UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA SARBANES-OXLEYEVEGA ZAKONA TER NJEGOV VPLIV NA NOTRANJE KONTROLIRANJE

LJUBLJANA, JUNIJ 2006 **KLEMEN IVANEC**

IZJAVA

Študent Klemen Ivanec izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Marjana Odra in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 15. 6. 2006

Podpis:

KAZALO

UVOD

Sarbanes-Oxleyev (v nadaljevanju SOX) zakon je bil sprejet leta 2002 kot odgovor na številne računovodske in revizijske škandale, ki so prišli na plan v tistem času v zelo uglednih ameriških podjetjih. Javnost je najbolj vznemiril primer energetske družbe Enron, ki je po razkritju dejanskega finančnega položaja objavila stečaj. Vsi ti škandali so močno zamajali zaupanje javnosti v prikazane računovodske izkaze, kar je posledično zamajalo zaupanje v kapitalske trge. Posledice nezaupanja se niso čutile samo v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), ampak tudi na ostalih razvitih kapitalskih trgih po celem svetu (Benedek, 2002).

Vzroki za nastale škandale ležijo predvsem v prevelikem pohlepu vodilnih menedžerjev, ki so v želji po čim večjem osebnem zaslužku prestopili zakonsko mejo dovoljenega »friziranja« računovodskih izkazov. S prenapihovanjem prihodkov, razmejevanjem stroškov skozi daljše časovno obdobje in podobnimi nedovoljenimi metodami so podjetja prikazovala nerealno visoke dobičke (Krugman, 2002). Posledično je cena delnic podjetij rasla, z njo pa tudi zaslužek menedžerjev, saj je velik del njihove plače odvisen od prikazanih rezultatov poslovanja podjetja in njegove tržne vrednosti.

Menedžerji so se lahko posluževali nedovoljenih ali pa vsaj dvomljivih računovodskih operacij zaradi pomanjkanja notranjih kontrol nad samim poslovanjem v podjetju, pomanjkanja nadzora menedžerjev s strani nadzornih svetov in pa predvsem zaradi tesnega sodelovanje med revizorji in menedžerji (Kovačič, 2002, str. 2). Tako so revizorji poleg revidiranja računovodskih izkazov opravljali še svetovalno funkcijo v podjetju. Zaradi lastnega interesa po čim večjem zaslužku so zato dostikrat namenoma »spregledali« ugotovljene neskladnosti z veljavnimi predpisi in potrdili prikazane računovodske izkaze kljub očitnemu nespoštovanju računovodskih standardov.

Vsi ti dogodki so najbolj omajali zaupanje investitorjev v računovodsko in revizijsko stroko. S SOX zakonom so tako v ZDA želeli predvsem povečati omajano javno zaupanje v kapitalske trge, hkrati pa zaščititi deležnike podjetij pred raznimi prevarami. SOX zakon želi to doseči s povečanjem neodvisnosti in odgovornosti revizorjev, menedžmenta, nadzornega sveta ter ostalih članov v poročevalski verigi, v katero so poleg prej omenjenih vključeni še distributerji informacij, zunanji analitiki in končni prejemniki računovodskih informacij Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges, 2002, str. 3).

Sprejetje SOX zakona pomeni največjo zakonodajno reformo kapitalskega trga v ZDA po letu 1934, ko je bil sprejet Zakon o vrednostnih papirjih1 (Section 404, Practical Guidance for Management, 2004, str. 12). Zakon je začel veljati za vsa javna podjetja, ki kotirajo na ameriških borzah in se jim je davčno leto končalo po 15. novembru 2004, hkrati pa velja tudi

[1] Securities Exchange Act of 1934.

za ostala neameriška podjetja, katerih delnice kotirajo v ZDA. Rok za izpolnitev zahtev SOX zakona za ta podjetja je bil eno leto daljši.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali je SOX zakon dosegel svoj osnovni namen, kakšne kratkoročne in dolgoročne posledice ima zakon na poslovanje podjetij ter podati predlog za postavitev učinkovitih notranjih računovodskih kontrol v manjšem podjetju. Da bi dosegel zastavljeni cilj bom najprej predstavil vzroke za nastanek, cilje in zahteve SOX zakona ter COSO[2] standard, ki ga podjetja največkrat uporabljajo kot pomoč za postavitev notranjih kontrol. Nato bom večji del magistrskega dela namenil proučevanju teoretične podlage in pripravi pregleda izsledkov dosedanjega znanstveno-raziskovalnega dela s področja prednosti in slabosti SOX zakona. Da pa bi pridobil še pregled posledic SOX zakona na konkretno podjetje, bom proučil njegov vpliv na Novartis. Namen te analize bo ovrednotiti prednosti in slabosti SOX zakona za posamezno podjetje in pridobiti dovolj informacij in znanja, kako v praksi poteka postavitev učinkovitih notranjih računovodskih kontrol, ki so osnova za zanesljivo in pošteno računovodsko poročanje.

Pri sami izdelavi magistrskega dela sem uporabljal večinoma tujo strokovno literaturo in vire na temo SOX zakona in notranjih kontrol. Poleg javno dostopnih virov sem pridobil še informacije iz notranjih virov, in sicer pri pogovoru z zaposlenimi, ki so bili člani projektne skupine, ki je uvajala SOX zakon v Novartisu.

Več o samem SOX zakonu, okoliščinah pri njegovem nastanku in koga vse se zakon dotika, sem predstavil v prvem poglavju. V drugem poglavju sledi prikaz pomena učinkovitih notranjih računovodskih kontrol v podjetju, kar je ena glavnih zahtev SOX zakona. V okviru tega poglavje sem podrobneje prikazal COSO standard, ki ga večina podjetij uporablja kot pomoč pri postavitvi notranjih kontrol. V nadaljevanju poglavja sem predstavil še standard, ki je nadgradnja osnovnega COSO standarda ter ostale standarde, ki jih uporabljajo podjetja kot pomoč za postavitev učinkovitih notranjih kontrol.

Po predstavitvi samih zahtev zakona in standardov za notranje kontrole sledi analiza prednosti in slabosti zahtev SOX zakona. Na temo izvajanja zakona še vedno poteka živahna debata med zakonodajalci in menedžerji, saj slednji trdijo, da so stroški za zagotavljanje skladnosti z zakonom previsoki (Oshiki, 2005). Koristi zakona pa po besedah zagovornikov zakona izhajajo že iz samega cilja zakona, in sicer v zanesljivejših informacijah za investitorje, kar pripelje do povečanega zaupanja v kapitalske trge, ter v učinkovitejših notranjih kontrolah in povečani preglednosti računovodskih izkazov (Miller, 2005, str. 12).

V četrtem poglavju sem proučil zagotavljanje skladnosti SOX zakona pri poslovanju konkretnega podjetja, in sicer skupine Novartis. Skupina ima sicer sedež družbe v švicarskem Baslu, vendar tudi zanjo veljajo določila SOX zakona, saj njene delnice kotirajo na borzi v

[2] The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

New Yorku v ZDA. Proučil sem, kako je potekal postopek zagotovitve učinkovitega delovanje notranjih kontrol ter prednosti in slabosti, ki jih ima SOX zakona za Novartis.

V petem poglavju sem podal predlog postavitve učinkovitih notranjih računovodskih kontrol za manjše podjetje X, ki je del Novartisa, sedež pa ima v Sloveniji. Postopek postavitve učinkovitih notranjih kontrol sem podrobneje prikazal na procesih proizvodnja in zaloge ter prihodki in terjatve. S tem sem želel približati notranje kontroliranje v skladu z zahtevami SOX zakona bralcu tega magistrskega dela, hkrati pa podati uporabna navodila slovenskim podjetjem, ki so del multinacionalk in so posredno zaradi svojih lastnikov zavezana k izpolnjevanju zahtev SOX zakona. V zadnjem poglavju sem podal sklepe, do katerih sem se dokopal med izdelavo magistrskega dela.

1 PREDSTAVITEV SARBANES-OXLEYEVEGA ZAKONA

SOX zakon je bil sprejet 23. januarja 2002, v veljavo pa je stopil s 30. julijem 2002 na ozemlju Združenih držav Amerike. Polno ime zakona se glasi: »Zakon za točno in zanesljivo računovodsko poročanje korporacij naložbenikom ter drugim uporabnikom računovodskih poročil v skladu z zakoni o vrednostnih papirjih« (Mehle, 2005, str. 3).

1.1 VZROKI ZA NASTANEK SOX ZAKONA

Sprejetje zakona je pomenil odgovor na številne računovodske škandale, ki so prišli na plan v tistem času in to v zelo uglednih ameriških podjetjih kot so Enron, Worldcom, HealthSouth, Xerox, Dynegy, Adelphia, Global Crossing itd. Po aferi Enron je skoraj tisoč ameriških podjetij objavilo popravljene računovodske izkaze. Popravki rezultatov so bili seveda narejeni navzdol. Posledica vsega skupaj pa je bilo znižanje rasti ameriškega bruto domačega proizvoda (Kovačič, 2002, str 2). Vzroki za škandale in bankrote zelo uglednih ameriških podjetij ležijo v borznem balonu, ki se je med leti 1995 in 2000 napihnil kar za osem tisoč milijard ameriških dolarjev. Borzne vrednosti podjetij so se dvigovale prek vseh razumnih meja. Tako je vložek stotih dolarjev leta 1995 v petih letih v povprečju narasel na 350 dolarjev, merjeno z indeksom S&P 500 (Benedek, 2002). Če so podjetja hotela zadovoljiti čedalje večje nerealne apetite investitorjev, so morala začeti prirejati računovodske izkaze.

Da bi zadostili vedno večjim pričakovanjem investitorjev, so menedžerji podjetij prikrojevali računovodske izkaze. Krugman (2002) je naravo računovodskih škandalov za širšo javnost lepo ponazoril na primeru stojnice s sladoledom, ki ji ne gre prav dobro, menedžer pa bi kljub temu rad obogatel. Enronova strategija, ponazorjena na primeru stojnice, je bila namerno podcenjevanje stroškov sladolednih kornetov in beleženje načrtovane prodaje prihodnjih let kot prihodke tekočega leta. Fiktivni dobiček tekočega leta je bil izjemen, cena delnice pa je močno porasla. Zaradi slabega tekočega poslovanja je bila Dynegyeva strategija prepričevanje investitorjev, da bo prodaja sladoleda dobičkonosna v prihodnosti. To so dosegli s tihim

dogovorom s sosednjo stojnico, da si medsebojno prodajata kornete. Do dejanskega transporta blaga sploh ni prišlo, finančni del transakcije pa sta stojnici medsebojno pobotali. Obe stojnici sta tako postali pomembna igralca na sladolednem trgu. Investitorji so verjeli njunima napovedma o visokih prodajah v prihodnosti, zaradi česar so se delnice obeh stojnic podražile. S fiktivnimi pogodbami, v katerih so bili navedeni visoki zneski, si je Adelphia kupce sladoledov preprosto izmislila. S to potezo so prelisičili tako lastnike kot borzne analitike. Končno je tukaj še WorldCom, kjer so zniževali tekoče stroške (smetana, sladkor ipd.) tako, da so jih knjižili kot nakup osnovnih sredstev (hladilnik). Tako so stroške tekočega leta razmejili na daljše časovno obdobje. Dodatno zadolževanje pa so upravičevali z nakupom nove opreme. In kako so se v teh primerih okoristili upravljavci stojnic? Najenostavnejši način je bil, da so imeli na voljo veliko delniških opcij, kjer so realizirali visoke dobičke kot razliko med opcijsko ceno in trenutno borzno ceno delnice, ki je bila zaradi vseh nezakonitih dejanj občutno previsoka in ni odražala realne slike poslovanja. Pri tem pa so prejemali še subvencionirana posojila za nakup delnic po opcijski ceni.

Skupni imenovalec pri vseh škandalih je bil, da so se nepravilnosti pri poslovanju podjetij uspešno prikrivale. Zaradi tega se deležniki podjetij niso bili zmožni pravočasno odzvati. Izrazito negativno vlogo so pri tem odigrale institucije, ki naj bi predstavljale temelje učinkovitega nadzora poslovanja podjetij ter obveščanja javnosti (nadzorni sveti, revizijske družbe, investicijske banke). Incestni odnosi med navedenimi institucijami in podjetji so postavili pod vprašaj njihovo primarno vlogo nadzora in procesiranja informacij, ki so nujne za zagotavljanje zaupanja v kapitalske trge. Nadzorni sveti so postajali vse bolj prepleteni z upravami podjetij. V nekaterih podjetjih so nadzorniki za molk o nepravilnem poslovanju prejemali dvakrat višje nagrade kot nadzorniki v primerljivih podjetjih (Benedek, 2002). Revizijske družbe so poleg revidiranja finančnih izkazov opravljale tudi storitve davčnega in strateškega svetovanja. Investicijske banke so z izdajanjem nakupnih priporočil dvigovale borzne tečaje, same pa za to »storitev« prejemale visoke provizije za svetovanja pri prevzemih, izdajah novih delnic in obveznic ipd. Poleg navedenih vzrokov Groznik (2002, str. 7) navaja še ostale vzroke za ameriške korporacijske težave, in sicer:

1. Preohlapen in površen nadzor nad vodstvi podjetij, do česar pride ponavadi v obdobjih hitro rastočih borznih cen. Ko se hitro bogati, se nihče ne obremenjuje z neprijetnimi malenkostmi.
2. Močno lobiranje, ki je zaviralo razvoj sprememb v računovodstvu (npr. upoštevanje stroškov različnih izpeljanih instrumentov).
3. Revizorji, ki so pozabili na svoje temeljno poslanstvo.
4. Zapletenost računovodskih standardov v ZDA, kar je v temeljnem neskladju s preprostejšo naravo anglosaške pravne ureditve, ki temelji na precedenčnih primerih in ki predpisuje samo splošna pravila pravnega obnašanja.

Javnost se je na te škandale odzvala z občutno zmanjšano stopnjo zaupanja v kapitalske trge, hkrati pa se je zmanjšalo zaupanje v prikazane računovodske izkaze. Po nekaterih raziskavah

(Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges, 2002, str. 2) je bilo leta 2002:

- 77% ljudi prepričanih, da sta bila glavna vzroka za finančni zlom pohlep predsednikov uprav in korupcija,
- 71% investitorjev mnenja, da so se računovodske prevare razpasle,
- 82% investitorjev mnenja, da so potrebni novi, strožji zakoni,
- 54% upravljavcev premoženja prepričanih, da je slabih podjetij več kakor je razvidno iz njihovih računovodskih izkazov,
- 81% analitikov mnenja, da izvršni direktorji3 postavljajo lastno korist pred koristi delničarjev,
- 71% upravljavcev skladov mnenja, da so menedžerske plače previsoke, medtem ko ni nihče izjavil, da so plače prenizke oz. ravno pravšnje,
- ugotovljeno, da je bil v obdobju med leti 1987 in 1999 za kar 70% prevar odgovoren izvršni direktor.

1.2 CILJ SOX ZAKONA

SOX zakon želi preprečiti vzroke računovodskih škandalov tako, da se osredotoči na upravljanje podjetij[4] kotirajočih družb ter na javne objave poročil o poslovanju podjetja. Razširja civilno in kazensko odgovornost izvršnega in finančnega direktorja[5], povečuje preglednost in sprotnost objavljanja poslovnih informacij, zmanjšuje konfliktnost interesov finančnih analitikov ter reformira revizijski sistem. Sprejem zakona pomeni največjo zakonodajno reformo kapitalskih trgov v ZDA po letu 1934, ko je stopil v veljavo Zakon o vrednostnih papirjih, ki velja še danes in je bil do leta 2002 najpomembnejši zakon na tem področju v ZDA.

Zakon je poimenovan po senatorju Paulu S. Sarbanesu, predsedniku bančnega odbora (demokrat), in članu predstavniškega doma Michaelu G. Oxleyu (republikanec), predsedniku najpomembnejšega kongresnega odbora za finančne storitve. Oba sta bivša odvetnika, Michael G. Oxley pa je bil včasih agent FBI. Vsak od njiju je pripravil svojo različico in do julija 2002 je kazalo, da bo sprejeta milejša oblika zakona, ki so ga pripravili vladajoči republikanci. Takrat pa se je zgodil škandal Worldcom in tudi članom predstavniškega doma je postalo jasno, da bo treba sprejeti strožje ukrepe (Samec, 2003, str. 12). O enotnosti kongresnikov nazorno priča podatek, da jih je kar 522 glasovalo za sprejetje zakona, medtem ko so sprejetju nasprotovali le trije, devet pa se jih je vzdržalo (Sarbanes-Oxley Act: Introduction and Background, 2005).

[3] Chief Executive Officer – CEO.
[4] Corporate governance.
[5] Chief Financial Officer – CFO.

Cilj SOX zakona je predvsem povečati omajano javno zaupanje v ameriški kapitalski trg, hkrati pa zaščititi deležnike podjetij pred raznimi prevarami. Zakonodajalci so to želeli doseči s petimi ukrepi (Samec, 2003, str. 3):

1. Strožje reguliranje transakcij menedžmenta in nadzornega sveta, ki lahko pripeljejo do konflikta interesov.
2. Nadzorna funkcija nadzornega sveta se izboljšuje z revizijskim odborom6.
3. Strožje definiranje neodvisnosti revizorjev, posebej z uvedbo odbora za javno nadzorstvo revizijskih družb[7] (v nadaljevanju PCAOB).
4. Zaveza družb o stalnem poročanju, pri čemer je vsebina teh poročil občutno bolj nadzorovana.
5. Uvedba strožjih določb o osebni odgovornosti članov nadzornega sveta in izvršnega direktorja ter finančnega direktorja.

Za obnovitev verodostojnosti računovodskih izkazov in poročil definira SOX zakon višjo stopnjo odgovornosti, zanesljivosti in preglednosti. S temi spremembami namerava zakon povrniti zaupanje investitorjev, kar je potrebno za njihovo aktivno vlogo na kapitalskih trgih. DiPiazza in Eccles (2002, str. 15) za hitrejšo povrnitev zaupanja javnosti v poročila navajata posebno poročevalsko verigo, katere člani so:

1. Menedžment, ki pripravi ali odobri informacije, namenjene investitorjem in drugim deležnikom.
2. Nadzorni svet, ki zastopa interese deležnikov, in je v njihovem imenu odgovoren za nadzor nad delovanjem menedžmenta.
3. Neodvisni revizorji, ki jamčijo za pravilnost računovodskih izkazov in drugih informacij, posredovanih na kapitalske trge.
4. Distributerji informacij, ki povzamejo informacije in jih posredujejo drugim v uporabo.
5. Zunanji analitiki, ki poleg informacij, pridobljenih s strani menedžmenta, uporabijo še lastne analize za priporočila investitorjem.
6. Investitorji in drugi deležniki, ki so končni uporabniki informacij.

Za vse člene verige morajo veljati sledeča načela:

- Transparentnost: podjetja imajo obveznost, da delničarjem in drugim deležnikom zagotovijo informacije, potrebne za odločanje. Informacije morajo biti transparentne, kar pomeni, da prikazujejo pošteno sliko finančnega položaja podjetja, rezultate računovodskih transakcij, denarnega toka in druge vidike poslovanja.
- Odgovornost: vsak člen v verigi mora prevzeti odgovornost, da bo s sodelovanjem vseh ostalih opravil svojo vlogo, ki jo ima v verigi.
- Poštenost: transparentnost in odgovornost sta odvisni od poštenosti ljudi, da naredijo pravo stvar in ne samo, kar je dopustno. To načelo je osnova za zaupanje javnosti.

[6] Audit Committee.
[7] Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB.

Za vse člene v verigi je potrebno ugotoviti in vzpodbuditi načine obnašanja, saj bodo z zanesljivimi, pravočasnimi in uporabnimi informacijami pomagali deležnikom podjetja pri njihovem procesu odločanja. SOX zakon zahteva, da prvi trije členi v verigi zasledujejo skupni cilj, ki se tiče zanesljivega poročanja in pravilno podanih informacij. Osrednji motiv zakona je, kako morajo ti najpomembnejši členi verig sodelovati, da dosežejo zahtevani cilj, pri čemer pa ne smejo pozabiti na kritično preverjanje drug drugega. Za dosego skupnega cilja SOX zakon razširi in okrepi odgovornost vsakega od ključnih členov poročevalske verige.

1.3 POSAMEZNA DOLOČILA IN ZAHTEVE SOX ZAKONA

SOX zakon velja za vse družbe, ki kotirajo na ameriških borzah ali pa so objavile registrirano javno ponudbo vrednostnih papirjev v ZDA (Brown in Loughran, 2002, str. 5). To določilo o uporabi je v nasprotju z dosedanjimi določili ameriškega kapitalskega trga. Ta so v glavnem izvzemale tuje izdajatelje. Kljub vsemu so neameriške družbe, ki kotirajo v ZDA, uspele doseči odlog pri izpolnjevanju zahtev 404. člena, ki je eden najpomembnejših členov zakona. Po spremembi so za te družbe zahteve tega člena začele veljati v davčnem letu, ki se konča po 15. juliju 2005.

Večina določil SOX zakona je začela veljati takoj. Posamezna poglavja pa so stopila v veljavo kasneje, saj zakon na številnih področjih nima zaključene ureditve, temveč zahteva številne izvedbene predpise, ki so jih izdali pristojni nadzorni organi, zlasti pa organ za nadzor poslovanja z vrednostnimi papirji – Komisija za vrednostne papirje in borze[8] (v nadaljevanju SEC), Kongresni preiskovalni urad[9] in novo ustanovljeni organ za poklicno nadzorstvo revizorjev – Odbor za javno nadzorstvo revizijskih družb (PCAOB). SOX zakon je razdeljen v enajst poglavij, posamezna poglavja pa pokrivajo sledečo vsebino (Sarbanes-Oxley Act of 2002, 2002):

1.3.1 Ustanovitev odbora za javno nadzorstvo revizijskih družb - PCAOB

PCAOB je nepridobitna organizacija, ki nadzira izvajanje revidiranja javnih podjetij. Namen ustanovitve te organizacije je zaščita interesov delničarjev. PCAOB sestavlja pet članov, ki so izvoljeni izmed uglednih posameznikov, ki so se izkazali v delovanju za zaščito delničarjev. Mandat se članom podeli za pet let, nobenemu članu pa se ne more podeliti več kot dvakrat. Najpomembnejša funkcije PCAOB je dodelitev dovoljenja za opravljanje revizijske dejavnosti. To dovoljenje morajo pridobiti vse javne revizijske družbe, ki revidirajo podjetja, ki kotirajo na ameriških borzah. V kolikor revizijske družbe kršijo pravila, zahtevana s strani PCAOB, so kazni zelo visoke. Tako je najvišja zagrožena kazen za fizično osebo 750.000 dolarjev, za pravno osebo pa 15.000.000 dolarjev.

[8] Security Exchange Commission – SEC.
[9] Government Accountability Office - GAO.

1.3.2 Neodvisnost revizorjev

Revizijska družba Arthur Andersen je v letu 2001 Enronu zaračunala 25 milijonov dolarjev za revidiranje računovodskih izkazov in še 27 milijonov dolarjev za druge svetovalne storitve. Poleg tega pa je imela družba Arthur Andersen pri Enronu na voljo še pisarne, ki jih je lahko redno uporabljala (Samec, 2002, str. 7). SOX zakon po načelu »kdor preverja, naj ne svetuje« strogo loči revidiranje od svetovanja. Tako prepoveduje revizorjem, da bi za svoje stranke istočasno opravljali določene nerevizijske storitve. Prepovedane so zlasti:

- knjigovodske in druge storitve v povezavi z vodenjem poslovnih knjig in sestavo računovodskih izkazov strank,
- oblikovanje računovodskih informacijskih sistemov in njihova implementacija,
- cenitve in vrednotenje podjetij,
- aktuarske storitve,
- osebno svetovanje,
- posredniške storitve,
- svetovanje pri investiranju,
- notranja revizija,
- storitev upravljanja in kadrovanja,
- pravno in strokovno svetovanje ter
- druge nedopustne storitve, ki jih določi PCAOB.

Druge nerevizijske storitve, npr. davčno svetovanje, se lahko izvajajo šele s soglasjem revizijskega odbora izdajatelja in jih je treba v poročilih izdajatelja objaviti. Ravno tako revizijska družba ne sme opraviti revizije za stranko, če sta bila izvršni ali finančni direktor ali drug zaposlenec na podobnem položaju zaposlena na tej revizijski družbi vsaj eno leto pred začetkom revizije.

Zahteva po neodvisnosti revizorjev se odraža tudi v določbah o rotaciji. SOX zakon sicer ne določa obvezne zunanje rotacije revizijskih družb, torej obdobja, za katerega lahko posamezna revizijska družba opravlja revizijo za določenega izdajatelja. Uvaja zgolj notranjo rotacijo pri posameznem izdajatelju. Tako se morata na vsakih pet let v revizijski družbi zamenjati glavni revizor in revizijski partner. Slednji pregleda in odobri revizijsko poročilo.

1.3.3 Odgovornost podjetja

Družbe morajo ustanoviti revizijski odbor. Člani odbora so hkrati člani nadzornega sveta, pri čemer pa morajo biti neodvisni. To pomeni, da ne smejo, z izjemo njihovega plačila za dejavnost člana nadzornega sveta, sprejemati nobenih drugih plačil od družbe. V revizijskem odboru mora biti tudi najmanj en računovodski strokovnjak, ki mora poznati ameriške računovodske standarde[10] (v nadaljevanju GAAP), kar je podlaga za razumevanje

[10] Generally Accepted Accounting Principles – GAAP.

računovodskih poročil, imeti mora izkušnje s sestavo računovodskih izkazov in revizijo letnih poročil primerljivih družb ter z notranjim kontroliranjem.

Revizijski odbor je pristojen za imenovanje in pogajanje pri določitvi cene storitve opravljene revizije in kontinuiran nadzor nad delom revizijske družbe. Ta mora namreč poročati neposredno revizijskemu odboru, ki mora vse revizijske ali druge svetovalne revizijske storitve vnaprej odobriti. Prav tako je revizijski odbor prvi pristojen, da se uskladi z revizorji glede načina knjiženja ali možne obravnave določenih poslovnih dogodkov v okviru v ZDA veljavnih pravil GAAP. Reševati mora nesporazume med revizorji in menedžmentom glede bilanciranja. Končno se mora revizijski odbor tudi aktivno posvetiti analizi notranjih napak v nadzoru in zlorab s strani vodstva družbe ali zaposlenih, za kar morajo imeti ustrezne pristojnosti in razpolagati z ustreznimi finančnimi sredstvi. Z uvedbo revizijskega odbora se izboljšuje nadzorna funkcija nadzornega sveta.

Nadalje zakon zahteva, da izvršni in finančni direktor podpišeta letno in četrtletno poročilo. Podati pa morata tudi izjavo, da po njunem najboljšem védenju poročilo izkazuje realno sliko poslovanja. Več o določilih tega dela zakona (302. člen) sledi v nadaljevanju.

V tem poglavju je definirana tudi prepoved trgovanja na podlagi notranjih informacij. Tako izvršni in finančni direktor ter člani nadzornega sveta ne smejo kupovati ali prodajati delnic družbe, ki so jih pridobili zaradi svojega položaja v okviru delniškega opcijskega programa, v obdobju, v katerem več kot tri zaporedne delovne dni vsaj polovica udeležencev pokojninskega načrta ne sme trgovati z delnicami družbe. Dobički, ki se ustvarijo s kršitvijo te norme, se lahko ne glede na krivdo prizadetega zahtevajo nazaj, in sicer s strani družbe ali, kadar ta tega ne uveljavlja, s strani vsakega družbenika.

Bivši predsednik Enrona Kenneth Lay je v letu 2001 prodal delnice v vrednosti 70 milijonov dolarjev, istočasno pa je 20.000 sodelavcev nagovarjal k nakupu delnic Enrona, ker naj bi to bila varna in donosna investicija. Namesto da bi se delavci lahko veselili rasti tečajev, so nemočno opazovali, kako je cena delnice padla s 85 na 0,68 dolarjev. Zaposleni so bili namreč iz različnih razlogov omejeni v možnosti prodaje delnic Enrona (Samec, 2002, str. 4). Zaradi zgroženosti nad situacijo v primeru Enrona in WorldComa, ko sta njihova izvršna in finančna direktorja kljub velikanskim izgubam podjetij ustvarila visoke osebne zaslužke, morajo odgovorne osebe pri nepravilnem poročanju prizadetim podjetjem vrniti vse naklonitve (plačila na osnovi višje cene delnice), ki so jih dobili v 12 mesecih po prvi objavi napačnih računovodskih poročil podjetja. Vrniti morajo tudi kapitalske dobičke, ki so jih realizirali z delnicami podjetja po objavi nepravilnih računovodskih izkazov.

1.3.4 Povečanje računovodskih razkritij

Družbe so zavezane nemudoma predložiti določene informacije, ki predstavljajo bistvene spremembe v njihovem finančnem položaju ali poslovanju. SEC lahko po lastnem preudarku

presoja, katere oblike informacij so nujne ali koristne za zaščito investitorjev in javnosti ter jih je potrebno objavljati. Letna poročila morajo vsebovati vse zunaj bilančne transakcije in druge obveznosti, ki imajo vpliv na izdajateljev finančni položaj. Na ta način se preprečujejo zavajajoče razlage dejanskega finančnega položaja izdajatelja.

