

Svetovalni napotek 2010-2: Uporaba upravljanja tveganj pri načrtovanju notranje revizije

Temeljni standard v tej zvezi

2010 – Načrtovanje

Vodja notranje revizije mora izdelati na tveganjih zasnovan načrt, v katerem določi prednostne naloge notranje revizije v skladu s cilji organizacije.

Pojasnilo

Vodja notranje revizije je odgovoren za pripravo na tveganjih zasnovanega načrta, pri čemer upošteva okvir upravljanja tveganj v organizaciji, vključno z uporabo sprejemljivih ravni tveganja, ki jih je določilo vodstvo za različne dejavnosti ali dele organizacije. Če takega okvira ni, vodja notranje revizije sam presoja tveganja po proučitvi vhodnih informacij, ki jih dobi od posloводства in organa nadzora. Vodja notranje revizije mora načrt pregledovati in ga po potrebi prilagoditi glede na spremembe v poslovanju, tveganjih, delovanju, programih, sistemih in kontrolah organizacije.

1. Upravljanje tveganj je zelo pomemben del zagotavljanja dobrega upravljanja, ki se nanaša na vse dejavnosti organizacije. Številne organizacije se odločajo za prehod na dosledne in celovite načine upravljanja tveganj, ki naj bi bili, če je le mogoče, popolnoma vključeni v poslovanje organizacije. To velja za vse ravni organizacije: podjetje, področje nalog in poslovno enoto. Posloводство običajno uporablja okvir upravljanja tveganj pri presojanju in dokumentiranju izidov presoj.
2. Uspešno upravljanje tveganj lahko pomaga ugotoviti ključne kontrole, ki so povezane s pomembnimi vgrajenimi tveganji. Celovito upravljanje tveganj (ERM) je splošno uporabljen izraz. Odbor sponzorskih organizacij (COSO) Treadwayeve komisije ga opredeljuje kot »proces, ki ga organ upravljanja ali nadzora, posloводство in drugo osebje uporabljajo pri oblikovanju strategije in ga uveljavljajo po vsej organizaciji za prepoznavanje morebitnih dogodkov, ki bi lahko vplivali na organizacijo, in za upravljanje tveganj v okviru svoje pripravljenosti prevzemanja tveganja, kar daje sprejemljivo zagotovilo za doseganje ciljev organizacije.« Uvajanje kontrol je eden od običajnih načinov, ki jih vodstvo lahko uporablja pri upravljanju tveganj v okviru svoje pripravljenosti prevzemanja tveganja. Notranji revizorji revidirajo ključne kontrole in dajejo zagotovilo glede upravljanja pomembnih tveganj.
3. *Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Standardi)*, ki jih je izdal Inštitut notranjih revizorjev (IIA), opredeljujejo kontroliranje kot »katero koli dejanje (poslo)vodstva, organa nadzora in drugih strank za upravljanje tveganj in povečanje verjetnosti, da bodo vzpostavljeni cilji in naloge doseženi. Vodstvo načrtuje, organizira in usmerja izvajanje zadostnih ukrepov, da lahko upravičeno zagotovi izpolnjevanje nalog in doseganje ciljev.«
4. Obstajata dva temeljna pojma tveganja, in sicer vgrajeno tveganje in preostalo tveganje (poznano tudi kot obstoječe tveganje). Finančni/zunanji revizorji že dolgo poznajo pojem vgrajenega tveganja, kar lahko povzamemo kot nagnjenost informacij ali podatkov k pomembno napačnemu prikazovanju ob domnevi, da ni nobenih kontrol za zmanjšanje tveganja. *Standardi* opredeljujejo preostalo tveganje kot »tveganje, ki ostaja, potem ko posloводство ukrepa, da bi zmanjšalo vpliv in verjetnost škodljivega dogodka, vključno s kontrolnim delovanjem kot odzivom na tveganje«. Obstoječe tveganje je pogosto opredeljeno kot tveganje, ki ga upravljajo obstoječe kontrole ali kontrolni sistemi.
5. Ključne kontrole je mogoče opredeliti kot kontrole ali skupine kontrol, ki pomagajo zmanjšati sicer nesprejemljivo tveganje na sprejemljivo raven. Kontrole je najlažje razumeti kot organizacijske postopke, ki obstajajo za obravnavanje tveganj. Pri uspešnem upravljanju tveganj (s primerno dokumentacijo) je ključne kontrole mogoče hitro prepoznati v razliki med vgrajenim tveganjem in preostalim tveganjem v vseh prizadetih sistemih; to so kontrole, na katere se zanesemo, da zmanjšujejo stopnjo pomembnih tveganj. Če stopnja vgrajenega tveganja ni znana, jo notranji revizor oceni. Pri prepoznavanju ključnih kontrol (in ob domnevi, da notranji revizor ugotovi, da je upravljanje tveganja dodelano in zanesljivo) naj notranji revizor prouči:
 - posamezne dejavnike tveganja, kadar se vgrajeno tveganje pomembno zmanjša do preostalega tveganja (zlasti če je bilo vgrajeno tveganje zelo veliko); to poudarja kontrole, ki so za organizacijo pomembne;
 - kontrole, ki zmanjšujejo veliko število tveganj.

