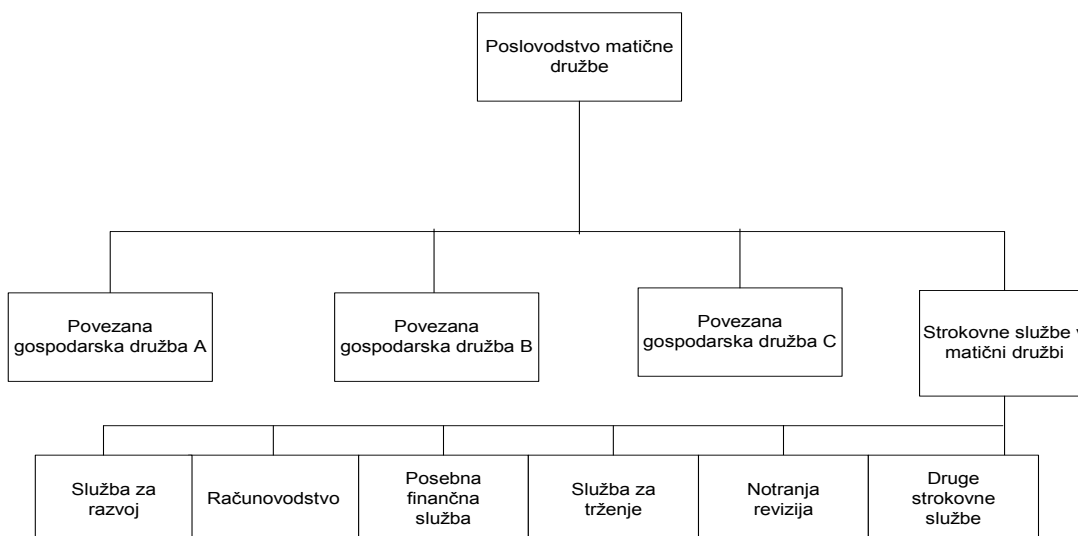
Slika 6: Notranja revizija kot štabna služba podjetja



Vir: Turk, 1994, str. 216

V poslovnem sistemu, ki je oblikovan kot skupina povezanih podjetij (npr. koncern, holding) pa lahko zasledimo, da je *notranja revizija organizirana kot ena od strokovnih služb*, ki opravlja svoje naloge za vsa povezana podjetja na sedežu matične družbe. To sicer omogoča, da matična družba pridobiva popolne informacije o poslovanju celotnega sistema in pravočasno preprečuje motnje v njegovem delovanju, vendar gre tu že za posredno podrejenost poslovodstvu, s čimer je objektivna neodvisnost te službe nekoliko okrnjena (slika 7). Prav zato ostajam pri stališču, da bi bilo tudi v takih sistemih primerneje organizirati notranjo revizijo kot štabno službo.

Slika 7: Notranja revizija kot ena od strokovnih služb



Vir: Turk, 1994, str. 216

Na tem mestu želim še dodati, da je poleg samega položaja notranjerevizijske službe za smotrnost njenega delovanja pomembna tudi ustreznost njene organizacijske oblike. V zvezi s tem se podjetja odločajo med centralizirano in decentralizirano obliko notranjega revidiranja. Prva oblika pomeni, da je notranjerevizijska služba organizirana na enem mestu, navadno na sedežu gospodarske družbe. Primerna je za poslovne sisteme z nizko stopnjo razpršenosti poslovanja, ki imajo veliko število poslovnih enot, delujočih na različnih krajevnih območjih. Za revidiranje takih sistemov so potrebne podobne revizijske veščine, zato je dovolj manjše število izkušenih revizorjev, ki delujejo teamsko. Decentralizirana oblika pa pomeni, da je notranje revidiranje organizirano na različnih mestih. Značilna je za poslovne sisteme, ki imajo zelo visoko stopnjo razpršenosti poslovanja, le-to pa je zgoščeno zgolj na nekaj pomembnejših mestih. Za revidiranje takšnih sistemov pa se zahtevajo specialna znanja in zelo natančno poznavanje področja, ki je reviziji dodeljeno na posamezni lokaciji, zato je potrebno večje število ozko usmerjenih revizorjev, ki kot specialisti za revidiranje določenega področja dela delujejo samostojno (Suhadolnik, 1998, str.46).

Iz povedanega lahko torej povzamem, da bodo v formalnem smislu problemi v zvezi z organizacijskim položajem notranjerevizijske službe odpravljeni, če bo ta služba imela položaj štabne službe in bo neposredno odgovorna samo poslovodstvu. Za kakšno organizacijsko obliko notranjega revidiranja se bo pri tem posamezen poslovni sistem oziroma podjetje odločilo, pa je odvisno od:

- velikosti podjetja in krajevne razvejanosti ter razpršenosti njegovega poslovanja,
- vloge in zasnovanega obsega notranjega revidiranja ter
- razpoložljivega števila in izkušenosti notranjih revizorjev.