Podjetja po novem svojim vodstvenim delavcem ne smejo več dajati posojil, zlasti ne z namenom, da bi ti s tem kupovali delnice podjetja, kjer so zaposleni. Hkrati ne smejo posredovati pri takšnih posojilih oziroma zanje dajati poroštev. Vzrok za to določbo leži v slabih izkušnjah z visokimi posojili, ki jih je prejel menedžment v WorldComu. Člani nadzornega sveta, menedžment in lastniki z vsaj 10% delnic podjetja morajo poročati o sklenjenih poslih z vrednostnimi papirji družbe, kjer so zaposleni, v roku dveh delovnih dni od dneva nastanka posla.

Najpomembnejši del tega poglavja pa je zagotovo 404. člen, v katerem je podana zahteva o notranjih računovodskih kontrolah v podjetju in oceni menedžmenta o njihovi učinkovitosti. Ta zahteva bo podrobneje predstavljena v nadaljevanju.

1.3.5 Konflikt interesov pri borznih analitikih

Do konflikta interesov lahko pride, ko borzni analitiki v svojih poročilih priporočajo nakup določenih vrednostnih papirjev, s čimer želijo povečati pomen svojega poročila ali zaščititi svojo naložbo v določene vrednostne papirje. Tako zakon v tem členu določa, da borzni analitiki določeno obdobje po izdaji novih delnic ne smejo objavljati poročil za to podjetje, v kolikor sodelujejo pri izdaji novih delnic. Hkrati mora analitik razkriti, ali ima delnice podjetja, ki je predmet analize, ali je prejel plačilo od podjetja, ki je predmet analize ter druga dejstva, ki so pomembna za investitorje.

1.3.6 Sredstva in pooblastila SEC

Za zaposlitev vsaj dvesto novih strokovnjakov, s katerimi želi SEC doseči povečan nadzor nad revizorji in njihovimi storitvami, je bilo na podlagi SOX zakona za leto 2003 namenjenih dodatnih 98 milijonov dolarjev. SEC ima pristojnost trajno odvzeti pravico opravljanja vseh storitev za komisijo vsaki osebi, če ta ni strokovno usposobljena, da zastopa druge; ni poštena ali neoporečna oseba, ker je delovala v nasprotju s standardi strokovnega ravnanja ali pa namerno krši, sodeluje ali podpira kršenje določil zakonov o vrednostnih papirjih.

1.3.7 Študije in poročila

V tem poglavju SOX zakon naroča izvedbo študij in poročil, katerih rezultati naj bi pripomogli k boljšemu prilagajanju zakona dejanskemu stanju. Konkretno so želeli dobiti odgovore na sledeča vprašanja:

- Kateri so bili faktorji, ki so po letu 1989 pripeljali do združenja revizijskih družb, s čimer se je močno zmanjšalo število revizijskih družb, ki lahko opravljajo revizijo za zelo velika nacionalna in multinacionalna podjetja?
- Na kakšen način bi lahko povečali konkurenco in število revizijskih družb, ki bi bila sposobna revidirati zelo velika podjetja?
- Kakšen vpliv ima zmanjšana konkurenca med revizijskimi družbami na stroške poslovanja in nižjo kakovost storitve?
- Kakšna je vloga kreditnih agencij pri trgovanju z vrednostnimi papirji?
- Koliko je bilo v obdobju 1998 – 2001 kršiteljev zakonov o vrednostnih papirjih in koliko ljudi je tem kršiteljem pomagalo pa pri tem niso bili kaznovani?
- Katera so tista področja, ki so najbolj občutljiva za prevare, manipulacije ipd.?
- Kakšen je bil vpliv investicijskih bank in finančnih svetovalcev na prikaz lažnega finančnega stanja posameznega podjetja?

1.3.8 Kazenska odgovornost za podjetja

Zagrožena je kazen do 20 let zapora za vsakogar, ki bi spremenil, uničil ali prikril kakršenkoli zapis ali dokument z namenom, da bi preprečil ali vplival na preiskavo o pravilnosti dokumentov in poslovanja. Revizorji morajo imeti shranjene vse dokumente, ki so jih pregledali, še pet let po koncu revizije.

Posebna zaščita velja za informatorje[11], ki pomagajo pri odkritju nepravilnosti v računovodenju ali notranjem kontroliranju ali kako drugače sodelujejo pri sami preiskavi. Posebej morajo biti izoblikovani varovalni mehanizmi za zaposlene, ki želijo morebitne napake prijaviti anonimno. Vsakršen poskus odpustitve, degradacije ali kakšne druge oblike diskriminacije je tako strogo prepovedan in kaznovan.

1.3.9 Poostrene kazni za prekrške

Zagrožene kazni so se močno povečale. Zavestna napačna potrditev računovodskih izkazov s strani izvršnega in finančnega menedžerja in neupoštevanje Zakona o vrednostnih papirjih iz leta 1934 se lahko kaznuje z denarno kaznijo do enega milijona ameriških dolarjev in/ali z zaporno kaznijo do deset let, naklepno napačno potrjevanje pa z denarno kaznijo do petih milijonov ameriških dolarjev ali z zaporno kaznijo do dvajset let. SEC lahko osebi, ki je bila kaznovana zaradi prevare z vrednostnimi papirji, prepove opravljanje funkcije v nadzornem svetu ali na položaju izvršnega ali finančnega direktorja.

O izredno strogih kaznih veliko pove primerjava zagroženih kazni za različna kriminalna dejanja v ZDA. Tako poskus pobega iz zapora poveča obsojenčevo zaporno kazen za dve deli, za ugrabitev oseb je zagrožena kazen od tri do pet let zapora in za umor od enajst do štirinajst

[11] Whistle Blowers.

let umora. Samo za ugrabitev potniškega letala je kazen višja (dvajset do petindvajset let) kot pri namernem napačnem potrjevanju računovodskih izkazov podjetja (Sarbanes-Oxley Act: Introduction and Background, 2005).

1.3.10 Vračilo davka od dohodka

Zahtevek za vračilo davka od dohodka pravnih oseb mora podpisati izvršni direktor.

1.3.11 Odgovornost za prevare

Zahteve zadnjega poglavja so podobne zahtevam osmega poglavja. Dodatno pa to poglavje pooblašča SEC, da pogojno ali nepogojno, za stalno ali za določen čas, prepove osebam, ki so kršila pravila, opravljanje vodstvene funkcije oz. članstvo v kateremkoli nadzornem svetu. Osebam, ki so v postopku preiskave o morebitnem kršenju zakona, se ustavijo vsa plačila.

1.4 ODBOR ZA JAVNO NADZORSTVO REVIZIJSKIH DRUŽB

Revizorjeva neodvisnost je bistvenega pomena za pošteno računovodsko poročanje. Vendar je ta vloga nenehno ogrožena, saj revizorja plačuje podjetje, ki ga revizor revidira. Tako lahko podjetja pritiskajo na revizorje, da upoštevajo njihove zahteve in potrebe. V kolikor opravljanje storitev revidiranja posameznega podjetja predstavlja velik delež v celotnih prihodkih revizijske družbe, potem je revizor še toliko bolj v precepu, kakšno mnenje naj poda in ali bo svoje delo opravil strokovno in v skladu z zakoni in etičnimi standardi. PCAOB je bila ustanovljena ravno z namenom, da bi lahko preverjali neodvisnost in poštenost revizorjev.

Ustanovitev PCAOB izhaja že iz prvega poglavja SOX zakona. Kot sem že omenil pri pregledu SOX zakona, je najpomembnejša funkcije PCAOB dodelitev dovoljenja revizijskim družbam za opravljanje revizijske dejavnosti. Poleg tega pa PCAOB še izdaja pravila, neodvisne revizijske standarde, kodeks poklicne etike in standarde kakovosti, ki se nanašajo na pripravo revizijskih poročil, ter izvaja inšpekcijske preglede registriranih revizijskih podjetij, preiskave in disciplinske postopke. PCAOB odgovarja neposredno SEC, ki ima pravico pregledovati poslovanje PCAOB ali mu dati nova pooblastila in odgovornosti.

Po določilih SOX zakona in po pravilih PCAOB po 21. oktobru 2003 (oz. po 18. juliju 2004 za neameriška podjetja) podjetja niso smela več opravljati revizijske dejavnosti, v kolikor do roka niso pridobila ustreznega dovoljenja (Statement Concerning the Issuance of Inspection Reports, 2004, str. 1). Do zahtevanega datuma je PCAOB uspešno registriral 598 podjetij, do sredine februarja 2006 pa je število registriranih podjetij naraslo na 1.609 (Registered Public Accounting Firms, 2006, str.7). Po pridobljeni registraciji je podjetje pod nadzorom PCAOB.

SOX zakon naroča PCAOB, da redno preverja ustreznost opravljene revizije in izdajo revizijskih poročil s samim SOX zakonom, pravili PCAOB, določili SEC in računovodskimi standardi (GAAP). Za revizijske družbe, ki revidirajo več kot sto podjetij letno, se pregled opravi enkrat letno, za ostale pa na vsake tri leta. SEC ali PCAOB lahko kadar koli določita pregled katere koli revizijske družbe.

Pri vsakem pregledu mora PCAOB upoštevati vsaj tri glavne komponente, in sicer:

- pregled izbranega načina revizije ter obveze podjetja pri različnih podružnicah in povezanih osebah,
- oceno učinkovitosti sistema notranjih kontrol in način dokumentacije tega sistema ter
- možnost odgovora podjetja na pregled postopkov revizije in učinkovitosti delovanja notranjih kontrol.

Po vsakem opravljenem pregledu mora PCAOB napisati poročilo, ki ga mora posredovati SEC in določenemu regulativnemu državnemu organu znotraj ZDA. En izvod poročila dobi podjetje, pri kateremu je bil opravljen pregled. Krajša oblika poročila mora biti na voljo za javnost. Ta mora biti obveščena o dveh kategorijah informacij. Najprej mora poročilo, namenjeno javnosti, vsebovati natančen opis načina postopka presoje. V drugi fazi pa morajo biti opisane ugotovitve, do katerih so prišli člani PCAOB v postopku pregleda izpolnitve zahtev, zahtevanih v SOX zakonu. Konkretno to lahko pomeni, da so v poročilu opisane sledeče ugotovitve: očitno odstopanje od revizijskih, etičnih in notranjih standardov ter odstopanje od lastnih pravil notranjega kontroliranja in od internih postopkov. Javnosti so tako zamolčane morebitne kritike ali pomanjkljivosti notranjih kontrol ter informacije, ki se strogo nanašajo na samo podjetje ali na njegove stranke. Obe omejitvi sta opredeljeni že v samem SOX zakonu.

Poleg informacij, ki so zamolčane javnosti, pa obstajata še dve kategoriji informacij, ki nista zajeti v nobenem poročilu. Prva kategorija so specifične informacije, ki se nanašajo na izdajateljeve računovodske izkaze. V primeru, da PCAOB ugotovi morebitno odstopanje od GAAP v posameznih računovodskih izkazih, bo najprej spodbudila podjetje, da se o morebitnih nepravilnostih posvetujejo s svojim revizorjem. V kolikor pa ugotovijo namensko odstopanje, se pri poročilu o pregledu imena podjetja ne omeni, ampak PCAOB posreduje informacijo SEC. V drugo kategorijo spadajo kršitev zakona, pravil ali standardov, ki so povod za preiskavo. SOX zakon določa, da v primerih, ko PCAOB odkrije navedene kršitve, začne s formalnim disciplinskim postopkom ali pa zadevo preda SEC oziroma drugim primernim državnim regulativnim organom. SOX zakon zahteva, da se disciplinski postopek ne objavi v javnosti, dokler PCAOB po zaslišanju predstavnikov podjetja ne odkrije kršitve in je podjetje že imelo možnost pregleda kršitve s strani SEC.

1.5 POTRJEVANJE LETNIH IN ČETRTLETNIH POROČIL

Telekomunikacijski gigant WorldCom je v izkazu poslovnega izida predrugačil podatke za 7,15 milijard ameriških dolarjev. Enron je izkazoval navidezne dobičke v višini milijarde ameriških dolarjev. Samo v letu 2000 je moralo 233 družb na zahtevo SEC na novo sestaviti računovodske izkaze. Do srede julija 2002 je nato moralo 158 družb popravljati že objavljene računovodske izkaze za predhodno poslovno leto. V kratkem času je bilo zaradi posledic poneverjanja računovodskih izkazov in posledičnega borznega zloma odpuščenih na tisoče delavcev, s padci borznih tečajev pa izgubljenih na milijarde ameriških dolarjev (Samec, 2002, str. 3-4).

Da bi v prihodnje preprečili podobno dogodke, so zakonodajalci v 302. členu povečali odgovornost izvršnega in finančnega direktorja pri pripravi poslovnih poročil in računovodskih izkazov. Ta člen od njiju zahteva, da v vsakem letnem in četrtletnem poročilu potrdita sledeče:

- da sta pregledala podpisano poročilo in računovodske izkaze;
- da po njunem najboljšem védenju poročilo ne vsebuje neresničnih dejstev in tudi ne izpušča bistvenih podatkov;
- da po njunem najboljšem védenju računovodski izkazi in ostale objavljene informacije predstavljajo resničen in pošten prikaz finančnega položaja podjetja za poročevalsko obdobje;
- da morata podati izjavo, v kateri se zavedata odgovornosti za postavitev in izvajanje notranjih računovodskih kontrol;
- da sta preverila in podala oceno učinkovitosti notranjih kontrol v zadnjih 90 dneh pred nastankom poročila;
- da sta razkrila revizijskemu odboru in zunanjim revizorjem vse pomembne pomanjkljivosti in slabosti notranjih kontrol in vse morebitne prevare udeležencev, ki imajo pomembno vlogo pri notranjem kontroliranju;
- da sta v poročilu razkrila, ali je prišlo do pomembnih sprememb, ki so vplivale na notranje kontroliranje in ali je prišlo do ukrepov, s katerimi so bile pomanjkljivosti odpravljene.

Izvršni in finančni direktor morata torej osebno potrditi, da so objavljena letna in četrtletna poročila vsebinsko pravilna in popolna in da pravilno predstavljajo finančni položaj družbe. Hkrati morata poskrbeti za primeren sistem notranjih kontrol. Obveznost potrditve velja tudi za neameriške družbe, pri čemer se izvršni in finančni direktorji ne morejo sklicevati na nepoznavanje danih podatkov.

1.6 ZAHTEVE SOX ZAKONA GLEDE NOTRANJEGA KONTROLIRANJA

Glede na cilj, ki ga podjetje želi doseči z notranjimi kontrolami, se te delijo na tri glavna področja, in sicer so to:

- kontrole, povezane z učinkovitostjo poslovanja,
- kontrole za računovodsko poročanje in
- kontrole, s katerimi se zagotavlja skladnost z zakoni.

SOX zakon se je osredotočil zgolj na notranje kontrole, ki imajo neposreden vpliv na računovodske izkaze. Tako 404. člen zahteva od menedžmenta, da vsako četrtletje in konec leta poda poročilo o učinkovitosti notranjih računovodskih kontrol. Končna določila 404. člena je podal SEC 5. junija 2003. Podjetja so prvič morala izpolnjevati določila tega dela zakona v davčnem letu, ki se je končalo po 15. novembru 2004 (Internal Control over Financial Reporting, 2004, str. 3).

Notranje računovodsko kontroliranje je opredeljeno kot proces, ki ga oblikujeta in nadzirata izvršni in finančni direktor z namenom, da zagotovi razumna zagotovila glede zanesljivosti računovodskega poročanja in da je priprava računovodskih izkazov za zunanje namene v skladu z GAAP (SEC Implements Internal Control Provisions of Sarbanes-Oxley Act, 2003, str. 1). Poleg menedžmenta so za zagotovitev učinkovitih notranjih računovodskih kontrole odgovorni še notranji revizorji, revizijski odbor ter zunanji revizorji. Notranje računovodske kontrole vključujejo tista pravila in postopke, s katerimi se:

- zagotovi dokumente, ki natančno zrcalijo poslovanje podjetja,
- pripravi računovodske izkaze in razkritja za zunanje namene ter preskrbi razumno zagotovilo, da so prejemki in izdatki primerno odobreni ter
- preprečijo ali nemudoma zaznajo nepooblaščeni nakupi, uporaba ali prodaja premoženja podjetja, kar bi lahko imelo pomemben učinek na računovodske izkaze.

Kakšen pomen pripisujejo regulatorji notranjim kontrolam, pričata sledeči izjavi. Predsednik PCAOB Williama McDonough (Internal Control over Financial Reporting, 2004, str. 2) je dejal: »Dober sistem notranjih kontrol je eno najbolj učinkovitih svaril pred prevarami in zaradi tega pričakujemo, da bomo s tem standardom[12] pomagali ščititi delničarje pred takimi vrstami računovodskih škandalov, kot to želi doseči Sarbanes-Oxleyev zakon«. Podobno pravi tudi vodja računovodstva na SEC, Donald T. Nicolaisen (Internal Control over Financial Reporting, 2004, str. 3): »Ni možno izmeriti, za koliko se bo zmanjšalo število napak pri poročanju in koliko denarja bodo prihranili investitorji zaradi povečane pozornosti na učinkovite sisteme notranjih kontrol. Čvrste kontrole so nujno potrebne za visoko kvalitetno računovodsko poročanje in bistvene za pravočasne analize. Da bi dosegli cilje, navedene v 404. členu SOX zakona, morajo vsi, ki sodelujejo pri procesu računovodskega poročanja – delničarji, menedžment, revizijski odbor, odvetniki in regulatorji – dati pri vsakodnevnem delu prioriteto razvoju in vdanosti tem sistemom«.

[12] Mišljen je Ameriški revizijski standard št. 2.

1.6.1 Vloga menedžmenta pri notranjem kontroliranju

Menedžment je dolžan pripraviti poročilo o učinkovitosti notranjih računovodskih kontrol. V njem mora podati sledeče informacije:

- izjavo menedžmenta o njegovi odgovornosti za postavitev in vzdrževanje primernih notranjih kontrol:
- standard, ki ga je menedžment uporabil pri oceni učinkovitosti delovanja notranjih kontrol;
- oceno menedžmenta o učinkovitosti delovanja notranjih kontrol ob koncu davčnega leta. Pri tem mora menedžment podati izjavo, ali so kontrole učinkovite in razkriti vse slabe točke, ki jih je pri pregledu odkril. V skladu s pravili menedžment ne sme izjaviti, da so notranje kontrole v podjetju učinkovite, če je konec leta odkrita bistvena pomanjkljivost pri vsaj eni kontroli. Pri tem mora razkriti pomanjkljivost notranjih kontrol v taki meri, da lahko investitorji razumejo naravo pomanjkljivosti in okoliščine, v katerih je do pomanjkljivosti prišlo.
- izjavo, da je revizijska družba, ki je revidirala računovodske izkaze podjetja, hkrati podala tudi svoje poročilo o oceni menedžmenta o učinkovitosti delovanja notranjih računovodskih kontrol.

Po sprejetju zakona je bilo med podjetji kot tudi pri revizorjih še precej nejasnosti, kako bo potekal postopek ocene delovanja notranjih računovodskih kontrol. Zakon ni nikjer predpisal načina izvajanja ali podal kakšnih podrobnejših navodil. Zato se metode in način, kako menedžment izvede postopek ocene delovanja notranjih kontrol, od podjetja do podjetja razlikujejo. Šele po sprejetju SOX zakona je PCAOB v Ameriškem revizijskem standardu[13] št. 2 priporočil uporabo COSO standarda za oceno delovanja notranjih kontrol (Audit Standard No. 2, 2004, str. 17). Dopustna je sicer tudi uporaba drugih modelov, vendar morajo elementi drugih standardov vsebovati vsa področja iz COSO standarda. Po zmedi v začetnem obdobju po sprejetju zakona so revizijske družbe prevzele pobudo in v sodelovanju s podjetji pripravile podrobnejši načrt za zagotovitev skladnosti s 404. členom SOX zakona. Po predlogu PricewaterhouseCoopers (v nadaljevanju PwC) se mora menedžment za zadosten dokaz o svoji oceni in podanih sklepih o učinkovitosti delovanja notranjih kontrol držati spodaj navedenih korakov (Management's Responsibility for Assessing the Effectiveness of Internal Control Over Financial Reporting Under Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act, 2003, str. 2):

1. ugotoviti tveganje, da pride lahko do bistvenih napak,
2. identificirati kontrole na ravni podjetja,
3. identificirati pomembne izkaze in razkritja,
4. identificirati ustrezna pojasnila k računovodskim izkazom,
5. identificirati pomembne procese,
6. določiti, katere poslovne enote bodo vključene v oceno,

[13] Audit Standard.

7. dokumentirati postavitev kontrol,
8. določiti, katere kontrole bodo preverjane,
9. ovrednotiti učinkovitost postavljenih kontrol,
10. preveriti in dokumentirati učinkovitost delovanja kontrol,
11. ovrednotiti pomanjkljivosti notranjih kontrol in podati sklepe o celotni učinkovitosti,
12. sporočiti ugotovitve revizorjem in revizijskemu odboru ter
13. dokumentirati celoten proces ocene notranjih kontrol.

Ad 1) Uporaba notranjih računovodskih kontrol omogoča podjetju, da zadosti zakonski zahtevi, da računovodski izkazi prikazujejo pošteno sliko. Če na zadevo pogledamo z drugega zornega kota, pa lahko rečemo, da želi SOX zakon doseči, da se z notranjimi kontrolami zmanjšuje tveganje, da pride do bistvenih nepravilnosti v računovodskih izkazih zaradi nenamernih ali namernih napak. V slednjem primeru lahko govorimo o prevarah. Zatorej je priporočljivo, da menedžment v prvem koraku oceni in dokumentira tveganja, ki lahko pripeljejo do bistvenih nepravilnosti. Tveganje je sestavljeno iz dveh delov, prirojeno (inherento) tveganje in pa tveganje zaradi prevare. Menedžment mora oceniti obe vrsti tveganj na ravni izkazov, pomembnejših skupin kontov in razkritij.

Ad 2) Kontrole na ravni podjetja so kontrole, s katerimi se nadzoruje poslovanje in proces ocene tveganja na ravni podjetja kot tudi na ravni posamezne poslovne enote. S pomočjo teh kontrol menedžment zagotavlja veljavo notranjemu kontroliranju. Eden ključnih elementov sistema notranjih kontrol je kontrolno okolje, ki vključuje odgovornost zaposlenih za dosledno izvajanje politik in postopkov ter druge programe, zastavljene na ravni podjetja (npr. kodeks ravnanja, pravilnik o preprečevanje prevar ipd.), pri čemer to velja za vse poslovne enote.

Ad 3) Menedžment mora identificirati pomembne skupine kontov in razkritja najprej na ravni računovodskih izkazov, nato pa še na ravni kontov. Na ravni računovodskih izkazov je pomembna vsaka postavka, za katero GAAP ali SEC zahtevata, da jo podjetje razkrije. Pomembna skupina kontov je tista, za katero obstaja verjetnost, da bi morebitne nepravilnosti imele – lahko posamezno ali pa združeno z ostalimi postavkami – vpliv na računovodske izkaze (npr. več kot 5% dobička iz poslovanja). Na pomembnost posamezne postavke je torej potrebno gledati z vidika tveganja, da je posamezna postavka lahko napačna. Pri identifikaciji pomembnih skupin kontov mora menedžment razumeti celoten tok transakcije, od nastanka, do zapisa, procesiranja ter poročanja. Edino tako se lahko ugotovi, kje lahko pride do napak. Pri tem pa je potrebno upoštevati tako kvantitativne kot kvalitativne dejavnike.

Ad 4) Za vsako pomembno skupino kontov ter za razkritja mora menedžment identificirati in dokumentirati ustrezna pojasnila. Na ta način investitorji dobijo dodatno informacijo, ali so izkazi pošteno prikazani. Kriteriji, ki jih mora menedžment zadostiti pri pojasnilih, so (Section 404, Practical Guidance for Management, 2004, str. 86):

- Obstoj: s temi razkritji dobimo informacijo, na kakšen način so na presečni datum prikazana sredstva in obveznosti; npr. menedžment izjavi, da je prikazana vrednost zaloge končnih proizvodov v bilanci stanja nižje od njene tržne vrednosti.
- Popolnost: s to izjavo menedžment razkriva, da so v računovodskih izkazih prikazane vse postavke, ki tja sodijo; npr. vsi nakupi blaga in storitev so zabeleženi in upoštevani.
- Vrednotenje: s to kategorijo se razkrije, ali so vse postavke pravilno ovrednotene; npr. terjatve v bilanci stanja so prikazane v netu znesku (popravek je že upoštevan).
- Pravice in obveznosti: povedo, ali na presečni datum sredstva in obveznosti dejansko pripadajo podjetju; npr. vrednost finančnega najema predstavlja obveznost podjetja.
- Razkritja: pokažejo, ali so posamezne postavke v računovodskih izkazih ustrezno razporejene, prikazane in razkrite; npr. menedžment razkrije dolgoročne obveznosti iz financiranja po viru in dobi odplačila.

Ad 5) Po identifikaciji pomembnih skupin kontov in razkritij ter ustreznih pojasnil k računovodskim izkazom mora menedžment dokumentirati pomembne procese in z njimi povezane računovodske aktivnosti pri vsakem večjem poslu (npr. prodaja in terjatve, nabava, plače ipd.), kar ima vpliv na razkritja in pojasnila. Za vsak pomemben proces mora menedžment razumeti:

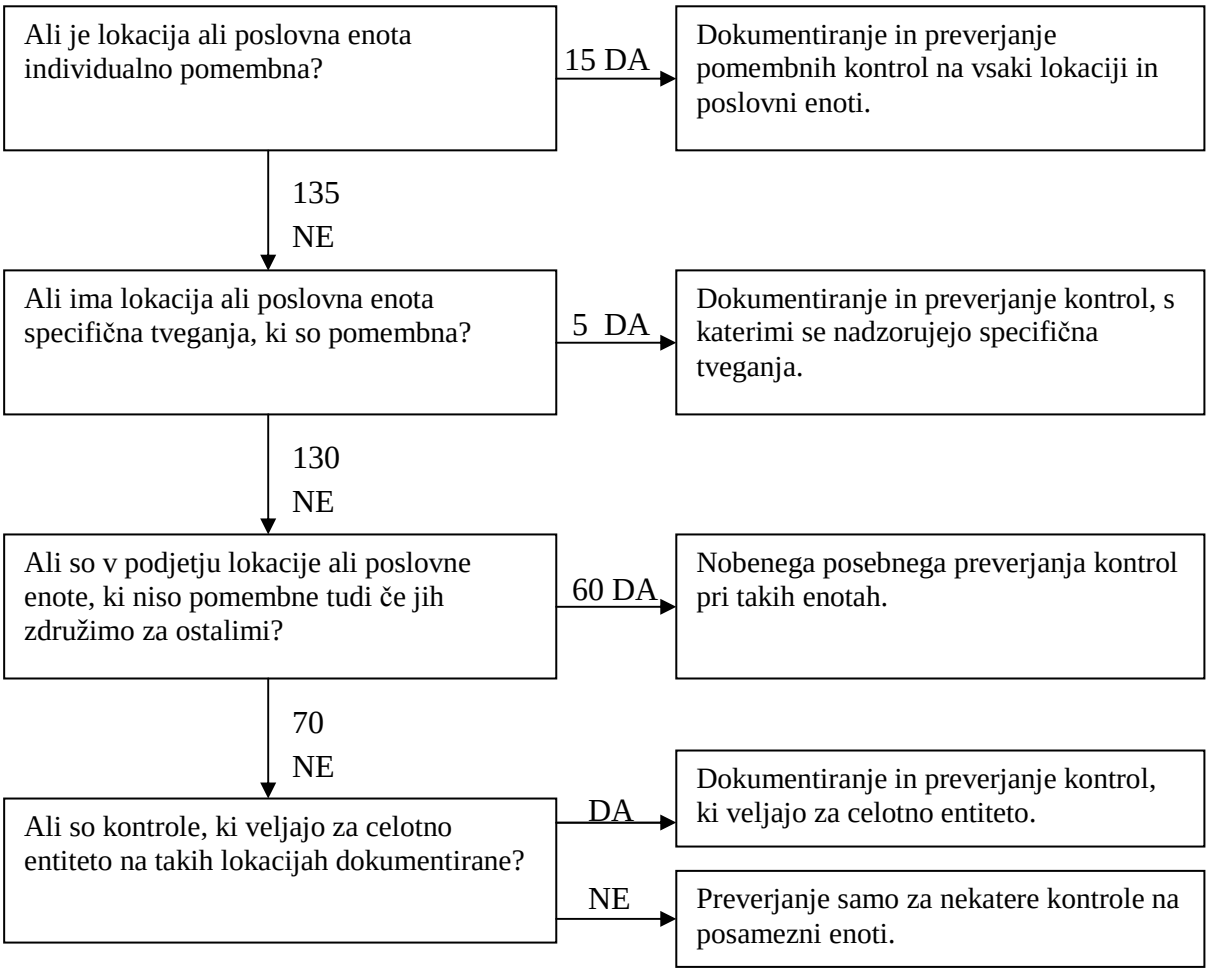
- kaj je bil povod za začetek posameznega posla, kako je bil posel zabeležen, narejen in poročan;
- identificirati in dokumentirati primere, kjer bi lahko prišlo do nepravilnosti ter
- identificirati in dokumentirati kontrole, ki so bile vpeljane, da bi se preprečile te nepravilnosti.

