

Navodilo za upravljanje tveganj prevar

POVZETEK



Odbor sponzorskih
organizacij
Treadwayeve komisije

Glavni avtorji

David L. Cotton, CPA, CFE, CGFM
Predsednik, Cotton & Company LLP

Sandra Johnigan, CPA/CFF, CFE
Lastnica, Johnigan, P.C.

Leslye Givarz, CPA
Tehnični urednik, Odbor za nadzor nad revidiranjem javnih družb, ZDA (PCAOB; v pokoju)

Zahvale

Odbor (COSO) in Združenje (ACFE) se zahvaljujeta vsakemu od članov delovne skupine za upravljanje tveganj prevar in svetovalne skupine za upravljanje tveganj prevar (glejte stran vii) za njihove bogate prispevke namenjenih časa, virov in znanja.

Odbor (COSO) in Združenje (ACFE) zlasti izrekata hvaležno priznanje Davidu L. Cottonu, predsedniku delovne skupine za upravljanje tveganj prevar, za njegovo odlično vodenje in napore za izdelavo tega navodila.

Člani upravnega odbora Odbora (COSO)

Robert B. Hirth Jr.
Predsednik Odbora (COSO)

Mitchell A. Danaher, CMA
Mednarodno združenje finančnih direktorjev (FEI)

Douglas dr. F. Prawitt, CPA
Ameriško združenje računovodij (AAA)

Dr. Sandra Richtermeyer, CMA, CPA
Inštitut poslovnih računovodij (IMA)

Charles Landes, CPA
Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev (AICPA)

Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA
Inštitut notranjih revizorjev (IIA)

Predgovor

Naročnik projekta je Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije (COSO; odslej: Odbor (COSO)), ki se posveča usmerjanju vodilnega mišljenja z razvojem celovitih okvirov in usmeritev za upravljanje tveganj v organizaciji, notranje kontroliranje in odvrčanje od prevar, zasnovanih za boljšo organizacijsko uspešnost in upravljanje organizacije ter za zmanjšanje prevar v organizaciji. Odbor (COSO) je pobuda zasebnega sektorja, ki jo skupno sponzorirajo in financirajo:



Ameriško združenje računovodij (AAA)
aaahq.org



Inštitut poslovnih računovodij (IMA)
imanet.org



Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev (AICPA)
aicpa.org



Inštitut notranjih revizorjev (IIA)
theiaa.org



Mednarodno združenje finančnih direktorjev (FEI)
financialexecutives.org

Navodilo za upravljanje tveganj prevar

POVZETEK

September, 2016

Raziskavo je naročil



Odbor sponzorskih
organizacij
Treadwayeve komisije

Informacije o prevodu



Slovenski inštitut za revizijo

Sekcija preizkušenih notranjih revizorjev

Naslov: Dunajska cesta 106, Ljubljana [SI-1000], Slovenija

Spletna stran: www.si-revizija.si

Povratne informacije, komentarje in predloge sprememb v zvezi s slovenskim prevodom posredujte Slovenskemu inštitutu za revizijo na naslov info@si-revizija.si.

Podatki v zvezi s prevodom in zahvala strokovnjakom, ki so sodelovali in pregledali prevod:

Odbor (COSO) je izdal *Fraud Risk Management Guide – Executive Summary* septembra 2016. Slovenski prevod z naslovom *Navodilo za upravljanje tveganj prevar – Povzetek* je Odbor sekcije preizkušenih notranjih revizorjev pri Slovenskem inštitutu za revizijo potrdil januarja 2019.

Vodja projekta prevoda (pri Slovenskem inštitutu za revizijo): mag. Daniel Zdolšek

Prevod iz angleščine v slovenščino: Lidija Šega

Strokovna redakcija besedila v slovenskem jeziku (posamezniki so navedeni po abecednem vrstnem redu priimka): Uroš Lajovic, Jasmina Mandžuka, mag. Lea Stopar, Martina Toman Pfajfar, mag. Daniel Zdolšek.

Lektura slovenskega prevoda: Joža Repar Lakovič

Spletna stran objavljenega prevoda: www.si-revizija.si

Informacije o pridržku pravic

Copyright © 2016 ima Odbor (COSO; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Vse pravice pridržane. Nobenega dela te publikacije ni dovoljeno razmnoževati v nobeni obliki brez pisne privolitve Odbora (COSO).

Dovoljenje je bilo pridobljeno od imetnika avtorski pravic, Odbora (COSO). Dovoljenje omogoča objavo tega prevoda, ki je v vseh pomembnih pogledih enak izvorniku, razen če so spremembe odobrene. Brez pisne privolitve Odbora (COSO) ni dovoljeno nobenega dela te publikacije v nobeni obliki in na noben način razmnoževati, shranjevati v sistem za iskanje ter prenašati elektronsko, mehansko, s kopiranjem, snemanjem ali na drug način.

Copyright information

Copyright © 2016 by Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, ("COSO") strictly reserved. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of COSO.