4.4.2. Problemi načrtovanja notranjega revidiranja v povezavi z ocenjevanjem in primerjanjem stroškov in koristi notranjerevizijske dejavnosti in predlogi možnih rešitev

Kvalitetno izdelan strateški načrt notranjega revidiranja²³ je naslednji dejavnik, ki je ključnega pomena za kakovost in smotrnost delovanja notranjerevizijske službe. Podlaga zanj je dobro poznavanje ciljev podjetja in kvalitetna ocena tveganj, katerim je podjetje izpostavljeno.

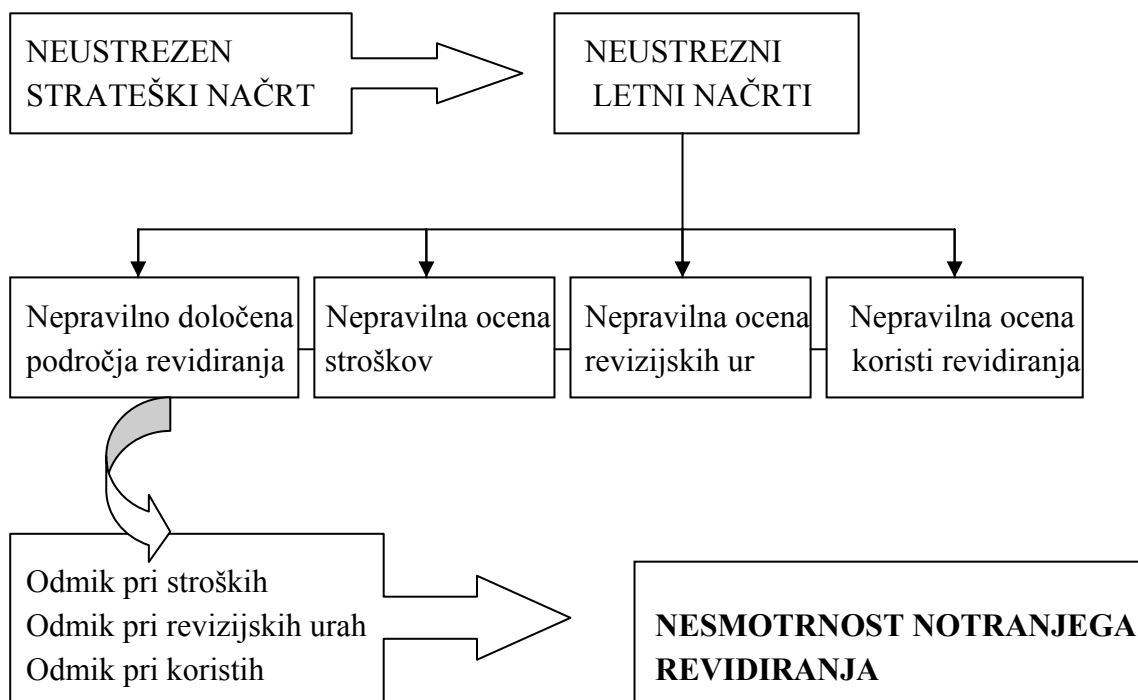
²³ Vsebina strateškega načrta je bila v grobem predstavljena v točki 2.6. na strani 20.

Če je strateški načrt, ki naj bi z načrtovanimi revizijami pokrival celotni revizijski cikel²⁴, pripravljen na osnovi površno izdelane ocene tveganj, ali če vanj niso vključeni ključni cilji podjetja obstaja velika verjetnost, da se bodo slej kot prej pojavili spodaj naštetih problemi:

1. letni revizijski načrti bodo neustrezni;
2. revidirana bodo področja, ki niso prioriteta;
3. pojavili se bodo neugodni odmiki pri uresničenih stroških revidiranja;
4. pojavili se bodo neugodni odmiki pri porabljenih revizijskih urah;
5. koristi, ki jih prinaša notranje revidiranje, bodo manjše od pričakovanih;
6. smotrnost delovanja notranjerevizijske službe bo postala vprašljiva.

Vsi ti potencialni problemi so med seboj v vzročno-posledični povezavi, kar prikazujem v spodnji sliki.

Slika 8: Vzročno-posledična povezava problemov zaradi neustreznega strateškega načrta



Vir: Lastni prikaz

²⁴ V okviru revizijskega cikla, ki traja od tri do pet let, so posamezne revizije razporejene tako, da pokrivajo vsa organizacijska področja, če se notranje revidiranje izvaja po organizacijskem principu, oziroma vse funkcije poslovanja, v primeru, ko se revidiranje izvaja po funkcijskem principu.

