

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PROCES ZAGOTAVLJANJA IN IZBOLJŠEVANJA KAKOVOSTI
NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE

Ljubljana, maj 2009

ANJA GOVEJŠEK

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da
dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV NOTRANJE REVIZIJE	2
1.1 ZGODOVINA IN RAZVOJ NOTRANJE REVIZIJE.....	2
1.2 VRSTE NOTRANJE REVIZIJE	3
1.2.1 NOTRANJA REVIZIJA RAČUNOVODSTVA	3
1.2.2 NOTRANJA REVIZIJA POSLOVANJA.....	4
1.2.3 NOTRANJA REVIZIJA NOTRANJIH KONTROL	5
1.3 VLOGA IN POMEN NOTRANJE REVIZIJE	5
2 IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE.....	8
2.1 POTREBA PO IZVAJANJU	8
2.2 POTEK IZVAJANJA NOTRANJE REVIZIJE	10
2.2.1 NAČRTOVANJE POSAMEZNE NOTRANJE REVIZIJE	10
2.2.2 IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE	11
2.2.3 POROČANJE O IZSLEDKIH REVIZIJE	12
2.2.4 SPREMLJANJE IZVAJANJA DANIH PRIPOROČIL.....	13
3 NOTRANJEREVIZIJSKA SLUŽBA	13
3.1 ZAKONSKE ZAHTEVE ZA IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE	14
3.1.1 ZAKONSKE ZAHTEVE ZA FINANČNE ORGANIZACIJE.....	14
3.1.2 ZAKONSKE ZAHTEVE ZA JAVNI SEKTOR.....	15
3.2 STANDARDI NOTRANJEGA REVIDIRANJA	17
3.2.1 KODEKS NOTRANJEREVIZIJSKIH NAČEL	17
3.2.2 KODEKS POKLICNE ETIKE NOTRANJEGA REVIZORJA	18
3.2.3 STANDARDI STROKOVNEGA RAVNANJA PRI NOTRANJEM REVIDIRANJU	18
3.2.4 LISTINA O DELOVANJU NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE	19
3.3 ZAPOSLENI V NOTRANJEREVIZIJSKI SLUŽBI.....	19

3.4 ORGANIZIRANOST NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE.....	20
4 PROCES ZAGOTAVLJANJA IN IZBOLJŠEVANJA KAKOVOSTI	
NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE.....	24
4.1 POMEMBOST ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI	24
4.2 OSNOVNI DEJAVNIKI ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI	25
4.3 METODE OCENJEVANJA KAKOVOSTI NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE	27
4.4 NOTRANJE OCENJEVANJE.....	29
4.4.1 SPROTNO NOTRANJE OCENJEVANJE.....	29
4.4.2 OBDOBNO NOTRANJE OCENJEVANJE	29
4.5 ZUNANJE OCENJEVANJE	33
4.6 IZBOLJŠEVANJE KAKOVOSTI NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE	36
SKLEP.....	37
LITERATURA IN VIRI.....	39

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvojne težnje v notranji reviziji	6
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na določanje notranjerevizijske vloge.....	7
Slika 3: Organiziranost notranjerevizijske službe kot štabne enote	21
Slika 4: Organizacijska shema oddelka notranje revizije.....	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev	23
Tabela 2: Prednosti in slabosti metod zunanjega ocenjevanja kakovosti notranjega revidiranja.....	34

KAZALO PRILOG

Priloga št. 1: Zunanja ocenitev kakovosti delovanja službe notranje revizije v banki – primer vprašalnika za zaposlene v notranjerevizijski službi	1
Priloga št. 2: Zunanja ocenitev kakovosti delovanja službe notranje revizije v banki – primer vprašalnika za vodjo notranjerevizijske službe	2

UVOD

Ugotovitev, da vse, kar se v organizaciji meri, pridobi pozornost, je povezana z naravo ljudi. Ko nekaj počnemo in vemo, da našega dela nihče ne preverja in ocenjuje, tega ne počnemo vedno tako zavzeto. Seveda to, kar počnemo, opravljamo vestno in tako, da ne delamo kakšne škode. Kljub temu pa misel, da nas nihče ne nadzira in ocenjuje, vzbudi v nas nekakšno potuho. Preden so postavili zakonsko zahtevo za izvajanje ocenjevanja notranjerevizijske službe, se je ta imela le za eno izmed enot v organizaciji. Nihče ni meril rezultatov njenega dela, dodane vrednosti, ki jo prinaša organizaciji, skladnosti s standardi. V preteklosti je bila notranja revizija tako ali tako bolj usmerjena v preverjanje preteklih dejanj in ni bila tako spoštovana in pomembna dejavnost kot v današnjem času. Organizacije niso znale iz nje pridobiti koristnih in uporabnih informacij za svoje prihodnje delovanje. Vendar pa je notranja revizija oziroma notranjerevizijska služba v zadnjem obdobju močno pridobila na svojem ugledu, uporabnosti in željenosti njenih storitev v poslovnem svetu. Ali podjetje izvaja notranjo revizijo, v današnjem času igra vlogo konkurenčne prednosti pred podjetji, ki teh aktivnosti ne izvajajo. S tem, ko podjetje izvaja notranjo revizijo, opozarja zunanje igralce, da mu ni vseeno za uspešnost in učinkovitost svojega delovanja. Seveda pa ni le dovolj izvajanje notranjerevizijske aktivnosti, opravljena mora biti kakovostno, kar pa se zagotavlja z ocenjevanjem in preverjanjem njenega dela.

Naj tu še opredelim pojma uspešnost in učinkovitost, ki bosta v nadaljevanju pogosto uporabljena in sta tesno povezana s pojmom kakovosti. V slovarju slovenskega knjižnega jezika je zapisano, da je uspešnost značilnost uspešnega, biti uspešen pa pomeni dajati take rezultate, kot se želi, pričakuje, oziroma dosegati, kar se želi, pričakuje. Učinkovitost je značilnost učinkovitega, biti učinkovit pa pomeni učinkovati, kot se želi, pričakuje, oziroma dosegati tak učinek, kot se želi, pričakuje. V revizijski stroki delati učinkovito pomeni opravljati revizijske naloge na pravi način, kar pomeni izvajati revidiranje tako, kot to narekujejo revizijska načela, standardi in druga splošno sprejeta pravila, ter v enoti časa ustvariti čim več kakovostnih nalog. Izvajati revidiranje uspešno pa pomeni opravljati prave revizijske naloge, ki neposredno ali posredno prispevajo k večji dodani vrednosti podjetja. Vse to pa prispeva k zagotavljanju kakovostne notranjerevizijske službe.

Namen diplomske naloge je prikazati pomembnost kakovostnega izvajanja notranjerevizijskih storitev za uspešnost in učinkovitost podjetja ter predlagati postopke, s pomočjo katerih je mogoče kakovost notranjerevizijske službe še izboljšati.

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, na kakšne načine lahko podjetja zagotavljajo in izboljšujejo kakovost notranjerevizijskih storitev.

Diplomska naloga se začne z opredelitvijo pojma notranja revizija, njeno zgodovino, razvojem in vlogo v organizaciji. Nadaljujem s potekom izvajanja notranjerevizijske dejavnosti, razčlenjeno po posameznih fazah, na kratko predstavim notranjerevizijsko službo, zakonske predpise, pomembne za njen obstoj in njeno delovanje, njeno organiziranost ter značilnosti njenih zaposlenih, nadaljujem pa s poglavjem o procesu zagotavljanja in izboljševanja njene kakovosti. V tem poglavju podrobneje predstavim metode ocenjevanja kakovosti, pomembnost zagotavljanja kakovosti ter možnosti za izboljševanje kakovosti notranjerevizijske službe. Diplomsko delo zaključujem s sklepom, v katerem podajam glavne ugotovitve.

1 OPREDELITEV NOTRANJE REVIZIJE

V prvem poglavju se bomo na kratko seznanili z zgodovino notranje revizije ter pogledali njen razvoj, spoznali bomo osnovne vrste notranje revizije ter kakšno vlogo igra notranjerevizijska služba v organizaciji in zakaj je tako pomembna.

1.1 ZGODOVINA IN RAZVOJ NOTRANJE REVIZIJE

Sama beseda revizija izhaja iz latinske besede *revidere*, ki pomeni ponovno videti (Tušek & Žager, 2007, str. 47). Od tu izhaja pomen besede revizija, ki pomeni ponovni pregled, pregled poslovanja, dokumentov zaradi ugotavljanja skladnosti s predpisi, zakoni. V angleščini se za področje revizije uporablja pojem *audit*, ki izvira iz latinske besede *audire* in pomeni slišati oziroma poslušati (Sayer, 2006). Iz tega izvira beseda *auditor*, ki pomeni revizor, to pa označuje »tistega, ki posluša«. V času začetkov revizije je le malo ljudi znalo brati poročila, zato so jih do 17. stoletja v glavnem poslušali. V slovarju slovenskega knjižnega jezika je revizor opredeljen kot pregledovalec, nadzornik. Tako se je razvil pojem *audit* oziroma revizija, ki se je ohranil do današnjih dni (Tušek & Žager, 2007, str. 47). Po mnenju nekaterih strokovnjakov začnemo beležiti obstoj notranje revizije že v času starega Egipta, Babilona in Grčije. Prav v slednji so obstajali tako oklicani logisti, katerih naloga je bila preučevanje podatkov o finančnem poslovanju stare Grčije. Revizijski uslužbenci, zaposleni v finančni upravi, so delovali tudi v Rimski republiki. Vsi najstarejši izsledki o obstoju revizije kažejo na notranjo revizijo določenega segmenta državne uprave. Notranja revizija podjetja se je po ugotovitvah iz ohranjenih listin pojavila kasneje. Kot tako jo beležijo, ko so jo začele izvajati posebne službe za notranjo revizijo, in ne, ko je morda obstajala že kot dejavnost. Lahko bi rekli, da zametki notranje revizije, kot jo poznamo danes, še posebej revizije računovodstva, izhajajo iz konca 19. stoletja. V letu 1864 so nekatera večja podjetja v Združenih državah

Amerike že imela oddelke notranje revizije, kot jo poznamo danes. To so bili oddelki notranje revizije računovodstva. Ti oddelki so preverjali tudi informacije za potrebe upravljalških funkcij in niso več preučevali le poslovnih knjig in odkrivali morebitnih prevar ter drugih nedovoljenih postopkov. Pravi zagon notranji reviziji pa je zagotovo dala velika gospodarska kriza med letoma 1929 in 1933. V teh štirih letih težkega boja je propadla cela vrsta različnih podjetij, predvsem zaradi slabe upravljaljske funkcije in pomanjkljivih informacij, ki so ključne za poslovne odločitve. V tistih trenutkih že obstoječa zunanja revizija ni kaj prida pripomogla, zato je potreba po notranjem revidiranju, ki bi bilo bolj prilagojeno podjetju, še bolj prišla do izraza. Ta težnja se je kazala v zaposlovanju vse več notranjih revizorjev, katerih ugotovitve, mnenja in priporočila so bila čedalje bolj upoštevana ter so odločilno prispevala k izboljšanju poslovanja ter gospodarskemu razcvetu podjetij. S tem je rasel tudi njihov renome in pozicija v podjetju. Poklic notranji revizor je tako sčasoma postal spoštovan ter zaupanja vreden. Začeli so ga obravnavati kot poseben poklic. Kot začetek organiziranega razvoja tega poklica lahko označimo leto 1941, ko je bil v New Yorku ustanovljen Inštitut notranjih revizorjev (*Institute of Internal Auditors*), ki je štel 24 članov. Število privržencev je iz leta v leto naraščalo, tako je v 20 letih pridobil še približno 3.000 članov, leta 1975 je bilo zabeleženih okoli 12.000 članstev, danes pa jih šteje kar 150.000 v več kot 165 državah celega sveta (Turk et al., 1995, str. 29; Spremič, 1997, str. 8–9). Leta 1968 je Inštitut potrdil kodeks poklicne etike notranjih revizorjev, leta 1972 so izvedli prve izpite za pridobitev certifikata notranjega revizorja, leta 1978 pa so objavili standarde notranje revizije, ki so bili 1. januarja leta 2002 tudi prvič prenovljeni (Boynton & Johnson, 2006, str. 986). Prevod v slovenskem jeziku je Slovenski inštitut za revizijo izdal leta 2003.

1.2 VRSTE NOTRANJE REVIZIJE

Notranja revizija se lahko različno deli glede na kriterije, po katerih jo razvrščamo. Tako se lahko deli na primer glede na uporabnike njenih ugotovitev, glede na izvajalce njenih storitev, glede na cilje, ki naj bi jih z notranjo revizijo dosegli, glede na obseg poslovanja, ki se revidira, glede na predmet revidiranja in tako dalje (Vezjak, 2003, str. 69). V nadaljevanju bom predstavila zadnjo omenjeno delitev, ki zajema revizijo računovodstva, revizijo poslovanja in revizijo notranjih kontrol.

1.2.1 NOTRANJA REVIZIJA RAČUNOVODSTVA

Kot sem že omenila, so začetki notranje revizije povezani z revizijo računovodstva. Glavna naloga takratne revizije računovodstva je bila preveriti točnost opravljenih knjižb. Z

razvijanjem notranje revizije računovodstva se je poudarek usmeril na rezultate knjigovodstva, ki so bili predstavljeni v računovodskih poročilih, predvsem na bilanco stanja, izkaz poslovnega izida ter k notranjim računovodskim poročilom. Z nadaljnjim razvijanjem pa se je poudarek razširil še na ostale dele računovodstva, najbolj na področje načrtovanja ter na področje analiziranja in financiranja podjetja. Čeprav zunanji revizor zaradi potreb uporabnikov zunaj podjetja in zakonskih zahtev revidira letne računovodske izkaze in letna poročila, pa podjetje revizije teh področij potrebuje tudi za svoje lastne potrebe. S tem želijo odpraviti morebitna odstopanja med načrtovanimi in uresničenimi poslovnimi dogodki, oziroma da na podlagi ugotovitev notranje revizije primerno ukrepajo. V primerih, ko se podjetje odloči v objavljenih letnih poročilih predstaviti tudi svoje načrte, je notranja revizija pred objavo teh načrtov še toliko bolj pomembna, saj lahko morebitna pomembna napaka zamaja ugled in zanesljivost podjetja v poslovnem svetu. Ker so letni računovodski izkazi sestavljeni iz medletnih računovodskih poročil, je pomembna tudi njihova točnost in zanesljivost. Na podatke o medletnem delovanju se opira nadzorni svet, ki na podlagi le-teh sprejema nadaljnje odločitve. Medletne informacije so predstavljene tudi javnosti, zato lahko njihova nezanesljivost, pomanjkljivost ali netočnost ogrozi prihodnji obstanek podjetja (Spremič, 1997, str. 12).

1.2.2 NOTRANJA REVIZIJA POSLOVANJA

Nadgradnja notranje revizije računovodstva je revizija poslovanja. Tu gre za preverjanje učinkovitosti poslovanja in organiziranosti podjetja, z namenom ugotoviti, kaj je možno pri delovanju izboljšati, da bi se učinkovitost in uspešnost posameznega področja in s tem poslovanje celega podjetja izboljšali. Izvaja se tudi kratkoročno nadziranje tekočih poslovnih aktivnosti s težnjo po sprotnem izboljševanju izvedbenega poslovanja v podjetju. Revizija poslovanja je sestavljena tudi iz revizije računovodstva; pravzaprav se nanaša na vse poslovne kot tudi informacijske funkcije v podjetju. Notranji revizor preverja, kakšna je učinkovitost in uspešnost posamezne organizacijske enote znotraj podjetja. Najbolj priporočljivo je preučevanje izbranega projekta, ko je ta še v fazi načrtovanja, saj je v primeru ugotovitve nepravilnosti možno hitro ukrepanje in odpravljanje neučinkovitosti in neuspešnosti. Manj učinkovito, a vseeno koristno je revidiranje med samim izvajanjem oziroma po zaključku projekta. Vendar pa s preučevanjem posameznega oddelka ali obrata v podjetju še ne zagotavljamo ustreznosti, učinkovitosti in uspešnosti celotnega podjetja. Posamezne enote lahko v želji, da bi dosegle čim boljši rezultat, na primer prevalijo določene stroške na druge enote. S tem ohranijo svojo učinkovitost in uspešnost, ne pa tudi uspešnosti podjetja kot celote. Zato je potrebno izvajati tudi revizijo posameznih poslovnih procesov, ki se ne vršijo le znotraj ene organizacijske enote, ampak so razdeljeni med oddelki. Tako imamo pregled nad učinkovitostjo in uspešnostjo celotnega podjetja (Spremič, 1997, str. 13; Vezjak, 2003, str. 71).

1.2.3 NOTRANJA REVIZIJA NOTRANJIH KONTROL

Notranje kontrole so mreža pravil in dogovorov, s katerimi se urejajo posamezna področja poslovanja v podjetju. Vzpostavi jih vodstvo podjetja za preprečevanje nepravilnosti, pomanjkljivosti in negospodarnosti. Pri revidiranju notranjih kontrol gre za sistematično presojanje vzpostavitve in delovanja ustreznih notranjih kontrolnih aktivnosti. Zaradi pomena, ki ga ima revizija notranjih kontrol za ustreznost poslovanja podjetja, segajo njeni začetki prav tako daleč kot začetki revizije računovodstva in se prav zato izvaja že od samega nastanka. Revidiranje notranjih kontrol ima različne pomene, na primer ločitev dolžnosti, ki bi v primeru združenosti v eni osebi omogočile izvedbo in knjiženje celotne transakcije, torej zmanjšuje tveganje namernih manipulacij ali napak. Ali pa izvajanje fizičnih kontrol, ki predvsem ščitijo premoženje ter vsebujejo postopke in varnostne ukrepe, ki preprečujejo nepooblaščenim osebam dostop do sredstev in podatkov. Prav tako skrbijo, da so vse transakcije odobrene s strani odgovorne osebe, torej, da so omejitve pooblastil jasno določene. Kakršnekoli neskladnosti je notranji revizor dolžan čim prej sporočiti vodstvu ter s tem preprečiti kakršnekoli napačne odločitve oziroma čim hitreje odpraviti že obstoječe pomanjkljivosti (Vezjak, 2003, str. 70–71).