Permission has been obtained from the copyright holder, COSO, to publish this translation, which is the same in all material respects, as the original unless approved as changed. No parts of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of COSO.

Predgovor

Leta 1992 je Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije (COSO) objavil *Celovit okvir notranjega kontroliranja* (prvotni okvir). Prvotni okvir je bil zelo dobro sprejet in ga veliko uporabljajo po vsem svetu. Priznan je kot vodilni okvir za vzpostavitev, uveljavitev in izvajanje notranjega kontroliranja in za ocenjevanje uspešnosti notranjega kontroliranja.

Odbor (COSO) je leta 2013 prenovil prvotni okvir (odslej: Okvir COSO IC (2013)). Okvir iz leta 2013 vključuje 17 načel.¹ Teh 17 načel je povezanih s petimi sestavinami notranjega kontroliranja in zagotavljajo uporabniku jasno podlago za vzpostavitev in uveljavitev sistemov notranjega kontroliranja ter za razumevanje zahtev za uspešno notranje kontroliranje. Odbor (COSO) jasno pove, da je za uspešnost sistema notranjega kontroliranja pomembnih vseh 17 načel, ki morajo delovati in biti med seboj povezana v celoto.

8. načelo, ki je eno od načel sestavine ocenjevanje tveganj, navaja: Organizacija prouči možnosti za prevare pri ocenjevanju tveganj za doseganje ciljev.

Navodilo za upravljanje tveganj prevar (angl. Fraud Risk Management Guide; odslej: navodilo) je namenjeno podpori pri uporabi Okvira COSO IC (2013), s katerim je popolnoma usklajeno, in lahko služi organizaciji kot usmeritev za najboljše prakse pri obravnavanju novega načela za ocenjevanje tveganj prevar.

Za organizacijo, ki želi vzpostaviti celovitejši način upravljanja tveganj prevar, vključuje navodilo več od informacij, potrebnih za ocenjevanje tveganj prevar. Vsebuje tudi smernice za vzpostavitev celovitega Programa za upravljanje tveganj prevar (angl. Fraud Risk Management Program), ki vključuje:

- vzpostavitev usmeritev za upravljanje tveganj prevar (angl. fraud risk governance policies);
- ocenjevanja tveganj prevar;
- oblikovanje in uporabo kontrolnih aktivnosti za preprečevanje prevar in njihovo odkrivanje;
- preiskovanje;
- spremljanje in ovrednotenje celotnega programa za upravljanje tveganj prevar.

Navodilo je zasnovano tako, da je blizu uporabnikom Okvira COSO IC (2013). Vsebuje *načela* in *poudarke*.² Pet načel navodila je skladnih s petimi sestavinami notranjega kontroliranja³ Okvira COSO IC (2013) in 17 načeli Okvira COSO IC (2013).

Navodilo uporablja in posodablja gradivo, ki so ga leta 2008 objavili in sponzorirali Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev (AICPA), Inštitut notranjih revizorjev (IIA) in Združenje preizkušenih preiskovalcev prevar (ACFE). Prejšnja publikacija z naslovom *Praktični vodnik za upravljanje poslovnega tveganja prevare* je vsebovala podobne smernice za vzpostavitev Programa za upravljanje tveganj prevar in so jo mnoge organizacije uporabljale za upravljanje tveganj prevar. Odbor (COSO) se za opravljeno delo zahvaljuje delovni skupini, ki je pripravila takratno publikacijo. Sedanje novo navodilo gradi na prejšnjem gradivu in ga s posodobitvami prilagaja novemu razvoju dogodkov, spreminja izraze tako, da je dosledno usklajeno z novejšim izrazjem Okvira Odbora (COSO), in dodaja pomembne informacije v zvezi z razvojem tehnologije, zlasti pri podatkovni analitiki.

¹ Po Okviru COSO IC (2013) »predstavljajo pomembna načela temeljne zamisli, povezane s sestavinami« notranjega kontroliranja.

² Po Okviru COSO IC (2013) so poudarki na »pomembnih značilnostih načel.«

³ Po Okviru COSO IC (2013) je sestavina »ena od petih sestavin notranjega kontroliranja. Sestavine notranjega kontroliranja so kontrolno okolje, ocenjevanje tveganj, kontrolne aktivnosti, informiranje in komuniciranje ter aktivnosti spremljanja.«

Pričujoči povzetek navodila je pregled na visoki ravni, namenjen organu nadzora⁴ in poslovodstvu, in je zasnovan tako, da pojasni koristi vzpostavitve močnih usmeritev in kontrol za preprečevanje prevar. Priloge k navodilu vsebujejo dragocene predloge, vzorce, primere in pripomočke za pomoč uporabnikom pri izvajanju najboljših praks navodila.

Poleg tega navodilo vsebuje še povezave z različnimi dragocenimi samodejnimi pripomočki (angl. automated tools) in predloge, ki jih je mogoče uporabiti za uspešnejše uvajanje in dokumentiranje celovitega Programa za upravljanje tveganj prevar.