Iz slike na prejšnji strani je razvidno, da zaradi neustreznega strateškega načrta hipotetično predpostavljam, da bodo tudi letni revizijski načrti, ki posamično predstavljajo izsek iz srednjeročnega načrta, neustrezni. Negativne posledice tega pa se bodo postopno izkazovale na več področjih. Prvo bo prav gotovo področje revidiranja. Zaradi neprimernih letnih načrtov je namreč precej verjetno, da bodo prioriteto revidirana tista področja, ki dejansko niso izpostavljena večjim tveganjem, medtem ko nezaznana krizna področja morda sploh ne bodo vključena v program revizij ali pa bo zanje predvidenih premalo revizijskih ur in finančnih sredstev. Slednje se bo posledično odražalo v velikih odmikih dejanskih stroškov revidiranja od načrtovanih, kot tudi v odmikih porabljenih revizijskih ur od načrtovanih. In nenazadnje, zaradi neustreznega načrtovanja revizij, tudi ocena koristi, ki naj bi jo podjetje imelo od notranjega revidiranja, ne bo realno postavljena. Torej lahko iz teh predpostavk zaključim, da tudi primerjava dejanskih stroškov in koristi ne bo dala pravih rezultatov, kar utegne v najslabšem primeru celo ogrozi obstoj notranjerevizijske službe. Ne smemo namreč pozabiti, da notranje revidiranje v gospodarskih družbah ni zakonsko obvezno, zato je notranjerevizijska služba toliko bolj izpostavljena sprotnemu presojanju upravičenosti njenega obstoja v posameznem podjetju.

Mislim, da sem s pravkar predstavljeno vsebino dovolj nazorno pojasnila potencialne posledice neustrezno zasnovanega strateškega načrta notranjih revizij. Seveda pa s povedanim ne trdim, da bodo nakazani problemi preprosto rešeni, če bo ta dokument ustrezno pripravljen, pač pa zatrjujem, da skrbno izdelan strateški načrt zagotavlja izhodišče za uspešno in učinkovito nadaljnje delovanje notranjerevizijske službe. Torej se po mojem prepričanju na ta način zgolj zmanjšajo možnosti nastanka opisanih težav, kar pomeni, da mora notranjerevizijska služba za doseganje pričakovanih rezultatov poleg tega osnovnega dokumenta z vso skrbnostjo pripraviti in realizirati tudi letne načrte, ki vključujejo program revizij, oceno stroškov, oceno predvidenih revizijskih ur in oceno koristi. Kot sem že omenila, so prav letni načrti sodilo za presojanje smotnosti in smiselnosti notranjega revidiranja v konkretnem podjetju. Kako to poteka, kje nastopijo težave in na kakšen način jih podjetja odpravljajo, pa opisujem v nadaljevanju tega sestavka.

Pri presojanju smiselnosti in smotnosti delovanja notranjerevizijske službe se v praksi najpogosteje uporablja metoda revidiranja dosežkov (value for money), ki prek merjenja vložkov vanjo (stroškov) in izločkov iz nje (koristi) s pomočjo različnih kazalnikov ugotavlja uspešnost, učinkovitost in gospodarnost njenega delovanja.

Z ugotavljanjem dejanskih stroškov notranjega revidiranja praviloma ni večjih težav. Običajno gre za neposredne stroške stroškovnega mesta (amortizacija, stroški dela, stroški materiala in energije ter stroški storitev), katerih višino lahko v vsakem trenutku razberemo iz stroškovnika (op.: predpostavljam, da ima podjetje računalniško obdelavo podatkov, ki z najrazličnejšimi programi omogoča sprotno spremljanje in analiziranje stroškov). Vprašanje, kako izmeriti koristi delovanja notranjega revidiranja v podjetju, pa običajno predstavlja velik problem. Koristi je namreč težko izmeriti, saj so po svoji naravi neoprijemljive, pojavljajo se

pri različnih poslovnih funkcijah in nastajajo v različnih obdobjih. Zato se mora podjetje v naprej opredeliti na kakšne načine bo ocenjevalo in merilo dodano vrednost, ki jo podjetju izvajanje notranjega revidiranja prinaša.

Dodana vrednost oziroma koristi notranjega revidiranja se lahko izkazujejo na več načinov in sicer:

- z zmanjševanjem stroškov za najemanje zunanjih svetovalcev,
- z racionalizacijo celotnih stroškov,
- s transparentnostjo in kakovostjo poslovanja,
- s povečevanjem znanja in izkušenj v podjetju in posledično z zmanjševanjem števila napak,
- s konkretnimi prihranki zaradi ugotovljenih nepravilnosti ali zaradi uvedbe predlaganih priporočil,
- s preprečevanjem in/ali odkrivanjem škodljivih dejanj,
- z izboljšanjem uspešnosti, učinkovitosti in gospodarnosti posameznih organizacijskih enot in podjetja kot celote,
- s povečevanjem ugleda podjetja in drugo.