Ad 6) V podjetjih z več poslovnimi enotami mora menedžment določiti, v katerih poslovnih enotah bo preverjana učinkovitost kontrol. Pri odločitvi je potrebno upoštevati finančni prispevek poslovne enote v konsolidiranih izkazih ter tveganje, da bo v posamezni enoti prišlo do bistvenih nepravilnosti. Pri izboru poslovnih enot je potrebno zagotoviti, da je skupen prispevek izbranih poslovnih enot v celotnih prihodkih, dobičku iz poslovanja in/ali aktivi vsaj 60-70% vrednosti postavk konsolidiranih izkazov. Po opravljenem začetnem izboru mora menedžment preveriti delovanje kontrol še na preostalih poslovnih enotah. V kolikor kontrole niso postavljene ali so nezanesljive, mora menedžment določiti način in časovni okvir, v katerem bo izveden postopek postavitve kontrol.

Ad 7) Dokumentiranje oblikovanja kontrol je neločljiv element učinkovitega notranjega kontroliranja. Pri tej točki se poraja vprašanje, v kakšnem obsegu in na kak način mora menedžment razviti in vzdrževati dokumentacijo kontrol. Odgovor je podal PwC (Management’s Responsibility for Assessing the Effectiveness of Internal Control Over Financial Reporting Under Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act, 2003, str. 7): »Dokumentacija menedžmenta o oblikovanju kontrol mora vsebovati vse komponente notranjih kontrol, ki so navedene v standardu, ki ga izbere podjetje.« Pri COSO standardu so

to kontrolno okolje, ocena tveganja, kontrolne aktivnosti, informacije in komunikacija ter nadzor. PCAOB v svojih zahtevah in pojasnilih ne določi, ali mora biti potrebna dokumentacija pripravljena za vse poslovne enote. Zato PwC predlaga, da menedžment dokumentira oblikovanje kontrol za vse enote, ki so že same po sebi pomembne; za enote, ki niso individualno pomembne, ampak so pomembne zaradi specifičnega tveganja; ter za enote, ki lahko postanejo pomembne pri konsolidaciji. Kljub vsemu pa predlagajo, da se za preostale enote zagotovi vsaj minimalna stopnja dokumentiranja kontrol (Management's Responsibility for Assessing the Effectiveness of Internal Control Over Financial Reporting Under Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act, 2003, str. 4-5). Oblika dokumentiranja ni predpisana in se lahko razlikuje od podjetja do podjetja. Dokumentiranje kontrol omogoči menedžmentu in revizorjem, da sprejmejo neodvisne odločitve, katere kontrole bodo preverili. Na spodnji sliki je na primeru podjetja s 150 lokacijami shematično prikazano, za katere lokacije naj podjetje dokumentira in preveri učinkovitost postavljenih kontrol (Jolly, 2003, str. 85).

Slika 1: Določitev lokacij, na katerih bodo kontrole dokumentirane



Vir: Jolly, 2003.

Ad 8) Po identificiranju pomembnih skupin kontov in procesov ter po oblikovanju kontrol se mora menedžment odločiti, katere kontrole bo preveril. Pri tem mora upoštevati sledeče dejavnike:

- velikost možne napake, da katere lahko pride zaradi nekakovostnih kontrol,
- verjetnost, da zaradi nekakovostnih kontrol pride do nepravilnosti ter
- stopnjo, s katero se z različnimi kontrolami doseže enak cilj.

Ad 9) Menedžment mora oceniti učinkovitost postavljenih kontrol, povezanih s posamezno komponento sistema notranjih kontrol. Ko poda oceno, mora ugotoviti, ali so posamezne kontrole primerno postavljene in ali pravočasno preprečijo in zaznajo bistvene nepravilnosti. Le v tem primeru lahko govorimo o učinkovitih kontrolah. Ocena mora biti razumljivo in izčrpno dokumentirana. V kolikor je kontrola neprimerno postavljena ali sploh ni postavljena, potem ima podjetje pomanjkljivost v sistemu notranjih kontrol.

Ad 10) Zasnovane kontrole morajo učinkovito delovati. Menedžment je odgovoren za način, obseg in časovni okvir postopkov, s katerimi se ovrednoti učinkovitost vseh komponent sistema notranjih kontrol. Pri oceni učinkovitosti mu lahko pomagajo notranji revizorji ali drugi zaposleni. Za pravilno oceno učinkovitosti mora biti testiranje kontrol ustrezno razporejeno skozi celotno davčno leto. Pri določitvi obsega testiranja kontrol mora menedžment vzeti v obzir pomembnost posamezne kontrole. Nanjo vplivajo sledeči dejavniki (Management's Responsibility for Assessing the Effectiveness of Internal Control Over Financial Reporting Under Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act, 2003, str. 9):

- do katere mere se je podjetje pripravljeno zanesti na učinkovitost posamezne kontrole, da zazna ali prepreči nepravilnosti,
- stopnja, s katero posamezna kontrola podpira učinkovitost drugih kontrol. Večja, kot je povezanost, temeljitejši mora biti pregled,
- ali je kontrola odvisna od posameznika ali pa je avtomatizirana. Če je kontrola odvisna od posameznika, temeljitejši mora biti menedžment pri ocenitvi postopkov,
- pogostost, s katero se izvaja ročna kontrola,
- kompleksnost kontrole ter
- sprememba ključnega osebja, ki je odgovorno za izvrševanje in nadzor kontrole.

Menedžment mora preveriti vsaj toliko postavk, kot bi jih tipičen revizor, da lahko ugotovi, ali posamezna kontrola deluje. Kontrole so lahko avtomatizirane ali pa ročne. Za skoraj vsa podjetja velja, da je večina kontrol avtomatiziranih ali v veliki odvisnosti od informacijskega sistema in tehnologije. Posledično mora menedžment najprej oceniti učinkovitost informacijskih kontrol. Za to delo je najbolje, da ga opravijo zaposleni ali zunanji sodelavci, ki imajo specifično znanje o informacijskih kontrolah. V kolikor se izkaže, da so le-te učinkovite, je potrebno preveriti le majhno število postavk (dve do tri), s čimer se ugotovi delovanje avtomatiziranih kontrol (Management's Responsibility for Assessing the Effectiveness of Internal Control Over Financial Reporting Under Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act, 2003, str. 10). Pri preverjanju kontrol, ki so odvisne od posameznika, se mora menedžment odločiti, koliko postavk bo preveril pri posamezni kontroli, da bo lahko z dovolj veliko verjetnostjo trdil, da kontrola deluje v skladu s pričakovanji. Ob predpostavki o

velikem številu postavk je v spodnjih dveh tabelah prikazano, kolikšno je tveganje, da dejansko stanje odstopa od ugotovljenega.

Tabela 1: Verjetnost, da dejansko stanje odstopa od ugotovljenega pri preverjanju 30 postavk

Število izjem	**Sklep – preverjanje 30 postavk**
0 (0% nepravilnost)	Obstaja 10% tveganje, da je delež izjem v celotni populaciji 8%
1 (3,3% nepravilnost)	Obstaja 10% tveganje, da je delež izjem v celotni populaciji 13%

Vir: Section 404, Practical Guidance for Management, 2004.

Tabela 2: Verjetnost, da dejansko stanje odstopa od ugotovljenega pri testiranju 60 postavk

Število izjem	**Sklep – preverjanje 60 postavk**
0 (0% nepravilnost)	Obstaja 10% tveganje, da je delež izjem v celotni populaciji 4%
2 (3,3% nepravilnost)	Obstaja 10% tveganje, da je delež izjem v celotni populaciji 9%

Vir: Section 404, Practical Guidance for Management, 2004.

Pomembnejša, kot je kontrola, več postavk je potrebno preveriti. Na število preverjenih postavk vpliva tudi pogostost izvajanja kontrole. V kolikor se ta izvaja večkrat dnevno, je priporočljivo preveriti od 30 do 60 postavk, če je to enkrat mesečno, potem se število preverjanj kontrol zmanjša na dve do pet. Z zmanjševanjem pogostosti izvajanja kontrole se zmanjšuje tudi potrebno število preverjenih postavk. V kolikor je pri preverjanju kontrol pri kakšni postavki prišlo do odstopanja od začrtanega cilja, mora menedžment ugotoviti, zakaj je do tega prišlo in ugotoviti posledice odstopanja na napake v računovodskih izkazih. Na podlagi ugotovitev je v mnogo primerih potrebno izvesti korektivne ukrepe in na novo oblikovati kontrolo.

Tabela 3: Minimalna velikost vzorca za preverjanje kontrol

Pogostost izvajanja kontrole	**Velikost vzorca**
Večkrat dnevno	30 – 60
Dnevno	15 – 30
Tedensko	5 – 10
Mesečno	2 – 4
Četrtletno	2 – 3
Letno	1

Vir: Section 404, Practical Guidance for Management, 2004.

Ad 11) Do pomanjkljivosti v sistemu notranjih kontrol pride, ko obstoječe kontrole ne omogočijo menedžmentu ali zaposlenim, da bi pravočasno zaznali ali preprečili nepravilnosti.

Sistem notranjih kontrol ima lahko slabosti v slabo zasnovanih kontrolah ali pa pri samem delovanju kontrol. Pomanjkljivosti so glede na predlog PCAOB razdeljene v tri kategorije (Audit Standard No. 2, 2004, str. 37):

- Pomanjkljivosti brez posledic – ugotovljene pomanjkljivosti so malenkostne in nepomembne. Vendar je potrebno paziti, da združenje nepomembnih pomanjkljivosti ne pripelje do pomembne pomanjkljivosti.
- Pomembne pomanjkljivosti – zaradi njih se zmanjša sposobnost podjetja, da prikaže podatke v računovodskih izkazih zanesljivo in v skladu z računovodskimi standardi GAAP. Povedano drugače, poveča se verjetnost, da pride do napake v objavljenih letnih ali četrtletnih računovodskih izkazih.
- Bistvene nepravilnosti – pomanjkljivosti so tako velike, da se zaradi njih občutno poveča verjetnost, da bo prišlo do bistvenih nepravilnosti pri računovodskih izkazih, pri čemer jih podjetje ne bo sposobno zaznati ali preprečiti. To sicer še ne pomeni, da je že prišlo ali da šele bo prišlo do bistvenih nepravilnosti, ampak da se to lahko zgodi.

Pri odkrivanju pomanjkljivosti je priporočljivo, da menedžment izvede ta postopek v sedmih korakih. Najprej je potrebno ugotoviti, ali je do pomanjkljivosti prišlo zaradi nepravilno oblikovanih kontrol ali pa zaradi njihovega neizvajanja. Nato se mora menedžment prepričati, ali razume naravo pomanjkljivosti in njen potencialni vpliv na računovodske izkaze. V tretjem in četrtem koraku mora oceniti verjetnost, da bo prišlo do nepravilnosti, in njeno velikost. V naslednjem koraku je potrebno identificirati nadomestne kontrole. Z njimi se zmanjša potencialna velikost napake. Zatem je potrebno razdeliti pomanjkljivosti na pomembne pomanjkljivosti in bistvene nepravilnosti. V zadnjem koraku mora menedžment še oceniti interakcijo pomembnih pomanjkljivosti, ki lahko predstavljajo bistvene nepravilnosti, če so združene.

Ad 12) Menedžment je odgovoren za odkrivanje vseh pomembnih pomanjkljivosti in bistvenih nepravilnosti, o čemer mora skladno z zakonskimi zahtevami sprotno poročati tako revizijskemu odboru kot tudi revizorjem. Pri ugotavljanju učinkovitosti notranjih kontrol mora menedžment nameniti še poseben poudarek in pozornost velikim spremembam v organizaciji kot so nov informacijski sistem, novi zaposleni, zelo hitra rast, nova tehnologija, novi proizvodi, prestrukturiranje, prevzemi in spojitve, širitev na tuje trge ipd.

Ad 13) V zadnjem koraku mora menedžment zagotoviti dokumentacijo, na podlagi katere je razvidno, ali notranje kontrole preprečujejo nastanek bistvenih nepravilnosti. To je možno le, če menedžment dokumentira vsak korak pri oceni delovanja notranjih kontrol. SEC priporoča, da je dokumentacija iz tega naslova vsaj tako obsežna kot gradivo, ki ga za oceno delovanja notranjih kontrol pripravijo revizorji (Management’s Responsibility for Assessing the Effectiveness of Internal Control Over Financial Reporting Under Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act, 2003, str. 14).

Kot sem že omenil, se sama izvedba postavitve učinkovitih notranjih kontrol od podjetja do podjetja razlikuje. Priporočam pa, da se menedžment pri oceni delovanja notranjih kontrol drži vsaj sledečih pravil in načel:

- Menedžment mora dokumentirati postavitev kontrol, ki so povezane z njihovo oceno učinkovitosti pri vseh pomembnih računovodskih izkazih in razkritjih.
- Menedžment mora preveriti delovanje kontrol, pri čemer ta pregled vključuje vse njene komponente.
- Menedžment mora izvesti postopke za vzpostavitev ustrezne dokumentacije, na podlagi katere je razvidno, kako je prišel do ocene delovanja notranjih kontrol.
- Menedžment ne sme prenesti svoje odgovornosti za oceno delovanja notranjih kontrol na revizorja ali kogarkoli drugega.
- Menedžmentu lahko pri oceni delovanja notranjih kontrol pomagajo notranji revizorji ali drugi zaposleni.
- Rezultati revizorjevega preverjanja kontrol ne smejo biti osnova menedžmentu za njegovo oceno delovanja notranjih kontrol.
- V kolikor se pokaže ena ali več nepravilnosti v sistemu notranjih kontrol, potem menedžment ne sme potrditi, da so notranje kontrole učinkovite.
- Menedžment mora razkriti vse nepravilnosti in slabosti notranjih kontrol.
- Ocena delovanja notranjih kontrol je že sama po sebi del notranjega kontroliranja in predstavlja pomemben del nadzora nad kontrolami.

1.6.2 Vloga notranjih revizorjev pri notranjem kontroliranju

Inštitut za notranjo revizijo definira notranjo revizijo kot neodvisno svetovalno dejavnost, katere namen je povečati vrednosti podjetja in izboljšanje njegovega poslovanja. Podjetju pomaga doseči cilje s sistematičnim, discipliniranim pristopom, s katerim vrednoti in izboljšuje učinkovitost upravljanja s tveganji, delovanja notranjih kontrol in procesa vladanja (Internal Auditing's Role in Sections 302 and 404 of the U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002, 2004, str. 3). Kljub temu da SOX zakon ne izpostavi pomena notranjih revizorjev, je njihova vloga v procesu zagotavljanju skladnosti s SOX zakonom lahko zelo pomembna. To še posebej velja, ko je združljiva z njihovo osnovno vlogo – pomoč pri upravljanju s tveganji v podjetju – saj morajo notranji revizorji razumeti neskladnost s SOX zakonom kot tveganje. Njihova pomoč menedžmentu pri zagotavljanju zakonskih zahtev se kaže predvsem pri nadzoru izvedbe projekta, s katerim se zagotovi skladnost z zakonom, svetovanju in podpori pri projektu, tekočemu preverjanju in reviziji projekta. Pri tem je zelo pomembno, da se menedžment zaveda, da še vedno ostaja odgovoren za izpolnjevanje SOX zahtev. Zelo pomembno je, da notranji revizorji poročajo o svojih ugotovitvah neposredno najvišjim nivojem organizacije, ponavadi sta to uprava in nadzorni svet. S tem se prepreči, da se informacija ne popači s strani linijskih menedžerjev, ki so lahko soodgovorni za določene nepravilnosti. Ugotovitve notranjih revizorjev je potrebno zelo resno, predvsem pa pravočasno obravnavati.

Kljub temu da SOX zakon tega izrecno ne zahteva, pa se od vodje notranje revizijske službe[14] pričakuje, da poda mnenje o primernosti notranjih kontrol v organizaciji. To namreč zahtevajo mednarodni standardi za notranjo revizijo[15]. Podano mnenje je lahko pozitivno ali negativno. Način, s katerim notranji revizor poda svoje mnenje, pa se lahko razlikuje (Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion on Internal Control, 2005). Vodja notranje revizijske službe to lahko stori na binaren način (npr. notranje kontrole so zadovoljive oz. nezadovoljive, učinkovite oz. neučinkovite ipd.), z lestvico (npr. ocene od 1 do 5 ali z barvami – rdeča, rumena ter zelena), lahko pa z usmeritvami, s katerimi zagotovi dodatno informacijo o podanem mnenju, primerjano s predhodnim letom (npr. kontrole so zadovoljive, vendar nekoliko slabše kot leto poprej).

O povečani vlogi notranjih revizorjev nazorno govorijo rezultati raziskave o pomenu notranje revizije, ki jo je izvedla revizijska družba PwC. V njej so na vzorcu 441 podjetij, od katerih jih je imelo 42% letne prihodke nad milijardo dolarjev, ugotovili sledeče (Internal Audit Sarbanes-Oxley Survey, 2004):

1. V letu 2004 se je število zaposlenih v oddelku notranje revizije glede na predhodno leto povečalo pri 41% podjetjih, pri 49% pa je ostalo nespremenjeno. Za leto 2005 so podjetja pričakovala nadaljevanje trenda povečevanja zaposlenih v 38% primerih, 56% pa jih je bilo mnenja, da bo število zaposlenih enako kot v letu 2004.
2. Dejanski obseg dela notranjih revizorjev, povezan s SOX zakonom, je bil v letu 2004 večji od načrtovanega pri 37% podjetij, samo v 5% primerih pa manjši.
3. V letu 2004 je več kot polovica podjetij (54%) namenilo več kot 20% delovnega časa notranjih revizorjev za pomoč pri izpolnjevanju SOX zahtev. To predstavlja velik zasuk glede na predhodna leta, ko so lahko ta čas porabili za druge namene. Hkrati pa je bilo 64% podjetij mnenja, da se bo delež delovnega časa notranjih revizorjev, namenjen izpolnjevanju SOX zahtev, v prihodnje še povečal ali ostal nespremenjen.

1.6.3 Vloga zunanjih revizorjev pri notranjem kontroliranju

Zadnji v verigi, ki so odgovorni za oceno delovanja notranjih kontrol, so neodvisni zunanji revizorji. Ti morajo poleg revizije računovodskih izkazov izvesti še revizijo notranjih kontrol in na podlagi pregleda podati mnenje o delovanju notranjih računovodskih kontrol. Vsebina revizijskega poročila je predpisana s strani PCAOB in mora med drugim vsebovati sledeče elemente (Perspectives on Internal Control Reporting, 2004, str. 11):

- na podlagi katerega standarda (npr. COSO) je menedžment ocenil delovanje notranjih kontrol,
- izjava revizorjev, da je ocena delovanja notranjih kontrol odgovornost menedžmenta,
- izjava, da je odgovornost revizorja podati mnenje o oceni menedžmenta ter na podlagi lastne revizije podati mnenje o notranjih kontrolah v podjetju,
- izjava, da je bila revizija opravljena v skladu s PCAOB standardi,

[14] Chief Audit Executive – CAE.
[15] The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

- izjava, da PCAOB standardi zahtevajo, da je revizija opravljena z namenom, da se pridobi razumno zagotovilo, da so notranje kontrole učinkovite ter
- izjava, da je revizor mnenja, da opravljena revizija zagotavlja dobro osnovo za podana mnenja.

Zunanji revizorji si lahko pri svojem delu delno pomagajo z ugotovitvami notranje revizije. V veliko večji meri lahko to storijo v okviru revizije računovodskih izkazov. Pri reviziji notranjih kontrol pa mora biti njihovo delo mnogo bolj samostojno, saj se revizija notranjih kontrol razlikuje od revizije računovodskih izkazov. Vzroki za to so vsaj trije (Reporting on Internal Control over Financial Reporting, 2005):

- Pri oceni delovanja notranjih kontrol je ključna vloga notranje revizije podpora menedžmentu pri nadzoru izvajanja kontrol. Zunanji revizor se zato ne sme zanesti zgolj na delo notranje revizije, ampak mora neodvisno od tega zbrati dovolj dokazov, da lahko potrdi učinkovitost kontrolne funkcije.
- Pri reviziji računovodskih izkazov je zunanjim revizorjem lahko v pomoč delo notranje revizije, vključno z ostalimi postopki in analizami. Pri reviziji notranjih kontrol pa zunanji revizor ne sme izvesti samo nekaj dodatnih postopkov, ampak je zavezan, da v celoti preveri učinkovitost notranjih kontrol.
- Zaradi strokovnega znanja, ki ga imajo notranji revizorji, je njihova pomoč menedžmentu pri pripravi ocene delovanja notranjih kontrol zelo velika. Iz tega razloga je neprimerno, da se zunanji revizorji zanesejo na rezultate notranje revizije brez izvedbe neodvisnih preverjanj.

Po opravljeni reviziji zunanji revizor lahko poda različna možna mnenja o delovanju notranjih računovodskih kontrol v podjetju, in sicer:

- Pozitivno mnenje: delovanje notranjih kontrol je učinkovito, sistem notranjih kontrol je brez slabih točk.
- Negativno mnenje: notranje kontrole niso učinkovite, v sistemu notranjih kontrol je vsaj ena slaba točka. Revizor mora podati dovolj informacij o naravi pomanjkljivosti kontrole in o dejanskem ter možnem vplivu na računovodske izkaze.
- Odklonilno mnenje: revizor zaradi omejevanja dela revizorja ne more podati mnenja. Klub temu mora še vedno razkriti vse ugotovljene pomanjkljivosti v sistemu notranjih kontrol.

Eden izmed pogojev za pozitivno mnenje revizorjev o sistemu notranjih kontrol so kriteriji, s katerimi menedžment ocenjuje delovanja kontrol. Trenutni standardi16 zahtevajo, da morajo imeti izbrani kriteriji sledeče lastnosti (Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges, 2002, str. 15):

- nepristranskost,
- merljivost,

[16] American Institute of Certified Public Accountants, Professional Standards – Attestation Standards.

- celostnost in
- ustreznost.

V spodnji tabeli so prikazana mnenja, ki jih zunanji revizor poda pri različnih ugotovitvah o učinkovitosti delovanja notranjih računovodskih kontrol. Kot vidimo, ni nujno, da ugotovljene nepravilnostih v sistemu notranjih kontrol avtomatično pomenijo, da mora zunanji revizor podati negativno mnenje o pravilnosti in poštenosti prikazanih računovodskih izkazov. Zanimivo je, da so številni strokovnjaki mnenja, da se bodo investitorji v manjši meri odzvali na obstoj pomanjkljivosti pri notranjih kontrolah, če bodo te transparentno razkrite, kot pa na revizorjevo izjavo, da v zahtevanem roku ne more podati mnenja o učinkovitosti notranjih kontrol (Investors, the Stock Market, and Sarbanes-Oxley's New Section Requirements, 2005, str. 2). Zapoznelo poročanje poveča negotovost na kapitalskem trgu, kar se odrazi v nižji ceni delnice podjetja.

Tabela 4: Možni scenariji pri poročilu o notranjih računovodskih kontrolah

Ugotovitev za delovanje notranjih kontrol	**Poročilo menedžmenta o delovanju kontrol**	**Revizorjevo mnenje o oceni menedžmenta o delovanju kontrol**	**Revizorjevo mnenje o učinkovitosti kontrol**	**Revizorjevo mnenje o računovodskih izkazih**
Ni ugotovljenih bistvenih nepravilnosti	Učinkovit sistem notranjih kontrol	Pozitivno mnenje	Pozitivno mnenje	Pozitivno mnenje
Menedžment in revizor identificirata bistvene nepravilnosti	Sistem notranjih kontrol ni učinkovit	Pozitivno mnenje	Negativno mnenje	Pozitivno mnenje[17]
Samo revizor identificira bistvene nepravilnosti	Učinkovit sistem notranjih kontrol	Negativno mnenje	Negativno mnenje	Pozitivno mnenje

Vir: Perspectives on Internal Control Reporting, 2004.

1.6.4 Primeri bistvenih nepravilnosti notranjih kontrol

Bistvene nepravilnosti se razlikujejo glede na značilnosti podjetja, panoge in okolja, v katerem podjetje posluje. Kot sem že omenil, njihov obstoj še ne pomeni, da je že de facto prišlo do napak v računovodskih izkazih. Poveča se samo verjetnost, da je do tega že ali pa še bo prišlo. Podjetja morajo po identificiranju slabosti pri notranjih kontrolah čimprej odpraviti te slabosti. Razkritje sprejetih ukrepov predstavlja dokaz delničarjem, da se podjetje primerno odziva na ugotovljene pomanjkljivosti. Povečanje transparentnosti pa je eden glavnih ciljev SOX zakona.

V Ameriškem revizijskem standardu št. 2 so kot možni pokazatelji nepravilnosti pri notranjem kontroliranju navedene sledeče okoliščine (Audit Standard No. 2, 2004, str. 45):

- zavedanje o pomenu notranjega kontroliranja je v podjetju na zelo nizki ravni,

[17] Velja ob predpostavki, da je revizor sposoben izpeljati dovolj postopkov, na podlagi katerih zaključi, da so računovodski izkazi pravilno prikazani.

- nepripravljenost menedžmenta na identifikacijo prevar ne glede na njihovo velikost in pomembnost,
- popravljanje že izdanih računovodskih izkazov zaradi napak ali prevar,
- revizorjeva ugotovitev o bistvenih nepravilnostih, ki jih menedžment v procesu ocene delovanja notranjih kontrol ni zaznal,
- revizijski odbor nima učinkovitega nadzora nad zunanjim računovodskim poročanjem in nad notranjim kontroliranjem,
- neučinkovita notranja revizija v velikih podjetjih,
- neučinkovito izpolnjevanje zakonskih zahtev za velika podjetja v visoko reguliranih panogah ter
- pomembne pomanjkljivosti, ki niso odpravljene v razumnem času.

V obdobju od avgusta do septembra 2004 je 123 podjetij, ki so zavezana k izpolnjevanju določil 404. člena SOX zakona, objavilo, da so v tem času izvedla ukrepe, s katerimi so odpravila pomanjkljivosti v sistemu notranjih kontrol. Izmed 123 podjetij je 60% podjetij opredelilo pomanjkljivosti kot bistveno nepravilnost delovanja notranjih kontrol, preostalih 40% pa kot manj pomembne. Večina podjetij se je pri odpravi pomanjkljivosti osredotočila na izboljšanje delovanja kontrol, manjši del pa je bil namenjen za izboljšanje zasnove kontrol. Podrobnost razkritij se je med podjetji precej razlikovala. Tako so nekatera podjetja natančno opisala sprejete ukrepe, druga pa so zgolj podala splošne izjave. Večina podjetij je spadala v slednjo kategorijo, saj je bilo samo 35% razkritij zadovoljivih (Fargher in Gramling, 2005).

Na podlagi pregleda objavljenih razkritij sta Fargher in Gramling (2005, str. 2-3) ukrepe za odpravljanje ugotovljenih nepravilnosti in pomanjkljivosti v sistemu notranjih kontrol razdelila v eno izmed spodnjih petih kategorij:

- Navodila in postopki: mnogo razkritij se nanaša na izboljšavo internih pravil in postopkov. Te spremembe vsebujejo izboljšano dokumentacijo (28%), izboljšave v različnih procesih, vključno s pooblaščanjem in razmejitvijo dolžnosti (28%) in nadgradnjo informacijskih sistemov (22%).
- Zaposleni: večina razkritij se nanaša na spremembe pri zaposlenih. Najpogostejši ukrep je bil zaposlitev ali najava zaposlitve novega osebja (45%), še posebej na nivoju finančnega direktorja (19%). Samo 11% podjetij je izrazilo potrebo po zaposlovanju dodatnega osebja za notranje revizijsko službo. Nekaj podjetij je kot ukrep izrecno omenilo odhod zaposlenih, med njimi tudi dotedanjega finančnega direktorja.
- Usposabljanje: zelo pogost ukrep je povečano in izboljšano usposabljanje zaposlenih (25%), vendar iz razkritij skorajda ni mogoče razbrati načina usposabljanja.
- Spremembe na nivoju nadzornih organov: relativno malo razkritij se nanaša na spremembe na nivoju nadzornega sveta ali revizijskega odbora. Tako je samo pri 5% razkritij omenjeno, da bodo vključili finančnega strokovnjaka v revizijski odbor ali pa da bodo spremenili postopke pri poročanju nadzornem svetu ali revizijskemu odboru.

- Mednarodne poslovanje: v nekaterih multinacionalnih podjetjih je zaradi potreb po enovitem računovodskem poročanju prišlo do sprememb pri zaposlenih, pooblastilih ali do centralizacije računovodske funkcije.

1.6.5 Akcijski načrt podjetja za postavitev notranjih kontrol

Za izvajanje procesa postavitve in ocene delovanja notranjih računovodskih kontrol PwC priporoča za večja podjetja, da pripravijo poseben akcijski načrt. Za njegovo izvajanje se ustanovi poseben odbor, ki je odgovoren za ustrezno izpolnjevanje SOX in drugih z njim povezanih zahtev. Iz akcijskega načrta mora biti razvidno, kaj je potrebno postoriti, kdo bo to naredil ter kako se bo izvajal nadzor. Podrobnejši akcijski načrt mora vsebovati vsaj spodaj navedene naloge (Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges, 2002, str. 19-22):

1. izobraževanje menedžmenta in nadzornega sveta,
2. določiti osebe, ki bodo odgovorne za postavitev ustreznega sistema notranjih kontrol,
3. zbiranje informacij o trenutnem stanju notranjih kontrol,
4. ocena delovanja trenutnega sistema notranjih kontrol in
5. izvedba potrebnih popravkov in pregled predlaganega načina poročanja.