Odbor (COSO) je objavil tudi publikacijo *Celovit okvir za upravljanje tveganj v organizaciji* (odslej: *Okvir COSO ERM (2004)*). To navodilo, Okvir COSO IC (2013) in Okvir COSO ERM (2004) naj bi se medsebojno dopolnjevali. Glede na izvajanje *Celovitega okvira notranjega kontroliranja, Okvira COSO ERM (2004)* in tega navodila v posamezni organizaciji utegne prihajati do prekrivanja in medsebojnega povezovanja. Tveganja prevar lahko poleg računovodenja in finančnega upravljanja prizadene tudi druga področja. Dejansko mora organizacija, ki si prizadeva čim bolj zmanjšati negativne učinke prevar, upoštevati tveganja prevar na vseh področjih v organizaciji in njenem delovanju.

Upravni odbor Odbora (COSO) bi se rad zahvalil članom delovne skupine, ki je pripravila to navodilo, svetovalni skupini, ki je pregledala osnutke navodila in dala dragocene povratne informacije, ter Svetovalnemu svetu Odbora (COSO) za prispevke pri pregledu tega navodila.

Na koncu izreka upravni odbor Odbora (COSO) hvaležno priznanje Davidu L. Cottonu, predsedniku delovne skupine za njegovo odlično vodenje in napore za izdelavo navodila.

Robert B. Hirth Jr.
Predsednik Odbora (COSO)

James D. Ratley
Predsednik Združenja preizkušenih preiskovalcev prevar (ACFE) in glavni izvršni direktor

⁴ Komentar k slovenskemu prevodu: v izvirnem dokumentu v angleškem jeziku je osredotočenost na enotirni sistem upravljanja v organizaciji, v katerem je z besedno zvezo »board of directors«, krajše »board«, mišljen upravni odbor v organizaciji v položaju, ko ta opravlja nadzor. V dvotirnem sistemu upravljanja v organizaciji ima primerljiv položaj upravnemu odboru iz enotirnega sistema upravljanja v organizaciji, ko ta opravlja nadzor, organ nadzora, to je nadzorni svet organizacije.

Delovna skupina za upravljanje tveganj prevar

Barbara Andrews Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev (AICPA)	Bert Edwards Prej pri Ministrstvu za zunanje zadeve, ZDA	Bill Leone Norton Rose Fulbright	Jeffrey Steinhoff KPMG
Michael Birdsall Comcast Corporation	Frank Faist Charter Communications	Andi McNeal Združenje preizkušenih preiskovalcev prevar (ACFE)	William Titera Prej pri Ernst & Young
Toby Bishop Prej za Združenje preizkušenih preiskovalcev prevar (ACFE), Deloitte	Eric Feldman Affiliated Monitors, Inc.	Linda Miller Vrhovni revizijski urad, ZDA (GAO)	Michael Ueltzen Ueltzen & Company
Margot Cella Center za kakovost revizij, ZDA (CAQ)	Dan George USAC	Kemi Olateju General Electric	Pamela Verick Protiviti
David Coderre CAATS	John D. Gill Združenje preizkušenih preiskovalcev prevar (ACFE)	Chris Pembroke Crawford & Associates, PC	Vincent Walden EY
David L. Cotton, predsednik Cotton & Company LLP	Leslye Givarz Prej za Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev (AICPA), Odbor za nadzor nad revidiranjem javnih družb, ZDA (PCAOB)	J. Michael Peppers Univerza Texasa	Bill Warren PwC
James Dalkin Vrhovni revizijski urad, ZDA (GAO)	Cindi Hook Comcast Corporation	Kelly Richmond Pope Univerza DePaul	Richard Woodford Preiskovalna služba obalne straže, ZDA
Ron Durkin Durkin Forensic, Inc.	Sandra K. Johnigan Johnigan, PC	Carolyn Devine Saint Univerza Virginije	

Svetovalna skupina za upravljanje tveganj prevar

Dan Amiram Ekonomsko fakulteta Univerze v Kolumbiji	Michael Justus Univerza Nebraske
Zahn Bozanic Univerza zvezne države Ohio	Theresa Nellis-Matson Newyorški urad državnega revizorja
Greg Brush Nadzornik zakladnice države Tennessee	Jennifer Paperman Newyorški urad državnega revizorja
Tamia Buckingham Organ za izgradnjo šol države Massachusetts	Daniel Rossi Newyorški urad državnega revizorja
Ashley L. Comer Univerza James Madison	Lynda Harbold Schwartz Upland Advisory LLC
Molly Dawson Cotton & Company LLP	Rosie Tomforde Regionalna uprava
Eric Eisenstein Cotton & Company LLP	

Upravni odbor Odbora (COSO) izreka hvaležno priznanje Davidu L. Cottonu, predsedniku delovne skupine za upravljanje tveganj prevar, za njegovo odlično vodenje in napore za izdelavo navodila.

