

## Svetovalni napotek 2120-2 Upravljanje tveganj notranje revizije

### *Temeljni standard v tej zvezi*

#### **2120 – Upravljanje tveganj**

Notranja revizija mora ovrednotiti uspešnost postopkov upravljanja tveganj in prispevati k njihovemu izboljšanju.

#### **Pojasnilo**

*Ugotavljanje, ali so postopki upravljanja tveganj uspešni, je sodba, ki izhaja iz ocene notranjih revizorjev, da:*

- *organizacijski cilji podpirajo poslanstvo organizacije in so z njim usklajeni,*
- *so prepoznana in ocenjena pomembna tveganja,*
- *so izbrani ustrezni odzivi na tveganja, ki usklajujejo tveganja s pripravljenostjo organizacije za prevzemanje tveganj,*
- *so ustrezne informacije o tveganjih pravočasno zajete in sporočene organizaciji, tako da zaposleni, (poslo)vodstvo in organ nadzora lahko opravijo svoje naloge.*

*Notranji revizor lahko zbira informacije v podporo tej oceni med izvajanjem več različnih poslov. Skupno proučevanje izidov takšnih poslov omogoča razumevanje postopkov upravljanja tveganj v organizaciji in njihove uspešnosti.*

*Postopke upravljanja tveganj spremlja poslovodstvo s svojim rednim delovanjem, ločenimi ocenami ali obojim.*

1. Vloga in pomen notranjega revidiranja sta se zelo povečala in pričakovanja ključnih deležnikov (npr. organa nadzora, izvršilnega vodstva) se še povečujejo. Notranje revizije imajo široka pooblastila za pokrivanje finančnih, operativnih, informacijsko-tehnoloških, pravno-regulativnih in strateških tveganj. Istočasno se mnoge notranje revizije srečujejo z izzivi, povezanimi z razpoložljivostjo usposobljenega osebja na svetovnem trgu dela, s povečanimi stroški plač in z velikim povpraševanjem po specializiranih strokovnjakih (na primer za informacijske sisteme, prevare, izpeljane finančne instrumente, davke). Posledica prepletenosti vseh teh dejavnikov je visoka raven tveganja za notranjo revizijo. Zato morajo vodje notranjih revizij upoštevati tveganja, povezana z dejavnostmi notranjega revidiranja in uresničevanjem njihovih ciljev.
2. Notranja revizija ni odporna proti tveganjem. Zato je treba sprejeti ukrepe, ki zagotavljajo, da lahko upravlja lastna tveganja.
3. Tveganja notranjih revizij se razvrščajo v tri široke skupine: tveganje napak pri reviziji, tveganja napačno danega zagotovila in tveganje ugleda. Razprava v nadaljevanju osvetljuje ključne značilnosti, povezane s temi tveganji, in navaja nekaj ukrepov, ki jih vodja notranje revizije lahko upošteva za boljše upravljanje tveganj.
4. Vsaki organizaciji lahko odpovedo kontrole ali se pojavijo prevare. Takrat se pogosto sprašujemo, kje so bili notranji revizorji. Razlogi, zaradi katerih bi notranja revizija lahko prispevala k pomanjkljivostim, so:
  - neupoštevanje *Mednarodnih standardov strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Standardov)*;
  - neustrezen program zagotavljanja in izboljševanja kakovosti (Standard 1300), vključno s postopki za spremljanje revizorjeve neodvisnosti in nepristranskosti;
  - manjkajoča uspešno izvedena ocena tveganj za prepoznavanje ključnih revizijskih področij med ocenjevanjem strateških tveganj ter tudi področij z velikim tveganjem pri načrtovanju posameznih revizij; zato niso bile opravljene pravilne revizije ali pa se je izgubljal čas na napačnih revizijah;
  - neoblikovanje uspešnih notranjerevizijskih postopkov za preizkus "resničnih" tveganj in pravih kontrol;
  - opustitev ocenjevanja tako ustreznosti zasnove kot uspešnosti kontrol kot dela notranjerevizijskih postopkov;
  - uporaba revizijskih skupin, ki nimajo ustrezne ravni usposobljenosti na podlagi izkušenj ali poznavanja področij z velikim tveganjem;
  - neuporaba povečane poklicne nezaupljivosti in podaljšanih notranjerevizijskih postopkov, ki se nanašajo na ugotovitve ali pomanjkljivosti kontroliranja;
  - opustitev ustreznega nadziranja notranje revizije;
  - sprejetje napačne odločitve, kadar je bilo nekaj dokazov o prevarah, npr. »Verjetno vse skupaj ni pomembno.« ali »Nimamo časa ali sredstev, da bi se ukvarjali s takšnimi zadevami.«;

