

# **POVEZOVANJE PROCESA UPRAVLJANJA S TVEGANJI Z NOTRANJO REVIZIJO**

Katarina Kadunc, Deloitte revizija  
25. september 2013

## Standard 2010 – Načrtovanje „na tveganjih zasnovan načrt“

- Vodja notranje revizije je odgovoren za pripravo **na tveganjih zasnovanega načrta**.
- Vodja notranje revizije pri tem **upoštevava** 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 poslovodstva 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.

## Standard 2010 – Načrtovanje „na tveganjih zasnovan načrt“

- **2010.A1** – Načrt notranje revizije mora temeljiti na **dokumentirani oceni tveganja**, ki se izvede **najmanj enkrat na leto**. Pri tem je treba upoštevati vhodne informacije posloводства in organa nadzora.
- **2010.A2** – Vodja notranje revizije mora prepoznati in upoštevati **pričakovanja** posloводства, organa nadzora in drugih deležnikov o notranjerevizijskih mnenjih in drugih sklepih.
- **2010.C1** – Vodja notranje revizije naj sprejemanje predlaganih **poslov svetovanja** prouči na podlagi možnosti, da se z izvedbo posla izboljša upravljanje tveganj, dodaja vrednost in doseže boljše delovanje organizacije. Sprejeti posli morajo biti vključeni v načrt.

## Presoja kakovosti upravljanja s tveganji

### Revizija procesa?

- Teorija: Vodja notranje revizije pri tem **upoštevava** okvir upravljanja tveganj v organizaciji, vključno z uporabo sprejemljivih ravni tveganja, ki jih je določilo vodstvo za različne dejavnosti ali dele organizacije.

Za kvalitetno podlago za naš načrt mora biti kvalitetno upravljanje s tveganji. Cilji priporočil „revizije upravljanja s tveganji“:

- Izboljšati prepoznavanje in ocenjevanje tveganj;
- Izboljšati upravljanje s tveganji;
- Izboljšati načrtovanje, pristope obvladovanja tveganj in njihov nadzor;
- Izboljšati spremljanje tveganj.

Kritična presoja tveganj s strani revizorja je potrebna!

## Prilagajanje načrta

### Posodabljanje ocene tveganja

- Teorija : Vodja notranje revizije mora **načrt pregledovati in ga po potrebi prilagoditi** glede na spremembe v poslovanju, tveganjih, delovanju, programih, sistemih in kontrolah organizacije.

- Eden od predpogojev:

Vodja notranje revizije mora biti redno vabljen na različne seje/kolegije v organizaciji. Ob tem priporočamo, da **prisotnost na sejah** ni prepogosta – prisotnost notranjega revizorja na vseh kolegijih v družbi ni potrebna, hkrati pa ne sme manjkati na ključnih kolegijih. Glede na dnevi red sej naj bo vodja NR prisoten na sejah uprave, kjer je govora o pomembnejših tveganjih za organizacijo. Vodja NR mora biti seznanjen z dogajanjem v skupini in bi moral imeti svobodo odločanja, na katerih sejah želi biti prisoten in katere lahko izpusti.

## Prilagajanje načrta

### Posodabljanje ocene tveganja

- Teorija : Načrt notranje revizije mora temeljiti na **dokumentirani oceni tveganja**, ki se izvede **najmanj enkrat na leto**.
- Pogosto manjka **dokumentirana** ocena tveganja
- Najmanj enkrat letno je potrebno preveriti ali je ocena tveganj na ravni družbe ustrezna. *Nenehna komunikacija med vodjem upravljanja s tveganji in vodjem notranje revizije je pričakovana in priporočena.*
- Sodobni trendi – **četrtno** prilagajanje načrta glede na spremembe v poslovanju, tveganjih itd.
- **Poročilo** posamične opravljene revizije naj ima opredeljeno, katero tveganje „pokriva“. Revizijski cilji neustrezno zapisani.
- Pogoste pripombe revizijske komisije: notranjerevizijski posli so preveč parcialni, manjka celovit pogled na proces, na tveganja - manjka „big picture“.