Povzetek | Upravljanje tveganj prevar

Prevara je vsako namerno dejanje ali namerna opustitev, ki je zasnovana za zavajanje drugih, njena posledica pa je izguba, ki jo utrpí žrtev, in/ali dobiček, ki ga s tem doseže storilec.⁵

Vsaka organizacija je izpostavljena tveganjem prevar. Nemogoče je izločiti vse prevare v vsaki organizaciji. Vendar pa se bo z izvajanjem načel v tem navodilu v največji možni meri povečala verjetnost, da bodo prevare preprečene ali pravočasno odkrite, kar bo močno vplivalo na odvracanje od prevar.

Organ nadzora⁶ in poslovodstvo ter osebje na vseh ravneh organizacije, vključno z vsemi vodji, osebjem in notranji revizorji na vseh ravneh, so odgovorni za upravljanje tveganj prevar. Zlasti se od njih pričakuje, da vedo, kako se organizacija odziva na povečana tveganja in predpise ter nadzor javnosti in drugih deležnikov; kakšen program za upravljanje tveganj prevar je vzpostavljen v organizaciji; kako opredeljuje tveganja prevar; s čim bolje preprečuje prevare ali jih vsaj hitreje odkriva; kateri so postopki za preiskovanje prevar in za popravljalne ukrepe. To *Navodilo za upravljanje tveganj prevar* (odslej: navodilo) je zasnovano v pomoč pri reševanju zapletenih vprašanj.

Navodilo priporoča, na kakšne načine lahko organ upravljanja, poslovodstvo, osebje na vseh ravneh in notranji revizorji odvracajo od prevar v organizaciji. Odvracanje od prevar je postopek izločanja dejavnikov, ki lahko privedejo do prevar. Odvracanje se izvaja tako, da organizacija izvaja postopek upravljanja tveganj prevar (angl. fraud risk management), ki

- vzpostavlja jasen in strog postopek ravnanja s prevarami;
- ustvarja pregledno in zdravo kulturo o preprečevanju prevar;

- vključuje redno temeljito ocenjevanje tveganj prevar;
- oblikuje, uvaja in vzdržuje procese in postopke kontroliranja za preprečevanje in odkrivanje prevar;
- se s hitrim ukrepanjem odziva na zaznane sume prevar, kar po potrebi vključuje tudi ukrepe proti osebam, vpletenim v nepravilno ravnanje.

To je izvedbeno navodilo, ki opredeljuje načela in poudarke⁷ za upravljanje tveganj prevar in opisuje, kako lahko organizacije različnih velikosti in vrst vzpostavijo svoje lastne programe za upravljanje tveganj prevar. Navodilo vključuje primere ključnih sestavin programa in virov, ki jih organizacije lahko uporabijo kot izhodišče za uspešno in učinkovito izdelavo Programa za upravljanje tveganj prevar. Poleg tega se navodilo sklicuje še na druge vire z navodili, kar omogoča prilagajanje programa za upravljanje tveganj prevar določeni panogi ali državnim ali neprofitnim organizacijam. Vsaka organizacija mora na podlagi svoje velikosti in okoliščin oceniti, kolikšen poudarek bo namenila upravljanju tveganj prevar.

Navodilo vsebuje tudi dragocene informacije za uporabnike, ki že izvajajo postopke za upravljanje tveganj prevar. Obravnava na primer vloge in naloge tistih, ki upravljajo tveganja prevar, premisleke, ki jih morajo manjše organizacije upoštevati pri upravljanju tveganj prevar, podatkovno analitiko, ki se uporablja kot del upravljanja tveganj prevar, ter upravljanje tveganj prevar v državnih organih in službah.

