

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**NADZIRANJE BANČNEGA POSLOVANJA S Poudarkom
NA NOTRANJI REVIZIJI**

Ljubljana, junij 2003

ANA KOGOVŠEK

IZJAVA

Študentka Kogovšek Ana izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Kavčič Slavke in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.5.2003

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. NADZIRANJE BANČNEGA POSLOVANJA	2
2.1. BASEL II	4
2.2. REVIZIJSKI ODBOR	5
3. OPREDELITEV REVIDIRANJA	8
3.1. ZUNANJE REVIDIRANJE.....	9
3.2. NOTRANJE REVIDIRANJE	10
3.3. UREDITEV NOTRANJEGA REVIDIRANJA.....	11
3.3.1. <i>STANDARDI NOTRANJEGA REVIDIRANJA</i>	11
3.3.2. <i>KODEKS POKLICNE ETIKE</i>	13
3.3.3. <i>ZUNANJE IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE</i>	14
3.3.4. <i>SODELOVANJE MED NOTRANJIM IN ZUNANJIM REVIZORJEM</i>	15
4. NOTRANJEREVIZIJSKA SLUŽBA V BANKAH	16
4.1. BANČNA TVEGANJA	17
4.2. ORGANIZACIJA NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE V NLB D.D.	22
4.3. IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE V NLB D.D.	23
4.3.1. <i>NAČRTOVANJE REVIZIJSKIH NALOG</i>	23
4.3.2. <i>PRIPRAVA NA REVIZIJSKI PREGLED</i>	25
4.3.3. <i>IZVEDBA REVIZIJSKEGA PREGLEDA</i>	29
4.3.4. <i>POROČANJE</i>	31
4.3.5. <i>SPREMLJANJE IZVAJANJA PRIPOROČENIH UKREPOV</i>	33
5. SAMOOCENJEVANJE NOTRANJIH KONTROL - CSA	33
5.1 SAMOOCENJEVANJE NOTRANJIH KONTROL V NLB D.D.	37
6. PRIHODNOST NOTRANJEGA REVIDIRANJA	40
7. SKLEP	41
8. LITERATURA	42
9. VIRI	45

SLOVAR IZRAZOV

1. UVOD

S finančno stabilnostjo narodnega gospodarstva se ukvarjajo države po celem svetu. O njej govorimo takrat, ko ne preti nevarnost nastanka finančnih kriz, ki bi negativno vplivale na celotno gospodarstvo države. Ob višji finančni varnosti se ekonomski subjekti bolje in lažje odzivajo na spremembe, predvsem pa so, dolgoročno gledano, izpostavljeni nižjim tveganjem pri poslovanju. Zato je nujno potrebno nenehno zagotavljanje ustrezne stabilnosti, k čemur pomembno pripomore dosledno upoštevanje mednarodnih standardov, načel, zakonov, običajev in drugih zahtev ter tesno sodelovanje z nadzornimi institucijami.

Na finančnih trgih v Sloveniji smo bili zadnja leta priča dinamičnim spremembam, kar je zbudilo potrebo po spremljanju in upoštevanju vseh sodobnih zahtev s strani udeležencev finančnega trga. Za njegovo stabilnost so v prvi vrsti odgovorne poslovne banke same, katerih osnovna funkcija je zbiranje prihrankov ter njihovo usmerjanje v investicije in s tem v gospodarski razvoj. Ker so torej banke pomemben element stabilnosti finančnega trga, potrebujejo strog nadzor, da se njihovo delovanje odvija v skladu s predpisi. Poleg zunanjega nadzora, ki ga opravljajo zunanje institucije, na primer Banka Slovenije kot najpomembnejši zunanji nadzornik pri nas, pridobiva na pomembnosti tudi notranji nadzor. Ta se opravlja preko posebne neodvisne ocenjevalne funkcije znotraj organizacije, ki jo izvaja služba notranje revizije. Vzpostavljena je kot pomoč in podpora poslovodstvu. Njena funkcija ni le ugotavljanje nepravilnosti, temveč tudi strokovno svetovanje, ko oskrbuje poslovodstvo z ocenami, priporočili, nasveti in informacijami o revidiranih dejavnostih.

Pomen notranjega revidiranja pri nas raste. Uvedeno je že v bankah, zavarovalnicah, nekaterih organih državne uprave in v večjih podjetjih. Najdaljšo tradicijo ima v bankah, saj notranjo revizijo že nekaj časa zahteva Zakon o bančništvu. Namen diplomske naloge je prikazati razvoj, delovanje in posebnosti, predvsem pa samo pomembnost notranje revizije v slovenskih bankah. Kot pomemben udeleženec finančnih trgov so jo dolžne stalno izvajati.

Nalogo začnjam s poglavjem o nadziranju poslovanja bank, ki omogoča njihovo varno in skrbno poslovanje. Poleg Banke Slovenije usmerja bančno delovanje s sklepi in priporočili tudi Baselski odbor za nadzor bank, pomembno vlogo pa igrajo tudi revizijski odbori, kot odbori nadzornih svetov podjetij in bank. Ti se pri nas šele uveljavljajo, gotovo pa bo njihov pomen v prihodnje rasel, zato je prav, da nekaj pozornosti namenim tudi temu.

V nadaljevanju sem opredelila revidiranje, kot posebno obliko nadziranja poslovanja podjetja ter na kratko predstavila zunanje revidiranje. Nato pa sem pozornost namenila notranjemu revidiranju, kot osrednji temi diplomske naloge. Njegovo ureditev, Standarde notranjih revizorjev in njihov Kodeks poklicne etike sem obravnavala v tretjem poglavju.

Četrto poglavje je namenjeno bankam, ki se pri svojem poslovanju vsakodnevno srečujejo s tveganji. Tako se morajo odločati, katera tveganja bodo spremljale in katerih ne, ter določiti

raven do katere jih želijo obvladovati. Notranji revizorji so tisti, od katerih se zahteva dobro poznavanje poslovanja in tveganj, ki ga ogrožajo. Poleg temeljnih predpisov, ki urejajo poslovanje bank, imajo banke še svoje pravilnike, navodila in druge predpise, katerih naj bi se držale in v skladu z njimi delovale, da bi bile čimmanj izpostavljene poslovnim tveganjem in s tem finančnim izgubam, ki lahko prizadenejo njene vlagatelje. To velja tudi za Novo Ljubljansko banko d.d. (v nadaljevanju NLB d.d.), ki sodi med tiste banke, ki imajo v Sloveniji najboljše razvito in urejeno delovanje notranjerevizijske službe. Na njenem primeru sem opisala organizacijo službe, nato pa revizorjevo delovanje, ko želi opraviti posamezen revizijski pregled.

Da se področje notranjega revidiranja nenehno razvija, se kaže tudi v uporabi novih pristopov k revidiranju. Eden izmed njih je samoocenjevanje notranjih kontrol oziroma CSA pristop (control self assessment), s katerim lahko odgovorna vodstva sama preverjajo vzpostavljenost in ustreznost delovanja notranjih kontrol. V slovenskem prostoru je ta koncept, ki ga NLB d.d. uporablja pri revidiranju poslovne mreže, razmeroma nov. Tako so v petem poglavju razložene njegove osnovne značilnosti ter kako se na njegovi podlagi revizija izvaja.

Novi pristopi, številni predpisi ter konkurenčni pritiski, tako v Sloveniji kot na globalnih trgih, prinašajo spremembe. To se odraža v vedno večjem zanašanju podjetij na notranjerevizijsko službo, ter s tem v povečanem povpraševanju po dobrih in izobraženih notranjih revizorjih. Tako sem v zadnjem poglavju na kratko predstavila razvoj notranjega revidiranja v prihodnosti.

2. NADZIRANJE BANČNEGA POSLOVANJA

Učinkovit bančni nadzor zagotavlja varno in skrbno poslovanje bank. Banke si pridobijo zaupanje svojih komitentov s kakovostnim opravljanjem svojih poslov. Zaupanje pa si pridobijo in ohranijo tudi s stalnim ter učinkovitim zunanjim in notranjim nadzorom. Bančni nadzorniki lahko tako s predpisi, priporočili, predlogi in zahtevami veliko prispevajo k varnosti poslovanja, povečanju konkurenčnosti bank in širitvi etičnih načel poslovanja na vseh ravneh delovanja.

Nadzor nad bankami je potreben zaradi posebnosti in rizičnosti bank kot finančnih institucij, zaradi zaščite sedanjih in bodočih vlagateljev, ter zaščite bančnega sistema kot celote. Banke morajo poslovati po načelih likvidnosti¹, varnosti in rentabilnosti. Da bi vlagatelji kot lastniki bank in nadzorni organi lahko spremljali stanje in uspešnost njenega poslovanja, potrebujejo zanesljive in primerljive informacije. Poslovodstvo banke je tisto, ki vidi oziroma bi moralo

¹ Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. 7/99) opredeljuje likvidnosti kot sposobnost banke, da lahko v vsakem trenutku pravočasno izpolni zapadle obveznosti. Ko pa je banka trajno sposobna izpolniti vse svoje obveznosti, govorimo o solventnosti.

videti v nadziranju pripomoček za pravočasno sprejemanje ustreznih ukrepov v izogib neugodnim poslovnim položajem (Korbar, 1998, str.10).

Notranji nadzor

Ustrezen sistem notranjega nadziranja je bistven element za skrbno in varno upravljanje ter nadziranje poslovanja banke. Sestavljajo ga (Priporočila za vzpostavitev in izvajanje sistema notranjega nadziranja v bankah, 1998):

- uprava, ki se zavzema za odgovorno vodenje banke ter razumno in prizadevno opravlja svoje dolžnosti ter s tem zagotavlja učinkovito upravljanje in nadziranje banke,
- poslovodstvo, ki skrbno in preudarno vodi poslovanje banke,
- organizacijske in postopkovne kontrole, podprte z učinkovitim informacijskim sistemom poslovodstva, ki omogoča skrbno in preudarno upravljanje s tveganji banke,
- delovanje neodvisne notranje revizije².

Zunanji nadzor

Zunanji nadzor nad bankami pri nas izvajajo Banka Slovenije, Ministrstvo za finance in Agencija Republike Slovenije za zavarovanje vlog v bankah in hranilnicah v okviru svojih pristojnosti. Najpomembnejša med njimi je Banka Slovenije, ki v vlogi centralne banke ugotavlja, ali so izpolnjeni pogoji za poslovanje banke in izda neomejeno ali omejeno dovoljenje za njeno poslovanje (Korbar, 1998, str. 10). Poleg tega Banka Slovenije opravlja skrbni tekoči nadzor in občasne inšpekcijske preglede poslovanja bank.

Po 124. členu Zakona o bančništvu Banka Slovenije opravlja nadzor (Uradni list RS, št. 7/99):

- s spremljanjem, zbiranjem in preverjanjem poročil in obvestil bank ter drugih oseb, ki so ji dolžne poročati,
- z opravljanjem pregledov poslovanja bank,
- z izrekanjem ukrepov nadzora po Zakonu o bančništvu.

Banka Slovenije je izdala sklep o najmanjšem obsegu revidiranja računovodskih izkazov, ki ga morajo opraviti pooblaščen revizorji. Ti ji morajo predložiti revizijska poročila o poslovnih izidih in mnenja o pravilnosti prikaza premoženjsko-finančnega stanja bank. Na podlagi zanesljivih in primerljivih informacij bodo lahko tako vlagatelji, kot lastniki bank, spremljali in ocenjevali stanje ter uspešnost poslovanja bank (Korbar, 1998, str. 15).

Banke pošiljajo Banki Slovenije vsak dan podatke, potrebne za spremljanje dnevne likvidnosti, in določene druge podatke, ki se nanašajo na njihovo poslovanje. Centralnobančni nadzorniki zahtevajo, da imajo vse banke ne glede na svojo velikost učinkovit ustroj notranjih

² Več o notranjem revidiranju je razloženo v naslednjem poglavju.

kontrol, ki mora biti sorazmeren z vrsto, zahtevnostjo in tveganostjo njenih dejavnosti ter se hitro odziva na spremembe v okolju banke in na trgu. Posebno pozornost morajo nameniti bančnim politikam in postopkom ter odnosu posloводства do poročil notranjega revizorja, glede pravočasnosti in pravilnosti odziva na ta priporočila (Majič, 2000, str. 67).

Vse banke imajo kontaktno osebo, ki sodeluje s centralno banko, kar prispeva k uveljavitvi notranje revizije in čedalje boljšemu sodelovanju med poslovnimi bankami in Banko Slovenije, saj je tako omogočeno skupno reševanje sprotnih problemov (Turk, 2002, str. 41).

Nadzor mora zagotavljati varno in pravilno poslovanje bank ter skrbeti, da banke hranijo dovolj kapitala in rezerv za kritje tveganj, ki se pojavljajo v njihovem poslovanju. Baselski odbor za nadzor bank je objavil 25 temeljnih načel za učinkovit bančni nadzor, katere naj bi uporabljale nadzorne službe pri nadzoru vseh bančnih organizacij. Načela predstavljajo najmanjše zahteve, ki pa se lahko v marsikateremu primeru dopolnjujejo še z drugimi merili. Poleg temeljnih načel je Baselski odbor izdal tudi Izhodišča za ocenjevanje ureditve notranjih kontrol, ki v 14. načelu poudarja ocenjevanje ustroja notranjih kontrol bank s strani nadzorne oblasti. Poudarja pomen učinkovitega sistema notranjih kontrol, ki mora biti v sorazmerju z vrsto, stopnjo zahtevnosti in obsegom tveganja bilančnih in izvenbilančnih dejavnosti, in ki se hitro odziva na spremembe v bančnem okolju in tržnih pogojih. V primerih, ko bančni nadzorniki ugotovijo, da sistem notranjih kontrol ni ustrezen, morajo takoj ukrepati proti taki banki in zahtevati, da banka nemudoma izboljša svoj sistem notranjih kontrol (Borak, 1998, str. 4 - 76).

Banka Slovenije zadnja leta intenzivno opozarja bančna posloводства na pomembnost obvladovanja tveganj in v tej povezavi na pomen notranjih kontrol, predvsem pa na vlogo in pomen notranjerevizijske službe.

2.1. BASEL II

V prihodnosti se obetajo velike spremembe bančne regulative na področju kapitala in kapitalske ustreznosti bank. Tako je leta 2002 Baselski komite za bančni nadzor izdal prenovljene baselske standarde (Basel Accord II) kot nadomestilo za stare iz leta 1988. Predlagana nova shema za merjenje kapitalske ustreznosti naj bi odpravila večino pomanjkljivosti starega sporazuma preko uvedbe tristebnega načina ugotavljanja kapitalske ustreznosti. Revidiranemu stebru za izračun minimalno zahtevanega koeficienta kapitalske ustreznosti naj bi bila dodana dva nova, regulativni nadzor in tržna disciplina. Še vedno pa naj bi bil novi sporazum usmerjen v izenačevanje konkurenčnih pogojev za poslovanje bank po vsem svetu in v celovito obravnavanje tveganj, predstavljal naj bi varnost in stabilnost finančnega sistema. Raven agregatnega kapitala se naj ne bi zmanjšala pod obstoječo raven (Sušnik, 2000).

Kazalec kapitalske ustreznosti, izračunan v skladu s staro metodologijo, ni več dober pokazatelj resnične tveganosti in posledično relativne kapitalske moči bank, saj je na finančnih trgih prišlo do velikih sprememb zaradi svetovnih finančnih kriz, škandalov in pojava novih finančnih instrumentov. Tako se bodo morale predvsem banke, pa tudi drugi, katerih delo je povezano z izpolnjevanjem kapitalskih zahtev, pripraviti na nove pogoje (Gasser, 2000).

Tudi slovenske banke in Banka Slovenije kot njihov regulator in nadzornik, bodo morale slediti spremembam in se temu ustrezno tudi že pripravljajo. Obstoječa ureditev na področju kapitala in kapitalske ustreznosti pri nas temelji na Zakonu o bančništvu iz leta 1999 (Uradni list RS, št. 7/99), ter njegovih dopolnitvah, kjer pa bo prišlo do sprememb in dopolnitev. Bančno poslovodstvo in Banka Slovenije bosta dobila mnogo novih odgovornosti (Sušnik, 2001, str. 25 - 26).

Novi kapitalski sporazum naj bi na splošno prinesel predvsem naslednje posledice (Rubin, 2002, str. 42):

- raven regulatornega kapitala naj bi bila bližja dejanskemu ekonomskemu tveganju bank,
- kapital v posameznih bankah in med njimi naj bi se prerazporedil glede na tveganost njihovega poslovanja (nova pravila naj bi omogočila znižanje kapitalskih zahtev za banke, ki učinkovito obvladujejo svoja tveganja),
- agregatna raven kapitala v bančnih sistemih naj ne bi padla pod obstoječo raven,
- procesi obvladovanja tveganj v bankah naj bi se priznavali v večjem obsegu kot doslej.

Novi standardi bodo začeli veljati konec leta 2006, ko jih bo Evropska unija smiselno vključila v svojo direktivo, kar bo podlaga za sprejetje v zakonodajah posameznih držav. Ker bo tudi Slovenija naslednje leto postala polnopravna članica Evropske unije, bodo morale banke sprejeti vrsto internih pravilnikov, dopolniti informacijsko tehnologijo, prilagoditi organizacijsko sistem in uvesti vrsto drugih sprememb. Baselski standardi posegajo v kulturo poslovanja banke in način razmišljanja vseh zaposlenih.