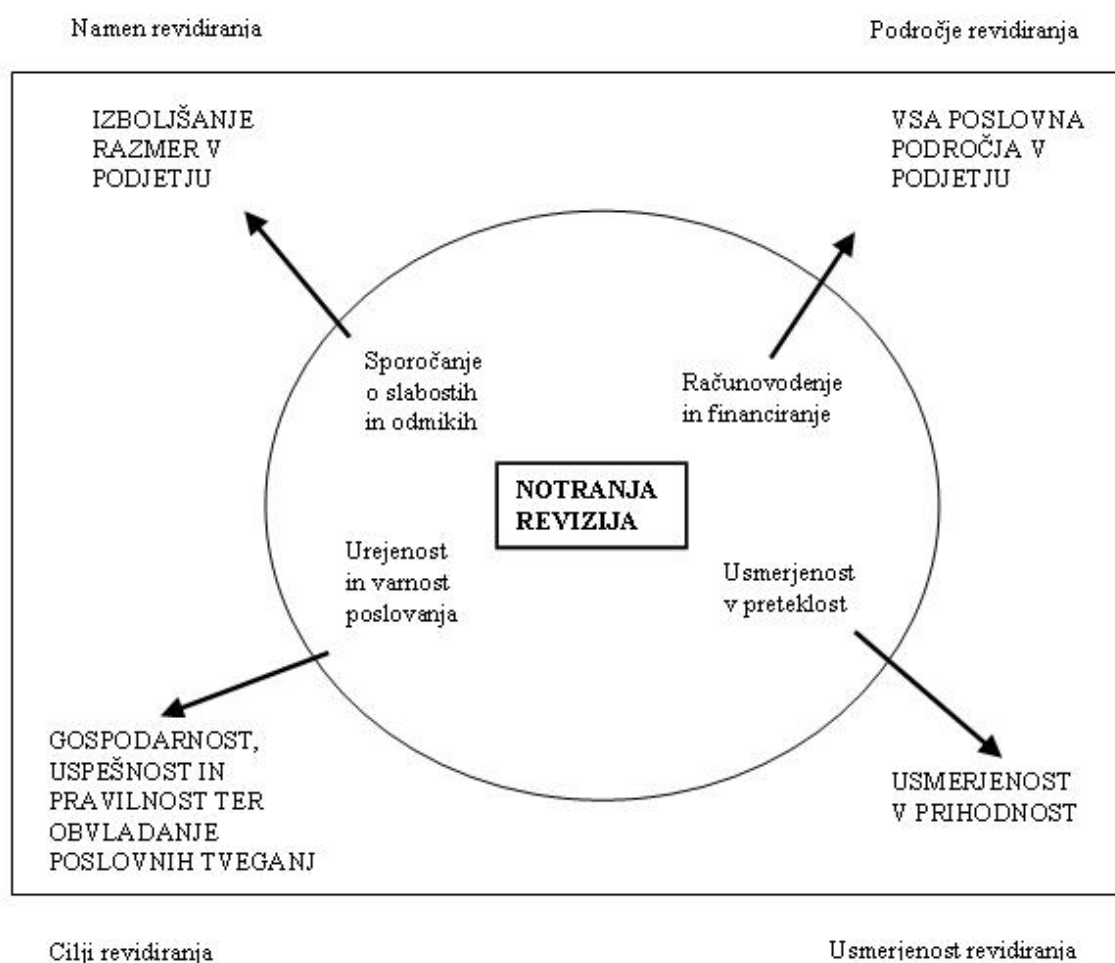
1.3 VLOGA IN POMEN NOTRANJE REVIZIJE

Vloga notranje revizije je, če povzamemo v prejšnji točki omenjene značilnosti, predvsem svetovalne narave. V nobenem primeru notranji revizor ne odloča in ničesar ne preureja, pač pa poglobljeno presoja in odkriva nepravilnosti ter predlaga strokovne ukrepe za izboljšanje razmer, ki omogočajo dolgoročni obstoj in razvoj podjetja. Notranjerevizijska služba je torej vzpostavljena v pomoč in podporo poslovodstvu podjetja pri doseganju načrtovanih ciljev in opravljanju njihovih nalog (Dunn, 1996, str. 271–273). Pomeni neodvisno presojanje, ki se v organizaciji uvede za preverjanje in ocenjevanje njenega delovanja. Ustanovljena je z namenom, da bi s svojimi storitvami pripomogla k povečevanju vrednosti organizacije. Oddelek notranje revizije ni odgovoren za načrt, delovanje in nadzor sistema, pač pa se od njega pričakuje izvajanje ocenjevanja sistema, za zagotovitev, da kontrole znotraj podjetja delujejo učinkovito. Notranji revizorji članom organizacije posredujejo analize, presoje, ocenitve, priporočila, nasvete in informacije o pregledanih dejavnostih. Preverjajo in ugotavljajo, kakšna je ureditev notranjega kontroliranja, kako učinkovito posamezno področje deluje, in poslovodstvu podajajo mnenja ter predloge rešitev za povečevanje poslovne učinkovitosti podjetja (Debeljak, 2001, str. 10). Zaradi izvajanja vseh teh aktivnosti bi se notranji revizorji lahko imeli za del notranjih kontrol organizacije. Dejansko predstavljajo kontrolo na višjem nivoju, ki obsega merjenja in ocenjevanja učinkovitosti ostalih kontrol. Notranjerevizijska dejavnost se obravnava kot del nadzorovalne komponente organizacijskih

notranjih kontrol. Velja splošno prepričanje, da ima podjetje s kakovostno notranjo kontrolo in revizijo večje priložnosti za nadaljnji obstoj (Whittington & Pany, 2001, str. 776–777).

Vendar pa v preteklosti o notranji reviziji niso imeli vedno dobrega mnenja. Veljalo je, da je precej neuporabna, saj je bila usmerjena predvsem k presoji preteklih, že izvedenih aktivnosti. Notranji revizorji so bili opisani kot tisti, ki pridejo po koncu bitke in pokončajo ranjene (Sayer, 2006). Vendar pa je skozi leta prišlo do korenitega preobrata. Od revidiranja preteklih dogodkov se notranji revizor vse bolj usmerja v prihodnost in svetovanje. To je le ena izmed sprememb teženj notranje revizije. Ostale razvojne težnje so prikazane na sliki 1.

Slika 1: Razvojne težnje v notranji reviziji

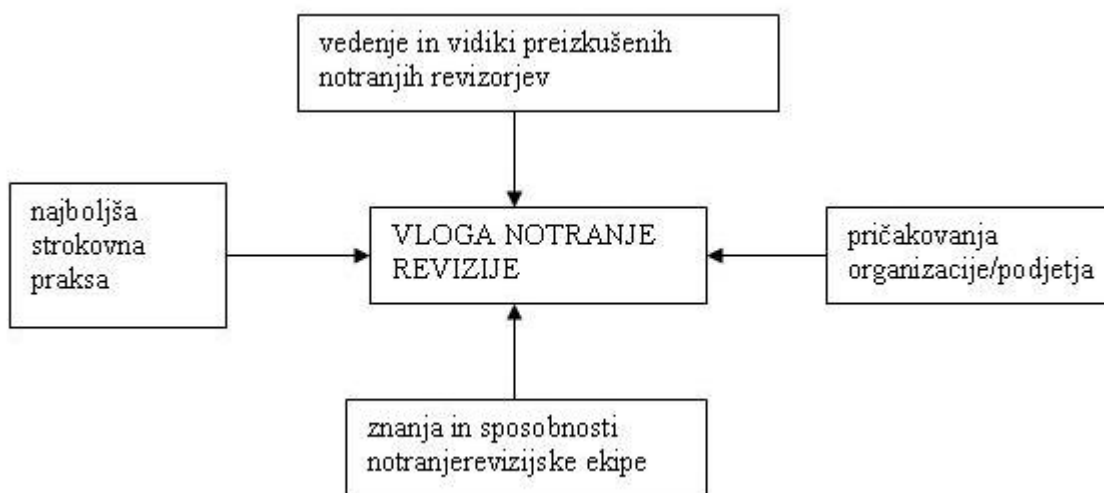


Vir: Koletnik., Notranje revidiranje, 2007, str. 60.

Vse več vodstvenih organov v podjetjih se zaveda pomena notranje revizije pri uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije. V današnjem času prvo mesto lestvice tveganj zaseda ugled podjetja, ki je osnova za poslovanje podjetja v vseh smereh. Na podlagi ugleda podjetja

ljudje vlagajo ali darujejo finančna sredstva. Vlagajo svoj čas v podjetje, imajo željo delati zanj, podpirajo njegove dejavnosti. Zato morajo podjetja dobro premisliti, kako bodo učinkovito nadzirala težko merljiv pojem, kot je ugled podjetja. K temu lahko veliko prispeva notranja revizija, saj deluje na področju celotnega podjetja. Ima pregled nad dogajanjem v vseh enotah podjetja in s tem celovito sliko poslovanja. Poleg ugleda pa so visoko tvegana tudi področja, kjer se uvajajo velike spremembe, kot so novi projekti, nova področja investiranja, nove strateške smeri. Tu lahko notranji revizorji pomagajo vodstvu predvsem z zagotavljanjem, da je proces uvajanja novosti ustrezno izveden, ter podajo morebitne predloge za popravke. Tako povečujejo možnosti za uspešnost novega projekta in ostalih sprememb. Svoje ugotovitve pa ne podajajo le vsem vodstvenim ravnam, namenjeni so tudi zunanjim revizorjem (Sayer, 2006). V splošnem ne moremo opredeliti le enega modela notranjega revidiranja, ki naj bi bil tisti pravi, pač pa na končno usmeritev notranjega revidiranja v podjetju ter na aktivnosti, katerim posvečajo več pozornosti vpliva več elementov, ki jih lahko vidimo na sliki 2, v nadaljevanju pa bodo tudi na kratko opisani.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na določanje notranjerevizijske vloge



Vir: Pickett, The internal auditing handbook, 2003, str. 243.

Moč vplivanja vsakega izmed dejavnikov bo oblikovala končni model notranjega revidiranja v organizaciji. Trenutni trend se nagiba k svetovalni funkciji notranjega revidiranja, kar narekuje zelo obširno pojmovanje notranjerevizijske vloge. S tega vidika so v obseg dela lahko vključeni tudi posebni projekti, pod čimer si lahko predstavljamo skoraj vse, kar bi moralo biti nujno opravljeno. Na sploh so v današnjem času notranji revizorji zadolženi za revidiranje zelo različnih področij, zato naj bi potrebovali nekaj znanja o skoraj vseh aktivnostih v organizaciji. Popolni notranji revizor naj bi bil najbolj izkušen med zaposlenimi v organizaciji, v smislu vsesplošnega znanja z različnih področij, na lestvici pred njim je le

glavni vodja. Čeprav je tak ideal neresničen, pa notranjim revizorjem predstavlja velik izziv. Med dejavniki, ki vplivajo na določanje notranjerevizijske vloge, prikazanimi na sliki 2, so torej najboljša strokovna praksa, pričakovanja organizacije/podjetja, znanja in sposobnosti notranjerevizijske ekipe in vedenje in vidiki preizkušenih notranjih revizorjev. Najboljša strokovna praksa notranjih revizorjev temelji na izpolnjevanju zahtev standardov notranjega revidiranja. To bi lahko predstavljalo popolni model notranjega revidiranja, vendar je lahko uporabljen tudi le kot dober napotek za nadaljnje delo. Pričakovanja organizacije pridejo bolj do izraza v trženjsko naravnanim podjetju, kjer so potrebe strank vedno na prvem mestu in izjemnega pomena. Kakšna je sestava notranjerevizijske ekipe pri določanju notranjerevizijske vloge, lahko predstavlja oviro, če so znanje in sposobnosti notranjih revizorjev omejene, saj tako lahko izvajamo le določene aktivnosti, za katere je osebje usposobljeno. Zato je pomembno, da so v notranjerevizijski službi zaposleni notranji revizorji z ustreznim znanjem in sposobnostmi. Zadnjo besedo pri določanju vloge notranje revizije v organizaciji imajo preizkušeni notranji revizorji, saj prevzemajo največjo odgovornost za določanje svojih dejavnosti. Pri tem imajo velik vpliv njihove izkušnje in pridobljeno znanje (Pickett, 2003, str. 243–245).

2 IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE

Potreba po izvajanju notranje revizije se kaže v vse več podjetjih, vse več podjetij se odloča za tovrstne storitve, izvajanje notranje revizije je postalo običajna praksa v poslovnem svetu. Na podlagi raziskav, katerih primer je naveden v naslednji točki, so uporabnost notranjerevizijskih storitev z dobljenimi rezultati tudi praktično utemeljili. Za lažje razumevanje, kako izvajanje notranje revizije poteka v praksi, v nadaljevanju sledi opis dela, razčlenjen po fazah, ki si sledijo v navedenem vrstnem redu.

2.1 POTREBA PO IZVAJANJU

Podjetja se od nekdaj soočajo z različnimi tveganji ter iščejo načine, kako z njimi uspešno upravljati. Biti morajo boljši od konkurence in prav tako učinkoviti in uspešni, kot jim narekujejo vlagatelji. Ravno v ta namen se vse pogostejše uporablja notranja revizija, katere osnovno vodilo je vrednotenje upravljanja tveganj v podjetjih. Naloga notranjega revizorja je zagotoviti, da so vsa najpomembnejša tveganja uspešno in učinkovito upravljana (Hermanson et al., 2008). Potreba po izvajanju notranje revizije narašča, vse več podjetij se poslužuje njenih storitev, saj so ljudje uvideli, da pri kakovostnem izvajanju notranjerevizijskih storitev koristi odtehtajo stroške. V nekaterih organizacijah je izvajanje notranje revizije zakonsko

predpisano, vse več pa se jih za to odloča tudi prostovoljno. Pri nas je izvajanje notranje revizije oziroma organiziranje lastne notranjerevizijske službe zakonsko določeno v vseh dejavnostih javnega sektorja in v finančnih organizacijah, kamor sodijo banke in hranilnice, zavarovalnice, borzno posredniške družbe ter družbe za upravljanje. Za vse ostale je odločitev o notranji reviziji prostovoljna. V Združenih državah Amerike pa je izvajanje notranje revizije zakonsko določeno za vse družbe, ki kotirajo na Newyorški borzi (Hermanson et al., 2008). Za vse ostale je odločitev prav tako kot pri nas prostovoljna, vendar zelo priporočljiva.

Leta 2000 so Beasley, Carcello, Hermanson in Lapidés z raziskavo potrdili ugotovitev, da izvajanje notranje revizije pomeni večjo zaščito podjetja pred prevarami. To utemeljujejo z ugotovitvijo, da je komisija za nadzor trga vrednostnih papirjev in borz (*SEC*) izrekla veliko več obtožb na račun računovodskih prevar družbam, v katerih notranja revizija ni bila izvajana. Razlika med družbami, kjer so bile ugotovljene prevare, in med tistimi, kjer niso ugotovili prevar, je očitna, predvsem pa je bila poudarjena v dveh panogah, in sicer v tehnološki in zdravstveni. V tehnološki panogi so ugotovili, da niti v eni družbi, kjer so ugotovili prevare, niso izvajali notranje revizije, medtem ko je bila zastopanost notranje revizije v družbah, kjer niso ugotovili prevar, kar 82%. Podobno je bilo v zdravstveni panogi; v 13 % družb, ki izvajajo notranjo revizijo, so ugotovili prevare, medtem ko v 74 % družb, ki izvajajo notranjo revizijo, niso ugotovili prevar. Po tej raziskavi lahko brez dvoma trdimo, da obstaja močna relacija med prisotnostjo notranje revizije in zmanjšanjem tveganja za prevare v podjetjih (Hermanson et al., 2008). Ko se v podjetju pojavi potreba po notranjem revidiranju, mora vodstvo najprej ugotoviti, ali potrebujejo svojo lastno notranjerevizijsko službo ali pa bodo najemali zunanje izvajalce notranjerevizijskih storitev.

Raziskava, opravljena v Sloveniji leta 2005, kaže, da imajo lastno notranjerevizijsko službo organizirana predvsem zelo velika podjetja in druge organizacije, katerih povprečno število zaposlenih presega 2000. Podjetja in organizacije, ki lastne notranjerevizijske službe nimajo organizirane, so povprečno precej manjša kot tista, ki jo imajo. Rezultati raziskave jasno kažejo, da manjše kot je podjetje, manj razmišlja o uvedbi lastne notranjerevizijske službe. Predvsem zato, ker je veliko manjših podjetij odvisnih podjetij, ki jim je ta dejavnost zagotovljena v okviru notranjerevizijske dejavnosti ustanoviteljev, ali pa preprosto, ker si notranjerevizijske storitve pridobijo ugodneje s samostojnimi revizijskimi ponudniki. Za tiste, ki notranjerevizijsko službo že imajo organizirano, je bil glavni razlog za uvedbo zaznana potreba vrhovnega posloводства, veliko pa se jih je za to moralo odločiti tudi zaradi zakonske zahteve, ki predpisuje ustanovitev notranjerevizijske službe (Horvat, 2005 str. 19–23).

2.2 POTEK IZVAJANJA NOTRANJE REVIZIJE

Za uspešno izvajanje notranje revizije moramo vedeti, kaj želimo z njo doseči, kakšne postopke bomo uporabljali, in za izvedbo določiti kakovostno osebje. Naročnik od notranjega revizorja pričakuje, da bodo spoznanja, do katerih bo prišel s pomočjo njegovega sporočila, odtehtala stroške revidiranja, zato velja načelo, da morajo biti učinki ukrepov večji od stroškov revidiranja. Zato je potrebno, da je notranji revizor pri strokovnem delu učinkovit, gospodaren in uspešen. Vsak revizijski projekt je svojevrsten, vendar faze poteka notranje revizije ostajajo večinoma enake. Te se v grobem delijo v štiri korake, in sicer na načrtovanje posamezne revizije, izvajanje notranje revizije, poročanje o opravljeni notranji reviziji ter na spremljanje odzivov na dana priporočila. Vsak uspešen notranjerevizijski projekt temelji na ustreznem načrtovanju in dobri komunikaciji med revidirano stranko in notranjerevizijskim timom. Kot bomo videli v nadaljevanju, ima stranka v vseh fazah priložnost za sodelovanje z notranjimi revizorji, kar je zelo zaželeno za doseganje dobrih rezultatov. Brez dvoma lahko trdimo, da proces izvajanja notranje revizije poteka najboljše, ko dosežemo dobro delujoče delovno razmerje med vodstvom revidirane stranke in notranjerevizijsko ekipo, ki temelji na jasnem, medsebojno odvisnem odnosu.