## Pričakovanja so zahtevnejša Dodana vrednost notranje revizije

Teorija: Vodja notranje revizije mora prepoznati in upoštevati **pričakovanja** posloводства, organa nadzora in drugih deležnikov o notranjerevizijskih mnenjih in drugih sklepih.

V **preteklosti** je bila notranje-revizijska funkcija **rutinsko** in ponavljajoče se opravilo, zlasti revidiranja skladnosti, z nizkim poudarkom na kakovosti in s primarno osredotočenostjo na skladnost predpisov in postopkov.

Danes se pričakuje da je notranje-revizijska funkcija nepogrešljiv **svetovalec vodstvu in nadzornikom** – dinamična, osredotočena na prepoznavanje poslovnih tveganj ter vir uporabnih informacij o tveganjih in priložnostih za izboljšanje.

- Področja vključujejo strateške usmeritve in odločitve podjetja, tveganja in njihovo upravljanje, večanje učinkovitosti in produktivnosti itd.
- Izkušnje s praktičnim poslovanjem.

# Tone at the Top (1/2013)

## Enterprise risk management

Deloitte.

**7** ENTERPRISE RISK MANAGEMENT — Gone are the days when risk management meant simply looking at singular insurable risks across an organization. Today's interconnected world demands a holistic risk management approach with a broadened scope that addresses strategic, operational, and financial risks and includes human resources, technology experts, and other players who are knowledgeable about what major obstacles the organization is likely to face. The organization's risk management and internal audit functions should work collaboratively to identify risks and conduct continuous risk monitoring. Additionally, internal audit should enhance its focus on providing organization-wide risk management assurance to boards, audit committees, and executive management.