2.2. REVIZIJSKI ODBOR

Ustanavljanje revizijskih odborov sega v leto 1977, ko je Ameriška borzna nadzorna komisija (Security Exchange Commission, skrajšano SEC) postavila zahtevo, da so v ZDA revizijski odbori obvezna in predpisana sestavina tako imenovanega upravljanja podjetij (corporate governance) v primeru, ko se delnice nekega podjetja uvrstijo na borzi. Z revizijskim odborom so lastniki dobili organ, ki je neodvisen od poslovodstva in hkrati sogovornik zunanjemu in notranjemu revizorju. Izkušnje iz tujine tudi kažejo na to, da so uprave družb mnogo manj obremenjene z nadziranjem sistema notranjih kontrol, če ji to delo pomaga

opravljati revizijski odbor. Zaradi tega jih ima danes v tujini večina delniških družb (Koletnik, 1997, str. 9).

Tako se predvsem v povezavi z nadziranjem v svetu, pa tudi pri nas, vedno bolj poudarja odgovornost nadzornega sveta. Učinkovitost članov nadzornega sveta je odvisna od njihove strokovnosti kot tudi pravne ureditve njihovih pravic in dolžnosti. Da bi se dosegla višja stopnja strokovnosti, nadzorni sveti ustanavljajo posebne odbore.

Na nemškem področju zasledimo predvsem nadzorne (Aufsichtsrat), na angleškosaškem pa revizijske odbore, poznane kot Audit Committee. V obeh primerih gre za strokovne organe, ki delujejo poleg ostalih organov upravljanja in imajo nalogo nadzirati delo posloводства ter varovati koristi lastnikov kapitala. Eno ali drugo vrsto organov imajo predvsem delniške družbe, zadrage, zavarovalnice in banke (Koletnik, 1997, str. 8).

Revizijski odbor je tisti, ki pripomore k učinkovitejšem delovanju nadzornih svetov na področju revidiranja. Je tisti organ nadzornega sveta, ki svetu poroča in predlaga potrebne ukrepe. Njegova uvedba sodi v okvir razvite kontrolne ozaveščenosti, saj uprave na ta način dokazujejo, da svoje kontrolne in nadzorne pristojnosti jemljejo resno. Deluje torej kot nadzorni organ, ki nadzira kakovost notranjega revidiranja v banki. Vedno bolj se uveljavljajo v tujini, počasi pa tudi pri nas (Turk, 2000, str. 59).

Dolžnosti revizijskih odborov se po podjetjih razlikujejo. Njihove naloge naj bi bile v splošnem sledeče (Koletnik, 1997, str. 9; Taylor, Glenzen, 1996, str. 297):

- spremljajo delo zunanjega revizorja ter predlagajo izbiro in zamenjavo revizorjev,
- dajajo mnenje k letnim poročilom o poslovanju podjetij in preverjajo izvajanje predpisov in davčnih zahtev,
- pregledujejo revizijske načrte,
- proučujejo vrsto in kakovost notranje revizije in odzivanje posloводства na ugotovitve notranjih revizorjev.

Člani odbora

Revizijski odbor naj bi bil sestavljen iz najmanj treh članov, mora pa njegova velikost ustrezati velikosti družbe in razmeram v njej. Pomembno je, da člani revizijskega odbora dobro poznajo področja poslovanja družbe. Imeti morajo strokovne in značajske lastnosti, ki jim zagotavljajo kakovostno in neodvisno delovanje. Najmanj en član mora imeti strokovna znanja in delovne izkušnje s področja finančnega poročanja, računovodstva ali revidiranja. Revizijski odbor lahko tudi najame zunanje finančne svetovalce in neodvisne strokovnjake (Duhovnik, 1997, str. 14).

Člani revizijskega odbora niso neposredno odgovorni za poslovanje podjetja, in so tako lahko pri vrednotenju sporov bolj nepristranski. Z delovanjem revizijskih odborov se ne zmanjša odgovornost članov uprave in nadzornega sveta.

Razlogi za ustanovitev

Med razlogi zakaj podjetja ustanavljajo revizijske odbore prevladujejo dobra podjetniška praksa, povečanje učinkovitosti članov nadzornega sveta, boljše komuniciranje med nadzornim svetom in zunanjim revizorjem, varovanje in povečanje neodvisnosti notranjih revizorjev, pomoč revizorjem pri poročanju o resnih pomanjkljivostih pri delovanju vodstva, povečanje zaupanja javnosti v verodostojnost in objektivnost računovodskih izkazov, vzpostavitev posrednika med vodstvom in revizorji (Duhovnik, 2002, str. 18).

Revizijski odbor omogoča dodatno izmenjavo mnenj z zunanjim revizorjem. Izmenjava mnenj je mogoča tudi z notranjimi revizorji, je pa način izmenjave odvisen od organizacije notranje revizije, obsega njenih pooblastil in odgovornosti ter ustaljenega postopka njenega poročanja. Tako je revizijski odbor poleg zunanjega revizorja najbližji strokovni organ, na katerega se lahko notranji revizor obrne po pomoč, pri reševanju strokovnih problemov. Ob pomoči revizijskega odbora se izvaja stalna in učinkovita izmenjava mnenj med notranjim revizorjem, nadzornim svetom in zunanjim revizorjem (Duhovnik, 2002, str. 18).

Poročanje revizijskemu odboru

Obseg formalnega poročanja notranjega revizorja revizijskemu odboru med letom lahko zelo niha. Revizijski odbor naj bi se med letom po potrebi sestajal, obravnaval poročila notranje revizije in pregledoval poslovanje ob četrtletju in polletju. Na sejah odbora se usklajujejo pomembnejše ugotovitve in priporočila iz revizijskih poročil, ter dokončno sprejmejo popravljalni ukrepi ter prenesejo zadolžitve za njihovo izvršitev. Poleg tega se pregledujejo tudi izvršitve tovrstnih zadolžitvev s preteklih sej.

Popolno poročanje skupine notranjih revizorjev revizijskemu odboru mora biti kombinacija pisnih in ustnih predstavitev in to natančnih, da bo revizijski odbor ustrezno obveščen. Taka komunikacija je vedno bolj pomembna v kritičnih situacijah, ko je podpora revizijskega odbora še posebno potrebna. Vse to pomeni, da mora biti odnos med revizijskim odborom in notranjo revizijo razvit in ga je potrebno stalno vzdrževati, da zadovolji tako tekoče potrebe kot tudi tiste v kritičnih situacijah. Zunanji revizor poroča neposredno revizijskemu odboru o reviziji letnega poročila družbe, revizijski odbori pa nato poročajo nadzornemu svetu o svojem delu s posebnimi poročili ali v obliki zapisnikov z delovnih sestankov (Mejak, 2003, str. 25).

Ustanovitev revizijskega odbora z ustrezno sestavo lahko pomembno pripomore k višji kakovosti poslovanja podjetja, saj z nadzorom nad delom notranjerevizijske službe prispeva k

povečanju kvalitete revidiranja, v podjetju pa ima še dodatne funkcije. Slovenski inštitut za revizijo priporoča ustanovitev revizijskih odborov za sprotno spremljanje poslovanja na računovodsko-finančnem področju, saj si slovenski nadzorniki premalokrat pomagajo s posebnimi komisijami, ki jih zakon dovoljuje, da podrobneje pregledujejo poslovanje in izkaze podjetja (Duhovnik, 2002, str. 18). V manjših družbah ustanovitev revizijskega odbora predstavlja velike stroške in si zato naloge revizijskega odbora delita poslovodstvo in nadzorni svet.

3. OPREDELITEV REVIDIRANJA

Ob pojmu revidiranja pomislimo na nek ponoven, nadzorni pregled dogodkov, ki so se že zgodili. Od njihovega začetka in izpeljave, do evidentiranja ter analiziranja in poročanja. Revidiranje je postopek preverjanja, presojanja in ocenjevanja, kar je bistven element vodenja vsake družbe. Revidiranje, kot posebna oblika nadziranja poslovanja, postaja v tržnem gospodarstvu nepogrešljiva oblika nadziranja podjetja.

Revidiranje je po Taylorju in Glenznu (Taylor, Glenzen, 1996, str. 32 - 33), opredeljeno širše kot "...sistematičen postopek nepristranskega pridobivanja in vrednotenja dokazov v zvezi z uradnimi trditvami o gospodarskem delovanju in dogodkih za ugotavljanje stopnje skladnosti teh uradnih trditvev z uveljavljenimi sodili in poročanje o izsledkih zainteresiranim uporabnikom".

Revidiranje je usmerjeno v prihodnost, saj odkriva pomanjkljivosti za nazaj z namenom odkritja možnosti za naprej. Kadar govorimo o revidiranju imamo v mislih računovodsko revidiranje, čeprav se je v zadnjem času revidiranje razširilo tudi na druga področja družbe kot celote (Kavčič, 2000, str. 106).

Različni avtorji različno določajo vrste revidiranja. Po Koletniku (Koletnik, 1997, str. 10-12) poznamo delitev z vidika:

- predmeta revidiranja: revidiranje enovitega podjetja, revidiranje organizacijske enote v podjetju, revidiranje povezanih podjetij, to je matičnega podjetja in odvisnih podjetij,
- časa revidiranja: periodično revidiranje, revidiranje ob določenih povodih,
- kompleksnosti: splošno in specialno revidiranje,
- obveznosti pri revidiranju: obvezno, predpisano revidiranje in neobvezno, prostovoljno revidiranje,
- izvajalca revidiranja: notranje oziroma preventivno revidiranje, ki presoja sedanost in zunanje ali kurativno revidiranje poslovanja.

Cilj vseh vrst revizij je podati nepristransko mnenje o ugotovljenih dejstvih ter predlagati ukrepe za izboljšanje stanja na revidiranem področju. Na revizijo je potrebno gledati

predvsem z vidika koristnosti, kar pomeni, da morajo biti ekonomske koristi večje od stroškov, ki jih povzroči izvajanje revidiranja.

Lastniki in poslovodstvo vsakega podjetja si prizadevajo za čim boljši notranji kontrolni sistem, ki zagotavlja kakovost poslovanja. Nadziranje družbe postaja vedno bolj zapleteno zaradi vse večjih zahtev notranjih in zunanjih uporabnikov, ki želijo vedeti, ali podjetje posluje uspešno, in ali izpolnjuje finančne, davčne ter druge obveznosti. Revidiranje je pomembno tako za podjetja, kot tudi za druge zunanje zainteresirane akterje - državne organe, delničarje in prebivalstvo.

3.1. ZUNANJE REVIDIRANJE

Gospodarske družbe se predstavljajo v javnosti tudi z revidiranim letnim poročilom, v katerem zunanji revizor izrazi med drugim nepristransko mnenje o kakovosti izgradnje in delovanju notranjih kontrol. Zunanji revizorji po naročilu lastnikov ali vodstva nepristransko presodijo poslovanje podjetja in podajo svoje mnenje v obliki revizijskega poročila.

Zunanji revizorji niso uslužbenci revidiranega podjetja in tako niso vključeni v procese, ki so predmet revidiranja. Svoje neodvisne revizijske storitve opravljajo na podlagi pogodbe o revidiranju. Čeprav te storitve zajemajo različne vrste revizij, prevladujejo revizije računovodskih izkazov, pri katerih se preverjajo računovodski izkazi, z namenom oblikovanja mnenja o njihovi poštenosti in skladnosti s splošno sprejetimi računovodskimi načeli oziroma standardi (Taylor, Glenzen, 1996, str. 36). Pri tem je pomembno poudariti, da je za sestavo računovodskih izkazov še vedno odgovorno poslovodstvo, zunanji revizor pa je tisti, ki izrazi mnenje o njih.

Ko zunanji revizor konča s preizkušanjem podatkov, sestavi poročilo, v katerem lahko izrazi (Koletnik, 1997, str. 131):

- mnenje brez pridržka (pozitivno mnenje),
- mnenje s pridržkom,
- odklonilno mnenje (negativno mnenje) ali
- mnenja ne izrazi, če mu poslovodstvo revidiranega podjetja ne nudi vseh informacij in podatkov o poslovanju.

Z izražanjem svojega mnenja revizor utrjuje verodostojnost računovodskih informacij, pri čemer poda visoko, in ne absolutno raven zagotovila. Absolutnega zagotovila pri revidiranju ni moč doseči zaradi dejavnikov, kot so na primer, potreba po presoji, uporaba preizkusov, omejitve značilne za notranje kontroliranje, in dejstvo, da ima večina dokazov, ki so na voljo revizorju, bolj prepričevalno kot dokončno naravo (Mednarodne smernice za revidiranje, 1992, str. 19). Obstaja torej nevarnost, da se pri tem izrazi neustrezno mnenje, kar imenujemo revizijsko tveganje. Izhaja iz omejitev revizijske funkcije, ker revizor ne more jamčiti za

točnost računovodskih izkazov. V procesu revidiranja je tako vedno prisotno tveganje, da ne bodo odkrite bistvene napačne navedbe.

3.2. NOTRANJE REVIDIRANJE

Nenehna rast in razvejanost poslovnih sistemov, uvajanje novih tehnologij, raznovrstnost proizvodov in storitev, ter stalne težave pri širjenju poslovanja, so onemogočile poslovodstvu neposreden nadzor in spremljanje zapletenih postopkov ter njihove učinkovitosti. Vodstva podjetij so ugotovila, da zunanji revizijski pregledi na koncu leta ne predstavljajo zadostnega nadzora in tako se je pojavila potreba po zaposlitvi nekoga, ki bi že med letom sprti preverjal pravilnost podatkov in postopkov ter preprečeval napake ali celo prevare.

To je postala domena notranjerevizijske službe. Kako je definirano notranje revidiranje?

“Notranje revidiranje je neodvisna in objektivna aktivnost, s ciljem podajanja zagotovil in svetovanja, pri čemer jo vodi filozofija dodajanja nove vrednosti v izboljšave poslovanja podjetja. Podjetju pomaga pri doseganju postavljenih ciljev s sistematičnim in discipliniranim pristopom k ocenjevanju in izboljšavam učinkovitosti upravljanja s tveganji, kontrolnemu in upravljalškemu sistemu.” (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2001). Gre za obliko posrednega vodstvenega nadzora, ki postaja vse bolj svetovalna dejavnost z namenom dodajanja vrednosti in izboljšanja organizacijskih funkcij (Whittington, Pany, 2001, str. 776).

V svetu je notranja revizija uveljavljena že dolgo. Podobno kot zunanje revidiranje, se je tudi notranje razvilo iz preproste uradniške kontrolne naloge v zelo strokovno delovanje. Po prvotnem pojmovanju je področje njenega dela revidiranje knjigovodstva in pomoč zunanjim revizorjem, medtem ko se je v zadnjih letih pomen notranjega revidiranja okrepil in danes zajema celotno poslovanje podjetja; poudarja se revidiranje gospodarnosti (da se išče najcenejši način), učinkovitosti (da se dela na pravi način) in uspešnosti (da se delajo prave stvari), kar naj bi prispevalo k dodani vrednosti organizacije (Mikuž, 1997, str. 7-8).

Notranji revizorji presojujejo pravilnost in uspešnost poslovnih procesov v podjetju, odkrivajo nepravilnosti in predlagajo, na kakšen način te nepravilnosti odpraviti. Ugotavljajo tveganja in določajo oziroma ocenijo katere kontrole so kritične pri doseganju ciljev podjetja ter svoje ugotovitve izrazijo v mnenju. Predvsem so to strokovnjaki, ki poznajo podjetje in njegove poslovne procese in cilje ter poročajo in svetujejo poslovodstvu, pa tudi nadzornim organom in lastnikom na podlagi ugotovitev, podkrepljenih z dokazi.

Notranja revizija je organizirana kot štabna enota, ki je podrejena neposredno upravi in ki preizkuša poslovanje ter svetuje vodstvu, nikoli pa sama ne odloča ali kaj preureja. Je sestavni del podjetja in deluje v okviru usmeritev, ki jih oblikujeta uprava in nadzorni svet.

Izvajanje notranjega revidiranja mora temeljiti na (Debeljak, 2001, str. 10):

- poštenem, objektivnem in prizadevnem izvajanju aktivnosti,
- delovanju v skladu s cilji podjetja,
- nenehnem izobraževanju in izpopolnjevanju znanja,
- ohranjanju zaupnosti informacij,
- ohranjanju visokega standarda etike in dostojanstva.

Kakovostne informacije, ki jih notranji revizorji posreduje poslovodstvu, so lahko temeljna podpora pri pomembnih poslovnih odločitvah. Ustanovitev notranjerevizizijskih služb zahtevajo predvsem zakonske določbe, ki obvezujejo banke, zavarovalnice in nekatere organe državne uprave k njihovem organiziranju. Notranja revizija za podjetja ni obvezna, je pa priporočljiva predvsem za velika podjetja.

3.3. UREDITEV NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Notranje revidiranje je v Sloveniji še relativno novo področje. Daljšo tradicijo ima v bančnem sektorju, kjer je prišlo do intenzivnega razvoja stroke. Opazno je naraščajoče zanimanje in posledično ustanavljanje notranjerevizizijskih služb tudi v gospodarstvu in v javnem sektorju. Tudi sam poklic notranjega revizorja se je v Sloveniji šele začel razvijati, saj strokovno izobraževanje za pridobitev naziva preizkušeni notranji revizor pri Slovenskem inštitutu za revizijo poteka komaj nekaj let.