IIA – Inštitut notranjih revizorjev

6. Pri načrtovanju notranje revizije je treba uporabiti organizacijske postopke upravljanja tveganj, če so razviti. Pri načrtovanju posla upošteva notranji revizor pomembna tveganja dejavnosti in sredstva, s katerimi poslovodstvo zmanjšuje tveganje na sprejemljivo raven. Notranji revizor uporablja metode ocenjevanja tveganj pri pripravi načrta dela notranje revizije in določanju prednostnih nalog pri razporejanju virov notranje revizije. Ocena tveganja je potrebna za proučevanje enot, ki jih je mogoče revidirati, in za izbor področij za pregled, ki jih je treba vključiti v načrt dela notranje revizije, ker so najbolj izpostavljena tveganju.
7. Notranji revizorji niso nujno usposobljeni za pregled vseh vrst tveganj in postopkov celovitega obvladovanja tveganj v organizaciji (npr. za notranje preglede zdravja in varnosti pri delu, okoljske preglede ali revidiranje sestavljenih finančnih instrumentov). Vodja notranje revizije zagotovi, da sodelujejo notranji revizorji z ustreznim specializiranim strokovnim znanjem in izkušnjami ali zunanji izvajalci storitev.
8. Postopki in sistemi upravljanja tveganj so po svetu vzpostavljeni na različne načine. Raven zrelosti organizacije v zvezi z upravljanjem tveganj se med organizacijami razlikuje. Kjer imajo organizacije centralizirano upravljanje tveganj, vključuje vloga te dejavnosti tudi usklajevanje z vodstvom glede stalnega pregledovanja in posodabljanja ustroja notranjega kontroliranja v skladu s spremembami glede pripravljenosti prevzemanja tveganj. Postopki upravljanja tveganj, ki se uporabljajo na različnih koncih sveta, imajo lahko različno logiko, ustroj in izrazje. Notranji revizorji zato ocenijo upravljanje tveganj v organizaciji in določijo, katere dele je mogoče uporabiti pri pripravi načrta notranje revizije in katere za načrtovanje posameznih nalog notranje revizije.
9. Dejavniki, ki jih notranji revizor upošteva pri pripravi načrta notranje revizije, so med drugim:
 - vgrajena tveganja: ali so prepoznana in ocenjena,
 - preostala tveganja: ali so prepoznana in ocenjena,
 - kontrole za zmanjšanje tveganj, načrti ukrepov ob nepredvidenih dogodkih in spremljanje: ali so povezani s posameznimi dogodki in/ali tveganji,
 - registri tveganj: ali so sistematično urejeni, popolni in točni,
 - dokumentacija: ali so tveganja in aktivnosti dokumentirani.

Poleg tega se notranji revizor usklajuje z drugimi dajalci zagotovil in upošteva načrtno opiranje na njihovo delo. Glej Svetovalni napotek IIA 2050-2 Načrti zagotovil.