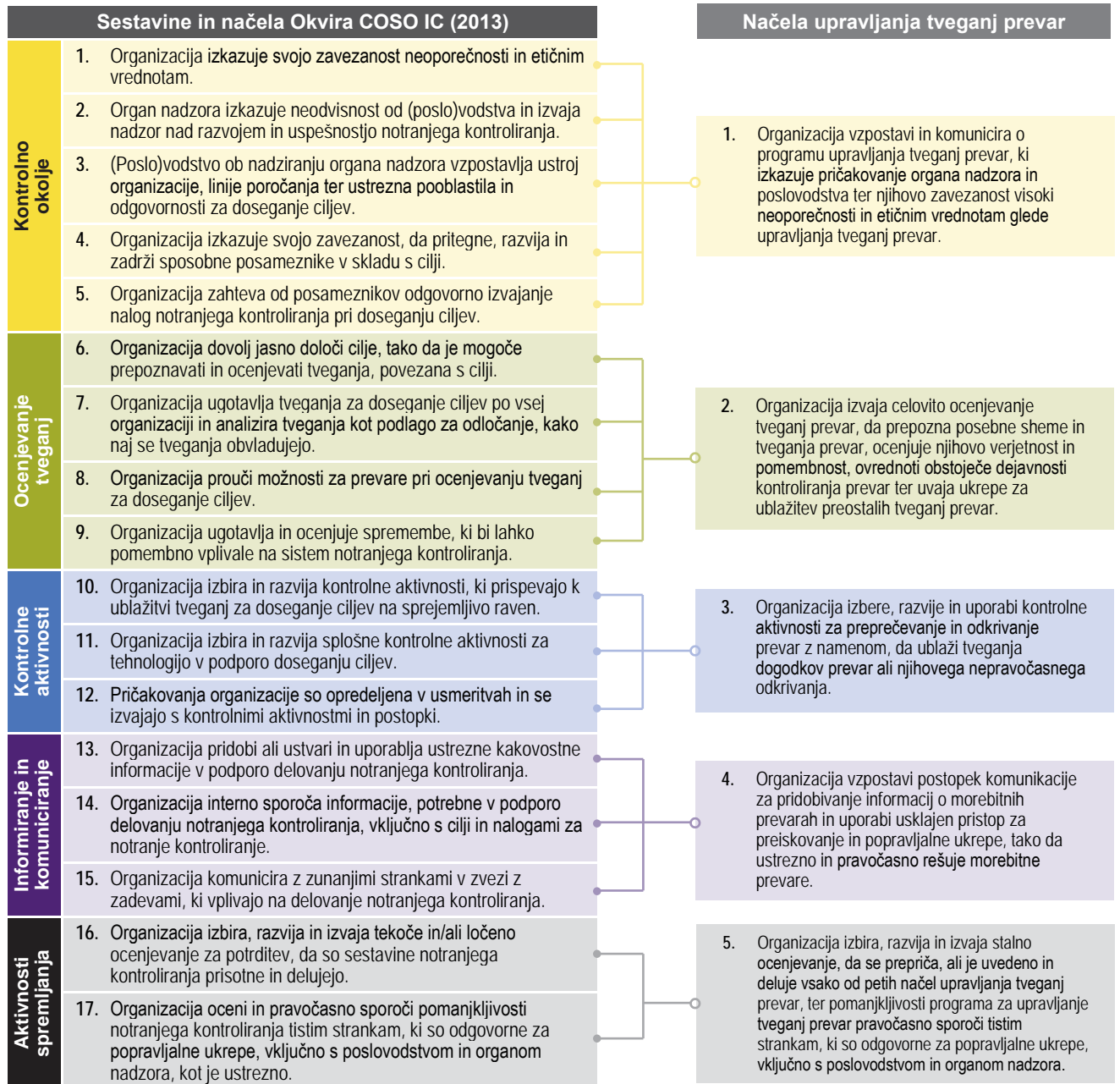
⁵ Avtorji so pripravili praktično opredelitev pojma prevare za namene tega navodila. Avtorji priznavajo, da obstajajo še mnoge druge opredelitve tega pojma, med drugimi tudi tiste, ki so jih pripravili Odbor za revizijske standarde Ameriškega inštituta pooblaščenih revizorjev (AICPA), Odbor za nadzor nad revidiranjem javnih družb, ZDA (PCAOB), in Vrhovni revizijski urad, ZDA (GAO).

⁶ Povsod v tem navodilu se uporablja besedna zveza *organ nadzora* (angl. board, board of directors), ki se nanaša na organ upravljanja ali nadzora ali na pristojne za upravljanje organizacije. (Komentar k slovenskemu prevodu: podrobneje o uporabi besedne zveze organ nadzora glejte opombo 4.)

⁷ Po *Celovitem okviru notranjega kontroliranja* Odbora (COSO) iz maja 2013 (Okvir COSO IC (2013)) so pomembna načela *temeljne zamisli, povezane s sestavinami notranjega kontroliranja*. Poudarki pa so *pomembne značilnosti načel*.

Razmerje med petimi sestavinami in 17 načeli notranjega kontroliranja Okvira COSO IC (2013) in petimi načeli tega navodila za upravljanje tveganj prevar

Leta 2013 je Odbor (COSO) predelal svoj *Celoviti okvir notranjega kontroliranja* iz leta 1992 tako, da je vanj vključil 17 načel. Teh 17 načel je povezanih s petimi sestavinami notranjega kontroliranja, ki jih je Odbor (COSO) vzpostavil že leta 1992. Pet načel upravljanja tveganj prevar iz tega navodila v celoti podpira 17 načel notranjega kontroliranja Okvira 2013 in je z njimi popolnoma usklajenih.⁸ Korelacija med načeli upravljanja tveganj prevar ter sestavinami notranjega kontroliranja in načeli Okvira COSO IC (2013) je prikazana v nadaljevanju.



⁸ 17 načel Okvira COSO IC (2013) je sprejela Zvezna vlada ZDA v *Standardih za notranje kontroliranje v Zvezni vladi ZDA*, ki jih je izdal Ameriški vrhovni državni revizor. Ameriški Zakon o finančni neoporečnosti zveznih direktorjev iz leta 1982 zahteva, da se zvezne agencije ravnajo po standardih Vrhovnega državnega revizorja. Poleg tega je Vrhovni revizijski urad, ZDA (GAO), izdal *Okvir za upravljanje tveganj prevar v zveznih programih*, ki je bil na podlagi vodilnih praks razvit kot pripomoček za zvezne agencije, da bi ga uporabljale pri pripravi programov za upravljanje tveganj prevar. [Glejte gao.gov/assets/680/671664.pdf.]