Najdaljšo tradicijo notranjega revidiranja imajo v ZDA. Tako je bil prav v ZDA leta 1941 ustanovljen tudi prvi Inštitut za notranjo revizijo - IIA (Institut of internal auditing) kot mednarodna zveza, ki naj bi se posvečala nenehnemu strokovnemu razvoju notranjega revizorja posameznika in notranjemu revidiranju kot poklicu. Leta 1968 je inštitut objavil in kasneje še popravil Kodeks poklicne etike notranjih revizorjev (Code of Ethics of Members of The Institute of Internal Auditors), leta 1978 pa tudi Standarde notranjega revidiranja (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) (Koletnik, 1997, str. 36). Pripravili so program za nenehno izobraževanje, oblikovali enotne osnove znanja in sestavili program preverjanja znanja, ki posamezniku omogoča pridobitev naziva preizkušeni notranji revizor (Certified Internal Auditor – CIA) (Taylor, Glenzen, 1996, str. 86).

Notranji revizorji niso odgovorni za aktivnosti, ki jih revidirajo. Delujejo skladno s strokovnimi standardi in načeli poklicne etike notranjih revizorjev.

3.3.1. STANDARDI NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Standardi notranjega revidiranja pomenijo notranjim revizorjem tisto, kar pomenijo revizijski standardi zunanjim revizorjem. Poleg standardov, ki so namenjeni notranjemu revidiranju, si notranji revizor lahko pomaga tudi z mednarodnimi smernicami za revidiranje (International Auditing Guidelines), ki jih je izdala zveza IFAC (International Federation of Accountants) in

splošno sprejetimi revizijskimi standardi (Generally Accepted Auditing Standards – GAAS), s katerimi se je dolga leta ukvarjal AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) (Turk, 1995, str. 33).

Novi standardi o strokovnem ravnanju pri notranjem revidiranju so sestavljeni iz (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2001):

- standardov, ki opredeljujejo značaj revizijskega dela (Attribute Standards): ukvarjajo se z značilnostmi revizijskega dela, ki jih je treba upoštevati pri organizaciji dela in tekočem revidiranju,
- standardov, ki opredeljujejo opravljanje revizijskega dela (Performance Standards): ukvarjajo se z naravo revizijskih aktivnosti ter z merili po katerih se presoja kvaliteta revizijskega dela.

STANDARDI, KI OPREDELJUJEJO ZNAČAJ REVIZIJSKEGA DELA

1000 – Namen, vpliv in odgovornost: vse troje je potrebno opredeliti v listini notranjerevizijske službe, ki jo mora potrditi najvišje vodstvo.

1100 – Neodvisnost in objektivnost: dejavnost notranjega revidiranja mora biti neodvisna in notranji revizorji morajo biti pri svojem delu objektivni.

Za kakovostno delovanje notranje revizije je eden bistvenih pogojev zagotavljanje neodvisnosti od dejavnosti, ki se revidira - tako od izvajalnih funkcij kot glede določanja ciljev in časovnega razporejanja revidiranja. Notranji revizor naj bi svoje delo opravljal svobodno, nepristransko in brez pritiskov, saj vsak pritisk lahko pomembno vpliva na njegove odločitve.

Notranji revizorji so neodvisni, če lahko opravljajo svoje delo neodvisno in nepristransko ter v skladu s tem izražajo svoja mnenja brez predsodkov. Pri tem pa se postavlja vprašanje dejanske neodvisnosti notranjih revizorjev. Razlogov za to je več (Mikuž, 1997, 9-11; Turk, 2000, str. 58):

- njihova neposredna podrejenost upravi in nadzornemu svetu, saj sta uprava in nadzorni svet tista, ki sprejemata pravila za delovanje službe notranjega revidiranja,
- revidirajo in poročajo o ugotovitvah, hkrati pa nastopajo kot svetovalci,
- poročanje nadzornemu svetu o kršitvah in nepravilnostih, za katere je v končni fazi vselej odgovorna uprava, ki je hkrati njegov delodajalec,
- že v osnovi gre za nasprotje med pripadnostjo podjetju in pripadnostjo svojemu poklicu. S povečanjem strokovnosti notranjega revidiranja narašča pripadnost poklicu, in manj podjetju.

Zavedati se torej moramo, da popolne neodvisnosti notranjih revizorjev ni mogoče zagotoviti. pa tudi vztrajanje na zagotavljanju neodvisnosti ni vedno najbolj racionalno. Notranji revizor

bo lahko celo bolj koristil poslovnemu sistemu, če bo pristal na nek racionalen sporazum med zahtevo po neodvisnosti in zahtevami posloводства (Mikuž, 1997, str. 12).

1200 – Strokovnost in primerna strokovna skrbnost: notranjo revizijo je potrebno opraviti strokovno in z dolžno poklicno skrbnostjo.

1300 – Zagotavljanje kakovosti in napredovanja: vodja službe notranje revizije mora zagotoviti kvalitetno delo in učinkovit program dodatnega usposabljanja, ki pripomore k učinkovitosti dela revizorjev in organizacije kot celote ter zagotoviti opravljanje revizijskega dela v skladu s standardi in poklicno etiko.

STANDRADI, KI OPREDELJUJEJO OPRAVLJANJE REVIZIJSKEGA DELA

2000 – Opravljanje revizijskega dela: predstojnik notranjerevizijske službe mora učinkovito voditi dejavnost notranjega revidiranja, da z njo zagotovi večjo vrednost organizacije.

2100 – Narava dela: dejavnost notranjega revidiranja vrednoti sisteme obvladovanja tveganj, kontrole in vodenja ter prispeva k njihovem izboljšanju.

2200 – Načrtovanje revizijskega dela: notranji revizorji morajo za vsako nalogo razviti in evidentirati načrt.

2300 – Izvajanje revizijskega dela: notranji revizorji morajo vsako informacijo identificirati, analizirati, ovrednotiti in ustrezne informacije tudi dokumentirati, s čimer podprejo izsledke revizije.

2400 – Poročanje: notranji revizorji morajo takoj sporočiti rezultate naloge.

2500 – Spremljanje napredka: vodja službe notranje revizije mora v svoji službi vzpostaviti spremljanje revizijskih priporočil in spremljati njihovo vplivanje na delovanje organizacije kot celote.

2600 – Sprejemanje tveganja: odločitve o izvajanju določenih priporočenih akcij sprejema najvišje vodstvo, vodja notranje revizije pa se z njimi posvetuje o tveganju, ki je v določenih primerih prisotno v organizaciji.

Poleg notranjerevizijskih standardov, zahtevajo zagotavljanje kakovosti revidiranja tudi revizijski in nadzorni odbori ter zunanji udeleženci (zunanji revizorji, zunanji presojevalci v skladu s standardi kakovosti, zunanji svetovalci poslovnega sistema in drugi). Z razvijanjem notranjerevizijske stroke bo dobivala kakovost čedalje pomembnejšo vlogo (Kovač, 2002, str. 14).

3.3.2. KODEKS POKLICNE ETIKE

Med podjetji se naloge notranjerevizijskih služb razlikujejo, saj so prilagojene njihovi organizaciji in značilnostim poslovanja. Medtem ko so standardi tisti, ki podajajo okvirno usmeritev pri organizaciji notranjega revidiranja, vključuje kodeks poklicne etike temeljna načela obnašanja notranjega revizorja.

Pri kodeksu gre za zapis pravil po katerih naj bi se notranji revizorji ravnali. Tako naj bi bil notranji revizor po tem kodeksu pri opravljanju svojih nalog strokoven, neodvisen, odgovoren, zaupanja vreden, neoporečen in prizadeven. Zavestno ne sme sodelovati v nobeni nedovoljeni ali nezakoniti dejavnosti in prevzeti sme samo tiste naloge, za katere lahko upravičeno pričakuje, da jih bo strokovno dokončal. Nenehno naj bi nadgrajeval svoje strokovno znanje. Informacije je dolžan sporočiti pristojnim ravnam organizacije pošteno in resnično ter jih popolnoma razkriti (Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2001).

Osnovni pogoji zagotavljanja strokovnih in kakovostnih storitev so zaposlovanje primerne kadra, tako po osebnih lastnostih kot strokovnosti, in njegovo stalno izobraževanje. Notranji revizorji si morajo stalno prizadevati za izpopolnjevanje znanja, učinkovitosti in kakovosti svojega dela.

Kodeks poklicne etike notranjega revizorja je v letu 1998 sprejel tudi Slovenski inštitut za revizijo, z namenom jasne in nedvoumne opredelitve poklicnoetičnih dolžnosti notranjega revizorja. Iste leta 1998 je Inštitut sprejel tudi Strokovna načela notranjega revizorja, ki notranjemu revizorju predstavljajo izhodišča za pravilno, odgovorno in učinkovito delo. Sicer pa je k razvoju notranje revizije v Sloveniji, poleg Inštituta, veliko prispevala tudi Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.

3.3.3. ZUNANJE IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE

Mnoga podjetja se odločajo za izločitev posameznih poslovnih funkcij na zunanje izvajalce, da bi se sama lahko čimbolj osredotočila na opravljanje svoje temeljne dejavnosti (Debeljak, 2001, str. 8). Vse večje zahteve sodobnega poslovanja v zaostrenih konkurenčnih pogojih so v devetdesetih letih povzročile, da se je vse več podjetij pričelo posluževati zunanjih sodelavcev tudi pri izvajanju notranjega revidiranja.

Če storitve notranjega revidiranja opravlja zunanji izvajalec imenujemo to outsourcing oziroma contracting out. Gre za kakovostne storitve zunanjih izvajalcev, ki so jih (ali pa tudi ne) prej izvajali v podjetju.

Glavni razlogi za oddajo izvedbe notranje revizije zunanjemu izvajalcu (Debeljak, 2001, str. 12–13):

- notranjerevizijski oddelek ne obstaja ali pa je neučinkovit,
- delovni čas ni izkoriščen,
- pomanjkljiva izobrazba in strokovno znanje notranjih revizorjev,
- majhnost podjetij,
- vodja notranjerevizijskega oddelka zapusti delovno mesto.

Ko se poslovodstvo odloča o ustanovitvi lastne notranjerevizijske službe ali oddaji funkcije notranjega revidiranja zunanjim izvajalcem mora pretehtati vse prednosti in pomanjkljivosti, ki izhajajo iz omenjenih pristopov. Glavne prednosti zunanjega izvajalca dejavnosti predstavljajo njegova neodvisnost, bogate izkušnje, specializirano strokovno znanje in kakovostne storitve. Podjetju, ki uporablja te storitve lahko uspe znižati stroške delovne sile, predvsem izobraževanja in zaposlovanja novih ljudi, prihrani obsežen uvajalni čas, ki ga drugače zahteva uvajanje z lastnim osebjem. Poslovodstvo tako pridobi potreben čas ter vire za reševanje bistvenih problemov poslovanja, kar še posebej velja za manjša podjetja. V končni fazi se poveča tudi primerjalna prednost podjetja zaradi novih znanj in povečane tržne vrednosti, kar izhaja iz višjih prihodkov in znižanja vseh stroškov (Perner, 2000, str. 63; Debeljak, 2001, str. 13–14).

Kljub številnim prednostim, se je potrebno seznaniti tudi z glavnimi slabostmi zunanjega opravljanja storitev. Te se kažejo v nepoznavanju kulture podjetja in okolja, v katerem deluje, visokih stroških zunanjih izvajalcev in vprašanju zaupnosti opravljenih nalog. Podjetje, ki se odloči za zunanje izvajalce notranje revizije zmanjša možnosti za uspešen dolgoročni razvoj notranjerevizijskega oddelka ter motiviranost zaposlenih, da pridejo do čim boljših izsledkov analiz. Slabosti izvirajo tudi iz pomanjkljivega nadzora osebja pri izvajanju postopkov notranjega revidiranja s strani zunanjih izvajalcev in pomanjkljivega nadzora nad zunanjimi izvajalci s strani notranjerevizijske stroke (Perner, 2000, str. 64; Debeljak, 2001, str.14–16).

V tujini že vrsto let opravljajo notranjo revizijo zunanji izvajalci; najprej se je ta način uveljavil v ZDA. Tudi v Sloveniji je v zadnjem času povpraševanje po tovrstnih storitvah vedno večje, se pa za opravljanje notranjega revidiranja s strani zunanjega izvajalca lahko odločajo samo tiste organizacije, ki po zakonu niso obvezane ustanoviti lastno notranjerevizijsko službo³ (Žohar, 2000, str. 42).

Ne glede na način izvajanja notranjega revidiranja, je za učinkovito delovanje notranjih kontrol in vzpostavitev notranjega revidiranja odgovorno poslovodstvo. Poslovodstvo mora zagotoviti, da zunanji izvajalec notranjerevizijskih storitev opravlja svoje delo skladno s standardi in kodeksom poklicne etike notranjega revizorja.

3.3.4. SODELOVANJE MED NOTRANJIM IN ZUNANJIM REVIZORJEM

Medsebojno sodelovanje notranjih in zunanjih revizorjev omogoča izmenjavo mnenj in izkušenj. Gre za posebno razmerje, in če uspeja notranji in zunanji revizor med seboj uspešno dopolnjevati pristope, lahko to prinaša koristi obema, predvsem pa revidiranemu podjetju.

Sodelovanje notranjih revizorjev z zunanjim revizorjem je določeno z Zakonom o gospodarskih družbah, s Standardi notranjega revidiranja, z Mednarodnimi revizijskimi

³Banke in zavarovalnice k ustanovitvi notranjerevizijske službe obvezuje zakon.

standardi (mednarodni standard revidiranja št. 610), s stališči Slovenskega inštituta za revizijo ter drugimi zakoni, predpisi in priporočili.

Glavni cilji notranjega revidiranja so drugačni od ciljev zunanjega revizorja, so pa kljub temu nekateri načini doseganja teh ciljev pogosto podobni, zato je lahko veliko storitev notranjega revizorja v pomoč tudi zunanjemu revizorju. Delo zunanjih in notranjih revizorjev se dopolnjuje in tako naj bi njuno sodelovanje pripomoglo k učinkovitejšemu delu obeh, in preko ugotovitev ter predlogov k boljšemu doseganju ciljev podjetja (Debeljak, 2001, str. 17). Če se zunanji revizor odloči upoštevati delo notranjega revizorja, lahko ustrezno zmanjša obseg, vrsto in čas postopkov zunanjega revidiranja. Vendar pa je potrebno poudariti, da revizor v tem primeru sam odgovarja za morebitne napake in pomanjkljivosti v delu notranjega revizorja, na katerega se je zanašal. Zato je tudi naslonitev na notranjerevizijsko delo višja v primeru, ko se revizijski cilji nanašajo na rutinske naloge.

Predstojnik notranjerevizijske službe je tisti, ki mora njuno usklajenost vrednotiti in sporočiti izide ravnateljstvu ter nadzornemu svetu. Dejavnosti uspešnega sodelovanja notranjega in zunanjega revizorja potekajo preko (Nemec, 1998, str. 40 - 43):

- izmenjave revizijskega delovnega gradiva in revizijskih poročil,
- neposredne izmenjave informacij,
- uporabe skupne metodike,
- sodelovanja in pomoči pri delu,
- sodelovanja pri izobraževanju kadra,
- spremljanja ukrepov po ugotovitvah revizije,
- skupnega načrtovanja,
- porazdeljevanja revizijskega dela,
- vzajemnega dostopa do revizijskih programov in delovnega gradiva,
- skupnega poročanja višjim organizacijskim ravnom,
- navzkrižnega ovrednotenja dela revizorjev.

Če je delo notranjih in zunanjih revizorjev pravilno usklajeno in ni prisotnih konfliktov interesov, lahko pripomore k skupnemu napredku v delovanju in zmanjšanju podvajanja dela. Notranji revizorji revidirajo poslovanje v celem poslovnem letu, ob koncu pa so lahko v veliko pomoč zunanjim revizorjem, ki se lahko odločijo, ali bodo uporabili vse ali večino njihovih storitev. Zunanji revizor pa lahko tudi med letom pomaga pri reševanju tekočih revizijskih problemov kot svetovalec notranjemu revizorju ter tako tudi med letom drži stik s podjetjem in je sproti osveščen o vseh pomembnih dogajanjih.

4. NOTRANJEREVIZIJSKA SLUŽBA V BANKAH

Na področju notranje revizije v Sloveniji še vedno obstaja glede razvitosti velika razlika med podjetji in bankami, z bolj intenzivnim razvojem in daljšo tradicijo na strani bank. Razlogov za takšno stanje je lahko več: različne zahteve, premajhno število strokovnjakov, specifika njihovega poslovanja, itd.. Med njimi pa je zagotovo najpomembnejši ta, da so banke že od leta 1987 dolžne po Zakonu o bančništvu zagotoviti notranjerevizijsko službo oziroma dejavnost.

Banke so torej tiste finančne institucije, ki zaradi specifik svojega dela potrebujejo poseben notranji nadzor, ki se opravlja preko notranjerevizijske službe. Cilji notranjega revidiranja v banki so (Majič, 2000, str. 64):

- zagotavljanje popolnih ter zanesljivih računovodskih in poslovnih informacij za poslovodstvo,
- presojanje primernosti in učinkovitosti ustroja notranjih kontrol,
- delovanje celotnega poslovnega sestava v skladu z opredeljenimi cilji, načrti, postopki, zakoni in drugimi pravili,
- varovanje premoženja in potrditev obstoja premoženja,
- izpolnjevanje delovnih programov v skladu z opredeljenimi cilji in načrti,
- odkrivanje tveganih področij,
- varovanje pred prevarami in odkrivanje napak.

