

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**PREDNOSTI IN SLABOSTI ZUNANJEGA IZVAJANJA
NOTRANJEREVIZIJSKIH STORITEV**

Ljubljana, september 2008

VALENTINA MOŽINA

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 9.9.2008

Podpis: _____

KAZALO

<i>UVOD</i>	<i>1</i>
<i>1 REVIDIRANJE</i>	<i>2</i>
1.1 OPREDELITEV REVIDIRANJA	2
1.2 POTREBA PO REVIZIJI	3
1.3 CILJI IN OBSEG REVIDIRANJA	4
1.4 VRSTE REVIDIRANJA	5
<i>2 NOTRANJA REVIZIJA</i>	<i>5</i>
2.1 SPLOŠNO O NOTRANJI REVIZIJI	5
2.2 CILJI NOTRANJE REVIZIJE	7
2.3 DELOVANJE NOTRANJE-REVIZIJSKE SLUŽBE	7
2.3.1 Načrtovanje notranje revizije	8
2.3.2 Razvijanje programa notranje revizije	8
2.3.3 Dopolnjevanje dokazov	9
2.3.4 Priprava in predstavitev poročila	10
2.4 KAKOVOST NOTRANJE-REVIZIJSKEGA ODDELKA	10
2.5 PROBLEM NEODVISNOSTI	11
<i>3 ZUNANJE IZVAJANJE NOTRANJEREVIZIJSKIH STORITEV</i>	<i>12</i>
3.1 ZUNANJE IZVANJE ALI OUTSOURCING	12
3.2 VZROKI ODDAJE NOTRANJE-REVIZIJSKIH STORITEV V ZUNANJE IZVAJANJE	14
3.3 POTEK ODDAJANJA STORITVE NOTRANJE REVIZIJE V ZUNANJE IZVAJANJE	17
3.4 OBLIKE ZUNANJEGA IZVAJANJA	19
3.5 PREDNOSTI NAJEMA ZUNANJEGA IZVAJALCA	20
3.6 SLABOSTI NAJEMA ZUNANJEGA IZVAJALCA	24
3.7 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI	28
<i>4 KAJ LAHKO PRIČAKUJEMO V PRIHODNOSTI ?</i>	<i>31</i>
<i>SKLEP</i>	<i>33</i>
<i>LITERATURA IN VIRI</i>	<i>36</i>

UVOD

Revizija se je začela razvijati, ko so podjetja postajala tako kompleksna, da en lastnik ni mogel nadzorovati vseh funkcij. Ustanovil je divizijo, ki je namesto njega kontrolirala delovanje, poslovanje, zasledovanje ciljev, uspešnost in mu o izsledkih poročala. Nastal je t. i. notranji revizor. Z razpršitvijo lastništva je luč sveta ugledal zunanji revizor, ki je pregledal poslovanje družb z namenom obvestiti vse lastnike in vlagatelje o stanju njihovih naložb. Oba, notranji in zunanji revizor, sta nato spoznala, da sta bolj uspešna in učinkovita, če medsebojno sodelujeta in si pomagata. Začelo se je njuno medsebojno sodelovanje. Danes pa so tudi manjša podjetja, ki sicer zakonsko niso ali pa tudi so zavezana k reviziji, ugotovila, da notranja revizija podjetju prinaša prednosti in potencialno boljši razvoj in rast. Ker taka podjetja iz različnih razlogov niso imela ustreznega kadra za vzpostavitev notranje revizije, so začela storitve notranje revizije oddajati v zunanje izvajanje zunanjim revizorjem. Vendar pa razvoj v smeri zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev prinaša prednosti in slabosti. Vsako podjetje, ki se odloča o zunanjem izvajanju notranjerevizijske funkcije, mora med njimi dobro pretehtati.

V diplomskem delu sem se bolj podrobno opredelila do zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev, in sicer je moj cilj navesti in opisati čim več prednosti in slabosti takšnega izvajanja. Pri tem je potrebno omeniti, da izvajanje notranje-revizijskih storitev v Sloveniji še ni tako razvito, kot bi si lahko želeli. V diplomskem delu sem prišla do ugotovitev, da je popolno zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev smiselno predvsem za manjša podjetja, ki notranje revizije še nimajo, a se zanjo odločajo. Tem podjetjem bo zunanji izvajalec prinesel več prednosti kakor slabosti in je zato njegov najem smiseln. V velikih korporacijah pa je po mojem mnenju najemanje zunanjih strokovnjakov smiselno le v občasnih obdobjih, ko je potrebno vzpostaviti nove sisteme, metode in podobno, stalna prisotnost zunanjega izvajalca pa bi takemu podjetju po mojem mnenju bolj škodila kot koristila.

Diplomsko delo je namenjeno vsem izvajalcem notranje in zunanje revizije, vsem podjetjem, ki se odločajo o uvedbi notranjerevizijske službe, vsem podjetjem, ki se odločajo o oddaji storitev notranje revizije v zunanje izvajanje, tudi tistim podjetjem, ki to dejavnost že prakticirajo ter vsem, ki jih področje revidiranja, predvsem notranjega, zanima.

V diplomskem delu sem glede na temo, cilj in namen uporabila naslednje metodološke pristope:

1. raziskovanje teoretičnih okvirjev,
2. proučevanje prednosti in slabosti zunanjega izvajanja notranje-revizijskih storitev,
3. metodo sinteze za oblikovanje zaključka na podlagi predstavljenih dejstev.

Raziskovanje teoretičnih okvirjev mi je služilo predvsem pri predstavitvi vloge, pomena ter ciljev tako notranje revizije v začetku, kot nato pri predstavitvi samega procesa zunanega izvajanja. Pri tem sem se v veliki meri opirala na strokovno literaturo, prispevke in članke priznanih tujih in domačih avtorjev ter na znanje, pridobljeno v času dodiplomskega študija na programu Ekonomija. Tudi kasnejše proučevanje prednosti in slabosti zunanega izvajanja notranjerevizijskih storitev je deloma temeljilo na strokovni literaturi ter deloma na analitičnem oblikovanju prednosti in slabosti na podlagi pridobljenih informacij ter pridobljene redne prakse v revizijskem podjetju. V zaključnem sklepu pa sem uporabila metodo sinteze.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V začetku so predstavljena osnovna načela revidiranja v splošnem: nastanek, razvoj, namen in cilji. V nadaljevanju sledi podrobna predstavitev notranje revizije, kjer je v ospredju pomen notranje revizije za podjetja. Navedeni so tudi cilji notranje revizije, zakonske zahteve ter kratek opis samega izvajanja notranje revizije. V posebnem poglavju sem se dotaknila pojma neodvisnosti, saj se neodvisnost revizorja smatra za enega najpomembnejših pogojev, ki morajo biti izpolnjeni, da lahko revizorji uspešno opravljajo svoje delo. Sledi nekaj splošnih besed o pomenu zunanega izvajanja storitev, pa naj bodo to notranjerevizijske, računovodske, proizvajalne... Navajala sem predvsem vzroke, zaradi katerih se podjetja odločajo za zunanje izvajanje, omejitve, ki se pri tem pojavljajo, ter dileme, ki pri tem nastajajo. Sledi poglavje Zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev, kjer je pojasnjeno, kako podjetje pride do potrebe in dileme, ali notranjo revizijo oddati v zunanje izvajanje. Opisan je potek oddajanja storitve v zunanje izvajanje, izbira izvajalca ter vrste zunanega izvajanja notranjerevizijskih storitev. Jedro diplomskega dela predstavlja analiza prednosti in slabosti zunanega izvajanja notranjerevizijskih storitev, na podlagi katere je oblikovan zaključni sklep o smiselnosti zunanega izvajanja notranje-revizijskih storitev. Na koncu pa je navedeno še nekaj besed o možnem bodočem razvoju notranje revizije.

1 REVIDIRANJE

1.1 OPREDELITEV REVIDIRANJA

Podjetja za svoje potrebe in pa tudi za potrebe zunanjih uporabnikov izdelujejo računovodske izkaze, v katerih razkrivajo svoje obveznosti, sredstva, kapital in obračune celotnega poslovanja. Z razvojem gospodarstva se je postopno usposobila skupina strokovnjakov, ki je strokovno in neodvisno nadzorovala delo in delovanje posloводства predvsem z nadziranjem oziroma revidiranjem računovodskih izkazov. To so bili t. i. revizorji.

O svojih opažanjih in mnenjih so morali revizorji poročati v prvi vrsti lastnikom. Lahko bi rekli, da se je na tej stopnji začela razvijati revizija. Revizor je postal tisti, ki je s svojim visokim strokovnim znanjem pregledoval oziroma revidiral računovodske izkaze in izražal

mnenje, ali so računovodske informacije resnična in poštena slika (ali pošten prikaz) v skladu z naznačenimi temelji računovodstva (Odar, 2006, str. 3).

Avtorji so skozi čas oblikovali številne definicije revizije, temelj vseh definicij pa je ostajal enak: Revidiranje je v širšem pomenu 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 ter poročanje o izsledkih zainteresiranim uporabnikom (Taylor & Glezen, 1996, str. 32).

Sistematičen postopek pomeni logično, strukturirano in organizirano zaporedje korakov. Nepristransko pridobivanje in vrednotenje dokazov pomeni pridobivanje in vrednotenje dokazov brez predsodkov proti ali za gospodarsko enoto. Gospodarsko delovanje in trditve so vse predstavitve in predstavitveni izdelki revidirane osebe. Stopnja skladnosti pomeni bližino z uveljavljenimi kriteriji. Ta je lahko izražena kvantitativno kot npr. primanjkljaj v denarni blagajni ali kvalitativno kot npr. resničnost računovodskih izkazov. Uveljavljena sodila so standardi, katerim naj bi se revidiran subjekt približeval. Ta sodila lahko postavi državno telo v obliki zakonov, priporočil, lahko so to splošno sprejeta načela (npr. GAAP), ki jih osnujejo razna združenja revizorjev ali računovodji ali druga telesa. Poročanje o izsledkih je doseženo s pisnim poročilom. To poročilo lahko poveča ali omaja kredibilnost predstavitve revidiranega subjekta. Zainteresirani uporabniki so vsi tisti, ki uporabljajo revizorjeva odkritja. To je lahko širše poslovno okolje subjekta, lastniki, posojilodajalci, poslovodstvo, državni organi in pa tudi javnost (Boynton & Kell, 1996, str. 4).

1.2 POTREBA PO REVIZIJI

Primarna potreba po reviziji je nastala, ko sta se ločila upravljanje in poslovanje podjetja. Neodvisni strokovnjaki so pregledovali in ocenjevali delovanje poslovodstva in o izsledkih poročali lastnikom. Avtorji danes navajajo tudi druge dejavnike, ki so botrovali nastanku revizije. Med njimi npr. pomembnost informacij, saj imajo lahko le-te za tistega, ki odloča pomembne posledice. Že za pripravo teh informacij, še bolj pa za njihovo preverjanje je potrebno strokovno znanje. In nenazadnje, uporabniki sami ne morejo neposredno presoditi kakovosti informacij, ki so jim posredovane (Taylor & Glezen, 1996, str. 41-42).

Revidiranje je v Sloveniji za nekatere družbe tudi zakonsko določeno:

57. člen Zakona o gospodarskih družbah (2006) predpisuje redno in obvezno revidiranje računovodskih letnih poročil za vse velike in srednje velike delniške družbe, velike družbe z omejeno odgovornostjo, povezane družbe in družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na borzi vrednostnih papirjev in imajo sedež v Republiki Sloveniji. To revidiranje mora biti izvedeno najkasneje v šestih mesecih po preteku poslovnega leta, pregled pa mora opraviti samostojno revizijsko podjetje v skladu s posebnimi predpisi, katere določa Zakon o revidiranju (2008).

Revidirane računovodske izkaze morajo pridobiti tudi vse zadrage. Zanje to določa Zakon o združenjih (1992) v svojem 50. členu. Revizija združenj se mora opraviti najmanj vsako drugo leto in vedno ob zamenjavi predsednika združenja, direktorja in upravnega odbora. Tovrstno revizijo smejo opravljati pooblaščen revizorji v združenjih zvezah in revizijskih družbah, ki izpolnjujejo v zakonu predpisane pogoje.

Za revidiranje javnega sektorja je pristojno računsko sodišče, ki mora vsako leto izvesti revizijo pravilnosti izvršitve državnega proračuna in revizije pravilnosti poslovanja Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije in Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (Korpič-Horvat, 1997, str. 44). Poleg tega revidira tudi pravilnost poslovanja ustreznega števila mestnih in drugih občin ter poslovanje ustreznega števila izvajalcev gospodarskih in negospodarskih javnih služb.

Poleg zakonskih zahtev po reviziji, pa se le-ta lahko izvede tudi na zahtevo lastnikov kapitala, upnikov in drugih, ki jim je dovoljen vpogled v položaj revidirane osebe.

1.3 CILJI IN OBSEG REVIDIRANJA

Revizor lahko poda strokovno mnenje o računovodskih izkazih le na podlagi pregleda, analiz in ocen ustrezne računovodske dokumentacije. Pri tem mora opraviti vrsto postopkov preverjanja in preizkušanja podatkov ter drugih dejavnikov, ki so ali bi lahko vplivali na delovanje revidirane enote. Le na ta način revizor lahko poda mnenje o resnični in pošteni sliki dejanskega stanja finančnega položaja družbe, rezultatih poslovanja in finančnih tokov ter poskrbi, da so le-ti v skladu z veljavnimi domačimi in mednarodnimi računovodskimi standardi (Vremec, 2003, str. 44)

Nerevidirani računovodski izkazi niso sprejemljivi niti manjšinskim lastnikom niti drugim interesentom iz več razlogov. Letni računovodski izkazi so sicer lahko pripravljene pošteno, toda premalo skrbno in so v njih izpuščene kake obveznosti ali pa so sredstva prikazana previsoko zaradi kakih matematičnih napak ali nespoštovanja računovodskih standardov. Dobiček je lahko previsok, ker so prihodki izkazani prej, kot je bila izpeljana dobava, ali ker odhodki ne zajemajo vsega, kar bi morali. K neskončnim možnostim nenamernih napak se pridružujejo tiste, ki so posledica namernega prikazovanja lepšega stanja, kot je dejansko. Končno se lahko srečujemo še z željo po skrivanju tatvin in prevar (Turk & Melavc, 2001, str. 531).

Revizijski cilji morajo biti jasno in natančno določeni. Cilj revizije je v prvi vrsti izraziti mnenje o revidiranem subjektu in opozoriti zainteresirane uporabnike na odkrite slabosti in nepravilnosti.