Med tema sklopoma načel je najočitnejša korelacija med 8. načelom iz Okvira COSO IC (2013) (Organizacija prouči možnosti za prevare pri ocenjevanju tveganj za doseganje ciljev.) in 2. načelom upravljanja tveganj prevar (Organizacija izvaja celovito ocenjevanje tveganj prevar, da prepozna posebne sheme in tveganja prevar, ocenjuje njihovo verjetnost

in pomembnost, ovrednoti obstoječe dejavnosti kontroliranja prevar ter uvaja ukrepe za ublažitev preostalih tveganj prevar.). Kot ponazarja prikazana preglednica, se vsa načela Okvira COSO IC (2013) in upravljanja tveganj prevar povezujejo in medsebojno podpirajo.

Povzetek sestavin in načel upravljanja tveganj prevar

Upravljanje tveganj prevar

Upravljanje tveganj prevar (angl. Fraud Risk Governance) je neločljiva sestavina korporativnega upravljanja organizacije (angl. corporate governance) in notranjega kontrolnega okolja. Korporativno upravljanje organizacije določa način, kako organ nadzora in poslovodstvo izpolnjujeta svoje

obveznosti za doseganje ciljev organizacije, kar vključuje tudi njihove obveznosti delovanja v interesu deležnikov, poročanja in pravne odgovornosti do deležnikov. Okolje notranjega kontroliranja ustvarja disciplino, ki podpira ocenjevanje tveganj za doseganje ciljev organizacije.



**Kontrolno
okolje**

Načelo

1

Organizacija vzpostavi in komunicira o programu upravljanja tveganj prevar, ki izkazuje pričakovanja organa nadzora in poslovodstva ter njihovo zavezanost visoki neoporečnosti in etičnim vrednotam glede upravljanja tveganj prevar.

Ocenjevanje tveganj prevar

Ocenjevanje tveganj prevar je dinamičen in ponavljajoč se postopek za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj prevar, ki so za organizacijo pomembna. Ocenjevanje tveganj prevar se ukvarja s tveganji goljufivega finančnega poročanja, goljufivega nefinančnega poročanja, zlorabe sredstev in nezakonitega ravnanja (vključno s korupcijo). Organizacija

lahko ta pristop prilagodi tako, da ustreza njenim specifičnim potrebam, zapletenosti in ciljem. Ocenjevanje tveganj prevar ni samo neločljiva sestavina ocenjevanja tveganj in notranjega kontroliranja, pač pa je tudi posebej povezano z 8. načelom Okvira COSO IC (2013).



**Ocenjevanje
tveganj**

Načelo

2

Organizacija izvaja celovito ocenjevanje tveganj prevar, da prepozna posebne sheme in tveganja prevar, ocenjuje njihovo verjetnost in pomembnost, ovrednoti obstoječe dejavnosti kontroliranja prevar ter uvaja ukrepe za ublažitev preostalih tveganj prevar.

Naloge kontroliranja prevar

Naloga kontroliranja prevar (angl. Fraud Control Activity) je ukrep, vzpostavljen s pravilniki in postopki, ki pomagajo zagotavljati izvajanje usmeritve posloводства za blažitev tveganj prevar. Naloga kontroliranja prevar je določen postopek ali proces, s katerim se pojavljanje prevar prepreči ali pa se jih hitro odkrije, če se že pojavijo.

Dejavnosti kontroliranja prevar na splošno razvrščamo na postopke preprečevanja (zasnovane zaradi izognitve goljufivega dogodka ali posla že na začetku) ali postopke

odkivanja (zasnovane za odkrivanje goljufivega dogodka ali posla, potem ko se je ta že zgodil). Izbira, razvoj, izvajanje in spremljanje kontrolnih aktivnosti preprečevanja in odkivanja prevar so bistveni elementi upravljanja tveganj prevar. Dejavnosti kontroliranja prevar se dokumentirajo z opisi ugotovljenih tveganj in sheme prevar, kontrolnih aktivnosti, ki so zasnovane za ublažitev tveganj prevar, ter določljivih odgovornih za kontrolne aktivnosti. Dejavnosti kontroliranja prevar so neločljiv sestavni del nenehnega ocenjevanja tveganj prevar v okviru notranjega kontroliranja.



Kontrolne aktivnosti

Načelo 3 Organizacija izbere, razvije in uporabi kontrolne aktivnosti za preprečevanje in odkrivanje prevar z namenom, da ublaži tveganja dogodkov prevar ali njihovega nepravočasnega odkrivanja.

Preiskovanje prevar in popravljalni ukrepi

Kontrolne aktivnosti ne morejo dati brezpogojnega zagotovila glede varnosti pred prevarami. Zato organ upravljanja organizacije zagotovi, da organizacija razvije in izvaja sistem za takojšen, strokoven in zaupen pregled, preiskavo in rešitev primerov neskladnosti ter sumov prevar in kršitev. Z

vzpostavijo in skrbnim vnaprejšnjim načrtovanjem postopkov preiskovanja prevar in popravljalnih ukrepov lahko organizacija izboljša svoje možnosti za povračilo izgub ob najmanjši možni izpostavljenosti sodnim sporom in škodovanja lastnemu ugledu.