Notranje revidiranje v bankah poteka ciklično, saj je v enem letu nemogoče pregledati vse organizacijske dele in poslovne funkcije. Notranji revizorji dajejo poudarek tistim področjem, ki so bolj tvegana. Nekatera se tako revidirajo vsako leto, medtem ko se druga, manj tvegana področja, revidirajo s potrebno pogostostjo v okviru določenega revizijskega cikla (Turk, 2002, str. 40).

4.1. BANČNA TVEGANJA

Vsaka negotovost v bančnem poslovanju predstavlja tveganje, ki ima lahko vpliv na rezultate poslovanja banke. Tveganje pomeni verjetnost izgub, ki nastanejo kot rezultat negotovih dogajanj v delovanju, ko banke sledijo učinkovitosti in uspešnosti. V banki je stopnja negotovosti odvisna od splošnih ekonomskih razmer v državi in tržiščih izven nje, na katerih posluje, vrste bančnega poslovanja, njene velikosti, organizacijske in informacijske opremljenosti, itd.. Banke želijo svoja tveganja čimbolj zmanjšati in pri tem izbirajo razne rešitve, med katerimi ima pomembno mesto kakovostno nadziranje (Anadolli, 1994, str. 169). Tveganja se nanašajo na vse sodelujoče v bančnem procesu; tako na zaposlene in vodstvo bank, kot tudi na lastnike in upnike ter v končni fazi na državo.

Banka mora tveganja identificirati, ovrednotiti in nadzorovati. Opredeliti mora njihovo globalno politiko upravljanja, tako da izkorišča prednosti za večje donose in kar najbolj zmanjšuje negativne učinke, z namenom doseganja svojih ciljev. Odločiti se mora katera

tveganja bo spremljala in pri tem določiti meje, do katere jih želi obvladovati (Korbar, 1999, str. 41).

Posledice uresničitve tveganj so lahko (Lesjak, 2002a, str.15):

- napačna odločitev zaradi uporabe netočnih, nepravočasnih in nepopolnih informacij,
- neustrezno varovanje premoženja in sredstev vlagateljev,
- nezadovoljstvo zunanjih strank,
- nespoštovanje usmeritev, načrtov, postopkov uporabnika oziroma neskladnost z zakonskimi in drugimi predpisi,
- negospodarno in neučinkovito pridobivanje dejavnikov oziroma njihova poraba,
- nedoseganje zastavljenih namenov in ciljev uporabnika,
- izguba dobrega imena.

Bančne uprave so odgovorne tako lastnikom, kot tudi regulatorjem, ki skušajo zagotoviti njihovo varno poslovanje.

Tudi novi Zakon o bančništvu nalaga notranjerevizijskim službam v bankah določene naloge tekočega nadziranja obvladovanja tveganj. Če notranja revizija pri pregledu poslovanja ugotovi, da banka krši pravila o obvladovanju tveganj ter ji zaradi tega grozi nelikvidnost ali nesolventnost, mora o tem nemudoma obvestiti upravo banke. Če notranja revizija pri pregledu poslovanja ugotovi, da uprava banke krši pravila o obvladovanju tveganj, mora o tem nemudoma obvestiti tudi nadzorni svet (Zakon o bančništvu, Uradni list RS, št. 7/99). Zakon opredeljuje glavne skupine tveganj in zahteve po njihovem merjenju in spremljanju, kar nadzorujejo bančni nadzorniki. Tako tudi Banka Slovenije predpiše podrobnejši način ugotavljanja, merjenja in obvladovanja tveganj (Korbar, 1999, str. 41).

Različni avtorji (Žunič, 1995, str. 30-34; Plevnik, 1995, str. 211-212; Skubic, 2001, str. 53-57; Borak, 1998, str. 18-21; in drugi interni viri NLB) različno opredeljujejo tveganja⁴. Tako naj bi bila ključna bančna tveganja naslednja:

- kreditno tveganje
- obrestno tveganje
- likvidnostno tveganje
- valutno tveganje
- deželno tveganje
- tržno tveganje
- kapitalsko tveganje
- pravno tveganje
- operativno tveganje.

Kreditno tveganje

⁴ Terminologija v bankah ni vedno usklajena s terminologijo v Slovenskih računovodskih standardih. V diplomski nalogi sem uporabljala izrazoslovje ki je udomačeno v bančni praksi.

Glavni dejavnosti bank sta zbiranje sredstev in njihovo plasiranje. Banke morajo pri dajanju posojil izdelovati ocene kreditne sposobnosti posojilojemalcev, ki pa niso vedno najbolj točne. Tako se srečujejo s kreditnim tveganjem, torej tveganjem, da obresti, glavnice ali obojega ne bodo dobile poplačano v roku in višini, kot je navedeno v kreditni pogodbi. Banka bo utrpela izgubo, če dolžnik ne bo sposoben ali pripravljen ob zapadlosti poravnati svojih obveznosti. Kreditno tveganje je odvisno predvsem od vrste in ročnosti posla in od lastnosti posameznega komitenta ter, z vidika celotnega portfelja, od povprečne kvalitete vseh komitentov in od višine izpostavljenosti do posameznega komitenta. Kreditno tveganje lahko nastane zaradi zunanjetrogovinskih omejitev, političnih in ekonomskih zlomov, negativnega vpliva svetovnega regionalnega ali nacionalnega ekonomskega razvoja na določeno dejavnost.

Ob tem tveganju postopajo banke različno, predvsem pa tako da:

- zaračunavajo višje obresti tistim posojilojemalcem, pri katerih menijo, da je kreditno tveganje večje,
- limitirajo kreditni portfelj (tvegana aktiva in potencialne obveznosti) po državah, gospodarskih sektorjih in komitentih.

Banke se v svojem poslovanju ne morejo ogniti kreditnemu tveganju, saj v določenem obsegu vedno obstaja verjetnost, da bodo določena plačila glavnice in obresti izostala. Lahko pa ga obvladujejo v okviru določenih mej, z zbiranjem, obdelavo in analiziranjem raznih informacij o kreditnojemalcih. Predpisi določajo, da se banke pred kreditnim tveganjem zavarujejo z oblikovanjem rezervacij za potencialne izgube, ki jih namenijo iz ustvarjenega dobička.

Obrestno tveganje

Obrestno tveganje predstavlja izpostavljenost banke spremembam obrestnih mer na denarnem trgu. Sprememba tržnih obrestnih mer vpliva na velikost obrestnega dohodka banke ter na tržno vrednost njenega premoženja ter posledično kapitala. Zato je merjenje izpostavljenosti temu tveganju in njegovo omejevanje pomembno tudi z vidika njenega dolgoročnega zdravega poslovanja. Nastane lahko zaradi nihanja obrestnih mer na trgu denarja, pogojev gospodarjenja v okolju, ki se odraža v stopnji rasti cen in gibanju tečaja, ukrepov monetarnih oblasti in drugih regulatorjev. Tako je obrestno mero zaradi številnih dejavnikov težko napovedati.

Likvidnostno tveganje

Likvidnostno tveganje izraža verjetnost, da banka ne bo v vsakem trenutku sposobna izpolniti svojih zakonskih ter pogodbenih denarnih obveznosti iz tekočih prilivov. Gre za uravnavanje razmerja ročnosti aktive in pasive bilance stanja in je tako osnova likvidnosti banke v razmerju med posojilom in depozitom pri določeni zapadlosti. Na povečanje likvidnostnega tveganja vpliva porast nezaupanja v bančni sistem ali posamezno banko, odvisnost od majhnega števila velikih deponentov in nekontrolirano plasiranje kratkoročnih vlog v dolgoročne naložbe. Tako je temeljno načelo pri obvladovanju tega tveganja zagotavljanje razpršenosti, dospelosti, tržljivosti in hitre vnovčljivosti sredstev, ki bo ustrezno potrebam banke in v skladu z zakonskimi predpisi. V skrajnem primeru lahko nezadostna likvidnost povzroči nesolventnost banke.

Valutno tveganje

Valutno ali tečajno tveganje se odraža v učinkih donosnosti kot posledice sprememb gibanja tečajev valut v nasprotju s pričakovanji. Predstavlja tveganje, da bo prišlo do izgube v času od nakupa do prodaje tuje valute. V banki se pojavlja v tistem delu poslovanja, ki je posredno ali neposredno povezano s tujimi plačilnimi sredstvi. Tveganje lahko nastane zaradi gibanja tečajev tujih valut v nasprotju s pričakovanji, neusklajenosti med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev v različnih tujih valutah, nerazvitega trga valutnih opcij in terminskih poslov, ukrepov monetarne oblasti ter drugih regulatorjev, odločitve mednarodnih finančnih institucij in drugih držav.

Deželno tveganje

Vsako posojanje vključuje kreditno tveganje stranke, pri tem pa mednarodno posojanje vključuje tudi deželno tveganje, ki izvira iz gospodarskega družbenega in političnega okolja države, iz katere je posojilojemalec.

Tržno tveganje

Tržno tveganje je tveganje nastajanja izgub zaradi sprememb cen finančnih instrumentov, ki so predmet trgovanja: dolžniški in lastniški vrednostni papirji, izvedeni finančni instrumenti, drage kovine, instrumenti zavarovanja. To tveganje se povečuje zaradi nestalnosti tržnih cen ali splošne plačilne nesposobnosti na trgih in je pogojeno z velikostjo portfelja predhodno naštetih instrumentov, njegovo strukturo in značajem.

Kapitalsko tveganje

Kapitalsko tveganje predstavlja tveganje, da banka ne bo sposobna zagotavljati zadostnega obsega kapitala, ki je predpisan z zakonom, ki zagotavlja zaupanje v varnost in stabilnost banke, ki zagotavlja donos v skladu s pričakovanji in ki zadošča za pokrivanje eventualnih izgub.

Pravno tveganje

Banke se soočajo z različnimi oblikami pravnega tveganja. Tako lahko sem spada med drugim tveganje ugotovitve, da bo vrednost terjatve nična ali bodo obveznosti večje od predvidenih, ker je bil pravni nasvet ali dokumentacija nepravilna oziroma napačna. Lahko se tudi zgodi, da se z veljavno zakonodajo ne da rešiti pravnih vprašanj, ki zadevajo banko. Banke so za pravno tveganje občutljive predvsem pri novih vrstah poslov in kadar še niso določene zakonske pravice stranke, s katero se sklepa posel. To tveganje lahko obvladujemo tako, da usklajujemo politike in navodila z zunanjo regulativo, ter s pravnim pregledom pogodb.

Operativno tveganje

To tveganje je eno najpomembnejših bančnih tveganj, ki nima enotne definicije. V grobem naj bi šlo za tveganje izgube, ki nastane zaradi neustreznih ali neuspešnih internih procesov, ljudi, sistemov ali zunanjih dejavnikov. Pojavlja se na vseh področjih poslovanja, zato mora vsaka banka sama opredeliti, kaj pojmuje kot operativno tveganje, katere so njegove ključne sestavine ter kako ga bo obvladovala (kadrovsko in organizacijsko) in merila ter tudi kako bo poročala o izidih poslovanja.

Njegovo obvladovanje dobiva v slovenskih bankah zaradi velikih sprememb poslovnega okolja (novih tehnologij, novih storitev, drugačnih transakcij) vedno večji pomen, saj se njegova intenziteta povečuje z naraščanjem obsega in kompleksnosti poslovanja (Žohar, 2000, str. 40). Podskupine operativnega tveganja v banki so:

- *Tveganje informacijske tehnologije, ki je najizrazitejše med operativnimi tveganji.* Neučinkovitost podpor poslovanja v smislu doseganja poslovnih ciljev, neuspešnost odzivanja na potrebne spremembe poslovanja in tehnologije, slaba razpoložljivost informacijske tehnologije, nesposobnost zagotavljanja neprekinjenega poslovanja, tveganje izgube integritete podatkov ali celo izgube podatkov, tveganje razkritja osebne ali poslovne skrivnosti.
- *Tveganje neustreznega izvajanja notranjih kontrol.* Čim pomanjkljivejši je notranji kontrolni sistem, tem večje je operativno tveganje. Omenjeno tveganje se uresniči, če ni vzpostavljena ustrezna organizacija delovnih procesov z vgrajenimi notranjimi kontrolami, če je prisotno pomanjkanje kontrolne zavesti pri zaposlenih, če se notranje kontrole ne izvajajo in če so funkcije kontrole in izvajanja združene v eni osebi.
- *Varnostno tveganje.* To tveganje je povezano z vsemi pogledi varovanja premoženja banke, delavcev banke in komitentov. Pomemben dejavnik varnostnega tveganja je bančno okolje. Omenjeno tveganje zajema tudi nevarnost naravnih in drugih nesreč.

- *Tveganje prevar ter goljufij.* Z naravo bančnih poslov je povezano tudi tveganje delovanja zaposlenih in strank z namenom prevar in goljufij. Omenjenemu tveganju so najbolj izpostavljena področja poslovanja s plačilnimi in kreditnimi karticami, trgovanje, poslovanje z gotovino, plačilni promet v domovini in s tujino. V to tveganje je vključeno tudi tveganje pranja denarja.

Način za obvladovanje operativnega tveganja, ki ga bo izbrala posamezna banka, je odvisen predvsem od njene velikosti, tehnološke razvitosti, narave in kompleksnosti njenega poslovanja. Pri tem imajo ključno vlogo vodstveni organi banke in sistem notranjih kontrol.

Po novem bodo morale banke na podlagi novega kapitalskega sporazuma (t.i. Basel II) poleg kapitalskih zahtev za kreditno in tržna tveganja izpolnjevati tudi kapitalske zahteve za operativno tveganje. Baselski odbor za bančni nadzor je oblikoval priporočila za njegovo obvladovanje in nadziranje na podlagi desetih načel.

Tveganja je potrebno nenehno spremljati in analizirati. Končni rezultat analize tveganj je v določanju omejitev, po poslih, panogah, državah, komitentih, itd.. Analiza tveganj zajema vse razpoložljive podatke iz bilance stanja, bilance uspeha in izkaza denarnih tokov banke⁵. Poleg tega pa je potrebno analizirati tudi celotno okolje banke (Žunič, 1995, str. 34).

Banka mora poslovati tako, da tveganja, ki jim je izpostavljena pri opravljanju poslov, nikoli ne presežejo omejitev določenih z zakonom in na njegovi podlagi izdanih predpisov. V vsakem trenutku mora biti sposobna pravočasno izpolnjevati zapadle obveznosti ter biti trajno sposobna izpolniti vse svoje obveznosti.

4.2. ORGANIZACIJA NOTRANJEREVIZIJSKE SLUŽBE V NLB D.D.

Notranjerevizijska služba je v NLB d.d. organizirana kot enovita neodvisna štabna organizacijska enota z imenom Center notranje revizije. Podrejena je neposredno upravi banke. Center notranje revizije vodi direktor.

Formalna ureditev delovanja Centra notranje revizije je opredeljena v Listini o delovanju notranjerevizijskih služb v Skupini NLB, v kateri je opredeljen namen in način delovanja, pristojnosti in odgovornosti notranjerevizijske službe v banki. Na predlog vodstva Centra notranje revizije je Listino sprejela uprava banke, soglasje k sprejemu pa je dal tudi nadzorni svet. Podrobneje so strokovna pravila notranje revizije zapisana v Priročniku notranjega revidiranja, ki so ga v banki notranji revizorji razvili v okviru svojega razvojnega dela. Gre za akt, ki ureja operativno delovanje Centra notranje revizije in opredeljuje vse faze revizijskega dela in tehnike, ki se pri tem uporabljajo. Ta dokument nenehno ažurirajo in nadgrajujejo v skladu z razvojem notranjerevizijske službe in stroke (Interni vir NLB d.d.).

⁵ V Slovenskih računovodski standardih je spremenjena opredelitev navedenih poimenovanj in sicer v bilanco stanja, izkaz poslovnega izida in izkaz finančnega izida.

Ostale formalne podlage, ki jih uporabljajo notranji revizorji pri svojem delu so: Standardi notranjega revidiranja, Mednarodni revizijski standardi, Kodeks poklicne etike notranjega revizorja, Slovenski in Mednarodni računovodski standardi, zakoni, predpisi, notranji akti (pravilniki) in navodila za poslovanje.

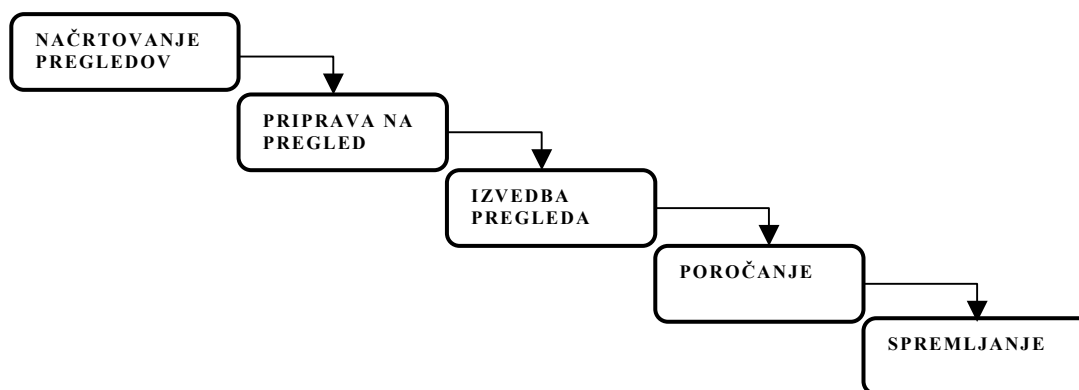
Splošne smernice o obsegu revizijskega dela in odločitve, katere dejavnosti ter kako pogosto revidirati, daje oziroma sprejema poslovodstvo, s soglasjem nadzornega sveta (Interni vir NLB d.d.).