10. Notranjerevizijska temeljna listina praviloma zahteva, da se notranja revizija osredotoči na področja z velikim tveganjem, tako vgrajenim kot preostalim tveganjem. Notranji revizor mora prepoznati področja z velikim vgrajenim tveganjem, velikim preostalim tveganjem in ključne sisteme kontroliranja, na katere se organizacija najbolj zanese. Če prepozna področja nesprejemljivega preostalega tveganja, mora o tem obvestiti vodstvo, da ga to lahko obravnava. Notranji revizor je zaradi strateškega revizijskega načrtovanja usposobljen za ugotavljanje različnih vrst aktivnosti, ki jih je treba vključiti v načrt notranje revizije, med drugim za:
 - preglede kontroliranja in dajanje zagotovil – kadar notranji revizor pregleduje ustreznost in uspešnost kontrolnih sistemov in daje zagotovilo, da kontrole delujejo in da so tveganja uspešno upravljana;
 - poizvedovanja – kadar je raven negotovosti poslovodstva organizacije glede kontrol za poslovno dejavnost ali ugotovljenega področja tveganja nesprejemljivo visoka in notranji revizor izvaja postopke za boljše poznavanje preostalega tveganja;
 - svetovanje – kadar notranji revizor svetuje poslovodstvu organizacije pri pripravi kontrolnih sistemov za zmanjšanje nesprejemljivo visokih obstoječih tveganj.

Notranji revizorji poskušajo prepoznati tudi nepotrebne, odvečne, preobsežne ali zapletene kontrole, ki so neuspešne pri zmanjševanju tveganj. V takih primerih so lahko stroški kontroliranja višji od ustvarjene koristi, zato obstaja možnost za večjo učinkovitost pri zasnovi kontroliranja.

11. Zagotovljeno mora biti prepoznavanje pomembnih tveganj, način prepoznavanja tveganj pa sistematičen in jasno dokumentiran. Dokumentiranje je lahko različno, od uporabe računalniških razpredelnic v majhnih organizacijah do računalniških programov, ki jih nudijo prodajalci razvitejšim organizacijam. Pomembno je, da je okvir upravljanja tveganj v celoti dokumentiran.

IIA – Inštitut notranjih revizorjev

12. Dokumentiranje upravljanja tveganj v organizaciji lahko poteka na različnih ravneh pod strateško ravniyo upravljanja tveganj. Mnoge organizacije so pripravile registre tveganj, v katerih so dokumentirana tveganja pod strateško ravniyo, in vsebujejo dokumentacijo pomembnih tveganj na posameznem področju in s tem povezane ocene vgrajenega tveganja ter preostalega tveganja, ključne kontrole in dejavnike, ki zmanjšujejo tveganja. Z usklajevanjem je potem mogoče prepoznati neposrednejše povezave med »vrstami« tveganj in njihovimi »vidiki«, opisanimi v registrih tveganj, in če je primerno, postavkami, ki so že vključene v revizijska področja, dokumentirana v notranji reviziji.
13. Nekatere organizacije lahko opredelijo več področij z velikim (ali večjim) vgrajenim tveganjem. Takšna tveganja bi lahko upravičila pozornost notranje revizije, vendar vseh ni mogoče pregledati. Kadar register tveganj kaže visoko oceno vgrajenega tveganja na določenem področju in ostaja preostalo tveganje v glavnem nespremenjeno ter poslovodstvo ali vodja revizije ne načrtuje nobenih ukrepov, vodja notranje revizije o teh področjih ločeno poroča organu nadzora z vsemi podrobnostmi iz analize tveganja in razlogi za pomanjkanje ali neuspešnost notranjih kontrol.
14. V načrt notranje revizije mora biti občasno vključena tudi revizija izbrane poslovne enote z nižjo stopnjo tveganja ali panožna revizija, tako da so tudi te zajete v revizijo in se potrdi, da se njegova tveganja niso spremenila. Notranji revizor določi tudi prednostno razvrstitev nerešenih tveganj, ki še niso bila predmet notranje revizije.
15. Načrt notranje revizije je praviloma osredotočen na:
 - nesprejemljiva obstoječa tveganja, za katera so potrebni ukrepi poslovodstva. To so področja z minimalnimi ključnimi kontrolami ali dejavniki za zmanjševanje tveganj, za katera želi poslovodstvo takojšnjo revizijo;
 - sisteme kontroliranja, na katere se organizacija najbolj opira;
 - področja, na katerih obstajajo velike razlike med vgrajenim tveganjem in preostalim tveganjem;
 - področja, na katerih je vgrajeno tveganje zelo veliko.
16. Pri načrtovanju posameznih notranjih revizij notranji revizor prepozna in oceni tveganja, ki so pomembna za pregledovano področje.

Objavljeno julija 2009.