Tudi merila, po katerih se lahko presoja delovanje notranjerevizijske službe, so zelo različna. V spodnjih alineah bom navedla tista, ki se v praksi največkrat uporabljajo bodisi za presojo na letnem nivoju bodisi za ocenjevanje posamičnih revizij:

- število vseh opravljenih revizij na letnem nivoju in odstotek celostnih revizij,
- odstotek izvedenih glede na predlagana priporočila,
- odstotek izpolnitve letnega načrta dela,
- ocena na osnovi notranje in medpodjetniške primerjave, kjer se določeno merilo primerja z istim merilom iz preteklih let znotraj podjetja ali pa se le-to primerja z drugimi podjetji,
- uporaba standardov strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju,
- čas od začetka revidiranja do izdaje poročila,
- vrednost merljivih prihrankov zaradi ugotovljenih napak in izvedenih priporočil,
- stopnja zadovoljstva prejemnikov poročil,
- izidi zunanjega ocenjevanja in drugo.

Običajno se koristi notranjega revidiranja ovrednotijo na podlagi kombinacije predstavljenih meril z uporabo različnih ponderjev, postavljenih glede na pomembnost posameznega merila. Nato pa se v zadnjem koraku presoje na osnovi uresničenih stroškov in ovrednotenih koristi izračunajo in analizirajo kazalniki uspešnosti, učinkovitosti in gospodarnosti posamezne revizije oziroma notranjerevizijske službe kot celote.

4.4.3. Problem zagotavljanja neodvisnosti notranjega revizorja in predlogi možnih rešitev

Zagotavljanje neodvisnosti notranjih revizorjev je problem, za katerega menim, da bo razrešen šele s pravilnim razumevanjem vloge notranjih revizorjev glede na vsebino njihovega dela in tudi glede na vlogo, ki jo ima pri tem poslovodstvo. Pred samo obravnavo tega problema pa moram posebej poudariti, da neodvisnost notranjega revizorja ne pomeni, da le-ta lahko ravna kakor se mu pač zdi. Nasprotno, tudi zanj veljajo določena pravila, zato je v povezavi s tem treba njegove pristojnosti in odgovornosti glede delovnopravnega razmerja in glede revidiranja pravilno razmejiti. Tako je z vidika delovnopravnega razmerja notranji revizor v podrejenem položaju do delodajalca in zanj enako, kot za vse druge zaposlene, veljajo splošni akti podjetja, ki določajo pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja. Z vidika opravljanja same funkcije revidiranja pa mora imeti notranji revizor neodvisen položaj, v katerega ne sme posegati niti delodajalec, niti kdorkoli drug (Korpič-Horvat, 2004, str. 11).

Kaj konkretno pomeni pojem »neodvisnost« notranjega revizorja, se da razbrati iz naslednjega citata: »Notranji revizorji so neodvisni, kadar opravljajo svoje delo svobodno in nepristransko. Neodvisnost jim dovoljuje, da oblikujejo sodbe, ki so bistvene za pravilno izvajanje poslov, brez pristranskosti in predsodkov« (SIR: Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str.3).

V okviru neodvisnosti standardi nadalje ločijo organizacijsko neodvisnost od nepristranskosti posameznika, opredeljeni pa so tudi primeri oslabitve neodvisnosti ali nepristranskosti. S tem v zvezi standardi pojasnjujejo:

- *organizacijsko neodvisnost* kot neodvisnost notranjega revidiranja, ki je zagotovljena ob predpostavkah, da notranji revizor: 1. neposredno odgovarja in poroča poslovodstvu oziroma revizijskemu odboru; 2. je neodvisen od dejavnosti, ki jo revidira; 3. samostojno pripravlja izvedbene načrte revizij; 4. samostojno odloča o obsegu in načinu opravljanja svojega dela in o poročanju; 5. ima pravico do ponovnega revidiranja;
- *nepristranskost posameznika* kot neodvisno miselno držo, ki jo notranji revizorji vzdržujejo pri opravljanju dela. Nepristranskost od notranjega revizorja zahteva, da svojega mnenja o revidiranem področju, ki ga je oblikoval na podlagi zbranih dokazov, ne podreja mnenju drugih in da pošteno verjame v izsledke svojega dela. Pri opravljanju dela je dolžan ravnati brez predsodkov, ne sme sklepati nikakršnih kompromisov, predvsem pa se mora izogibati konfliktu interesov.
- *oslabitev neodvisnosti ali nepristranskosti*, ki se lahko pojavi zaradi: 1. omejitvev področja revizije, ki preprečujejo, da bi notranji revizor izpolnil revizijske cilje in

načrte; 2. omejitev dostopa do listin in razvidov, oseb ali fizičnega premoženja, ki je pomembno za izvedbo posla; 3. raznih pritiskov na notranjega revizorja s strani posloводства, kot so: neodobren načrt dela, okrnjena finančna sredstva, nerazumno postavljen rok za izvedbo posla in podobno ali pa 4. osebnih nasprotij interesov, do katerih prihaja zaradi zahteve po izvedbi izvajalnih nalog ali dajanju zagotovil za področje, za katere je bil notranji revizor prej odgovoren. V primeru ogroženosti organizacijske neodvisnosti ali nepristranskosti posameznika, mora notranji revizor podrobnosti oslabitve razkriti ustreznim vodjem oddelkov ali poslovodu. Nadzornemu svetu, pa tedaj, ko je v oslabitev vpleteno najvišje vodstvo podjetja.