4.3. IZVAJANJE NOTRANJE REVIZIJE V NLB D.D.

Izvajanje notranjerevizijskih aktivnosti obsega predvsem:

- načrtovanje revizijskih pregledov in drugih revizijskih nalog,
- priprava na revizijski pregled,
- izvajanje revizije,
- poročanje o ugotovitvah revidiranja in priporočanje korekcijskih ukrepov,
- spremljanje izvajanja priporočenih ukrepov.

Slika 1: FAZE REVIZIJSKEGA PREGLEDA



Vir: Interni vir NLB d.d.

4.3.1. NAČRTOVANJE REVIZIJSKIH NALOG

Prvi pogoj za uspešno, učinkovito in pravočasno revizijo je dobro načrtovanje, saj so realno sestavljeni načrti tako revizijskega dela, kot tudi posameznega revizijskega pregleda, podlaga za kvalitetno delo notranjih revizorjev. Ravnatelj notranje revizije je tisti, ki je odgovoren za globalno načrtovanje njenega dela, posamezni notranji revizor pa načrtuje nalogo, ki mu je dodeljena.

Notranjerevizijska služba izvaja revizijske naloge praviloma po strateškem, letnem in operativnem načrtu. Strateški načrt opredeljuje dolgoročne cilje delovanja, za obdobje enega revizijskega cikla, ki traja običajno od tri do pet let. Letni načrt določa področja delovanja ponavadi za eno leto vnaprej, operativni pa za eno četrletje, za vsakega posameznega revizorja. Strateški in letni načrt dela potrdi uprava banke v soglasju z nadzornim svetom, operativni načrt pa vodstvo službe notranje revizije.

Načrti revizijskih pregledov temeljijo na analizi tveganosti, ki se izvede vsako leto in je osnova za izdelavo tri ali štiriletnega cikla (dolžina cikla je odvisna od velikosti in univerzalnosti revidirane organizacije ter od kadrovske zasedbe notranjerevizijske službe) revizijskih pregledov. V NLB d.d. traja ta cikel štiri leta. Notranje in zunanje spremembe so tiste, ki zahtevajo, da se ocena tveganosti ponovi vsako leto. Pri analizi tveganosti niso v ospredju sama poslovna tveganja in ocenjevanje le-teh, pač pa notranja organizacija, kontrolno okolje in druge značilnosti, ki opredeljujejo globalno tveganost področij poslovanja, ki so predmet revidiranja.

Strateški načrt

Strateški načrt notranjega revidiranja je tisti, ki določa vlogo notranje revizije v poslovnem sistemu in mora biti prilagojen njegovim dolgoročnim ciljem, poslovni politiki in posebnostim poslovanja. Strateški oziroma dolgoročni načrt opredeljuje predmet (področja) in obseg revidiranja, razvoj revizijske funkcije, kadrovske zasedbo, svetovalno dejavnost, sodelovanje z zunanjimi institucijami in prostorsko ureditev ter opremo, za celotno obdobje revizijskega cikla (Interni vir NLB d.d.).

Strateški načrt je potrebno redno, običajno enkrat letno, preverjati ter spremeniti, če se pojavijo nove okoliščine v poslovanju (Turk, 1995, str. 95). K strateškemu načrtu je priložena preglednica štiriletnega cikla revizijskih pregledov po poslovnih funkcijah in organizacijskih enotah banke. V skladu s strateškim načrtom dela službe ter na podlagi letne analize tveganosti se oblikuje letni načrt dela.

Letni načrt

Osnova za letno načrtovanje rednih pregledov je analiza tveganosti, s katero se oceni tveganost določenega področja oziroma funkcije ali organizacijske enote. Natančno se načrtuje redne revizijske preglede, medtem ko se občasne in druge naloge opredeli s predvidenim izkustvenim številom delovnih ur. Poleg tega se določi tudi organizacijske enote in funkcije revidiranja, potrebne resurse in okvirni čas izvajanja pregledov (po kvartalnih in izvajalcih).

V skladu z Zakonom o bančništvu mora letni načrt obsegati (Uradni list RS, št. 7/99):

- področja poslovanja na katerih bo služba opravila pregled poslovanja,

- opis vsebine načrtovanih pregledov po posameznih področjih.

V letni načrt revizijskih pregledov je potrebno vključiti tudi tiste redne preglede, ki so bili načrtovani za preteklo leto, pa zaradi kakršnikoli razlogov v preteklem letu niso bili opravljeni (Beale, Bradford, 1993, str. 30). Poleg tega mora notranja revizija upoštevati še nepredvidene naloge, ki jih ni mogoče opredeliti ob sestavi letnega načrta, saj bodo znane šele med letom.

Operativni načrt

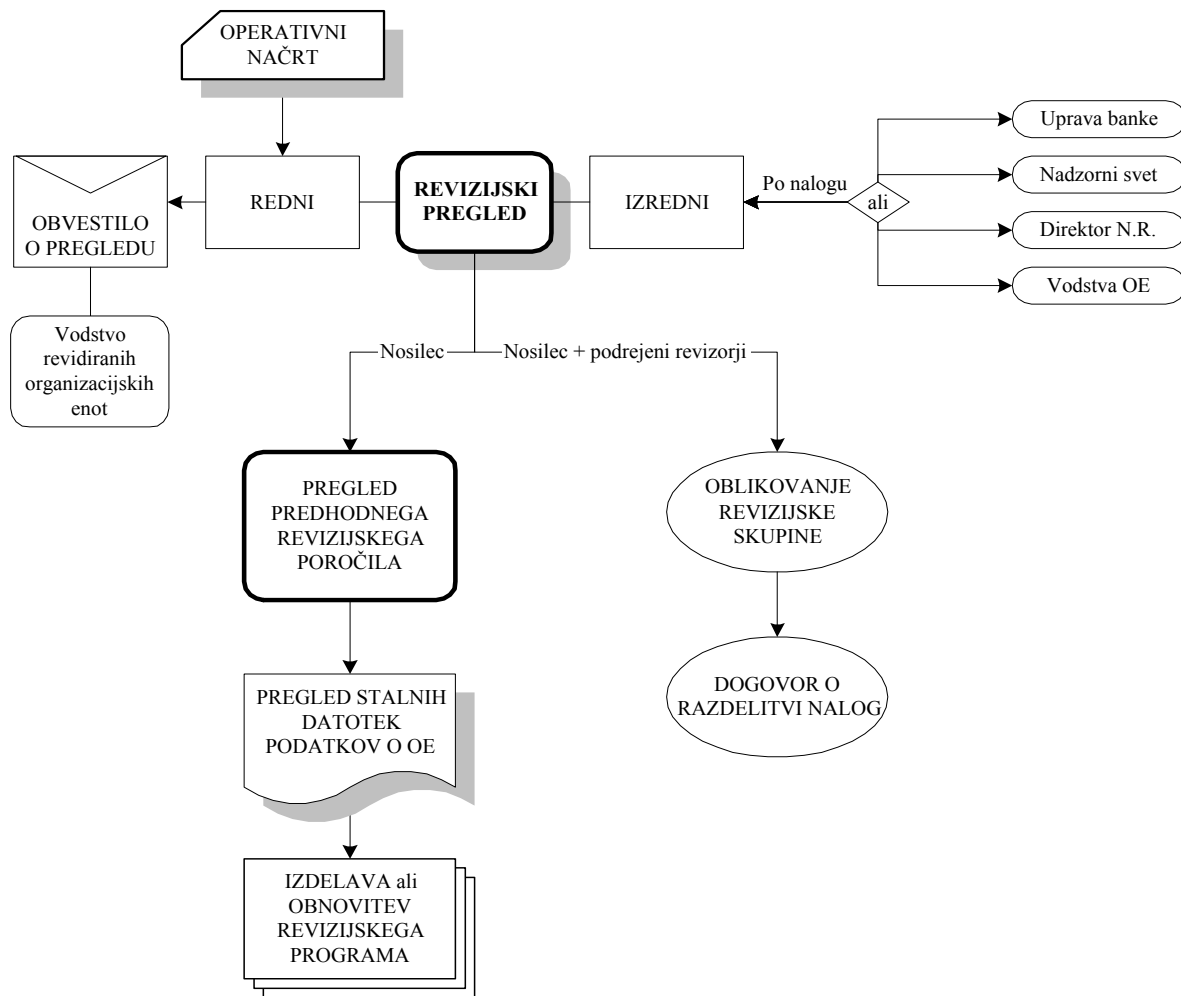
Operativni načrt je sestavljen iz individualnih načrtov notranjih revizorjev. Podrobno opredeljuje funkcije in organizacijske enote, ki bodo predmet revidiranja v trimesečnem obdobju, člane in vodje revizijskih ekip ter razporeditev fonda delovnega časa na: revizijske preglede, svetovanje, izobraževanje, interni razvoj in druge z revizijo povezane naloge. Vodstvo notranjerevizijske službe v skladu s sprejetim letnim načrtom odreja preglede poslovanja v posameznih organizacijskih enotah banke in določa revizorje, ki bodo preglede opravili v naslednjem trimesečju. Izredne preglede in naloge, ki niso opredeljene v letnih in operativnih načrtih dela službe in se opravljajo na posebno zahtevo, odreja uprava banke in direktor notranjerevizijske službe po lastni presoji, ali na pobudo pristojnih vodstev organizacijskih enot (Interni vir NLB d.d.).

4.3.2. PRIPRAVA NA REVIZIJSKI PREGLED

Dobra priprava revizijskega pregleda in poznavanje predmeta notranjega revidiranja je predpogoj za kvalitetno, učinkovito, korektno in pravočasno izvedbo pregleda. Priprava na revizijski pregled zajema:

- načrtovanje pregleda,
- določitev ciljev, obsega in vsebine pregleda,
- oblikovanje revizijske skupine,
- priprava revizijskega programa,
- pregled revizijskega poročila in delovne dokumentacije predhodnega revizijskega pregleda,
- najava pregleda.

Slika 2: PRIPRAVA NA PREGLED



Vir: Interni vir NLB d.d.

Načrtovanje pregleda

Vsak revizijski pregled je potrebno načrtovati in se tako nanj ustrezno pripraviti. Število in vrste rednih revizijskih pregledov se načrtujejo v zadnjem trimesečju tekočega leta za naslednje leto (letni načrt).

V načrtu pregleda se natančno določijo cilji in obseg revizije, pridobivanje vseh temeljnih informacij, o aktivnosti, ki se bo revidirala, potrebne resurse, najava revizije vodstvu organizacijske enote, seznanitev s postopki dela, ocenitev tveganj v delovanju revidirane enote, pripravljanje revizijskega programa, določanje kako, kdaj in komu bodo rezultati revizije poročani. Ko je vse določeno sledi odobritev delovnega plana s strani predstojnika notranjerevizijske službe (Chambers, Selim, Vinten, 1993, str. 337). Podroben revizijski načrt, ki natančno opredeljuje revizijske naloge za določen revizijski projekt, predstavlja izhodišče za izvajanje postopkov revidiranja.

Določitev ciljev, obsega in vsebine pregleda

Vse troje je definirano v revizijskem programu. Revizijski cilji in postopki določajo potek dela pri revizijskem pregledu. Notranji revizor se pri svojem delu osredotoči na ugotavljanje in presojanje notranjih kontrol v delovnih procesih in ocenjuje učinkovitost in zanesljivost njihovega delovanja. Preverja tudi skladnost z zakoni in predpisi ter notranjimi pravili.

Oblikovanje revizijske skupine

Običajno se notranje revidiranje izvaja v revizijski skupini. Skupine so okvirno določene že v letnem načrtu revizijskih pregledov, natančneje pa v trimesečnem operativnem načrtu dela. Določi se revizorja, ki bo vodil posamezni pregled in je odgovoren za koordiniranje ter nadzorovanje dela ostalih članov skupine. Odgovoren je za razdelitev nalog priprave in izvajanje pregleda, nemoten potek dela na terenu ter za pripravo revizijskega poročila. Pri imenovanju vodje pregleda in oblikovanju skupine se upoštevajo izkušnje in strokovna znanja revizorjev, kar pomeni, da v skupini sodelujejo revizorji, ki pokrivajo različna področja poslovanja. Tako se pregled opravi bolj učinkovito in strokovno, omogočeno je skupno, hitrejše reševanje problemov in pokrivanje vseh področij poslovanja (Beale, Bradford, 1993, str. 53-54). Odgovorni revizor mora nadzorovati delo članov skupine ves čas revidiranja, s čimer zagotovi, da člani revizijske skupine izvajajo svoje delo v skladu s postopki za notranjo revizijo in z odobrenim časovnim razporedom revidiranja.

Kadar gre za redne rutinske preglede, ki jih opravlja en ali največ dva revizorja, vodje pregleda ni potrebno imenovati. Kadar gre za zahtevnejše in obsežnejše preglede poslovnih funkcij, pri katerih sodeluje večje število revizorjev, vodja pregleda že v fazi priprave na pregled in skladno z revizijskimi cilji oblikuje tudi strukturo bodočega revizijskega poročila ter opredeli njegove prejemnike.

Priprava revizijskega programa

Revizijski program, ki ga je potrebno pripraviti pred vsakim pregledom, predstavlja notranjemu revizorju najpomembnejši usmerjevalni mehanizem. Ustrezno pripravljen revizijski program dokazuje ustrezno načrtovanje dela, je opora manj izkušenim članom revizijske skupine, daje dokaze o opravljenem delu ter omogoča kontroliranje porabljenega časa pri delu (Taylor, Glenzen, 1996, str. 310 – 311).

Tudi v NLB d.d. pripravljajo revizijske programe, ki vsebujejo (Interni vir NLB d.d.):

- *Cilje revizije.* Glavni cilj vsakega revizijskega pregleda je ocenitev vzpostavitve in delovanja notranjega kontrolnega sistema. Cilji so opredeljeni kratko in jedrnato, pri tem pa morajo odražati glavna tveganja, ki so značilna za konkretno področje poslovanja in jih želimo s pomočjo revizijskih programov odkriti oziroma preveriti njihovo obvladovanje.

- *Vprašalnik za testiranje notranjega kontrolnega sistema.* Vprašalniki vodijo revizorja skozi celoten revizijski pregled. Njihov poudarek je na osvetlitvi prednosti in slabosti v delovanju notranjih kontrol, tako da vsebina vprašanj zajema vse bistvene točke notranjega kontrolnega sistema, ki so ali bi morale biti vzpostavljene povsod tam, kjer so prisotna tveganja v poslovanju. Vprašalniki morajo biti razumljivi, sistematični, omogočati morajo hitro in enostavno ocenjevanje sistema.
- *Revizijske postopke.* To so navodila za obvezno preizkušanje podatkov in postopkov, ki so relevantni za preverjanje obstoja in delovanja notranjih kontrol, namenjenih obvladovanju tveganj. Postopki so podlaga za oblikovanje objektivnih revizorjevih odgovorov na vprašalnik za testiranje notranjega kontrolnega sistema in za oblikovanje ugotovitev ter revizijske ocene v revizijskem poročilu.

Učinkovit je tisti revizijski program, s katerim je mogoče preveriti ali notranji upravljalški, izvajalni in kontrolni sistemi funkcionirajo tako, da je tveganje izgub zaradi neučinkovitih, nepravilnih in zlonamernih postopkov, zmanjšano na minimum.

Za redne ponavljajoče se preglede osnovnih bančnih funkcij so praviloma revizijski programi vnaprej pripravljene in shranjeni v revizijskemu priročniku. Že izdelani odgovarjajoči program je potrebno pregledati in po potrebi dopolniti glede na vsebinske spremembe, ki so se zgodile v času od njegove izdelave do pregleda. V kolikor gre za pregled, za katerega v revizijskem priročniku še ni izdelanega revizijskega programa, se ga v celoti pripravi pred začetkom izvajanja pregleda. Za pripravo celovitega revizijskega programa je zadolžen revizor, ki bo vodil in koordiniral pregled. Popravljeni ali na novo izdelani revizijski program se vključi v revizijski priročnik. Za krajše izredne preglede, h katerim je potrebno hitro pristopiti, ni potrebno izdelati revizijskega programa. Program posameznega revizijskega pregleda je sestavni del delovnega gradiva notranjega revizorja (Interni vir NLB d.d.).

Pregled revizijskega poročila in delovne dokumentacije predhodnega revizijskega pregleda

Revizijsko poročilo in delovna dokumentacija predhodnega revizijskega pregleda se pri ponavljajočih se rednih pregledih pregleda. Bistvene ugotovitve pri predhodnem pregledu se upoštevajo pri pripravi revizijskega programa, tako da se pri načrtovanem pregledu preveri ali so bile nepravilnosti in pomanjkljivosti iz predhodnega pregleda odpravljene.