2.2.1 NAČRTOVANJE POSAMEZNE NOTRANJE REVIZIJE

Delovni načrt poteka posamezne notranje revizije naredimo s pomočjo vsakokratne ocene poslovnih tveganj, kar pomeni nevarnosti, da ciljev, ki smo si jih postavili na revidiranem področju, ne bi mogli uresničiti. Iz delovnega načrta morajo biti že vnaprej razvidni cilji, vrsta in obseg nalog ter na kakšen način bodo uresničeni. Ko se bližamo dogovorjenemu roku za začetek notranje revizije, je potrebno najprej organizirati uvodni sestanek, kjer se vodstvo organizacije, ki bo revidirana, sestane z notranjim revizorjem, kateri predstavi namen in način revidiranja. Kje in kdaj se bo uvodni sestanek odvijal, mora biti določeno že predčasno, razen v redkih primerih, ko je nenapovedan obisk potreben. V fazi načrtovanja je sodelovanje vodstva zelo pomembno, saj notranji revizor tako lažje določi področja, ki naj bi se revidirala, in cilje, ki jih želijo doseči. Zaželeno je, da vodstvo izpostavi področja, ki jih še posebej skrbijo, kar notranjerevizijska ekipa upošteva pri svojem načrtovanju obsega dela. Uvodni sestanek je namenjen tudi pridobivanju informacij o področjih, ki bodo revidirana, kot na primer informacije o osebju, organizacijska ureditev, opis delovnih procesov in druge pomembne informacije. Pomemben namen tega sestanka je tudi spoznati cilje področja, ki se bo revidiralo, saj na podlagi tega lahko določimo možna tveganja, ki obstajajo znotraj revidiranega področja, ki lahko vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev, ter poskušamo najti rešitev, kako naj organizacija najbolje z njimi upravlja s pomočjo notranjih kontrol. Na tej

stopnji je za notranjerevizijsko ekipo pomembno tudi, da spozna osebje, s katerim bo najverjetneje med revizijo sodelovalo, ter da jim omogočijo dostop do vseh pomembnih listin, razvidov, poročil, pravnih in strokovnih pravil delovanja in drugih spoznavnih podlag, ki jih bodo pri svojem delu potrebovali. Notranji revizor mora dobro poznati in razumeti poslovno politiko podjetja in njeno poslovno vizijo, poslanstvo in strategije. Za notranjerevizijsko ekipo je zelo pomembna kontaktna oseba, na katero se lahko obrnejo v primeru kakršnekoli nejasnosti in ki omogoča, da notranja revizija gladko poteka. Informacije, pridobljene na uvodnem sestanku, so uporabljene skupaj z ostalimi pomembnimi informacijami o revidiranem področju, kar omogoča lažji pregled nad delovanjem organizacije, kot na primer informacije o proračunu in strateških načrtih, pa tudi o preteklih revizijah. Vse zbrane informacije so nato zajete pri izdelavi uvodne ocene tveganj in kontrol revidiranega področja. Ponavadi je pregled strukture notranjih kontrol dolgotrajen, vendar je to v pomoč pri določanju glavnih tveganj revidiranega področja in zasnovi testiranj, ki bodo izvajana v naslednji fazi. V fazi načrtovanja se naredi še revizijski program, ki je zaključek uvodne faze pregleda. Z revizijskim programom opredelimo obseg, postopke in potek dela, potrebnega za uresničitev zastavljenih ciljev. Preden začnemo načrt uresničevati, ga pregleda in odobri še predstojnik notranjerevizijske službe (Kingston City Group; AuditNet).

2.2.2 IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE

Pri izvajanju notranje revizije je poudarek na ugotavljanju, kako dobro se revidirana enota sooča s tveganji, izpostavljenimi v fazi načrtovanja, in kakšne kontrole pri tem uporabljajo. To se lahko ugotavlja na različne načine, na primer z intervjuji in podrobnim testiranjem oziroma analiziranjem dokumentov ali izvršenih poslov. Namen te faze je zbrati zadostne, ustrezne, zanesljive in koristne informacije, s katerimi pridemo do zaključkov glede pričakovanj izvajanja notranje revizije ter za podporo revizijskih komentarjev in priporočil. Notranjerevizijski dokazi so ustrezni, ko so resnični (načelo resničnosti) in bi poučeno osebo pripeljali do istega zaključka. Revizor si mora prizadevati, da bo pridobil verodostojne podatke in poročila in da bo svoje sklepe lahko oblikoval na podlagah, ki nedvoumno predstavljajo določeno dejstvo. Dokaz je zanesljiv, če nas zagotovo vedno pripelje do istega rezultata. To je še posebej pomembno, ko so dokazi neposredno povezani z revizijskimi komentarji, priporočili in ugotovitvami. Revizijsko delo mora biti opravljeno pravočasno, da se morebitne nepravilnosti čim prej ugotovijo in odpravijo (načelo pravočasnosti). Zato je treba vnaprej predvideti čas preiskovanja, dostave in obdelave potrebnih dokazil, kar je vključeno v predhodno napisan revizijski program. Revizorjeva dolžnost je opravljati delo s polno odgovornostjo. Preden presodi določeno zadevo, mora biti o njej dobro poučen, zato se mora s predmetom revidiranja že predhodno vsesplošno seznaniti in šele po tem podati oceno o revidiranem dogodku, procesu ali stanju. Za sodilo uporablja strokovna načela, standarde,

določila predpisov in splošnih aktov, sklepe odločevalcev, normative in druga strokovna pravila (načelo odgovornosti). V tej fazi notranjerevizijski tim s stranko razpravlja o pomembnejših ugotovitvah, pridobljenih tekom izvajanja svojega dela. Dobro je, če stranka revizorju lahko omogoči vpogled v področje, ki se nanaša na določeno revizijsko ugotovitev, ter mu pomaga pri iskanju najboljšega načina za pojasnitev teh ugotovitev. Večinoma razprave potekajo kar ustno, vendar je pri bolj kompleksnih situacijah smiselno ugotovitve podati tudi pisno v izogib kakršnimkoli nesporazumom. Ob zaključku te faze revizor povzame ugotovitve, zaključke in priporočila, potrebne za osnutek poročila. Sestavina te faze so tudi delovni papirji, ki so nujno potrebno orodje notranje revizije. Služijo v podporo notranjerevizijskemu mnenju, saj revizor svojo oceno gradi na čim večjem številu dejstev, ki jih je mogoče dokazati s podatki, dokumenti in drugimi zanesljivimi viri (Koletnik, 2007, str. 86–87).

2.2.3 POROČANJE O IZSLEDKIH REVIZIJE

Glavni izdelek notranje revizije je končno poročilo, v katerem se izrazi mnenje, predstavi revizijske ugotovitve in razpravlja o priporočilih za možne izboljšave. Notranji revizor je dolžan upoštevati pravne norme in je tako s poročilom o izsledkih opravljene revizije dolžan seznaniti uporabnika, zlasti o ugotovljenih nepravilnostih, da bo ta lahko ukrepal (načelo zakonitosti). Za lažje razumevanje sporočila poročila in zagotavljanje, da so priporočila, predstavljena v končnem poročilu, uporabna, se notranjerevizijska ekipa sestane z revizijsko stranko in pokomentira predhodno pripravljen osnutek poročila. Pred predstavitvijo osnutka poročila na sestanku predstojnik notranjerevizijske ekipe temeljito pregleda vse delovne papirje in osnutek ter ga odobri. Osnutek je narejen z namenom, da se ga lahko popravi in dopolni s komentarji in pripombami revizijske stranke na dana priporočila, ni pa nujno, da revizor prejete pripombe in mnenja upošteva. Smiselno je tudi, če revizijska stranka doda, kako namerava dana okvirna priporočila izvesti, katere osebe so predvidene za izvedbo, koliko časa je za to namenjenega in podobno. Ko je osnutek dopolnjen, pa se napiše končno revizijsko poročilo, ki sporoča ugotovljene rezultate notranjerevizijskega dela, ki morajo biti predstavljeni jasno in natančno. Poročilo predstavlja edini materialen rezultat dela notranjega revizorja. Zaradi tega je edino sredstvo, na podlagi katerega lahko vodstvo in revidirana enota ocenita učinkovitost dela notranjih revizorjev. Prav zato lahko to fazo označimo kot najpomembnejšo v celotnem poteku izvajanja notranje revizije. Pomembna je tudi zato, ker končno poročilo prejme revidiran oddelk in vrhovno vodstvo, za katere je včasih to edini izdelek, ki ga od notranjerevizijske ekipe dobi. Če je dobro izdelan in predstavljen, lahko igra pomembno vlogo pri spodbujanju vodstva pri uvajanju izboljšav. Če je nejasno in zavajajoče, si notranji revizorji lahko uničijo svojo verodostojnost. Pisanje učinkovitega revizijskega poročila se začne z jasnim razumevanjem, kako bo poročilo uporabljeno, razumljeno in

upoštevano s strani oddelčnega vodstva. Revizijska poročila imajo tri najpomembnejše cilje, in sicer obveščanje – oddelčne vodje pripraviti k zavedanju situacije s sporočanjem rezultatov revizijskega dela; vplivanje – oddelčne vodje prepričati, da so revizijske ugotovitve utemeljene; izvajanje – oddelčne vodje prepričati v izvajanje ustreznih dejanj. Če ima revizijska stranka v svoji organizaciji tudi revizijski odbor, navadno prejme le povzetek končnega poročila, bolj podrobno pa se opredelijo le najpomembnejša priporočila (Dunn, 1996, str. 277–278).

2.2.4 SPREMLJANJE IZVAJANJA DANIH PRIPOROČIL

Po preteku časa, namenjenega izvajanju priporočil, ki je bil določen v dogovoru med stranko in notranjimi revizorji, se izvede pregled izvrševanja takrat danih priporočil. Namen tega pregleda je kontrola napredka vodstva glede izvrševanja popravkov in izboljšav ugotovitev pretekle revizije. Priporočila so ponavadi razvrščena v skupine glede na njihovo pomembnost, na podlagi tega pa je določen tudi vrstni red izvajanja teh priporočil. Revizijske ugotovitve zahtevajo dosledno izvajanje popravkov, saj se le tako dosežejo pričakovane koristi. Ali so bile odpravljene manj pomembne nepravilnosti, se preverja pri naslednji redni reviziji, s ponovnim testiranjem področij, za katere so bila izdana priporočila, pomembnejše nepravilnosti pa morajo biti odpravljene v vnaprej dogovorjenih rokih. Cilj notranje revizije je uresničen takrat, ko so odpravljene vse ugotovljene nepravilnosti in pomanjkljivosti. Po naknadnem pregledu se zopet pripravi poročilo, ki zajema seznam dejanj, ki so bila izvedena z upoštevanjem podanih priporočil, vključijo pa se tudi v pretekli reviziji dana priporočila, kjer pri ponovnem pregledu ni bilo ugotovljenih nobenih izboljšav. Za tista področja, kjer izboljšav in popravkov niso uvedli, pomeni, da revidiranec sprejema neko tveganje, ki ga ne obvladuje (Kingston City Group; AuditNet).

3 NOTRANJEREVIZIJSKA SLUŽBA

Korektno, pravilno, uspešno in strokovno delovanje notranjerevizijske službe je povezano z doslednim izpolnjevanjem velikega števila predpisov. Ti so zavezujoči za vse notranjerevizijske službe, ki obstajajo, razlikujejo se le v nekaterih segmentih. V naslednjem poglavju bom podrobneje predstavila pravna pravila, ki jih morajo izvajalci notranjerevizijske dejavnosti upoštevati, seznanili se bomo s povprečnim profilom zaposlenega v notranjerevizijski službi ter spoznali, kakšna je organiziranost notranjerevizijske službe v organizaciji.

3.1 ZAKONSKE ZAHTEVE ZA IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE

V Sloveniji zakonske zahteve urejajo notranjo revizijo le pri določenih gospodarskih družbah in negospodarskih organizacijah, predvsem v tistih, v katerih je potreben večji nadzor poslovanja. To velja za nekatere finančne organizacije ter za neposredne in posredne uporabnike državnega oziroma občinskih proračunov. Vse ostale organizacije se o vzpostavitvi te dejavnosti odločajo prostovoljno, glavno vlogo pri tem pa igra zavedanje posloводства, nadzornih svetov in revizijskih odborov teh organizacij o pomembnosti izvajanja notranjega revidiranja. V svetu se vse pogostejše pojavljajo tudi zahteve po vzpostavitvi notranjerevizijske dejavnosti v organizacijah, katerih delnice kotirajo na borzah vrednostnih papirjev, na primer v Združenih državah Amerike, vendar pri nas takšne zahteve zaenkrat še ne obstajajo.

3.1.1 ZAKONSKE ZAHTEVE ZA FINANČNE ORGANIZACIJE

Zakon o bančništvu (2006) in Zakon o zavarovalništvu (2000) določata, da morajo člani uprave banke/zavarovalnice zagotoviti vzpostavitev in delovanje sistema notranjih kontrol na vseh področjih poslovanja banke/zavarovalnice ter vzpostavitev in delovanje notranjerevizijske dejavnosti za izvajanje stalnega in celovitega nadzora nad poslovanjem banke/zavarovalnice. Lastniki in poslovodstva bank morajo vzpostaviti in vzdrževati visoko raven notranjega nadzornega sistema. Banka/zavarovalnica mora organizirati izvajanje notranjerevizijske dejavnosti v okviru samostojnega organizacijskega dela, neposredno podrejenega upravi banke/zavarovalnice ter funkcionalno in organizacijsko ločenega od drugih organizacijskih delov banke/zavarovalnice. Uprava banke/zavarovalnice v soglasju z nadzornim svetom določi pravila delovanja notranje revizije. Za opravljanje nalog notranjega revidiranja mora zaposliti najmanj eno osebo, ki je pridobila naziv revizor oziroma preizkušeni notranji revizor, po Zakonu o zavarovalništvu pa najmanj eno osebo, ki je pridobila naziv revizor, preizkušeni notranji revizor oziroma pooblaščen revizor v skladu z zakonom, ki ureja revidiranje. Osebe, ki opravljajo naloge notranjega revidiranja v banki/zavarovalnici, ne smejo opravljati nobenih drugih nalog. Prav tako pa nalog notranje revizije ne smejo opravljati člani uprave banke/zavarovalnice. Zakon o bančništvu na ta način bankam narekuje ustanovitev lastne notranjerevizijske službe, hkrati pa dovoljuje hranilnicam, da opravljanje nalog notranjega revidiranja s pogodbo prenesejo na osebe, ki izpolnjujejo pogoje za opravljanje teh nalog. Zakon o bančništvu/zavarovalništvu in na njuni podlagi sprejeti predpisi tudi določajo, da mora revizor pri reviziji računovodskih izkazov banke/zavarovalnice pregledati in poročati tudi o delovanju notranje revizije v banki/zavarovalnici. Prav tako Zakon o Banki Slovenije (2006) določa, da mora Banka

Slovenije za izvajanje stalnega in celovitega nadzora nad njenim poslovanjem organizirati izvajanje notranjerevizijske dejavnosti v okviru samostojnega organizacijskega dela, neposredno podrejenega guvernerju banke. Vsi trije omenjeni zakoni določajo, da je pri izvajanju notranjerevizijske dejavnosti treba upoštevati strokovna načela in standarde notranjega revidiranja, kodeks poklicne etike notranjih revizorjev ter pravila delovanja notranje revizije, ki jih sprejme pristojni organ banke/zavarovalnice.

Zakon o trgu vrednostnih papirjev (2006) podobno kot zgoraj omenjena zakona določa, da so člani uprave borzno posredniške družbe dolžni zagotoviti vzpostavitev in delovanje sistema notranjih kontrol na vseh področjih poslovanja družbe ter vzpostavitev in delovanje notranjerevizijske dejavnosti, le da pri tem podrobneje ne določa, v kakšni obliki oziroma na kakšen način mora borzno posredniška družba organizirati izvajanje notranjerevizijske dejavnosti. Ta zakon prav tako ne določa, da mora revizor pregledati in poročati o delovanju notranje revizije v družbi, za razliko od Zakona o bančništvu in Zakona o zavarovalništvu, vseeno pa mora pri reviziji računovodskih izkazov borzno posredniške družbe pregledati in poročati o delovanju notranjih kontrol v družbi.

Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje (2005) pa neposredno ne določa, da so člani uprave družbe za upravljanje dolžni zagotoviti vzpostavitev in delovanje sistema notranjih kontrol in notranjerevizijske dejavnosti v družbi, opredeljuje pa, da so le-ti dolžni zagotoviti, da družba posluje v skladu z določbami tega zakona in drugih zakonov, ki urejajo poslovanje z vrednostnimi papirji ter predpisi, izdanimi na njihovi podlagi. Zakon na ta način usmerja družbe za upravljanje k uporabi določil Zakona o trgu vrednostnih papirjev. Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje ne opredeljuje vsebine revizorjevega poročila v zvezi z revizijo računovodskih izkazov družbe za upravljanje, zato je Slovenski inštitut za revizijo sprejel stališče o revidiranju letnega poročila takšne družbe, ki opredeljuje, da mora revizor pri izvedbi revizijskega posla pregledati in poročati tudi o delovanju notranjih kontrol v družbi, ne pa tudi o delovanju notranje revizije v družbi.