Gledano skozi obseg revizije je ta lahko popolna ali pa proučuje le delne procese in stanja. Zaradi časovne in finančne omejitve največkrat izvajajo slednjo, pri kateri si izberejo

naključen vzorec, ki pa naj bi ustrezno reprezentiral množico pojavov. Po izvedenem vzorčenju in revizijskem postopku morajo dobljene rezultate ustrezno ovrednotiti. Če je bilo vzorčenje uspešno in revizijski postopek kakovostno izveden, lahko z rezultati dosežejo dovolj visoko stopnjo zagotovila.

1.4 VRSTE REVIDIRANJA

V strokovni literaturi najdemo številne razvrstitve revizije. Glavna ločnica med različnimi vrstami v zadnjem času postaja obseg in vrsta dela in ne več izvajalec. Po mojem mnenju je zato najpomembnejša delitev med različne vrste revizije naslednja:

- **Revizija računovodskih izkazov** (Cilj je podati mnenje o letnih računovodskih izkazih organizacije, o njihovi resničnosti in poštenosti oz. o realnosti in objektivnosti računovodskih informacij, s katerimi se organizacija želi predstavljati širšemu okolju. Običajno to vrsto revizije izvaja zunanji izvajalec in govorimo lahko tudi o zunanji reviziji.)
- **Revizija skladnosti s predpisi** (Cilj je preveriti skladnost poslovanja z zakonskimi in podzakonskimi akti, drugimi zakonodajnimi uredbami in predpisi ter notranjimi pravilniki in normami. To vrsto revizije lahko izvaja zunanji ali notranji revizor in je lahko glede na organ izvajanja notranja, zunanja in pa tudi revizija računskega sodišča).
- **Revizija poslovanja** (Cilj je ugotoviti, ali je bila organizacija vodena ekonomično, uspešno in učinkovito. Tudi to vrsto revizije lahko izvajata tako notranji kot zunanji revizor.)

Ker je z vidika mojega diplomskega dela notranja revizija pomembnejša, ji v nadaljevanju namenjam večjo pozornost. Najprej je predstavljena notranja revizija v splošnem pomenu, ne glede na to, kdo jo izvaja – notranji revizor ali zunanji izvajalec.

2 NOTRANJA REVIZIJA

2.1 SPLOŠNO O NOTRANJI REVIZIJI

Notranja revizija je zakonsko v Sloveniji obvezujoča le za banke (Zakon o bančništvu, 2006, 112. člen), zavarovalnice (Zakon o zavarovalništvu, 2000, 161. člen), za Banko Slovenije (Zakon o Banki Slovenije, 2002, 41. člen) ter za osebe javnega prava, ki jih določi minister, pristojen za finance, ob upoštevanju obsega sredstev iz javnih financ v prihodkih obračunskega obdobja (Zakon o računovodstvu, 1999, 53. člen), za vse ostale pa ostaja le kot priporočilo. Kot pravita Whittington in Pany (2001, str. 777) se skupaj z rastjo podjetja in

njegovo povečano kompleksnostjo pojavi potreba po boljšem operativnem vodenju in kot rešitev se ponudi notranja revizija.

Notranje revidiranje je neodvisno in nepristransko dajanje zagotovil in nasvetov, ki usmerja način razmišljanja o dodajanju koristi z namenom izboljševanja poslovanja organizacije. Organizaciji pomaga pri uresničevanju njenih ciljev z načrtnim in urejenim načinom ocenjevanja uspešnosti obvladovanja tveganj v njej, kontroliranja in upravljanja (Tušek et al., 2004, str. 10).

Po vlogi in namenu se notranja revizija deli na (Colić, 2000, str. 31):

- Revidiranje poslovanja z vidika vrhovnega vodstva (vse vrste revizij, ki se nanašajo na načrte, politiko usmeritev, postopke in ukrepe za doseganje ciljev, ki si jih je zastavil revidiranec),
- revidiranje vodenja na nižjih ravneh odločanja (proces sprejemanja odločitev, s katerim se začenjajo izbrane aktivnosti revidiranja za doseganje ciljev) in
- revidiranje odgovornosti (aktivnosti in ukrepe za ohranjanje sredstev in premoženja ter z njimi povezane finančno računovodske dokumentacije).

Glede na namen se izvajajo revizije zaradi (Colić, 2000, str. 31):

- izogibanja napakam,
- odkrivanja napak,
- popravljanja napak ter
- odkrivanja neustreznega in neučinkovitega nadzora.

Glede na prej naštetе namene in vloge notranje revizije lahko vlogo notranjega revizorja opredelimo tudi tako kot navaja Slovenski inštitut za revizijo (2008):

- nadziranje, ocenjevanje in analiziranje tveganj,
- pregledovanje in potrjevanje informacij,
- usklajevanje poslovanja z usmeritvami, postopki in zakonodajo,
- zagotavljanje, da je korporacijsko upravljanje uspešno in učinkovito,
- pripravljanje poročil za izboljšanje usmeritev, postopkov in procesov ter
- prinašanje temeljnih zamisli pri reševanju perečih problemov delovanja organizacije.

Učinkovita notranja revizija tako skrbi za kar največje zmanjševanje stroškov ter vsebinsko bogate in hitre informacije, ki razbremenjujejo poslovodstva podjetij (Praznik, 1999, str. 37).

2.2 CILJI NOTRANJE REVIZIJE

Pomen in vloga notranjega revidiranja se od prvih začetkov razvoja do danes nenehno povečujeta. Na začetku je bilo notranje revidiranje usmerjeno izključno k formalnemu in vsebinskemu preizkušanju smotrnosti, urejenosti in zanesljivosti računovodskih izkazov in poročil, poslovodstvo pa je uporabljalo ugotovitve notranjega revidiranja kot dopolnilo ugotovitev zunanjega revidiranja. Pozneje se je področje notranjega revidiranja začelo širiti na vse poslovne funkcije podjetja, danes je težišče na celotnem poslovanju podjetja, preteklem in tistem, ki je usmerjeno v prihodnost (Tušek & Žagar, 1999, str. 23).

Notranja ali t. i. interna revizije se oblikuje znotraj podjetja in deluje kot podaljšana roka poslovodstva, zato se njeni cilji razlikujejo od podjetja do podjetja. Glavni cilj notranje revizije v podjetju je pomagati poslovodstvu pri učinkovitem izvajanju njihovih nalog. To doseže notranja revizija s tem, da člane oskrbuje z analizami, ocenami, priporočili, svetovanjem in informacijami, ki se nanašajo na revidirane dejavnosti. Vzpostavljeno mora biti dobro razmerje med notranjo neodvisno revizijsko službo in poslovodstvom, saj le-to notranje-revizijski službi priskrbi finančna sredstva za delovanje, zagotavlja podporo ostalega poslovodstva, zagotavlja organizacijski položaj, ki povečuje njeno neodvisnost, poskuša zagotoviti, da bi delovala ob sprejemljivih stroških ter preverja, če so njeni načrti skladni s cilji organizacije (Koželj, 2005, str. 3).

Da bi zadostili navedenim ciljem, morajo notranji revizorji delovati gospodarno (koristi revidiranja naj presegajo z njim nastale stroške), strokovno in vestno z upoštevanjem standardov strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, kodeksom poklicne etike notranjega revizorja in kodeksom notranje-revizijskih načel. Pri svojem delu morajo ravnati razumno, preudarno, imeti morajo potrebna znanja, le ta nenehno pridobivati in nadgrajevati.

2.3 DELOVANJE NOTRANJE-REVIZIJSKE SLUŽBE

Delovanje notranje-revizijske službe v nadaljevanju predstavljamo v splošnem, ne glede na to, kdo notranjo revizijo izvaja. Njeno delovanje naj bi bilo namreč enako, pa naj jo izvaja zaposleni notranji revizor ali pa najeti zunanji izvajalec.

Zakon o gospodarskih družbah in drugi zakonski predpisi v Sloveniji ne zahtevajo uvedbe notranjerevizijske službe v podjetja, zato je odločitev prepuščena njihovim vodstvom, ki sama presodijo o upravičenosti uvedbe te službe (Praznik, 1999, str. 40). Predpisov, ki urejajo področje notranjega revidiranja pa je dovolj in prav to omogoča posameznim podjetjem, da na njihovi podlagi izdelajo svoje lastne predpise, priročnike in usmeritve, v katerih se kažejo tudi posebnosti funkcije notranjega revidiranja kot posledica odvisnosti od poslovodstva, značilnosti podjetja ter njegovih ciljev. Notranjerevizijska služba mora namreč delovati v skladu s splošnimi zahtevami in pravili organizacije ter posebnimi pravili poslovodstva. Položaj, pooblastila glede neomejenega vpogleda v poslovne knjige in vso ostalo poslovno

dokumentacijo, pooblastila glede neomejenega komuniciranja s preiskovalci, pravice do pregledovanja vseh delovnih področij družbe ter pravila delovanja službe in s tem tudi poročanja so opredeljena v Pravilniku za delovanje notranje revizije. Le-ta predstavlja okvir delovanja notranje-revizijske službe, njen položaj ter zagotavlja zadostno stopnjo neodvisnosti.

Notranjerevizijska dejavnost mora biti učinkovita, varčna in uspešna, zato jo moramo nenehno usmerjati in uravnjavati z načrtovanjem delovnih nalog, kadrov in drugih prvin ter stroškov, odhodkov in prihodkov (Koletnik, 2007, str. 137). Izvedba notranje revizije tako zahteva nekaj stopenj:

1. Načrtovanje notranje revizije,
2. Razvijanje programa notranje revizije,
3. Dopolnjevanje dokazov ter
4. Priprava in predstavitev poročila.

2.3.1 Načrtovanje notranje revizije

Načrtovanje revizije po Lešnikovi (2002, str. 101-102) zajema:

- opredelitev revizije,
- pridobivanje temeljnih informacij o aktivnostih, ki se bodo revidirale,
- načrtovanje potrebnih resursov,
- najava revizije vodstvu organizacijske enote,
- seznanitev s postopki dela,
- ocenitev tveganj v delovanju revidirane enote,
- pripravljanje revizijskega programa,
- določitev naslovnikov revizorjevega poročila in
- odobritev načrta s strani predstojnika notranje-revizijske službe.

2.3.2 Razvijanje programa notranje revizije

Revizijski program vsebuje vse postopke, potrebne za uresničitev načrta notranje revizije. Le-ta zajema:

1. uvod oz. začetno seznanjanje (seznanitev revizorja z revidirano enoto in njenim delovanjem v okolju – pregled predpisov, priročnikov...),
2. cilj revizije (ta naj bi se določil že v uvodnem sestanku med revizorjem in naročnikom),
3. opredelitev tveganj (sestava matrike tveganja, preizkus delujočih kontrol, vpliv okolja...),

4. področje revidiranja (spoznavanje ustroja delovanja revidirane enote s pomočjo intervjujev, opazovanja ter pregleda ureditve) in
5. postopke notranjega revidiranja (glavni postopki so analiza vprašalnikov, preizkušanje notranjih kontrol, njihovo ovrednotenje, preizkušanje podatkov ter poročanje).

Gradivo notranjega revizorja sestavljajo vsi revizijski zapiski in druge listine, ki vsebujejo informacije v zvezi s proučevanimi področji. Delovno gradivo mora dokazovati, da je bilo njegovo delo ustrezno načrtovano, nadzorovano in pregledano, da je bil sistem notranjih kontrol ustrezno proučen in ovrednoten ter da je s postopki preverjanja podatkov zagotovljena podlaga za oblikovanje mnenja (Koželj, 2005, str. 22).

2.3.3 Dopolnjevanje dokazov

Dopolnjevanje dokazov je zbiranje dodatne dokumentacije, ki bo podlaga za pripravo in predstavitev ustreznega poročila. Glede na različne vrste pridobivanja dokazov ločimo tudi različne vrste dokazov (Taylor & Glezen, 1991, str. 53, Boynton & Kell, 1996, str. 162-164, Alderman & Winters, 1996, str. 153-158):

1. **Analitični dokazi:** Pridobimo jih pri analitičnih revizijskih postopkih. To so postopki pregledov in primerjav sorodnih si podatkov, npr. primerjava sedanjih podatkov s preteklimi ali izdelava ocen sedanjih podatkov na podlagi preteklih podatkov, uporaba statističnih in matematičnih modelov, kot je regresijska analiza, uporaba enostavnih enačb. Analitični postopki pa lahko vsebujejo tudi uporabo nefinančnih podatkov, kot je npr. št. zaposlenih.
2. **Fizični dokazi:** Fizični dokazi so dokazi, ki jih lahko revizor dejansko vidi. Pridobijo se pri fizičnem pregledu / opazovanju aktivnosti, ki jih izvaja stranka, ali pa pri pregledu sredstev, ki jih ima stranka. Fizični dokazi se štejejo za primarni revizorjev dokaz in služijo kot dokazovanje, da neka stvar v resnici obstaja, vendar pa fizični dokazi dajejo le omejeno vrednost. Lahko namreč potrdijo obstoj, največkrat pa ne morejo potrditi pravilnosti tega obstoja (npr. zapisnik o inventuri lahko potrdi, da je le-ta bila izvedena, ne more pa potrditi, da je bila izvedena pravilno).
3. **Predstavitev tretjih oseb:** Predstavitve tretjih oseb se pridobivajo pri postopku potrjevanja in poizvedovanja. Pri teh postopkih revizor pisno prosi tretje osebe (preko revidirane osebe) za potrditve določenih dejstev in ugotovitev, do katerih je prišel pri opravljanju postopkov revidiranja podjetja. Najpogosteje se takšne dokaze pridobi od kupcev (potrditve izkazanih terjatev), dobaviteljev (potrditve izkazanih obveznosti), bank (potrditve stanj transakcijskih računov, depozitov, posojil, garancij...), odvetnikov (potrditve zadev v teku in potencialnih terjatev ali obveznosti) ter od popisovalcev inventur. Potrditve tretjih oseb se štejejo med boljše revizorjeve dokaze, saj niso nagnjeni k napačni izkazanosti.

4. **Dokumentacija:** Dokumentacija služi kot podpora posameznim računovodskim transakcijam (npr. za določitev pravilnosti knjiženega stroška preverimo dobaviteljevo fakture). Dokumentacijo se pridobiva pri postopkih sledenja računovodskih transakcij in vzorčenja. Slednje sestoji iz izbire transakcij in pridobivanja ustrezne podporne dokumentacije zanjo, da se izbrana transakcija preveri za pravilno izkazanost, resničnost in poštenost. Dokumentacijo ločimo na notranjo in zunanjo. Že ime pove, da je notranja dokumentacija pripravljena znotraj podjetja, zunanja dokumentacija pa je pripravljena izključno zunaj podjetja, ki se revidira. Zunanja dokumentacija ima posledično večjo vrednost kot notranja.
5. **Matematični dokazi:** Matematični dokazi sestojijo iz ponovnih kalkulacij tistega, kar je stranka predhodno izračunala. Na ta način se preverja točnost strankinih podatkov. Matematične podatke se tako pridobiva pri postopkih štetja in ponovnih kalkulacijah (najpogosteje pri raznih seštevkih, obračunu amortizacije, obračunu obresti...).