Najava pregleda

Redni pregled je potrebno pisno najaviti vodjem organizacijskih delov, ki so vključeni v pregled. V NLB d.d. je to praviloma najmanj pet dni pred začetkom revizijskega pregleda. V najavi se na kratko opredeli namen in vsebina pregleda, predvideni čas njegovega trajanja ter imena revizorjev, ki sestavljajo revizijsko skupino. Če je v skladu z uveljavljenim načinom dela službe predvideno, se najavi priloži tudi revizijski vprašalnik, ki je namenjen

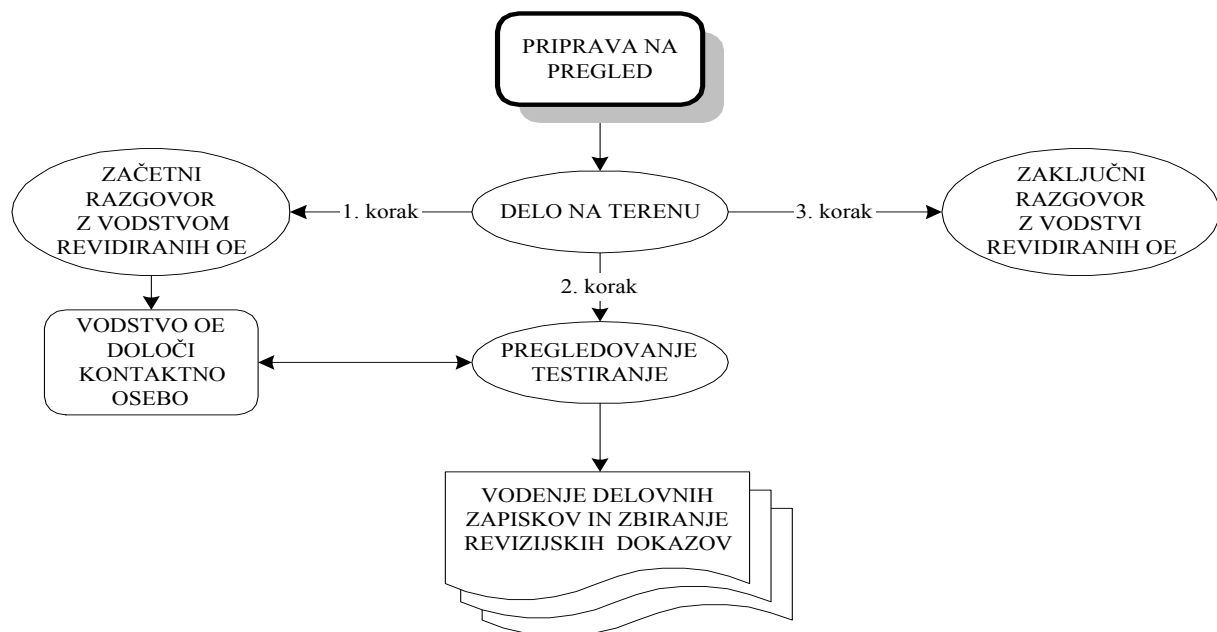
samoocenitvi notranjega kontrolnega sistema v revidirani organizacijski enoti. Najava pregleda lahko vsebuje tudi seznam dokumentacije, ki jo je v revidirani organizacijski enoti potrebno predhodno pripraviti ali posredovati za učinkovitejše izvajanje pregleda (Interni vir NLB d.d.).

4.3.3. IZVEDBA REVIZIJSKEGA PREGLEDA

Revizijski pregled se izvaja v skladu z revizijskim programom, ki vsebuje revizijski vprašalnik za testiranje notranjega kontrolnega sistema in revizijske postopke, ki opredeljujejo način dela revizorja. Njegov cilj je kakovostna in gospodarna izvedba pregleda. Izvedba revizijskega pregleda zajema (Interni vir NLB d.d.):

- uvodni razgovor z vodstvom revidirane organizacijske enote,
- pridobivanje in preiskovanje podatkov,
- vodenje delovnih zapiskov,
- zaključni razgovor z vodstvom revidirane organizacijske enote.

Slika 3: IZVEDBA PREGLEDA



Vir: Interni vir NLB d.d.

Uvodni razgovor z vodstvom revidirane organizacijske enote

Vodstvo mora biti seznanjeno s cilji, obsegom in vsebino pregleda. Pri razgovoru je pomembno, da revizor dopusti dvosmerno komuniciranje in da ima revidiranec možnost, da tudi sam predlaga pregled določenih aktivnosti, ki jih načrt revizijskega pregleda ni predvideval. Poleg tega preveri revizor v razgovoru tudi način vodenja in obvladovanja revidirane enote na podlagi posebnega standardnega revizijskega programa za revidiranje vodstvene funkcije.

Pridobivanje in preiskovanje podatkov

Sam proces zbiranja, analiziranja in dokumentiranja informacij mora biti nadzorovan z namenom zagotavljanja revizorjeve objektivnosti in doseganja ciljev (Chambers, Selim, Vinten, 1993, str. 338). Vodje organizacijskih delov so dolžni revizorjem nuditi vso potrebno pomoč in omogočiti vpogled v vse poslovne listine in drugo dokumentacijo, dostop do vseh prostorov, programske in druge opreme, ter razgovor s katerimkoli od delavcev, ki sodeluje v procesih, ki so predmet revizije.

Revizor zbira dokaze na podlagi ene ali več metod, ki jih izbere po lastni presoji. S tem želi pridobiti dokaze o popolnosti, zanesljivosti in veljavnosti podatkov. Te metode so (Beale, Bradford, 1993, str. 57 – 59; Lesjak, 2002, str. 16 – 17; Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju, 2001):

- *Pregledovanje.* Sem sodi preiskovanje evidenc, dokumentov ali opredmetenih osnovnih sredstev. Pregledovanje evidenc in listin daje dokaze o različni stopnji zanesljivosti, odvisno od vrste in virov dokazov, kot tudi učinkovitosti notranjega kontroliranja pri njihovem obravnavanju.
- *Opazovanje.* Predstavlja ogledovanje procesa ali postopka, ki ga opravljajo zaposleni v revidirani organizacijski enoti. Z opazovanjem se pridobijo trenutno zanesljivi dokazi, ki pa nimajo trajnejše vrednosti.
- *Poizvedovanje.* Pomeni zbiranje ustreznih informacij pri dobro obveščenih posameznikih. Poteka v različnih oblikah in je najboljša metoda za pridobitev velikega števila informacij v najkrajšem času. Vendar pa dokazi, pridobljeni s to metodo niso vedno primerni in zanesljivi, zato morajo biti opravljeni še drugi postopki.
- *Potrjevanje.* Je odgovor na poizvedovanja, s pomočjo katerega se lahko dodatno podkrepi informacije.
- *Analitično preiskovanje.* Gre za proučevanje najbolj pomembnih kazalnikov kot tudi trendov s postopki, s katerimi se analizirajo in primerjajo medseboj povezani vzorci, trendi, razmerja in drugi podatki. Vključuje tudi raziskovanje nenavadnih ali nepričakovanih nihanj.
- *Ponovna izvršitev.* Ko se kontrole in funkcije obdelave ponovijo, da se zagotovi točnost operacij ter preveri točnost izračunov in kalkulacij.
- *Naris poteka.* Uporabljajo se za posnetek stanja z uporabo grafike. Ta metoda daje notranjemu revizorju vpogled v pomanjkljivosti in podvajanje delovnih postopkov ter v ključne točke delovanja notranjih kontrol.

- *Izračunavanje.* Ponovno se preveri matematične točnosti izvirnih listin in računovodskih evidenc.

Vodenje delovnih zapiskov

Vse ugotovitve mora revizor sproti beležiti v delovne zapiske, ki so sestavni del delovne dokumentacije. Turk (Turk, 1995, str. 246–247) opredeljuje delovno gradivo kot tiste listine, ki kažejo način in vsebino dela, ki ga je opravil notranji revizor. V njem morajo biti trdne in logične ugotovitve, od najosnovnejših dokazov o ustreznosti poslovnega dogodka do celovitih ugotovitev o presojanem pojavu, ki tvorijo mnenje notranjih revizorjev. Delovno gradivo je last organizacije, zato ostane pod nadzorom oddelka notranje revizije in ga mora ta tudi ustrezno hraniti.

Za vsako revizijo je potrebno voditi delovno gradivo. Kakovostno delovno gradivo olajša kontrolo nad delom in napredkom pri njem, vsebuje zapis o tem, da je bilo delo opravljeno, o tem kdo ga je opravil, o uporabljenih postopkih in standardih, predstavlja predmet revizije, ter potrjuje resničnost in veljavnost revizijskega poročila. Delovno gradivo naj bi bilo standardizirano, urejeno in sestavljeno v skladu s splošnim revizijskim programom (Korbar, 1998, str. 22).

Zaključni razgovor z vodstvom revidirane organizacijske enote

Delo na terenu se konča z zaključnim razgovorom z vodstvom revidirane enote, kjer revizor predstavi vsebino revizijskih ugotovitev in priporočil, ki bodo zajeti v revizijskem poročilu. Zaključni razgovor je tudi priložnost, da revizor preveri ugotovitve in priporočila ter dobi povratno informacijo od vodstva revidirane enote.

4.3.4. POROČANJE

Končna faza izvedbe revizijskega pregleda je sestavljanje poročila. Z ustreznimi revizijskimi postopki mora notranji revizor pridobiti zadostne, zanesljive, in ustrezne informacije kot osnovo za oblikovanje revizijskih ugotovitev, morebitnih priporočil in predlogov za izboljševanje poslovanja. Ugotovitve temeljijo na preverjenih dejstvih in dokumentiranih dokazih, ki so zbrani v revizorjevem delovnem gradivu, kar je še posebej pomembno v primeru ugotovitve pomembnih napak in prevar. Priporočila in predlogi izhajajo neposredno iz ugotovitev ter temeljijo na strokovnosti in izkušnjah notranjih revizorjev (Lesjak, 2000, str. 20).

Poročila morajo biti objektivna, jasna, zanesljiva in pravočasna. Ne smejo biti obremenjena s podrobnostmi in nepomembnimi pojasnili ter ne smejo zanemarjati posebnosti poslovanja. Odražati morajo namen in rezultate revizije (Chambers, Selim, Vinten, 1993, str. 338).

Priprava in predložitev osnutka poročila o opravljeni notranji reviziji

Po opravljenem terenskem delu notranji revizor oziroma vodja revizijske skupine pripravi osnutek revizijskega poročila, ki ga posreduje v pregled vodstvu revidiranega področja, najkasneje v 14-ih dneh po končanem pregledu. Ta vsebuje ugotovitve revizorjev, predloge in priporočila za izboljšanje stanja, čas in imena oseb oziroma organizacijskih enot, ki so zadolžene za odpravo nepravilnosti. Če ima vodstvo pripombe ali se z revizijskimi ugotovitvami in priporočili ne strinja, ima možnost, da v 8-ih dneh po prejemu osnutka, praviloma v pisni obliki sporoči pripombe, mnenja in stališča glede ugotovitev pregleda. Te se v notranjerevizijski službi proučijo, in če je potrebno, se skušajo uskladiti na skupnem sestanku z vodstvom revidirane organizacijske enote (Interni vir NLB d.d.). Namen takšnega sestanka je, da se preprečijo napake v končnem poročilu, natančno opredelijo predlogi in priporočila, določita čas za izvedbo ukrepov in organizacijska enota, ki bo odgovorna za njihovo izvedbo.

Priprava končnega poročila

Po opravljeni uskladitvi osnutka poročila izda služba končno revizijsko poročilo. Krog prejemnikov končnega poročila je praviloma širši kot pri osnutku poročila, saj se ga posreduje upravi banke, vsem odgovornim vodstvom in vodstvu revidirane organizacijske enote. Pošiljanje revizijskih poročil poteka v NLB d.d. po elektronski pošti. Potrebno je paziti, da poročilopri tem ne pride v nepooblaščne roke in s tem do zlorabe informacij.

V banki morajo poročila o pregledih poslovanja imeti enotno strukturo in obliko, saj so stalne oblike poročanja za uporabnike poročil prijaznejše.

Revizijsko poročilo je sestavljeno iz naslednjih vsebinskih področij (Interni vir NLB d.d.):

- *Uvod.* Tu je opredeljeno, kdo je opravil pregled, kdo je sodeloval pri pregledu, namen in obseg pregleda.
- *Revizijska ocena stanja.* Je vsebinski povzetek splošnega stanja na revidiranem področju poslovanja. Predstavlja povzetek ugotovitev (ali je revidirana organizacijska enota urejena, ali so notranje kontrole vzpostavljene, itd) in priporočil, za izboljšanje poslovanja. Namenjena je najvišjemu vodstvu (upravi).
- *Revizijske ugotovitve in priporočila.* Na začetku ugotovitev se na kratko poda ocena o tem, kaj je na revidiranem področju poslovanja dobro urejeno. V nadaljevanju se navede ugotovitve pri katerih po oceni revizorja obstajajo tveganja v poslovanju. Sledi priporočilo, ki mora biti usmerjeno v iskanje strokovne rešitve problema v smislu izboljšav ali ukrepov za odpravljanje ugotovljenih slabosti.

- *Ukrepi vodstva revidirane organizacijske enote.* Revidirani enoti se določi dokončni časovni rok, do katerega mora vodstvo poslati pisno poročilo o opravljenih ukrepih za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti in nepravilnosti ter o upoštevanju priporočil. Rok se določi po presoji revizorja in se ga uskladi z vodstvom revidirane enote v fazi obravnave osnutka poročila.
- *Mnenje vodstva revidirane organizacijske enote o osnutku revizijskega poročila.* Tu se navede povzetek pisnih pripomb na osnutek poročila in, ali so bile pripombe vodstva v revizijskem poročilu upoštevane.
- *Zaključek poročila.* Najprej se navedejo imena in priimki ter podpisi revizorjev, ki so opravili pregled. Sledi ime in priimek ter podpis nadrejenega revizorja, ki zagotavlja, da je poročilo nepristransko in strokovno izdelano, medtem ko revizor s podpisom odgovarja za pravilnost navedb v poročilu. Seznam oseb, ki prejmejo končno revizijsko poročilo je na koncu. Ime in priimek ter podpis predstojnika notranjerevizijske službe je na naslovni strani poročila. Predstojnik notranjerevizijske službe s podpisom odobri vsebino in prejemnike revizijskega poročila ter jamči za to, da je bil revizijski pregled opravljen skladno s standardi in internimi navodili službe.

Poročilo o notranji reviziji ni samo končni proizvod revidiranja, temveč sredstvo za doseganje revizijskih ciljev. Prikazuje v kakšnem obsegu so se uresničili cilji revizije. Na splošno so cilji večine posamičnih revizij prepričati poslovodstvo o obstoju uspešne ureditve notranjega kontroliranja in njenem zadovoljivem delovanju ter o morebitnih izboljšavah.

4.3.5. SPREMLJANJE IZVAJANJA PRIPOROČENIH UKREPOV

S spremljanjem v prihodnje zagotovimo da so priporočila za odpravo pomanjkljivosti oziroma predlogi izboljšav, ki izhajajo iz končnega poročila, učinkovito in pravočasno upoštrevani. Spremljanje zajema tudi poročanje vodstvu in/ali nadzornemu svetu.

V NLB d.d. je služba notranje revizije dolžna vsake tri mesece poročati tako upravi banke kot tudi nadzornemu svetu o vsebini opravljenih pregledov poslovanja, primernosti in učinkovitosti delovanja sistemov notranjih kontrol, ter o ugotovitvah in priporočilih iz revizijskih pregledov. Letno mora poročati o uresničitvi načrta s povzetkom pomembnejših ugotovitev opravljenih pregledov poslovanja. Obseg in vsebina poročila o notranji reviziji sta v različnih okoliščinah različna. Poslovodstvo je tisto, ki prevzame celotno tveganje v primeru neupoštevanja priporočil.

5. SAMOOCENJEVANJE NOTRANJIH KONTROL - CSA

Področje notranjega nadziranja v svetu doživlja stalne spremembe in izpopolnitve, katerim sledi tudi slovenska notranjerevizijska stroka. Uvajanje samoocenjevanja notranjih kontrol (control self assessment, v nadaljevanju CSA) je primer, ko je bil tradicionalni pristop ocenjevanja sistema notranjih kontrol nadgrajen. Gre za razmeroma nov pristop, ki se je v svetu pojavil v drugi polovici osemdesetih let. Z njim lahko odgovorna vodstva sama preverjajo ustreznost vzpostavitve ter delovanje notranjekontrolnega sistema v podjetju.

Svetovni inštitut notranje revizije (IIA) opredeljuje samoocenjevanje notranjih kontrol kot proces, v okviru katerega se preverja in ocenjuje učinkovitost notranjega kontrolnega sistema, z namenom dobiti primerno zagotovilo, da bodo vsi zastavljeni poslovni cilji doseženi (Hubbard, 2000, str. 2). Pri tem je potrebno ugotoviti tudi morebitna tveganja, ki bi lahko onemogočila dosego teh ciljev. Samoocenjevanje naj bi sicer služilo izboljšanju vizij, analiziranju položaja in kakovostnim izboljšavam vseh poslovnih procesov (Ridley, Chambers, 1998, str. 331).

Spremembe, ki jih prinaša samoocenjevanje notranjih kontrol

Pri samoocenjevanju notranjih kontrol, za razliko od tradicionalnega pristopa k revidiranju, ni notranji revizor tisti, ki preverja ustreznost delovanja notranjih kontrol, pač pa so to zaposlenci in vodstvo revidirane organizacijske enote. Vodstva organizacijskih enot in tisti zaposlenci, ki so odgovorni za posamezno poslovno funkcijo, se tako iz pasivne vloge postavijo v aktivno vlogo, ko preverjajo, preizkušajo in ocenjujejo notranje kontrole v procesih, za katere so odgovorni. Pri tem lahko ovrednotijo tudi tveganja, pripravijo akcijski načrt za odpravo ugotovljenih slabosti in ocenijo verjetnost, da bodo cilji organizacije doseženi (Revizorjevo okno, NLB d.d., junij 2001).

