

Svetovalni napotek 2320-2: Proučitev temeljnega vzroka

Temeljni standard v tej zvezi

2320 – Proučitev in ocenjevanje

Notranji revizorji morajo utemeljiti svoje sklepe in izide posla z ustrezno proučitvijo in ovrednotenjem pridobljenih informacij.

1. Proučitev temeljnega vzroka je opredeljena kot ugotavljanje, zakaj se je neka zadeva zgodila (v nasprotju z ugotavljanjem zadeve same ali poročanjem o njej). V tem kontekstu je zadeva opredeljena kot težava, napaka, primer neskladnosti ali zamujena priložnost.
2. Revizorjem, ki v svojem poročilu poslovdstvu priporočijo le ureditev zadeve same, ne pa tudi razloga zanjo, ni uspelo dodati potrebnih spoznanj za dolgoročno izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti poslovnih procesov in s tem celotnega upravljanja organizacije, upravljanja tveganj in kontrolnega okolja. Ključna usposobljenost, ki je potrebna za zagotavljanje potrebnih spoznanj, je zmožnost prepoznati potrebo po proučitvi temeljnega vzroka in dejansko omogočiti, pregledati in/ali izvesti postopek proučitve temeljnega vzroka ali vzrokov.
3. Notranja revizija je glede na svojo neodvisnost in objektivnost lahko idealna skupina za proučitev zadev in ugotovitev temeljnega vzroka ali vzrokov zanje. S tega vidika je lažje zagotoviti čim manjšo pristranskost, da se predpostavke lahko izpodbijajo in dokazi popolno ovrednotijo. Poleg tega so si notranji revizorji z delom po različnih verigah poročanja in oddelkih organizacije lahko pridobili široko in poglobljeno poznavanje temeljnih zadev, ki lahko presega védenje posameznega člana poslovdstva, tako da so najprimernejši za proučitev zadeve. Kadar je temeljni vzrok za neko zadevo posledica delovanja ali nedelovanja poslovdstva, je izredno pomembno izbrati nepristranskega presojevalca, kot je notranji revizor, da zadevo razišče in o njej poroča poslovdstvu.
4. Proučitev temeljnega vzroka je za organizacijo koristna zaradi odkrivanja temeljnih vzrokov za določeno zadevo. Tak način zagotavlja dolgoročno perspektivo za izboljšanje poslovnih procesov. Brez učinkovite proučitve temeljnega vzroka in ustreznih dejavnosti za njegovo odpravo je verjetnost, da se zadeva ponovi, veliko večja. Proučitev temeljnega vzroka pomaga preprečiti ponovno dodatno delo in proaktivno rešuje poznejše ponovitve podobnih zadev. Proučitev temeljnega vzroka je mogoče obravnavati v mnogih okoliščinah, kot so na primer nepričakovan pojav tveganja, izpad v delovnem procesu, poškodovanje ali izguba delovnega sredstva, zaustavitev proizvodnje, varnostni incident, poslabšanje kakovosti ali nezadovoljstvo strank. Pomembno pa se je zavedati, da je za posamezno zadevo pogosto več med seboj povezanih ali nepovezanih vzrokov.
5. Viri, porabljeni za proučitev temeljnega vzroka, naj bi bili sorazmerni z vplivom zadeve ali možnih zadev in tveganj v prihodnosti. V nekaterih okoliščinah se je za proučitev temeljnega vzroka lahko preprosto dovolj petkrat vprašati “zakaj”. Na primer:

Delavec je padel. *Zakaj?* Ker je bilo po tleh polito olje. *Zakaj?* Zaradi zlomljenega dela stroja. *Zakaj?* Ker se ta del stalno lomi. *Zakaj?* Zaradi sprememb v nabavni praksi.

