

## **Svetovalni napotek 2010-2:**

### **Uporaba ravnanja s tveganjem pri načrtovanju notranje revizije**

#### *Temeljni standard v tej zvezi*

#### **2010 – Načrtovanje**

Notranjerevizijski predstojnik mora vzpostaviti na tveganjih zasnovane načrte, ki določajo prednostni red pri delovanju notranjerevizijskega izvajalca, skladno s cilji organizacije.

1. Ravnanje s tveganjem je ključni del zagotavljanja dobrega upravljanja vseh dejavnosti organizacije. Številne organizacije so spodbujene k sprejemanju doslednih in celovitih načinov ravnanja, ki naj bi bili popolnoma vključeni v poslovanje organizacije. Veljajo za vse ravni organizacije: podjetništvo, področje nalog in poslovno enoto. Poslovodstvo pravilno uporablja okvir ravnanja s tveganjem pri postopkih ocenjevanja in olistinjenja izidov ocenitev.

2. Uspešno ravnanje s tveganjem lahko pomaga prepoznati ključne kontrole, ki so povezane s pomembnimi tveganji pri delovanju. Obvladovanje podjetniškega tveganja (OPT) je splošno uporabljen izraz. Odbor podporniških organizacij (COSO) ga opredeljuje kot »postopek, ki ga svet organizacije, poslovodstvo ali drugo osebje uporablja pri oblikovanju strategije in uveljavlja pri podjetništvu, da bi prepoznali morebitne primere, ki utegnejo vplivati na organizacijo in ravnanje s tveganjem v okviru nagnjenja k tveganju, ter daje sprejemljivo zagotovilo za doseganje ciljev organizacije.« Izvedba kontrol je med splošnimi metodami, ki jih poslovodstvo lahko uporablja pri ravnanju s tveganjem v okviru nagnjenja k tveganju. Notranji revizorji revidirajo ključne kontrole in dajejo poslovodstvu zagotovilo v zvezi s pomembnimi tveganji.

3. *Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju* opredeljujejo kontroliranje kot »katerokoli delovanje poslovodstva, sveta in drugih strank za ravnanje s tveganjem in povečanje verjetnosti, da bodo uresničeni vzpostavljeni nameni in cilji. Poslovodstvo načrtuje, organizira in usmerja izvajanje zadovoljivih ukrepov, ki dajejo sprejemljivo zagotovilo, da bodo uresničeni nameni in cilji.«

4. Obstajata dva temeljna izraza tveganja, in sicer tveganje pri delovanju in preostalo tveganje (poznano tudi kot običajno tveganje). Finančni/zunanji revizorji že dolgo poznajo izraz tveganje pri delovanju, kar lahko povzamemo kot doveznost informacij ali podatkov k pomembno napačnemu prikazovanju ob domnevi, da ni nobenih olajševalnih kontrol. *Standardi* opredeljujejo preostalo tveganje kot »tveganje, ki ostaja potem ko poslovodstvo ukrepa, da bi zmanjšalo vpliv in verjetnost škodljivih dogodkov, vključno s kontrolnim delovanjem kot odzivom na tveganje«. Običajno tveganje je pogosto opredeljeno kot tveganje, ki se izvaja z obstoječimi kontrolami ali kontrolnimi ureditvami.

5. Ključne kontrole je mogoče opredeliti kot kontrole ali skupine kontrol, ki pomagajo zmanjšati sicer nesprejemljivo tveganje na znosno raven. Kontrole je mogoče razumeti kot organizacijske postopke, ki obstajajo za ukvarjanje s tveganji. Pri uspešnem ravnanju s tveganjem (z ustreznim olistinjenjem) je ključne kontrole mogoče hitro prepoznati v razliki med tveganjem pri delovanju in preostalim tveganjem prek celotne obravnavane ureditve, na katero se opirajo, da bi zmanjšali raven pomembnih tveganj. Če ni poznana raven tveganj pri delovanju, jo notranji revizor oceni. Pri opredeljevanju ključnih kontrol (in ob domnevi, da notranji revizor ugotovi, da je obvladovanje tveganja dobro in zanesljivo) naj notranji revizor prouči:

- Osebne dejavnike tveganja, če obstaja pomembno zmanjšanje tveganja pri delovanju od preostalega tveganja (zlasti če je preostalo tveganje zelo veliko). To poudarja kontrole, ki so pomembne za organizacijo.
- Kontrole, ki so namenjene olajševanju velikega števila tveganj.