Samoocenjevanje prinaša s seboj prenos nekaterih odgovornosti, kar ponazarja spodnja tabela:

Tabela 1: SPREMEMBE V ODGOVORNOSTIH

ODGOVORNOSTI	TRADICIONALNI PRISTOP	CSA PRISTOP
Določanje poslovnih ciljev	Poslovodstvo	Poslovodstvo
Ocenjevanje tveganj	Poslovodstvo	Poslovodstvo
Primernost notranjih kontrol	Poslovodstvo	Poslovodstvo
Ovrednotenje tveganj in kontrol	Revizorji	Delovne skupine
Poročanje	Revizorji	Delovne skupine
Potrditev ocenjenih tveganj in kontrol	Revizorji	Revizorji
Uporabljeni cilji	Revizorjevi	Poslovodstveni

Vir: Hubbard, 2000, str. 5.

Iz tabele je razvidno, da se z uvedbo pristopa CSA v podjetje določanje poslovnih ciljev, ocenjevanje tveganj in primernosti kontrolnega sistema ne spremeni in ostane v pristojnosti

posloводства, mora pa poslovodstvo po novem poleg oblikovanja notranjih kontrol le-te tudi oceniti oziroma ovrednotiti. Pri tem se upravičeno pojavi dvom glede objektivnosti ocenjevanja, zato je notranji revizor tisti, ki da končno zagotovilo o kakovosti notranjega kontrolnega sistema. Glavna sprememba nastane torej, ko tradicionalno revizorjevo vlogo ovrednotenja tveganj ter kontrol in poročanja prevzamejo delovne skupine, ki so sestavljene iz vrst posloводства, usmerjajo pa jih notranji revizorji. Pri tem je notranji revizor bolj asistent kot ocenjevalec, saj morajo oceno podati poslovodni delavci sami. Ti najbolje poznajo delovne procese in posamezne aktivnosti znotraj njih in tako najlažje ocenijo ali obstoječe kontrole ustrezajo. Pri tem jim je v pomoč notranji revizor s svojimi izkušnjami. Potrditev ocenjenih tveganj je še vedno v pristojnosti revizorja, ki s preizkušanjem pridobljene podatke in ocene potrdi oziroma zavrže. Poročilo pri pristopu samoocenjevanja oblikuje delovna skupina, lahko pa vsebuje tudi ugotovitve in pripombe revizorja, ki sodeluje v delovni skupini. Samoocenjevanje se ne začne s cilji notranjih revizorjev, temveč s poslovodnimi cilji, kar naj bi povečalo poslovodstveno pripravljenost na sodelovanje.

CSA je torej pripomoček vodjem pri vzpostavljanju, izvajanju in nadziranju notranjih kontrolnih postopkov, hkrati pa vzpodbuda in vodilo za doseganje potrebne ravni zavedanja tveganj in nujnosti izvajanja notranjih kontrol (Revizorjevo okno, NLB d.d, december 2000).

Pristopi k samoocenjevanju notranjih kontrol

Različni avtorji (Wade, Wynne, 1999, str. 19; Hubbard, 2000, str. 13; Clark, 2000, str. 1) navajajo več načinov izvedb samoocenjevanja. Med njimi prevladujejo: izvedba vodenih delavnic, izdelava vnaprej pripravljenih vprašalnikov ter uporaba intervjujev. V okviru posameznega pristopa so poznane še številne različice, pristopi pa se pogosto tudi kombinirajo. Namen vseh je ugotoviti obstoj in zanesljivost delovanja notranjih kontrol. Ne glede na to, kateri pristop se izbere, je potrebno tekoče spremljati njegovo izvajanje in dosežene rezultate, ter sproti odpravljati morebitne pomanjkljivosti, ki se pojavijo.

Med navedenimi pristopi se najpogosteje omenja metoda vodenih delavnic, predvsem zaradi spodbujanja s strani Svetovnega inštituta za notranjo revizijo - IIA ter oglaševanja omenjenega pristopa s strani svetovalnih podjetij. Samoocenjevanje se izvede kot zaporedje delavnic ali srečanj, kjer se njihovo trajanje in število udeležencev prilagaja potrebam organizacije. Uporabljajo jih pri opredelitvi tveganj, ocenjevanju notranjih kontrol, pri preiskovanju, ocenjevanju in poročanju o verjetnosti doseganja poslovnih ciljev (Hubbard, 2000, str. 15 - 19).

Če izvajamo pristop vodenih delavnic, je pomemben izbor ustreznih oseb, ki bodo delavnico vodili. Smiselno je zagotoviti anonimnost glasovanja, saj se s tem lahko poveča iskrenost in sodelovanje udeležencev. Ker lahko v okviru delavnice pride do napetosti, še posebno takrat, ko so v isti sobi zbrani različni hierarhični nivoji, je pomembno, da so osebe, ki bodo delavnico vodile ustrezno usposobljene. (Verk, 2001, str. 109).

Pogost način izvedbe samoocenjevanja predstavljajo tudi vnaprej pripravljene vprašalniki, ki so ponavadi oblikovani tako, da izpolnjevalcu omogočajo enostaven odgovor: DA ali NE. Vprašalnik mora biti razumljiv, saj ga ne izpolnjuje notranji revizor.

Ne glede na to kateri pristop se izbere, je namen v obeh primerih enak - ocenitev verjetnosti doseganja ciljev. Od uspeha prvega samoocenjevalnega procesa je pogosto odvisen tudi nadaljnji obstoj in razvoj koncepta, zato je smiselno na začetku njegovega izvajanja izbrati manjši in s tem obvladljivejši projekt.

Koristi in nevarnosti samoocenjevanja notranjih kontrol

Samoocenjevanje notranjih kontrol prinaša tako koristi kot tudi nevarnosti (Verk, 2001, str.109; Hubbard, 2000, str. 7):

Na prvem mestu pripomore CSA k večjemu zavedanju odgovornosti, tako posloводства kot drugih sodelujočih, k boljšemu razumevanju tveganj in pomena notranjih kontrol za doseganje poslovnih ciljev organizacije. Hkrati prihaja tudi do večje izrabe znanj in izkušenj vseh tistih zaposlencev, ki so neposredno vključeni in odgovorni za nek delovni proces, kar še posebej velja v primeru, da izberemo pristop vodenih delavnic. Pričakovati je, da bo poslovodstvo učinkoviteje izvedlo popravljalne akcije, saj je samo sodelovalo pri ugotavljanju pomanjkljivosti notranjega kontrolnega sistema. Koristi pa izhajajo tudi iz boljše komunikacije in sodelovanja ter povečanja zaupanja med poslovodstvom, zaposlenci in notranji revizorji.

Poleg koristi so prisotne tudi nekatere nevarnosti, na katere moramo biti pozorni še posebno v uvajalnem obdobju pristopa samoocenjevanja notranjih kontrol, ko lahko pride do odpora do novosti, tako s strani revizorjev, kot s strani revidirancev. Zaradi neiskrenosti ali pomanjkljivega znanja udeležencev o obvladovanju kontrol in tveganj, so rezultati, ki jih dobimo s pomočjo pristopa CSA, lahko pomanjkljivi in nenatančni. Ni vsaka organizacijska kultura dovolj odprta in iskrena, da bi bila primerna za odprto razpravo v okviru delavnice. Vodja notranjerevizorske službe je tisti, ki lahko zagotovi čim boljše vključitev ter delovanje samoocenjevanja notranjih kontrol v organizaciji.

Samoocenjevanje naj bi bilo dolgoročno uspešno le v organizacijah, katerih kultura je bližja "novi viziji", medtem ko naj bi bile organizacije z nagnjenostjo k tradicionalni kulturi neprimerne za nov pristop. Novovizijska kultura je tista, kjer imajo zaposlenci številna pooblastila in odgovornosti, kjer poteka nenehno izboljševanje kulture in učenja, in je mogoče najti širok krog zainteresiranih za nove ideje. Gre za sposobnost zaposlencev za lažje prilagajanje in hitrejše sprejemanje novosti. Zato je smiselno pred izborom določenega pristopa opraviti analizo organizacijske kulture (Wade, Wynne, 1999, str. 50). Ne glede na izbrani pristop k revidiranju, pa so še vedno poslovodstvo in drugi zaposlenci odgovorni za

vzpostavljanje in vzdrževanje takšnega kontrolnega sistema, ki bo zagotavljal sprejemljivo raven doseganja zastavljenih ciljev: predvsem kar se tiče obvladovanja kontrol in kakovosti (Ridley, Chambers, 1998, str. 331).

Sprejem novega pristopa pri sodelujočih in njihova pripravljenost za sodelovanje v projektu je poleg organizacijske kulture odvisna tudi od aktivne udeležbe sodelujočih in odnosa posloводства do notranjega kontroliranja. Običajno so notranji revizorji tisti, ki v organizaciji prvi predstavijo koncept samoocenjevanja, in jih lahko tako kot strokovnjake za tveganja in notranje kontrole vključimo v proces samoocenjevanja. Način njihovega sodelovanja je odvisen od izbranega pristopa, lahko se tudi zgodi da poteka brez notranjih revizorjev (Verk, 2001, str. 110).

Da je samoocenjevanje notranjih kontrol aktualno, se kaže tudi v velikem številu ponudnikov svetovalnih storitev, ki imajo v svoji ponudbi tudi svetovanje s tega področja. Nadaljni razvoj samoocenjevanja podpira tudi IIA, kar dokazuje z ustanovitvijo CSA Centra. Inštitut od leta 1999 podeljuje certifikat iz samoocenjevanja notranjih kontrol (CCSA – Certification in Control Self Assessment), organizira seminarje in finančno podpira izdajo raznih strokovnih publikacij s tega področja.

Pomembno je, da banka način izvedbe samoocenjevanja prilagodi svojim značilnostim in potrebam. Ko se notranjerevizijska služba odloči za njegovo izvedbo, ga mora čim boljše predstaviti vodstvu podružnice.

5.1 SAMOOCENJEVANJE NOTRANJIH KONTROL V NLB d.d.

Tudi v Centru notranje revizije NLB d.d. so se odločili za CSA pristop, ki so ga prevzeli od svetovnega Inštituta notranjih revizorjev (IIA). Gre za kombinacijo vodstvenega nadzora in klasičnega notranjega revidiranja in služi kot dopolnilo obstoječemu notranjemu revidiranju, ki se opravlja s periodičnimi revizijskimi pregledi.

CSA pristop so začeli uvajati najprej v poslovni mreži, s čimer so želeli doseči čim ustrežnejši in učinkovitejši način revidiranja le-te. Namesto celovitih revizijskih pregledov posameznih poslovalnic, so uvedli preglede podružnic s pomočjo samooceničnih vprašalnikov, s katerimi preverjajo delovanje notranjega kontrolnega sistema v vseh poslovalnicah določene podružnice. Tako notranjerevizijska služba banke revidira podružnico poslovne mreže kot celoto in ne le njen posamezni del. S tem dobi celovitejši vpogled v poslovanje bančne podružnice, pa tudi vodstvu podružnice zagotavlja ta pristop celovitejši pregled nad izvajanjem zastavljenih ciljev in boljše obvladovanje tveganj. Z novim pristopom so pregledi notranjih revizorjev vedno bolj omejeni na sistemsko urejenost poslovanja, medtem ko morajo podružnični direktorji zagotoviti tekoče operativno nadziranje svojih poslovalnic, kar tako ali tako že sodi v del njihove pristojnosti. Pri tem so jim vprašalniki za samoocenjevanje notranjega kontrolnega sistema v veliko pomoč (Revizorjevo okno, NLB d.d., april 2001).

Samoocenjevanje se trenutno uporablja v podružnicah poslovne mreže, kasneje pa je predvideno tudi postopno razširjanje pristopa na druge poslovne funkcije.

Uporaba samoocenjevalnih vprašalnikov

Samoocenjevanje je bilo v poslovno mrežo NLB uvedeno s pomočjo posebej za to pripravljenih vprašalnikov. Za revidiranje poslovalnic so bili pripravljeni trije vprašalniki, dodatni vprašalnik pa je bil pripravljen za revidiranje splošne funkcije na nivoju podružnice. Prvi pokriva poslovanje s prebivalstvom, pravnimi osebami in samostojnimi podjetniki, drugi splošno in vodstveno funkcijo v poslovalnici, tretji pa informacijsko tehnologijo v poslovalnici. Vsi trije se nanašajo na ugotavljanje obstoja in delovanja notranjih kontrol, medtem, ko je četrti vprašalnik, namenjen revidiranju vodstvene funkcije v podružnici. Vprašalniki so bili pripravljeni na osnovi revizijskih programov, ki so jih prej revizorji uporabljali pri klasičnih revizijskih pregledih v poslovalnicah. Ker pa vprašalnike po novem izpolnjujejo vodstva poslovalnic, so ti ustrezno predelani, z namenom postavljanja čim bolj jasnih in nedvoumih vprašanj. Vprašalniki so imenski (izpolnjevalec vpiše svoje ime in naziv poslovalnice), kar bi po mnenju nekaterih lahko povzročilo določeno mero neiskrenosti, vendar pa je s tem olajšana analiza prejetih odgovorov (Verk, 2001, str. 111-112).

Povzetek sprememb ob prehodu na revidiranje podružnic s pomočjo samoocenjevalnih vprašalnikov (Interni vir NLB d.d.):

- revidirana je podružnica kot celota,
- z izpolnjevanjem vprašalnikov sodelujejo vse poslovalnice v revidirani podružnici,
- preverjanje odgovorov v izpolnjenih vprašalnikih je na vzorčnih poslovalnicah opravljeno s klasičnim revizijskim pregledom,
- organizirane so delavnice na začetku in ob zaključku revizijskega pregleda.

Potek notranjega revidiranja s pristopom CSA v NLB d.d.

Notranje revidiranje z novim pristopom poteka v naslednjih korakih:

- *Načrtovanje revizije.* Načrtovanje revizije je pri tem pristopu enako klasičnemu pristopu, ki je bil opisan že v prejšnjem poglavju. Tudi tu je ustrezna priprava na pregled velikega pomena. Več pozornosti je potrebno nameniti le vprašalnikom, ki so jih v preteklosti izpolnjevali revizorji sami in ji je potrebno sedaj narediti razumljivejše. Obvestilo oziroma najava revizijskega pregleda se pošlje vsem vodjem poslovalnic in direktorju podružnice, pet delovnih dni pred uradnim začetkom revizijskega pregleda. Zraven se priložijo tudi samoocenjevalni vprašalniki in navodila za njihovo izpolnjevanje.
- *Uvodni razgovor.* Na uvodni delavnici, na katero so vabljeni vsi vodilni delavci podružnice oziroma poslovalnic, revizorji pojasnjujejo osnovne značilnosti pristopa in

razložijo predviden potek revizijskega pregleda. Revizijska ekipa odgovarja na vprašanja delavcev podružnice v zvezi z vsebino vprašalnikov in samim pristopom. Dogovori se tudi rok za vrnitev izpolnjenih vprašalnikov.

- *Izpolnjevanje in vračilo vprašalnikov.* Možni odgovori pri izpolnjevanju so: “DA”, “NE” in “DELNO”, kjer je pri zadnjih dveh možnostih potrebno vpisati pojasnilo odgovora. So pa pojasnila dobrodošla tudi v primeru, ko je odgovor “DA”, s čimer želi izpolnjevalec pojasniti določene zadeve.
- *Revizijski pregled v testnih poslovalnicah.* Na osnovi ugotovitev iz analize in ob upoštevanju drugih znanih objektivnih dejstev, so izbrane poslovalnice v podružnici, v katerih se prejete odgovore testira. Število izbranih poslovalnic je odvisno predvsem od velikosti podružnice. Naknadno testiranje omogoča odkrivanje določenih predhodno neodkritih tveganj. Kriteriji za izbiro testne enote so različni: odgovori na vprašalnike, revizorjevo poznavanje posamezne poslovalnice, datum zadnjega pregleda, datum odprtja nove poslovalnice in velikost poslovalnice. V izbranih poslovalnicah se lahko opravi delni revizijski pregled ali pa klasični pregled celotnega poslovanja.
- *Intervju z direktorjem podružnice.* V okviru intervjuja, ki se opravi po opravljenem pregledu na terenu, preverimo obvladovanje splošne in vodstvene funkcije v podružnici. Osnova za pogovor je posebni vprašalnik, ki je bil direktorju predhodno tudi posredovan z namenom, da se nanj pripravi. Namen razgovora je, da se revizorji seznanijo s težavami, s katerimi se podružnica sooča pri svojem poslovanju oziroma pri delovanju notranjega kontrolnega sistema.
- *Priprava in obravnava osnutka revizijskega poročila.* Pripravljen osnutek poročila se pošlje v vročitev direktorju podružnice in vsem vodjem poslovalnic v okviru podružnice. Oblika revizijskega poročila je standardna, kot pri ostalih rednih revizijskih pregledih. Ugotovitve in priporočila se praviloma obravnavajo na zaključnem sestanku, katerega se udeleži revizijski tim in vodstveni delavci podružnice in poslovalnic. Utemeljene pripombe in mnenja se upoštevajo v končnem poročilu.
- *Izdelava končnega poročila in spremljava uresničevanja priporočenih ukrepov.* Osnutku revizijskega poročila sledi izdaja končnega revizijskega poročila. Vodja revizijskega tima je dolžan spremljati ukrepanje s strani posameznih nosilcev ukrepanja do izvršitve vseh priporočenih ukrepov. Lažjo spremljavo uresničevanja danih priporočil omogoča tabela, ki je sestavni del revizijskega poročila in vsebuje povzetke priporočil in ukrepov, posamezne roke in nosilce ukrepanja.