Povzeta pojasnila tudi s strokovnega vidika potrjujejo uvodno trditev, da se neodvisnost notranjega revizorja nanaša izključno samo na področje njegovega dela. Torej lahko o nespoštovanju načela neodvisnosti kot o problemu govorimo tedaj, ko posloводство v vlogi delodajalca vpliva, onemogoča ali kakorkoli drugače posega v področje revidiranja. Slednje se najpogosteje dogaja v primerih, ko notranji revizor odkrije znake prevar, v katere je vpleteno najvišje vodstvo. Ti znaki so (Majič, 2003, str.14):

- neprimerna plačila, kot so nezakoniti prispevki političnim strankam, podkupnine, provizije;
- namerni, neprimerni posli med povezanimi strankami, v katerih ena stran dobi koristi, ki bi jih pri poslu med neodvisnimi strankami ne bi bilo mogoče dobiti;
- namerno nerazkritje pomembnih informacij s ciljem, da se zunanjim strankam prikaže boljša podoba podjetja;
- preusmeritev dobičkonosnih poslov, ki bi sicer prinesli dobiček podjetju, k osebi zunaj podjetja;
- nezakonita uporaba sredstev podjetja v zasebne namene;
- sprejemanje podkupnin in izvajanje nezakonitih poslov;
- poneverjanje, kot je nezakonito prisvajanje denarja ali posesti in ponarejanje računovodskih razvidov z namenom, da bi se takšna dejanja prikrila in otežilo njihovo odkrivanje;
- zahtevki, predloženi za neopravljene storitve, ali blago, ki ga podjetje dejansko ni prejelo;
- prikazovanje fiktivnih terjatev;

- davčna prevara;
- namerno prikrivanje ali nepravilno predstavljanje dogodkov ali podatkov;
- oddaja naročil mimo nabavne službe in mimo Zakona o javnih naročilih;
- zaposlovanje sorodnikov ali prijateljev, ki nimajo ustrezne izobrazbe na vodilna delovna mesta in drugo;

V takšnih in podobnih primerih obstaja velika verjetnost, da bo poslovodstvo zlorabilo svoj nadrejen položaj nad revizorjem tako, da mu:

- prepove vpogled v določene listine, ki se nanašajo na sporne zadeve;
- ne dovoli poročati nadzornemu svetu o ugotovljenih napakah;
- ponudi podkupnino ali kako drugo obliko nagrade v zameno, da »zamiži« pred kočljivimi zadevami;
- zagrozi z znižanjem plače ali v skrajnem primeru zagrozi tudi z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi.

K naštetim primerom možne zlorabe položaja naj dodam tudi dejstvo, da je poslovodstvo tisto, ki odloča o imenovanju in tudi o odpoklicu notranjega revizorja, določa višino njegove plače ter obseg oziroma področje njegovega dela, zagotavlja finančna sredstva za njegovo delovanje in drugo. Iz tega sklepam, da lahko poslovodstvo v vlogi nadrejenega po svoji volji na najrazličnejše načine omejuje notranjega revizorja, četudi s tem krši načelo njegove neodvisnosti.

Rešitev problema zagotavljanja neodvisnosti notranjega revizorja, za katerega menim, da ni zgolj hipotetično prikazan, temveč se v praksi tudi dejansko precej pogosto pojavlja, vidim v sledečih treh predpostavkah:

1. **Notranje revizorje naj imenuje in odpokliče neodvisen organ**, to je nadzorni svet ali še bolje njegov revizijski odbor. Slednji bi moral poskrbeti tudi za primerno strukturiranje notranjerevizijske službe, ji zagotoviti neomejen dostop do vseh potrebnih informacij in odobriti njen strateški in finančni načrt. Na žalost prisotnosti revizijskih odborov v nadzornih svetih naših podjetij skorajda ne bomo zasledili, medtem ko le-ti pri velikih podjetjih v nekaterih razvitih državah že vrsto let uspešno delujejo na tem področju.

2. **Med poslovodstvom in notranjim revizorjem naj vlada ustrezen odnos,** osnovan na medsebojnem zaupanju in sodelovanju, kar sem pojasnila že v vsebinskem okviru točke 4.3.3. na straneh 53 in 54.