2.3.4 Priprava in predstavitev poročila

Preden je izdano končno poročilo, mora vodja notranje revizije organizirati sestanek s poslovodstvom, na katerem so predstavljene glavne notranje-revizijske ugotovitve in sklepi. Vse pripombe poslovodstva mora notranji revizor zajeti v končno poročilo, kateremu je priloženo t. i. spremno pismo.

Notranji revizor mora pri sestavljanju poročila upoštevati njegovo vsebino, ki najpogosteje izhaja iz ustreznih standardov notranjega revidiranja in navodil za njihovo uporabo. S tem povezano poročilo najpogosteje obsega sledeče osnovne informacije (Tušek & Žagar, 1999, str. 40): uvod (področje, delovanje...), namen, mnenje (lahko je pozitivno, negativno ali s pridržkom) in ugotovitve (ki so bile podlaga za izražanje mnenja).

Taylor in Glezen (1996, str. 95) sta opozorila na pomembnost poročanja tako o slabih kot dobrih ugotovitvah notranjega revizorja. Revizorji najpogosteje navajajo le storjene napake in nepravilnosti, vendar pa lahko poročanje o pozitivnih dosežkih revizorju prinaša novo zaupanje v njegovo delo ter zaželenost njegovega sodelovanja pri naslednjih projektih.

2.4 KAKOVOST NOTRANJE-REVIZIJSKEGA ODDELKA

Notranjerevizijska služba deluje v organizaciji, v kateri je ustanovljena z namenom, da bi s svojimi storitvami pripomogla k povečevanju vrednosti v njej. Ni namreč pomembno le, da se notranja revizija izvaja, pomembna je tudi njena kakovost. Slednja naj bi se ugotavljala predvsem z ocenjevanjem učinkovitosti notranje-revizijske službe (Nemec, 2002, str. 9)

Zato mora predstojnik notranjerevizijske službe oz. vodja zunanjega izvajalca notranjerevizijskih storitev vzpostaviti program zagotavljanja kakovosti, na podlagi katerega se ovrednoti delovanje te službe, in skrbeti za njegovo izvajanje (Standardi notranjega revidiranja, 1998, str. 13). Cilj tega programa je dati sprejemljivo zagotovilo, da je delo notranje-revizijske službe skladno s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, ustanovitveno listino notranje-revizijske službe in drugimi veljavnimi standardi.

Notranjerevizijska služba se lahko vrednoti tako glede na kakovost njenega dela ter skladnost s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju in kodeksom poklicne etike notranjega revizorja kot tudi glede na njen prispevek k dodani vrednosti in povečanju dobičkonosnosti poslovanja. Še posebej v času, ko se lahko dejavnost notranjerevizijske službe v organizaciji nadomesti z naročilom notranjerevizijskih storitev pri zunanjem izvajalcu, je zelo pomembno, da zna poslovodstvo izmeriti prispevek notranjerevizijske službe k celotni dobičkonosnosti poslovanja. Na podlagi izdelanih in uporabljenih meril (kakovostnih in količinskih) lahko določa uspešnost notranjerevizijske službe ter odloča tudi o tem, ali jo bodo delno ali v celoti nadomestili zunanji izvajalci (Nemec, 2002, str. 9).

Neposreden nadzor nad delovanjem notranjerevizijskega oddelka lahko opravlja predstojnik notranjerevizijske službe ali drugi zaposleni v notranjerevizijski službi oz. predstavnik zunanjega izvajalca, edini pogoj je, da so dovolj usposobljeni in čim bolj neodvisni. Notranji pregled notranjerevizijskega oddelka lahko imenujemo tudi samoocenjevanje notranjerevizijske službe.

Kakovost notranjerevizijskega oddelka naj bi vsaj enkrat na tri leta ocenila tudi na podlagi skrbnega pregleda usposobljena oseba, ki je neodvisna od poslovnega sistema. Po zaključku preiskovanja je dolžna izdati uradno pisno poročilo, ki mora vsebovati mnenje o skladnosti službe s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, po potrebi pa tudi priporočila za izboljšanje. Strokovno usposobljene osebe so lahko notranji revizorji, ki delujejo zunaj poslovnega sistema, zunanji svetovalci ali zunanji revizorji (Kovač, 2002, str. 24).

2.5 PROBLEM NEODVISNOSTI

Neodvisnost revizorja je eno izmed temeljnih revizijskih načel. Izmed vseh standardov v kodeksu poklicnega vedenja je najpomembnejša neodvisnost, ki se pogosto pojmuje kot sposobnost neoporečnega in nepristranskega delovanja. Trdimo lahko, da je neodvisnost tako neločljivo povezana z revidiranjem in drugimi storitvami potrjevanja, da jih brez nje ni mogoče uspešno opraviti (Taylor & Glezen, 1996, str. 133). Neodvisnost revizorja obstaja, kadar je revizor neodvisen pri načrtovanju, preiskovanju in poročanju. Revizorju morajo biti razkriti vsi viri informacij, imeti mora proste roke pri načrtovanju, raziskovanju dejstev, odkritih pri reviziji, ter izražanju svojega mnenja. Neodvisni morajo biti sami revizorji pa tudi revizijski dokazi na omenjenih področjih.

O neodvisnosti notranjega revizorja lahko govorimo, če mu je zagotovljena neodvisnost pri načrtovanju, preiskovanju in poročanju. To pomeni, da ne sme nihče vplivati na njegovo načrtovanje opravil, določen obseg njegovega dela, razkrivanje dejstev ali na izražanje njegovega mnenja. Omogočeno mu mora biti, da deluje svobodno in nepristransko. Pri tem moramo razlikovati neodvisnost mnenja in neodvisnost videza (Duhovnik, 2000, str. 71).

Neodvisnost notranjega revizorja je mnogo težje zagotavljati, ker je le ta zaposlen v podjetju in odvisen od uspešnosti podjetja. Za njegovo neodvisnost mora poskrbeti že poslovodstvo ob ustanavljanju funkcije notranje revizije, čim več pa mora k tej neodvisnosti zavestno prispevati sam notranji revizor. Mora se izogibati konflikta interesov, delovati objektivno in nepristransko, omogočeno pa mu mora biti tudi direktno poročanje članom uprave ali nadzornega sveta (Whittington & Pany, 2001, str. 778).

Številne raziskave in mnenja uglednih strokovnjakov iz področja revizije so skladna v mišljenju, da se neodvisnost notranjega revizorja organizacijsko najlažje zagotavlja tako, da se notranjerevizijski oddelek ustanovi kot samostojno enoto, ki ni na noben način podrejena revidiranim enotam. Oddelek deluje kot pomoč ravnateljstvu, zato je smiselno, da je podrejen le-temu. Izsledki ankete, ki jo je ob izdaji članka Kakovost notranjerevizijske službe izvedla avtorica Kovačeva (2002, str. 15), kažejo, da je bilo v letu 2002 64 % slovenskih notranjerevizijskih služb organiziranih v obliki štabnih služb, podrejenih ravnateljstvu. 13 % notranjih oddelkov je imelo enak položaj kot ostale službe v podjetju, prav tako 13 % je bilo neposredno podrejenih enemu članu uprave.

3 ZUNANJE IZVAJANJE NOTRANJEREVIZIJSKIH STORITEV

3.1 ZUNANJE IZVANJE ALI OUTSOURCING

Zunanje izvajanje ali ang. *outsourcing* pomeni storitve zunanjega izvajalca, ki jih ta ponuja podjetju kot kakovostne storitve in ko so jih ali bi jih lahko izvajali drugi oddelki znotraj podjetja. Cilj oddaje storitev v izdelavo zunanjemu ponudniku je ponavadi zmanjševanje stroškov in obenem kakovost posameznega oddelka ali funkcije, ki jo podjetje daje v izvajanje zunanjemu izvajalcu.

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

V splošnem je praksa podjetij, da se za zunanje izvajanje odločajo predvsem za funkcije, ki niso temeljnega pomena v podjetju, z namenom, da bi se sama bolj osredotočila na opravljanje svoje temeljne dejavnosti (ang. *core business*). Temeljna dejavnost podjetja je tista, zaradi katere podjetje obstaja in na kateri temeljijo njegove primerjalne prednosti pred drugimi. Preostale funkcije v podjetju, ki jih mora prav tako uspešno obvladovati, da bi kar najbolj povečalo tržno vrednost podjetja (npr. računovodstvo, finance, področje upravljanja človeških virov, proces pridobivanja gradbenih dovoljenj) pa so pomožne dejavnosti (ang. *non-core business processes*). V teh funkcijah vidijo različna podjetja priložnost za specializacijo in posledično ponudbo svojih storitev podjetjem. Ena od prednosti takšnega načina dolgoročnega sodelovanja z zunanjimi izvajalci na različnih področjih je povečanje primerjalnih prednosti podjetja pred ostalimi tekmeci zaradi znanj, ki jih v podjetje prinesejo specializirani zunanji izvajalci storitev. Druga pomembna prednost, gledano dolgoročno, je večja tržna vrednost podjetja, kar izvira iz povečanja prihodkov (podjetje se osredotoči na svojo temeljno dejavnost), povečanja pribitka na ceno (marže) zaradi zmanjšanja operativnih stroškov podjetja, zmanjšanja celotnih stroškov kapitala zaradi zmanjšanja sredstev podjetja in zmanjšanja stroškov obratnega kapitala. Podjetje postane torej bolj dobičkonosno (PriceWaterhouseCoopers, 2008).

Na podlagi ponudbe zunanjih izvajalcev je bila opravljena tudi raziskava, ki jo je naročila revizijska družba PriceWaterhouseCoopers in v kateri so sodelovali 304 člani uprav največjih svetovnih podjetij iz 14 držav. Pokazala je, da se menedžerji zavedajo prednosti izvajanja storitev zunanjih izvajalcev, pa tudi, da se tak način izvajanja storitev v njihovih podjetjih že uveljavlja (PriceWaterhouseCoopers, 2008):

- 63 % anketiranih menedžerjev je na vprašanje, ali so katerega od delovnih postopkov v podjetju že oddali zunanjemu izvajalcu, odgovorilo pritrdilno;
- 84 % anketiranih menedžerjev tistih podjetij, ki so že oddali katerega od delovnih postopkov v podjetju zunanjemu izvajalcu, je bilo zadovoljnih z opravljenimi storitvami;
- 66 % menedžerjev verjame, da bo zunanje izvajanje storitev povečalo dobičkonosnost podjetja in zato tudi tržno vrednost podjetja;
- anketirani menedžerji so strateške prednosti, ki jim jih prinaša zunanje izvajanje storitev, opredelili po vrstnem redu, kakor je razvidno iz slike 1:

Slika1: Strateške prednosti izvajanja zunanjih storitev



VIR: King, F. *Global Top Decision – Makars stud, 2000y*

- 46 % anketiranih menedžerjev je prepričanih, da se je pomembnost zunanjega izvajanja storitev v zadnjih letih močno povečala, 23 % menedžerjev pa je povedalo, da je program najema zunanjih izvajalcev v njihovih gospodarskih načrtih opredeljen in načrtovan.

3.2 VZROKI ODDAJE NOTRANJE-REVIZIJSKIH STORITEV V ZUNANJE IZVAJANJE

Kot je že omenjeno, je notranja revizija zakonsko določena le za zavarovalnice in banke, ob izpolnjevanju zakonsko določenih pogojev pa tudi za osebe javnega prava. Za opravljanje dela notranjega revizorja se zahteva visoka strokovnost, izkušnost in spoštovanje visokega reda. Z namenom doseganja tega standarda je zakon določil zahtevo, da mora imeti zavarovalnica ali banka za opravljanje nalog notranjega revidiranja najmanj eno zaposleno osebo, ki je pridobila naziv revizor oziroma preizkušeni revizor. Kljub temu je dovoljeno pritegniti tudi v bankah in zavarovalnicah zunanje izvajalce, če se oceni, da je potrebno kakšno specialno znanje (Komar Jadek, 2001, str. 5).

Sicer se tradicionalna vloga notranje revizije iz psa čuvaja razširja v svetovalno dejavnost, ki podjetju dodaja vrednost. Skupaj s spreminjanem vloge notranje revizije se pojavljajo tudi novosti in vprašanja o tem, kdo naj notranjo revizijo izvaja. To pomeni, da se notranja revizija predstavlja bolj skozi naloge, ki naj bi jih opravljala in ne skozi njenega izvajalca. V tujini je vse več podjetij, ki se poslužujejo zunanjega izvajanja notranje-revizijskih storitev (Sunita & Love, 2004, str. 147). Najprej se je ta način uveljavil v ZDA. Tudi v Sloveniji je v zadnjem času povpraševanje po tovrstnih storitvah vse večje, se pa za opravljanje notranjega revidiranja s strani zunanjega izvajalca lahko odločajo samo tiste organizacije, ki po zakonu

niso obvezane ustanoviti lastne notranje revizijske službe (Žohar, 2000, str. 42). Vzrokov za to je več (Barr & Chang, 1993, 14-18):

1. **V podjetju sploh ni oddelka notranje revizije** - Za podjetja, ki do tedaj niso imela notranje revizije, je najem zunanjih izvajalcev ustrezna rešitev. Oddelek notranje revizije se lahko vzpostavi in začne delovati takoj, obenem pa podjetju ni potrebno najemati strokovnjakov in vzpostavljati lastnega oddelka notranje revizije.
2. **V podjetju notranje-revizijski oddelek obstaja, a je le-ta neučinkovit** – V določenih podjetjih menedžment nima niti časa niti želje sodelovati z notranjerevizijskim oddelkom in ga usmerjati, niti ga ne zna kasneje presojudati glede uspešnosti in učinkovitosti. Takšen notranjerevizijski oddelek kaj kmalu lahko postane ranljiv, predvsem pa neučinkovit in slej ko prej se pojavi želja po oddaji storitve v zunanje izvajanje.
3. **Neučinkovita poraba časa** – Mala, rastoča in srednje velika podjetja ne potrebujejo notranjega revizorja čez celo leto in ga zato za obdobje, ko je njegova prisotnost nujna, najamejo. Na ta način se izognejo plačevanju notranjega revizorja skozi celo leto, vključujoč neučinkovito porabljen čas, ko le-ta ne bi imel dovolj zaposlitev.
4. **Neučinkovito izobraževanje** – Od notranjih revizorjev v manjših podjetjih se pogosto zahteva dokončanje revizijskih nalog prej, kot so jih le-ti sposobni opraviti in dokončati. Izobraževanje, ki so ga deležni, je pogosto premalo podrobno in obširno, da bi na njegovi podlagi izpolnili vse zahtevane naloge, ki se od notranjega revizorja pričakujejo. Manjšim podjetjem je zato lažje najeti zunanje izvajalce, za katere jim ni potrebno izvajati dragih izobraževanj.
5. **Zadrževanje lastnega kadra** - V malih podjetjih je uspešnega motiviranega notranjega revizorja težko zadržati zaradi obetajočih se boljših ponudb in pozicij v večjih podjetjih. V velikih podjetjih namreč notranji revizorji svoje položaje lahko uporabijo za skoke med upravo družbe in v nadzorni svet. V kolikor se podjetje odloči za zunanjega izvajalca, problema fluktuacije v notranje-revizijskem oddelku ni več, saj se da zunanjega izvajalca vedno nadomestiti z novim, enako dobrim ali včasih celo boljšim.
6. **Zagotavljanje neodvisnosti notranjega revizorja** - Z najemom zunanjega izvajalca se na zelo dober način zagotovi neodvisnost notranjega revizorja, ki pa je za njegovo delo nujno potrebna. Notranji revizor ni več neposredno odvisen od podjetja, saj v njem ni zaposlen. Na ta način lahko svoje delo opravlja bolj objektivno, neodvisno in posledično učinkoviteje in uspešneje za samo podjetje.