V letu 2001 so v Centru notranje revizije načrtovali in opravili pregled treh podružnic s pomočjo samoocenjevalnih vprašalnikov. Ob zaključku vseh treh pregledov, so organizirali skupno obravnavo ključnih sistemskih ugotovitev in priporočil z izvršnim direktorjem poslovne mreže, tremi podružničnimi vodstvi in vsemi strokovnimi sektorji, ki ustvarjajo pogoje poslovanja podružnic. Ker v do sedaj pregledanih podružnicah ocenjujejo novi pristop pozitivno, so načrti Centra, da samoocenjevanje uporabi tudi pri revidiranju drugih poslovnih funkcij banke v kombinaciji s klasičnim pristopom k revidiranju, ali pa celo samostojno.

6. PRIHODNOST NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Na globalnih trgih in v poslovnih okoljih posameznih podjetij je moč zaslediti močne konkurenčne pritiske in številne nove predpise. Število afer, kriz in zlomov narašča, kar se odraža v zmanjšanju zaupanja investitorjev v finančne izkaze. Dandanes tudi svetovne borze in uradi za nadzor finančnih trgov od vodstev podjetij zahtevajo večjo odgovornost za pravilnost objavljenih finančnih izkazov. Vse to bo prineslo vedno večje zanašanje podjetja na notranjerevizijsko službo pri zagotavljanju njegove dolgoročne konkurenčnosti. Pričakovati je, da bo tržno povpraševanje po dobrih in izobrazenih notranjih revizorjih naraščalo, kar bo povzročilo težave pri pridobivanju ustreznega kadra (Zhang, 2002, str. 39).

Ne bo več dovolj, da bodo notranji revizorji opravljali svoje delo tehnično brezhibno. Neprestano si bodo morali prizadevati, da bodo svoje napore usmerjali v tista področja, kjer je njihovega prisotnost najbolj koristna in kjer lahko z ugotovitvami in priporočili pripomorejo k zniževanju tveganosti in pravočasnemu odkrivanju pomanjkljivosti v delovanju kontrolnih mehanizmov. Ključno vlogo bodo morali odigrati tudi pri vzpostavljanju in izvajanju vseh elementov korporacijskega upravljanja (corporate governance), ki vključuje napore v zagotavljanje kvalitete upravljalškega sistema v posamezni gospodarski družbi. Iz globalnih ekonomskih sprememb, pospešenega tehnološkega razvoja in negativnih izkušenj, ki so jih prinesli številni stečaji velikih podjetij in bank ter škandali povezani s prevarami in pranjem denarja, se je pojavila zahteva po vlaganju dodatnih naporov v zagotavljanje postavljenih ciljev, učinkovito rabo sredstev, zniževanje stroškov in dviganje kvalitete proizvodov in storitev podjetja (Turk, 1999, str. 10 - 11).

Notranji revizorji se že soočajo s premikom iz starega, konzervativnega pristopa k revidiranju, v nov pristop, usmerjen k poslovodstvu. Po starem razumevanju je bil edini produkt notranjega revidiranja revizijsko poročilo, v katerem so ocenili kvaliteto obstoječih notranjih kontrol v revidirani organizacijski enoti. V prihodnosti pa se bodo strokovni napori usmerjali bolj v dajanje nasvetov o tem, kako vnaprej oceniti bodoča tveganja ter kako se pravočasno pripraviti na njihovo čimboljše obvladovanje. Stalna naloga notranjih revizorjev bo razvoj novih pristopov k revidiranju in nudenje novih revizijskih produktov in storitev, s ciljem čimhitrejšega in kvalitetnejšega informiranja notranjih strank o kvaliteti ter ustreznosti notranjega kontrolnega sistema (Turk, 1999, str. 15).

Vodstvo mora spoznati, da je za podjetje velikega pomena uspešno sodelovanje z notranjo revizijo. Revizijska hiša PricewaterhouseCoopers podaja naslednja priporočila, kako naj ravnajo podjetja, da bi se izognila krizam v prihodnje, in iz katerih so razvidna pričakovanja od notranjerevizijske službe (Heffes, 2002, str. 61):

- Notranji revizorji morajo imeti možnost neoviranega komuniciranja z najvišjim vodstvom podjetja in z njim vzdrževati stalen in odprt dialog.
- Notranji revizorji morajo zagotavljati pravilnost delovanja in obenem posredno zadovoljiti interes lastnikov. Vodstvo podjetja jih mora enakopravno upoštevati, kljub temu da so lahko včasih interesi vodstev in lastnikov različni.
- Delovanje notranjih revizorjev mora biti dolgoročno in strateško usmerjeno, če naj ti izpolnijo svoje poslanstvo.
- Oceniti in okrepiti je potrebno znanja, potrebna za revidiranje kompleksnejših področij poslovanja.
- Potrebno je zagotoviti dinamičnost notranjerevizijske funkcije. Notranjerevizijska služba mora biti sposobna hitro reagirati na spremembe v revizijskem okolju.
- Preveriti je potrebno (ali po potrebi izboljšati) sistem zagotavljanja revizijskega dela; da se notranje revidiranje izvaja kvalitetno in da se zagotavlja spoštovanje standardov. To je naloga predstojnika notranjerevizijske službe. Zaradi omejenih resursov je potrebno zagotoviti, da notranji revizorji delajo prave stvari, saj ni več dovolj, da se delajo stvari samo pravilno.

7. SKLEP

Banke si zaupanje svojih komitentov pridobivajo s kakovostnim opravljanjem svojih storitev ter s stalnim in predvsem učinkovitim nadzorom, tako notranjim kot zunanjim. Znotraj notranjega nadzora ima delovanje neodvisne notranje revizije pomembno vlogo. Tako danes ni skorajda nobenega dvoma več, da je notranje revidiranje lahko koristna in potrebna sestavina poslovnega procesa za doseganje uspešnosti, učinkovitosti in gospodarnosti poslovanja. Potreba po notranjem revidiranju se običajno še dodatno okrepi v zaostrenih pogojih gospodarjenja in raznih kriznih situacijah. Pri tem se morajo vodstva podjetij zavedati, da je potrebno na notranje revizorje gledati z vidika koristnosti, kar pomeni da morajo pozitivni učinki njihovega dela preseči povzročene stroške. Le tako bodo lahko prispevali k ustvarjanju dodane vrednosti v organizaciji.

Banke se vsak dan srečujejo s številnimi tveganji in so zato tiste finančne institucije, ki so že po zakonu dolžne organizirati notranjerevizijsko službo. Notranje revidiranje je tudi zaradi tega v poslovnih bankah relativno bolj razvito, kot v drugih nefinančnih organizacijah. Na primeru Nove Ljubljanske banke d.d. sem prikazala funkcijo notranjerevizijske službe. Spoznala sem, da se v tej banki dobro zavedajo pomena notranjega revidiranja za dolgoročni obstoj in razvoj banke. Temu primerno imajo tudi ustrezno dobro organizirano

notranjerevizijsko službo. V službi skrbijo za stalno vzdrževanje visokega nivoja notranjerevizijske prakse, med drugim tudi s stalnim uvajanjem novosti. Leta 2001 so uvedli samoocenjevanje notranjih kontrol, v okviru katerega vodstva v poslovni mreži banke sama preverjajo ustreznost vzpostavitve ter delovanje notranjekontrolnega sistema, seveda ob pomoči in s sodelovanjem notranjih revizorjev. V banki deluje tudi revizijski odbor, ki pripomore k učinkovitejšem delovanju nadzornega sveta in kakovosti notranjega revidiranja, kar je v našem prostoru prav tako novost.

Da mora notranjerevizijska služba oziroma njeni revizorji stalno upravičevati svoj obstoj, kaže tudi razvoj na zahodu, kjer postaja izvajanje notranjega revidiranja s strani zunanjega izvajalca (outsourcing) že pogosta praksa. Vodstva podjetij se odločajo o tem ali se jim bolj izplača ustanoviti in vzdrževati lastno notranjerevizijsko službo ali pa najeti zunanje revizorje in druge strokovnjake za posamezen revizijski pregled. Ne glede na način izvajanja, ki se med notranjerevizijskimi službami razlikujejo, mora notranje revidiranje temeljiti na nekaterih skupnih podlagah, kot so na primer Standardi in Kodeks poklicne etike notranjih revizorjev. S tem bo zagotovljeno korektno, kvalitetno in zanesljivo opravljanje njihovega dela.

8. LITERATURA

1. Anadolli Sonja: Bančni nadzor in zunanje revidiranje bank s poudarkom na banke v sanaciji. 26. simpozij referatov o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih

- financah. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1994, str. 169 – 177.
2. Beale Ian, Bradford H. Roy: *Managing the Internal Audit*. London: Kogan Page, 1993. 161 str.
 3. Borak Neven: *Bazelska načela preudarnega bančnega poslovanja*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1998. 96 str.
 4. Chambers Andrew, Selim M. Georges, Vinten Gerald: *Internal Auditing*. Second Edition. London: Pitman Publishing, 1993. 439 str.
 5. Clark Y. R., Shattuck D., Schettl L., Work D.: *Control Self Assessment: Threats, Tips, and Techniques*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors, 2000. 59 str.
 6. Debeljak Irena: *Zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev*. *Revizor*, Ljubljana, 2001, 5/6, str. 7 - 18.
 7. Duhovnik Meta: *Revizijski odbor kot svetovalec nadzornemu svetu*. *Finance*, Ljubljana, 2002, 54, str. 18.
 8. Duhovnik Meta: *Revizijski odbor v podjetju*. *Revizor*, Ljubljana, 1997, 12, str. 9 - 33.
 9. Heffes M. Ellen: *PWC's 10 imperatives for internal audit transformation*. *Moristown: Financial Executive*, 2002, str. 61 – 62.
 10. Hubbard Larry: *Control Self – Assessment: A Practical Guide*. Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors, 2000. 105 str.
 11. Kavčič Slavka: *Pomen revizije in odličnost delovanja organizacij*. *12. Forum odličnosti in mojstrstva Otočec 2000*. Otočec: Zveza ekonomistov Slovenije, Ministrstvo za znanost in tehnologijo in Gospodarska zbornica Slovenije, 2000. 148 str.
 12. Koletnik Franc: *Raziskovanje in dosežki v reviziji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1997. 169 str.
 13. Korbar Lešnik Boža: *2. posvet notranjih revizorjev v bankah*. *Revizor*, Ljubljana, 1999, 9, str. 40 – 43.
 14. Korbar Lešnik Boža: *Nadziranje bančnega poslovanja*. *Revizor*, Ljubljana, 1998, 4/5, str. 7 - 41.
 15. Kovač Andreja: *Kakovost notranjerevizijske službe*. *Revizor*, Ljubljana, 2002, 10, str. 7 - 28.
 16. Lesjak Mira: *Ustroj notranjih kontrol in ureditev notranjega revidiranja pri uporabnikih državnega proračuna*. *Revizor*, Ljubljana, 2000, 12, str. 9 - 22.
 17. Lesjak Mira: *Enotna metodika za notranje revizije v neposrednih uporabnikih proračuna Republike Slovenije*. *Revizor*, Ljubljana, 2002, 7/8, str. 9 - 38.
 18. Lesjak Mira: *Skupne podlage za ustanavljanje in delovanje notranjerevizijskih služb v neposrednih uporabnikih proračuna Republike Slovenije*. *Revizor*, Ljubljana, 2002a, 4/5, str. 7 - 40.
 19. Majič Mojca: *Pogled Banke Slovenije na ozaveščenost posloводства glede pomena notranjerevizijske službe v bankah*. *Revizor*, Ljubljana, 2000, 2, str. 62 – 69.
 20. Mejak Miran: *Kako povrniti izgubljeno zaupanje*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 17.2.2003, str. 25.

21. Mikuž Jasna: Vključenost in delovanje notranje revizije v poslovnem sistemu. Revizor, Ljubljana, 1997, 7/8, str. 7-33.
22. Nemeč Anica: Sodelovanje notranjih in zunanjih revizorjev. Revizor, Ljubljana, 1998, 2, str. 35 – 49.
23. Perner Vili: Prednosti in slabosti zunanjih izvajalcev notranjerevizijskih storitev. Zbornik referatov 3. letne konference preizkušenih notranjih revizorjev. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2000, str. 53 – 64.
24. Plevnik Jože: Revidiranje bank – varnost naložb in potencialne obveznosti. 27. simpozij referatov o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije, Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 1995, str. 211 – 223.
25. Ridley Jeffrey, Chambers Andrew D.: Leading edge internal auditing. London: The Institute of Chartered Secretaries and administrators, 1998. 398 str.
26. Rubin Saša: Na poti do Basla III. Bančni vestnik, Ljubljana, 2002, 6, str. 41 – 44.
27. Skubic Tatjana: Obrestno tveganje in zaščita pred njim. 7 strokovno posvetovanje o bančništvu. Zveza ekonomistov Slovenije, Ljubljana, 2001, str. 53 – 76.
28. Sušnik Saša: Posledice uveljavitve novega baselskega sporazuma za slovenske banke. 7 strokovno posvetovanje o bančništvu. Ljubljana, Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, str. 25 – 39.
29. Taylor H. Donald, Glenzen G. William: Revidiranje: Zasnove in postopki. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1996. 1078 str.
30. Turk Ivan et al.: Notranje revidiranje poslovanja. Slovenski inštitut za revizijo, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 1995. 282 str.
31. Turk Metka: Razvoj notranjega revidiranja v novem tisočletju. Revizor, Ljubljana, 1999, 12, str. 9 – 21.
32. Turk Metka: Ozaveščenost posloводства glede pomena notranjerevizijske službe v bankah. Revizor, Ljubljana, 2000, 2, str. 53 – 61.
33. Turk Metka: Interna revizija mora biti vedno strokovna in natančna. Bančni vestnik, Ljubljana, 2002, 11, str. 38 – 41.
34. Verk Milan: Samoocenjevanje notranjih kontrol – izkušnje v NLB d.d. Zbornik referatov 4. letne konference notranjih revizorjev. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2001, str. 107 – 114.
35. Wade Keith and Wynne Andy: Control self – assesment for risk management and other practical applications. Chichester: John Wiley and sons Ltd., 1999. 436 str.
36. Whittington O.Ray, Pany Kurt: Principles of auditing and other assurance services. Thirteenth edition. Boston, McGraw-Hill, 2001. Str. 776 – 782.
37. Zhang Charles: Applying business process improvement to internal auditing. Boston: Internal Auditing, 2002, str. 39 – 44.
38. Žohar Knafelc Nataša: 3. letna konferenca notranjih revizorjev. Revizor, Ljubljana, 2000, 12, str. 39 – 47.

39. Žunič Tone: Upravljanje tveganj v banki. 27. simpozij referatov o sodobnih metodah v računovodstvu in poslovnih financah. Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije, Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995, str. 29 – 37.

9. VIRI

1. Gaser Aljoša: Baselski standardi bodo vplivali na banke in celotno gospodarstvo. Ljubljana: Finance (URL: <http://palm.finance-on.net/avantgo/cache/403/clanek.40352.html>), 5.2.2003.
2. Interna gradiva Nove Ljubljanske banke d.d.
3. Mednarodne smernice za revidiranje. Ljubljana: Služba družbenega knjigovodstva v Republiki Sloveniji in Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1992. 217 str.
4. Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001.
5. Priporočila za vzpostavitev in izvajanje sistema notranjega nadziranja v bankah, Ljubljana: Banka Slovenije, 1998 (URL: http://www.bsi.si/html/zakoni_predpisi/nbp/za%20notr.%20nadzor.pdf), 1.4.2003.
6. Revizorjevo okno, Nova Ljubljanska banka, december 2000.
7. Revizorjevo okno, Nova Ljubljanska banka, april 2001.
8. Revizorjevo okno, Nova Ljubljanska banka. junij 2001.
9. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002.
10. Standardi notranjega revidiranja. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1998.
11. Standards for the professional Practice of Internal Auditing. Altamonte Springs Florida: The Institute of Internal Auditors, 2001 (URL: http://www.theiia.org/ecm/pub.cfm?doc_id), 7.4.2003.
12. Sušnik Saša: Predlagane spremembe mednarodnih standardov kapitala in kapitalske ustreznosti bank. Ljubljana: Banka Slovenije, 2000 (URL: http://213.250.51.72/html/basel2/03_aktivnosti/dokumenti/Posvet-Portoroz1_bs-nbp.pdf), 5.2.2003.
13. Zakon o bančništvu (Uradni list RS, št. 7/99).

SLOVAR IZRAZOV

Attribute Standards – standardi, ki opredeljujejo značaj revizijskega dela

Audit Committee – revizijski odbor

Basel Accord II – prenovljeni baselski standardi

Certification in Control Self Assessment – certifikat iz samoocenjevanja notranjih kontrol

Control self assessment – samoocenjevanje notranjih kontrol

Corporate Governance – korporacijsko upravljanje

Outsourcing – zunanje izvajanje storitev

Performance Standards – standardi, ki opredeljujejo opravljanje revizijskega dela