3.1.2 ZAKONSKE ZAHTEVE ZA JAVNI SEKTOR

Zakon o javnih financah (1999) določa, da mora poslovodstvo neposrednega in posrednega uporabnika državnega oziroma občinskih proračunov zagotoviti vzpostavitev in delovanje ustreznega finančnega poslovođenja in kontrol ter notranjega revidiranja. Ta zakon govori o tako imenovanem notranjem nadzoru javnih financ, ki obsega na enotnih temeljih zasnovan sistem finančnega poslovođenja in kontrol ter notranjega revidiranja pri neposrednih in posrednih uporabnikih proračuna ter stalno preverjanje tega sistema. Zagotavljal naj bi, da finančno poslovođenje in sistem notranjih kontrol delujeta v skladu z načeli zakonitosti, preglednosti, učinkovitosti, uspešnosti in gospodarnosti. Notranje revidiranje tako predstavlja

eno od treh komponent notranjega nadzora javnih financ. Skladno s tem zakonom morajo nekateri neposredni uporabniki državnega proračuna organizirati lahko tudi skupne notranjerevizijske službe za svoje potrebe in organe v njihovi pristojnosti. Tako sem spadajo ministrstvo, pristojno za upravo z upravnimi enotami in vsa ostala ministrstva z organi in organizacijami v njihovi sestavi, Urad predsednika vlade RS z vladnimi službami, za katerih organizacijo skrbi generalni sekretar, vrhovno sodišče RS s sodišči, Senat za prekrške RS s samostojnimi državnimi organi v njegovi pristojnosti in Državno tožilstvo RS z državnimi tožilstvi. Občine in ostali neposredni in posredni uporabniki državnega oziroma občinskih proračunov, ki zaradi gospodarnosti poslovanja ne organizirajo lastne notranjerevizijske službe, lahko te naloge predajo zunanjim izvajalcem, pooblaščenim za revidiranje, ki morajo te naloge opravljati skladno s predpisanimi standardi, ali pa Ministrstvu za finance.

Obveznost notranjega revidiranja za uporabnike proračunov, ki niso dolžni organizirati lastne notranjerevizijske službe, nekoliko podrobneje opredeljuje na podlagi Zakona o javnih financah sprejeti Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ (2002). Ta pravilnik določa, da morajo notranjo revizijo svojega poslovanja vsako leto zagotoviti tisti proračunski uporabniki, katerih letni proračun presega 500 milijonov tolarjev oziroma 2,08 milijonov evrov, vsi ostali proračunski uporabniki pa morajo notranjo revizijo svojega poslovanja zagotoviti najmanj enkrat v obdobju vsakih treh let. Pri tem lahko ti proračunski uporabniki zagotovijo notranjo revizijo z vzpostavitvijo in izvajanjem notranjega revidiranja v lastni notranjerevizijski službi, lahko organizirajo skupno notranjerevizijsko službo, ki jo ustanovi več proračunskih uporabnikov, z uporabo notranjerevizijskih storitev zunanjih izvajalcev, ki morajo izpolnjevati določene pogoje, ali pa z uporabo notranjerevizijskih storitev Ministrstva za finance, Urada za nadzor proračuna, pri obliki oziroma načinu organiziranja in izvajanja notranjega revidiranja pa morajo upoštevati predvsem svojo organiziranost, obseg prevzetih proračunskih obveznosti, obseg postavk finančnega načrta, obseg razvojnih programov, obseg in zahtevnost posebnih nalog, ki jih proračunskim uporabnikom nalagajo zakonski in drugi predpisi, število zaposlenih, predpisani način poročanja o doseženih ciljih in rezultatih ter tveganja, ki so jim pri svojem poslovanju izpostavljeni.

Zakon o javnih financah določa, da morajo notranje revidiranje izvajati notranji revizorji, ki so pridobili naziv državni notranji revizor ali preizkušeni državni notranji revizor, pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ pa obveznost pridobitve vsaj enega od teh dveh nazivov predpisuje le za vodjo notranjerevizijske službe oziroma za vodjo revizijske skupine, pri čemer dovoljuje, da ima slednji lahko tudi potrdilo za naziv preizkušeni notranji revizor, ki ga podeli Slovenski inštitut za revizijo. Zakon o javnih financah tudi določa, da je treba pri izvajanju notranjerevizijske dejavnosti upoštevati kodeks poklicne etike notranjih revizorjev ter standarde notranjega revidiranja, ki jih izda minister, pristojen za finance, na podlagi predhodnega mnenja Računskega sodišča RS. Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ pa določa, da je treba upoštevati usmeritve za državno notranje revidiranje, ki jih izdaja Urad za nadzor

proračuna, ter kodeks poklicne etike notranjega revizorja in standarde notranjega revidiranja, ki jih izdaja Slovenski inštitut za revizijo. Obveznost vzpostavitve notranjerevizijske dejavnosti velja tudi za tako imenovane plačilne agencije RS, ki so vključene v izvajanje programov finančne pomoči Evropske skupnosti. Njihove obveznosti običajno predpisujejo uredbe Evropske komisije oziroma drugi organi Evropske skupnosti.

3.2 STANDARDI NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Standarde notranjega revidiranja je izdal Slovenski inštitut za revizijo leta 2003, sprejema pa jih Inštitut notranjih revizorjev (*Institute of Internal Auditors*), odbor za standarde notranjega revidiranja. Obsegajo 3 glavna poglavja, in sicer kodeks notranjerevizijskih načel, kodeks poklicne etike notranjega revizorja ter standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. V nadaljevanju bom predstavila glavne točke vsakega izmed naštetih.

3.2.1 KODEKS NOTRANJEREVIZIJSKIH NAČEL

Kodeks notranjerevizijskih načel (Slovenski inštitut za revizijo, 2002) natančneje opredeljuje namen notranjerevizijskih načel, temeljna načela, načela o strokovnosti in neodvisnosti, načela o organiziranosti notranjerevizijske službe ter načela o metodiki dela. Namen notranjerevizijskih načel je pravilno, odgovorno in učinkovito delo notranjega revizorja. To se lahko dosega z upoštevanjem načel o strokovnosti in neodvisnosti, ki notranjemu revizorju nalagajo obveznost strokovne usposobljenosti, poklicnih veščin, potrebne poklicne skrbnosti, neodvisnosti in poštenosti. Načela o organiziranosti notranjerevizijske službe zahtevajo primerno vodenje, poslovodstvo je dolžno sprejeti listino o ustanovitvi notranjerevizijske službe ter poslovnik o njenem namenu, pooblastilih in odgovornostih, vodja notranjerevizijske službe mora načrtovati delo svoje službe, zapisati mora smernice in pravila vodenja svojih notranjih revizorjev, izdelati merila in program za kadrovanje, usposabljanje in vrednotenje dela notranjega revizorja, izdelati in tudi uresničiti program zagotavljanja kakovosti dela notranjerevizijske službe ter usklajevati delo te službe z delom službe za zunanje revidiranje. Za vsako revizijsko nalogo je potrebno najprej izdelati načrt revidiranja, nato je potrebno podatke in informacije preveriti in ovrednotiti, po končanju preverjanja mora notranji revizor o svojih izsledkih poročati, zelo pomembno pa je tudi, da notranji revizor spremlja sprejemanje in uresničevanje predlaganih ukrepov, ki so rezultat izsledkov notranjega revidiranja.

3.2.2 KODEKS POKLICNE ETIKE NOTRANJEGA REVIZORJA

V kodeksu poklicne etike notranjega revizorja (Slovenski inštitut za revizijo, 2002) so razloženi njegov namen, temeljna načela poklicne etike in načela obnašanja. Kodeks poklicne etike notranjega revizorja je skupek pravil, katerim naj notranji revizor pri opravljanju svojih nalog sledi. Načela obnašanja narekujejo, da mora biti notranji revizor pri izpolnjevanju svojih obveznosti in odgovornosti strokoven, odgovoren, vreden zaupanja, neoporečen, neodvisen in prizadeven. Informacije, ki jih pridobi med izvajanjem svojega dela, je dolžan sporočati pošteno in resnično ter jih popolnoma razkriti.

3.2.3 STANDARDI STROKOVNEGA RAVNANJA PRI NOTRANJEM REVIDIRANJU

Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Slovenski inštitut za revizijo, 2003) so bili zadnjič popravljeni oktobra 2008 in objavljeni v januarju 2009 na internetni strani Inštituta za notranjo revizijo iz Floride, prevedeni v slovenščino pa so objavljeni tudi na spletni strani Slovenskega inštituta za revizijo. Standardi še vedno sestojijo iz enakih nizov, spremenile so se le interpretacije določenih točk. V grobem se delijo na dva glavna dela, in sicer na standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju ter navodila za postopke, ki so strnjena v dveh zvezkih. Prvi del, standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, se delijo na standarde lastnosti, standarde dela ter standarde izvedbe. Ti standardi na kratko opredeljujejo značilnosti organizacij in posameznikov, ki se ukvarjajo z notranjerevizijsko dejavnostjo ter opisujejo naravo notranjerevizijskega delovanja in dajejo kakovostna sodila, na podlagi katerih je mogoče presojati njihove storitve. V navodilih za postopke pa so ti standardi podrobneje razloženi v dveh zvezkih.

Standardi lastnosti oziroma niz 1000 zapovedujejo glavne lastnosti, ki jih mora notranji revizor imeti za opravljanje notranjerevizijske dejavnosti. Te lastnosti so neodvisnost in nepristranskost, kar pomeni organizacijsko neodvisnost in nepristranskost posameznika, strokovnost in strokovna vestnost, ki vелеva, da naj se posli opravljajo strokovno in strokovno vestno, ter zavezuje notranje revizorje k nenehnemu strokovnemu izobraževanju, predstavljen pa je tudi program zagotavljanja in izboljševanja kakovosti, s katerim se povečujejo koristi izvajalca notranje revizije, izboljšuje poslovanje organizacije ter zagotavlja, da je notranjerevizijsko delovanje skladno s standardi in kodeksom etike. Program zagotavljanja in izboljševanja kakovosti se izvaja v več fazah, kar pa bom podrobneje razložila v naslednjem poglavju.

Standardi dela oziroma niz 2000 pa govorijo o vodenju delovanja notranjerevizijskega izvajalca, naravi dela in poteku dela. Notranjerevizijski predstojnik je zadolžen za

načrtovanje, poročanje in odobravanje, ravnanje z dejavniki, usmeritve in postopke, usklajevanje ter poročanje nadzornemu svetu in ravnateljstvu o notranjerevizijskem izvajalcu. Standardi dela v nadaljevanju opisujejo naravo dela, ki se nanaša na ravnanje s tveganji, njihovo obvladovanje in upravljanje, ter potek dela, ki se začne z načrtovanjem poslov, sledi njihovo izvajanje, poročanje o izsledkih, spremljanje napredovanja ter na koncu sprejem tveganja pri poslovodstvu.

3.2.4 LISTINA O DELOVANJU NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE

Standardi notranjega revidiranja ob ustanovitvi notranjerevizijske enote zahtevajo temeljni akt, ki predstavlja uraden dokument, v katerem je opredeljeno njeno poslanstvo, namen, cilji delovanja ter pooblastila in odgovornosti. Njeno poslanstvo je dajanje zagotovil in svetovanje, kako premišljeno in urejeno delovati na področju poslovođenja, upravljanja in obvladovanja poslovnega tveganja z namenom izboljšati poslovanje in dosežati večje poslovne koristi. Vodja notranjerevizijske službe je odgovoren, da temeljni akt, imenovan tudi listina o delovanju notranjerevizijske službe, odobri poslovodstvo ter potrdi nadzorni svet. Listina naj bo preprosto napisana in ne predolga, saj v današnjem času, ko se vse dogaja z veliko hitrostjo, vodje nimajo časa za branje dolgih in zapletenih dokumentov. Vendar pa mora listina vseeno zajemati poslanstvo, cilje, področja dela, obveznosti predstojnika notranjerevizijske enote, načelo neodvisnosti, odgovornosti in pooblastila predstojnika in vseh zaposlencev v notranjerevizijski enoti ter strokovna in etična pravila. Listino je predstojnik notranjerevizijske enote dolžan redno pregledovati, da se ugotovi, če je še skladna s stanjem v organizaciji, s stanjem v stroki, z zakoni in predpisi oziroma ali so nameni, veljave in naloge, opredeljene v listini, še vedno taki, da notranjemu revizorju omogočajo uresničevanje ciljev njegovega delovanja. V primeru odstopanj se predlagajo dopolnitve in spremembe. Listino o delovanju notranjerevizijske službe pa lahko nadomesti tudi pravilnik o delovanju, kar v Sloveniji ni redkost (Rošker, 2004, str. 10–14).

3.3 ZAPOSLENI V NOTRANJEREVIZIJSKI SLUŽBI

Z raziskavo, opravljeno leta 2005 v Sloveniji, je Horvat prišel do splošnih ugotovitev, kakšen tip zaposlenega predstavlja notranjega revizorja. V povprečju so v notranjerevizijski službi v slovenskih podjetjih in drugih organizacijah zaposleni trije revizorji, najpogosteje v bankah in zavarovalnicah, kar je razumljivo zaradi zakonskih zahtev. Izmed anketiranih podjetij jih kar polovica v notranjerevizijski službi zaposluje vsaj enega notranjega revizorja, ki ima končano podiplomsko izobrazbo, se pravi specializacijo, magisterij ali doktorat. V večini primerov je

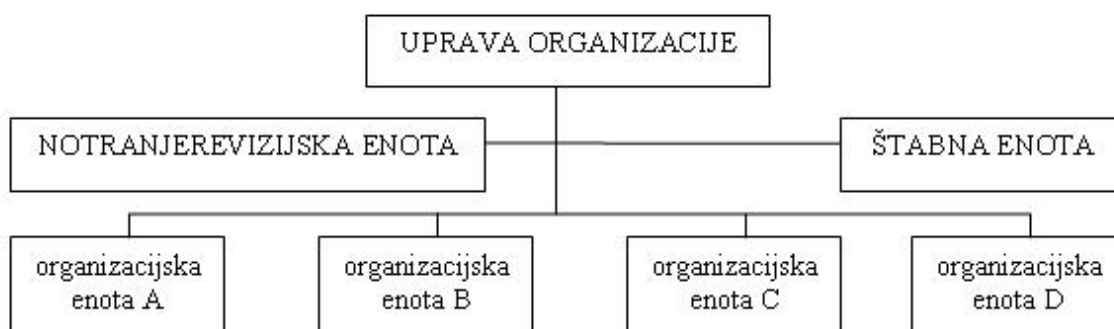
ta zaposleni vodja notranjerevizijske službe, v nekaterih primerih pa je tudi več zaposlenih doseglo to stopnjo izobrazbe. Ne prav pozitivna ugotovitev pa je, da so v nekaterih primerih v notranjerevizijski službi zaposleni tudi takšni, ki imajo stopnjo izobrazbe nižjo od visoke univerzitetne. Vendar pa nobeden izmed njih ni vodja notranjerevizijske službe, ti imajo kar vsi visoko univerzitetno ali višjo stopnjo izobrazbe. Kot predmetno področje z dvema tretjinama prevladuje ekonomija – smer finance, menedžment in podobno, tretja tretjina pa zajema računovodsko – revizijsko usmeritev. Z leti se izobrazbena struktura izboljšuje, tako je v raziskavi iz leta 2005 stanje mnogo boljše kot je bilo ugotovljeno pri anketiranju leta 2000 in na podlagi tega lahko sklepamo, da je v današnjem času slika še precej boljša. V povprečju imajo notranjerevizijske službe v Sloveniji tudi po dva zaposlena, ki sta pridobila kakšen strokovni naziv, ki jih podeljuje Slovenski inštitut za revizijo, veliko pa je tudi takšnih, ki so še v fazi pridobivanja tovrstnega naziva. Večina s takšnim nazivom oziroma pridobivanjem le-tega je vodij notranjerevizijske službe. Na dan 17.3. 2009 je bilo tako v registru Slovenskega inštituta za revizijo vpisanih 91 oseb z nazivom preizkušeni notranji revizor. Glede na to, da je notranjerevizijska dejavnost v Sloveniji še vedno precej mlada, so pričakovano tudi njene vodje večinoma mlajše osebe. Med njimi odločno prevladujejo ženske, povprečna doba delovnih izkušenj kot vodja notranjerevizijske službe pa je bila po podatkih iz leta 2005 približno 12 let. Njihova predhodna zaposlitev je bila v največ primerih zunanji revizor, kar je razvidno tudi iz podatka, da je na drugem mestu lestvice osvojenih nazivov, takoj za preizkušenim notranjim revizorjem, naziv pooblaščen revizor (Horvat, 2005, str. 29–32). Vse bolj cenjene lastnosti pri »sodobnem« notranjem revizorju, ki je usmerjen v prihodnost, so vizionarstvo, domišljija, pogum, razumnost, logično sklepanje. S takšnim razmišljanjem se njegova vloga v organizaciji predvsem na svetovalnem področju povečuje. »Lück pravi, da bi revizor moral imeti naslednje osebne lastnosti in sposobnosti: bogate ideje in ustvarjalnost, urejenost, resnost, odkritost, poštenost, tolerantnost, taktičnost in sposobnost presoje razmer, psihično in fizično sposobnost, dobre živce, občutek za odgovornost, za kritičnost in samokritičnost, objektivnost pri presoji, brezpogojno molčečnost, zanesljivost, samozavest, ciljno naravnost, prožnost in drugo.« (Koletnik, 2007, str.100)

3.4 ORGANIZIRANOST NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE

Z vidika podjetja oziroma organizacije so notranjerevizijske službe organizirane različno. Notranjerevizijska služba mora svoje storitve opravljati neodvisno in nepristransko, kar pa ni vedno enostavno, saj je v večini primerov služba del poslovnega sistema, ki ga revidira. Za nepristranskost notranjega revizorja ni dobro, če je preveč domač z zaposlenimi v revidirani enoti ali pa z vodjem enote, ki se revidira, saj bo s tem avtomatsko dajal občutek pristranskosti zaradi vzpostavljenega pretesnega odnosa. Navzkrižje interesov se lahko pojavi tudi v primeru, ko je notranji revizor veliko sodeloval pri vzpostavljanju nekega sistema, ki bi ga moral v kasnejši fazi revidirati. Ljudje že po naravi verjamemo, da je naše delo opravljeno

korektno in na visokem nivoju. Le malo jih je, ki bi bili sposobni kritizirati svoje predhodno delo in vložen trud, pa čeprav trdijo da je njihovo izraženo mnenje nepristransko. Najenostavneje je navzkrižje interesov mogoče ublažiti tako, da vodja notranjerevizijske službe ni podrejen enotam, ki se revidirajo, ter da so vsi sistemi, kateri so bili vzpostavljeni s pomočjo notranjih revizorjev, izključeni iz predvidenega obsega notranje revizije. Dobro je, če je služba podrejena neposredno ravnateljstvu, kar je tudi smiselno, glede na to, da je njena bistvena naloga pomoč vodstvu. Če je organizirana tako, ji pravimo tudi štabna služba. Na sliki 3 je prikazan položaj notranjerevizijske službe, če je organizirana kot štabna enota.