Do petega “zakaj” bi moral notranji revizor že ugotoviti temeljni vzrok ali biti blizu ugotovitve le-tega. Za zapletenejše zadeve pa bo morda treba vložiti več virov in jih temeljiteje proučiti. Preden začne proučevati temeljni vzrok za zapletenejše zadeve, naj notranji revizor upošteva naslednje:

- a. Proučitev temeljnega vzroka zahteva več časa za proučevanje postopka, osebja, tehnologije in potrebnih podatkov, da se lahko ugotovi in podpre ocena temeljnega vzroka. Kar je na začetku morda videti kot hitro izvedljiv projekt, lahko zahteva veliko vložene truda, ker je treba ovrednotiti različne scenarije, izvesti obsežno analizo podatkov in oceniti več notranjih in zunanjih virov, ki vplivajo na poslovni proces.
- b. Revizorji morda nimajo vseh veščin, potrebnih za izvedbo posebnega proučevanja temeljnega vzroka, ki ga obravnavajo. Zato naj skrbno določijo, katere postopke proučevanja temeljnega vzroka bodo izvedli ter koliko se bodo vanje sami vključevali glede na potrebne veščine in raven ocenjevanja in proučevanja, potrebnega za podporo sprejetega sklepa. Vodje notranje revizije naj preverijo in potrdijo, da so izkušnje in strokovnost njihovega osebja zadostne, da lahko opravijo to

IIA – Inštitut notranjih revizorjev

delo, in naj po potrebi dopolnijo osebje notranje revizije z zunanjo pomočjo (npr. strokovnjakov za vodenje poslovanja, izvedencev za obravnavano področje in/ali zunanjih svetovalcev).

- c. Kadar predvidena poraba časa ali potrebna raven veščin presega razpoložljive možnosti v okviru notranje revizije, naj vodja notranje revizije pripravi priporočila za reševanje temeljne zadeve, in če je primerno, vključi tudi priporočilo, da naj poslovodstvo izvede proučitev temeljnega vzroka.
6. Pred proučitvijo temeljnega vzroka naj notranji revizorji predvidijo morebitne ovire, ki bi lahko nasprotovale njihovim prizadevanjem, in proaktivno pripravijo način obvladovanja takih okoliščin.
- a. Poslovodstvo morda ni pripravljeno podpreti vloge notranje revizije pri proučevanju temeljnega vzroka. Vodja notranje revizije in revizorji bodo morda morali poslovodstvu posebej razložiti in prikazati vlogo in zmožnosti revizijske dejavnosti.
 - b. Poslovodstvo se lahko upira izvedbi proučevanja temeljnega vzroka zaradi potrebnega časa in virov, ki bi jih temu moralo nameniti njihovo osebje. Poslovodstvo se lahko osredotoči le na kratkoročno ureditev, da takoj doseže skladnost ali vrne poslovni proces ali posel v popravljeno stanje. Včasih se poslovodstvo loti dolgoročnih ureditev le, kadar to dopuščajo čas in razpoložljivi viri, zlasti kadar izid proučevanja temeljnega vzroka pomeni rešitev, ki morda ne prinaša takojšnjih rezultatov, je po svoji naravi preprečevalna in bi lahko zahtevala večje naložbe v osnovna sredstva. Zato se proučevanje ne izvaja vedno tako, da bi se izmeril dolgoročni vpliv na stroške ter porabljeni čas in vire zaradi nepopravljenih pomanjkljivosti v postopku ali zaradi nujnega stalnega "popravljanja usmeritev". Vodje notranje revizije bodo verjetno morali razložiti in dokumentirati utemeljenost proučevanja temeljnega vzroka, da bodo pridobili podporo poslovodstva. Za zadeve, ki zahtevajo dolgoročne rešitve in precej vplivajo na za to potrebne vire, čas ali stroške, bi revizorji morda lahko hkrati predlagali takojšnjo ali kratkoročno ublažitev stanja in poleg tega še dražjo dolgoročnejšo rešitev. Tak način omogoča poslovodstvu, da hitro doseže poslovne cilje in jim hkrati daje čas za načrtovanje in zagotavljanje sredstev za vzdržljivejšo dolgoročno rešitev, ki odpravlja temeljni vzrok za težave.
 - c. Ugotavljanje resničnega temeljnega vzroka je lahko težavno in subjektivno, tudi kadar so na voljo pomembni podatki o količinah in kakovosti. Revizorji naj natančno razmislijo, kako bi v oblikovanje, proučevanje in ocenjevanje podatkov vključili čim več deležnikov poslovnega procesa. Temeljni vzrok za določeno zadevo je lahko tudi splet več napak z različnimi stopnjami vpliva. V nekaterih primerih lahko notranji revizor kot temeljni vzrok za težave predloži poslovodstvu v premislek več ugotovitev dejanskega stanja skupaj z več scenariji za rešitev. V takih okoliščinah je vrednost, ki jo prispeva notranja revizija, neodvisno in objektivno ocenjevanje in predstavitev različnih podatkov in analiz, iz katerih lahko poslovodstvo pride do sklepne ugotovitve o najverjetnejšem temeljnem vzroku.
 - d. Kadar notranja revizija izvaja proučitev temeljnega vzroka, ki vodi v konkretna opažanja in priporočila za izboljšanje delovnega procesa in nadzora, bi bilo lahko videti, da notranji revizor prevzema vlogo poslovodenja. Revizorji naj tveganje takega zaznavanja obvladujejo tako, da:
 - i. zagotovijo specifično, objektivno in podprto proučitev temeljnega vzroka;
 - ii. ločijo ugotovitev temeljnega vzroka od priporočil za njegovo reševanje;
 - iii. zagotovijo, da je v notranjerevizijski temeljni listini ali v poročanju o poslu jasno navedena vloga poslovodstva, da oceni priporočila, ki jih je dala notranja revizija, in je odgovorno za izvedbo kakršnih koli sprememb v poslovnem procesu;
 - iv. jasno razlikujejo med posli, ki izhajajo iz same dejavnosti notranje revizije, to je dajanje zagotovil ali dejansko ocenjevanje, od poslov svetovanja in poslov, ki jih izvajajo na pobudo sponzorja poslovanja.
7. Na splošno je večini temeljnih vzrokov mogoče slediti do odločitev, ukrepov ali neukrepov ene osebe ali več oseb. Vsekakor pa bi morali revizorji upoštevati tudi dejavnike okolja, ki so verjetno prispevali k nastali zadevi in lahko pomenijo tudi večje tveganje za organizacijo. To so:
- a. strokovna usposobljenost osebja,
 - b. zaposlovanje strokovno usposobljenega osebja,
 - c. pomanjkljivo ali nezadostno usposabljanje,
 - d. ustreznost tehnologije ali orodij,