3. **Notranji revizorji naj si kar se le da prizadevajo,:**
 - da bodo njihov položaj, vloga, pooblastila in naloge jasno opredeljene v ustanovitveni listini in pravilniku ali poslovniku,
 - da se bodo določbe krovnih aktov dosledno spoštovale,
 - da bodo z vlogo in pomenom notranjega revidiranja seznanjeni vsi zaposleni,
 - da bodo kakršnokoli omejevanje njihovega dela nemudoma sporočili ustreznim organom,
 - da si bodo s strokovnim in vestno opravljenim delom pridobili zaupanje in spoštovanje pri poslovodstvu, nadzornemu svetu in pri vseh zaposlenih,
 - da bodo vedno ravnali v skladu s standardi notranjega revidiranja in etičnimi pravili stroke ter
 - da bodo z lastno poštenostjo, nepristranskostjo in pravičnostjo vzpodbujali moralno-etično obnašanje tudi pri sodelavcih.

V kolikor okoliščine v podjetju notranjim revizorjem onemogočajo opravljanje dela v skladu s standardi notranjega revidiranja in kodeksom poklicne etike potem menim, da je njihova dolžnost in pravica, da sami odstopijo s tega položaja in si poiščejo zaposlitev v takšnem podjetju, kjer bo poslovodstvo dovolj osveščeno, da bo znalo ceniti, spoštovati in upoštevati rezultate njihovega dela.

5. SKLEP

Notranje revidiranje je dejavnost, ki jo po novih standardih lahko izvajajo notranji ali zunanji izvajalci. Zajema tako storitve dajanja zagotovil, ki so v okviru revizijskih nalog, kot tudi svetovalne storitve. Namenjena je povečevanju koristi in izboljšanju poslovanja podjetja, zato se od notranjega revizorja zahteva, da pozna in razume cilje podjetja, še posebej pa je poudarjena njegova vloga, ki je izražena kot pomoč poslovodstvu pri prepoznavanju in obvladovanju tveganj.

Pri notranjem revidiranju gre za premišljen in urejen način delovanja, ki temelji na doslednem upoštevanju standardov delovanja, notranjerevizijskih načel in načel poklicne etike ter predpisane metodologije dela. S tem v zvezi:

- morajo biti revizijske naloge načrtovane, odobrene in pregledane;
- opravljeni revizijski postopki morajo biti ustrezno dokumentirani;
- za podajo mnenja o presojeni zadevi mora biti zbran zadosten, zadovoljiv in ustrezen obseg zanesljivih dokazov;
- priporočila in izsledki revidiranja morajo biti jasno in nedvoumno razvidni iz revizijskega poročila in v najkrajšem možnem času posredovani poslovodstvu;
- izvajanje predlaganih korektivnih ukrepov in drugih priporočil je potrebno spremljati in po potrebi krizna področja ponovno revidirati.

Kakovost delovanja notranjega revidiranja se zagotavlja z obveznim notranjim in zunanjim nadzorom. S tem pa se zagotavlja tudi njegova uspešnost, učinkovitost in gospodarnost, ki se presoja na podlagi primerjave stroškov in koristi, ki jih ta dejavnost ustvarja oziroma prinaša podjetju. Če ugotavljanje stroškov pri tem ne predstavlja večjih težav, je merjenje koristi precej bolj zahtevno in komplicirano opravilo, saj le-te niso izražene v številkah, marveč se posredno izkazujejo s pravočasnostjo odkritih napak, nepravilnosti in nesmotrnosti v poslovanju in delovanju vzpostavljenih sistemov notranjih kontrol, računovodenja ter obvladovanja tveganj, z izboljšanjem kakovosti poslovanja, z racionalizacijo obvladljivih stroškov, s preprečevanjem in odkrivanjem prevar, s konkretnimi izmerljivimi prihranki in nenazadnje tudi z izboljšanjem ugleda podjetja.

Da bo notranjerevizijska služba resnično prinašala koristi in delovala tako, kot se od nje pričakuje, torej, da bo njeno delovanje smotno, njeni rezultati pa na visoki kakovostni ravni, mora imeti:

- neodvisen organizacijski položaj v podjetju;

- močno podporo poslovodstva in vseh zaposlenih ter
- strokovne in izkušene kadre, ki bodo ob zagotavljeni neodvisnosti nepristransko in z vso poklicno vestnostjo in skrbnostjo izvajali zaupane jim naloge.

Iz vsega povedanega izhaja, da je notranje revidiranje nedvomno izjemno pomembna dejavnost, ki pa je v slovenskih gospodarskih družbah na žalost vse premalo uveljavljena in cenjena. Razlogov, da je temu tako je več, vendar menim, da lahko kot opravičljivega sprejmemo samo vsesplošno pomanjkanje pooblaščenih notranjih revizorjev, medtem ko ostali razlogi, med katere sodijo neosveščenost poslovodstva, neustrezno ovrednotenje notranjih revizorjev, visoki stroški ustanovitve in dolgotrajnost procesa ustanavljanja notranjerevizijske službe, nikakor niso in tudi ne bi smeli biti sprejemljivi.