Slika 3: Organiziranost notranjerevizijske službe kot štabne enote

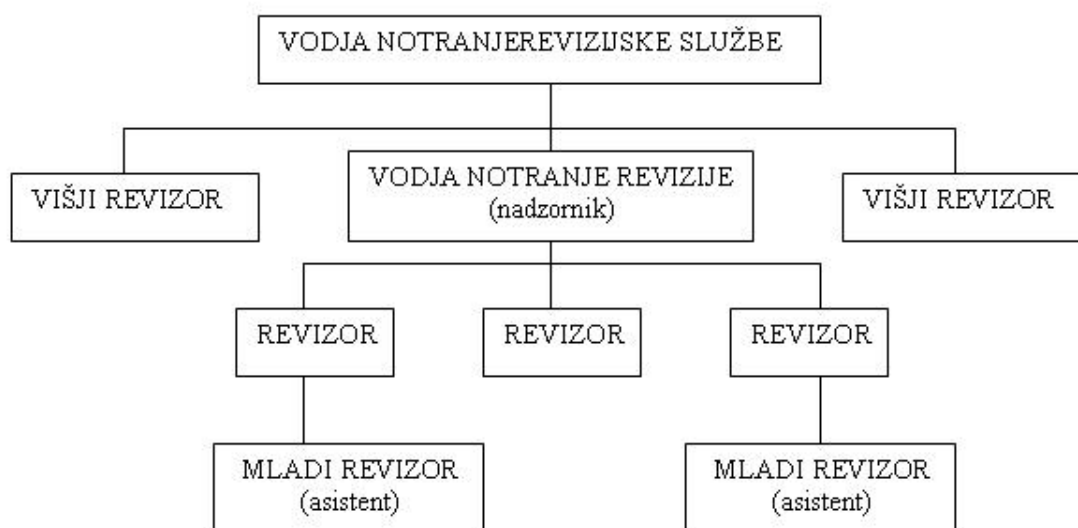


Vir: Kovač, Kakovost notranjerevizijske službe, 2002, str. 15.

V Sloveniji imamo največ takih organizacij oziroma podjetij, kjer je notranjerevizijska služba organizirana kot štabna enota. Sledijo notranjerevizijske službe, ki so organizirane kot organizacijske enote z enakim položajem, kot ga imajo druge službe. Enako močno pa so zastopane tudi notranjerevizijske službe, organizirane kot neodvisne službe, podrejene enemu samemu članu ravnateljstva (Kovač, 2002, str. 15).

Organiziranost znotraj notranjerevizijske službe pa je odvisna od sestava in števila njenih zaposlenih, vendar je v večini podjetij na vrhu vodja oddelka notranjerevizijske službe, kateremu je podrejen vodja notranje revizije, temu so podrejeni višji revizorji, tem revizorji, na dnu organizacijske sheme pa so mladi revizorji ali asistenti. Organizacijsko shemo notranjerevizijskega oddelka lahko vidimo na sliki 4.

Slika 4: Organizacijska shema oddelka notranje revizije



vir: Tušek & Žager, Revizija, 2007, str. 319.

Mladi revizorji ali asistenti so osebe, ki so pred kratkim zaključile s študijem. Na tem mestu ponavadi ostanejo od 3 do 12 mesecev. Revizorji so nekakšna hrbtenica oddelka notranje revizije. Na to mesto napredujejo mladi revizorji, ko imajo zadosti znanja in izkušenj, oziroma to mesto zasedajo osebe z višjo stopnjo izobrazbe, ki imajo bogate predhodne izkušnje z opravljanjem revizijskega dela. Višji revizorji so nadrejeni revizorjem. Usmerjajo in razporejajo naloge med člane revizijskega tima znotraj posamezne revizije in jih nadzirajo. Ponavadi povezujejo revizijsko ekipo na terenu z oddelkom notranje revizije. Vodja notranje revizije ali nadzornik koordinira delo več revizijskih timov. V sodelovanju z višjimi revizorji povezuje člane revizijskih timov z vodjami organizacijskih oddelkov, ki so v obsegu načrta notranje revizije. Zadolžen je tudi za pripravo revizijskega programa, pregleduje delovno dokumentacijo in pripravi osnutek poročila. Glavna naloga je poznavanje zahtev standardov notranjega revidiranja in kodeksa poklicne etike za delovanje notranjerevizijske službe in v zvezi s tem organizirati interna izobraževanja za člane timov. Na vrhu pa je vodja notranjerevizijske službe v podjetju, katerega dolžnost je neposredno in individualno, skladno s sporazumom in dogovorom z vodstvom podjetja in ostalimi organizacijskimi enotami, zasnovati in usmerjati vse aktivnosti oddelka notranje revizije v podjetju in odločati o tem, kdo bo, kaj bo in kdaj bo kdo delal. Bolj natančno, kaj so njegove odgovornosti in naloge, je odvisno od ciljev in področja dela notranjerevizijskega oddelka in njegovega položaja v organizacijski strukturi podjetja (Tušek & Žager, 2007, str. 319–320). Podjetja pa se lahko namesto za lastno notranjerevizijsko službo odločijo tudi za zunanje izvajalce te storitve. Takšen način je v zadnjih letih vse več uporabljan, predvsem v manjših podjetjih, vendar pa se tudi večje organizacije odločajo za najem zunanjih izvajalcev notranje revizije, predvsem v začetnih fazah ustanavljanja notranjerevizijske dejavnosti. V manjših in srednjih podjetjih pa najem zunanjih izvajalcev, sploh v začetni fazi njihovega delovanja, prinaša večje

gospodarske koristi, kot pa bi jih prinesla ustanovitev lastne notranjerevizijske službe. V tabeli 1 si lahko pogledamo prednosti in slabosti lastne notranjerevizijske službe v primerjavi z najemom zunanjega izvajalca.

Tabela 1: Prednosti in slabosti notranjega in zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev

NOTRANJEREVIZIJSKA SLUŽBA V PODJETJU	IZVAJANJE NOTRANJEREVIZIJSKE DEJAVNOSTI V PODJETJU Z ZUNANJIM IZVAJALCEM
<u>PREDNOSTI</u>	<u>PREDNOSTI</u>
Delo notranjega revizorja je lažje, ker bolje pozna poslovno dejavnost, organizacijsko ureditev, poslovna tveganja in poslovne procese ter ima boljši dostop do tajnih in drugih podatkov ter dokumentov. Tveganje revidiranja glede kakovosti notranjerevizijske storitve je manjše, ker je lahko strokovni nadzor izvajalcev storitev večji.	Doseženi sta lahko večja neodvisnost in samostojnost pri izvajanju notranje revizije. Izberemo lahko najugodnejšega ponudnika notranjerevizijskih storitev, zato so storitve lahko cenejše. Izvajalec ima lahko širša in specialna znanja ter izkušnje, ki jih dobiva pri različnih naročnikih. S konstruktivnimi predlogi je možen večji prenos novega znanja v podjetje, večje je lahko tudi zaupanje v rezultate revizorjevega dela.
<u>SLABOSTI</u>	<u>SLABOSTI</u>
Na razpolago imamo stalnega, istega ponudnika storitev, zato so lahko storitve zaradi rutinskega dela manj kakovostne in tudi dražje. Vsebino in obseg storitev lažje prilagajamo potrebam v podjetju. Izvajalec ima lahko ožja in manj specialna znanja ter izkušnje zaradi stalnega izvajanja revizijskih nalog v istem okolju. Prenos novega znanja v podjetje je lahko manjši, ker stalno deluje v istem okolju, tudi zaupanje v rezultate revizorjevega dela je lahko manjše. Ogroženi sta lahko revizorjeva neodvisnost in samostojnost.	Delo notranjega revizorja je težje, ker slabše pozna poslovno dejavnost, organizacijsko ureditev, poslovna tveganja in poslovne procese ter ima slabši dostop do tajnih in drugih podatkov ter dokumentov. Tveganje revidiranja glede kakovosti notranjerevizijske storitve je večje, ker je strokovni nadzor izvajalcev storitev lahko manjši.

Vir: Koletnik, Notranje revidiranje, 2007, str. 134–135.

4 PROCES ZAGOTAVLJANJA IN IZBOLJŠEVANJA KAKOVOSTI NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE

V zadnjem poglavju bo beseda tekla o kakovosti notranjerevizijske službe, zagotavljanju kakovosti ter s tem posledično o ocenjevanju njenega dela ter možnih izboljšav kakovosti.

4.1 POMEMBOST ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI

Mnenja in ugotovitve notranjerevizijske službe igrajo ključno vlogo pri sprejemanju odločitev vodstva. Na njenih priporočilih, predlogih za izboljšave ter kritikah temelji poslovanje podjetja. Zaradi tega je kakovost delovanja notranjerevizijske službe izrednega pomena. Kakovost pripomore pri doseganju zadovoljstva strank, zaupljivosti investorjev, učinkovitosti vodstva in zanesljivega združenega delovanja. V današnjem času, ko je konkurenčnost podjetij na trgu zelo velika, je kakovost in s tem zagotavljanje kakovosti zelo pomemben element za uspešnost podjetja. Naj gre za poslovne sisteme v industrijskih ali pa storitvenih dejavnostih, kakovost izdelkov oziroma storitev pomeni odločujoč dejavnik konkurenčnega boja na trgu. V času potrošništva, ko je trg zasut z raznoraznimi izdelki oziroma storitvami, je eden izmed pomembnejših odločitvenih kriterijev zagotovo kakovost izdelka oziroma storitve. Prav zato je zagotavljanje kakovosti ter s tem posledično konkurenčna prednost na trgu pomembna naloga uspešnega podjetja. Prav zaradi potrebe po zagotavljanju kakovosti notranje revidiranje kot posebna dejavnost v poslovnem sistemu pridobiva na pomembnosti. Ker je njen cilj pomagati ravnateljstvu pri izboljševanju notranjih kontrol ter učinkovitemu razporejanju odgovornosti, oziroma je njena bistvena naloga svetovati ravnateljstvu in celotnemu poslovnemu sistemu, ima notranjerevizijska služba vse večjo odgovornost za uspešno delovanje poslovnega sistema. Ravnateljstvo se zanaša na njene ugotovitve, zato morajo biti le-te zanesljive, s tem pa narašča potreba po zagotavljanju kakovosti notranjega revidiranja.

Ključni namen zagotavljanja kakovosti je zagotoviti, da obseg dela notranjerevizijske službe vključuje vse aktivnosti, ki so zajete v standardih in definiciji o notranjem revidiranju Inštituta notranjih revizorjev. Skladno s tem notranje revidiranje predstavlja neodvisno, nepristransko zagotavljanje in svetovanje z namenom dodajanja vrednosti in izboljševanja delovanja organizacije. Notranje revidiranje pomaga organizaciji pri doseganju njenih ciljev s sistematičnim pristopom pri ocenjevanju in izboljševanju učinkovitosti upravljanja s tveganji ter kontrolnih in nadzornih procesov. Izvajati se mora v skladu s standardi notranjega revidiranja, internimi akti in revizijskimi programi, ki jih sestavijo predstavniki notranjerevizijske službe. Za zagotovitev teh skladnosti pa je potrebno delo notranjih

revizorjev neprestano nadzirati. Le z ustreznim in neprestanim nadziranjem se lahko zagotovi ustrezno in kakovostno notranje revidiranje. Sekundarni namen zagotavljanja kakovosti pa je preskrbeti primerno jamstvo različnim vlagateljem notranjerevizijske dejavnosti. Pomembno pri zagotavljanju kakovosti notranjerevizijske službe je, da razvija svojo učinkovitost, se prilagaja ambicijam podjetja, spremembam v podjetju in zunanjem okolju ter nadgrajuje svoja znanja in veščine. Če vsemu temu notranjerevizijska služba ne sledi, lahko pride do pomanjkanja samozavesti njenih zaposlenih ter izgube zaupanja in spoštovanja s strani vodstva (Chambers, 2006, str. 7).

4.2 OSNOVNI DEJAVNIKI ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI

Zagotavljanje kakovosti notranjerevizijske službe ne zahtevajo le ravnateljstva in nadzorni odbori, temveč tudi notranjerevizijska stroka skladno s standardi notranjega revidiranja in zunanji udeleženci. Napotke o obsegu revizijskega dela ter določila, katere dejavnosti revidirati, podaja ravnateljstvo ob soglasju nadzornega odbora. Kot sem že povedala, je delo revizorja svetovalne narave, saj svoje ugotovitve o nepravilnostih in pomanjkljivostih posreduje ravnateljstvu ter mu na podlagi teh ugotovitev izda priporočila, kako jih odpraviti. Zaradi te naveze tako ravnateljstvo kot nadzorni svet od svojih revizorjev pričakujeta zanesljive informacije in s tem kakovostno delo notranjerevizijske službe. Ker pa notranji revizorji pogosto tesno sodelujejo z zunanjimi revizorji in jim s tem tudi neposredno pomagajo, je kakovost njihovega dela pomembna tudi za zunanje revizorje. Ugotovitve in zapiski notranjih revizorjev so lahko v veliko pomoč zunanjim revizorjem, saj si z upoštevanjem njihovih ugotovitev, seveda le, če je notranja revizija strokovno opravljena, bistveno zmanjšajo obseg svojega dela. Pred uporabo ugotovitev notranjih revizorjev se mora zunanji revizor prepričati o kakovosti storitev notranjerevizijske službe ter ugotoviti, ali je bilo notranje revidiranje izvedeno nepristransko in zanesljivo. Zlasti uspešno pa je lahko tudi sodelovanje s poklicnimi organizatorji poslovanja. Notranjemu revizorju pripada vloga diagnostika, ki mora spoznati organizacijske slabosti in pomanjkljivosti, medtem ko je organizator terapevt, ki poišče in uporabi ustrezne mere za odpravo spoznanih pomanjkljivosti. Ker je kakovost notranjerevizijske službe zelo širok in težko opredeljiv pojem, nanj vpliva več različnih dejavnikov. Predstavila jih bom le nekaj, ki naj bi bili najpomembnejši.

■ Neodvisnost in organiziranost

Notranjerevizijske storitve so lahko kakovostno opravljene samo, če je izraženo mnenje notranjega revizorja neodvisno in nepristransko ter brez kakršnihkoli predsodkov. Notranji revizor je neodvisen, ko svoje delo lahko opravlja svobodno in nepristransko. Nima smisla organizirati notranjerevizijskega oddelka, če so njegovi zaposleni podvrženi vplivom tistih, ki

jih ocenjujejo. Pri zagotavljanju neodvisnosti je v veliko pomoč položaj notranjerevizijske službe v organizaciji. Neodvisnost je težko zagotoviti, saj je notranjerevizijska služba del poslovnega sistema, ki se revidira, njene storitve pa naroča ravnateljstvo. Tako prihaja do navzkrižja interesov, kar pa je mogoče omiliti tako, da notranjerevizijska služba oziroma njen predstojnik ni podrejen enotam, ki se revidirajo, ter da se naloge in področja dela notranjih revizorjev menjavajo, tako da ne prihaja do vzpostavitve pretesnih prijateljskih odnosov med revizorji in ostalimi zaposlenimi v podjetju, s kroženjem revizorjev in njihovih nalog pa se povečuje tudi možnost novih, svežih idej in načinov za izvajanje dela. Ker služba deluje kot svetovalec in pomočnik ravnateljstva, je smiselno, da je podrejeno samo temu. To pa pomeni, da je za zagotavljanje neodvisnosti notranjerevizijske službe najboljša takšna organiziranost poslovnega sistema, da ima notranjerevizijska služba položaj štabne službe, se pravi, da je podrejena le ravnateljstvu oziroma upravi ter da notranji revizorji ne poročajo nikomur, ki je neposredno povezan z nadziranjem knjigovodskega sistema. Kljub temu popolna neodvisnost ne obstaja. Cilj notranjega revizorja je oblikovati mnenje, ki je najbližje resnici. Zato je pomembno, da notranji revizor ugotovi spodnjo in zgornjo mejo neodvisnosti, znotraj katerih bo lahko najkakovostnejše opravljal svoje delo. Za preverjanje neodvisnosti notranjerevizijske službe se, glede na izvajalce, uporabljata dva načina, in sicer notranja in zunanja presoja, vendar o tem nekoliko kasneje (Kovač, 2002, str. 15–17).

■ Strokovnost

Strokovnost je eden izmed dejavnikov, ki ga za zagotavljanje kakovosti predpisujejo tudi standardi. Za strokovnost in poklicno vestnost je odgovoren vsak notranji revizor. Za zagotavljanje strokovnosti pri revidiranju mora biti strokovno znanje notranjih revizorjev in njihova izobrazba primerna revizijam, ki jih izvajajo. To najlažje uravnava predstojnik notranjerevizijske službe, ki postavlja ustrezna merila glede izobrazbe in izkušenj kandidatov, ki si želijo mesto v notranjerevizijski službi, hkrati pa mora upoštevati področje dela ter raven odgovornosti. Tudi vodja notranjerevizijske enote lahko pripomore k bolj strokovnemu delu svojih zaposlenih, in sicer z različnimi usposabljanji in izobraževanji. Kljub strokovnemu znanju notranjih revizorjev pa za strokovno izvajanje revizij le-to ni dovolj, potreben je tudi nenehen in popoln nadzor nad izvajanjem revizij ter nad delovnim gradivom, ki ga notranji revizorji izdelajo tekom notranjega revidiranja, za kar je prav tako odgovoren predstojnik notranjerevizijske službe (Kovač, 2002, str. 18).