## IIA – Inštitut notranjih revizorjev

- opustitev sporočanja o sumih pravim ljudem;
  - opustitev ustreznega poročanja.
5. Napake pri notranji reviziji ne spravljajo v zadrego samo notranjih revizorjev, temveč lahko izpostavijo organizacijo pomembnemu tveganju. Nobenega neomejenega zagotovila sicer ni, da se ne bodo pojavile napake pri reviziji, vendar lahko notranja revizija taka tveganja zmanjša z naslednjim:
- Program zagotavljanja in izboljševanja kakovosti: za vsako notranjo revizijo je pomembno, da ima vzpostavljen program za zagotavljanje kakovosti in njeno izboljševanje.
  - Redno pregledovanje obsega revizijskih področij: pregled metodologije za ugotovitev popolnosti obsega revizijskih področij z običajnim ocenjevanjem dinamičnega profila tveganja v organizaciji.
  - Redno pregledovanje revizijskega načrta: pregled obstoječega revizijskega načrta, da se oceni, katere naloge utegnejo predstavljati večje tveganje. Z »označitvijo« nalog z večjim tveganjem ima vodstvo notranje revizije boljši vpogled in lahko porabi več časa za proučitev načina reševanja kritičnih nalog.
  - Uspešno načrtovanje: nič ne more nadomestiti uspešnega načrtovanja revizije. Skrbno načrtovanje, ki vključuje posodabljanje ustreznih dejstev o stranki, in izvedba uspešne ocene tveganja lahko pomembno zmanjšata tveganja neuspeha pri reviziji. Poleg tega je poznavanje obsega naloge in notranjerevizijskih postopkov, ki jih je treba opraviti, pomembna sestavina načrtovanja, ki zmanjšuje tveganje neuspeha pri reviziji. Vpeljava kontrolnih točk pri vodenju notranje revizije v postopke načrtovanja in zahtevana pridobitev odobritve za kateri koli odmik od dogovorjenega načrta sta prav tako pomembni.
  - Uspešna zasnova revizije: v večini primerov se precej časa porabi za spoznavanje in proučevanje zasnove sistema notranjih kontrol, da se še pred začetkom preizkušanja uspešnosti ugotovi, ali zagotavlja ustrezno kontroliranje. To ustvarja trdno podlago za pripombe notranje revizije za reševanje temeljnih vzrokov, ki so včasih posledica slabe zasnove kontroliranja, ne pa samo za reševanje posledičnih pojavov. To prav tako zmanjša možnost za neuspeh pri reviziji, ker so prepoznane manjkajoče kontrole.
  - Uspešen poslovodski pregled in stopnjevani postopki: vključevanje vodstva notranje revizije v notranje revidiranje (npr. pred izdajo osnutka poročila) ima pomembno vlogo pri zmanjševanju tveganja neuspeha pri reviziji. Tako vključevanje lahko zajema preglede delovnega gradiva, sprotne razprave o ugotovitvah ali končni sestanek. Z vključitvijo vodstva notranje revizije v notranje revidiranje je mogoče prej prepoznati in oceniti morebitne posebne zadeve pri izvajanju naloge. Poleg tega ima lahko notranja revizija izdelana navodila o tem, kdaj in o katerih vrstah zadev in na kateri ravni se je treba posvetovati z vodstvom notranje revizije.
  - Pravilna razporeditev virov: pomembno je dodeliti pravo osebje vsakemu notranjerevizijskemu poslu. To je zlasti pomembno, kadar se načrtujeta naloga z večjim tveganjem ali zelo strokovna naloga. Zagotovitev, da ima skupina na voljo ustrezne sposobnosti, ima lahko pomembno vlogo pri zmanjšanju tveganja neuspešne revizije. Poleg pravih sposobnosti je treba v skupini zagotoviti tudi ustrezno raven izkušenj, vključno z močnimi veččinami za vodenje projekta pri tistih, ki vodijo notranjerevizijski posel.
6. Notranja revizija lahko nevede dá določeno raven napačnega zagotovila. »Napačno zagotovilo« je raven zaupanja ali zagotovila, ki temelji bolj na zaznavah ali predpostavkah kot na dejstvih. V številnih primerih lahko že samo to, da je notranji revizor vključen v zadevo, ustvari določeno raven napačnega zagotovila.
7. Uporaba notranjerevizijskih virov v podporo organizaciji za prepoznavanje in ocenjevanje pomembnih izpostavljenosti tveganju mora biti jasno opredeljena za projekte, ki niso notranje revizije. Poslovna enota na primer od notranje revizije zahteva zagotovitev nekaterih »virov«, ki bi ji pomagali pri uvajanju novega računalniškega sistema v celotno podjetje. Poslovna enota te vire uporabi kot pomoč pri preizkušanju novega sistema. Pozneje, ko je delo končano, je zaradi napake v zasnovi sistema prišlo do preoblikovanja računovodskih izkazov. Na vprašanje, kako je do tega prišlo, je poslovna enota odgovorila, da je bila notranja revizija vključena v postopke in zadeve ni ugotovila. Vpletenost notranje revizije je ustvarila neko raven napačnega zagotovila, ki ni bilo v skladu z njeno dejansko vlogo v projektu.
8. Čeprav ni mogoče zmanjšati vsega tveganja napačnega zagotovila, lahko notranja revizija dejavno obravnava svoje tveganje na tem področju. Pogosto in jasno komuniciranje je ključna strategija za obravnavanje napačnega zagotovila. Drugi pomembni postopki pa so še:
- proaktivno obveščanje revizijske komisije, poslovodstva in drugih ključnih deležnikov o vlogi ter nalogah in pristojnostih notranje revizije;
  - jasno sporočanje, kaj pokrivajo ocena tveganja, načrt notranje revizije in posel notranje revizije. Prav tako nedvoumno sporočanje, kaj ni vključeno v oceno tveganja in načrt notranje revizije;