Ad 1) V okviru izobraževanje menedžmenta in nadzornega sveta lahko odbor natančneje določi same postopke. Možni primeri nalog, ki jih morata opraviti menedžment in nadzorni svet, so:

- menedžment in člani nadzornega sveta morajo prebrati SOX zakon, SEC pravila in druge vire,
- udeležiti se morajo seminarjev in delavnic, še posebej tistih, ki so namenjeni predstavitvi SOX zakona za panogo, v kateri podjetje deluje,
- posvetovati se s svetovalci, vrednimi zaupanja ter
- razumeti, kaj in kdaj se od njih zahteva.

Ad 2) V okviru druge točke akcijskega načrta se natančneje določijo pravice, obveznosti in odgovornost odbora. Odbor je odgovoren za izvajanje akcijskega plana, o čemer mora poročati finančnemu in izvršnemu direktorju. Hkrati lahko ustanovi posebno projektno skupino, ki poroča neposredno odboru.

Ad 3) Z zbiranjem informacij so mišljeni predvsem sledeči postopki:

- popis razkritij in poročil, ki jih je potrebno sporočiti SEC in ostalim deležnikom;
- pregled poročil, ki jih podjetje trenutno izpolnjuje zaradi zakonodajnih zahtev z namenom, da se ugotovi, katera so še dodatno potrebna poročila in razkritja;
- pregled in dokumentiranje računovodskih usmeritev in ocen;
- preveriti in dokumentirati delovanje notranjih kontrol. Pregledati je potrebno vsa zunanja in notranja revizijska poročila in tudi pritožbe zaposlenih. Pri tem je potrebno

upoštevati specifična in splošna tveganja in nameniti velik poudarek področjem, kjer je izpostavljenost tveganju največja;
- ugotovitev področij in postopkov, kjer so potrebna razkritja, vse bistvene informacije v zvezi z razkritji menedžmentu pa so znane, pravilne in pravočasno na voljo ter
- razviti in izpeljati raziskavo o kulturi tveganja v podjetju, s čimer se oceni kontrolno okolje v podjetju.

Ad 4) Pri oceni delovanja kontrol je najprej potrebno pregledati izvajanje kontrol po posameznih področjih. Pri tem lahko podjetje uporabi COSO standard. Nato je potrebno določiti, na kateri stopnji razvitosti se trenutno nahaja sistem notranjih kontrol in določiti ciljni nivo. Na podlagi teh rezultatov se ugotovi učinkovitost obstoječih kontrol.

Ad 5) Glede na odmike dejanskega stanja od želenega se postavijo prioritete in roki pri izvedbi projektov. Pri tem mora podjetje imeti v mislih dolgoročnejši cilj, t.j. izboljšati učinkovitost kontrol. Za razkritja, kjer je potrebno preveč časa, da se vzpostavi želeni nivo, se za pomoč pri računovodskem poročanju izvedejo novi, neodvisni postopki. Pred oddajo poročila SEC je potrebno pri odgovornih osebah v podjetju preveriti, ali so potrebna še kakšna druga razkritja oz. če obstajajo pomembne pomanjkljivosti pri obstoječih kontrolah. Zunanji revizor mora biti v pisni obliki seznanjen s pomanjkljivostmi pri delovanju kontrol in morebitnimi odpravljenimi nepravilnostmi. Pred dokončno oddajo poročila ga morata pregledati in podpisati še finančni in izvršni direktor.

1.7 VPLIV SOX ZAKONA NA INFORMACIJSKO TEHNOLOGIJO

SOX zakon je sicer jasno naravnan na področje računovodskih poročil in notranjih kontrol, vendarle pa je najmočnejše posledice tega zakona čutiti na področju informacijske tehnologije. Zaradi zakonskih zahtev je do največjih prilagoditev prišlo ravno na informacijsko-tehnološkem področju, saj je za podporo pri izvajanju poslovnih procesov informacijska tehnologija najpomembnejša. Nekateri strokovnjaki so zato udarec zahtev, ki jih je prinesla nova zakonodaja, že primerjali z milenijskim hroščem iz leta 2000 (Schultz, 2004, str. 1). Logan in Mogull (2003, str. 3) tako predvidevata, da je povprečno podjetje v projekt zadostitve zahtevam SOX zakona na področju informacijske tehnologije do leta 2005 namenilo več kot dva milijona dolarjev.

Informacijski sistemi se uporabljajo za ustvarjanje, spreminjanje, shranjevanje in prenos podatkov, zato morajo imeti vgrajene kontrole, ki zagotavljajo, da so podatki zanesljivi in v skladu z zakonom. V kolikor revizija odkrije, da so informacijski sistemi ranljivi za nepooblaščene dostope, potem obstaja verjetnost, da so računovodski podatki nepravilni, ker se ne ve, ali je prišlo do ponarejanja podatkov ali ne. Edini način, da se zmanjša verjetnost ponarejanja podatkov, je povečanje varnosti vseh ključnih informacijskih sistemov. Po raziskavi iz leta 2004 (The Sarbanes-Oxley Act of 2002, Regulatory Compliance Series 1 of 6, 2005) je bilo kar 50% vseh napadov na informacijske sisteme izvedenih znotraj podjetja, v

34% primerov pa lokacije ni bilo moč izslediti. Pomen napadov je bil različen. Z nekaterimi napadi so zaposleni dostopali do področij, za katere niso imeli pooblastil, v nekaterih primerih pa je prihajalo do industrijskega vohunstva.

Pravilnost računovodskih poročil je odvisna od integritete informacijskega sistema in procesov, ki podpirajo računovodske podatke. Revizorjeva vloga je, da ugotovi, ali so informacijske kontrole učinkovite. Tako mora preveriti sledeče (Kim, 2003, str. 13):

- pravilna pooblastila pri procesih, s katerimi se uvedejo postopki za odobritev transakcij;
- ločenost funkcij, s katerimi se doseže preprečitev zlonamernih postopkov pooblaščanja;
- učinkovito nastavljene kontrole, ki morajo zagotoviti, da gredo vse spremembe skozi dokazan pooblaščen postopek;
- učinkovito vodenje dokumentacije o vseh spremembah na pooblastilih in na informacijski infrastrukturi ter
- dokumentiranje izjem ali sprememb, narejenih izven okvira zajetih sprememb ter dokumentiranje vseh ad hoc popravkov.

Vpliv SOX zakona na informacijsko tehnologijo v podjetju lahko razdelimo na dva velika sklopa, in sicer na (Štefančič in Štefančič, 2004, str. 5):

1. zagotavljanje ustreznosti informacijskih sistemov z regulativnimi zahtevami ter
2. možnost izrabe informacijskih rešitev za doseganje združljivosti s SOX zahtevami.

Zakon sicer izrecno ne omenja posameznih tehnologij, s katerimi je zagotovljena ustreznost informacijskih sistemov. Vendar pa so elementi informacijskega sistema podjetja, ki podpirajo osnovne procese ali pa skrbijo za računovodske procese, podvrženi nadzoru revizorjev in regulatorjev. Zaradi visokih zagroženih kazni ima menedžment zelo velik interes za skladnost informacijskih sistemov s SOX zahtevami. Te predvsem zahtevajo natančnost in popolnost vseh informacij, pa naj bodo to interne informacije ali pa poročila, namenjena investitorjem ali drugim zainteresiranim javnostim. Informacijski sistemi v podjetju morajo zagotoviti enostaven vpogled v vse tiste dogodke, ki so in bodo imeli pomembne posledice za poslovanje podjetja. Hkrati mora informacijski sistem omogočiti sledljivost izvajanja posameznih operacij za vsakega uporabnika. Najpomembnejša vloga pa je, da informacijski sistemi omogočijo razmejitev dolžnosti in pravilno postavitev in izvajanje avtomatiziranih kontrol. Edino v tem primeru podjetje lahko doseže najvišjo stopnjo razvitosti sistema notranjih kontrol.

Pomen informacijskih rešitev za doseganje združljivosti z zakonskimi zahtevami se kaže v najboljši možni izrabi obstoječih in novih informacijskih rešitev za olajšanje implementacije procesov ter sistemov za doseganje regulativnih zadev. Podjetja lahko združljivost s SOX zahtevami dosežejo samo z ustrezno integracijo obstoječih informacijskih sistemov in novih rešitev za specifična, še nepodprta področja. Potrebno pa je vedeti, da pravi odgovor na

zahteve SOX zakona ne leži v tehnologiji ali programskem paketu, marveč ga je potrebno iskati v ustreznih poslovnih procesih. Vloga informacijske tehnologije je le v optimalni izrabi tehnologije za podporo in izboljšanje teh procesov. Po PCAOB standardu so glavna področja odgovornosti informacijske tehnologije v tem procesu sledeča (Štefančič in Štefančič, 2004, str. 6):

- razumevanje postopkov notranjega kontroliranja in poročanja;
- vzpostavitev informacijskega sistema, ki podpira notranje kontroliranje;
- identifikacijo tveganj, povezanih z informacijskim sistemom;
- načrt in implementacija kontrol, ki zmanjšujejo tveganja, ter stalno spremljanje njihove učinkovitosti;
- dokumentiranje in preverjanje informacijskih kontrol ter
- zagotovitev posodabljanja in spreminjanja nadzora informacijskega sistema, ki odseva spremembe v procesu računovodskega poročanja.

Očitno je, da učinkovit informacijski proces zbiranja, nadzora, upravljanja in dokumentiranja poslovnih procesov daje podjetjem odločilno prednost pri zasledovanju normativov in standardov SOX zakona. Pri tem pa se morajo podjetja odločiti, ali bodo njihovi informacijski sistemi samo tehnične rešitve za doseganje SOX zahtev ali pa bodo pomenili strateško platformo za optimizacijo poslovnih procesov podjetja.

1.8 TOŽBE IN KAZNI ZARADI NEUPOŠTEVANJA ZAHTEV SOX ZAKONA

Osnovni namen visokih zagroženih kazni v SOX zakonu je odvrniti menedžerje od uporabe prevar in ostalih nedovoljenih metod pri objavi računovodskih poročil. Da pa je zakonodajalec pokazal, da je resno mislil glede višine denarnih in zapornih kazni, sem v tem podpoglavju prikazal nekaj primerov tožb proti osebam, ki naj bi bile odgovorne za prevare pri objavljenih računovodskih izkazih.

Thomas C. Trauger, nekdanji družabnik revizijske družbe Ernst & Young, je eden prvih, ki je obtožen spreminjanja in uničevanja revizijskih dokumentov po sprejetju SOX zakona. Sočasno je SEC iz istega razloga začela še tožbo proti nekdanjima zaposlenima (Flanagan in Mullen) pri zgoraj omenjeni revizijski družbi. V oktobru 2001 naj bi vse tri omenjene osebe začele načrtno spreminjati in uničevati kopije dokumentov, povezanih z revizijo, ki jo je opravil Ernst & Young za svojo stranko NextCard Inc. Takrat se je Trauger namreč ustrašil, da bo prišlo do pregleda že opravljene revizije. S pomočjo Flanagana in Mullena naj bi začel spreminjati in uničevati dokumente, ki so bili osnova za opravljeno revizijo računovodskih izkazov za leto 2000. Vse to z namenom, da bi prikazal, da je bila osnova za podano revizijsko mnenje pravilna. V kolikor bo spoznan za krivega, Traugerju grozi kazen do dvajset let zapora in globa v višini 250.000 dolarjev (Former Ernst & Young Audit Partner Arrested for Obstruction Charges and Criminal Violations of Sarbanes-Oxley Act, 2005).

Prva tožba, ki je nastala zaradi nespoštovanja 308. člena SOX zakona, je bila naperjena proti družbi Vivendi Universal, njenemu nekdanjemu izvršnemu direktorju Jean-Marie Messier in nekdanjemu finančnemu direktorju Guillaume Hannezo. Podjetje je imelo likvidnostne težave, ki sta jih prva dva moža podjetja hotela skriti s pomočjo nedovoljenih računovodskih metod, s katerimi sta povečala dobiček pred obrestmi in davki (EBIT). Podjetje je moralo prevaranim lastnikom izplačati 50 milijonov dolarjev, Messier se je moral odpovedati odpravnini v višini 21 milijonov dolarjev, skupaj s Hanezzo pa sta plačala še kazen preko enega milijona dolarjev (Hinde, 2004, str. 4). Messier poleg tega v naslednjih desetih letih ne sme v nobenem podjetju opravljati vodstvene funkcije. Vzrok za take kazni je bilo zavajanje investitorjev z lažnimi računovodskimi izkazi in nepravilnimi razkritji.

V družbi HealthSouth je izvršni direktor Richard Scrushy svojim ožjim sodelavcem ukazal, naj priredijo računovodske izkaze. Z umetnimi popravki so hoteli zadovoljiti visoka pričakovanja investitorjev. V obdobju 1996 do 2002 naj bi tako umetno prikazali kar za 2.700 milijonov dolarjev dobička. V tem obdobju je lažno prikazan dobiček povzročil izredno rast cene delnice podjetja. Od tega je imel takrat največjo osebno korist prav Richard Scrushy. Trenutno mu ne kaže preveč dobro, saj je obdolžen zarote, prevare, krive prisega, pranja denarja in lažnega računovodskega poročanja. Če bo spoznan za krivega, mu grozi kazen v višini 278 milijonov dolarjev in dosmrtna ječa (Scrushy Accused of Concealing Earnings, 2005).

V začetku februarja 2006 se je končno začel sodni proces proti nekdanjima ključnima možema energetskega koncerna Enron. Javnost ga že označuje kot enega največjih sodnih procesov zadnjih let v ZDA. Nekdanji predsednik uprave, Jefrey Skilling, je obtožen petintridesetih prevar, zarote, trgovanja na podlagi zaupnih podatkov ter poneverbe. Kenneth Lay pa je obdolžen sedmih prevar in zarot. Če bosta spoznana za kriva vseh obtožb, obema grozi nekaj desetletna zaporna kazen (Sušnik, 2006).

2 STANDARDI, KI UREJAJO NOTRANJE KONTROLIRANJE

Eden izmed načinov, kako želi SOX zakon preprečiti prevare, je izboljšanje delovanja notranji kontrol v podjetjih. Tukaj se pridružujem mnenju številnih poznavalcev SOX zakona, da je zakon prinesel največ novosti, sprememb in zahtev ravno na tem področju. Zato sem v tem poglavju prikazal glavne značilnosti notranjega kontroliranja ter standarde, ki jih podjetja uporabljajo kot pomoč za postavitev učinkovitih notranjih kontrol. Še posebno pozornost sem namenil COSO standardu, ki ga priporoča PCAOB in ga uporablja večina podjetij.

Dolgo časa so vodilne osebe v podjetju iskale način, kako bolje nadzorovati poslovanje podjetja. Odgovor se je skrival v učinkovitih notranjih kontrolah, s pomočjo katerih menedžment lažje zasleduje cilj dobičkonosnosti in pri tem zmanjšuje tveganja in možna presenečenja. Zahteva po notranjem kontroliranju sploh ni nova, saj SEC že od leta 1977

zahteva, da imajo podjetja primeren sistem notranjih kontrol (Preparing for Internal Control Reporting, 2002, str. 3). Standardi za pomoč pri postavitvi sistema notranjih kontrol pa so obstajali že desetletja pred izbruhom škandalov v ZDA. Notranje kontroliranje omogoča menedžmentu, da se prilagodi na hitro spreminjajoče okolje, povečano konkurenco, spremembe povpraševanja in prioritet kupcev ter je tako ves čas pripravljen na nadaljnjo rast podjetja. Je hkrati tudi temelj za natančno beleženje transakcij in za pripravo zaupanja vrednih računovodskih izkazov. Dober sistem notranjih kontrol povečujejo učinkovitost poslovanja, zmanjšuje tveganje izgube premoženja in zagotavlja zanesljivost računovodskih izkazov ter skladnost z zakoni in predpisi.

Izboljšanje notranjega kontroliranja prinese vsaj tri glavne prednosti, in sicer povečano učinkovitost procesov sistema notranjih kontrol, boljše informacije za investitorje in povečano zaupanje investitorjev. Poleg tega pa so pričakovani pozitivni rezultati še pomoč pri preprečevanju prevar, hitrejša in učinkovitejša zaznava pomanjkljivosti delovanja notranjih kontrol ter izboljšanje vseh procesov znotraj podjetja (New Corporate Reporting on Internal Control, 2004). Poleg teh prednosti pa Ernst & Young navaja še potencialne prednosti izčrpne ocene delovanja notranjih kontrol. To so zmanjšanje stroškov računovodskih procesov, identifikacija obstoječih kontrol, ki so neučinkovite, nepotrebne ali predrage, poenostavitev sistema notranjih kontrol ter povečanje produktivnosti (Preparing for Internal Control Reporting, 2002). Vse te prednosti pa za seboj potegnejo določene stroške. Tako ima postavitev učinkovitih notranjih kontrol velik vpliv na odhodkovno stran izkaza poslovnega izida, saj so stroški postavitve učinkovitega sistema notranjih kontrol zelo visoki in po mnenju nekaterih presegajo koristi. Analizo prednosti in slabosti notranjega kontroliranja sem podal v tretjem poglavju.

Učinkovito notranje kontroliranje je temelj za zaupanje delničarjev v računovodske izkaze, saj pripomore k zmanjšanju prevar in napak, s čimer prepreči nepravilne računovodske izkaze. Poleg tega preskrbi trg z dodatnimi informacijami, ki jih pri svoji oceni upoštevajo investitorji. Kljub vsem regulativnim zahtevam pa ni možno doseči absolutne notranje kontrole, ki bi zaznala in preprečila vse nepravilnosti. Tega dejstva se zaveda tudi PCAOB, ki v eni izmed svojih izjav pravi, da ni noben sistem notranjih kontrol absolutno varen pred človeškimi napakami, manipuliranjem in zarotami. Poleg tega dejstva pa se morajo investitorji še zavedati, da učinkovito notranje kontroliranje še ni zagotovilo, da bodo zastavljeni finančni cilji in strategije dejansko doseženi.

Sam proces notranjega kontroliranja je zelo obsežen, saj pri njem sodelujejo vsi zaposleni, od računovodij, informatikov, davčnih strokovnjakov, ljudi, ki pripravljajo pravilnike, do zaposlenih v operativi. Sodelujejo tudi zaposleni, ki se sploh ne zavedajo svoje vloge v tem procesu. Kljub številnim sodelujočim v tem procesu, ali pa ravno zaradi tega, imata za zagotovitev ustrezne notranjih kontrol v podjetju največjo odgovornost izvršni in finančni direktor. SOX zakon in zahtevki SEC jasno določajo, da sta izvršni in finančni direktor odgovorna za postavitev in vzdrževanje notranjih kontrol ter da morata v rednih presledkih

opraviti oceno delovanja notranjih kontrol v povezavi s potrditvijo četrtletnih in letnih poročil in drugimi obveznostmi iz naslova poročanja.

V kolikor nadzorni regulativni organ ugotovi, da poročilo o delovanju notranjih kontrol vsebuje napačne podatke oziroma izpušča pomembna dejstva, so za odgovorne osebe zagrožene zelo visoke denarne in zaporne kazni. Tako podjetja pravzaprav nimajo izbire, ali bodo postavila učinkovit sistem notranjih kontrol in poročala o njem tako, kot to zahteva SEC. Edina možnost, ki jo imajo, je, da se sama odločijo, kako bodo postavila sistem notranjih kontrol in kulturo odgovornosti, ki ga pri tem spremlja. Pri tem se morajo vprašati, ali bodo izvajala notranje kontroliranje samo zaradi zakonskih zahtev ali pa ga bodo uporabili še za izboljšanje poslovanja. Priporočam, da se podjetja odločijo za slednjo odločitev, ki je mnogo koristnejša – zlasti na dolgi rok – saj trenutna situacija v ZDA nič kaj ne kaže, da bi v kratkem lahko prišlo do spremembe ali celo odprave SOX zakona.

2.1 COSO STANDARD

COSO standard je že od leta 1992 vključen v ameriške revizijske standarde[18] (Preparing for Internal Control Reporting, 2002, str. 3). Ključna prednost COSO standarda je, da sistematično predpisuje standarde in kriterije, na podlagi katerih podjetja in druge organizacije oblikujejo svoj sistem notranjih kontrol. Ravno zaradi tega številna podjetja kot osnovo za učinkovit sistem notranjih kontrol uporabljajo COSO standard.

Pojem notranjega kontroliranja ima zelo širok pomen. Zato si ga ljudje različno tolmačijo. Za zakonsko definicijo tega termina se v ZDA največkrat uporablja ravno definicija iz COSO standarda. V njem je notranje kontroliranje opredeljeno kot proces, na katerega vplivajo menedžment, nadzorni svet in ostali zaposleni, pri čemer ta proces zagotovi razumna zagotovila glede doseganja ciljev v sledečih kategorijah (Internal Control – Integrated Framework, Volume 2, 1992, str. 5):

- Uspešno in učinkovito poslovanje, s katerim v podjetju opredelijo osnovne poslovne cilje, kot je npr. dobičkonosnost, in se morajo zanje prizadevati vsi zaposleni. Pri tem je pomembno, da so cilji organizacije postavljeni pred cilji posameznikov, dobaviteljev, kupcev ipd.
- Zanesljivo računovodsko poročanje, ki pokriva področje priprave zanesljivih računovodskih izkazov in drugih računovodskih informacij. To pomeni, da so vsi poslovni dogodki zabeleženi, pošteno in pravočasno ocenjeni ter poknjiženi v skladu z veljavnimi računovodskimi standardi.
- Skladnost z veljavnimi zakoni in ostalimi predpisi. Ta kategorija pokriva veljavne zakone in predpise (npr. Sarbanes-Oxley zakon), ki jih mora upoštevati podjetje, da se izogne slabemu ugledu ali drugim negativnim posledicam.

[18] Statement on Auditing Standards No. 55.

Pri interpretaciji osnovne definicije notranjega kontroliranja se poraja vprašanje, kaj je v okviru koncepta razumno zagotovilo. Lahko ga opredelimo kot zavedanje, da je potrebno razviti sistem notranjih kontrol, ki bo omogočil menedžmentu primerno ravnotežje med ravnijo kontrole, ki jo je potrebno doseči, da se izpolnijo poslovni cilji, ter med tveganjem posameznega poslovnega dogodka (Understanding Internal Controls, 1997, str. 2) . Pri tem je najpomembneje, da stroški kontrole ne presežejo koristi, ki iz nje izhajajo. Tako bi morali biti vsi vidiki notranjega kontroliranja (rutinski postopki, periodični nadzor, dokumentiranje transakcij, politike in navodila ipd.) tako kot ostale poslovne odločitve predmet cost-benefit analize. Samo na podlagi nje bi se lahko v podjetju odločili, v kolikšni meri bodo izvajali notranje kontroliranje. Na žalost pa je zaradi težko določljivih dejavnikov izvedba analize v večini primerov nemogoča. Kljub vsemu pa je za podjetje priporočljivo, da se drži sledečih korakov pri ocenitvi dejavnikov, ki pozitivno in negativno vplivajo na notranje kontroliranje (Preparing for Internal Control Reporting, 2002, str. 28):

1. Narediti seznam rešitev, s katerimi se lahko zmanjša ali odpravi tveganje.
2. Za vsako izmed rešitev ugotoviti dejavnike, ki bodo vplivali na stroške.
3. Določiti stroške in tveganja, kjer je to mogoče.
4. Ovrednotiti te stroške in tveganja.
5. Oceniti verjetnost, da bo prišlo do škode, če ne bo postavljena primerna notranja kontrola ter kako pogosto lahko do nje pride.
6. Za vsako rešitev oceniti verjetnost, da bo prišlo do škode, kljub temu da bo postavljena primerna notranja kontrola ter kako pogosto lahko do nje pride.
7. Pripraviti najboljšo možno oceno koristi odprave ali zmanjšanja tveganja, pri čemer je potrebno upoštevati strošek in pogostost nastanka škode za posamezno tveganje.
8. Odločiti, ali bo strošek odprave slabosti notranje kontrole večji ali manjši od koristi, ki jo prinese pravilno postavljena notranja kontrola.

Vidimo torej, da je notranje kontroliranje stalen proces, ki ga uresničujejo ljudje, pri čemer pa ne more podati absolutnih zagotovil, da bodo doseženi vsi zastavljeni cilji. Za doseganje zgoraj navedenih ciljev so pri COSO določili pet komponent notranjega kontroliranja, in sicer: **kontrolno okolje, ocena tveganja, kontrolne aktivnosti, informacije in komunikacija ter nadzor.**

2.1.1 Kontrolno okolje

Kontrolno okolje je osnova za vse ostale komponente notranjega kontroliranja, saj odseva odnos in ravnanje ter zavestno vplivanje menedžmenta, zaposlenih in lastnikov na pomen notranjega kontroliranja. Vključuje sedem sestavin, in sicer: poštenost in moralne vrednote, uresničevanje sposobnosti in razvoja ljudi, nazor (filozofija) in stil delovanja menedžmenta, organizacijska struktura, določitev veljave in odgovornosti, kadrovski pravilniki ter sodelovanje najvišjih organov (nadzorni svet, revizijski odbor ipd). Za uspešno uresničevanje navedenih sestavin sta s svojimi dejanji znotraj ali zunaj podjetja najbolj odgovorna menedžment in nadzorni svet.

V okviru kontrolnega okolja se s predpisanim redom in strukturiranjem uvede osnova za notranje kontroliranje. Predstavlja okolje, v katerem se izvajajo kontrole in se pripravljajo računovodski podatki. V učinkovitem okolju se zaposleni zavedajo svojih odgovornosti, mej svoje veljave in želijo na pravi način početi prave stvari. Menedžment povečuje primernost okolja z vzpostavitvijo učinkovite komunikacije z napisanimi pravili in postopki, etičnimi standardi ipd. Največ pa lahko stori z ustvarjanjem pozitivnega »tone at the top« načina vedenja, kjer od vsakega zaposlenega zahtevajo enake standarde spoštovanja pravil in obnašanja kot jih tudi sam izvaja in upošteva. Za učinkovito notranje kontroliranje je priporočljivo, da menedžment razvija okolje, ki vzpodbuja poštenost, vodstveno filozofijo, ki podpira notranje kontrole po celotni organizaciji, ter v katerem je jasna dodelitev pooblastil in odgovornosti.

Kontrolno okolje je v veliki meri odvisno od stopnje odgovornosti vsakega posameznika. Visok poudarek kontrolnemu okolju še ne predstavlja zagotovila, da bo organizacija dosegla zastavljene cilje. Vsekakor pa njeno pomanjkanje pripelje do večjih možnosti za nastanek nepravilnosti, ki jih podjetje ne bo sposobno zaznati (Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, 1998, str. 15). Prenizek pomen kontrolnega okolja ima ponavadi skupna dva elementa. Menedžment preko besed in dejanj ne da dovolj velikega poudarka močnemu sistemu notranjih kontrol, hkrati pa pozabi na dobro definiranje odgovornosti za delovanje notranjih kontrol, za katero je odgovoren vsak posameznik v organizaciji.

2.1.2 Ocena tveganja

Jasna določitev ciljev podjetja je pogoj za izvajanje komponente ocene tveganja. Menedžment mora identificirati in analizirati relevantna tveganja, do katerih lahko pride pri doseganju zastavljenih ciljev. Proces identifikacije in analize tveganj je iterativen proces. V okviru tega mora menedžment določiti verjetnost nastanka tveganja in njegov potencialni učinek. To je hkrati osnova, na podlagi katere se odloči, kako bo upravljal s posameznimi tveganji in kakšne ukrepe bo sprejel. Pri oceni učinka tveganja je potrebno upoštevati njegov vpliv na količinske in na kakovostne dejavnike. Prvi so lahko izmerljivi (npr. potencialni stroški tožb, odpisa zalog ali terjatev), drugo vrsto dejavnikov pa je težje izmeriti in ovrednotiti (npr. izguba dobrega imena, nenamerno kršenje zakonov). Učinkovita ocena tveganja upošteva notranje in zunanje dejavnike, ki imajo vpliv na doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Notranji dejavniki so na primer kompleksnost organizacijske strukture podjetja, narava poslovanja, usposobljenost in fluktuacija zaposlenih. Zunanji dejavniki pa so predvsem spreminjajoči se ekonomski pogoji poslovanja, spremembe v panogi ipd. Pri procesu ocene tveganja se mora menedžment odločiti, katera tveganja lahko obvladuje in katerih ne more. Za tveganja, ki jih lahko obvladuje, se mora menedžment odločiti, do katere mere bo imel ta tveganja pod nadzorom. Pri tveganjih, ki jih ne more obvladovati, pa se mora odločiti, ali jih bo sprejel ali pa bo z določeno poslovno aktivnostjo v celoti prenehal oziroma zmanjšal pogostost izvajanja.

Tveganje predstavljajo možni dogodki, ki vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev podjetja. Osnovne kategorije tveganja so napake, prevare, izpustitve in zamude. Dobro upravljanje s tveganji je eden ključnih dejavnikov uspeha podjetja. S pomočjo učinkovitih notranjih kontrol mora podjetje zmanjšati izpostavljenost tveganju do te mere, da bo tveganje še sprejemljivo za menedžment. V kolikor kontrola in tveganje nista v ravnotežju, potem je ene od teh dveh kategorij preveč, druge pa premalo. Prevelik poudarek notranjemu kontroliranju pripelje do povečane birokracije, zmanjšanja produktivnosti, povečane kompleksnosti, daljšega časa za izvedbo nalog ter do povečanje dejavnosti, ki ne povečujejo vrednosti podjetja. Na drugi strani pa pomanjkanje notranjih kontrol pripelje do povečanega tveganja, ki se odraža v izgubi premoženja, slabih poslovnih odločitvah, neskladnosti z zakonom ter javnimi škandali. V kolikor želi menedžment doseči pravilno razmerje med tveganjem in notranjim kontroliranjem, mora biti slednjo proaktivno, stroškovno učinkovito, namenjeno za zmanjšanje izpostavljenosti tveganju, hkrati pa mora prinašati podjetju dodano vrednost (Understanding Internal Controls, 1997, str. 7).