7. **Varčevanje** - Zunanjega izvajalca se plača le za čas, ko je svoje storitve opravljal. Na ta način lahko podjetje prihrani, saj ni potrebno notranjega revizorja plačevati skozi celo leto, vključujoč torej tudi obdobja, ko le ta nima dovolj zaposlitev in dela.
8. **Sprememba fiksnih stroškov v variabilne** – Fiksni stroški notranje-revizijskega oddelka se z najemom zunanjega sodelavca spremenijo v variabilne, kar ponovno pomeni varčevanje, saj je plačilo storitev le tolikšno, kot je bilo opravljenega dela..
9. **Fleksibilnost zunanjega izvajalca** – Zunanji izvajalci niso strogo omejeni z osemurnim delavnikom in jim pogosto ni problem dodati nekaj nadur z namenom, da se določen projekt ali naloga dokonča. Na ta način lahko podjetje izredno veliko pridobi, saj so uspešno in hitro izvedeni projekti lahko podlaga za uspešen prodor na trg in posledično uspešnejše poslovanje podjetja.
10. **Pridobivanje strokovnega kadra** - Pogosto podjetje samo ni sposobno pridobiti dovolj usposobljenega strokovnjaka, ki bi lahko opravljal delo notranjega revizorja ali pa nima kadra, ki bi ga v delo sploh uvedlo. Podjetja, ki ponujajo te storitve, pa ponudijo dobro usposobljene strokovnjake, katerim ni potrebno posvečati nepotrebne časa in jih uvajati v njihovo delo.
11. **Odhod vodje oddelka** - Vodja notranje-revizijske službe nenadoma zapusti svoje delovno mesto in pogosto za njim odidejo tudi drugi boljši revizorji. Tudi če direktorjev odhod ne povleče za samo ostalih notranjih revizorjev, lahko nastane začasna zmeda, dokler se ne najde novega direktorja in se vzpostavi normalno delovanje oddelka.

Kljub temu pa najem zunanjega izvajalca zgolj zaradi zmanjševanja stroškov ali reševanja sporov ter slabosti oddelka v podjetju ni vedno najboljša rešitev ter lahko slej ko prej vrne svoj udarec. Zunanje izvajanje ne more biti zgolj odgovor na situacije, katerih podjetje ne pozna in jih ne zna rešiti (Gavin & Matherly, 1997, str. 116). Pred najemom zunanjega izvajalca je namreč potrebno pretehtati številne vidike morebitnega sodelovanja in preučiti vse posledice, ne samo prednosti. Pred sprejemom odločitve o najemu zunanjega izvajalca naj bi podjetje odgovorili na naslednja vprašanja (Gavin & Matherly, 1997, str. 116):

- Kakšne so strategije podjetja, povezane z podpornimi službami?
- Kako podjetje namerava uresničiti vse strategije?
- Kaj lahko od zunanjega izvajalca pričakujemo?
- Kakšna so tveganja, povezana z najemom zunanjega izvajalca ter kakšne priložnosti se nam bodo odprle?

3.3 POTEK ODDAJANJA STORITVE NOTRANJE REVIZIJE V ZUNANJE IZVAJANJE

Izvajalci notranjega revidiranja se v Sloveniji imenujejo notranji ali interni revizorji, ki morajo imeti najmanj visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo ter licenco kot uradno potrdilo o strokovni usposobljenosti za opravljanje nalog notranjega revidiranja. Licenco izda Slovenski inštitut za revizijo na podlagi uspešno zaključenega izobraževanja in usposabljanja za ta poklic. Po prenovljenih standardih lahko naloge notranjega revidiranja opravljajo bodisi notranji revizorji, ki so v podjetju zaposleni, ali pa uslužbenci revizijskih družb kot zunanji izvajalci pogodbeno dogovorjenih notranje revizijskih storitev.

Pred pričetkom zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev je potrebno opraviti določene korake oz. skleniti določene dogovore, postaviti cilje, določiti resurse, skleniti pogodbo... V članku Praznikove (2005, str. 18-26) Model zunanjega oskrbovanja podjetij z notranjerevizijskimi storitvami je z narisom predstavljen model, katerega glavne stopnje in sklepe zajemamo v nadaljevanju.

Kot prvo nastane pobuda za iskanje zunanjega izvajalca notranjerevizijskih storitev iz potrebe po notranjerevizijskih informacijah bodisi zaradi zakonodaje, lastnikov podjetja, zahteve zunanjih revizorjev ali zahteve pomembnega poslovnega partnerja. Pred odločitvijo o ustanovitvi notranjerevizijske službe je potrebno proučiti, če oddelek resnično potrebujemo, kako velik oddelek potrebujemo ter na katera področja naj bodo zaposleni v oddelku še posebej osredotočeni. Nato sledi izdelava elaborata o notranjerevizijski službi. Po opravljenem elaboratu sledi odločanje o tem, ali notranjo revizijo ustanovimo sami ali bomo najeli zunanjega izvajalca. Če podjetje samo ustanovi notranjerevizijsko službo, je naloga notranjerevizijskega predstojnika, da nenehno preverja njeno strokovnost ter učinkovitost, uspešnost in gospodarnost. Kadar notranjerevizijska služba ne izpolnjuje teh zahtev, se lahko notranjerevizijski predstojnik in ravnateljstvo podjetja odločita za pomoč notranjerevizijskih izvajalcev.

V drugi stopnji se išče najprimernejšega zunanjega izvajalca. Informacije se išče na trgu ponudbe, kamor podjetje pošlje zahtevke za ponudbe, v katerih so določeni pogoji, ki jih morajo izpolnjevati možni izvajalci – potrebna znanja, veščine, strokovna znanja, licence. Določimo pa tudi pogoje, ki zagotavljajo neodvisnost notranje-revizijskega izvajalca in po katerih:

1. se notranjerevizijski izvajalec ne bo obnašal kot zaposleni in ne bo odgovoren za nadziranje notranjerevizijske službe,
2. ravnateljstvo obdrži odgovornost za notranjerevizijsko službo in analize tveganja,
3. notranjerevizijski predstojnik ali za nadzor usposobljen strokovnjak nadzira delovanje notranjerevizijskih izvajalcev.

Tretja stopnja prinese izbor najprimernejšega zunanjega izvajalca. Notranjerevizijski predstojnik na podlagi ponudb, v katerih so določeni:

1. cilji in področje dela,
2. dostop do razvidov, osebja in fizičnega premoženja,
3. posebne zadeve, ki bodo po pričakovanju zajete v poročanje v zvezi s poslom,
4. informacije v zvezi z domnevami in uporabljenimi postopki,
5. lastništvo in varstvo delovnega gradiva, če je le to potrebno in
6. zaupnost in omejitve pri informacijah, dobljenih pri poslu,

izbere najprimernejšega ponudnika. Pred izbiro pa mora notranjerevizijski predstojnik dati zagotovilo, da med podjetjem in notranjerevizijskim izvajalcem ni nobenih finančnih, podjetniških ali osebnih razmerij, ki bi notranjerevizijskemu izvajalcu onemogočila dajanje sodb in mnenj, ki bi bili nepristranski in brez predsodkov. Potrebno je namreč v največji meri zagotoviti neodvisnost zunanjega izvajalca, ki bo opravljal storitve notranje revizije. V takih primerih se pogosto postavlja vprašanje, ali lahko govorimo o revizorjevi neodvisnosti, ko funkcijo notranjega revidiranja izvaja revizijska družba, ki je istočasno tudi revizor računovodskih izkazov podjetja. Pravila etičnega obnašanja AICPA navajajo: »Če se za revizorja ne predpostavlja, da nastopa v vlogi poslovodstva in če revizor ne sprejema odločitev, za katere je pristojno poslovodstvo, potem revizorjeva neodvisnost ni ogrožena«. Glede na to, da revizor podaja le mnenje in priporočila o predmetu revidiranja, same odločitve pa so prepuščene naročniku, lahko iz citiranega sklepamo, da načelo neodvisnosti tudi v takšnih primerih ni kršeno (Perner, 2000, str. 54).

Četrta stopnja (podpis pogodbe o poslu) sledi, če poslovodstvo presodi, da ni razloga, ki kakorkoli ogrožal neodvisnost revizorja. Pogodba mora vsebovati:

1. obseg dela, ki ustreza potrebam podjetja,
2. razpoložljivost notranje-revizijskih izvajalcev skozi celo leto,
3. poznavanje panoge ter notranje-revizijske izkušnje in sposobnosti notranje-revizijskih izvajalcev pa tudi licence usposobljenosti na zahtevanem strokovnem področju,
4. pogostost in obseg poročil o napredku,
5. stroškovno shemo in prikaz morebitnih dodatnih stroškov,
6. zagotovilo, da bo delo opravljeno v skladu s standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju,
7. trajanje pogodbe,
8. končne pogoje in stroške,
9. lastništvo in recenzijo izidov dela,
10. prenos znanja od notranje-revizijskih izvajalcev v podjetje,
11. odgovornost v primeru tožbe in
12. poročanje ravnateljstvu podjetja in revizijskemu odboru.

V peti stopnji sledi izvajanje pogodbeno določenih nalog in nadziranje notranjerevizijskega oskrbovanja. Slednje je potrebno, da se kar najbolj zmanjšajo tveganja, ki bi vplivala na rezultate notranjerevizijskega oskrbovanja in da se med notranjerevizijskim predstojnikom in člani notranjerevizijskega osebja razrešijo razlike v njihovih strokovnih sodbah o pomembnih zadevah, ki se nanašajo na posel. Če ugotovimo, da se notranjerevizijsko oskrbovanje ne izvaja v skladu s programom za izvajanje notranjerevizijskega oskrbovanja, ugotavljamo odmike, o katerih poročamo v poročilu o odmikih. Kadar so odmiki pomembno veliki, lahko revizijski predstojnik predlaga prekinitev pogodbe ali zmanjšanje vrednosti posla.

V zadnji, šesti stopnji ovrednotimo koristi notranjerevizijskega oskrbovanja. Le-te zapišemo v revizijsko poročilo, ki poleg koristi vsebuje še mnenje, v kolikšni meri so bili naši cilji in pričakovanja uresničeni. Sledi poročanje osebam zunaj notranjerevizijskega oddelka, kot je ravnateljstvo, svet in zunanji revizorji. Če je podjetje z izvajalcem zadovoljno, se lahko sodelovanje nadaljuje, v nasprotnem primeru pa se tukaj sodelovanje konča.

3.4 OBLIKE ZUNANJEGA IZVAJANJA

Zunanje izvajanje notranje-revizijskih storitev se pojavlja v treh oblikah (Barr & Chang, 1993, str. 14-18):

1. **Občasna pomoč notranje-revizijskemu oddelku:** Gre za najenostavnejšo obliko zunanje pomoči. Zunanji sodelavci pomagajo notranjerevizijskemu oddelku pri nekaterih zahtevnih projektih, ki morajo biti končani v najkrajšem možnem času. Zunanje sodelavce podjetje najame tudi za svoje dislocirane enote, ko tuj jezik in drugačna podjetniška kultura zahtevata nepogrešljiva dodatna znanja. Del Vecchico in Clinton (2003, str. 33) občasno pomoč notranje-revizijskemu oddelku razčlenjujeta na tri skupine:
 - A) Notranja pomoč notranjerevizijskemu oddelku (Pri reševanju problemov na pomoč priskočijo strokovnjaki iz drugih oddelkov, kot je proizvodnja, trženje in nato skupaj rešujejo probleme oz. krizna obdobja in situacije.)
 - B) Pomoč enega zunanjega strokovnjaka (Za občasno pomoč notranje-revizijskemu oddelku se najame enega zunanjega veččaka. Ta priskoči na pomoč ob sezonskih komponentah, pri reševanju specifičnih problemov, pri pripravi letnega poročila oz. takrat, ko je njegova pomoč podjetju potrebna).
 - C) Občasni najem več zunanjih strokovnjakov (Za reševanje specifičnih problemov se podjetje posluži pomoči in mnenja več strokovnjakov za isto področje ali za različna področja. Na ta način podjetje pridobi poznanstva več različnih strokovnjakov, odločitev za enega po tehtnem izboru pa temelji na želji po dolgotrajnem nadaljnjem sodelovanju).

2. **Izvedba notranje revizije na podlagi pogodbe z upravo:** Običajno gre za razširitev že obstoječega sodelovanja z revizijsko družbo. Revizijska družba pomaga poslovodstvu podjetja, da oceni tveganja pri poslovanju podjetja in na podlagi tega revizijska družba sestavi študijo o posamezni zadevi, npr. o učinkovitosti notranjega kontroliranja. Takšno sodelovanje navadno vodi do določitve revizijskih zahtev in obenem do potrebnih izboljšav notranjerevizijske službe, ki jih lahko zunanji izvajalec v celoti izvede ali pa tudi ne.
3. **Zunanja izvedba notranje revizije:** Ta oblika ustreza predvsem majhnim in srednje velikim podjetjem, ki se ne ukvarjajo s notranjim revidiranjem in se jim zato splača najemati zunanje revizorje, ki po potrebi opravijo revizije v njih.