6. Pri načrtovanju notranje revizije je treba uporabiti postopek ravnanja s tveganjem v organizaciji, če je razvit. Pri načrtovanju posla upošteva notranji revizor pomembna tveganja delovanja in sredstva, s katerimi poslovodstvo spravlja tveganje na sprejemljivo raven. Notranji revizor uporablja metode ocenjevanja tveganj pri razvijanju načrta delovanja notranje revizije in pri določanju prednostnega reda pri razporejanju dejavnikov notranje revizije. Ocena tveganja je uporabljena za preizkušanje revidiranih enot in za izbor pregledanih področij, ki jih je treba vključiti v načrt delovanja notranje revizije in so najbolj izpostavljena tveganju.

7. Notranji revizorji niso nujno usposobljeni za pregled vseh vrst tveganja in postopkov OPT v organizaciji (npr. za notranje revizije zdravstva in varnosti delovnega mesta, okoljsko revidiranje ali revidiranje celovitosti finančnih instrumentov). Notranjerevizijski predstojnik zagotovi, da so ustrezno uporabljeni notranji revizorji s specializiranim strokovnim znanjem ali zunanji izvajalci storitev.

8. Postopki in ureditev ravnanja s tveganjem so v svetu vzpostavljeni na različne načine. Raven zrelosti organizacije v zvezi z ravnanjem s tveganji se razlikuje med organizacijami. Kadar organizacije usmerjajo pozornost v ravnanje s tveganji, vključuje vloga tega delovanja usklajevanje in posodabljanje ustroja glede na izzvano nagnjenje k tveganju. Postopki ravnanja s tveganji, ki se uporabljajo na različnih koncih sveta, imajo lahko različno zasnovo, ustroj in izrazje. Notranji revizorji zato ocenijo ravnanje s tveganjem v organizaciji in določijo, kaj bo uporabljeno pri razvijanju načrta notranjerevizijskega izvajalca in kaj bo uporabljeno pri načrtovanju posameznikovih nalog pri notranji reviziji.

9. Dejavniki, ki jih upošteva notranji revizor pri razvijanju načrta notranje revizije, vključujejo:

- Tveganja pri delovanju: Ali so prepoznana in ocenjena?
- Preostala tveganja: Ali so prepoznana in ocenjena?
- Olajševalne kontrole, načrte nepredvidenih pojavov in spremljevalno delovanje: Ali so povezani s posameznimi dogodki in/ali tveganji?
- Razvide tveganj: Ali so urejeni, popolni in točni?
- Olistinjenje: Ali so tveganja in delovanje olistinjena?

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

10. Notranjerevizijska temeljna listina praviloma zahteva, da se notranjerevizijski izvajalec osredotoči na področja z velikim tveganjem, tako tveganjem pri delovanju kot preostalim tveganjem. Notranjerevizijski izvajalec mora prepoznati področja z velikim tveganjem pri delovanju, velikim preostalim tveganjem in ključno ureditev kontroliranja, kateri organizacija najbolj zaupa. Če notranjerevizijski izvajalec prepozna področja nesprejemljivega preostalega tveganja, mora o tem seznaniti poslovodstvo, da ga obravnava. Notranji revizor je ob izvajanju strateškega notranjerevizijskega načrtovanja usposobljen prepoznati različne vrste dejavnosti, vključene v načrt notranjerevizijskega izvajalca, kar vključuje:

- Preglede kontroliranja/delovanja za dajanje zagotovil, kjer notranji revizor pregleduje ustreznost in uspešnost ureditve kontroliranja in daje zagotovilo, da kontrole delujejo in da je tveganje uspešno izvedeno.
- Preiskovalno delovanje, kjer izvaja notranji revizor postopke za boljše razumevanje preostalega tveganja, ker ima poslovodstvo organizacije nesprejemljivo raven negotovosti o prepoznanih področjih tveganja.
- Svetovalno delovanje, kjer notranji revizor svetuje poslovodstvu organizacije pri razvijanju kontrolne ureditve, ki bi olajšala nesprejemljiva običajna tveganja.

Notranji revizorji poskušajo prepoznati tudi nepotrebne, odvečne, nenavadne ali zapletene kontrole, ki so neuspešne pri zmanjševanju tveganj. V takih primerih so lahko stroški kontroliranja večji od pridobljene koristi, zato obstaja priložnost za pridobitev učinkovitosti z zasnovo kontroliranja.

11. Da bi bila prepoznana ustreznost tveganja, je način prepoznavanja tveganja sistematičen in jasno olistinjen. Olistinjenje ima lahko razpon od uporabe računalniških razpredelnic v malih organizacijah do računalniških programov, ki jih nudijo prodajalci zahtevnejšim organizacijam. Pomembno je, da je okvir ravnanja s tveganji olistinjen v celoti.

12. Olistinjenje ravnanja s tveganji v organizaciji je lahko na različnih ravneh pod strateško ravni ravnanja s tveganji. Nekatere organizacije so razvile registre tveganj pod strateško ravni, ki olistinijo vrste tveganj, pomembna tveganja po področjih in s tem povezane ravni tveganja pri delovanju ter preostalega tveganja, ključne kontrole in olajševalne dejavnike. Vnosi lahko omogočijo prepoznanje neposrednih povezav med »vrstami« tveganj in opisanimi »vidiki«, in če je primerno postavke, ki so bile že vključene v revizijo in jih je olistinil notranjerevizijski izvajalec.

13. Nekatere organizacije lahko opredelijo nekaj področij z velikim (ali večjim) tveganjem pri delovanju. Medtem ko utegnejo takšna tveganja upravičiti pozornost notranjerevizijskega izvajalca, ni vedno mogoče pregledati celote teh tveganj. Kjer register tveganj kaže velike ali nadnormalne ravni tveganj pri delovanju na posameznem področju in je preostalo tveganje v glavnem nespremenjeno ter poslovodstvo ali notranjerevizijski izvajalec ne načrtuje nobenih ukrepov, poroča notranjerevizijski predstojnik svetu ločeno o teh področjih s podrobnostmi iz proučevanja tveganj in razlogi za pomanjkanje ali neuspešnost notranjih kontrol.

14. Izbira poslovne enote z manjšo ravni tveganja ali panožne vrste revizije mora biti občasno vključena v načrt notranjerevizijskega izvajalca, da mu daje kritje in potrdi, da se njegova tveganja niso spremenila. Notranjerevizijski izvajalec daje tudi prednost izrednim tveganjem, ki še niso bila predmet notranje revizije.

15. Načrt notranje revizije je praviloma osredotočen na naslednje:

- Nesprejemljiva običajna tveganja, kjer so potrebni ukrepi posloводства. To so področja z manjšimi ključnimi kontrolami ali olajševalnimi dejavniki, za katera želi imeti višje posloводство takojšnjo revizijo.
- Ureditev kontroliranja, na katero se organizacija najbolj opira.
- Področja, kjer obstajajo velike razlike med tveganjem pri delovanju in preostalim tveganjem.
- Področja, kjer je tveganje pri delovanju zelo veliko.

16. Notranji revizor pri načrtovanju posameznih notranjih kontrol opredeli in oceni tveganja, ki ustrezajo področjem pregledovanja.