2.1.3 Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti so pravila in postopki, s katerimi menedžmenta zagotovi, da se dosežejo njihovi zastavljeni cilji in da se izvršijo strategije za zmanjšanje tveganja. Tovrstne aktivnosti se odvijajo na vseh nivojih in pri vseh funkcijah podjetja. Kontrolne aktivnosti morajo biti izvedene premišljeno, skrbno in dosledno. Za uspešne izvajanje kontrolne aktivnosti je potrebno, da se identificirajo in raziščejo dogodki, ki so izstopali pri posameznem pregledu. V kolikor je potrebno, mora podjetje izvesti korektivne ukrepe.

Kontrolne aktivnosti lahko razdelimo v dve veliki skupini. Prve so preventivne kontrolne aktivnosti, katerih namen je, da se preprečijo nezaželeni dogodki. Ker preprečujejo nastanek napake, so te kontrolne aktivnosti po svoji naravi proaktivne. Primeri preventivnih kontrolnih aktivnosti so odobritve, razmejitev dolžnosti ipd. Z drugo skupino kontrolnih aktivnosti pa se poskuša zaznati, ali je do nezaželenega dogodka že prišlo. Zato govorimo o t.i. detektivnih kontrolnih aktivnostih. Z njihovo pomočjo se odkrije ali je do napake že prišlo, ne da pa se je več preprečiti. Primeri detektivnih kontrolnih aktivnosti so pregledi, analize, odstopanja od planov, fizičen popis zalog in revizija. Obe vrsti kontrolnih aktivnosti sta nujni za učinkovito notranje kontroliranje (Understanding Internal Controls, 2003, str. 17).

Izvajanje kontrolnih aktivnosti lahko razdelimo na kontrole, kot so:

- odobritve in potrditve,
- uskladitve,
- pregledi poslovanja,
- varovanja premoženja,
- razmejitev dolžnosti in
- kontrolne aktivnosti nad informacijskem sistemu.

Pri odobritvi mora oseba, ki odobri posamezno transakcijo, pregledati priloženo dokumentacijo. Ta mora upravičiti nastanek transakcije ter mora biti v skladu s predpisi, zakoni ipd. Ponavadi se določijo meje, do katerih vrednosti lahko posamezna oseba odobri transakcijo. V kolikor transakcija preseže to mejo, je potrebna njena odobritev na višjem nivoju.

Pri uskladitvah se primerjajo podatki iz več različnih virov, ki pa morajo dati enak končni rezultat. V kolikor pride do odstopanj, je potrebno raziskati, kje in zakaj je prišlo do napake in jo odpraviti.

Zaposleni v podjetju največkrat izvajajo sledeče preglede poslovanja:

- Pregledi na najvišjem nivoju: sem spadajo pregledi dejanskega poslovanja glede na planirano in na preteklo poslovanje, napovedi za prihodnja obdobja in pregled konkurence.
- Neposredni pregled: menedžment na podlagi poročil o kakovosti poslovanja oddelka nadzoruje njegovo uspešnost.
- Obdelava informacij: s pomočjo velikega števil kontrol se preveri natančnost, popolnost in odobritev posameznih transakcij.
- Indikatorji kakovosti poslovanja: pri preučevanju nepričakovanih rezultatov ali trendov lahko menedžment ugotovi okoliščine, zaradi katerih so ogroženi zastavljeni cilji. Menedžment lahko uporabi te informacije samo pri vsakodnevnih odločitvah, lahko pa tudi pri ugotavljanju nepričakovanih rezultatov pri računovodskih izkazih. V kolikor se uporablja tudi slednje, potem predstavlja analiza indikatorjev kakovosti poslovanja hkrati še kontrolo pri računovodskem poročanju.

Pri varovanju premoženja se uporabljajo fizične kontrole. Oprema, zaloge, denar in druga sredstva ter pomembni dokumenti in zaupne informacije morajo biti fizično varovani pred nepooblaščenimi dostopi, uporabo ali uničenjem. Primeri fizičnih kontrol so zaklepanje vrat, uporaba kartic, varnostnikov, gesel. Vsake toliko časa je potreben popis teh sredstev, da se primerja dejansko stanje s stanjem v knjigah. Oseba, ki dela popis sredstev, zaradi razmejitve dolžnosti ne sme biti hkrati njihov skrbnik.

Razmejitev dolžnosti je ključna za učinkovito notranje kontroliranje, saj zmanjšuje tako napačna kot nedopustna dejanja. V splošnem velja, da morajo biti ločene vsaj funkcije odobritve, zapisa, uskladitve in skrbništva nad sredstvi. S tem se zmanjša tveganje, da bo prišlo do namernih ali nenamernih napak. Pri tako postavljenem sistemu notranjih kontrol lahko pride do prevare le v primeru, da se posamezne osebe, ki opravljajo različne funkcije, dogovorijo, da bodo namerno kršile pravila. Možnost individualne prevare se s pravilno razmejitvijo dolžnosti močno zmanjša.

Kontrole pri informacijskih sistemih se delijo v dva velika sklopa, in sicer na splošne kontrole ter na programske kontrole. Splošne kontrole veljajo za celoten informacijski sistem in za vse

aplikacije, ki izhajajo iz njega. Vsebujejo pa omejitev tako fizičnega kot programskega dostopa do sistema, omejevanje dostopa za spreminjanje programov, varnostnega pregleda sistema (virusi) ter priprava »backup« datotek. S splošnimi kontrolami se zagotovi, da so vse spremembe v sistemu odobrene, preverjene in zabeležene. Programske kontrole vsebujejo kontrole pri vnosu podatkov (vnos samo za osebe, ki so pooblaščene za posamezno transakcijo, preverjanje veljavnosti podatkov, preprečitev podvajanja podatkov, opozarjanje na napake ipd.), pri obdelavi podatkov (zagotovitev pravilnega izračuna in knjiženja) ter pri izhodnih podatkih, ki morajo omogočiti celovito in natančno sled o rezultatih obdelave podatkov (Understanding Internal Controls, 2003, str. 27).

2.1.4 Informacije in komunikacija

Informacije in komunikacija so podpora za vse ostale komponente notranjega kontroliranja. V okviru te komponente se mora menedžment osredotočiti na razumevanje sistemov in procesov, ki so pomembni pri zbiranju računovodskih podatkov, da na podlagi njih lažje sprejema odločitve. Zaposleni morajo dobiti informacije pravočasno in v taki obliki, da lahko izvršijo svoje naloge. Hkrati morajo razumeti svojo vlogo in se zavedati svoje odgovornosti pri notranjem kontroliranju ter vpliv posameznikov na delo drugih. Poleg notranjega komuniciranja mora podjetje komunicirati tudi navzven (komuniciranje z zunanjimi deležniki, kot so delničarji, kupci, dobavitelji, nadzorni organi idr.) in pravilno razumeti in uporabljati informacije iz zunanjega okolja (Medja, 2005, str. 15).

Kakovostno posredovana informacija ima značilnosti, kot so primerna vsebina, ažurnost, pravočasnost, pravilnost in dosegljivost. Informacije in komunikacijski sistemi so lahko formalni ali neformalni, po njihovem viru nastanka pa jih lahko razdelimo še na notranje in zunanje. Komunikacija deluje učinkovitejše, v kolikor poteka po organizaciji tako vertikalno kot horizontalno.

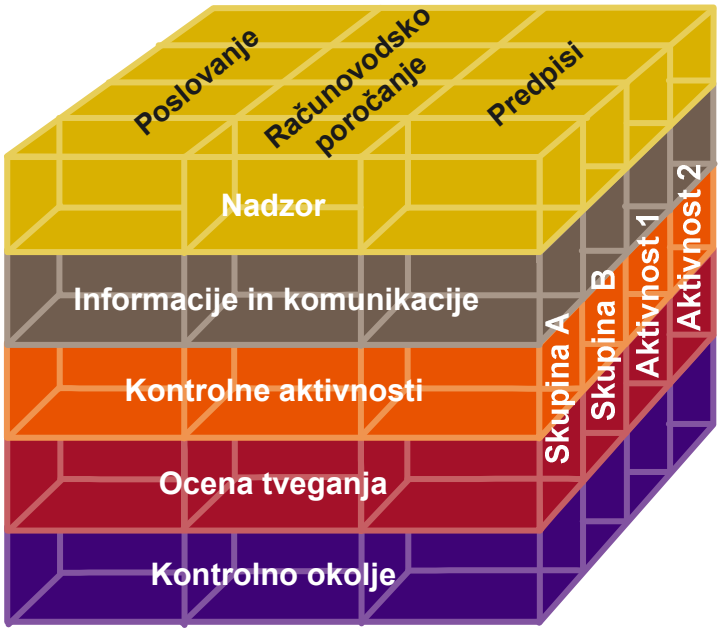
2.1.5 Nadzor

Nadzor je kontinuiran proces, ki se ga menedžment poslužuje za oceno delovanja in vzdrževanja kakovosti notranjih kontrol. Njegov namen je, da se določi, ali so notranje kontrole primerno zasnovane in učinkovite. To pa je možno le, če se vseh pet komponent notranjega kontroliranja izvaja tako, kot so bile zastavljene. Tri sestavine nadzora so stalen nadzor, občasni nadzor in poročanje pomanjkljivosti. Vse tri sestavine vključujejo pregled notranjih kontrol s strani menedžmenta ali koga drugega, ki ne sodeluje v procesu. Nadzor vključuje pravila in postopke, ki zagotovijo, da se revizijske in druge ugotovitve ustrezno upoštevajo in da se odpravijo ugotovljene pomanjkljivosti (Standards for Internal Control in the Federal Government, 1999, str. 20). Obseg in pogostnost ocenjevanja je odvisna od ocene tveganj in učinkovitosti stalnega nadzora procesov. Pomanjkljivosti v delovanju notranjih kontrol je potrebno poročati navzgor, da menedžment prejme informacije o pomembnih slabostih delovanja notranjih kontrol, na podlagi katerih lahko pravočasno ukrepa.

2.1.6 Povezava med cilji in komponentami notranjega kontroliranja

Če podjetje želi imeti učinkovito notranje kontroliranje, mora biti prisotnih vseh pet komponent notranjega kontroliranja. V tem primeru sistem notranjih kontrol zagotovi delničarjem in ostalim deležnikom podjetja razumna zagotovila, do katere meje so bili doseženi zastavljeni cilji, da so javno objavljeni računovodski podatki verodostojni in da organizacija posluje v skladu z veljavnimi predpisi in pravili. Za lažjo predstavo o neposrednem odnosu med cilji podjetja (zgornja ploskev) in komponentami notranjega kontroliranja (sprednja ploskev) COSO uporablja spodaj prikazano matriko. Tretja dimenzija (stranska ploskev) prikazuje enote ali aktivnosti podjetja v povezavi z notranjim kontroliranjem. Sistem notranjih kontrol je uporaben tako za podjetje kot celoto kot tudi za njegove posamezne dele (npr. poslovne enote).

Slika 2: Povezava med cilji in komponentami notranjega kontroliranja



Vir: Internal Control – Integrated Framework, Volume 2, 1992.

Komponente notranjega kontroliranja so zasnovane tako, da jih lahko uporabljajo vsa podjetja ne glede na njihovo velikost. Kljub temu se je večina srednjih in manjših podjetij odločila le za neformalno izvedbo komponent notranjega kontroliranja. Ker pa SOX zakon zahteva oceno zunanjih revizorjev o delovanju notranjih računovodskih kontrolah za vsa podjetja, morajo nekatera podjetja povečati stopnjo formalnosti pri izvajanju komponent. To lahko storijo z vzpostavitvijo ciljev poročanja, dodelitvijo odgovornosti, oceno ključnih tveganj in določitvijo ustreznega nadzora nad njimi, izobraževanjem zaposlenih, preizkušanjem učinkovitosti kontrol, s pregledom rezultatov in predlaganim poročanjem na podlagi le-teh. Zaradi velikega števila malih podjetij so se pri organizaciji COSO odločili, da pripravijo nova navodila, s katerimi bodo majhnim podjetjem (letni prihodek pod 200 milijonov dolarjev) na konkretnih primerih prikazali delovanje notranjih kontrol na podlagi COSO standarda (COSO

Launches New Guidance Initiative for Small Businesses, 2005). S tem bodo tudi majhna podjetja lažje izpolnjevala zahtevo po učinkovitih notranjih kontrolah in druge zakonodajne zahteve.

2.1.7 Razvitost sistema notranjih kontrol

Podjetja lahko pri vrednotenju kontrol in postopkov uporabijo princip razvitosti sistema notranjih kontrol. Osnovni cilj tega principa je dognati, ali obstoječe oziroma predlagane notranje kontrole delujejo dovolj učinkovito, da lahko podjetje upravlja s tveganji, in ali sistem omogoča zadostno raven dokumentiranja kontrol za kasnejše notranje ali zunanje preglede. Razvitost sistema lahko glede na značilnosti delovanja postavljenih kontrol razdelimo v pet stopenj, in sicer (Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges, 2002, str. 18):

1. Nezanesljive notranje kontrole:
   - okolje je nepredvidljivo, kontrole niso postavljene.
2. Neformalne notranje kontrole:
   - kontrole se postavljene, vendar niso ustrezno dokumentirane,
   - izvajanje kontrol je v veliki meri odvisno od posameznikov,
   - ni formalnega usposabljanja za učinkovito izvedbo kontrol.
3. Standardizirane notranje kontrole:
   - kontrole se postavljene,
   - kontrole so dokumentirane in predstavljene zaposlenim,
   - ni nujno, da se odkloni od postavljenih kontrolnih aktivnosti zaznajo.
4. Nadzorovane notranje kontrole:
   - kontrole so standardizirane,
   - periodična preverjanja kontrol z namenom ocene njihove učinkovitosti,
   - menedžment je seznanjen z rezultati preverjanj.
5. Optimalne notranje kontrole:
   - kontrole so vgrajene v informacijski sistem,
   - redno pregledovanje kontrol z nenehnimi izboljšavami,
   - za podporo notranjemu kontroliranju je uvedena avtomatizacija in orodja, ki omogočajo, da podjetje hitro spreminja delovanje kontrol, v kolikor je to potrebno.

Uporaba zgoraj navedenih kriterijev je lahko v veliko pomoč pri določitvi razvitosti notranjega kontroliranja, določitvi postopkov za računovodsko poročanje in razkritju teh postopkov ter pri samih kontrolah. Višje, kot je na omenjeni lestvici notranje kontroliranje v podjetju, manjše je tveganje, da bo moralo podjetje plačati kazen zaradi pomanjkljivih, izpuščenih ali nepravilnih razkritij. Uporaba principa razvitosti sistema notranjih kontrol omogoča, da izvršni ali finančni ugotovita, ali so potrebni določeni popravki. Hkrati pa jima

lajša odločitev, koliko truda je potrebno vložiti v izboljšavo notranjih kontrol, da bo njihovo izvajanje v skladu s SOX zakonom.

2.2 NADGRADNJA COSO STANDARDA

Potreba po nadgradnji COSO standarda, ki bi dal osnovna vodila in zamisli ter jasna navodila za ugotavljanje, oceno in upravljanje s tveganji na ravni podjetja, je postala v obdobju po razkritih škandalih vse bolj očitna. Zato je COSO v sodelovanju z revizijsko družbo PwC pripravil standard ERM[19], s pomočjo katerega menedžment lažje ovrednoti tveganja in izboljša njihovo upravljanje. Standard ni mišljen kot zamenjava obstoječega standarda za notranje kontroliranje, ampak je njegova nadgradnja, ki menedžmentu omogoča, da poleg učinkovitega notranjega kontroliranja izboljša še procese, s katerimi obvladuje tveganja.

Osnovni predpostavki upravljanja s tveganji v podjetju sta, da podjetja obstajajo zato, da zagotovijo vrednost za svoje deležnike ter da se pri poslovanju srečujejo z negotovostjo. Ta prinaša tako tveganja in priložnosti, da se vrednost podjetja poveča ali pa zmanjša. Naloga menedžmenta pa je, da določi, kolikšna je optimalna stopnja negotovosti, ki jo pri svojem poslovanju sprejema podjetje, da se bo njegova vrednost v očeh investitorjev še povečevala (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 1). Zato so pripravljavci ERM standarda v osnovni COSO model k prvotnim trem ciljem dodali nov cilj – strategija. Ta cilj se nanaša na strategijo podjetja in njegovo dolgoročno poslanstvo. V okviru tega cilja menedžment pri določanju strategije podjetja opredeli tveganja, ki jih oceni in se nato odloči ali jih bo sprejel, zmanjšal ali pa se jim bo izognil. Druga sprememba glede na osnovni model je, da ima notranje kontroliranje v ERM standardu osem elementov. Iz prvotnega elementa ocena tveganja so nastali trije, in sicer določitev ciljev, prepoznavanje dogodkov ter odziv na tveganje (Medja, 2005, str. 16).

Po definiciji je ERM proces, na katerega vplivajo člani nadzornega sveta, menedžment in drugi zaposleni. Oblikovan je z namenom, da omogoči podjetju lažje zastaviti cilje, da ugotovi potencialne dogodke, ki lahko vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev podjetja, ter da določi, kako upravljati z ugotovljenimi tveganji, tako da so znotraj razumnih meja. (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 2). Postavitev učinkovitih notranjih kontrol je le ena izmed možnosti za lažje upravljanje s tveganji.

Osnovni cilj ERM standarda pa je, da priskrbi razumna zagotovila glede doseganja zastavljenih ciljev podjetja. Ti so razdeljeni v štiri glavne sklope. Njihova kategorizacija omogoča menedžmentu, da se osredotoči na različne vidike upravljanja s tveganji v podjetju. Hkrati prikazuje neposredno odgovornost posameznih izvršnih direktorjev. Delitev ciljev podjetja je narejena po sledeče sklopih:

- strategija: najvišji zastavljeni cilji v povezavi s poslanstvom in vizijo podjetja,

[19] Enterprise Risk Management – Integrated Framework.

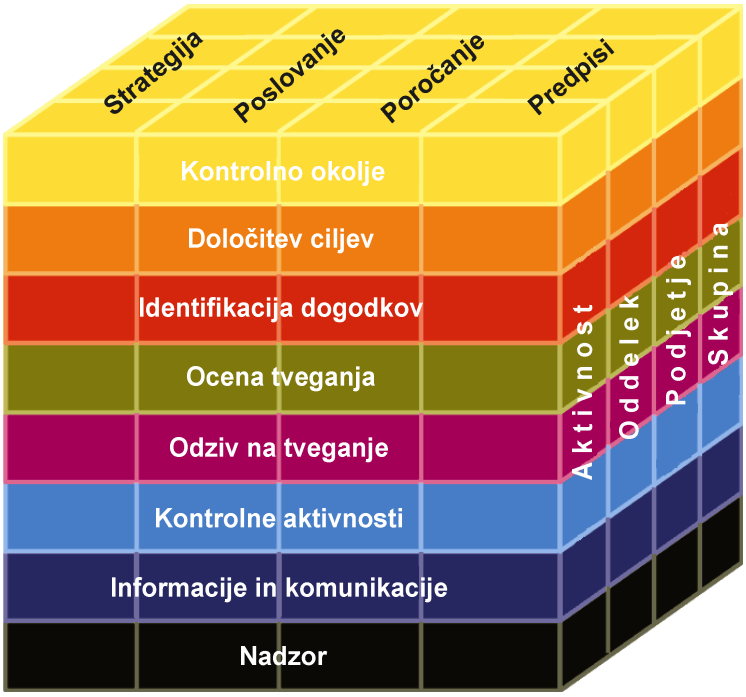
- poslovanje: z njimi se doseže učinkovita uporaba resursov,
- poročanje: zastavljeni cilj je zanesljivo poročanje ter
- skladnost z veljavnimi zakoni.

Za dosego ciljev je v okviru ERM standarda določenih osem medsebojno povezanih komponent. Izpeljane so iz načina, kako menedžment vodi podjetje. ERM proces je iterativen proces, kjer komponente vplivajo ena na drugo. Te komponente so (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 3-4):

- Kontrolno okolje: z njim je podana osnova, kako zaposleni gledajo na tveganje in na notranje kontroliranje v podjetju.
- Določitev ciljev: cilji morajo obstajati, da lahko menedžment ugotovi potencialne dogodke, ki bodo vplivali na zastavljene cilje. ERM standard zagotovi, da obstajajo procesi, s katerimi se določijo cilji, ki so v skladu z vizijo podjetja ob še sprejemljivem tveganju.
- Identifikacija dogodkov: identificirati je potrebno notranje in zunanje dogodke, ki vplivajo na dosego cilja, pri čemer je potrebno ločiti med tveganji in priložnostmi. Vsi dogodki morajo biti ustrezno vgrajeni v strategijo ali v proces določanja ciljev.
- Ocena tveganja: osnova za odločitev, kako se bo upravljalo s posameznimi tveganji, je njihova analiza, s pomočjo katere se oceni verjetnost in pomen tveganja.
- Odziv na tveganje: menedžment izbere način, kako se bo odzval na tveganje. Lahko se mu izogne, lahko ga zmanjša, porazdeli ali pa ga sprejme. Menedžment naj razvije niz aktivnosti, da tveganja približa nivoju sprejemljivosti za podjetje.
- Kontrolne aktivnosti: vpeljejo se pravila in postopki, ki pomagajo zagotoviti, da se odgovor na tveganje izvrši učinkovito.
- Informacije in komunikacija: ugotovijo se ustrezne informacije, nato se jih pravočasno posreduje zaposlenim. Ti morajo dobiti informacije v taki obliki, da lahko izvršijo svoje naloge. Informacije o ugotovljenih tveganjih in njihovem upravljanju so potrebne na vseh nivojih organizacije.
- Nadzor: celoten ERM proces je nadzorovan, po potrebi se opravijo spremembe procesov. Na ta način se sistem dinamično odziva na spremembe v okolju.

S postavljenimi cilji podjetje pokaže, kaj želi doseči. Na drugi strani komponente ERM standarda prikazujejo, kaj je potrebno, da se doseže zastavljene cilje. Obstaja neposreden odnos med cilji in komponentami, ki ga grafično lahko prikažemo s kocko. Zgornja ploskev kocke predstavlja štiri cilje, na sprednji ploskvi je prikazanih osem komponent, na stranski ploskvi pa enote podjetja. S pomočjo kocke je slikovito opisana možnost, kako se s posameznimi komponentami upravlja s tveganji na ravni podjetja, poslovne enote ali drugih organizacijskih delov podjetja.

Slika 3: Povezava med cilji in komponentami ERM standarda



Vir: Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004.

V kolikor je delovanje vsake izmed osmih komponent učinkovito, potem je učinkovito tudi upravljanje s tveganji pri vseh štirih kategorijah ciljev. V takem primeru imata menedžment in nadzorni svet razumna zagotovila, da pravilno razumeta, do katere mere so doseženi strateški in poslovni cilji podjetja, da je poročanje zanesljivo ter da podjetja posluje skladno z veljavnimi zakoni in ostalimi predpisi. Očitno je, da ERM standard omogoča menedžmentu, da se učinkovito spopade z negotovostjo in z njo povezanimi tveganji in priložnostmi, kar povečuje vrednost podjetja. Povedano drugače, ERM pomaga podjetju, da se na poti do zastavljenih ciljev izogne pastem in negativnim presenečenjem.

2.2.1 Strateški menedžment in notranje kontroliranje

Izvršni in finančni direktor morata pri postavljanju kontrolnih mehanizmov gledati dlje od zgolj zakonskih zahtev po postavitvi učinkovitih notranjih kontrol. V kolikor želi biti podjetje med vodilnimi v svoji panogi, mora imeti v današnjem zelo zahtevnem poslovnem okolju model dinamičnega upravljanja s tveganji, ki pokriva ključne izpostavljenosti tveganju in omogoča podjetju, da se hitro odzove na spremenjene pogoje.

ERM standard je lahko zelo učinkovit le v primeru, da je vgrajen v infrastrukturo podjetja kot del poslovanja in narejen glede na tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno. Osnovni cilj je omogočiti podjetju, da identificira, oceni, opazuje in upravlja z vsemi vrstami sprememb, ki lahko vplivajo na izpostavljenost tveganju in ustvarjajo nove poslovne priložnosti. Podjetje, ki je tega sposobno, lahko proaktivno upravlja s tveganji in izkoristi poslovne priložnosti. Vse to pa pripelje do konkurenčne prednosti. Ključni elementi ERM standarda so:

- integriran in dinamičen prikaz poslovnih ciljev, ključnih tveganj in kontrol, kar je povezano s podpornimi pravili, postopki in operativnimi načeli;
- močna in fleksibilna struktura, ki se lahko sistematično ukvarja s tako zunanjimi kot z notranjimi spremembami, ki vplivajo na podjetje;
- nadzor ključnih izpostavljenosti tveganju v realnem času in njihovo poročanje menedžmentu ter
- podporna infrastruktura, ki olajša zgodnjo zaznavanje novih poslovnih tveganj ter ugotovi potrebo po povečanem komuniciranju, usposabljanju, poročanju ipd.

Izpolnjevanje zakonskih zahtev, vključno s SOX zakonom, je eno ključnih izpostavljenosti tveganju. V kolikor se podjetje odloči, da bo uporabilo ERM standard, je to lahko močna osnova za postavitev integriranih in dinamičnih orodij za upravljanje tega tveganja. S temi orodji podjetje pokriva vse komponente, identificirane s pomočjo COSO ogrodja. Hkrati pa oblikuje, vzdržuje, ocenjuje in poroča o sistemu notranjih kontrol, kot to od njega zahteva SOX ali kakšen drug zakon.

Integrirano notranje kontroliranje, katerega delovanje lahko menedžment sproti nadzira, in ki se zaradi spreminjajočih pogojev poslovanja nenehno izboljšuje, predstavlja najvišjo, optimalno stopnjo razvitosti sistema notranjih kontrol. Z dosegom te stopnje se zagotovi visoka učinkovitost delovanja kontrol, hkrati pa se lahko zmanjšajo inkrementalni stroški za izpolnjevanje SOX zakona. Poleg tega je tako razvit sistem v veliko pomoč pri doseganju večje preglednosti pri poročanju, saj omogoča menedžmentu, da pravočasno in zanesljivo zagotovi razkritja vsem deležnikom.

2.3 DRUGI STANDARDI NOTRANJEGA KONTROLIRANJA

Poleg največkrat uporabljenega COSO standarda se za potrebe notranjega kontroliranja uporabljajo še drugi standardi. COBIT[20] je orodje, ki omogoča lastnikom poslovnih procesov, da učinkovito izpolnijo obveznost iz naslova odgovornosti za kontrolo informacijskega sistema. SAC[21] ponuja pomoč notranjim revizorjem pri kontroli in reviziji informacijskega sistema in tehnologije. SAS[22] 55 in SAS 78 predstavljata smernice zunanjim revizorjem glede vpliva notranjih kontrol na planiranje in izvajanje revizije računovodskih izkazov. Med samimi standardi obstajajo določene razlike, predvsem zaradi dejstva, da so namenjeni različnim naslovnikom, t.j. notranjim revizorjem, menedžmentu in zunanjim revizorjem. Vsem standardom pa je skupno, da se osredotočijo na notranje kontroliranje in da so v pomoč posameznim naslovnikom pri postavitvi in oceni delovanja notranjih kontrol (Colbert in Bowen, 1998). Za lažjo ponazoritev skupnih točk in razlik med standardi notranjega

[20] Control Objectives for Information and related Technology.
[21] The Institute of Internal Auditors Research Foundation's Systems Auditability and Control.
[22] The American Institute of Certified Public Accountants' Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit.

kontroliranja je v naslednji tabeli prikazana primerjava osnovnih značilnosti vseh štirih omenjenih standardov.

Tabela 5: Pregled značilnosti standardov notranjega kontroliranja

Značilnost	**COBIT**	**SAC**	**SASs 55/78**	**COSO**
Osnovni naslovnik	Menedžment, uporabniki, revizorji informacijskega sistema	Notranji revizorji	Zunanji revizorji	Menedžment
Pogled na notranje kontroliranje	Skupek procesov, vključno s pravili, postopki in organizacijsko strukturo	Skupek procesov, podsistemov in ljudi	Proces	Proces
Cilji notranjega kontroliranja	Učinkovito delovanje, zanesljivo računovodsko poročanje, skladnost z zakoni, zaupnost in razpoložljivost podatkov	Učinkovito delovanje, zanesljivo računovodsko poročanje, skladnost z zakoni	Učinkovito delovanje, zanesljivo računovodsko poročanje, skladnost z zakoni	Učinkovito delovanje, zanesljivo računovodsko poročanje, skladnost z zakoni
Komponente	Planiranje, izvedba, podpora nadzoru	Pregled okolja, avtomatizirane in druge kontrole, postopki	Pregled okolja, ocena tveganja, pregled delovanja, informacije in komunikacija, nadzor	Kontrolno okolje ocena tveganja, kontrolne aktivnosti, informacije in komunikacija, nadzor
Poudarek	Informacijska tehnologija	Informacijska tehnologija	Računovodski izkazi	Celotna entiteta
Ocena delovanja notranjih kontrol	Za določeno obdobje	Za določeno obdobje	Za določeno obdobje	Na presečni datum
Odgovornost za notranje kontroliranje	Menedžment	Menedžment	Menedžment	Menedžment
Obseg	187 strani	1193 strani	63 strani	353 strani

Vir: Colbert in Bowen, 1998.