Informiranje in komuniciranje

Načelo 4 Organizacija vzpostavi postopek komunikacije za pridobivanje informacij o morebitnih prevarah in uporabi usklajen pristop za preiskovanje in popravljalne ukrepe, tako da ustrezno in pravočasno rešuje morebitne prevare.

Aktivnosti spremljanja upravljanja tveganj prevar

Peto načelo upravljanja tveganj prevar se nanaša na spremljanje celotnega postopka upravljanja tveganj prevar. Organizacija uporablja aktivnosti spremljanja upravljanja tveganj prevar za zagotavljanje, da je vsako od petih načel upravljanja tveganj prevar navzoče in deluje, kot je bilo zasnovano, ter da organizacija pravočasno ugotovi, katere spremembe so potrebne.

Organizacija uporablja za izvajanje aktivnosti spremljanja upravljanja tveganj prevar nenehna in posamezna (občasna)

ocenjevanja ali neko kombinacijo obojega. Podobno kot v Okviru COSO IC (2013) v programu upravljanja tveganj prevar zagotavlja stalno ocenjevanje, ki je na različnih ravneh vgrajeno v poslovne procese organizacije, pravočasne informacije. Razlika pa je v tem, da organizacija občasno izvaja še ločeno ocenjevanje, ki se razlikuje po obsegu in času na podlagi številnih dejavnikov, vključno z izidi nenehnih ocenjevanj.



Aktivnosti spremljanja

Načelo 5 Organizacija izbira, razvija in izvaja stalno ocenjevanje, da se prepriča, ali je uvedeno in deluje vsako od petih načel upravljanja tveganj prevar, ter pomanjkljivosti programa za upravljanje tveganj prevar pravočasno sporoči tistim strankam, ki so odgovorne za popravljalne ukrepe, vključno s poslovodstvom in organom nadzora.

Uspešno upravljanje tveganj prevar

Okvir COSO IC (2013) jasno določa, da je za uspešnost sistema notranjega kontroliranja pomembnih vseh 17 načel, ki morajo delovati in biti med seboj povezana v celoto.

8. načelo, ki je eno od načel sestavine ocenjevanje tveganj, navaja:
Organizacija prouči možnosti za prevare pri ocenjevanju tveganj za doseganje ciljev.

Navodilo je namenjeno v podporo pri uporabi Okvira COSO IC (2013), s katerim je popolnoma usklajeno, in lahko služi organizacijam kot usmeritev za najboljše prakse pri ocenjevanju tveganj prevar.

Priporočena uporaba Navodila za upravljanje tveganj prevar

Navodilo je zasnovano za uporabo v vsaki organizaciji ne glede na njen status javne, zasebne, državne, akademske ali neprofitne organizacije ter njeno (relativno) velikost ali panogo dejavnosti. Seveda pa bo vsaka organizacija pri izvajanju tega navodila ustrezno prilagodila navedena načela upravljanja tveganj prevar. Zlasti manjše organizacije in organizacije, ki jih upravlja lastnik in nimajo organa upravljanja, lahko to navodilo prilagodijo svojim posebnim okoliščinam. Državni organi imajo drugačno strukturo upravljanja izvoljenih uradnikov, vej oblasti in imenovanih politikov na visoki ravni.

Določila, navedena v teh poglavjih, so splošna in jih je mogoče prilagajati organizacijam, ki jih uporabljajo. Kot je bilo na primer že omenjeno, se lahko izraza *organ nadzora* ali

organ upravljanja nanašata na organ, ki izvaja celovit nadzor nad poslovanjem in upravlja organizacijo, ne glede na to, kako se tak organ v neki organizaciji imenuje.

Avtorji navodila priporočajo, da organizacije, ki izvajajo Okvir COSO IC (2013), izvajajo to navodilo kot ločen, združljiv in obsežnejši postopek, posebej za ocenjevanje tveganj prevar v organizaciji kot del širšega programa ali postopka za upravljanje tveganj prevar. Tak pristop *poleg ocenjevanja tveganj prevar* vključuje tudi upravljanje tveganj prevar, oblikovanje in izvajanje dejavnosti kontroliranja prevar, preiskovanje prevar in popravljalne ukrepe ter ocenjevanje in spremljanje upravljanja tveganj prevar. Ko se bo to navodilo že izvajalo, bodo njegovi izidi podpirali celovit Okvir COSO IC (2013) in bodo skladni z njim.