■ Akti, ki določajo delovanje notranjerevizijske službe

Še ena izmed odgovornosti predstojnika notranjerevizijske službe je pri ravnateljstvu pridobiti odobritev za delovanje svoje službe in doseči, da nadzorni svet sprejme uradno pisno ustanovitveno listino, v kateri so zapisani namen, pooblastila in naloge notranjerevizijske službe, skladno z listino pa se zagotavljajo tudi načrti za izvajanje revizij. Akti so osnova za presojanje kakovosti, zato ima delovanje notranjerevizijske službe skladno z akti velik pomen pri presojanju kakovosti njenega delovanja. Pri tem pa je pomembno, da se akti pripravljajo in

sprejemajo premišljeno in da se po potrebi spreminjajo in dopolnjujejo skladno z razvojem notranjerevizijske službe (Kovač, 2002, str. 19–20).

■ Načrtovanje

Da so revizije izvedene kakovostno, morajo biti dobro načrtovane in dokumentirane. Z načrtovanjem določimo cilje, razporedimo revizijsko delo, naredimo načrt kadrovske zasedbe in predračunov ter sestavimo poročila o dejavnostih. Celotna načrtovalna dejavnost poslovnega sistema sestoji iz dolgoročnih, srednjeročnih, letnih in medletnih načrtov, ki jih izdelajo revizorji. Vendar pa vsi poslovni sistemi nimajo izdelanih vseh naštetih načrtov, najbolj pogosto je izdelan le letni načrt delovanja notranjerevizijske službe (Kovač, 2002, str. 20–21).

■ Programska podpora

V času informacij in podatkov, ki dosegajo neobvladljive razsežnosti, ter v času računalnikov in tehnologije uporaba računalniške programske podpore v notranjerevizijski dejavnosti vsekakor olajša delo notranjih revizorjev. Tako lahko revizorji hitreje pridejo do podatkov, ki jih potrebujejo pri preiskovanju. Obdelava podatkov je hitrejša in bolj zanesljiva, izsledki, ugotovitve in drugo delovno gradivo, na podlagi katerega se oblikujejo mnenja in priporočila, pa so lahko trajno shranjeni v elektronski obliki, ki je veliko lažje dostopna kot v papirni obliki (Kovač, 2002, str. 22).

■ Poročanje

Poročanje je ena izmed končnih faz revizorjevega dela, vendar nadvse pomembna. V poročilih revizorji razkrivajo ugotovitve, do katerih so prišli, podajajo priporočila za morebitne izboljšave oziroma odpravljanje slabosti, skratka zabeležijo pomembne opazke, ki so jih zasledili tekom svojega dela. O kakovosti dela notranjega revizorja neposredno priča način poročanja ter oblika in jasnost poročil. Zato morajo biti poročila nepristranska, jasna, strnjena in pravočasna. Poročanje pa se ne nanaša le na izvajanje revizij, vsaj enkrat letno je potrebno preveriti tudi izpolnjevanje letnega načrta notranjerevizijske službe ter o tem narediti poročilo. V primeru kakršnihkoli odstopanj od pripravljenega načrta je treba odmike podrobno analizirati in poiskati vzroke, zakaj do njih prihaja (Kovač, 2002, str. 23).

4.3 METODE OCENJEVANJA KAKOVOSTI NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE

Na kakovost notranjerevizijske službe ima velik vpliv nadziranje njenega delovanja ter ocenjevanje kakovosti izvajanja njenih storitev. Ocenjevanje je pomembno za ugotavljanje tega, kako dobro notranjerevizijska služba deluje, kje so njene pomanjkljivosti in slabosti ter

kje je še prostor za možne izboljšave ter, da si zagotovi zaupanje vodstva, ki ga za izvedbo svojih ugotovitev nujno potrebuje. Skladno s standardi notranjega revidiranja mora vodja notranjerevizijske službe razvijati in vzdrževati program zagotavljanja in izboljševanja kakovosti, ki ga sestavljajo notranje in zunanje ocenitve kakovosti delovanja notranjerevizijske službe ter aktivnosti za izboljševanje kakovosti delovanja notranjerevizijske službe. V standardih so metode ocenjevanja tudi podrobneje opisane. Za nekatere poslovne sisteme so obvezne, za nekatere prostovoljne, vsekakor pa njihovo izvajanje pripomore h kakovosti notranjerevizijskih služb. Metode ocenjevanja se glede na izvajalce delijo na notranje in zunanje ocenjevanje, notranje pa se nadalje deli še glede na časovno komponento, in sicer na sprotno notranje ocenjevanje, ki je ponavadi izvedeno s strani predstojnika notranjerevizijske službe, ter na obdobjno notranje ocenjevanje, ki se najbolj pogosto izvaja kot samoocenjevanje oziroma ocenjevanje s strani posameznikov znotraj iste organizacije. Organizacijam, ki morajo po zakonu organizirati lastne notranjerevizijske službe, standardi, veljavni z dnem 1.1.2002, narekujejo tudi izvajanje zunanjega ocenjevanje njihove notranjerevizijske službe najmanj v obdobju petih let. Na začetku so bile nekatere organizacije torej primorane v zunanje ocenjevanje kakovosti svojih notranjerevizijskih služb, vendar pa so kmalu uvidele, da je to za njihovo uspešno in učinkovito poslovanje zelo koristno, zato so se ga začele posluževati tudi organizacije, za katere zakonske zahteve ne veljajo.

Razvoj notranjega revidiranja je pripeljal do večjega poudarka na tveganjih, bolj povezano je s poslovodsko strategijo in odgovornostmi, poudarjena je vloga svetovalca ravnateljstvu, hkrati pa se še vedno izvaja tudi običajna revizija. Zaradi vseh teh razvojnih sprememb notranjerevizijske dejavnosti in narave notranjih revizorjev je bila prenova standardov vsekakor potrebna. Tako je namen ocenjevanja kakovosti delovanja notranjerevizijske službe predvsem preveriti skladnost s prenovljenimi standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, kodeksom etičnih načel, zakonodajo in predpisi ter listino o delovanju notranjerevizijske službe. Na ta način se lažje odkrijejo priložnosti za povečanje učinkovitosti dela in koristnosti v organizaciji. S spreminjanjem delovanja notranjerevizijskih služb in prenovo standardov pa se je skladno s tem razširilo tudi ocenjevanje kakovosti notranjerevizijske službe. Večji poudarek je na zunanjih ocenitvah kakovosti, saj jih izvajajo zunanji izvajalci in so tako ugotovitve bolj nepristranske, vse pomembnejše pa postaja tudi notranje ocenjevanje kakovosti notranjerevizijske službe. Zunanje in notranje ocenjevanje sta sestavni del kontrole pri procesu zagotavljanja kakovosti notranjerevizijske službe. Kakovost, stopnja in intenzivnost nadziranja notranjerevizijske dejavnosti so lahko dejavniki, ki predstavljajo izziv za ocenitev zaradi dinamičnosti in v veliki meri neotipljivi naravi revizije. Zadostna kontrola je temeljni element procesa zagotavljanja kakovosti in predstavlja osnovo, na kateri se gradi notranje in zunanje ocenjevanje (Urankar, 2005, str. 28–29). V naslednjem poglavju bom bolj podrobno predstavila že omenjene metode ocenjevanja kakovosti notranjerevizijske službe.

4.4 NOTRANJE OCENJEVANJE

Notranje ocenjevanje kakovosti je odločilen dejavnik pri celotnem procesu zagotavljanja in izboljševanja kakovosti notranjerevizijske službe. Kot narekujejo standardi, mora notranje ocenjevanje obsegati sprotno ocenjevanje delovanja notranjerevizijske službe ter obdobno ocenjevanje, ki je lahko izvedeno na način samoocenjevanja ali ocenjevanja s strani drugih posameznikov znotraj organizacije, ki imajo znanje za opravljanje notranjega revidiranja in poznajo vsebino standardov. Ker je pri notranjem ocenjevanju notranjerevizijska služba del organizacije, ki ocenjuje njeno kakovost, to pomeni oviro za podajanje popolnoma nepristranske ocene.

4.4.1 SPROTNO NOTRANJE OCENJEVANJE

Pri sprotne notranjem ocenjevanju kakovosti delovanja notranjerevizijske službe je poudarek na rutinskih postopkih izvajanja nadzora, kjer je ocenitev kakovosti opravljena tekom opravljanja notranjerevizijskega dela. Sprotno nadziranje kakovosti poteka v obliki vodstvenega nadzora, ki ga izvaja predstojnik notranjerevizijske službe. Ta mora nenehno izvajati neposreden nadzor nad delom notranjega revizorja, saj le na ta način lahko zagotavlja skladnost njegovega dela s standardi notranjega revidiranja, notranjimi akti organizacije in predhodno pripravljenim revizijskim programom. Predstojnik notranjerevizijske službe ima nadzor nad odobravanjem revizijskih programov in podpisovanjem poročil, pregledovanjem delovnih gradiv, stroški notranjerevizijske službe, porabo delovnega časa, odzivom strank, stalno pa mora spremljati tudi, ali revizijski pregledi potekajo skladno s pripravljenimi načrti (Chambers, 2006, str. 11–12).

4.4.2 OBDOBNO NOTRANJE OCENJEVANJE

Za razliko od sprotnega notranjega ocenjevanja obdobno notranje ocenjevanje ne predstavlja rutinske izvedbe, temveč se izvaja s posebnim namenom in navadno vključuje tudi testiranje skladnosti s standardi. Obdobno notranje ocenjevanje izvedejo revizorji sami, lahko ga izvede predstojnik notranjerevizijske službe, v nekaterih primerih pa ga lahko izvedejo tudi ostali zaposleni v organizaciji, ki so dobro izobraženi na revizijskem področju. Pri obdobnem notranjem ocenjevanju bi morali pri pregledu izpolniti naslednje cilje: odločiti, ali so notranjerevizijska dejanja skladna z listino o delovanju in pričakovanji vodstva in revizijskega odbora, če obstaja; omogočiti vpogled v stopnjo revizijske uspešnosti in učinkovitosti, kar

vključuje ocenjevanje notranjerevizijske dejavnosti na visoki stopnji uspešnosti in učinkovitosti, kar je bistveno za doseganje kakovostnih izvedb; odločiti, ali služba na področju zagotavljanja in svetovanja izvaja najboljšo možno prakso in dodaja vrednost organizaciji; preskrbeti priporočila za izboljšanje notranjerevizijske dejavnosti; pojasniti, v kolikšni meri je skladna s standardi; pripraviti notranjerevizijsko službo na zunanjo ocenitev.

Revizijska ekipa mora vključevati posameznike, ki so visoko izobraženi na področju notranjega revidiranja in ki so pri svojih ocenitvah lahko nepristranski. Navadno ni možno, da je revizijska ekipa, ki izvaja notranje ocenjevanje, neodvisna od notranjerevizijske službe. Razumljivo je, da je za člane revizijske ekipe, ki izvajajo notranje ocenjevanje, lahko težko nepristransko ocenjevati svoje sodelavce, s katerimi neposredno sodelujejo. Enako težko je lahko ocenjevanje postavljenih pravil in postopkov, še posebej, če so člani revizijske ekipe sodelovali pri nastajanju teh pravil in postopkov. V času trajanja ocenjevanja je revizijska ekipa o svojem delu in ugotovitvah dolžna poročati neposredno vodstvu, ki mora jasno poudariti, kako pomembno je doseganje neodvisnosti in nepristranskosti v največji možni meri.

Bistvena lastnost članov revizijske ekipe pri izvajanju notranjega ocenjevanja je znanje o panogi in organizaciji. Njihovo znanje bi moralo obsegati tudi zgodovinski pregled nad obojim, nad panogo in nad organizacijo. Glede na povedano so verjetno najboljši razpoložljivi člani revizijske ekipe tisti, ki so trenutno zaposleni v notranjerevizijski službi oziroma, ki so bili pred kratkim iz notranjerevizijske službe premeščeni v kakšno drugo enoto znotraj organizacije. Strokovno znanje in usposobljenost revizijske ekipe, zadolžene za notranje ocenjevanje, je skrajno pomembno za vodstvo. Tako bi bilo dobro, če bi imeli člani revizijske ekipe izkušnje z vodenjem ter bi izražali lastnosti razsodnosti in razčlenjevanja. Pri izboru ustreznih kandidatov za umestitev v revizijsko ekipo, ki bo izvajala obdobjno notranje ocenjevanje, si lahko pomagamo z naslednjimi kriteriji: stopnja nepristranskosti, znanje na področju standardov, veščine notranjerevizijskih sposobnosti, strokovno znanje (finančno, operativno, upravljaljsko, informacijsko), strokovno potrdilo, znanje o panogi, znanje o organizaciji, koristnost in zanimanje za projekte notranjega ocenjevanja, veščine medsebojnih človeških odnosov, veščine komuniciranja, sposobnost pripravljanja ustvarjalnih analiz, pripomb in priporočil za izboljšave. Število članov revizijske ekipe in količina časa, zahtevana za izvedbo notranje ocenitve, je odvisna od velikosti notranjerevizijske službe, zelenega roka zaključka pregleda, obsega dela in ostalih pomembnih dejavnikov.

Takšna ocenjevanja naj bi bila z vidika planiranja in izvajanja revizijskega programa opravljena na enak način kot katerekoli druge obveznosti. Le da gre tu za revidiranje lastne notranjerevizijske službe. Postopek pa je enak kot pri ostalih revizijah; pripravi se revizijski program, nato se vzorči izvedene revizije, razen seveda tistih, pri katerih je sam sodeloval kateri izmed članov revizijske ekipe, pregleda se dokumentacijo ter zabeleži ugotovitve in na koncu pripravi poročilo. V večjih notranjerevizijskih službah je priporočljivo imeti človeka, ki je določen za vodjo zagotavljanja kakovosti in bo vodil oziroma nadzoroval potek notranjega

ocenjevanja. V manjših notranjerevizijskih službah je zagotavljanje nepristranskosti težje, zato je zaželena prilagodljivost pri razvijanju in izvajanju procesa notranjega ocenjevanja zaradi posledične omejenosti števila osebja in prav tako tudi usposobljenosti in uporabnosti osebja. Priporočljivo je, da so člani revizijske ekipe, ki izvajajo obdobjno notranje ocenjevanje, po določenem času zamenjani, saj to v postopek ocenjevanja prinaša sveže ideje.

Že pred začetkom izvajanja notranjega ocenjevanja je potrebno doseči dogovor, kako bodo ugotovitve in priporočila zapisana in predstavljena ter kakšna bo oblika končnega poročila. Priporočljiv je uravnotežen slog poročanja, ki vključuje tako razprave o pozitivnih ugotovitvah kot tudi ustvarjalne zaključke in priporočila. Poročilo s takšnim slogom lahko služi kot medij, s katerim so predstavljene tako močne točke kot priporočila za izboljšave notranjerevizijske službe. Obdobjno notranje ocenjevanje se je pokazalo tudi kot učinkovita predpriprava na kasnejše zunanje ocenjevanje, še posebej, če je izvedeno le malo pred izvedbo zunanjega ocenjevanja, saj to lahko bistveno zmanjša stroške zunanjega ocenjevanja in tudi pospeši njegovo izvedbo (Quality Assessment Manual, 2006, str. 26–27).

Do sedaj je bilo govora predvsem o obdobjnem notranjem ocenjevanju s strani drugih zaposlenih, druga možnost pa je notranje ocenjevanje s pomočjo samoocenitvenega vprašalnika, kjer notranji revizorji s pomočjo posebno pripravljenih vprašalnikov ocenijo same sebe in svoje delovanje, namesto vprašalnika pa se lahko organizirajo tudi delavnice, kjer nato poteka samoocenjevanje. Samoocenjevanje je še posebej primerno za manjše notranjerevizijske službe. Dobra stran tega načina ocenjevanja je tudi, da notranji revizorji že poznajo pravila in postopke tako v organizaciji kot tudi v notranjerevizijski službi in tako tudi natančno razumejo notranjerevizijsko listino, zato porabijo manj časa za pripravo na izvedbo ocenjevanja. Ocenjevanje kakovosti delovanja notranjerevizijske službe mora biti, kot narekujejo standardi, ustrezno izvedeno in dokumentirano. Vendar pri obdobjnem ocenjevanju ne gre za podrobno ocenjevanje posamičnih revizij, saj se to izvaja s sprotnim ocenjevanjem.

Obdobjno ocenjevanje se lahko izvaja s krajšim samoocenjevanjem v obliki delavnic, zadostuje že enkrat letno. Metoda samoocenjevanja se začne tako, da se najprej izbere revizorja, ki bo vodja izvedbe samoocenjevanja kakovosti dela notranjerevizijske službe. Izbrani revizor je najprej zadolžen za sestavo revizijskega programa. Splošni revizijski program navadno obsega cilje izvedbe samoocenjevanja, način izvedbe (samoocenitveni vprašalniki ali samoocenitvene delavnice), razne omejitve, kjer se določi, česa se ne bo preverjalo, na koncu pa se zapiše še rok, do katerega je potrebno načrt samoocenjevanja izpeljati ter imenovati prejemnike poročila. V posebnem delu revizijskega programa pa se nahaja vprašalnik, ki je ponavadi zasnovan glede na potek vrstnega reda standardov. Če se samoocenjevanje izvaja na delavnici, je priporočljivo, da se vprašalniki revizorjem razdelijo že pred začetkom delavnice, saj si lahko tako že vnaprej oblikujejo mnenje o posameznih vprašanjih, v primeru nejasnosti vprašanj predlagajo dopolnitve ali pa tudi dodatna vprašanja. S tem dosežemo večjo učinkovitost in hitrejšo izvedbo delavnice. Delavnice, kjer poteka

samoocenjevanje, naj se udeležijo le revizorji z zadostnimi izkušnjami, saj lahko le tako učinkovito sodelujejo pri samoocenjevanju.