2.4 POSTAVITEV USTREZNIH KONTROL PRI UPORABI PREGLEDNIC

Mnogo podjetij uporablja preglednice (Excel, Lotus 1-2-3) kot ključno orodje pri pripravi računovodskih poročil in pri drugih procesih. Posledično je uporaba preglednic postala neprecenljiva za obdelavo podatkov in podporo pri odločanju. Tako, kot so uporabniki preglednic postajali čedalje zahtevnejši, se je hkrati povečevala možnost uporabe posameznih funkcij v preglednicah. Z uporabo sofisticiranih formul, samodejnih povezav do drugih preglednic in z uporabo makrov so preglednice postajale čedalje kompleksnejše, pri čemer pa se je občutno zmanjšala dokumentacija izračuna končnega rezultata.

Pri uporabi preglednic mora podjetje tehtati njihovo udobnost in prilagodljivost na eni strani ter zanesljivost informacij na drugi strani, saj so zahteve 404. člena SOX zakona povečale pomen kontrol pri njihovi uporabi. Ne glede na prilagodljivost preglednic morajo v podjetju oceniti, ali je možno postaviti primerne kontrole. Kot so odkrila nekatera podjetja, lahko že napaka v relativno neobsežni preglednici pripelje do bistvenih napak v računovodskih podatkih. Neko podjetje je zaradi preproste napake pri izreži – prilepi postopku, zmotno ponudilo previsoko ceno za hedging pogodbe, zaradi česar je bil njen dobiček manjši za 24 milijonov dolarjev (The Use of Spreadsheets – Considerations for Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act, 2004, str.2). Nekateri avtorji trdijo, da prihaja do napak pri preglednicah v 20 – 40% primerih. Verjetnost napake pa se povečuje s kompleksnostjo preglednice. Pri reviziji 54 preglednic je Panko (2005) ugotovil, da jih je kar 49 oz. 91% imelo napake.

Da bi ugotovili, kako podjetja uporabljajo preglednice, je potrebno ločiti med namenskostjo in kompleksnostjo preglednic. Podjetje lahko uporablja preglednice za pomoč pri vsakodnevnih opravilih, kot analitično informacijo ter za računovodske potrebe. Primer uporabe preglednice za pomoč pri vsakodnevnih opravilih je prikaz odprtih terjatev in obveznosti. Z analitično informacijo je mišljena podpora menedžmentu pri odločanju. Preglednice pa se lahko tudi osnova za knjiženje v glavno knjigo. Kompleksnost preglednic je lahko nizka, zmerna ali visoka. Ko je uporabo omejena zgolj na osnovne formule, govorimo o zmerni kompleksnosti. V primerih uporabe makrov, zahtevnejših formul ipd. pa že nastopi visoka kompleksnost. Take preglednice lahko smatramo kot novo programsko opremo. Pomembnost neoporečnosti in zanesljivosti pridobljenih informacij se povečuje z višjo stopnjo uporabe in večjo kompleksnostjo. S pomembnostjo preglednice pa se povečuje tveganje, da bo prišlo do bistvene napake. Zaradi tega mora menedžment zagotoviti primerne kontrole pri uporabi preglednic. Postavitev ustreznih kontrol poteka v petih korakih (The Use of Spreadsheets – Considerations for Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act, 2004, str. 4):

1. <u>Popis vseh preglednic, ki se uporabljajo za podporo pri računovodskih procesih</u>:
   Pomembno je dognati, kakšna je pomoč preglednic pri razkritjih pomembnih kontov in izjav o računovodskih izkazih. Popis mora vsebovati ime razpredelnice, kratek opis in vrednost, ki se izračunava s pomočjo preglednice, oddelek, ki je odgovoren za uporabo in razvoj preglednice, ter pogostost in obseg sprememb.
2. <u>Ocena načina uporabe in kompleksnosti preglednic:</u>
   Po popisu je potrebno določiti ali se posamezna preglednica uporablja kot pomoč pri vsakodnevnih opravilih ali je vir za analitično informacijo ali pa za računovodske potrebe. Določiti je potrebno tudi kompleksnost preglednice.
3. <u>Določitev nujno potrebnih kontrol:</u>
   Možnih je veliko število kontrol, naj jih naštejem samo nekaj: določanje pravic, kdo lahko dela s posamezno preglednico, uporaba verzij, zaščita listov in celic z gesli, shranjevanje back-up datotek v rednih časovnih obdobjih, pregled pravilnosti uporabe preglednic s strani osebe, ki ni sodelovala pri nastanku in razvoju preglednice ipd. Primerna kombinacija kontrol bi morala zmanjšati tveganje napak in nepravilnosti pri

preglednicah. Število kontrol se mora povečati z večjo uporabnostjo in kompleksnostjo preglednic.

4. Ugotovitev obstoječih kontrol:
   Potrebno je ugotoviti morebitne razlike med obstoječimi in potrebnimi kontrolami ter jih čimprej odpraviti.
5. Postaviti plan za odpravo pomanjkljivosti:
   Za vsako ugotovljeno razliko je potrebno postaviti plan za odpravo pomanjkljivosti. Pri zelo obsežnih preglednicah je potrebno razmisliti ali jih je moč integrirati v obstoječi informacijski sistem, saj se lahko le na ta način zagotovijo primerne notranje kontrole.

2.5 PREVARE V POSLOVANJU

Prevara je eden osnovnih dejavnikov tveganja, ki so ga želeli odpraviti s SOX zakonom. V mednarodnih standardih za revizijo je prevara opredeljena kot namerno dejanje enega ali več članov menedžmenta, zaposlenih ali tretjih oseb z namenom pridobitve neupravičene in nezakonite koristi (Skitek, 2006, str. 116). Iz te definicije se vidijo osnovne značilnosti prevare, in sicer:

- prevara je zavestno namerno dejanje,
- njena posledica se kaže v kršitvi zakonov in ostalih pravil,
- kršitelju prinaša določeno korist in
- kršitelj jo želi prikriti.

Prevara se od ostalih napak, kjer ravno tako lahko pride do pridobitve nezakonite koristi, loči v zavedanju in namenskosti dejanja. Glede na to, da je napaka storjena nenamerno, jo tudi storilec ne želi prikriti. Zato je notranje ali zunanji revizor lažje odkrije.

Na splošno velja, da so za nastanek prevare potrebni trije dejavniki, in sicer:

- motivacija,
- priložnost in
- osebne značilnosti.

Motiv za nastanek prevare ponavadi nastane zaradi pohlepa po denarju, osebnega zadoščenja, zadolženosti ali pa zaradi strahu pred neuspehom. S priložnostjo je mišljen dostop do situacij, kjer je moč storiti prevaro. Primeri takih situacij so pomanjkljivosti v sistemu notranjih kontrol, neprimeren slog vodenja menedžmenta in kultura podjetja. Tretji dejavnik za nastanek prevare so osebne značilnosti. Ta dejavnik je najtežje ugotoviti in ga preprečiti. Na njega se da vplivati samo s primernim vzgajanjem in izobraževanjem. Na ta način se lahko zmanjša motiv posameznika, da povzroči prevare, ne da pa se ga odpraviti. Zato je za zmanjšanje verjetnosti nastanka prevare najlažje in najučinkovitejše, če podjetje zmanjša število priložnosti, da do prevare lahko pride. Tukaj pa nastopi učinkovito notranje kontroliranje, s katerim se število priložnosti, da pride do prevare, lahko skoraj v celoti izniči.

2.5.1 Vzroki in pogoji za prevare v računovodskih izkazih

Zelo zanimiva je raziskava o vzrokih in pogojih za nastanek poneverjenih računovodskih izkazov. S to raziskavo so avtorji Beasley, Carcello in Hermanson (1999) želeli dobiti odgovore na vprašanja kdo, zakaj, kje in kako pride do zavajanja investitorjev, zakonodajalca, nadzornih svetov in zunanjih revizorjev. V obdobju 1987-1997 so identificirali kar 300 podjetij, pri katerih je prišlo do namensko napačno objavljenih računovodskih izkazov. Iz celotne populacije so nato naključno izbrali približno 200 podjetij. Na podlagi tega vzorca so avtorji raziskave prišli do sledečih ugotovitev:

1. Večina podjetij, kjer je prišlo do prevar, je relativno majhna s povprečno vrednostjo aktive pod 100 milijoni dolarjev. Kar 78% podjetij ni kotiralo na največjih dveh ameriških borzah.
2. Več kot četrtina podjetij je poslovala z izgubo, preostala podjetja pa so dosegala minimalne neto dobičke ali pa so beležila padanje neto dobička. Manjši delež podjetij je dosegal pozitivno rast neto dobička.
3. Kar v 72% primerih je pri prevarah sodeloval izvršni direktor. Finančni direktor je bil odgovoren za 43% prevar, v 83% pa je bil odgovoren eden ali oba izmed njiju.
4. Revizijski odbori so se sestajali zelo poredko. Četrtina podjetij sploh ni imela revizijskega odbora, v ostalih podjetjih pa so se sestajali večinoma samo enkrat letno. Člani revizijskega odbora niso imeli znanja s področja financ ali računovodstva kar v 65% primerih obravnavanih podjetij.
5. Glede na majhnost podjetij so bile prevare relativne zelo velike. Povprečna napačna navedba vrednosti aktive je bila 25 milijonov dolarjev (4,7% aktive), mediana je bila 4,1 milijonov dolarjev (25,6% aktive).
6. Do prevar ni prihajalo samo v enem davčnem letu. Tako je povprečno obdobje znašalo 23,7 meseca, v samo 14% primerov so podjetja napačno prikazovala podatke manj kot eno leto.
7. Več kot polovica prevar je bila povezanih s prikazom fiktivnih ali prezgodnjih prihodkov. Ostale prevare so bile povezane z bilanco stanja, zlasti s previsokim prikazom terjatev, zalog, opredmetenih osnovnih sredstev ter prikazom sredstev, ki sploh niso bila v lasti podjetja.
8. Štiri največje revizijske družbe[23] so revidirale 56% podjetij. Večina revizijskih mnenj (55%) je bila v letu, ko so bile storjene prevare, pozitivnih.
9. Po razkritju prevar je dobra polovica podjetij šla v stečaj ali pa je prišlo do velikih sprememb v lastništvu. Slaba četrtina podjetij (21%) je umaknila svoje delnice z borze. Odgovorne osebe so odstopile z vodstvenih položajev, plačati pa so morale tudi denarne kazni.

[23] To so Ernst & Young, Deloitte & Touche, PricewaterhouseCoopers in KPMG.

Avtorji raziskave so nato poskušali dognati, kakšne posledice imajo zgornje ugotovitve za menedžment, nadzorni svet, člane revizijskega odbora in za notranje ter zunanje revizorje. Glede na posamezne skupine so bili podani spodaj navedeni nasveti:

1. Relativno majhna velikost podjetij, v katerih je prišlo do prevar, nakazuje na nesposobnost ali nepripravljenost podjetij, da postavijo učinkovite notranje kontrole. Nadzorni sveti, revizijski odbori in revizorji morajo zato pozvati menedžment, da zagotovi vsaj minimalni nivo učinkovitosti notranjih kontrol.
2. Povečati je potrebno število notranjih računovodskih kontrol tako vrhnjega menedžmenta nad srednjim menedžmentom kot tudi nadzornih svetov in revizijskih odborov nad vrhnjim menedžmentom. Sestanki revizijskih odborov morajo biti pogostejši in temeljitejši, člani pa morajo pridobiti relevantne in zanesljive podatke o poslovanju podjetja.
3. Večina prevar je bila storjenih že pri četrtletnih poročilih. Zato je potrebno veliko pozornosti nameniti že tem poročilom in vzpostaviti potrebne kontrole za njihovo pošteno pripravo. Največ prevar, ki vplivajo na prihodke in aktivno stran bilance stanja, nastane ravno ob koncu posameznega obdobja. Revizorji morajo zato posebno pozornost nameniti preverjanju notranjih kontrol, s katerimi se zagotovi, da se posamezne postavke knjižijo v tisto obdobje, kjer je transakcija dejansko nastala.
4. Revizor ne sme pri reviziji gledati samo računovodskih izkazov, ampak mora hkrati razumeti tveganja, povezana s panogo, v kateri posluje podjetje; z motivacijo menedžmenta, da objavi boljše rezultate in tveganja zaradi slabih notranjih kontrol. Pri podjetjih s šibkim nadzornim svetom in revizijskim odborom pa mora upoštevati večje tveganje, da bo prišlo do prevar ali nepravilnosti ter zato zbrati informacije iz več virov.

Kljub temu da so bili podatki o prevarah pri objavljanjih računovodskih izkazih iz obdobja 1987–1997, analizirani pa v letu 1999, so se avtorji že takrat zavedali pomena učinkovitega notranjega kontroliranja ter pomena menedžmenta, revizijskega odbora, nadzornih svetov in revizorjev pri procesu zagotavljanje poštene slike poslovanja podjetja. V SOX zakonu iz leta 2002 pa sta pomen in zagotavljanje učinkovitih notranjih kontrol tudi formalno zapisana.

2.5.2 Primer prevare – pripoznavanje prihodkov

Zelo pomembna kategorija v računovodskih izkazih so prihodki. Zato morajo podjetja zagotoviti, da imajo postavljene ustrezne kontrole za njihovo pripoznavanje. V kolikor tega nimajo, je verjetnost prevare zelo visoka, saj so prihodki ena od ključnih kategorij pri vrednotenju podjetja. Eden od načinov, kako lahko podjetja na dovoljen način povečajo prihodke, je t.i. »trade loading«. To je marketinška akcija, s katero prodajalec prepriča distributerja ali kakega drugega kupca, da kupi precej večjo količino blaga, kot ga lahko dejansko proda naprej končnim kupcem v okviru normalnega poslovanja. V kolikor prodajalec prepričuje kupca samo s ponujenimi visokimi popusti in ostalimi dopustnimi

metodami ter pri sebi oblikuje popravke za morebiti vrnjeno blago, potem je to dejanje v skladu z računovodskimi standardi.

V določenih primerih pa ima prodajalec s kupcem poleg visokih popustov sklenjene še skrite dogovore o vračilu blaga, kjer količina vrnjenega blaga občutno presega normalno poslovno prakso. Zaradi časovnega zamika od prodaje do vračila, se vračilo blaga knjiži v naslednje obračunsko obdobje. Druga možnost fiktivnega povečevanja prihodka je, da prodajalec namenoma dobavi večjo količino, kot je bilo prejeto naročilo. Ko kupec to ugotovi, mu prodajalec ponudi visoke popuste za presežne količine ali pa mu dovoli vračilo blaga. Podobno kot v prvem primeru pa se to zgodi šele v naslednjem obračunskem obdobju. V obeh primerih govorimo o t.i. »channel stuffing«. Tega načina si prodajalci poslužujejo zlasti ob koncu četrtletja ali leta (Trade Loading and Channel Stuffing, Accounting and Sarbanes–Oxley Section 404 Consideration, 2004c).

Kot vidimo, je namen channel stuffinga umetno povečati prihodke v obračunskem obdobju na račun slabših poslovnih rezultatov v prihodnjem obdobju. V obračunskem obdobju je prihodek precenjen zaradi pospeševanja prodaje, v naslednjem obdobju pa je rezultat obremenjen s popusti in vračili blaga. Da bi konec drugega obdobja prodajalec prikril slabe rezultate, se lahko ponovno odloči, da bo ponovil channel stuffing. Na ta način se slabo poslovanje prikriva iz obdobja v obdobje. V kolikor bi v podjetjih želeli poslovati skladno z zakoni in računovodskimi standardi, bi morali oblikovati popravke za vsa morebitna vračila in popuste, s čimer bi v obračunskem obdobju prikazali dejanske prihodke.

V podjetju je ponavadi veliko interesnih skupin, ki dobivajo dodatke k plači glede na doseženo prodajo. V prvi vrsti so to prodajniki, sledijo jim zaposleni v marketinških oddelkih. Da bi v podjetju zagotovili pravilno pripoznavanje prihodkov, morajo biti kontrole pravilno postavljene. V kolikor obstoječe kontrole ne preprečijo napihovanja prihodkov, mora zunanji revizor ugotoviti vsaj pomembno pomanjkljivost sistema notranjih kontrol. V kolikor pa je revizor mnenja, da je do napihovanja prihodka prišlo namenoma, pa je to že bistvena nepravilnost. V takem primeru mora revizor podati negativno mnenje glede učinkovitosti notranjih kontrol v podjetju.

2.6 KONČNI CILJ NOTRANJEGA KONTROLIRANJA

Vsi udeleženci v poročevalski verigi morajo deliti odgovornost za zagotavljanje zanesljivih in visoko kakovostnih informacij v letnih poročilih. Da bo v računovodskih izkazih prikazan resničen in pošten finančni položaj podjetja, v njih ne sme biti bistvenih napačnih navedb. To pomeni, da računovodski izkazi ne vsebujejo napak, tako namernih kot nenamernih. Odgovornost pri preprečevanju in odkrivanju prevar so porazdeljene med menedžment, notranje revizorje, zunanje revizorje, člane nadzornega sveta in revizijskega odbora ter različne udeležence pri preiskavah prevar (Sawyer, 2003, str. 1173-1174).

Pri tem je glavna odgovornost za preprečevanje, odkrivanje in zniževanje verjetnosti nastanka prevar dodeljena menedžmentu, ki mora najprej vzpostaviti ustrezno kontrolno okolje z uveljavitvijo kodeksa poslovne etike in drugimi ukrepi, s katerimi se odvrača posameznike od prevar. V naslednjem koraku mora menedžment zagotoviti ustrezno ureditev notranjega kontroliranja, s pomočjo katere se preprečujejo in odkrivajo prevare v podjetju (Nemec, 2006, str. 127). Ozaveščanje zaposlenih in postavitev ustreznih kontrol sta edina načina, s katerima se lahko zmanjša verjetnost nastanka prevare, in zato predstavljata prvo oviro za ugotovitev prevare.

V drugi fazi ugotavljanja prevar nastopijo notranji revizorji. Njihova osnovna vloga je preverjanje obstoja, zadostnosti in učinkovitosti delovanja notranjih kontrol. Na ta način so notranji revizorji odgovorni za pomoč pri preprečevanju in odkrivanju prevar. Glede na svoje znanje, izkušnje in sposobnosti morajo oceniti možnost obstoja pomembnih nepravilnosti, neskladnosti in prevar. V tem okviru morajo notranji revizorji prepoznati neprimerne in nezadostne kontrole ter priporočiti izboljšave za njihovo boljše izvajanje. Pri tem se morajo zavedati, da menedžment lahko prepreči ali ukine notranje kontrole, v kolikor je sam vpleten v prevaro. S preverjanjem delovanja notranjih kontrol, se tako poveča verjetnost, da bodo prevare odkrite, ugotovitve notranjih revizorjev pa sporočene ustreznim organom.

Naloga zunanjega revizorja je, da pridobi zadostne in ustrezne revizijske dokaze, da računovodski izkazi ne vsebujejo bistvenih napačnih navedb. Iz tega izhaja, da je zunanji revizor zadolžen, da odkrije morebitne prevare. Zato mora revizor neprestano razmišljati ali lahko na podlagi revizijskih dokazov ugotovi prevaro. Še posebej pa se mora osredotočiti na morebitne prevare, storjene s strani menedžmenta.

Učinkovit sistem notranjih kontrol je temelj za preprečevanje napak in prevar. Z njegovo pomočjo se zmanjša verjetnost nastanka prevare. Vendar se še s tako dobrim sistemom notranjih kontrol ne da v celoti odpraviti prevar. Te so že po definiciji prikrite in se lahko izognejo vsem kontrolam v podjetju. Poleg notranjih kontrol je zato nujno potrebno kontroliranje notranjih in zunanjih revizorjev. Poudarek pri njihovem delu mora biti namenjen odkrivanju morebitnih prevar, zlasti na ravni menedžmenta. Menedžment predstavlja vrh sistema notranjih kontrol, zaradi česar ga najbolje pozna in se mu lažje izogne, v kolikor to želi.

3 KRITIČEN POGLED NA ZAHTEVE SOX ZAKONA

Kot sem že omenil, je osnovni namen SOX zakona zaščita delničarjev in povrnitev njihovega zaupanja v kapitalske trge, kar zakon želi doseči z večjo natančnostjo in odgovornostjo pri razkritjih ter učinkovitimi notranjimi kontrolami. Pred sprejemom SOX zakona zakonodajna oblast ni naredila nobene študije, kakšne posledice bo imel zakon na prihodkovno in odhodkovno stran izkazov podjetij. Zavedali so se le dejstva, da bi bilo zelo težko zasnovati

teoretični model, ki bi dal vsaj približno oceno prednosti in slabosti. Šele v začetku leta 2003 je SEC ocenil, da bodo v povprečju letni stroški izvajanja zahtev 404. člena znašali 91.000 dolarjev na podjetje. Ta ocena ni vključevala stroškov dodatnega revidiranja notranjih kontrol, ampak predvsem strošek iz naslova »nekaj« ur dodatnega dela (Alles, 2004, str. 2).

Kmalu je postalo jasno, da so se zakonodajalci močno ušteli pri svoji oceni stroškov SOX zakona, saj so dejanski stroški občutno presegli vsa predvidevanja. V anketi, ki jo je leta 2004 izvedla organizacija Financial Executives International so v podjetjih nad milijardo dolarjev prihodka v povprečju ocenjevali, da bodo samo za zagotavljanje skladnosti s 404. členom stroški znašali 5,2 milijonov dolarjev. Od tega zneska naj bi 26% oz. 1,33 milijonov dolarjev predstavljali inkrementalni stroški revidiranja (Eldridge in Kealey, 2005). Veliko odstopanje dejanskih stroškov od predvidenih je močen pokazatelj, da se ameriški kongresniki niso zavedali, kakšne posledice bo imel zakon na poslovanje podjetij.

Zaradi previsokih stroškov je v številnih podjetjih prišlo do glasnih negodovanj. Predstavniki podjetij trdijo, da so stroški previsoki in nepotrebni. Še posebej jih moti, da so se stroški pojavili takoj, medtem ko bodo morala preteči leta, da se bodo pokazale morebitni koristi (The Benefits and Challenges of Sarbanes-Oxley Compliance, 2005). Keith Crow, partner iz odvetniške družbe Kirkland & Ellis, se pritožuje, da je že zaradi majhne napake v računovodskih izkazih potrebno na stotine ur dela revizorjev, revizijskega odbora ter izvršnega in finančnega direktorja za odpravo te napake (Sherman, 2005). Zaradi tega se zmanjšuje razpoložljivi čas za opravljanje osnovne dejavnosti, kar pripelje do angažiranja zunanjih strokovnjakov. Vse to pa se odraža na višjih stroških poslovanja. Samo zaradi preverjanja notranjih kontrol so se stroški revidiranja 23 izmed 30 podjetij, ki so vključene v Dow Jonesa Industrial Average indeks, v letu 2004 povečali za 40% (Gullapi, 2005). Po besedah predstavnikov General Electric bodo za učinkovito delovanje notranjih kontrol in zagotovitve skladnosti z zakonom porabili dodatnih 30 milijonov dolarjev (Hinde, 2004, str. 6).

3.1 SLABOSTI SOX ZAKONA

Slabosti SOX zakona sem glede na njihovo naravo razdelil v tri skupine. V prvo skupino sem glede na njihov pomen in velikost uvrstil neposredne stroške, sledijo jim oportunitetni stroški, v zadnji skupini pa so dejavniki, katerih negativni vpliv je težko ovrednotiti.

3.1.1 Neposredni stroški SOX zakona

Osnovne kategorije dejanskih stroškov, ki so nastali zaradi SOX zakona, so:

- povečani stroški revidiranja,
- povečani stroški za opravljene storitve pravnih in ostalih zunanjih svetovalcev,
- nakupi oziroma prilagoditve programske opreme,
- nadurno delo ter strošek plač za nove zaposlene ter

- ostali stroški.

Stroški revidiranja so porasli, ker so revizorji temeljiteje začeli pregledovati računovodske izkaze, hkrati pa morajo še revidirati delovanje notranjih kontrol. Zaradi pomanjkanja časa in nejasnih navodil so morala podjetja za izvedbo SOX projekta najeti zunanje svetovalce. Hkrati pa so morala na novo zaposlovati ali pa izplačevati nadurno delo zaposlenim, vključenim v SOX projekt. Poleg tega pa so podjetja namenila veliko sredstev za prilagoditev informacijskih sistemov. V kategorijo ostalih stroškov spadajo porast stroškov za člane nadzornega sveta in revizijskega odbora. Do njih je prišlo zaradi njihove povečane odgovornosti in novih dolžnosti. Večina stroškov SOX zakona je nastala zaradi zahtev 404. člena zakona.

Podobno kategorizacijo stroškov je naredil Reilly (2004), ki je na podlagi odgovor več kot 200 podjetij ocenil, da bodo celotni stroški, ki so nastali zaradi SOX zakona, v letu 2004 znašali 5,8 milijarde dolarjev. Pri čemer v ta znesek ni vključena porast stroška revidiranja. Od celotnega zneska naj bi podjetja namenila 29% za zunanje izvajalce (strošek svetovanja in odvetniških storitev), 28% za nadgradnjo informacijske tehnologije, 42% predstavljajo povečani stroški dela, ostali stroški pa 1% vseh stroškov, povezanih s SOX zakonom. Hkrati so podjetja že konec leta 2004 ugotovila, da SOX zakon ni enkraten dejavnik in da bodo stroški v prihodnje narasli (36% odgovorov). V samo 12% podjetij so bili mnenja, da se bodo stroški, povezani s SOX zakonom, v prihodnje znižali. O pravilnosti pričakovane rasti stroškov se je Reilly (2005) prepričal leto dni kasneje, saj naj bi v letu 2006 skupni strošek zaradi SOX zakona narasel na 6 milijard dolarjev, pri čemer pa ta ocena ne vključuje stroška revidiranja računovodskih izkazov in notranjih kontrol. Po tem letu pa naj bi se rast stroškov umirila.

Stroški so za mala in srednja podjetja gledano v relativnem merilu še posebej visoki, saj po oceni White & Case znašajo v povprečju med enim in tremi milijoni ameriških dolarjev, odvisno od velikosti podjetja (Keogh, 2005, str. 1). Še do višjih vrednosti so prišli pri Financial Executives Media, kjer so na podlagi ankete, izvedene na 321 podjetjih, ocenili, da bodo v prvem letu stroški izpolnjevanja zahtev 404. člena za velika podjetja presegli 4,6 milijonov dolarjev (Sarbanes Oxley s. 404 Compliance Costs Alone Could Exceed $4.6 Million per Annum, 2005). Od tega zneska predstavlja 1,3 milijonov dolarjev dodatno zunanje svetovanje in nakup programske opreme, dodatna revizija prinese še 1,5 milijonov dolarjev stroškov, razliko v višini 1,8 milijonov dolarjev pa predstavlja 35.000 delovnih ur, namenjenih za izvedbo projekta.

Za podjetja, katerih delnice kotirajo na ameriških borzah, sedež pa imajo izven ZDA, na primer v Evropi, je vse skupaj zaradi jezikovnih ovir, nekoliko drugačnih računovodskih standardov ter različne kulture še toliko težje. Po oceni White & Case se bo kar 60 evropskih podjetij odločilo za umik svojih delnic iz ameriških borz zaradi stroškov, povezanih z izpolnjevanjem 404. člena zakona (Keogh, 2005, str. 1). Raziskave, ki jih je izvedel SEC, so

potrdile gornjo domnevo, saj je leta 2002 glede na predhodno leto kar 24% več podjetij umaknilo svoje delnice iz ameriških borz. Podjetja so se za ta korak odločila zaradi povečanega nadzora s strani SEC in zaradi povečanih stroškov poslovanja (Mehle, 2005, str. 25).

Podjetja, ki razmišljajo o umiku z ameriških kapitalskih trgov, morajo pretehtati stroške in koristi takega dejanja. Za tuja podjetja, so prednosti predvsem dober dostop do kapitalskih trgov, relativno dobro vrednotenje, likvidnost delnic in zaupanje investitorjev. Pričakujem, da se kapitalno intenzivna podjetja in podjetja z visoko tržno kapitalizacijo ne bodo odločala za umik z ameriškega kapitalskega trga. Nasprotno velja za podjetja, ki ne potrebujejo veliko novega kapitala. Pri teh obstaja večja verjetnost, da bodo raje umaknila svoje delnice.

Kljub določenim pozivnim učinkom, ki jih prinese kotacija na ameriških borzah, pa večina evropskih podjetij meni, da je za dostop na ameriški trg vseeno, kje podjetje kotira. Vsaj tako mnenje so podali v pismu predsedniku SEC predstavniki enajstih organizacij, ki naj bi zastopale več kot 100.000 evropskih podjetij (Europeans Complain over Sarbanes Oxley Costs and to SEC over U.S. Listing Requirements, 2005). Dvomim, da se s to izjavo predstavniki evropskih podjetij nakazali namero, da želijo umakniti svoje delnice z ameriških borz. Mnogo verjetneje so si na ta način želeli le izboljšati pogajalska izhodišča. To jim je tudi uspelo, saj so dosegli, da se je rok za izpolnjevanje ključnih zahtev SOX zakona za neameriška podjetja podaljšal v povprečju za eno leto.