Kot neopravičljiv vzrok bi še posebej izpostavila neosveščenost poslovodstva, ki dejansko predstavlja temeljni problem in je obenem tudi edini pravi odgovor na vprašanje, zakaj zlasti v velikih v podjetjih, kjer bi bilo to še posebej potrebno in koristno, nimajo organizirane notranjerevizijske službe oziroma zakaj tam, kjer je ta služba vzpostavljena, pogosto nima ustreznih pogojev za uspešno in učinkovito delovanje.

S poznavanjem vloge in pomena notranjega revidiranja s strani poslovodstva bi se po mojem mnenju na tem področju odpravile glavne ovire, ki se nam na prvi pogled zdijo nepremagljive. Podobno tudi izkušnje v razvitih državah, kjer se že dolgo zavedajo, da je notranja revizija potrebna in je v pomoč tako poslovodstvu in nadzornim svetom kot tudi lastnikom kažejo, da je na poti razvoja notranjega revidiranja potrebno najprej narediti korenit miselni preskok v glavah najvišje vodstvene ravni. Tega pa v Sloveniji zagotovo še nismo storili v zadostni meri. Zato se sprašujem, česa se pravzaprav naši managerji tako zelo bojijo, da že vrsto let ignorirajo v nebo vpijočo potrebo po notranjem revidiranju. Če so pošteni in če postavljajo interese podjetja pred lastne želje in »apetite«, potem z ustanovitvijo notranjerevizijske službe vendarle ne bi ničesar izgubili.

Kakor koli že, naj še tako razmišljam o tem vprašanju, pravega odgovora ne najdem. Morda tudi zato, ker zaradi temeljitega proučevanja in poizvedovanja, ki sem ga opravila v času priprave tega specialističnega dela, dokaj dobro poznam pomen in prednosti tovrstnega nadzora. Prav to pa je zame le še dokaz več, da večino težav v zvezi z notranjim revidiranjem kot rdeča nit povezuje splošno nepoznavanje oziroma nezadostno poznavanje te pomembne zvrsti posrednega-vodstvenega nadzora. Če bo moje specialistično delo vsaj malo pripomoglo k razrešitvi tega najbolj perečega problema, potem bo tudi osnovni cilj, ki sem si ga na začetku pisanja zadala, v celoti dosežen.

6. LITERATURA IN VIRI

6.1. LITERATURA

1. Andresen Arthur: Operational Risk and financial institutions. London: Risk Books, 1998. 187 str.
2. Bergant Živko: Zunanje opravljanje dejavnosti v finančni funkciji združbe. Zbornik referatov. Portorož: Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004, 36, str. 225-243.
3. Brink Victor, Witt Herbert: Modern Internal Auditing, Apraising Operations and Controls. Fourth Edition. USA: A Roland Press Publication, 1982, 882 str.
4. Debeljak Irena: Zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2001, 5-6/01, str. 7-18.
5. Horvat Robert: Notranjerevizijska dejavnost v slovenskih organizacijah –izsledki raziskave. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2005, 10/05, str. 3-18.
6. Jagrič Milan: Jagrič Milan: Ozaveščenost posloводства glede pomena notranjerevizijske službe v gospodarskih družbah stanje na tem področju v slovenskem prostoru. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000, 10, str. 24 – 37.
7. Jagrič Milan: Razumevanje obnovljenih standardov. Zbornik referatov 7.letna konferenca preizkušenih notranjih revizorjev. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004, str. 127-138.
8. Jagrič Milan: Notranja revizija z novih zornih kotov. Zbornik referatov 36. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2004, str. 151-164.
9. Jagrič Milan: Notranjerevizijski proces. Študijsko gradivo. Ljubljana, 2005. 19 str.
10. Koletnik Franc: Kontroling in notranje revidiranje. Zbornik referatov 7.letna konferenca preizkušenih notranjih revizorjev. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004, str. 75-96.
11. Korpič-Horvat Etelka: Pomen delovanja notranjerevizijskih služb. Študijsko gradivo. Ljubljana, 2004. 14 str.

12. Kovač Andreja: Kakovost notranjerevizijske službe. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002, 10, str. 7 – 28
13. Kovač Andreja: Zagotavljanje in presojanje kakovosti notranjerevizijske službe. Zbornik referatov 7.letna konferenca preizkušenih notranjih revizorjev. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004, str. 55-74.
14. Koželj Stanko: Notranje revidiranje. Študijsko gradivo. Ljubljana, 2005. 23 str.
15. Krajčević Franjo: Kontrola i revizija poslovanja poduzeća. III. Izdaja. Zagreb: Sveučilište Zagreb, 1961, 227 str.
16. Lešnik Korbar Boža: Obnovitev revizijskih postopkov v skladu s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. Zbornik referatov 7.letna konferenca preizkušenih notranjih revizorjev. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004, str. 97-110.
17. Majič Mojca: Predstavitev izobraževanja – Notranje revidiranje, listina o ustanovitvi, neodvisnost, nepristranskost, standardi notranjega revidiranja in stroka, moralna načela in prevare. Zbornik referatov 6.letna konferenca preizkušenih notranjih revizorjev. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003, str. 33-58.
18. Majič Mojca: Standardi poklicnega delovanja notranjih revizorjev. Program izobraževanja certificiranja državnih notranjih revizorjev. Ljubljana: Center za razvoj financ, 2003, 12 str.
19. McNamee D., Selim G.M.: Risk management: Changing The Internal Auditor's Paradigm. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIA, Florida, 1998, str. 1-7.
20. Mohorič Saša: Operativno tveganje v bankah. Bančni vestnik. Ljubljana 51 (2002), 5, str. 32-35.
21. Nemeč Anica: Vloga notranjega revizorja v povezavi z določili Serbanes –Oxley act (praktični vidik). Zbornik referatov 6.letna konferenca preizkušenih notranjih revizorjev. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003, str. 183-201.
22. Novak Iztok: Organizacija, stroški in koristi uvedbe notranjega revidiranja v skupino podjetij Kolektor group d.o.o. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005, 45 str.