Kljub temu pa se je potrebo zavedati, da odgovornost za prenesene posle ostaja na ramenih poslovodstva podjetja. Vzpostavitev ustreznega sistema notranjih kontrol in sistema obvladovanja tveganj je namreč osnovna naloga upravljanja in vodenja gospodarskih družb.

3.5 PREDNOSTI NAJEMA ZUNANJEGA IZVAJALCA

O'Regan (2002, str. 50) kot pglavitne prednosti zunanjega izvajanja notranje-revizijskih storitev navaja:

1. **Dodatni viri za pomoč revizijski skupini znotraj organizacije za izpolnjevanje vseh dolžnosti** – Ta prednost se pojavlja predvsem pri prvih dveh oblikah zunanjega sodelovanja, torej pri občasni pomoči notranjerevizijskemu oddelku ter pri izvedbi notranje revizije na podlagi pogodbe z upravo. Podjetje zunanjega revizijskega strokovnjaka pokliče, ko potrebuje pomoč strokovnjaka, pa naj bo to ob sezonskih konicah ali pa zgolj potreba po strokovnem nasvetu.
2. **Dostop do strokovnih znanj, študij in dobrih praks, ki niso dosegljive znotraj organizacije** – Zunanji izvajalci imajo ponavadi večletne izkušnje z različnih področij revidiranja. Poleg tega imajo za sabo veliko število izobraževanj, seminarjev in praktičnih primerov. Na ta način v podjetje prinašajo dobre prakse, najnovejša znanja in najnovejše spremembe zakonodaje. Tako se podjetje dokoplje do vsega tistega, do česar se preko lastnega notranje-revizijskega oddelka najverjetneje ne bi moglo. Njihovo znanje se postopoma prenaša na vse zaposlene v oddelku, kar se sčasoma odraža v manjšem obsegu nepravilnosti in napak. To pa ima lahko pozitiven vpliv tudi na finančno stran podjetja.
3. **Zniževanje stroškov** – Podjetje znižuje stroške notranje revizije predvsem na račun zaposlenih, ki bi delovali v tem oddelku. Tem zaposlenim ob najemu zunanjega izvajalca ni potrebno izplačevati rednih plač, prispevkov in davkov. Drug vidik zmanjševanja stroškov notranje revizije pa so interna izobraževanja. Če podjetje želi

ustanoviti oz. obdržati svoj lasten oddelek notranje revizije, mora vse njegove zaposlene stalno izobraževati. Z najemom zunanjega izvajalca pa se zagotovi njegova usposobljenost in na ta način se podjetje izogne velikim stroškom usposabljanja lastnih notranjih revizorjev za naloge, ki se redkokdaj opravljajo.

4. **Prilagajanje števila zaposlenih** – Z zunanjim izvajanjem se da število zaposlenih hitro povečati ali zmanjšati. Posebej je to pomembno danes, ko želijo podjetja od čim manjšega števila zaposlenih iztisniti kar se da največ. Z zunanjim izvajanjem lahko namreč opravljanje storitve, ki je v podjetju nujno potrebna, prepustimo zunanjemu izvajalcu, na njegov račun zmanjšamo naše število zaposlenih in kljub temu ne tvegamo izločitve storitve.
5. **Možnost izobraževanja notranjih revizorjev ob sodelovanju z zunanjimi izvajalci** – Zunanji izvajalci lahko na podlagi svojih številnih izkušenj, slišanih predavanj in seminarjev organizirajo koristna izobraževanja in seminarje za zaposlene v podjetju. Na ta način podjetje za svoje zaposlene pridobiva neprecenljiva znanja in nasvete, ki jih bodo zaposleni lahko uporabljali ob vsakdanjem delu. Takšnih izobraževanj brez pomoči zunanjega izvajalca podjetje morda nikoli ne bi organiziralo.

Sunita in Love (2004, str. 150) vidita prednosti zunanjega izvajanja notranje-revizijskih storitev tudi v nekoliko bolj praktičnih vidikih:

6. **Objektivnejše mnenje notranjega revizorja** – Notranji revizor, ki je zaposlen v podjetju, naj bi sicer dajal objektivne informacije, vendar je posredno nekoliko nagnjen k temu, da posreduje take informacije, ki so v skladu s pričakovanju menedžmenta. S svojimi informacijami posredno skuša vplivati na ugled podjetja, kar se mu kasneje vrne v obliki nagrade. Medtem pa je zunanji izvajalec veliko bolj objektivni. Ni zaposlen v podjetju in njegovo plačilo ali nagrada ni odvisna od ugleda podjetja, temveč je pogodbeno določena. Objektivnost informacij, ki jih posreduje notranjerevizijski oddelek, je na ta način zagotovljena in lahko bi to objektivnost navedli tudi kot vzrok, da se podjetja odločajo za zunanje izvajalce. Predvsem menedžerji si želijo čim bolj objektivni informacij in priporočil ter ne mnenj, za katerimi se skrivajo prikriti nameni.
7. **Lažja prekinitve sodelovanja** – V primeru nezadovoljstva z delovanjem notranjerevizijskega oddelka je pogodbo z zunanjim izvajalcem mnogo lažje prekiniti kakor z redno zaposlenim notranjim revizorjem.
8. **Usmerjenost k ciljem posloводства** – Zunanji izvajalci so bolj usmerjeni k ciljem posloводства kot zaposleni notranji revizorji. Za zunanjega izvajalca namreč oddaljevanje od ciljev posloводства vodi k izgubi posla in potencialnemu viru prihodkov. Pogosto zaradi tega nastanejo ekonomske zaveze med zunanjim izvajalcem

in notranjim revizorjem, saj se ob uspešnem medsebojnem sodelovanju obema obrestuje.

9. **Racionalno delovanje** – Zunanji izvajalci so bolj usmerjeni k racionalnemu, poštenemu in dobronamernemu sodelovanju zaradi ugleda, ki ga ima njihova družba. Izogibajo se nesporazumom, sporom in slabim praksam, ki bi lahko škodile ugledu podjetja, v katerem so zaposleni. S takimi ljudmi je običajne lažje, lepše in bolj poslovno sodelovati.
10. **Razpršitev tveganja** – Čeprav se je treba zavedati, da odgovornost za storitve zunanjega izvajalca ostaja na ramenih poslovodstva, se kljub temu del tveganja z zunanjim izvajanjem razprši tudi na zunanjega izvajalca. Pri tem pa je treba vedeti, da ob propadu podjetja odgovornost ostaja ne ramenih poslovodstva. Tveganja za storitve zunanjega izvajalca se ne da prenesti v celoti na zunanjega izvajalca.

Medtem pa nekateri avtorji navajajo kot prednost zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev tudi (Del Vecchio & Clinton, 2003, str. 33):

11. **Osredotočenje menedžmenta na ključne dejavnosti** – Z oddajo storitev notranje revizije v zunanje izvajanje sodelovanje menedžmenta z oddelkom ni potrebno več v tolikšni meri, kot še v času lastnega oddelka. Menedžment zunanjim izvajalcem pojasni potrebe, želje in cilje, ki jih želi z njihovo pomočjo doseči, nato pa le občasno spremlja delovanje izvajalca in prebira njegova poročila. Sam pa lahko vso svojo energijo usmeri v razvijanje temeljnih dejavnosti podjetja – tistih, v katerih ima podjetje primerjalne prednosti v primerjavi s konkurenco.

Fitzpatrick (2001, str.13) pomembne prednosti vidi tudi v:

12. **Variabilnost stroška** – Za storitve strokovnjaka podjetje plača le, ko jih potrebuje. V manjših in srednje velikih podjetjih je notranja revizija potrebna le občasno. Zaposlitev notranjega revizorja bi predstavljala fiksen strošek, če pa se podjetje le občasno odloči za zunanjo pomoč, pa le to zanj pomeni manjšini in tudi ne fiksen, ampak variabilen strošek.
13. **Mednarodno pokrivanje** - Zunanji izvajalci, predvsem zaposleni v velikih mednarodnih revizijskih hišah, imajo pogosto dostop oz. možnost delovanja v različnih delih sveta. Na ta način lahko internacionalnemu podjetju pomagajo z izvajanjem notranje revizije na dislociranih enotah in podjetju na ta način prihranijo številne potne stroške ter težave, ki nastajajo ob odkrivanju kulturnih razlik.
14. **Ni nepotrebne zaposlovanja** – Prednost nepotrebne zaposlovanja se pojavlja predvsem v manjših podjetjih, kjer oddelka notranje revizije podjetje sploh ne potrebuje skozi celo leto. Potrebo po njem v kriznem času zapolni zunanji izvajalec.

Debeljakova (2001, str. 14, str. 16-17) navaja še:

15. **Prevzem tveganja, da bo zunanja storitev slabo opravljena** – Včasih pa se ne glede na vse našteje prednosti zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev lahko zgodi, da bo zunanji izvajalec pri opravljanju notranje revizije zagrešil nekatere napake in nepravilnosti. V tem primeru bo zunanji izvajalec priznal napako prej, kot bi jo priznal notranji revizor, in jo seveda skušal čim prej odpraviti, tako da se bo delovni proces v podjetju izvajal nemoteno.
16. **Zunanji izvajalci lahko primerjajo izkušnje iz primerljivih organizacij (ang. *benchmarking*)** – Zunanji izvajalci so običajno visoko usposobljeni strokovnjaki z večletnimi izkušnjami z različnih področij. Za posamezno podjetje je posebej pomembno in dobro, če ima zunanji izvajalec izkušnje iz sorodnega, konkurenčnega podjetja. Primerjava vzporeja nekatere kazalce uspešnosti delovanja notranjerevizijskega oddelka v podjetju, ki jih izračunava revizijska družba z istimi kazalci najuspešnejših podjetij v isti dejavnosti. Tako poslovodstvo podjetja izve, ali so dela v notranjerevizijem oddelku optimalno razporejena ter ali ta oddelk učinkovito deluje in posreduje poslovodstvu pravilne informacije, na podlagi katerih se sprejemajo kar najboljše odločitve o prihodnjem poslovanju podjetja. Poleg tega lahko zunanji izvajalec na podlagi primerjalnega presojanja svetuje o prihodnji strategiji podjetja ter uspešno prepozna tveganja, s katerimi se sooča podjetje pri poslovanju.
17. **Razvijanje programske opreme** – Revizijske družbe, ki se specializirajo za izvajanje notranje revizije v podjetju, v ta namen razvijejo obsežno programsko opremo, s katero podjetjem učinkovito in hitro pomagajo pri prihodnjem odločanju.

Curtis (1992, str. 31) najde še dve pomembni prednosti zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev:

18. **Možnost pridobivanja dobrega kadra** – V času sodelovanja z zunanjim izvajalcem lahko podjetje med zunanjimi izvajalci prepozna potencialnega dobrega menedžerja ali vodjo oddelka, ki ga lahko kasneje zaposli v svojem podjetju. Še v času pogodbenega sodelovanja ima možnost bodočega kandidata za zaposlitev dodobra spoznati, odkriti njegove prednosti, slabosti, značajske karakteristike in se na podlagi tega odločiti, ali bi bil dober bodoči sodelavec.
19. **Zmanjševanje stroškov zunanje revizije** – V primeru, da podjetja tako za ponudnika notranjerevizijskih storitev kot za izvajalca redne letne zunanje revizije izbere istega ponudnika, lahko precej prihrani na stroških zunanje revizije. Zunanji revizorji se bodo namreč lahko v marsičem oprli na ugotovitve in dognanja notranjih revizorjev, kar bo posledično zmanjšalo čas izvajanja zunanje revizije ter njeno ceno. Seveda pa

je potrebno pred najemom istega izvajalca za obe vrsti revizije zagotoviti neodvisnost delovanje enega in drugega revizorja.

Po našem mnenju pa lahko med prednosti uvrstimo še naslednje:

20. **Pridobitev baze zunanjih strokovnjakov** – Ena od prednosti zunanjega izvajanja je tudi lažja prekinitve pogodbe z zunanjim izvajalcem kakor s redno zaposlenim notranjim revizorjem. V kolikor podjetje v času svojega razvoja zamenja več zunanjih izvajalcev notranje-revizijskih storitev, lahko na ta način pridobi širok spekter izvajalcev, katerih storitve bo morebiti v prihodnosti še koristilo. Obenem mu lahko ta baza služi za izbiro zunanjega revizorja, ko nastane zakonska ali kaka druga potreba po zunanji reviziji, ali pa mu služi le za izbiro pravega strokovnjaka za določena področja. Seveda je pri tem potrebno omeniti, da pogosta menjava zunanjega izvajalca v splošnem za podjetje ni preveč ugodna, predvsem zaradi v nadaljevanju naštetih slabosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje notranje-revizijskih storitev. Te se posledično ob vsaki menjavi zunanjega izvajalca ponavljajo, vendar so lahko vsakič težje obvladljive.
21. **Avtoriteta** – Zunanji izvajalci kot strokovnjaki uglednih revizijskih družb so deležni spoštovanja in pridobijo takojšnjo avtoriteto pri naročniku storitve. Avtoriteta in spoštovanje notranjega revizorja sta za njegovo opravljanje nalog zelo pomembna dejavnika, prav zato je slabost lastnega notranjerevizijskega oddelka prav v tem, da si zaposleni v njem na začetku morajo spoštovanje in avtoriteto še pridobiti. Le to ustvarjajo s postopnim uspešnim reševanjem zadanih nalog ter primernim odnosom do vseh, s katerimi sodelujejo, kar pa lahko traja tudi leto ali več.
22. **Kakovost opravljene storitve** – Od zunanjega izvajalca lahko podjetje upravičeno iz že prej naštetih lastnosti, znanj in izkušenj pričakuje boljšo kakovost opravljene storitve, kot bi jo bil sposoben nuditi lasten notranje-revizijski oddelek. Kakovost storitve pa je tisti dejavnik, ki naj bi povečeval vrednost podjetja, s tem pa je cilj zunanjega izvajanja notranje-revizijskih storitev uresničen.