3.1.2 Oportunitetni stroški SOX zakona

Oportunitetni stroški spadajo v drugo skupino slabosti, povezanih s SOX zakonom. Do njih pride zaradi relativno veliko časa, ki ga v podjetjih namenjajo za izpolnjevanje zahtev SOX zakona. Namesto da bi ta čas zaposleni namenili opravljanju osnovniH nalog, ga namenjajo dokumentiranju kontrolnih in drugih aktivnosti, povezanih z izpolnjevanjem SOX zahtev. Zaradi povečanega obsega dela v prvem letu veljave SOX zakona je kar 33% podjetij moralo preložiti ali prenehati z izvedbo drugih projektov. Problem preobremenjenosti je še posebno prisoten pri finančnih direktorjih. Namesto da bi se posvečali reševanju strateških problemov, se morajo ukvarjati s precej rutinskimi opravili. Tako Nyberg (2003, str. 53) navaja, da kar 40% finančnih direktorjev porabi več kot 10% svojega delovnega časa za doseganje skladnosti s SOX zakonom.

3.1.3 Negativen vpliv SOX zakona na zaposlene

Poleg ugotovljivih stroškov izpolnjevanja zahtev SOX zakona pa Taylor (2005) navaja, da SOX zakon negativno vpliva še na moralo zaposlenih in na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Za zagotavljanje skladnosti s SOX zakonom morajo zaposleni delati več, kar pa je v njihovih očeh nepotrebno, dolgočasno in jih moti pri opravljanju del z dodano vrednostjo.

Nizka morala in visoko nezadovoljstvo zaposlenih pripeljeta do neposrednih stroškov SOX zakona, kot je na primer ponavljajoče izobraževanje o pomenu SOX zakona.

Za dvig motivacije mora menedžment zaposlenim predstaviti SOX zakon kot sredstvo za doseganje boljših poslovnih rezultatov, hkrati pa je potrebno avtomatizirati čim več notranjih kontrol, s čimer se odpravi monotonost delovnega procesa.

3.1.4 Strošek revidiranja notranjih računovodskih kontrol

Zaradi časovno odloženega roka za izpolnjevanje 404. člena zakona je trenutno na voljo zelo malo podatkov o dejanskih stroških zahteve o učinkovitem notranjem kontroliranju. Hkrati podjetja niso zavezana k spremljanju in poročanju teh stroškov. Dosedanji podatki so v bili v glavnem zbrani na osnovi anket. Prva dva, ki sta bolj poglobljeno poskušala analizirati stroške, ki jih je povzročil 404. člen zakona, sta Eldridge in Kealey (2005). V svoji raziskavi sta se osredotočila na dodatne stroške revidiranja, ki so nastali zaradi zahtev SOX zakona o revizorjevi oceni delovanja notranjih kontrol.

V raziskavo sta vključila 1000 podjetij. Od tega sta jih izločila 352, ker niso izpolnjevala določenih pogojev. Celoten vzorec je tako znašal 648 podjetij. Osnovna spremenljivka, ki sta jo analizirala, je bil strošek za opravljeno zunanjo revizijo. Podjetja so namreč dolžna SEC-u na posebnem obrazcu 20-F razkriti stroške revidiranja na podlagi štirih kategorij[24], med katerimi je ločeno prikazan strošek revidiranja računovodskih izkazov in notranjih kontrol. Pri analizi sta si zastavila tri vprašanja:

1. Ali je skupen strošek revidiranja v letu 2004 višji od leta 2003?
2. Ali je porast skupnih stroškov revidiranja posledica zahtev 404. člena SOX zakona?
3. Ali so stroški revidiranja notranjih kontrol povezani z odkritjem bistvenih nepravilnosti pri notranjih računovodskih kontrolah?

Za odgovor na prvo zastavljeno vprašanje sta avtorja raziskave uporabila opisne statistike. Rezultati so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 6: Prikaz opisnih statistik za celotne stroške revidiranja

Opis	**Povprečje**	**Minimum**	**Mediana**	**Maksimum**
Strošek revidiranja v 2004 v 000 USD	5.780,1	422,0	3.544,5	78.200,0
Strošek revidiranja v 2003 v 000 USD	3.464,1	87,3	1.756,8	55.300,0
Sprememba 2004/03 v %	66,9	383,4	101,8	41,4

Vir: Eldridge in Kealey, 2005.

[24] Kategorije so podrobneje predstavljene v poglavju 4.4, kjer so prikazani SOX stroški za Novartis.

Kot vidimo, se je celoten strošek revidiranja računovodskih izkazov in notranjih kontrol v povprečju povečal za 66,9%. Pri najmanjšem podjetju v vzorcu so stroški narasli za 383,4%, pri največjem podjetju – General Electric – pa je bil porast v relativnem smislu najnižji (41,4%), kar pa v absolutnem znesku predstavlja 22,9 milijonov dolarjev. Izmed 648 podjetij jih je samo dvanajst (1,9%) poročalo, da so stroški revidiranja ostali nespremenjeni ali da so se celo znižali. S pomočjo t-statistike sta avtorja dokazala, da je bil strošek revidiranja v letu 2004 statistično značilno večji od tega stroška iz leta 2003, pri čemer je stopnja tveganja manjša od 0,1%.

Zaradi razlik med podjetji pri razkritju stroškov sta avtorja za odgovor na drugo vprašanje izbrala podvzorec 97 podjetij. Samo ta podjetja so namreč specificirala dodatne stroške revidiranja, ki so nastali zaradi zahteve 404. člena SOX zakona. Druga podjetja niso bila tako natančna pri opisu stroškov in so raje uporabljala splošne izraze, kot so na primer: »Povečanje stroškov gre pretežno na račun SOX zahtev«. Avtorja sta smatrala, da so taki opisi presplošni. Ker nista hotela celotnega povečanja stroškov revidiranja pripisati zahtevam 404. člena, so ta podjetja raje izločila iz nadaljnje obravnave. V spodnji tabeli so prikazane opisne statistike za 97 podjetij, ki so natančno razkrila strošek revidiranja notranjih kontrol.

Tabela 7: Prikaz opisnih statistik za podjetja, ki so razkrila strošek revidiranja notranjih kontrol

Opis	**Povprečje**	**Minimum**	**Mediana**	**Maksimum**
Celoten strošek revidiranja za leto 2004 v 000 USD	5.099,1	588,0	3.600,0	36.200,0
Celoten strošek revidiranja za leto 2004 v 000 USD	2.705,9	182,2	1.674,7	23.000,0
Sprememba 2004/03 v %	88,4	222,7	115,0	57,4
Strošek revidiranja notranjih kontrol v letu 2004 v 000 USD	2.401,9	280,0	1.800,0	17.300,0

Vir: Eldridge in Kealey, 2005.

Povprečen stroške revidiranja notranjih kontrol za 97 izbranih podjetij je v letu 2004 znašal 2.401,9 tisoč dolarjev, povprečna sprememba celotnih stroškov revidiranja pa je bila malenkost manjša, in sicer 2.393,2 tisoč dolarjev. Na podlagi rezultatov in ob upoštevanju vrednosti t-statistike sta avtorja zaključila, da je v ozadju porasta stroška revidiranja za leto 2004 dodaten strošek, ki ga revizorji zaračunajo podjetjem za opravljeno revizijo delovanja notranjih kontrol. Na podlagi podvzorca sta za potrebe nadaljnje analize predpostavila, da ugotovitve veljajo za vsa podjetja v osnovnem vzorcu, kljub temu da sta se zavedala, da to ne velja čisto za vsako podjetje.

Kot osnovo za odgovor na tretje zastavljeno vprašanje sta Eldridge in Kealey uporabila raziskavo, ki sta jo izvedla Doyle in McVay (2005). Slednja sta ugotovila negativno povezavo med pomanjkljivostjo kontrol in velikostjo podjetja ter pozitivno povezavo med pomanjkljivostjo kontrol in kompleksnostjo podjetja, rastjo podjetja ter organizacijskimi

spremembami. Eldridge in Kealey (2005) sta predpostavila, da je višina stroškov revidiranja notranjih kontrol pozitivno povezana z verjetnostjo obstoja ali identifikacijo bistvenih nepravilnosti pri notranjem kontroliranju. V takih primerih morajo revizorji preveriti bistveno več kontrol, kar pa se odrazi v večjih stroških. Strošek revidiranja notranjih kontrol sta ocenila na podlagi razlike pri celotnih stroških revidiranja med letoma 2004 in 2003. Ta strošek sta delila z vrednostjo celotne aktive podjetja, s čimer sta izločila vpliv velikosti podjetja na velikost stroška. Hkrati pa sta želela preveriti, ali so relativni stroški revidiranja negativno povezani z velikostjo podjetja. Rezultati slednje teze so prikazani v spodnji tabeli. Po pričakovanjih se absolutni stroški revidiranja notranjih kontrol povečujejo z velikostjo podjetja, relativni pa padajo. Obe povezavi sta tudi statistično značilni pri stopnji tveganja manjši od 0,1%.

Tabela 8: Vpliv velikosti podjetja na relativne stroške revidiranja notranjih kontrol

Kvintil	Povprečje celotne aktive konec leta 2003 v mio USD	Povprečni strošek revidiranja notranjih kontrol v letu 2004 v 000 USD	Povprečni relativni stroški revidiranja notranjih kontrol za leto 2004 v USD[25]
1	1.104	1.019	1,01
2	2.476	1.796	0,74
3	5.075	2.086	0,42
4	13.346	2.728	0,21
5	110.912	4.542	0,09

Vir: Eldridge in Kealey, 2005.

Samo 6% podjetij je poročalo, da imajo bistvene nepravilnosti v delovanju notranjih računovodskih kontrol. Rezultati njihovega vpliva na stroške revidiranja so podani v spodnji tabeli. Iz nje je razvidno, da sta tako absolutni kot relativni strošek revidiranja notranjih računovodskih kontrol v povprečju višja za podjetja, kjer notranje kontroliranje ni učinkovito. Obe razliki sta tudi statistično značilni pri zanemarljivi stopnji tveganja.

Tabela 9: Prikaz opisnih statistik za podjetja, ki so razkrila stroške revidiranja notranjih kontrol

Opis	Podjetja z učinkovitimi kontrolami (n=587)	Podjetja z neučinkovitimi kontrolami (n=38)
Strošek revidiranja notranjih kontrol v 000 USD	2.331	4.126
Relativni strošek revidiranja notranjih kontrol v USD	0,47	0,86

Vir: Eldridge in Kealey, 2005.

Vidimo torej, da sta Eldridge in Kealey na vsa tri zastavljena vprašanja dobila pritrdilen odgovor. Končni sklep njune raziskave je, da se je celotni strošek revidiranja v letu 2004 zvišal na račun stroškov revidiranja notranjih računovodskih kontrol. Druga ključna

[25] Merjeni so kot stroški revidiranja notranjih kontrol na 1000 USD aktive.

ugotovitev je, da je višina stroška revidiranja notranjih kontrol pozitivno povezana s pomanjkljivostmi pri notranjih kontrolah, ne glede na to ali so jih revizorji dejansko identificirali ali pa zgolj obstaja velika verjetnost njihovega obstoja.

3.2 PREDNOSTI SOX ZAKONA

Ameriški kongres je imel pri snovanju zakona v mislih sledeče konkretne koristi:

- povečano zaupanje investitorjev v prikazana računovodska poročila,
- izboljšana razkritja,
- zanesljivejši računovodski izkazi in poročila ter
- pravočasno odkritje prevar in svarilo, da do njih sploh ne bi prišlo.

Osnova za vse naštete prednosti je učinkovito delovanje notranjih kontrol. Z njimi se zmanjša verjetnost nastanka napake in prevare, zaradi česar računovodski izkazi prikazujejo realno sliko poslovanja. Ko pa je to doseženo, bi se moralo povečati zaupanje investitorjev v objavljena računovodska poročila. Miller in Rittenberg (2005) sta se v svoji raziskavi zastavila spodaj navedene cilje, da bi ugotovila prednosti, ki izhajajo iz zahtev 404. člena SOX zakona:

- ugotoviti pozitivne učinke na notranje kontroliranje,
- bolje razumeti stroške, povezane s 404. členom SOX zakona,
- kako v prihodnje zmanjšati strošek ocene delovanja notranjih kontrol ter
- razumeti, kakšno pot bodo izbrali notranji revizorji pri doseganju SOX zahtev, in ali bodo zaradi spremenjene vloge lahko prispevali dodano vrednost na področjih upravljanja s tveganji in vladanju podjetja.

Na poslane vprašalnike je konec leta 2004 odgovorilo 171 podjetij. Od tega je imelo 54 podjetij (31,6%) letni prihodek nad 6 milijardami dolarjev, 64 (37,4%) med 1 in 6 milijardami dolarjev, 46 (26,9%) podjetij pa nižjega. Sedem podjetij ni sporočilo višine prihodka. Vidimo torej, da je bila velikost podjetij v vzorcu dokaj enakomerno porazdeljena.

Na podlagi ankete sta avtorja pridobila podatke in na podlagi njihove analize ugotovila prednosti, ki jih ima SOX zakon na notranje kontroliranje. Zanimivo je, da sta avtorja prednosti podala zgolj na opisni način, nikjer pa ni moč zaslediti vrednostne ocene. Po njunem mnenju so glavne prednosti učinkovitega notranjega kontroliranja predvsem:

- večja zavezanost in sodelovanje menedžmenta, revizijskega odbora in nadzornega sveta pri procesu notranjega kontroliranja,
- bolj poglobljena analiza kontrol,
- bolj strukturiran pristop k računovodskim procesom ob zaključku leta,
- izvajanje dejavnosti, s katero se zmanjšuje verjetnost nastanka prevar,
- boljše razumevanje tveganj, povezanih s splošnimi informacijskimi kontrolami,
- izboljšana dokumentacija kontrol in kontrolnih procesov,

- preglednejša povezava med notranjim kontroliranjem in tveganjem ter
- večje razumevanje zaposlenih pri njihovi odgovornosti v sistemu notranjih kontrol.

Na podobno vprašanje navaja Moran (2006, str. 3) kot največjo prednost povečano odgovornost posameznikov, ki so zadolženi za pripravo računovodskih izkazov in poročil. Tega mnenja je bilo 65% podjetij. Slaba polovica podjetij je na drugo in tretje mesto postavila zmanjšanje napak v računovodskih dokumentih in povečano natančnost računovodskih poročil. V 40% podjetij so mnenja, da je zahteva po učinkovitem notranjem kontroliranju zmanjšala verjetnost nastanka prevare v računovodskih izkazih.

Na vprašanje o razmerju med koristmi in stroški, ki jih je prinesel 404. člen SOX zakona, je 72% podjetij podalo mnenje, da so stroški presegli koristi, 14% jih je bilo mnenja, da so stroški enaki koristim, samo 14% pa je bilo prepričanih, da so koristi, ki jih je prinesel SOX večje od stroškov. Pri odgovorih so imela podjetja največ težav, kako izmeriti koristi. Lažje so ovrednotila stroške. Na podlagi zbranih odgovorov sta Miller in Rittenberg (2005, str. 16-18) izoblikovala pet glavnih dejavnikov, ki so najbolj vplivali na visoke začetne stroške postavitve učinkovitih notranjih kontrol. Ti dejavniki so:

1. Krivulja učenja: pred veljavo SOX zakona večina podjetij ni preverjala delovanje sistema notranjih kontrol. Podana je bila samo splošna ocena sistema, kar pa je po novih določilih bistveno premalo. Identificiranje, dokumentiranje in preverjanje vseh kontrol, ki so pomembne pri računovodskem poročanju, pomeni nove postopke dela tako za zunanje kot za notranje revizorje in vse ostale zaposlene, udeležene v procesu ocene delovanja notranjih kontrol. Krivulja učenja naj bi bila zato zelo strma.
2. Časovna stiska: SOX zakon je stopil v veljavo julija 2002, pri čemer je bil prvotni datum za izpolnjevanje 404. člena mišljen december 2003. Za podjetja je bila to velika sprememba, na katero niso bila pripravljena. Zaradi relativno kratkega časa, ki so ga imela na voljo za izpolnitev zakonskih zahtev, in pomanjkanja notranjih virov, so se za pomoč obrnila na zunanje svetovalce, odvetniške pisarne in zunanje revizorje. Skladno s povečanim povpraševanjem je rasla tudi cena svetovalnih storitev.
3. Negotovost: na začetku so mnoga podjetja na notranje kontroliranje gledala z načelnega vidika, saj ni nihče natanko vedel, do kake mere je potrebno dokumentirati delovanje notranjih kontrol. Zato so se podjetja v procesu identificiranja in dokumentiranja kontrol oprla na širše koncepte. Sočasno je nastajalo novo regulativno telo – PCAOB, katerega ena prvih nalog je bil razvoj standarda, na podlagi katerega bodo revizorji potrjevali oceno menedžmenta o delovanju notranjih kontrol. Zadnjo verzijo standarda (Audit Standard 2) so tako izdali šele junija 2004. V vmesnem obdobju podjetja niso vedela, katerim stvarem dati največji poudarek, zato so vsem področjem namenjala približno enako pomembnost. Audit Standard 2 pa je samo še dvignil zahteve, zaradi česar so mnoga podjetja morala ponovno opraviti preverjanja delovanja notranjih kontrol, kar je pripeljalo do dodatnih stroškov.

4. Podvojeno delo: zaradi zahteve o osebni odgovornosti izvršnega in finančnega direktorja ter zunanjih revizorjev je v mnogih podjetjih prišlo do podvajanja in preveč natančnega preverjanja kontrol tako s strani podjetja kot s strani zunanjega revizorja.
5. Dodatno delo: podjetja so imela na voljo zelo malo notranjih virov, da bi z njimi lahko pokrila vse novo nastale potrebe po postavitvi učinkovitih notranjih kontrol. Za zagotovitev skladnosti s 404. členom zakona je bilo potrebno dodatno delo, kar je pomenilo izplačilo nadur, najem zunanjim svetovalcem ipd.

Miller in Rittenberg (2005) sta bila mnenja, da je vseh pet dejavnikov vplivalo na visoke stroške postavitve učinkovitih notranjih kontrol samo v prvem letu. Zaradi premika na položnejši del krivulje učenja, daljšega časa za pripravo in občutno manjše negotovosti sta postavila tezo, da bodo ti stroški v prihodnje padli. Podobno je menila tudi večina podjetij. Tako je bilo 43% podjetij mnenja, da se bodo v drugem letu veljavnosti SOX zakona stroški zmanjšali vsaj za 50%. Več kot polovica jih je menila, da se bodo v tretjem letu stroški zmanjšali še za dodatnih 20%, medtem ko jih je 77% menilo, da se bodo v četrtem letu stroški znižali še za dodatnih 10%. Podrobnejši prikaz je podan v spodnji tabeli.

Tabela 10: Pričakovano znižanje stroškov izpolnjevanje 404. člena SOX zakona v prihodnjih letih v % vseh anketiranih menedžerjev

	Pričakovani minimalni prihranek				
Obdobje	**50%**	**40%**	**30%**	**20%**	**10%**
Leto 2	43%	54%	70%	93%	99%
Leto 3	12%	17%	25%	52%	87%
Leto 4	12%	18%	21%	29%	77%

Vir: Miller in Rittenberg, 2005.

Podjetja pričakujejo prihranke stroškov iz naslova boljšega razumevanja procesa notranjega kontroliranja in zahtev zaposlenih s strani menedžmenta, zmanjšanja zunanjih storitev ter zaključka postavitve učinkovitih notranjih kontrol, kjer so začetni stroški najvišji.

Odgovor na zadnje vprašanje, ki sta si ga postavila Miller in Rittenberg, ni čisto nedvoumen. Prihodnja vloga notranjih revizorjev v okviru 404. člena je v večini podjetij precej nejasna. Tako preseneča ugotovitev, da je bilo kar v 20% odgovorih podano mnenje, da se notranji revizorji vidijo odgovorne za celotno izvedbo postavitve in oceno delovanja sistema notranjih kontrol. Večina odgovornih za notranjo revizijo je sicer mnenja, da bodo potrebna dodatna dela, namenjena predvsem za revizijo informacijske tehnologije. Vendar, kot pravijo nekateri menedžerji, imajo notranji revizorji zagotovljeno zaposlitev vsaj še za naslednjih pet let, saj povpraševanje podjetij po tovrstnem kadru trenutno presega njihovo ponudbo na trgu delovne sile.

3.3 ANALIZA SOX ZAKONA Z VIDIKA POSAMEZNIH INTERESNIH SKUPIN

Kot vidimo, so bile prednosti že pri sprejemanju SOX zakona podane v zelo težko izmerljivih parametrih, nekoliko lažje je moč ovrednotiti slabosti. Zaradi kompleksnosti zakona menim, da se lahko odgovor o prednostih in slabostih zakona še najlažje poda z vidika posameznih interesnih skupin, na katere SOX zakon vpliva. Ocenjujem, da ima zakon vpliv na sledeče interesne skupine:

- investitorji,
- zunanji revizorji in svetovalci,
- notranji revizorji,
- menedžment, nadzorni svet in revizijski odbori ter
- zaposleni.

3.3.1 Prednosti in slabosti SOX zakona za investitorje

Investitorji so osnovna interesna skupina, katerim je zakon namenjen. Borzni indeksi so se v ZDA v zadnjih petih letih po borznem zlomu povečali, vendar ocenjujem, da je imel na to SOX zakon le majhen ali pa celo ničen vpliv. Po govoru ameriškega predsednika Busha 9. julija 2002, da bo v veljavo stopil strožji zakon, je Dow Jones Industrial indeks padel za 179 točk. Na dan sprejetja zakona pa se je vrednost indeksa znižala še za dodatnih 283 točk (Wallison, 2005, str. 5).

Menim, da je val odkritih računovodskih prevar, ki so pretresle ZDA pred petimi leti, sicer omajal zaupanje investitorjev, vendar se je zaradi enkratne narave šoka zaupanje investitorjev hitro povrnilo na nivo pred škandali. Tako je bila leta 2005 stopnja zaupanja v računovodska poročila kar pri 85% investitorjih na enakem ali celo nižjem nivoju kot pred sprejetjem SOX zakona (The Shareholder View of Sarbanes-Oxley, 2006). Wallison (2005, str. 4-5) celo trdi, da investitorji nikoli niso izgubili zaupanja v kapitalske trge zaradi posledic računovodskih škandalov v podjetjih Enron in Worldcom. Zato trdim, da s kratkoročnega vidika SOX zakon ni dosegel svojega cilja.

Če pa pogledamo na cilj SOX zakona kot na dolgoročno zagotavljanje verodostojnosti prikazanih računovodskih izkazov, potem je še prekmalu, da bi lahko trdil, da je SOX zakon doseg svoj namen. Kot kažejo zadnji rezultati anket, so kazalci zaupanja v poštenost menedžmenta in prikazanih računovodskih izkazov sicer porasli po najnižji točki iz leta 2001, vendar pa je zaupanje še vedno precej načeto in je še daleč od želenega nivoja (Bošković, 2006). Dolgoročno zaupanja investitorjev v pošteno delovanje menedžerjev je zelo dolgotrajen proces. Človeška narava je pač taka, da mora preteči kar nekaj časa, da se ponovno pridobi izgubljeno zaupanje. Potrjevanje pravilnosti in poštenega delovanja je še toliko daljše, če se je zaupanje v preteklosti zlorabilo in če je javnost vedno znova obveščena o novih škandalih.

Tudi če bo cilj dosežen na daljši rok, pa bo še vedno ostalo odprto vprašanje, kolikšno ceno bodo za njegovo izpolnitev plačali investitorji. Da bo potrebno počakati še nekaj let, preden bo moč govoriti o dejanskih prednostih SOX zakona, opozarja tudi Nally (2005). Predlaga, da se primerjajo poročila o učinkovitosti notranjih kontrol za obdobje 2004 – 2007. V kolikor ne bo prišlo do občutnega zmanjšanja pomanjkljivosti pri notranjih kontrolah, popravkov računovodskih izkazov in računovodskih škandalov, potem bo jasno, da zakon ni dosegel zastavljenega cilja. V tem primeru bo potrebno poiskati nove rešitve za povrnitev zaupanja investitorjev v kapitalske trge.

Leta 2005 je kar 83% institucionalnih investitorjev v ZDA menilo, da je potrebna prilagoditev zahteve o preverjanju delovanja notranjih računovodskih kontrol, da bi bilo njeno izvajanje stroškovno učinkovitejše (Oshiki, 2005, str. 1). Podobnega mnenja je tudi SEC komisarka Cynthia A. Glassman, ki pravi, da so spremembe zakona možne, v kolikor bodo podjetja namenjala velike zneske za zagotavljanje skladnosti z zakonom, pri čemer pa ne bo vidnih pozitivnih rezultatov, oziroma bodo na voljo učinkovitejši načini za dosego enakih ciljev (Nally, 2005, str. 3).

Več kot očitno je, da se investitorji zavedajo vsaj dveh stvari, ki jim jih SOX zakon prinaša. Prvič, da so oni tisti, ki nosijo vse stroške povečanega poudarka notranjemu kontroliranju in vse prednosti, ki iz tega izhajajo. Nekatere pri čakanju na koristi že mineva potrpljenje, saj so stroški presegli vsa začetna pričakovanja. V letu 2005 je 37% finančnih direktorjev izjavilo, da SOX zakon ovira rast cene delnice (Moran, 2006, str. 2). Drugič pa, še tako dober sistem notranjih kontrol ne more jamčiti, da bi se menedžment, zaposleni, nadzorne komisije in zunanji revizorji obnašali etično in ne bi prihajalo do novih prevar. Da povečan poudarek notranjim kontrolam ni prinesel zmanjšanja števila prevar, nazorno pokaže raziskava, ki jo je izvedel KPMG Forensic. V njej so na podlagi odgovorov 4.056 zaposlenih iz različnih podjetij v ZDA ugotovili, da se število prevar v letu 2005 glede na 2000 skoraj ni spremenilo. Tako se je delež anketirancev, ki so izjavili, da so bili v zadnjih dvanajstih mesecih priča dejanju, ki je bilo v nasprotju z zakonom ali notranjimi pravili poslovanja, znižal iz 76% v letu 2000 na 74% v letu 2005. Od tega je leta 2005 kar 50% zaposlenih menilo, da bi razkritje nepravilnosti pripeljalo do občutnega znižanja zaupanja javnosti in izgubo dobrega imena podjetja. Leta 2000 je bil ta delež celo malenkost nižji in je znašal 49% (Integrity Survey 2005 – 2006, 2006).

3.3.2 Prednosti in slabosti SOX zakona za zunanje revizorje in svetovalce

Največ koristi od SOX zakona imajo zagotovo zunanji revizorji. Skupni prihodki iz naslova opravljenih storitev revidiranja podjetij, ki so zavezana k SOX zakonu, so se jim povečali v prvih dveh letih po izvajanju zakona za sto in več odstotkov. Do takega povišanja prihodkov je prišlo zaradi dodatnega revidiranja notranjih kontrol, kar pred SOX zakonom ni bilo potrebno (Eldridge in Kealey, 2005, str. 21). Hkrati so se revizorjem in ostalim zunanjim strokovnjakom, zlasti v začetnem obdobju po sprejemu zakona, občutno povečali še prihodki

iz naslova svetovanj. Ko je zakon vstopil v veljavo, podjetja niti niso dobro vedela, kaj morajo storiti, hkrati pa so imela na voljo premalo časa, da bi lahko sama poskrbela za vsaj minimalno izpolnjevanje zakonskih zahtev. Revizijske in svetovalne družbe so hitro izkoristile ponujeno priložnost in na račun svetovanja občutno povečale svoje prihodke. Pri tem so postavile minimalni nivo delovanja notranjih kontrol na precej višji nivo, kot je bilo to mišljeno pri samem nastanku SOX zakona (Hartman, 2005, str. 4).

Slaba plat SOX zakona za revizijske družbe je poostren nadzor nad njihovim delovanjem s strani PCAOB in povečane kazni za ugotovljene nepravilnosti. Vendar če se revizorji držijo poštenih pravil igre, potem ta dva dejavnika ne bi smela vplivati na njihovo poslovanje in občutno povečati njihovih stroškov. Zato trdim, da je SOX zakon za revizijske družbe in zunanje svetovalce pomenil zelo dobro priložnost za povečanje dobička, ki so jo tudi izkoristili. Še posebej to velja za štiri največje revizijske družbe in pa za svetovalce s področja informacijske tehnologije.

3.3.3 Prednosti in slabosti SOX zakona za ostale interesne skupine

Podobno kot za zunanje revizorje tudi za notranje revizorje in vse ostale osebe, ki so v podjetju odgovorne za notranje kontroliranje, velja ugotovitev o pozitivnem učinku sprejetja SOX zakona za to interesno skupino. Zaradi SOX zakona se je povpraševanje po teh poklicih močno povečalo. Odprlo se je mnogo delovnih mest. Poklic notranjega revizorja pa je pridobil ugled in ceno.

Zahteva po učinkovitem sistemu notranjih kontrol je za menedžment in ostale organe družbe, ki so za njeno delovanje primarno odgovorni, verjetno najbolj zoprn del SOX zakona. Skoraj vse družbe so pred veljavo SOX zakona sicer imele postavljene notranje kontrole, ki pa so se izvajale na prenizkem nivoju glede na zahteve 404. člena. Menedžment mora zato precej velik del svojega delovnega časa nameniti za zagotovitev skladnosti z zakonom in ne za sprejemanje strateških odločitev. Zlasti na začetku je bilo za to porabljenih ogromno delovnih ur. Še sedaj pa finančni direktorji namenijo skoraj desetino svojega časa za zagotavljanje skladnosti s SOX zakonom. Poleg tega je zakon z izredno visokimi zagroženimi kaznimi za nepravilno in zavajajoče poročanje povečal osebno odgovornost izvršnega in finančnega direktorja.