Delavnica, ki jo vodi izbrani revizor, ki je s tem tudi vodja izvedbe samoocenjevanja, lahko poteka po naslednjem programu: začne se s predstavitvijo postopka za izvedbo samoocenjevalne delavnice in predstavitvijo načel samoocenjevanja, ki so naslednja: prispevki vseh udeležencev so enakovredni, proces najbolje pozna izvajalec procesa, zagotovljena je anonimnost mnenj posameznikov, razkrije pa se mnenje skupine. Delavnica se nadaljuje s predstavitvijo revizijskega programa, kjer so opredeljeni cilji in področja samoocenjevanja. Nato udeleženci delavnice začnejo z izpolnjevanjem vprašalnikov, ki je lahko anonimno ali pa ne, odvisno, kako vodja delavnice presodi organizacijsko okolje in izkušnje udeležencev. Pri izpolnjevanju vprašalnika lahko pride do nerazumevanja vsebine vprašanja, zato je zelo pomembno, da so vprašalniku priložena natančna navodila za izpolnjevanje vprašalnika ter zadostna pojasnila posameznih vprašanj. Ko so vprašalniki izpolnjeni, sledi njihova analiza. Pri analiziranju rezultatov vprašalnikov je potrebno upoštevati sestavo revizorjev, ki so izpolnjevali vprašalnik, saj se lahko zgodi, da revizorji, ki so specialisti za ozka področja poslovanja, še posebej če niso preizkušeni in nimajo pogostih stikov z revizijsko teorijo, ter revizorji z manj izkušnjami, na nekatera vprašanja ne znajo odgovoriti, saj nimajo tovrstnih izkušenj oziroma jim je področje neznano. Za takšne primere je koristno v vprašalniku podati možnost odgovora *ne vem*. Istočasno z analizo poteka tudi razprava, kjer je govora o vprašanjih, pri katerih v skupini ni bilo doseženo soglasje, oziroma o vprašanjih, kjer so bili odgovori negativni, in poskušamo najti možne rešitve in izboljšave.

Za konec pa sledi še priprava načrta aktivnosti. S tem je delavnica končana, revizor, ki je vodja samoocenitvene delavnice, pa pripravi poročilo. Kot pri ostalih vrstah poročil se lahko tudi pri tem najprej napravi osnutek poročila, h kateremu revizorji lahko podajo pripombe. Revizor v poročilu navede cilje in področje samoocenjevanja ter vse pomanjkljivosti, ki so bile ugotovljene, in aktivnosti, ki se bodo izvajale s ciljem izboljšanja kakovosti dela v notranjerevizijski službi, določi pa tudi roke in nosilce teh aktivnosti. Glede na zahteve standardov ni obvezno, je pa koristno, da se v povzetku vključi oceno o usklajenosti notranjerevizijske službe s standardi. Vodja samoocenitvenega postopka poročilo odda predstojniku notranjerevizijske službe, ta pa ga po želji lahko izroči tudi vodstvu. Predstojnik lahko poročilo poda tudi ostalim interesentom, kot so ravnateljstvo, nadzorni svet in zunanji revizorji. Poročanje ravnateljstvu je seveda koristno, saj ga tako seznanijo z obstojem in rezultati spremljanja kakovosti notranjerevizijske službe. Za doseganje želenega učinka ocenitve je obvezno spremljanje izvajanja zastavljenih ciljev ter pri naslednjih ocenitvah preverjanje njihove izvedbe (Urankar, 2005, str. 33, 38–39).

4.5 ZUNANJE OCENJEVANJE

Zunanje ocenjevanje kakovosti delovanja notranjerevizijske službe zahtevajo standardi, ki so stopili v veljavo na dan 1.1.2002. Notranjerevizijske službe, ustanovljene pred tem datumom, ki so obvezane delovati v skladu s standardi ali pa to počno prostovoljno, so morale zunanje ocenjevanje izvesti najkasneje do 1.1.2007, če so želele poročati, da delujejo v skladu s standardi. Tiste, ustanovljene po 1.1.2002, morajo to izvesti v roku največ petih let od nastanka ter nato zunanje ocenjevanje izvajati najmanj na vsakih pet let, kot narekujejo standardi. Naj ocenjevanje kakovosti notranjega revidiranja narekujejo standardi ali pa je prostovoljno, zagotovo je koristno. Zunanje ocenjevanje morajo izvajati tista podjetja, katerih nadzorni svet je sprejel listino o notranjem revidiranju, v kateri je zahteval, da mora notranjerevizijska služba delovati skladno s standardi. Kot sem že omenila, imajo nekatere finančne organizacije kot na primer banke in zavarovalnice, borzno posredniške družbe in družbe za upravljanje ter neposredni in posredni proračunski uporabniki v javnem sektorju zahtevo, da notranji revizorji delujejo v skladu s standardi že zakonsko določeno. Tako v primeru, da se zunanje ocenjevanje skladnosti delovanja s standardi ne izvede, revizor ne sme poročati, da je deloval skladno s standardi. Zagotavljanje in ocenjevanje kakovosti, ki jo zahtevajo standardi, velja za vse notranjerevizijske službe, ne glede na njihovo velikost. Ker se nekatere organizacije namesto za ustanovitev lastne notranjerevizijske službe delno ali v celoti odločajo za zunanje izvajalce notranjega revidiranja, se pri ocenjevanju kakovosti v oceno vključi tudi delo zunanjega izvajalca.

Pri zunanjem ocenjevanju skladnosti s standardi se preverja tako učinkovitost kot uspešnost. Ker je na voljo več metod za ocenjevanje, moramo pred odločitvijo, katero metodo bomo uporabili, ter preden pripravimo povabila za oddajo ponudb možnim izvajalcem opredeliti, kakšne cilje imamo glede ocenjevanja kakovosti. Ti so lahko različni. Če želimo, da se izvede le najožji obseg zunanjega ocenjevanja, ki prinaša tudi najmanj dodane vrednosti, se preverja le skladnost delovanja s standardi. Če nam je to premalo, lahko dodamo še vključitev primerjalne presoje (*benchmarking*), ki lahko pripomore k načrtovanju nadaljnjih revizij. Največjo dodano vrednost prinaša, če za naš cilj določimo izboljšave in nova znanja, ki jih prinese zunanje ocenjevanje kakovosti. Za doseganje tega cilja je potrebno izvesti tudi SWOT analizo, ki je analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti notranjerevizijske službe. Za cilj lahko postavimo tudi zagotovitev dodane vrednosti, kjer se pokaže koristnost notranjerevizijske dejavnosti, ali pa je naš cilj pridobitev zaupanja revizijskega odbora, lastnikov in podobno. Cilj je postavljen glede na področje delovanja notranjerevizijske službe, kateremu želimo dati večji poudarek. Poleg ciljev je pred začetkom zunanjega ocenjevanja koristno opredeliti tudi prejemnike poročila, osebe, ki bodo pošiljale in analizirale vprašalnike, velikost vzorcev za anketiranje, osebe, ki bodo intervjuvane, ter terminski načrt intervjujev, osebe, ki bodo zadolžene za predstavitev ocen kakovosti vodstvu ter določiti, kakšna bo oblika poročila.

Ko so določeni cilji, lahko izberemo metodo zunanega ocenjevanja kakovosti notranjega revidiranja. Izbiramo lahko med metodo, pri kateri zunanje ocenjevanje kakovosti v celoti izvedejo zunanji ocenjevalci, odločimo se lahko za metodo, kjer notranji revizorji izvedejo samoocenjevanje, ki je nato predmet zunanje validacije, na voljo pa imamo tudi metodo medsebojnih stanovskih pregledov notranjerevizijskih služb (*peer review*). Katero metodo bomo izbrali, je odvisno od ciljev ocenjevanja, pričakovanj in potreb notranjerevizijske službe, pri odločitvi pa je potrebno upoštevati tudi delo notranjih revizorjev, izkušnje in stroške. V praksi se podjetja pogosto odločajo za uporabo mešanih metod. Splošnega recepta, kako se lotiti zunanega ocenjevanja kakovosti, ni, zato je potrebno metodo prilagoditi lastnim potrebam in značilnostim organizacije. V tabeli 2 je prikazana primerjava metode samoocenjevanja z neodvisno validacijo in metode popolnega zunanega ocenjevanja.

Tabela 2: Prednosti in slabosti metod zunanega ocenjevanja kakovosti notranjega revidiranja

SAMOOCENJEVANJE Z NEODVISNO VALIDACIJO		POPOLNO ZUNANJE OCENJEVANJE	
<u>PREDNOSTI</u>	<u>SLABOSTI</u>	<u>PREDNOSTI</u>	<u>SLABOSTI</u>
Manj moteče	Zahteva čas zaposlenih in lahko vpliva na izvedbo načrta revizij	Lahko zagotovi znanje z vseh področij revidiranja	Pomanjkanje poznavanja panoge
Manjši stroški	Skriti in oportunitetni stroški	Lahko izbiramo izvajalce	Večje motnje dela notranjerevizijske službe zaradi časovne neprilagodljivosti
Samoučenje	Omejeno pridobivanje novega znanja	Primerjalna presoja v panogi	Večji stroški
Lahko se omeji le na skladnost s standardi	Revizijski odbor manj zaupa ugotovitvam	Revizijski odbor zaupa ugotovitvam	/
Učinkovito zaradi poznavanja področja dela	Usmerjeno prvenstveno na skladnost s standardi	Pridobitev novega znanja	/
Lahko se izvede poskusno	/	/	/

Vir: Urankar, Zunanje ocenjevanje kakovosti notranjega revidiranja, 2007, str. 64.

Metoda samoocenjevanja z neodvisno validacijo je primerna predvsem za manjše organizacije, za katere bi bila izvedba popolnega zunanega ocenjevanja mogoče preveč težavna. Te metode pa se lahko poslužujejo tudi večje organizacije. Ta metoda je podobna metodi samoocenjevanja pri obdobjem notranjem ocenjevanju, le da se upoštevajo pogoji za izvajanje zunanega ocenjevanja ter da po končanem samoocenjevanju zunanji revizor opravi še neodvisno potrditev prej opravljenega samoocenjevanja in tako podkrepi opravljeno samoocenjevanje notranjerevizijske službe, poleg tega pa lahko opravi tudi razgovore z vodstvom. Tretja metoda, kot sem že omenila, je metoda stanovskega pregleda, kjer je obvezno sodelovanje vsaj treh služb, da je zagotovljena zadostna neodvisnost, saj pregled med dvema službama ne izpolnjuje pogoja neodvisnosti. Če se podjetja odločijo za to metodo, morajo razpolagati z osebjem, ki je usposobljeno za izvajanje zunanega ocenjevanja. Skupna vsem metodam je pomembnost zagotavljanja neodvisnosti. Ko je metoda zunanega ocenjevanja izbrana, je potrebno izbrati še izvajalca za zunanje ocenjevanje kakovosti notranjega revidiranja. Ekipa, izbrana za izvedbo ocenjevanja, mora biti sestavljena iz posameznikov, ki imajo strokovno znanje, izkušnje in ustrezno izobrazbeno podlago za zunanje ocenjevanje kakovosti notranjega revidiranja. To so lahko na primer notranji revizorji v drugih organizacijah, zunanji svetovalci ali pa neodvisni zunanji revizorji, ki naj ne bi bili zunanji revizorji, ki že opravljajo kakšne druge vrste revizije v isti organizaciji, ponovno zaradi lažjega zagotavljanja neodvisnosti.

Postopek zunanega ocenjevanja kakovosti notranjega revidiranja se ponavadi izvaja v treh fazah, ki skupaj trajajo približno 4 tedne, lahko tudi manj, odvisno od izbrane metode ocenjevanja, če pa je odzivnost stranke slaba, lahko tudi dlje. Zunanje ocenjevanje se začne s pripravami, ki potekajo približno 1 teden, nato se prične s pregledom, ki traja okoli 2 tedna, pri metodi samoocenjevanja z neodvisno potrditvijo lahko tudi manj, na koncu pa sledi še faza priprave osnutka poročila, za kar se potrebuje približno 1 teden. V fazi priprave se določi revizijsko ekipo, ki se pripravi na izvedbo ocenjevanja. Faza pregleda se lahko začne s pošiljanjem vprašalnikov (primer vprašalnika se nahaja v prilogi št. 1 in prilogi št. 2), običajno kar po elektronski pošti. Poslani morajo biti dovolj velikemu vzorcu, vprašalniki se izpolnjujejo anonimno, ter se lahko vrnejo neposredno ocenjevalcem. Vnaprej se določi urnik zelenih intervjujev ter osebe, ki bodo intervjuvane, saj s tem zagotovimo njihovo razpoložljivost. Nato nastopi pregled na kraju samem, ki je odvisen od izbrane metode in obsega preverjanja, ki se prav tako določi že predhodno. Manj preizkušanja zahteva metoda neodvisne potrditve samoocenjevanja, kjer se večina dela opravi zunaj revidirane organizacije. Po končanju pregleda se izsledki revizije ovrednotijo ter zapišejo v osnutek poročila. Skladno s priročnikom so možne tri ocene in sicer v celoti, delno skladno ali neskladno s standardi. Ocenjuje se po načelu dobre vere. Kadar ni ugotovljenih bistvenih odmikov od standardov, se izda mnenje »skladno s standardi«, notranjerevizijska služba pa je zavezana, da odpravi pomanjkljivosti. V primeru ugotovljenih posamičnih pomembnih pomanjkljivosti se izda mnenje »delno skladno«. Za v poročilu zapisana priporočila je potrebno določiti roke in nosilce izvedbe, kar je treba vestno upoštevati. Med najpogostejše

neskladnosti, ugotovljene pri zunanjem ocenjevanju kakovosti notranjega revidiranja, uvrščajo nezadostno opredelitev dejavnosti notranjega revidiranja v listini, neustrezno pokritost revidiranja informacijske tehnologije, neustrezno vlogo notranjega revizorja v sistemu ravnanja s tveganji ali pa se ne revidirajo področja, kjer nastajajo pomembna tveganja, prevelika pozornost se namenja trenutno aktualnim temam sveta, slabosti v komuniciranju, kakovost notranjega revidiranja se ne preverja ali pa se nezadostno dokumentira, premajhno poznavanje dejavnosti organizacije, nezadostno izobraževanje notranjih revizorjev, neenotni prijemi v decentraliziranih notranjerevizizijskih službah in tako dalje (Urankar, 2007, str. 61–69).

4.6 IZBOLJŠEVANJE KAKOVOSTI NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE

Za izboljševanje kakovosti svojega delovanja lahko notranjerevizizijska služba poleg uporabe zgoraj navedenih metod ocenjevanja izvaja naslednje postopke notranjih in zunanjih ocenitev:

- tekoči nadzor oziroma redno spremljanje dela notranjih revizorjev pri izvajanju notranjerevizizijskih pregledov;
- spremljanje izvrševanja načrtov delovanja notranjerevizizijske službe;
- vodenje evidence opravljenih ur po posameznih dejavnostih in projektih ter preučevanje odstopanj porabljenega časa od načrtovanega časa za izvedbo dejavnosti in projektov;
- medsebojno ocenjevanje dela notranjih revizorjev in preučevanje informacij na podlagi zbranih ocen;
- zbiranje informacij o kakovosti dela notranjih revizorjev s strani vodij revidiranih področij in preučevanje teh informacij;
- zbiranje informacij o kakovosti delovanja notranjerevizizijske službe s strani uprave in nadzornega organa na letnem nivoju in preučevanje teh informacij;
- občasni notranji nadzor skladnosti izvajanja notranjerevizizijskih pregledov s standardi notranjega revidiranja in podrobnejšimi pravili delovanja notranjerevizizijske službe, opredeljenimi v listini in priročniku o delovanju notranjerevizizijske službe;
- občasno samoocenjevanje drugih pomembnih področij svojega delovanja, kot so področja organiziranosti in notranjih aktov, zaposlenih, njihovega izobraževanja in usposabljanja, načrtovanja delovanja notranjerevizizijske službe, poročanja o delovanju notranjerevizizijske

službe, sodelovanje z upravo, nadzornimi organi in vodstvom organizacijskih enot, sodelovanja z zunanjimi revizorji in drugimi nadzornimi institucijami;

- obdobje ocenitve kakovosti delovanja notranjerevizijske službe, ki jih izvedejo neodvisni zunanji strokovnjaki.

Na podlagi omenjenih postopkov pridemo do rezultatov o trenutni kakovosti notranjerevizijske službe, to pa nam pomaga pri določanju področij, na katerih se lahko delovanje notranjerevizijske službe še izboljša. Do izboljšav nas pripelje spremljanje in izvajanje danih priporočil, ugotovljenih na podlagi izvedbe različnih metod ocenjevanja. Le z resnim pristopom in vestnim izpolnjevanjem danih priporočil lahko zagotovimo in izboljšamo kakovost notranjerevizijske službe.

SKLEP

Mesto notranjega revizorja v velikem podjetju ali organizaciji je v današnjem času že skoraj pravilo. Podjetja, ki o tem še nekaj časa nazaj niso razmišljala, se vse bolj nagibajo k uvedbi izvajanja notranjerevizijskih storitev. Uvedba notranje revizije je sicer za večino podjetij še vedno prostovoljna, vendar brez njenega delovanja v današnjem času negotovosti, tveganj in prevar podjetja težje delujejo, počasneje ugotovijo nepravilnosti in jih morda tudi težje odpravijo. Sploh ker je kompleksnost delovanja današnjih podjetij tako obširna, da poslovodstvo samo ne more izvajati nadzora nad vsemi svojimi enotami. Potrebuje nekoga, ki bo njegova podaljšana roka, nekoga, ki bo imel enake interese in enak smisel za zdravo delovanje podjetja.

Notranji revizor se čedalje bolj usmerja v zagotavljanje prihodnjega uspešnega in učinkovitega delovanja podjetja in vse manj v iskanje preteklih nepravilnosti. Njegova vloga je vse bolj usmerjena v preventivo in ne več v kurativo. V današnjem času mora biti podjetje vedno korak naprej, pri čemer mu je lahko notranji revizor v veliko pomoč. To sicer predstavlja za današnje notranje revizorje velik izziv. Slediti morajo tempu prihodnosti, svoja mišljenja, znanja in sposobnosti neprestano nadgrajevati, bogatiti in razvijati. Zaradi velike kompleksnosti področij, ki so lahko predmet notranje revizije, morajo notranji revizorji imeti širok spekter znanj, s katerimi se lahko kakovostno spopadajo z novimi področji revidiranja. Kljub prilagajanju današnjemu času, obnašanju skladno z vsemi predpisi in zahtevami, izkazovanju vseh potrebnih osebnostnih lastnosti, moralnih vrednot in znanj pa je notranji revizor tudi samo človek. Človek, ki tako kot vsi v določenih trenutkih potrebuje nadzor za zagotavljanje kakovosti svojega dela.