3.6 SLABOSTI NAJEMA ZUNANJEGA IZVAJALCA

Slabosti oddaje storitev notranje revizije v zunanje izvajanje Berr in Chang (1993, str. 14-18) vidita predvsem v:

1. **Pripadnosti podjetju** - Čeprav je neodvisnost zunanjega izvajalca lahko tretirana kot glavna prednost, pa je njena šibka stran pripadnost podjetju obenem dokaj negativen dejavnik zunanjega najema. Ljudje, ki so zaposleni v samem podjetju, predvsem če so to družinski člani lastnika podjetja, so podjetju lojalni in pripravljeni narediti vse, da se vrednost podjetja poveča. Poleg tega tudi v kriznih časih trpijo skupaj s podjetjem,

sprejmejo nižje plače in se trudijo za boljše čase. Medtem pa zunanji izvajalci niso zaposleni v samem podjetju, takšne pripadnosti podjetju pogosto ne čutijo, to pa se izkaže predvsem v kriznih časih, ko ne znajo in nočejo trpeti skupaj s podjetjem, sprejeti nižjega plačila in pogosto prekinejo sodelovanje s takšnim podjetjem.

2. **Nepoznavanju korporacijske kulture podjetja in njegovega okolja** - Zunanji izvajalci običajno ne poznajo korporacijske kulture in okolja podjetja, v katerem bodo delovali. To pa jih postavlja v slabši položaj napram notranjim revizorjem, ki so zaposleni v podjetju, še posebej tistim, ki so v podjetju že dolga leta. Zunanji izvajalci morajo tako na začetku sodelovanja napraviti obširno raziskavo in analizo narave podjetja ter njegovega okolja. V nadaljevanju bodo namreč obširno sodelovali z zaposlenimi v tem podjetju in zunanji izvajalec je tisti, ki se bo moral prilagajati kulturi podjetja.
3. **Izgubi internega izobraževanja** - Velika podjetja, kot so IBM, GE, PepsiCo so svoj oddelek notranje revizije uporabila tudi za storitve izobraževanj in podpore ostalim oddelkom, kot so računovodstvo in finance. Notranji revizor lahko v zelo kratkem času (dve leti) spozna delovanje podjetja kot celote in to predstavlja veliko prednost. Služi kot dober svetovalec za različna področja, njegove pridobljene izkušnje pa so neprecenljive, če se kasneje premesti v enega takšnih oddelkov, kjer mu bodo služile. Oddaja storitev notranje revizije v zunanje izvajanje pa tako pomeni konec internih izobraževanj za vse podporne oddelke ter tudi konec neprecenljivih znanj, ki jih lahko notranji revizorji uporabijo ob premestitvi na različne podporne oddelke.
4. **Onemogočenem dolgoročnem razvoju notranjega oddelka** - Z odločitvijo, da podjetje storitve notranje revizije odda v izvajanje zunanjemu izvajalcu, podjetje zapravi možnost dolgoročnega razvoja svojega lastnega oddelka notranje revizije. Slabost pride do izraza predvsem pri rastočih podjetjih, ki že v dobi razvoja storitve oddajo zunanjemu izvajalcu. Ko se doba hitre rasti zaključi in je potrebno začeti delati bolj na učinkovitosti, je notranjerevizijski oddelek še posebej pomemben. Takrat pa prekinitvev zunanjega izvajanja in vzpostavljanje svojega lastnega oddelka lahko za podjetje pomeni novo težavo: velika vlaganja in veliko časa. Za taka podjetja je že od vsega začetka bolj primerno občasno sodelovanje z zunanjim svetovalcem in ne popoln odpis lastnega oddelka.

O'Regan (2002, str. 50) pa med pomembnimi slabostmi vidi tudi:

5. **Dolgo krivuljo učenja za zunanje izvajalce** - Zunanji izvajalec se ne bo tako kmalu poistovetil s okoljem, v katerem bo deloval. Spoznavanje kulture, okolja in narave podjetja lahko podaljša njegovo krivuljo učenja in zakasni uspešno izvajanje notranjerevizijske funkcije.

6. **Izoliranost od neformalnih komunikacijskih poti** – Iz teorije organizacije izhaja, da so neformalne vezi med zaposlenimi izrednega pomena za kulturo in klimo v podjetju. Vendar pa zaposleni v podjetju neformalne odnose veliko lažje vzpostavijo z nekom, ki je prav tako zaposlen in deluje v istem podjetju, kakor pa z nekom, ki izhaja iz druge organizacije. Zunanji izvajalci tako pogosto ostanejo izolirani od teh neformalnih odnosov, ki sicer v podjetju obstajajo. To pa predstavlja precejšnjo slabost, saj dobri neformalni odnosi veliko pripomorejo k dobrim formalnim, poslovnim odnosom. Notranji revizor mora pri opravljanju svojih postopkov mora sodelovati tudi z ostalimi zaposlenimi in boljše je to sodelovanje, boljši so lahko revizorjevi zaključki in priporočila.
7. **Ni »kadrovskega bazena«** - Nekatere organizacije izkoriščajo notranjerevizijsko enoto kot vir za kadrovanje poslovođij. V primeru, da se podjetje odloči za zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev, vira za kadrovanje poslovođij ni več. Posledično je potrebno le te poiskati drugje, med drugimi oddelki ali pa zunaj organizacije. V prvem primeru tvegajo, da bo na mesto poslovođje nameščena premalo sposobna oseba, v drugem primeru pa poleg usposobljenosti tvegajo še neujemanje s korporacijsko kulturo in njenim okoljem.
8. **Potencialno nevarnost za objavo zaupnih informacij** – Izvajalci notranje revizije, pa naj si bodo lastni notranji revizorji ali pa zunanji izvajalci, imajo pri svojem delu dostop do občutljivih, zaupnih informacij. Čeprav so zunanji izvajalci zavezani k spoštovanju načela zaupnosti, še vedno med njimi obstaja večja možnost razkritja zaupnih informacij kot med zaposlenimi notranjimi revizorji. Ti bodo namreč za razkritje osebno kaznovani, poleg tega čutijo večjo obveznost do podjetja, v katerem so zaposleni.

Sunita in Love (2004, str. 152) pa kljub temu, da se navaja, da je zunanje izvajanje cenejše, menita, da je lahko v resnici zunanje izvajanje precej drago, poleg tega pa opozarjata tudi na možnost revidiranja lastnega dela:

9. **Drage zunanje storitve** – Po oceni IIA so storitve notranje revizije lahko do desetkrat dražje od rednega letnega revizijskega pregleda. Omeniti je potrebno, da je le še nakup računalniške in programske opreme in z njim povezane svetovalne storitve lahko tako drag kot stroški notranje revizije.
10. **Pregled lastnega dela** – Pri zunanjem izvajanju notranjerevizijskih storitev lahko pride do situacije, ko postaneta zunanji izvajalec notranjerevizijskih storitev ter zunanji revizor ena in ista oseba. Prihaja do tako imenovanega pregledovanja lastnega dela, kot je do tega prišlo pri razvpitem primeru Enron. Na ta način pa smo blizu nevarnosti nastanka prevar in goljufij. Morebitna prevara ali goljufija pa ni le slabost zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev ampak tudi nepopravljiva posledica, ki škoduje obema vpletenima strankama. Vemo namreč, da je revizijska družba

Andersen, ena od takratnih »big five« revizijskih družb v svetu, v podjetju Enron opravljala tako notranjerevizijske storitve kakor tudi zunanji redni letni pregled računovodskih izkazov. Po škandalu leta 2001 se ni več pobrala, prav tako je bilo konec z Enronom. Zato avtorja predlagata predvsem sodelovanje z zunanjim izvajalcem, nikakor pa absolutno oddajo storitev v zunanje izvajanje. Poleg tega pa predlagata tudi povečanje sredstev za izobraževanje o odkrivanju prevar ter njihovem preprečevanju.

Debeljakova (2001, str. 15) navaja tudi:

- 11. Veliki stroški uvajanja zunanjega izvajalca** – Pri uvajanju notranje-revizijskega oddelka se lahko pojavljajo visoki stroški tudi, če storitev opravlja zunanji izvajalec. Pogosto podjetje ob tem potrebuje dodatno pomoč strokovnjakov s področja uvajanja notranjerevizijskega oddelka. Tudi ti strokovnjaki pristavijo svoj račun k skupnim stroškom notranje revizije. Pri tem pa je pomembno omeniti tudi, da bi se ti stroški pojavili tudi v primeru uvajanja lastnega notranjerevizijskega oddelka, zato niso tako pomemben dejavnik odločanja med lastnim oddelkom ali zunanjim izvajalcem .

Med slabostmi pa lahko omenimo še naslednje:

- 12. Počasno reševanje problemov** – Pri zunanjem izvajanju notranjerevizijskih storitev se lahko v primeru, da gre le za občasno delovanje zunanjega izvajalca, v podjetju pa oddelka notranje revizije sploh ni, zgodi, da se reševanje določenih problemov zakasni ali začne prepozno. Notranjerevizijski oddelek bi dejansko na problem reagiral takoj po nastanku, medtem ko je za začetek reševanj problema s strani zunanjega izvajalca pomembno več časa. Vzrok je predvsem v dolgotrajnosti postopka, saj je najprej potrebno pripraviti in skleniti pogodbo, nato sledi spoznavanje problema ter stanja v podjetju, spoznavanje kulture, okolja... pojavijo se lahko še druge številne zgoraj navedene slabosti. Poleg tega pa lahko zaposleni notranji revizorji bolj stalno spremljajo uresničevanje njihovih priporočil in ob ugotovitvah kršitev reagirajo bistveno hitreje kot bi lahko zunanji izvajalec.
- 13. Nemotiviranost izvajalcev** – Lahko rečemo, da so zaposleni notranji revizorji veliko bolj motivirani k pridobivanju čim boljših rezultatov lastnih analiz kakor pa zunanji izvajalci. Notranji revizorji namreč čutijo večjo pripadnost podjetju, poleg tega pa stremijo tudi k napredovanju v podjetju. Le tega lahko pridobijo le z uspešnejšim delom. Zunanji izvajalci napredovanja v podjetju ne pričakujejo, tudi plačilo je pogodbeno določeno, velikih nagrad pa podjetja zunanjim izvajalcem ne plačujejo, saj je že plačilo po pogodbi običajno dovolj velik strošek za podjetje.
- 14. Nerazpoložljivost izvajalcev skozi celo leto** – Zaposleni notranji revizorji so podjetju na razpolago skozi celo leto, medtem ko zunanji izvajalci običajno niso, razen če je razpoložljivost določena v pogodbi o medsebojnem sodelovanju, kar pa je običajno še

dodaten strošek. Zunanji izvajalci imajo običajno portfelj strank, katerim nudijo storitve notranje revizije, zato je njihova razpoložljivost skozi celo leto omejena, še posebej v sezonskih komponentah, ko je njegova prisotnost v podjetju najbolj potrebna.

3.7 ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI

Iz vsega povedanega lahko vidim, da je prav toliko kot je prednosti in zagovornikov zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev, tudi slabosti in s tem nasprotnikov. Enega samega odgovora na vprašanje, ali storitve notranje revizije oddati v zunanje izvajanje ali ne, ni. Potrebna je skrbna analiza prednosti in slabosti, tehtanje omejitev in tveganj ter tudi priložnosti, ki jih takšen način izvajanja notranjerevizijskih storitev prinaša. Tudi številni avtorji, katerih prednosti in slabosti zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev smo navajali, v zaključku niso prišli do preprostega odgovora: da ali ne. Eni so menili, da so dovolj naredili že z samim opisom in predstavitvijo slabosti in prednosti, ter da je končna odločitev na strani podjetja samega. Tudi jaz menim, da je končna odločitev vsekakor stvar posameznega podjetja, njegovih ciljev, strategij, namena in pričakovanj, ki naj bi jih notranjerevizijski oddelek izpolnil. Kljub temu pa bi lahko vseeno oblikovala nek splošen zaključek, kako se v posamezni situaciji odločiti. Vendar pa je žal tudi teh situacij v podjetjih preveč, da bi lahko za vsako oblikovala svoj zaključek, zato bom skupaj z nekaterimi avtorji oblikovala neko splošno zaključno misel, ki naj bi bila v pomoč večini podjetij, ki se odločajo o zunanjem izvajanju notranjerevizijskih storitev.

Tako na primer Baselski odbor (<http://www.bis.org/cgi-bin/print.cgi>), ki v okviru Banke za mednarodne poravnave v Baslu izdaja tudi priporočila za obvladovanje tveganj v bankah, daje prednost lastni notranjerevizijski službi. Zunanje oskrbovanje priporoča le, če velikost in obseg tveganj ne opravičujeta zaposlitve vsaj enega notranjega revizorja za polni delovni čas. Tudi The institute of internal auditors (<http://www.theiia.org>) iz ZDA je v času razprave o oblikovanju notranje-revizijske enote v podjetjih in bankah izrazil večjo podporo lastnemu notranjemu oddelku, kakor zunanjemu izvajanju teh storitev. Kot argument je predstavil predvsem problem neodvisnosti.

Tudi jaz se strinjam, da predvsem za banke in tudi za zavarovalnice, ki morajo že zakonsko imeti notranjerevizijski oddelek, ni smiselno popolno zunanje izvajanje notranje-revizijskih storitev. Vseeno pa sem mnenja, da je občasna pomoč zunanjega izvajalca strokovnjaka več kot dobrodošla. Z občasnim izvajanjem zunanje pomoči se namreč eliminira veliko slabosti, ki jih prinaša popolno zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev. Tako na primer nepoznavanje podjetja, kulture in njegovega okolja ter neformalnih poti niso več tako velike ovire. Še vedno je namreč v podjetju prisoten lasten notranji revizor, ki vse te dejavnike odlično pozna in vanje vpelje zunanjega sodelavca. Prav tako zaposleni ne ostajajo brez notranjega izobraževanja, ki ga občasno organizira notranjerevizijski oddelek. Takšnih izobraževanj je z občasno pomočjo zunanjega svetovalca lahko več in so lahko še

kakovostnejša, saj pri občasni pomoči zunanjega izvajalca vse prednosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje storitev, ostanejo in povečujejo vrednost podjetja. Edina slabost, ki pa se lahko v času občasnega sodelovanja še poveča, so stroški. Podjetje mora namreč redno plačevati vse redno zaposlene notranje revizorje, poleg tega pa se variabilno pojavlja še strošek zunanjega izvajalca. Na ta način se lahko stroški notranje revizije občasno precej povečajo. Vendar pa je bilo že večkrat povedano, da podjetja, ki bodo notranjo revizijo gledala le kot strošek, lahko njen obstoj takoj obglavijo. Notranja revizija je že po svoji definiciji dejavnost, ki povečuje vrednost podjetja. Nezavedanje njenega pomena in le merjenje njenih stroškov podjetju res ne bo prineslo povečanja vrednosti in v podjetjih, kjer se tega ne zavedajo, lahko notranjerevizijski oddelek ukinejo, pa bodo največ privarčevala, vendar na žalost tudi izgubila.