23. Odar Marjan: Vrste in namen revizij. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva državni notranji revizor in revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003, 16 str.
24. Odar Marjan: Revidiranje poslovanja. Študijsko gradivo. Ljubljana, 2005, 19 str.
25. Perner Vili: Prednosti in slabosti zunanjih izvajalcev notranjerevizijskih storitev. Zbornik referatov 3.letne konference preizkušenih notranjih revizorjev. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000, str. 53-64.
26. Perner Vili: Vloga zunanjega revizorja pri krepitvi pomena notranjerevizijske službe v gospodarskih družbah. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2000, str. 38-46.
27. Potočnik Rudolf: Notranje revizija: zagotavljanje prihodnosti podjetja, nadzor, revizija (notranja, zunanja) in controlling. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1992, 4/92, str. 41-44.
28. Praznik Ksenija: Ekonomske prednosti notranjega revidiranja za velika podjetja. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999, 5-6/99, str. 34-51.
29. Prevodnik Gašper: Praktične izkušnje pri ocenjevanju kvalitete notranjega revidiranja. Zbornik referatov 7.letna konferenca preizkušenih notranjih revizorjev. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004, str. 111-126.
30. Režun Špela: Vsebinska in organizacijska utemeljitev kontrolinga v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004, 92 str.
31. Rošker Marica: Model notranjega revidiranja v malih notranjerevizijskih organizacijskih enotah. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004, 10/04, str. 7-31.
32. Rošker Marica: Prednosti in posebnosti male notranjerevizijske organizacijske enote. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2005, 11-12/05, 20 str.
33. Rotovnik Tomaž: Priročnik za upravljanje operativnega tveganja in nadzor nad njim. Slovenski povzetek baselskega dokumenta »Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk«. 2003. 18 str.
34. Suhadolnik Velenka: Vloga in pomen notranjega revidiranja v podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998, 102 str.

35. Taylor Donald H., Glenzer G. William: Revidiranje, zasnove in postopki. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1996. 1078 str.
36. Tušek Boris, Žager Lajoš: Vloga notranjega revidiranja pri odločanju v podjetju. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999, 11/99, str. 20-46.
37. Tušek Boris, Žager Lajoš: Vloga notranjega revizorja pri ocenjevanju tveganj in ravnanju z njimi. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004, 02/04, str. 7-21.
38. Turk Ivan et al.: Notranje revidiranje poslovanja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1994. 282 str.
39. Turk Ivan: Pojemovni okvir revidiranja. Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1995, 2-3/95, str. 127-132.
40. Urankar Vesna: Kako oceniti kakovost lastne notranjerevizijske službe? Revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2005, 1/05, str. 28-40.
41. Vežjak Blanka: Revidiranje poslovanja. IKS. Ljubljana: Zveza računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003, 9/03, str. 68-73.
42. Vežjak Blanka: Z notranjo revizijo do boljšega poslovanja. Svetovalec. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2004, 39/04, str. 69-81.

6.2. VIRI

1. Kodeks notranjerevizijskih načel. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998.
2. Kodeks poklicne etike notranjega revizorja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998.
3. Mednarodni standardi revidiranja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2005.
4. Priporočila za vzpostavitev in izvajanje sistema upravljanja z operativnim tvrganjem. Posvetovalni dokument. Ljubljana: Združenje bank Slovenije, 2005.
5. Priročnik za notranje revidiranje. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999.
6. Standardi notranjega revidiranja. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2002.

7. Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003.
8. Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. Navodila za postopke-zvezek 1 in zvezek 2. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003.
9. Vrednotenje notranjega revidiranja-vodič. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998.
10. Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. 7/99).
11. Zakon o zavarovalništvu (Uradni list RS, št. 13/00).
12. Zakon o trgu vrednostnih papirjev (Uradni list RS, št. 56/99).
13. Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 32/93).
14. Zakon o revidiranju (Uradni list RS, št. 11/01 in 118/05).