## IIA – Inštitut notranjih revizorjev

- postopek »sprejemanja projekta«, s katerim se oceni raven tveganja za vsak projekt in vloga notranje revizije v njem. Ocena lahko upošteva obseg projekta, vlogo notranje revizije, pričakovanja glede poročanja, zahtevane sposobnosti in neodvisnost notranjih revizorjev.
9. Če so notranji revizorji uporabljeni za povečanje števila osebja pri nekem projektu ali pobudi, je treba dokumentirati njihovo vlogo in področje vključevanja ter vprašanja njihove prihodnje nepristranskosti in neodvisnosti, ne pa, da so notranji revizorji »izposojeni« viri, kar je lahko razlog za napačno zagotovilo. Verodostojen ugled notranje revizije je bistven del njene uspešnosti. Zelo spoštovane notranje revizije lahko pritegnejo nadarjene strokovnjake, ki jih njihove organizacije visoko cenijo. Ohranjanje trdne »blagovne znamke« je odločilno za uspešnost notranjih revizij in njihovo zmožnost za prispevek organizaciji. V večini primerov je blagovna znamka notranje revizije zgrajena po več letih doslednega kakovostnega dela. Žal pa je taka blagovna znamka lahko takoj uničena z enim samim pomembnim škodljivim dogodkom.
  10. Notranjo revizijo lahko na primer zelo cenijo nekateri ključni finančniki v organizaciji, ki so že izmenoma izvajali naloge notranjih revizorjev, kar je veljalo kot oblika dodatnega usposabljanja za prihodnje vodilne delavce. Zaporedje pomembnih preračunavanj in regulativnih preiskav lahko vpliva na ugled notranje revizije. Revizijska komisija in organ nadzora se lahko vprašata, ali imajo notranji revizorji prave sposobnosti in program zagotavljanja in izboljševanja kakovosti, ki podpira organizacijo.
  11. V drugem primeru lahko notranji revizorji med revizijo kadrovskega področja odkrijejo, da preverjanja potrebnih pogojev za zaposlitev niso bila ustrezna. Razkritje, da novo nastavljeni notranji revizorji niso imeli ustrezne izobrazbe, drugi pa so bili vpleteni celo v kazniva dejanja, bi lahko pomembno vplivalo na verodostojnost notranje revizije.
  12. Taki primeri ne ustvarjajo samo zadrege, temveč tudi škodujejo učinkovitosti notranje revizije. Varovanje ugleda in »blagovne znamke« notranje revizije je pomembno ne le za notranjo revizijo, temveč za celotno organizacijo. Pomembno je, da notranji revizor prouči, katere vrste tveganj lahko vplivajo na njihov ugled, in da pripravi strategije ukrepov za zmanjšanje in obravnavanje teh tveganj.
  13. Med postopki za to so:
    - uvedba močnega programa zagotavljanja in izboljševanja kakovosti pri vseh postopkih notranje revizije, vključno s človeškimi viri in zaposlovanjem;
    - redno ocenjevanje tveganja pri notranji reviziji za prepoznavanje možnih tveganj, ki bi lahko vplivala na »blagovno znamko«;
    - utrjevanje standardov kodeksa ravnanja in etičnega obnašanja za notranje revizorje, vključno s Kodeksom etike Inštituta notranjih revizorjev;
    - zagotavljanje, da notranji revizor deluje skladno z vsemi veljavnimi usmeritvami in postopki organizacije.
  14. Če pride pri notranji reviziji do kakšnega od prej navedenih pojavov, mora vodja notranje revizije pregledati naravo takega pojava in se seznaniti s temeljnimi vzroki zanj. Taka proučitev nudi vpogled v mogoče spremembe, ki jih je treba upoštevati pri notranjem revidiranju ali v kontrolnem okolju, da bi v prihodnosti zmanjšali možnost takih dogodkov.

Objavljeno aprila 2009.

\*\*\*