Številne študije so pokazale, da je občasna pomoč zunanjega izvajalca pomagala podjetjem rešiti njihove različne notranjerevizijske potrebe. V praktično vseh podjetjih, se v zadnjem času od notranjih revizorjev zahteva vedno več rezultatov z vedno manj resursi. Izločanje določenih aktivnosti notranjerevizije bi lahko bila inovativna in kreativna rešitev predvsem za notranje revizorje, katerih število naj bi se v podjetju zmanjševalo, njihovi zahtevani programi pa se vedno bolj povečujejo. Sodelovanje z zunanjim izvajalcem lahko posledično zelo poveča kakovost notranjerevizijskega oddelka in kasneje vrednost podjetja. In vse dokler ne zavzamemo popolnega zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev, nam bo to prinašalo poslovodske ter finančne koristi (Hodgson, 1995, str. 62).

Občasno pomoč notranjerevizijskemu oddelku bi tako priporočali tudi vsem velikim podjetjem, povezanim družbam, mednarodnim korporacijam... Za taka podjetja po našem mnenju popolno zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev ni smiselno, predvsem zaradi nekaterih pomembnih slabosti, ki jih tak pristop prinese. Z občasnim sodelovanjem z zunanjim izvajalcem pa se v podjetju ohranijo in pridobijo vse prednosti zunanjega izvajanja, medtem ko se nekatere slabosti omilijo ali celo izničijo. Ena pomembnih slabosti - onemogočen dolgoročen razvoj lastnega notranjerevizijskega oddelka, se na primer z občasnim zunanjim izvajanjem izniči. Podjetje s svojim lastnim oddelkom notranje revizije namreč ohrani možnost dolgoročnega stabilnega razvoja oddelka, vendar pa to možnost še podkrepi z pomočjo zunanjega izvajalca, ki lahko pripomore k še boljšemu, uspešnejšemu razvoju notranjerevizijskega oddelka v podjetju.

Tako lahko strnem ugotovitve, da lastni notranjerevizijski oddelek, ki občasno uporablja storitve zunanjega izvajalca v podjetju, ohranja stalno prisotnost vsaj enega zaposlenega notranjega revizorja in hkrati poveča fleksibilnost notranjerevizijske funkcije, saj se lahko v času sezonskih komponent, kriznih situacij ali specifičnih problemov uporabi znanje in veščine zunanjega izvajalca. Poleg tega ta način medsebojnega sodelovanja poveča kontrolo nad delovanjem notranjerevizijskega oddelka, poveča odkrivanje napak in pomanjkljivosti. Skupaj s zunanjimi izvajalci notranji revizorji pridobivajo potrebna znanja in izkušnje, ki jim bodo prišla prav, še posebej, ko bodo zasedali menedžerska mesta. Ena od prednosti lastnega notranjerevizijskega oddelka je namreč tudi ta, da mnoga podjetja za pomembne vodstvene

funkcije uporabljajo prav oddelek notranje revizije kot vir potencialnih kadrov. Hkrati pa se povečujejo možnosti za dolgoročen, stabilen in uspešen razvoj lastnega notranjega revizijskega oddelka, kar je po Crawfordu (1996, str. 38) ena ključnih prednosti, ki jo potrebuje veliko uspešno podjetje.

Glavne prednosti lastnih notranjih revizorjev so po mnenju Turkove (1999, str. 18) tudi poznavanje organizacijske sheme podjetja, notranjega vzdušja in kulture, strategije in poslovne politike pa tudi vse tihe in prikrite slabosti, zaradi katerih je podjetje ranljivo. Poleg tega poznajo do podrobnosti in z vsemi pomanjkljivostmi izpostavljenost tveganjem in ureditev notranjih kontrol. Na ta način so nenehno pripravljene, da poslovodstvu ponudijo kakovostne analize obstoječega stanja in kakovostna, predvsem pa uresničljiva priporočila, kako se približati najboljši praksi ter kako nadgraditi obstoječe poslovne procese, s ciljem zagotavljanja notranje in zunanje odličnosti. V nasprotnem primeru, ko pa stanje ni enako opisanemu, ko mora notranji revizor pred vsakim pregledom sprožiti obsežne priprave, ker še nima standardiziranih revizijskih prijemov in tehnologije, ko nima urejene notranje delitve dela in ko se ne more pohvaliti z dobrim poznavanjem poslovnih področij, ki jih revidira, potem ima najvišje vodstvo vso pravico pa tudi dolžnost, da notranjerevizijski oddelek ne le izloči, ampak celo ukine.

Popolno zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev bi priporočala predvsem manjšim podjetjem, ki postopoma spoznavajo, da bo uvajanje notranjerevizijskega oddelka smiselno in počasi potrebno. Ta manjša podjetja naj bi se za popolno zunanje izvajanje notranjerevizijske funkcije odločala predvsem zaradi prevelikih vlaganj v oblikovanje notranjerevizijskega oddelka ter zaradi velikih stroškov dobrega kadra, ki bi ga težko pridobila. Takim podjetjem bi zato priporočali v začetku popolno zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev, kateremu bi lahko kasneje s pomočjo zunanjega izvajalca sledilo postopno oblikovanje lastnega notranjerevizijskega oddelka. V tem primeru bi v ospredje prišla prednost možnosti pridobitve potencialnega dobrega kadra. Podjetje bi lahko med zunanjimi izvajalci našlo potencialne kandidate za oblikovanje lastnega oddelka notranje revizije. Skozi čas rasti in razvoja bi na ta način obiskovalo svoj lasten oddelek. Kasneje pa bi kot velika podjetja pomoč zunanjih izvajalcev uporabljalo le v času kriznih situacij, specifičnih problemov, sezonskih komponentah in podobno.

Na splošno bi lahko povzela, da je zunanje oskrbovanje z notranjerevizijskimi nalogami dopustno do neke mere, vendar ni priporočljivo za vodstvene naloge, kamor uvrščamo načrtovanje, določanje obsega revidiranja, nadzor dela revizorjev. Dostikrat v odločanju prevladajo prednosti lastne enote, kot so strokovnost in poznavanje organizacije in njenih tveganj, poznavanje kulture, večje razumevanje medsebojnih odnosov, interes za dobro poslovanje organizacije. Splošno priporočilo je, da o obsegu zunanjega oskrbovanja dobro razmislijo tako poslovodstvo kot nadzorni odbor oziroma revizijski odbor in to tudi opredelijo (Rošker, 2005, str. 23).

Tudi po mojem mnenju ostaja odločitev o zunanjem izvajanju notranjerevizijskih storitev: da ali ne, na ramenih posloводства. Če pa oblikujem neko splošno mnenje, do katerega sem prišla, lahko priporočim manjšim, rastočim podjetjem, da se ob prvem oblikovanju notranjerevizijske službe odločijo za popolno zunanje izvajanje. Kasneje, skozi čas in skozi pridobivanje okvira, kako in zakaj tak oddelek sploh deluje, naj s pomočjo zunanjega izvajalca (pa naj bo to z njegovo redno zaposlitvijo ali pa le z njegovim vodenjem in spremljanjem oblikovanja notranjerevizijskega oddelka) uvedejo svoj lastni notranjerevizijski oddelek. Vendar pa naj po uspešnem oblikovanju, po uspešni vzpostavitvi delovanja oddelka ne zavržejo povsem zunanjih izvajalcev. Njihovo pomoč naj uporabljajo vsa velika podjetja pa tudi zavarovalnice in banke, če ne za občasno skupinsko delovanje, pa vsaj za redni nadzor delovanja notranjerevizijskega oddelka. Ugotovili smo namreč, da podjetju notranjerevizijski oddelek ne služi v ničemer, če njegove storitve niso kakovostne in ugotovitve ter priporočila ne povečujejo vrednosti podjetja.

Pravilnost svojih ugotovitev lahko potrdim tudi s razmišljanjem dr. Franca Koletnika (2007, str. 133): »Kadar se odločimo za zunanjega izvajalca, želimo imeti razvito notranjerevizijsko dejavnost, ne pa svojih izvajalcev. Torej ne bomo imeli svoje notranjerevizijske službe in svojih revizijskih kadrov. Tako se pogosto odločimo v začetnih korakih ustanavljanja obravnavane dejavnosti, ko imamo še premalo vedenja in znanja o najboljših strokovno-organizacijskih rešitvah ali pa tudi kasneje, če nam zunanji izvajalec zagotavlja, do bo notranjerevizijske storitve uresničeval ob naši željeni kakovosti ceneje ali ob enaki ceni še na višji kakovostni ravni. Za tovrstno rešitev se praviloma odločajo poslovodje v manjših ali srednje velikih podjetjih v začetni fazi njihovega delovanja, ker s tem dosežejo večje gospodarske koristi, kot če bi imeli svojo notranjerevizijsko službo.«

4 KAJ LAHKO PRIČAKUJEMO V PRIHODNOSTI ?

Z uvajanjem zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev so se tradicionalne naloge zunanjih oz. notranjih revizorjev širile, razlika med delom zunanjih in deloma notranjih revizorjev pa se je manjšala (Outsourced internal audit, 2008).

Podcenjevali bi vse, ki delajo v stroki revizije, če bi rekli, da njenega nadaljnjega razvoja ne pričakujemo. V prihodnosti tako pričakujemo nadaljnji razvoj notranje in zunanje revizije. Pričakujemo njuno vse večje medsebojno sodelovanje in seveda pričakujemo nadaljnji razvoj zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev. Slednje predvsem v smislu kakovosti. Če smo še danes pisali, da velikim podjetjem ne bi priporočali popolnega zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev, lahko upamo, da bomo nekoč rekli, da bodo prav tako notranji kot zunanji revizorji tako samostojni, da podjetje brez pomoči zunanjega izvajalca notranje revizije ne bo učinkovito, uspešno in dobičkonosno poslovalo.

Tako lahko v prihodnosti pričakujemo več možnih scenarijev razvoja zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev:

1. **Hitrejši razvoj notranje revizije** - Da bi notranji revizorji ohranili svoj položaj v podjetju, bodo morali povečati svojo učinkovitost in svojo vrednost. Vsak notranje-revizijski oddelek, ki ne bo prispeval k boljšim poslovnim izidom podjetja, namreč tvega, da ga bo podjetje nadomestilo z zunanjim izvajalcem. Zaradi tega bodo notranji revizorji, da bi pomagali povečevati vrednost podjetja, morali uvajati inovativne rešitve na vseh področjih notranjega revidiranja, ki jih obvladujejo. Pričakujemo torej lahko hitro rast notranje revizije kot štabne dejavnosti podjetja.
2. **Večje sodelovanje med zunanjimi in notranjim revizorjem** - Pri boljšem razvoju notranjegarevizijskega oddelka lahko notranji in zunanji revizor sodelujeta, se med seboj povežeta in ne tekmujeta med seboj. V primeru, da tako storitve notranjega revidiranja kot storitve zunanjega revidiranja opravlja ena revizijska družba, je namreč smiselno, da se notranji in zunanji revizor povežeta, medsebojno sodelujeta in ne tekmujeta med seboj. Na ta način se lahko skrajša predvsem čas izvedbe zunanje revizije in pa kar je najpomembneje za podjetje, stroške njene izvedbe.
3. **Zaposlovanje dveh zunanjih revizorjev** - Podjetja bodo zaposlovala dva zunanja revizorja, enega za opravljanje notranje-revizijskih storitev in drugega za opravljanje storitev zunanjega revizorja. Če bosta oba revizorja zaposlenca iste revizijske družbe, lahko podjetje pričakuje kakšne popuste na količino. Poleg tega pa to za podjetje pomeni predvsem manjši strošek zunanje revizije, saj bi bilo smiselno, da se oba izvajalca medsebojno povežeta, sodelujeta in na ta način preprečujeta podvajanje dela in posledično zmanjšujeta skupne stroške.
4. **Dvojna vloga zunanjega revizorja** - Vsaka revizijska družba bo tako lahko poleg funkcije zunanjega revidiranja lahko opravljala tudi funkcije notranjega revidiranja. S tem bodo revizijske družbe pridobile nov vir prihodkov, ki bo zanje pomemben predvsem v izvensezonskem času. Sledilo bo povečanje števila revizijskih družb, saj lahko pričakujemo tudi družbe, ki bodo podjetjem nudile zgolj opravljanje notranje-revizijskih storitev. S povečanjem števila družb se bo razvijala konkurenca in preživetje se obeta najbolj inovativnim in kakovostnim.
5. **Izvedba notranje in zunanje revizije z najemom enega zunanjega izvajalca** – Čeprav v literaturi nismo zasledili možnosti razvoja notranje in zunanje revizije v smeri, da bi tako notranjo kot zunanjo revizijo izvedel en zunanji izvajalec, se nam to zdi možna smer prihodnjega razvoja. Podjetje bi namreč najelo enega zunanjega izvajalca, ki bi opravljal tako storitve zunanjega revidiranja kot storitve notranjega revidiranja. Številne prednosti (manjši stroški, učinkovitost izvajanja zaradi boljšega poznavanja podjetja...) naj bi odtehtale nekatere pomembne slabosti (revidiranje lastnega dela). Za ta način izvajanja notranje in zunanje revizije bi morale podjetje zagotoviti čim večjo neodvisnost izvajalca, obenem pa bi moral izvajalec sam delovati čim bolj neodvisno pri opravljanju obeh nalog. Kot notranji revizor deluje kot svetovalec, od podjetja pa je odvisno, ali bo njegove nasvete sprejelo ali ne. Kot

zunanji revizor pa ima pravico povedati, ali je podjetje sprejelo pravilno odločitev glede njegovih nasvetov. Vsekakor je razvoj v tej smeri možen in za podjetja zaželen, vprašanje pa je, če ga bo zakonodaja dopuščala, kajti takšen razvoj ponovno odpira številna vprašanja in dileme, ali podjetju prinaša dovolj prednosti, ki bi odtehtale nekatere zelo pomembne slabosti (O teh nam najbolj priča primer iz resničnega sveta imenovan Enron).

V splošnem lahko pričakujemo, da se bo zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev širilo in skupaj z njim se pričakuje nova vrsta konkurence, ki se bo z razvojem le zaostrovala (Debeljak, 2001, str. 18). Na ta način se bo bolj ali manj razvijala predvsem vloga notranje revizije, izboljševala se bo njena učinkovitost in njen prispevek k uspešnosti podjetja.

Zunanje izvajanjem notranjerevizijskih storitev je sicer že v preteklosti ogrozilo obstoj notranjerevizijske službe, vendar hkrati prispevalo k njenemu razvoju in učinkovitosti. Vsak notranji revizor bo sedaj svoje visoke stroške moral temeljiteje upravičiti z večjim prispevkom k uspešnosti podjetja, sicer ga bo podjetje kaj kmalu zamenjalo z zunanjim izvajalcem.