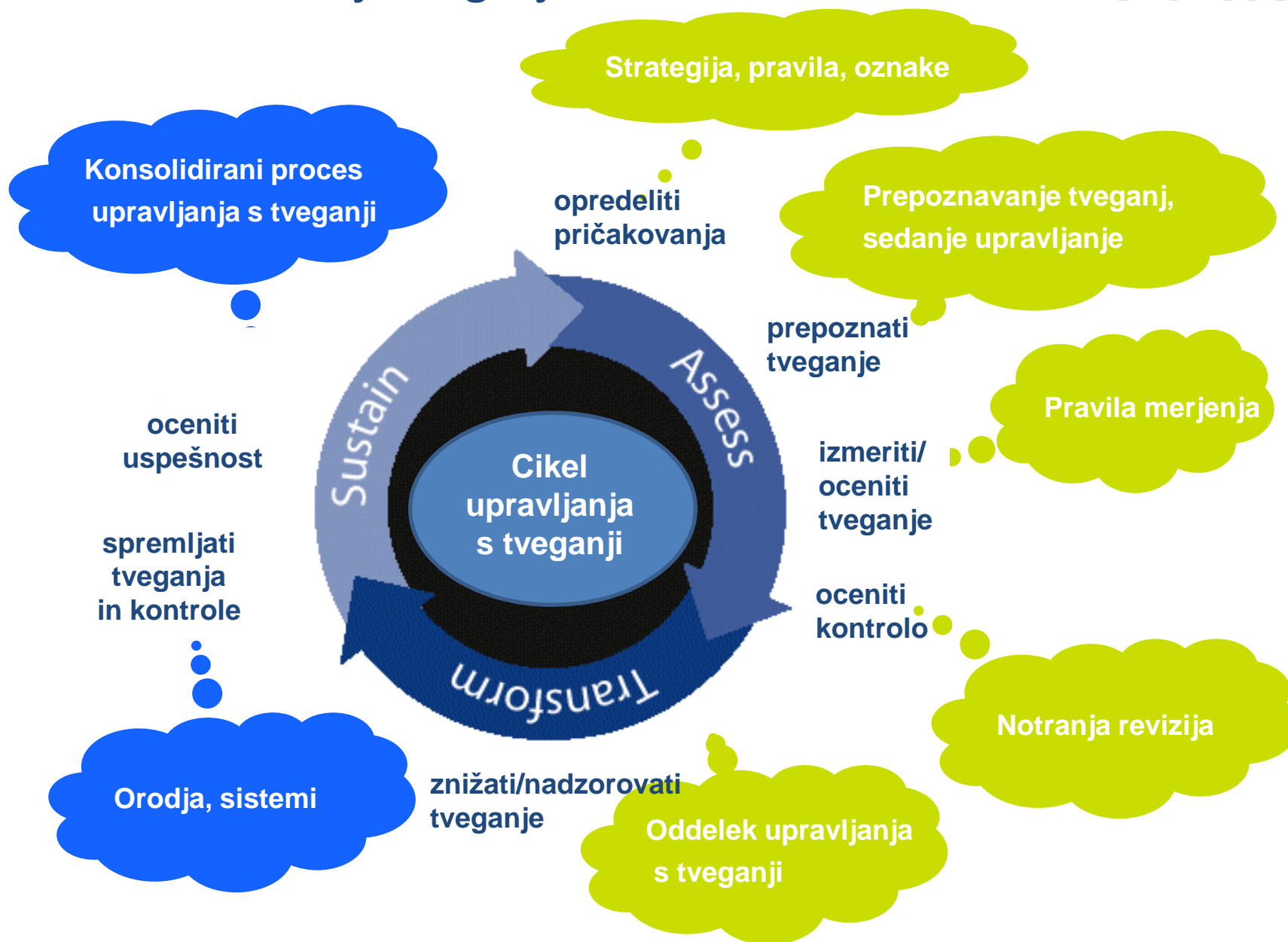
## Posli svetovanja

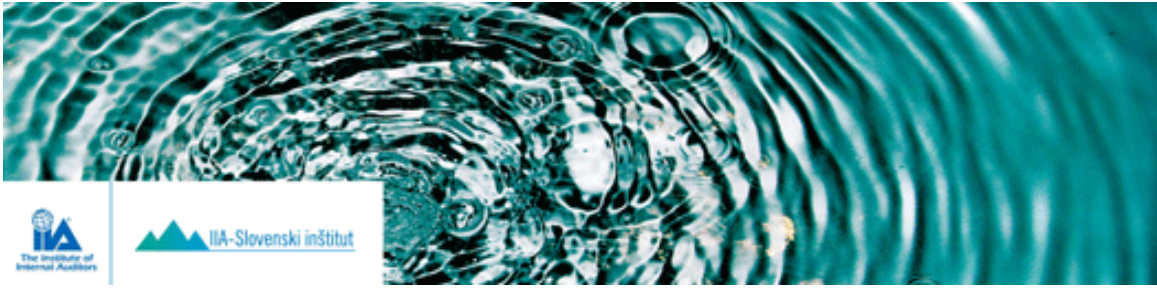
50:50

- Teorija : Vodja notranje revizije naj sprejemanje predlaganih **poslov svetovanja** prouči na podlagi možnosti, da se z izvedbo posla izboljša upravljanje tveganj, dodaja vrednost in doseže boljše delovanje organizacije. Sprejeti posli morajo biti vključeni v načrt.
- Pogoste ugotovitve:
  - posli svetovanja niso vključeni v načrt;
  - poslov svetovanja je premalo;
  - opravljeni posli svetovanja niso dokumentirani;
  - opravljeni posli so opravljeni „spotoma“, na željo zainteresiranih in manjka ocena presoje tveganosti področja;
  - strah pred „self-review threat“.

# Proces obvladovanja tveganj

**Deloitte.**





[kkadunc@deloittece.com](mailto:kkadunc@deloittece.com)