IIA – Inštitut notranjih revizorjev

- e. primernost organiziranosti ali oddelčna kultura,
- f. zdravje organizacije ali oddelčna morala,
- g. višina ali število virov (to je finančnih sredstev ali kadrov),
- h. okoliščine delovnega procesa in drugi vplivi, ki vodijo v odločanje ene osebe ali več,
- i. pooblastila za odločanje ene osebe ali več.

Proučitev temeljnega vzroka, ki se zaustavi pri ugotavljanju fizičnih in procesnih sestavin kot temeljnem vzroku (npr. tehnološki sistemi, usmeritve, sestavine, usposabljanje), morda ne bo popolna. Pravo proučevanje temeljnega vzroka si bo prizadevalo razumeti, zakaj dobri ljudje sprejemajo slabe ali neprimerne odločitve (npr., zakaj je oseba, ki je odločitev sprejela, mislila, da je bila to takrat pravilna odločitev). V teh primerih revizorji iščejo situacijsko ozaveščenost in poskušajo razumeti vse okoliščine, v katerih so delovali izvajalci procesa in ki so jih vodile v sprejete odločitve.

8. Revizorji bodo verjetno našli preproste metode in tehnike, uporabne za veliko večino zadev, ki jih proučujejo. Natančnejše zbiranje podatkov, statistična analiza in uporaba drugih konceptov pa naj bi bile tehnike, rezervirane za situacije, v katerih lahko potreben čas in morebitno ukrepanje (tj. z njim povezani stroški) za odpravo temeljnega vzroka prinašata možne koristi; utemeljene so s stopnjo tveganja in optimizacijo procesa, ki jo je mogoče doseči.

Metode/tehnike za proučitev temeljnega vzroka so različne. Primeri nekaterih takih orodij, ki jih je mogoče enostavno najti in proučiti na medmrežju, so med drugim:

- a. “petkrat zakaj”,
- b. analiza možnih napak in njihovih posledic,
- c. diagram SIPOC (dobavitelji, vložki, procesi, izidi, naročniki),
- d. izdelava diagramov potekov procesa, sistema in podatkov,
- e. diagrami ribje kosti,
- f. metrike za kakovost,
- g. Pareto diagram,
- h. statistična korelacija.

Objavljeno decembra 2011.