Lahko torej rečemo, da bo imelo oddajanje revizijskih storitev zunanjim izvajalcem pomembno vlogo v nadaljnjem razvoju celotne računovodske stroke. To sicer lahko pomeni tudi nekaj slabega, vendar le za tiste notranjerevizijske oddelke, ki ne morejo upravičiti svojih izdatkov, in za tiste vodilne posameznike, ki nemotivirane in slabo usposobljene notranjerevizijske oddelke izkoriščajo kot okvir za svoje ideje, ki so ponavadi neučinkovite in na podlagi katerih se vrednost podjetja največkrat zmanjšuje (Debeljak, 2001, str. 18).

SKLEP

Notranji revizor je nastal iz potrebe lastnika, ki ni mogel več sam nadzorovati vseh funkcij v podjetju, ko je le-to postajalo večje in kompleksnejše. Ko je prišlo še do razpršitve lastništva, je nastal zunanji revizor, ki je pregledal poslovanje podjetja in o tem jasno obvestil vse lastnike in vlagatelje. Ko sta se notranji in zunanji revizor srečevala pri svojem delu, sta spoznala, da lahko s medsebojnim sodelovanjem drug drugemu prihranita čas, si izmenjata znanje in se bogatita.

Avtorji so skozi čas oblikovali številne definicije revizije, temelj vseh definicij pa je ostajal enak: Revidiranje je v širšem pomenu sistematičen postopek nepristranskega pridobivanja in vrednotenja dokazov v zvezi z uradnimi trditvami o gospodarskem delovanju in dogodkih za ugotavljanje stopnje skladnosti teh uradnih trditev z uveljavljenimi sodili ter poročanje o izsledkih zainteresiranim uporabnikom.

Notranje revidiranje je za zavarovalnice, banke in med njimi za Banko Slovenija zakonsko opredeljeno. Pod določenimi pogoji so zavezanci notranje revizije tudi nekateri organi

javnega prava. Ti predstavniki gospodarstva so po zakonu obvezani k ustanovitvi notranje-revizijskega oddelka. Za ostala podjetja notranja revizija ni obvezujoč dejavnik, predvsem za velika in povezana podjetja pa več kot priporočljiv.

V določenih primerih je podjetje zaradi številnih razlogov za opravljanje del notranjega revizorja najelo zunanjega revizorja. Začelo se je t. i. zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev, katerega razmah lahko v prihodnosti šele pričakujemo. Danes, ko je zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev v Sloveniji še na začetku poti, v svetu, predvsem v ZDA pa v polnem razmahu, se objavljajo številne dileme o smislu zunanjega izvajanja. Navajajo se prednosti in slabosti, ki jih tak način delovanja notranje revizije prinaša, navajajo se pogoji, ki omejujejo zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev, govori se o omejitvah, ki jih tako delovanje prinaša, ter o priložnostih, ki se podjetju, ki se za zunanje izvajanje odloči, ponudijo. Številne raziskave so bile že napisane, vendar do končnega vsesplošnega mnenja ni prišel nihče.

Avtorji kot pglavitne prednosti zunanjega izvajanja notranjerevizijskih storitev navajajo: dodatni viri za pomoč revizijski skupini znotraj organizacije za izpolnjevanje vseh dolžnosti, dostop do strokovnih znanj, študij in dobrih praks, ki niso dosegljive znotraj organizacije, zniževanje stroškov, prilagajanje števila zaposlenih, možnost izobraževanja notranjih revizorjev ob sodelovanju z zunanjimi izvajalci, zunanji izvajalci lahko primerjajo izkušnje iz primerljivih organizacij (benchmarking), objektivnejše mnenje notranjega revizorja, lažja prekinitev sodelovanja, usmerjenost k ciljem posloводства, bolj racionalno delovanje, razpršitev tveganja, osredotočenja menedžmenta na ključne dejavnosti, variabilnost stroška, mednarodno pokrivanje, ni nepotrebne zaposlovanja, prevzem tveganja, da bo zunanja storitev slabo opravljena, razvijanje programske opreme, možnost pridobivanja dobrega kadra, zmanjševanje stroškov zunanje revizije, pridobitev baze zunanjih strokovnjakov, avtoriteta, kakovost opravljene storitve.

Na drugi strani med različnimi avtorji obstaja bogata baza slabosti, ki jih prinaša zunanje izvajanje notranjerevizijskih storitev: pripadnost podjetju, nepoznavanje korporacijske kulture podjetja in njegovega okolja, izguba internega izobraževanja, onemogočen dolgoročni razvoj notranjega oddelka notranje revizije, dolga krivulja učenja za zunanje izvajalce, izoliranost od neformalnih komunikacijskih poti, ni možnosti »kadrovskega bazena«, potencialna nevarnost za objavo zaupnih informacij, drage zunanje storitve, pregled lastnega dela, veliki stroški uvajanja zunanjega izvajalca, počasno reševanje problemov, nemotiviranost izvajalcev in nerazpoložljivost izvajalcev skozi celo leto.

Ker obstajajo različne oblike sodelovanja z zunanjim izvajalcem notranje-revizijskih storitev (občasna pomoč notranje-revizijskemu oddelku, izvedba notranje revizije na podlagi pogodbe z upravo, zunanja izvedba notranje revizije) sem se v diplomskem delu nagnila k čim širši uporabi prvega načina medsebojnega sodelovanja: občasna pomoč notranje-revizijskemu oddelku. Po mojem mnenju bi bilo smiselno, da majhna podjetja, ki so postala dovolj velika, da uvedejo notranjo revizijo, v začetku uvajanja posežejo po popolni zunanji

izvedbi notranje revizije in sčasoma skozi svojo rast s pomočjo zunanjega izvajalca postopoma oblikujejo svoj notranje-revizijski oddelek. Vsem velikim podjetjem pa bi svetovala vzdrževanje svojega lastnega oddelka notranje revizije, ki pa naj raste in se razvija s pomočjo občasne pomoči zunanjih izvajalcev, ki v podjetje prinesejo najnovejša znanja, najboljše prakse in izkušnje iz primerljivih podjetij. Popolno zunanje izvajanje notranje-revizijskih storitev bi velikemu podjetju, zavarovalnici in banki po mojem mnenju prineslo več slabosti in omejitev kakor pa prednosti in priložnosti.

V prihodnosti lahko pričakujemo več možnih scenarijev razvoja revizije: najverjetneje se bo najhitreje razvijala notranja revizija, ki bo hotela obdržati svoj položaj v podjetju. Poslovodstva bodo namreč z vso pravico in dolžnostjo notranjerevizijski oddelek, ki ne izpolnjuje njihovih zahtev in ne povečuje vrednosti podjetja, ukinila in zamenjala s kakovostnejšim zunanjim izvajalcem. Tako da lahko po drugi strani pričakujemo tudi zelo hiter razvoj zunanjih izvajalcev notranjerevizijskih storitev, nastanek družb, ki bodo ponujale izključno to storitev, ter njihovo nenehno rast v smeri čim večjega izobraževanja in odkrivanja dobrih praks.

Vsekakor pa je dobra stran zunanjih izvajalcev notranjerevizijskih storitev v tem, da bodo z mest notranjih revizorjev izpodrinili tiste, ki ne povečujejo vrednosti podjetja in katerih namen je bil le čim večje plačilo za čim manj dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Alderman, C. W., Winters, J. A. (1996). *Auditing*. USA: Harcourt Brace&Company.
2. Barr, R. H. Jr. & Chang, S. Y. (1993). Outsourcing internal audit: A boon or bane? *Managirical auditing journal*, 8 (1), 14-18.
3. Basel committee on banking supervision. (2001). Internal audit in banks and the supervisor's relationskih with auditors. Bank for international settlements. Najdeno 17. junija na spletnem naslovu <http://www.bis.org/cgi-bin/print.cgi>
4. Bergant, Ž. (2004). Zunanje opravljanje dejavnosti v finančni funkciji združbe. *Zbornik referatov* (str. 225-243). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
5. Boynton, C. W. & Kell, G. W. (1996). *Modern auditing*. USA: John Wiley & sons, inc.
6. Colić, J. (2000). Povezanost državne in notranje revizije. *Revizor*, (10), 27-43.
7. Crawford, J., Clive, M. & Barry C. (1996). Outsourcing of internal audit. *Australian Accountant*, 66 (2), 37-39.
8. Curtis, C. V. (1992). Evaluating Outsourcing of internal auditing. *Management Accounting*, 73 (8), 27-31.
9. Debeljak, I. (2001). Zunanje izvajanje notranje-revizijskih storitev. *Revizor*, (5-6), 7-18.
10. Del Vecchico C. S. & Clinton B. D. (2003). Cosourcing and other alternatives in acquiring internal auditing services. *Internal Auditing*, 18 (3), 33.
11. Duhovnik, M. (2000). Tveganja, povezana s sprejemom revizijskega posla. *Zbornik referatov 6. letne konference revizorjev* (str.67-82). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
12. Fitzpatrick, G. (2001). Outsourcing internal audit: Good mix or all mixed up? *Accountancy Ireland*, 33 (4), 12-14.
13. Gavin, T. A. & Matherly, C. M. (1997). Outsourcing: an operational auditing perspective. *Manegerial auditing journal*, 12, (3), 116.
14. Hodgson, D. & Puschaver, L. (1995). Sourcing internal audit services: A threat or best practice? *The CPA Journal*, 65 (12), 60-63.
15. *IFAC: Mednarodni revizijski standardi*. (1994) Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije ter Slovenski inštitut za revizijo.
16. *The institute of internal auditors*. (2000). Comments on the consultative paper. Najdeno 21. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.theiia.org/ecm/Guide-pc.cfm?docid=1443>

17. King, F. (2000). *Global top decisions – Makars Study*. Najdeno 18. junija na spletnem naslovu <http://www.pwcglobal.com/ch/eng/ins-sol/survey-rep/bpo.html>
18. Koletnik, F. (2007). *Notranje revidiranje*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
19. Komar, J. D. (2001). Vloga in pomen službe notranjega revidiranja. *Pravna praksa*, (1), 4-6.
20. Korpič-Horvat, E. (1997). *Zakon o računskem sodišču s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Koželj, S. (2005). *Notranja revizija*. Ljubljana: b.z.
22. Kovač, A. (2002). Kakovost notranje-revizijske službe. *Revizor*, (10), 7-28
23. Lešnik Korbar, B. (2002). Sistem kakovosti in notranje revidiranje. *Zbornik referatov 4. letne konference notranjih revizorjev* (str. 93-102). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
24. Maher, N. (1999). Zunanje revidiranje in razvoj. *Javna uprava*, (2), 261-277.
25. Matos, J. (1997). *Outsourcing internal control*. Najdeno 3. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.mscaonline.org/press/outin.htm>
26. *Mednarodni standardi revidiranja in mednarodna stališča o revidiranju. MRS 610. Preučevanje notranje-revizijskih storitev*. (2006). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
27. Nemeč, A. (1998). Sodelovanje notranjih in zunanjih revizorjev. *Revizor*, (2), 35-49.
28. Nemeč, A. (2002). Vrednotenje prispevka notranje revizije k dodani vrednosti organizacije. *Revizor*, (9), 7-22.
29. Odar, M. (2006). *Zunanja revizija*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
30. Odar, M. (2001). Poročanje zunanjim uporabnikom računovodskih informacij za leto 2001. *Iks, revija za računovodstvo in finance*, 27 (1-2), 18-20.
31. *Outsourced internal audit*. Najdeno 3. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.mossadams.com/services/outsourc.htm>
32. Perner, V. (2000). Prednosti in slabosti znanjih izvajalcev notranje-revizijskih storitev. *Zbornik referatov 3. letne konference preizkušenih notranjih revizorjev*, (str. 53-64). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
33. Praznik, K. (1999). Ekonomske prednosti notranjega revidiranja za velika podjetja. *Revizor*, (5-6), 34-51.
34. *PriceWaterhouseCoopers*. Najdeno 18. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.pwcglobal.com/ch/eng/about/svcs/abs/p_interne.html

35. Rošker, M. (1999). Revizijski postopki za pridobitev revizijskih dokazov v notranji reviziji bank. *Revizor*, (9), 24-39.
36. Rošker, M. (2005). Prednosti in posebnosti male notranje-revizijske organizacijske enote. *Revizor*, (11/12), 20-34
37. *Slovenski inštitut za revizijo*. Najdeno 20. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/ia/>
38. *Standardi notranjega revidiranja*. (1998). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
39. Sunita, S. A. & Love, D.J. (2004). An Examination of internal auditor objectivity: In-house versus outsourcing. *Auditing*, 23 (2), 147-159.
40. Taylor, H. D. & Glezen, G. W. (1991). *Auditing: integrated concepts and procedures*. Canada: b.z.
41. Taylor, H. D. & Glezen, G. W. (1996). *Revidiranje: Zasnove in postopki*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
42. Turk, I. & Melavc, D. (2001). *Računovodstvo*. Ljubljana: Moderna organizacija.
43. Turk, M. (1999). Razvoj notranjega revidiranja v novem tisočletju. *Revizor*, (12), 9-21.
44. Tušek, B. & Žagar, L. (1999). Vloga notranjega revidiranja pri odločanju v podjetju. *Revizor*, (11), 20-46.
45. Tušek, B. et. Al. (2004). Vloga notranjega revizorja pri ocenjevanju tveganja in ravnanja z njim. *Revizor*, (2), 7-23.
46. Vremec, L. (2003). Dobra praksa pri delu revizijskega odbora. *Revizor*, (12), 24-50.
47. Whittington, O. R. & Pany, K. (2001). *Principles of auditing and other assurance services*. Singapore: McGraw Hill.
48. Zakon o bančništvu. (2006). Uradni list RS. (Št. 131/2006, 14. december 2006).
49. Zakon o Banki Slovenije. (2002). Uradni list RS. (Št. 58/2002, 4. julij 2002).
50. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). Uradni list RS. (Št. 42/2006, 19. april 2006).
51. Zakon o računovodstvu. (1999). Uradni list RS. (Št. 23/1999, 8. april 1999).
52. Zakon o revidiranju. (2008). Uradni list RS. (Št. 65/2008, 30. junij 2008).
53. Zakon o zadrugah. (1992). Uradni list RS. (Št. 13/1992, 20. marec 1992).
54. Zakon o zavarovalništvu. (2000). Uradni list RS. (Št. 13/2000, 17. februar 2000).

55. Žohar Knafelc, N. (2000). 3. letna konferenca notranjih revizorjev. *Revizor*, (12), 39-47