Posledica takega strogega pristopa bo stalen, celovit postopek upravljanja tveganj prevar, kot sledi:

Slika 1. Stalen, celovit postopek upravljanja tveganj prevar



Ta celovit pristop priznava in poudarja temeljno razliko med slabostmi notranjega kontroliranja zaradi **napak** in slabostmi, katerih posledica so **prevare**. Ta temeljna razlika je **namera**. Organizacija, ki ocenjevanje tveganj prevar preprosto samo doda ocenjevanju obstoječega notranjega kontroliranja, verjetno ne bo temeljito proučila in ugotovila možnosti za namerna dejanja, ki so načrtovana za:

- napačno navajanje računovodskih informacij;
- napačno navajanje neračunovodskih informacij;
- zlorabo sredstev;
- storitev nezakonitih dejanj ali korupcijo.

Izvajanje posebnega in bolj usmerjenega ocenjevanja tveganj prevar kot ločenega postopka upravljanja tveganj prevar daje večje zagotovilo, da bo ocenjevanje ostalo osredotočeno na namerna dejanja.

Celovit pristop bo verjetno povzročil tudi zanesljivejše in celovitejše ocenjevanje tveganj prevar. Zagotavlja tudi dodatno strukturo, potrebno za celovito upravljanje tveganj prevar. Če pa organizacije uporabijo bolj poenostavljen pristop (tako da samo ocenjujejo tveganja prevar), lahko njihove izide povežejo z izidi Okvira COSO IC (2013), da dobijo zanesljivejši mehanizem za preprečevanje in odkrivanje.

Uporaba zainteresiranih strank

Organ nadzora in revizijska komisija

Organ nadzora, ki dobro in zavzeto opravlja svoje delo, se s poslovodstvom pogovarja o stanju Programa za upravljanje tveganj prevar v organizaciji in zagotavlja potreben nadzor. Poslovodstvo je v celoti odgovorno za oblikovanje in izvajanje Programa za upravljanje tveganj prevar in narekuje tudi glas z vrha, ki ustvarja kulturo za celotno organizacijo. Organ nadzora določi usmeritve in postopke ter pojasni, kako zagotavlja nadzor, ob tem pa opredeli tudi pričakovanja glede neoporečnosti in etičnih vrednot, preglednosti in odgovornosti za izvajanje in delovanje Programa za upravljanje tveganj prevar. Poslovodstvo obvešča organ nadzora o preostalih tveganjih prevar na podlagi svoje ocene tveganj prevar ter tudi o vseh pojavih ali sumih prevar. Organ nadzora izzove poslovodstvo in mu po potrebi postavlja težka vprašanja. Zahteva podatke od notranjih revizorjev, neodvisnih revizorjev, zunanjih pregledovalcev in pravnih svetovalcev ter te vire po potrebi uporabi za preiskavo katere koli zadeve.

Poslovodstvo

Poslovodstvo ocenjuje Program za upravljanje tveganj prevar v povezavi s tem *navodilom za upravljanje tveganj prevar*, pri čemer se osredotoča zlasti na to, kako organizacija uporablja pet načel v podporo Programu za upravljanje tveganj prevar. Poleg tega ocenjuje skladnost tveganj prevar v organizaciji z 8. načelom Okvira COSO IC (2013).

Drugi vodilni kadri in osebe

Vodje oddelkov in drugo osebe razmišljajo o tem, kako izvajajo svoje naloge v luči tega navodila in razpravljajo s svojimi nadrejenimi o idejah za krepitev kontrol nad tveganji prevar. Še zlasti proučujejo, kako obstoječe kontrole vplivajo na posamezna načela vseh petih sestavin upravljanja tveganj prevar ter na 8. načelo Okvira COSO IC (2013).

Notranja revizija

Notranji revizorji pregledajo svoje načrte notranjega revidiranja in kako se ti načrti uporabljajo v Programih za upravljanje tveganj prevar v povezavi z izvajanjem tega navodila. Notranji revizorji bodo pregledali to navodilo in proučili morebitne vplive sprememb v programu organizacije za upravljanje tveganj prevar na načrte notranjega revidiranja, ocenjevanja in katerokoli poročanje o upravljanju tveganj prevar in o sistemu notranjega kontroliranja v organizaciji.

Neodvisni revizorji

Pogosto organizacija najame neodvisnega revizorja, da poleg revidiranja računovodskih izkazov organizacije revidira ali pregleda še uspešnost njenega notranjega kontroliranja nad računovodskim poročanjem. V Okviru COSO IC (2013) je bilo uvedeno še 8. načelo: organizacija prouči možnosti za prevare pri ocenjevanju tveganj za doseganje ciljev. Z uporabo tega navodila lahko revizorji ocenijo, ali organizacija izvaja to načelo.

Druge strokovne organizacije

Druge strokovne organizacije, ki dajejo navodila glede tveganj prevar v zvezi z delovanjem, poročanjem in skladnostjo s predpisi, lahko proučijo svoje standarde in smernice v primerjavi s tem navodilom. Če se odpravijo razlike v zasnovah in izrazju, bodo imele od tega koristi vse udeležene strani.

Izobraževalci

Ob predpostavki, da bo to navodilo splošno sprejeto, bodo njegove zasnove in izrazje vključeni tudi v učne načrte univerz.