Kdo nadzoruje nadzornike? Nihče drug kot nadzorniki sami, saj najbolje poznajo sistem delovanja, razmišljanja in obnašanja. Notranji revizorji zagotavljajo uspešno in učinkovito delovanje podjetij, pa vendar se včasih zgodi, da zaidejo na stran poti. Zgodi se, da so pod vplivom vodstva, zunanje okolice ali svojih sodelavcev iz drugih enot. Čeprav v podjetje prinašajo pravilnost delovanja in iščejo nepravilnosti, mora biti njihovo delo nadzorovano in ocenjevano. S tem je njihovo delovanje preverjano in na ta način za marsikoga bolj zaupanja vredno. Notranji revizorji predstavljajo spoštovanje, ugled, nemalokrat tudi nekakšno strahospoštovanje, sploh med zaposlenimi v enoti, ki bo revidirana. Zato bi bila prava škoda, če bi notranji revizorji zaradi neakovostnega izvajanja svojih storitev prišli na slab glas in izgubili status, ki ga imajo v današnjem času v poslovnem svetu. Vendar pa je potrebno za ohranjanje takšnega položaja vlagati veliko truda in nenehno dokazovati, da si to zaslužijo. Ocenjevanje kakovosti notranjerevizijske službe je tako le zadnja faza za doseganje takšnega položaja, seveda če se na podlagi ocenjevanja dosega zagotavljanje in izboljševanje kakovosti njenega delovanja.

V prihodnosti pričakovanja posloводства glede znanj notranjega revizorja verjetno ne bodo več naraščala, saj se že sedaj od njega pričakuje nadpovprečno veliko. Verjetno se bo le še povečal poudarek na svetovalni funkciji in gledanju v prihodnost. Od notranjih revizorjev se bo pričakovala nekakšna napoved nepravilnosti, ki bi se mogoče zgodila, vendar do nje ne bo prišlo, saj bo podjetje na podlagi napovedi notranjega revizorja že predčasno ukrepalo in s tem preprečilo, da bi do nepravilnosti sploh prišlo. Za pričakovati je tudi, da bo notranji revizor še manj svojega dela opravljal na terenu in še več kar iz svoje pisarne, saj je danes, v času interneta in spletne komunikacije, vse več podatkov dostopnih kar medmrežno. Vloga notranjega revizorja bo vedno pomembna in prisotna v podjetjih, saj bo v svetu ljudi, ki si želijo na čim hitrejši in čim lažji način pridobiti čim več, priložnosti za odkrivanje nepravilnosti in prevar vedno zadosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Boynton, C.W.& Johnson, N.R. (2006). *Modern Auditing: Assurance Services and the Integrity of Financial Reporting*. (8th ed.) B.k.: Hermitage Publishing Services.
2. Chambers, A. (2006). *Zagotavljanje kakovosti notranje revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
3. Debeljak, I. (2001). Zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev. *Revizor*, XII, 8 (5–6), 7–18.
4. Dunn, J. (1996). *Auditing: Theory and practice*. (2nd ed.) Hertfordshire: Prentice Hall.
5. External quality assessment process. Najdeno 26. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.theiaa.org/guidance/quality/the-external-quality-assessment-process/>
6. Hermanson et al.(2008). Building an effective internal audit function. *Entrepreneur*. Najdeno 25. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/184710900_1.html
7. Horvat, R. (2005). Notranjerevizijska dejavnost v slovenskih organizacijah- izsledki raziskave. *Revizor*, XVI, 12 (10), 18–36.
8. Internal audit process from A to Z: how it works. Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.auditnet.org/process.htm>
9. Internal audit steps. Najdeno 2. februarja 2009 na spletnem naslovu http://www.kingstoncitygroup.co.uk/internal_audit.htm
10. Internal audit: a risk manager or overhead. Najdeno 26. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.grantthornton.ca/resources/insights/mips/Governance,%20risk%20and%20compliance/Internal%20audit%20-%20a%20risk%20manager%20or%20overhead.pdf>
11. Koletnik, F. (2007). *Notranje revidiranje*. (1st ed.) Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
12. Kovač, A. (2002). Kakovost notranjerevizijske službe. *Revizor*, XIII, 9 (10), 7–28.
13. Pickett, K.H.S. (2003). *The internal auditing handbook* (2nd ed.) B.k.: Wiley.
14. Pravilnik o usmeritvah za usklajeno delovanje sistema notranjega nadzora javnih financ. (2002). *Uradni list RS*. (Št. 72/2002, 9. avgust 2002).

15. Quality Assessment Manual. (2006, 5th ed). Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors.
16. Role of Internal Audit. Najdeno 29. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.sayervincent.co.uk/Asp/uploadedFiles/File/Role%20of%20Internal%20Audit.pdf>
17. Rošker, M. (2004). Model notranjega revidiranja v malih notranjerevizijskih organizacijskih enotah. *Revizor*, XV, 11(10), str. 7–35.
18. Spremič, I. (1997). Notranja revizija. *Revizor*, VIII, 4 (2), 7–22.
19. Standardi notranjega revidiranja (2003). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
20. Turk, I. et al. (1995). *Notranje revidiranje poslovanja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
21. Tušek, B. & Žager, L. (2007). *Revizija*. (2nd ed.) Zagreb: Hrvatska zajednica računovoda i financijskih djelatnika.
22. Urankar, V. (2005). Kako oceniti kakovost lastne notranjerevizijske službe?. *Revizor*, XVI, 12 (1), 28–40.
23. Urankar, V. (2007). Zunanje ocenjevanje kakovosti notranjega revidiranja. *Revizor*, XVIII, 14 (11), 61–69.
24. Mag. Vezjak, B. (2003). Revidiranje poslovanja. *IKS*, XXX, (9), 68–73.
25. Whittington, O.R. & Pany, K. (2001). *Principles of Auditing and Other Assurance Services*. (13th ed.) New York: McGraw-Hill Book Co.
26. Zakon o bančništvu. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 131/2006, 14. december 2006).
27. Zakon o Banki Slovenije. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 72/2006, 11. julij 2006).
28. Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje. (2005). *Uradni list RS*. (Št. 26/2005, 15. marec 2005).
29. Zakon o javnih financah. (1999). *Uradni list RS*. (Št. 79/1999, 30. september 1999).
30. Zakon o trgu vrednostnih papirjev. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 51/2006, 18. maj 2006).
31. Zakon o zavarovalništvu. (2000). *Uradni list RS*. (Št. 13/2000, 17. februar 2000).

Priloga št. 1:

**ZUNANJA OCENITEV KAKOVOSTI DELOVANJA SLUŽBE NOTRANJE
REVIZIJE V BANKI – PRIMER VPRAŠALNIKA ZA ZAPOSLENE V
NOTRANJEREVIZIJSKI SLUŽBI**

1. Ocenite stopnjo vašega poznavanja in razumevanja naslednjih področij:

- 1.1 Pričakovanja nadzornega sveta
- 1.2 Poslanstvo in cilji banke
- 1.3 Poslanstvo in cilji službe notranje revizije
- 1.4 Pravila in postopki delovanja banke
- 1.5 Pravila in postopki delovanja službe notranje revizije
- 1.6 Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, kodeks notranjerevizijskih načel in kodeks poklicne etike notranjega revizorja
- 1.7 Notranji kontrolni sistem v banki
- 1.8 Neodvisnost in nepristranskost notranjih revizorjev
- 1.9 Revizijsko tveganje
- 1.10 Revizijska orodja in tehnike, vključno z računalniško podprtimi revizijskimi tehnikami
- 1.11 Veščine komuniciranja in timskega dela
- 1.12 Veščine pisanja poročil

2. Ocenite stopnjo zadovoljevanja vaših potreb po izobraževanju in strokovnem usposabljanju ter pridobivanju izkušenj v okviru službe notranje revizije:

- 2.1 Izobraževanje v okviru službe notranje revizije
- 2.2 Izobraževanje v okviru banke
- 2.3 Izobraževanje zunaj banke
- 2.4 Izobraževanje za pridobivanje strokovnih nazivov
- 2.5 Pridobivanje posebnih znanj za izvedbo posebnih notranjerevizijskih nalog
- 2.6 Prenašanje znanja in izkušenj med zaposlenimi v službi notranje revizije
- 2.7 Dostop do strokovne literature v službi notranje revizije
- 2.8 Članstvo in udeležba v strokovnih organizacijah

3. Ocenite stopnjo možnosti vašega vključevanja v izvajanje naslednjih opravil:

- 3.1 Dodeljevanje pristojnosti in odgovornosti
- 3.2 Načrtovanje izvedbe notranjerevizijskih nalog (določanje in spremljanje predmeta, ciljev, obsega in postopkov)
- 3.3 Sodelovanje pri analizi tveganj in izdelavi strateških in letnih načrtov službe notranje revizije

- 3.4 Sodelovanje z vodstvom organizacijskih enot v banki
- 3.5 Pomoč in svetovanje sodelavcem pri izvajanju notranjerevizijskih nalog
- 3.6 Izvajanje notranjega nadzora v okviru službe notranje revizije
- 3.7 Vodenje notranjerevizijskih nalog

Priloga št. 2:

**ZUNANJA OCENITEV KAKOVOSTI DELOVANJA SLUŽBE NOTRANJE
REVIZIJE – PRIMER VPRAŠALNIKA ZA VODJO NOTRANJEREVIZIJSKE
SLUŽBE**

**1. Sodelovanje službe notranje revizije z upravo, nadzornim svetom ter vodstvom
posameznih organizacijskih enot**

- 1.1 Ali menite, da so usmeritve in postopki upravljanja s tveganji in notranjega kontroliranja v banki primerno (v zadostni meri) pisno opredeljeni?
- 1.2 Ali ste zadovoljni z načinom in pogostostjo sodelovanja z upravo in nadzornim svetom ter njihovim nadzorom nad delovanjem službe notranje revizije?
- 1.3 Ali ste seznanjeni s pričakovanji, podporo in zadovoljstvom uprave in nadzornega sveta?
- 1.4 Ali uprava in nadzorni svet aktivno sodelujeta pri načrtovanju obsega delovanja službe notranje revizije ali načrte le potrjujeta? Kako ocenjujete sodelovanje z njima? Ali menite, da je njun prispevek zadosten?
- 1.5 Ali ste zadovoljni z načinom in pogostostjo sodelovanja z vodstvom organizacijskih enot v banki?
- 1.6 Ali ste seznanjeni s pričakovanji, podporo in zadovoljstvom vodstva (revidiranih) enot?

**2. Zagotavljanje neodvisnosti službe notranje revizije in uresničevanja njenega
poslanstva in ciljev**

- 2.1 Ali menite, da listina o delovanju službe notranje revizije ustrezno opredeljuje poslanstvo in namen službe notranje revizije, njeno neodvisnost ter pristojnosti, odgovornosti in pooblastila?
- 2.2 Ali položaj službe notranje revizije v banki omogoča in pospešuje uresničevanje njenega poslanstva in ciljev?
- 2.3 Ali usmeritve in postopki znotraj službe notranje revizije omogočajo in pospešujejo uresničevanje njenega poslanstva in ciljev?
- 2.4 Ali organiziranost in delovanje službe notranje revizije omogočata izpolnjevanje

zastavljenih srednjeročnih in letnih načrtov delovanja službe notranje revizije?

2.5 Ali so pristojnosti in odgovornosti zaposlenih v službi notranje revizije ustrezno opredeljene?

2.6 Ali menite, da je službi notranje revizije v zadostni meri zagotovljen dostop do vseh področij delovanja banke, do uprave, vodstva in nadzornih organov ter vseh zapisov, sredstev in zaposlenih v banki, pomembnih za izvajanje notranjerevizijskih nalog?

2.7 Ali menite, da delovanje službe notranje revizije v zadostni meri prispeva k povečanju koristi in izboljšanju poslovanja banke?

3. Zaposleni v službi notranje revizije

3.1 Ali menite, da število, strokovna usposobljenost in izkušnje zaposlenih v službi notranje revizije zadostujejo z vidika potrebnega obsega izvajanja notranjerevizijskih nalog?

3.2 Ali usmeritve in postopki na področju kadrovanja (v službi notranje revizije in banki) zagotavljajo ustrezno število in strokovno usposobljenost zaposlenih v službi notranje revizije?

3.3 Ali imajo zaposleni v službi notranje revizije dovolj znanja, izkušenj in drugih sposobnosti, potrebnih za izvajanje notranjerevizijskih nalog?

3.4 Ali menite, da so zaposleni v službi notranje revizije v zadostni meri seznanjeni s poslanstvom in cilji službe notranje revizije?

3.5 Ali zaposleni v službi notranje revizije pri svojem delu v zadostni meri spoštujejo standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, kodeks notranjerevizijskih načel in kodeks poklicne etike notranjega revizorja?

3.6 Ali menite, da se zaposleni v službi notranje revizije zavedajo pomena upravljanja s tveganji in notranjega kontroliranja?

3.7 Ali menite, da se zaposleni v službi notranje revizije zavedajo pomena nudenja ustreznih notranjerevizijskih storitev, ki ne predstavljajo zgolj revizijskih storitev, (dajanja zagotovil) temveč tudi svetovalne storitve?

4. Izobraževanje in strokovno usposabljanje

4.1 Ali menite, da se zaposleni v službi notranje revizije v zadostni meri izobražujejo in strokovno usposablajo?

4.2 Ali menite, da se zaposleni v službi notranje revizije zavedajo pomena nenehnega izobraževanja in strokovnega usposabljanja?

5. Tehnična opremljenost službe notranje revizije

5.1 Ali menite, da je služba notranje revizije z vidika strojne in programske

računalniške opreme dovolj dobro opremljena?

6. Načrtovanje delovanja službe notranje revizije

- 6.1 Ali menite, da načrtovanje delovanja službe notranje revizije v zadostni meri temelji na oceni tveganj ter poznavanju in razumevanju notranjega kontrolnega sistema v banki?
- 6.2 Ali proces načrtovanja zagotavlja, da so z vidika delovanja službe notranje revizije pokrita vsa pomembna področja oziroma vsi pomembni poslovni procesi v banki?
- 6.3 Ali proces načrtovanja zagotavlja, da so z vidika delovanja službe notranje revizije pokriti vsi drugi pomembni obvladovalni (kontrolni) procesi v banki (ravljanje s tveganji, skladnost z zakoni, drugimi predpisi in pogodbami, zanesljivost in neoporečnost računovodskih in izvedbenih informacij, varovanje sredstev, učinkovita uporaba sredstev in doseganje ciljev banke)?
- 6.4 Ali menite, da služba notranje revizije namenja dovolj pozornosti revidiranju informacijskih sistemov?
- 6.5 Ali vodstvo službe notranje revizije pri pripravi notranjerevizijskih načrtov upošteva predloge zaposlenih v službi notranje revizije?
- 6.6 Ali menite, da so posamezne notranjerevizijske naloge načrtovane tako, da zagotavljajo učinkovito in kakovostno izvedbo notranjerevizijskih postopkov?
- 6.7 Ali so finančna sredstva, število in usposobljenost zaposlenih, oprema in ostala sredstva v službi notranje revizije zadostna za ustrezno izpolnjevanje načrtov službe notranje revizije?

7. Izvajanje notranjerevizijskih nalog

- 7.1 Ali menite, da služba notranje revizije opravlja notranjerevizijske storitve tako, da predstavljajo dobro osnovo za izboljšanje poslovanja revidiranih organizacijskih enot oziroma revidiranih poslovnih procesov?
- 7.2 Ali menite, da služba notranje revizije opravlja notranjerevizijske naloge na učinkovit način?

8. Poročanje

- 8.1 Ali služba notranje revizije pravočasno poroča o opravljenih notranjerevizijskih nalogah?
- 8.2 Ali so rezultati o opravljenih notranjerevizijskih nalogah vodstvu revidiranih organizacijskih enot primerno predstavljeni? Ali so ugotovitve in priporočila osredotočena na upravljanje s tveganji in izboljšanje poslovnih procesov?
- 8.3 Ali služba notranje revizije v poročilih o opravljenih notranjerevizijskih nalogah

vključuje (upoštevata) pripombe vodstva revidiranih enot?

8.4 Ali služba notranje revizije spremlja uresničevanje priporočil, podanih v okviru opravljanja notranjerevizijskih nalog?

8.5 Ali menite, da vodstvo revidiranih organizacijskih enot ustrezno ukrepa v zvezi s podanimi priporočili službe notranje revizije (da pravočasno izvaja primerne aktivnosti, ki vodijo k izboljšanju poslovanja teh organizacijskih enot oziroma poslovnih procesov)?

8.6 Ali služba notranje revizije organom upravljanja in nadzora pravočasno poroča o svojem delovanju?

8.7 Ali menite, da poročila o delovanju službe notranje revizije vsebujejo vse pomembne informacije, ki so z vidika organov upravljanja in nadzora potrebne za nadzor nad delovanjem službe notranje revizije?

9. Sodelovanje z zunanjimi revizorji in drugimi nadzornimi institucijami

9.1 Ali menite, da je delo službe notranje revizije ustrezno usklajeno z delom zunanjih revizorjev in vodi k zmanjšanju podvajanja dela?

9.2 Se vam zdi, da se zunanji revizorji v zadostni meri zanašajo na delo službe notranje revizije?

10. Zagotavljanje in izboljševanje kakovosti delovanja službe notranje revizije

10.1 Ali menite, da opravljanje nadzora nad delom zaposlenih v službi notranje revizije spodbuja izboljševanje kakovosti njihovega delovanja?

10.2 Ali menite, da se opravljanje nadzora nad delom zaposlenih v službi notranje revizije v zadostni meri vrši že med samim revizijskim delom?

10.3 Navedite nekaj razlogov, ki po vašem mnenju ovirajo izboljševanje kakovosti delovanja službe notranje revizije na področju načrtovanja, izvajanja in poročanja o notranjerevizijskih nalogah ter na področju poročanja o delovanju službe notranje revizije.

10.4 Navedite nekaj predlogov za izboljšanje kakovosti delovanja službe notranje revizije na področju načrtovanja, izvajanja in poročanja o notranjerevizijskih nalogah ter na področju poročanja o delovanju službe notranje revizije.