SOX zakon posredno prinaša korist menedžmentu. V kolikor menedžment zagotovi učinkovito delovanje notranjih kontrol, se to mora posledično odraziti v boljšem razumevanju in obvladovanju tveganj pri vseh zaposlenih. S tem se poveča vrednost podjetja, hkrati pa tudi variabilen del plače, ki jo prejema menedžment za uspešno vodenja podjetja. V celoti gledano sem mnenja, da SOX zakon za menedžment prinaša več slabih kot dobrih stvari.

Zaposleni v podjetju, razen notranjih revizorjev, nimajo kakšne posebne koristi od SOX zakona. Povečanje birokracije, dodatno delo in povečanje odgovornosti so dejavniki, ki zmanjšujejo delovno vnemo in negativno vplivajo na ustvarjalnost in moralo zaposlenih.

4 PROUČITEV STANJA V NOVARTISU

To poglavje sem razdelil na dva vsebinska sklopa. V prvem sem podal prikaz osnovnih značilnosti skupine Novartis, vzroke za zavezanost k izpolnjevanju zahtevam SOX zakona ter pregled izvajanja najpomembnejših določil zakona v Novartisu. Na podlagi organizacijske in drugih značilnosti Novartisa sem v drugem sklopu proučil tako pozitivne kot negativne vplive SOX zakona na poslovanje in rezultate Novartisa.

4.1 PREDSTAVITEV NOVARTISA

Družba Novartis je nastala leta 1996 z združitvijo švicarskih farmacevtskih družb Ciba-Geigy in Sandoz. Ime Novartis izvira iz latinskih besed novae artes, kar lahko prevedemo kot »nova strokovna znanja, védenja«. Že iz samega imena se kaže osredotočenost družbe na raziskave in razvoj kot ključna dejavnika zagotavljanja inovativnih proizvodov na konkurenčnem trgu. Drugi ključni element Novartisove strategije pa je usmerjenost k bolnikom ter odličnosti odnosov s potrošniki in ostalimi deležniki. Na podlagi teh dveh ključnih elementov se odraža Novartisovo poslanstvo, ki je (Annual Report 2003, 2004, str. 5):

- odkriti, razviti in uspešno tržiti inovativna zdravila za zdravljenje številnih bolezni in s tem olajšati bolečine bolnikov ter izboljšati kakovost njihovega življenja,
- delničarjem ustvariti čim višje donose kot rezultat uspešnega poslovanja in
- ustrezno nagraditi vse, ki v podjetje vlagajo svoje ideje in delo.

Novartis je eden izmed vodilnih svetovnih proizvajalcev proizvodov za varovanje in izboljševanja zdravja in blagostanja. Skupina Novartis ima sedež v Baslu v Švici in je organizirana kot holdinška družba Novartis AG. Ta je posredno ali neposredno 100% lastnik vseh pomembnih podjetij v skupini. Del skupine je od leta 2002 dalje tudi LEK d.d. V letu 2005 pa so del Novartisa postali še pomembno nemško farmacevtsko podjetje Hexal ter ameriški družbi Eon Labs in Chiron.

V celotni skupini je zaposlenih preko 90.000 ljudi v 140 državah po celem svetu, od tega jih je približno 15.000 lociranih v Baslu. V letu 2004 je skupina dosegla neto prihodke v višini 32,2 milijarde dolarjev, kar je za 14% več kot predhodno leto. Neto dobiček je znašal 6,1 milijarde dolarjev oz. 10% več kot v letu poprej. Za raziskave in razvoj je bilo v letu 2005 namenjenih 4,8 milijarde dolarjev ali 15% celotnih prihodkov, kar je ena najvišjih stopenj v panogi (Annual Report 2005, 2006, str. 12). Po podatkih zdravstvene organizacije IMS dosega Novartis eno največjih stopenj rasti med farmacevtskimi podjetji v zadnjih nekaj letih (United States Securities and Exchange Commission Form 20-F 2004, 2005, str. 14). Cilj

podjetja pa je nadaljevati z dvomestno rastjo in še povečati tržni delež na vseh tržnih segmentih. To želijo doseči z nadaljnjimi obsežnimi vlaganji v razvoj in prevzemi konkurenčnih podjetij.

Poslovanje skupine Novartis je razdeljeno na tri programe (divizije), in sicer farmacevtika, generiki (Sandoz) in zdravje potrošnikov (Consumer Health). Slednjo sestavlja pet poslovnih enot, in sicer prodaja zdravil brez recepta, veterina, zdrava prehrana, hrana za dojenčke in optični pripomočki. Sandoz je samostojna divizija šele od leta 2005, prej je bila vključena v divizijo zdravje potrošnikov. Novartis je edino globalno farmacevtsko podjetje, ki zaseda vodilne položaje tako na področju patentnih kot generičnih zdravil.

Konec leta 2004 je bil registriran delniški kapital družbe razdeljen na 2.777.210.000 delnic z nominalno vrednostjo delnice 0,50 švicarskega franka. Lastništvo je zelo razpršeno. Tako je bilo konec leta 2004 okrog 174.000 imetnikov Novartisovih delnic. Nihče izmed delničarjev ni imel v lasti več kot 5% vseh delnic (Annual Report 2004, 2005, str. 135). Od 11. maja 2000 dalje kotirajo Novartisove delnice na ameriški borzi NYSE[26]. To avtomatično pomeni, da je družba obvezna izpolnjevati zahteve SOX zakona. Ker Novartis nima sedeža v ZDA, je bil rok za izpolnjevanje 404. člena podaljšan do konca leta 2005, tako kot za ostala podjetja s sedežem izven ZDA.

4.2 PREGLED IZVAJANJA 302. ČLENA V NOVARTISU

SOX zakon v 302. členu zahteva, da izvršni in finančni direktor podjetja, s katerega delnicami se trguje na trgu vrednostnih papirjev v ZDA, potrdita pravilnost in poštenost letnih in četrtletnih poročil. Seveda je nemogoče pričakovati, da odgovorne osebe v multinacionalkah do podrobnosti poznajo poslovanje svojega podjetja. Zato je zelo pomembno, da se pomena pravilnosti računovodskih izkazov zavedajo vse osebe, ki sodelujejo pri njihovi pripravi. V Novartisu so ta problem rešili s potrjevanjem računovodskih poročil v štirih nivojih.

V Novartisu poteka postopek potrjevanja pravilnosti računovodskih izkazov po koncu vsakega četrtletja. V okviru tega postopka je določeno, da morata izvršni in finančni direktor posamezne divizije podpisati izjavo v zvezi z izpolnjevanjem 302. člena SOX zakona in jo nasloviti na vodjo finančno-računovodske službe za celotno skupino. Da bi posamezna divizija lahko izpolnila notranjo zahtevo, mora pridobiti podpisane izjave od odgovornih oseb (ponovno sta to izvršni in finančni direktor) za posamezne poslovne enote. Ponavadi je v posamezni poslovni enoti vključenih več podjetij. Ta so tudi prva, ki morajo pripraviti in posredovati izjave. Posredujejo pa jih svoji poslovni enoti, hkrati pa še neposredno finančno-računovodski službi na ravni skupine.

[26] New York Stock Exchange.

Vidimo torej, da celoten proces podajanja izjav v zvezi z zahtevami 302. člena zakona poteka v štirih korakih. Najprej se morajo odgovorne osebe v posameznih podjetij prepričati o pravilnosti računovodskih izkazov za svoje podjetje. Nato pošljejo računovodske izkaze in izjavo o pravilnosti izkazov ter svoji odgovornosti za zagotovitev notranjih računovodskih kontrole svoji poslovni enoti. Ta zbere izjave in konsolidira prejete računovodske izkaze, ki jih nato posreduje skupaj z enotno izjavo diviziji. V tretjem koraku na ravni divizije konsolidirajo računovodske izkaze svojih poslovnih enot in jih posredujejo naprej do odgovornih oseb za celotno skupino Novartis. Na ta način finančni in izvršni direktor skupine Novartis pridobita vpogled v poslovanje vsakega podjetja v skupini in lažje podata izjavo, ki jo od njiju zahteva 302. člen SOX zakona.

Pri pripravi in podpisovanju takih izjav so odgovorne osebe prejele jasna navodila, da to ne sme biti rutinski proces, ampak opis dejanskega stanja. Tako morajo resnično preveriti, ali računovodski izkazi prikazujejo realno in pošteno sliko poslovanja. Vsa odstopanja od normalnega poslovanja je potrebno posebej razkriti. Višina posamezne postavke v konsolidiranih računovodskih izkazih, ki jo je potrebno pri poročilu razkriti, se med posameznimi divizijami in poslovnimi enotami lahko razlikuje. Giblje pa se nad vrednostjo enega milijona dolarjev. Poleg njene višine je pomembna še verjetnost njenega nastanka in njen vpliv na konsolidirane računovodske izkaze družbe Novartis. Višina posamezne postavke, ki jo je potrebno razkriti na ravni posameznega podjetja, je nižja. Njena višina se giblje od pol do enega milijona dolarjev. Ko posamezna poslovna enota prejme razkritja od posameznih podjetij, jih najprej združi. Potem se lahko odloči, da zaradi premajhnega pomena na konsolidirane izkaze ne upošteva določenih razkritij, o katerih so poročala podjetja. V kolikor pa se odloči, da upošteva prejeta razkritja, pa mora seveda o njih poročati svoji diviziji.

Pri odločitvi, ali ima posamezen dogodek pomemben vpliv na prikazane izkaze, pa izvršni in finančni direktor ne smeta upoštevati zgolj višine posamezne postavke v računovodskih izkazih. Tako morata obvezno razkriti, ali je v posameznem četrtletju prišlo do prevar, kršitev in dogodkov, ki so po svoji naravi v nasprotju s kodeksom ravnanja in ostalimi notranjimi pravili družbe, četudi so bile napake medtem že odpravljene. Take dogodke je potrebno razkriti ne glede na njihovo velikost, prikazano v računovodskih izkazih. Da bi zaposleni lažje zaznali in preprečili prevare, jih Novartis nenehno izobražuje in usposablja. Zaposleni morajo tako vedeti, da se prevara od malomarnosti razlikuje glede na premišljenost storjenega dejanja. Kdorkoli stori prevaro, se tega zaveda in to naredi z namenom osebnega okoriščanja na račun nekoga drugega. Novartis tako razloži osnovne oblike prevar kot (Quarterly Certification Process, 2005):

- namerno napačno predstavitev dejanskega dogodka, z namenom zavajanja,
- namerno nepojasnjevanje dogodkov, ki so lahko zavajajoči, ter
- lastno okoriščanje ali okoriščanje drugih povezanih oseb.

Poleg postavk, ki jih je potrebno razkriti zaradi njihove višine, in prevar pa je potrebno razkriti še druge kategorije, ki zaradi svoje narave predstavljajo možno pomanjkljivost v sistemu notranjih računovodskih kontrol. Primeri takih kategorij so:

- nakup podjetja, kjer je notranje kontroliranje v primerjavi z Novartisovimi merili na nižji ravni,
- oblikovanje popravka za dvomljive terjatve,
- vsaka uporaba novih računovodskih pravil, kot je na primer sprememba amortizacijskih stopenj, doba koristnosti sredstev,
- pravni, regulativni in davčni dogodki, ki imajo lahko vpliv na računovodske izkaze,
- varnost informacijskega sistema in programov ipd.

4.3 PREGLED IZVAJANJA 404. ČLENA V NOVARTISU

Zaradi želje, da bi pokazali svojo odličnost tudi pri računovodskem poročanju, so se v Novartisu prostovoljno odločili, da bodo določila 404. člena zakona upoštevali že za davčno leto 2004. Zahteve tega člena so korenito spremenile pogled na notranje kontroliranje v Novartisu. Po planu iz leta 2003 bi morala do konca leta 2005 vsa podjetja v skupini dokumentirati in izvajati kontrole pri ključnih procesih v skladu s 404. členom SOX zakona (Sarbanes-Oxley Section 404 and its Implementation within Novartis, 2003). V letih 2003 in 2004 je bil eden največjih projektov ravno priprava skupine na skladnost s 404. členom SOX zakona. V projektu priprave na je bilo vključenih preko 1.500 zaposlenih, ki so zelo podrobno pregledali delovanje notranjih kontrol v 45 največjih podjetjih v skupini ter za vse skupne funkcije na ravni skupine ter posamezne divizije. V pregledu je bilo opravljeno dokumentiranje poslovnih procesov, analiza obstoječega stanja sistema notranjih kontrol in skupen pregled z revizorji. Določenih je bilo 660 ključnih kontrolnih aktivnosti, zaradi česar je bilo potrebno preveriti delovanje in podati oceno o učinkovitosti za več kot 5.000 kontrol. Vse to je pomenilo veliko dodatnega vloženega dela, ki pa je bilo na koncu poplačano s pozitivnim mnenjem zunanjega revizorja o delovanju notranjih kontrol. Celo več, Novartis je kot eno prvih podjetij s sedežem izven ZDA pridobil pozitivno revizorjevo mnenje o delovanju notranjih računovodskih kontrol za davčno leto 2004 (SOX 404 @ Novartis, 2005).

4.3.1 Ključne faze postavitve notranjih kontrol v Novartisu

Na začetku izvedbe SOX projekta so bili v Novartisu mnenja, da je obstoječi sistem notranjih kontrol v veliki meri zadoščal določilom 404. člena SOX zakona. To je bil po vsej verjetnosti tudi glavni razlog, da so se odločili za predčasno izpolnjevanje zakonske zahteve. Po prvotnem planu so mislili projekt za postavitev učinkovitih notranjih kontrol izvesti v petih korakih, in sicer (Sarbanes-Oxley Section 404 and its Implementation within Novartis, 2004):

1. Dokumentiranje in ocena delovanja obstoječega sistema notranjih kontrol za vse procese in za vse divizije, poslovne enote in lokalne entitete.
2. Ocena slabosti delovanja kontrol.
3. Odprava slabosti in pomanjkljivosti delovanja kontrol.

4. Tekoče komuniciranje in poročanje o statusu notranjih kontrol v podjetju.
5. Priprava procesov, s katerimi je moč tekoče vzdrževati dokumentiranje in nadzor nad izvajanjem kontrol.

Vendar pa je bila revizijska družba PwC, ki revidira računovodske izkaze in notranje kontrole skupine Novartis, drugačnega mnenja. V nasprotju z Novartisovimi pričakovanji je PwC zahteval mnogo strožje izvajanje kontrol in mnogo podrobnejšo dokumentacijo o rezultatih njihovega delovanja. Te zahteve so pripeljale do takojšnega zasuka v glavah odgovornih oseb in projekt je še dodatno pridobil svojo težo.

Za izvedbo celotnega projekta vpeljave 404. člena SOX zakona v Novartisovo poslovanje je bila ustanovljena posebna projektna skupina. Projekt je bil razdeljen v tri faze. V prvi fazi je bil s pomočjo poenostavljenega samoocenitvenega vprašalnika, ki je vseboval petdeset vprašanj, opravljen pregled kontrol nad ključnimi procesi. Na podlagi tega je bil narejen podroben načrt izvedbe nadaljnjega delovanja. V drugi fazi je bilo ponovno potrebno izpolniti samoocenitveni vprašalnik, ki pa je bil že precej podrobnejši, saj je bilo potrebno odgovoriti kar na 450 vprašanj (Sarbanes-Oxley Act, Checking Where We Are, 2003). Rezultati samoocenitve delovanja kontrol so se razlikovali od procesa do procesa ter med podjetji. Za lažje primerjavo kakovosti oblikovanih kontrol med podjetji so ocenili delovanje notranjih kontrol z oceno eno do pet, glede na razvitost sistema notranjih kontrol. Peta stopnja predstavlja najvišjo, optimalno delovanje notranjih kontrol. Povprečna ocena med podjetji se je gibala med 3,0 in 4,2, pri procesih pa od 2,9 do 3,7 (Results Self Assessment for Pharma, 2003). To pomeni, da so kontrole v večini primerov že bile postavljene, vendar premalo preverjene ali preslabo dokumentirane. Skoraj vsa najbolje ocenjene podjetja so uporabljale informacijski sistem SAP[27]. V drugi fazi je bilo potrebno pripraviti še standardizirana navodila za izvajanje posameznih poslovnih funkcij, dokumentirati dejansko poslovanje v skladu z navedenimi postopki ter zagotoviti programske rešitve za čim boljšo podporo izvajanja kontrol. V zadnji fazi je bila narejena analiza dejanskega stanja delovanja kontrol glede na želeno stanje. Na podlagi te analize so bili sprejeti ukrepi za učinkovitejše delovanje kontrol. V kolikor je bil ugotovljeni odmik prevelik ali pa je kontrola pokrivala zelo pomembno tveganje, je bilo potrebno takoj izboljšati njeno delovanje. Manj pomembne pomanjkljivosti pa so bile odpravljene v okviru SOX projekta. Do konca leta 2004 so bile preverjene in dokumentirane kontrole v podjetjih, ki so skupaj prinesla 80% vrednosti v konsolidiranih računovodskih izkazih na ravni skupine. Učinkovito delovanje kontrol v teh podjetjih je zadoščalo za pozitivno revizorjevo mnenje o delovanju notranjih kontrol za celotno skupino.

4.3.2 Proces postavitve učinkovitih notranjih kontrol

S PwC je bil sklenjen dogovor o pomoči pri projektu izvedbe postavitve notranjih kontrol. Pomoč je bila podana predvsem v okviru izobraževanja ključnih zaposlenih, pri

[27] Systeme, Anwendungen und Produkte.

administrativnih zadevah in z uskladitvijo rokov za revidiranje notranjih kontrol pri posameznih podjetjih. V okviru slednje je bilo dogovorjeno, da bo PwC najprej pregledal delovanje notranjih kontrol za podjetja, kjer je že opravil revizijo računovodskih izkazov. Nato se je ta krog razširil na podjetja, ki niso izpolnila notranjih zahtev o učinkovitosti notranjega kontroliranja. Na ta način so ta podjetja imela več časa za odpravo pomanjkljivosti v delovanju kontrol. V zadnjem krogu pa je PwC revidiral delovanje kontrol v podjetjih, ki jih je Novartis kupil od leta 2003 naprej, ter v podjetjih, kjer je zaradi pomembnih sprememb v poslovanju prišlo do novih tveganj. Revizija notranjih kontrol pa seveda ni bila opravljena za vsa podjetja v skupini. Tako so na podlagi enostavnega kriterija (velikost prihodkov in vrednost aktive) razvrstili podjetja po velikosti. PwC je nato revidiral delovanje notranjih kontrol le v podjetjih, katerih skupna vrednost prihodkov ali aktive je znašala 80% vrednosti konsolidiranih prihodkov ali aktive celotne skupine.

Ravno tako PwC ni preverjal delovanja kontrol pri vseh procesih. V dogovoru z Novartisom so bili za vsako podjetje v skupini določeni ključni poslovni procesi, ki jih je bilo potrebno še posebej pozorno pregledati in dokumentirati. Kriteriji za njihov izbor so bili (Sarbanes-Oxley Section 404 and its Implementation within Novartis, 2004):

- ključne skupine kontov v glavni knjigi glede na tveganje,
- pomembne skupine postavk v posameznih računovodskih izkazih glede na velikost postavke,
- tveganja, povezana pri nakupih novih podjetij, z bistvenimi spremembami v procesih in z novimi procesi,
- predhodne izkušnje na podlagi poslovanja ter opravljenih revizij in
- rezultati samoocenitvenega vprašalnika o tveganjih.

Kot pomoč za postavitev učinkovitega sistema notranjih kontrol je Novartis uporabil COSO standard. Za pravilno dokumentiranje delovanja notranjih kontrol pri posameznih procesih v skladu s COSO standardom je Novartisova projektna skupina s sodelovanjem PwC pripravila navodilo v desetih korakih (The Sarbanes-Oxley Act of 2002, Detailed Instructions and Guidelines, 2002):

1. Zbrati vso obstoječo dokumentacijo, s katero je moč dokumentirati posamezen proces.
2. Pripraviti nove ali posodobiti obstoječe diagrame poteka za posamezen proces.
3. Identificirati ključna tveganja v procesih.
4. Postaviti kontrolne cilje.
5. Navesti vse kontrolne točke, pogostost preverjanja in odgovornost zaposlenih, ki sodelujejo v procesu.
6. Povzeti tveganja, kontrolne cilje, delovanje kontrol in jih povezati z obstoječo dokumentacijo.
7. Umestiti delovanje obstoječih kontrol in dokumentacije v posamezno stopnjo razvitosti sistema notranjih kontrol.
8. Identificirati odmike dejanskega stanja od želenega in pripraviti izboljšave.
9. Odpraviti odmike in posodobiti obstoječo dokumentacijo.

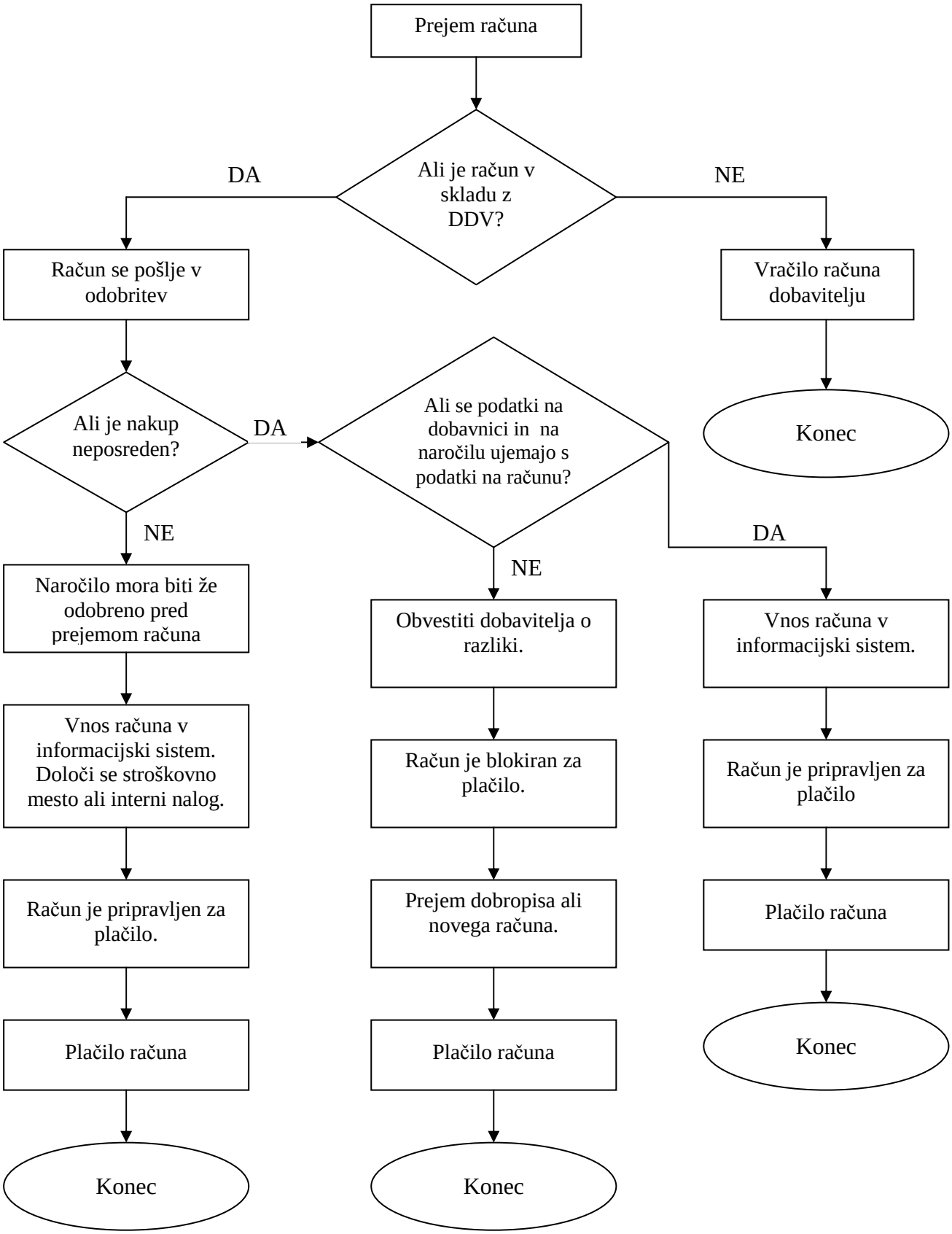
10. Preveriti delovanje kontrol.

4.3.3 Zgled postavitve učinkovitih notranjih kontrol

Za lažjo ponazoritev, kako je na podlagi gornjega navodila potekala postavitev notranjih kontrol, v nadaljevanju podajam zgled za izvedbo postopka na primeru procesa plačila računa dobavitelju. V skladu z navodilom je v prvem koraku potrebno zbrati vso obstoječo dokumentacijo, iz katere je razvidno, kako poteka celoten proces. Proces je moč dokumentirati na več načinov. Največkrat se za to uporablja standardizirana navodila, opisi del in nalog z natančno določenimi odgovornostmi in časovnimi okviri, diagrami poteka in gradivo za usposabljanje. Sklicevanje na računovodske standarde, zakone, moralne vrednote in podobno ni primeren način dokumentiranje procesa. Vsa dokumentacija mora značilno opisati proces. V zgoraj omenjenem procesu plačila računa dobavitelju se na primer v standardiziranih navodilih določi, da do višine enega milijona tolarjev račun odobri referent. Če višina računa preseže omenjeni znesek, potem je potrebna odobritev računa s strani vodje oddelka. V kolikor pa znesek računa preseže sto milijonov tolarjev, ga mora odobriti finančni direktor.

Na podlagi dejanskega stanja se v drugem koraku pripravi diagram poteka. V njem je potrebno določiti vse možnosti, do katerih lahko pride pri plačevanju računa dobavitelju. V kolikor je bil diagram poteka že narejen, se ga pregleda in v kolikor je to potrebno, še posodobi. Na naslednji sliki sem prikazal, kako je lahko videti poenostavljen diagram poteka na poslovnem procesu plačilo računa dobavitelju.

Slika 4: Diagram poteka za proces plačilo računa dobavitelju



Vir: Avtor.

Po pripravi diagramov poteka je potrebno v tretjem koraku določiti ključna tveganja v procesu. Za njihovo lažjo ugotovitev priporočam, da si odgovorne osebe v podjetju in osebe, ki najbolje poznajo posamezen proces, pomagajo s postavitvijo vprašanj o možnih tveganjih in napakah, do katerih lahko pride v posameznem procesu. Primeri takih vprašanj za proces plačilo računa dobavitelju so lahko:

- Ali se pred plačilom računa preverja njegovo ujemanje z naročilnico?
- Ali obstajajo kakšne nezabeležene obveznosti?
- Ali se knjiga salda kontov dobaviteljev ujema z glavno knjigo?
- Ali lahko pride do podvajanja plačil?
- Ali so nakupi odobreni s strani osebe, ki ima za to ustrezna pooblastila?
- Ali je razmejitev dolžnosti narejena pravilno?

Taka in podobna vprašanja so v veliko pomoč pri določitvi tveganj. Tveganja se sicer razlikujejo od procesa do procese ter od podjetja do podjetja. Razlikujejo se tudi glede na vpliv, ki ga imajo na računovodske izkaze. Zato priporočam, da se vsako tveganje opredeli kot nizko, srednje ali visoko. Navajam samo nekaj možnih primerov tveganj, ki se pojavljajo pri skoraj vseh podjetjih v procesu plačevanja računov:

- nepravilen vnos plačilnih podatkov, kar lahko privede do plačila napačnemu dobavitelju, prepoznih ali prehitrih plačil, neupoštevanja popustov ipd.,
- plačilni podatki se obdelajo več kot enkrat, kar lahko privede do nepotrebnega večkratnega plačevanja,
- plačilo računov se izvede brez potrebne odobritve,
- nepravilen vnos valute plačila za plačevanje v tujino,
- pri vseh procesih pa je navzoče tveganje, da pride do prevare.

Po določitvi tveganj je v četrtem koraku potrebno določiti kontrolne cilje. Ti so odvisni od narave tveganja. Podjetje si lahko izbere več različnih kontrolnih ciljev. Zaradi lažjega poistovetenja z revizijskimi zahtevami pa priporočam, da si podjetje za osnovne kontrolne cilje izbere obstoj, popolnost, natančnost, pravnomočnost, ločitev med obdobji, razmejitev dolžnosti in omejeni dostop. V naslednji tabeli sem za proces plačila računa dobavitelju podal za nekaj možnih določil kontrolne cilje ter na kakšen način naj se izvaja kontrolna aktivnost.

Tabela 11: Kontrolni cilji glede na naravo tveganja

Kontrolni cilj	**Opis tveganja**	**Kontrolna aktivnost**
Popolnost	Plačila niso knjižena na pravilni konto dobavitelja, kar pripelje do nepravilnosti v salda kontih dobaviteljev.	S postopki je potrebno zagotoviti, da so plačila pravilno povezana z računom in kontom dobavitelja.
Natančnost	Nepravilen vnos plačilnih podatkov, kar lahko privede do plačila napačnemu dobavitelju.	S postopki je potrebno zagotoviti, da so vneseni podatki pravilni. Primerjava podatkov na računu dobavitelja in v SAP z drugimi javno dostopnimi podatki.
Ločitev med obdobji	Plačilni podatki se lahko obdelajo v napačnem obračunskem obdobju.	Knjiženje plačil je možno samo v obdobje, ki je odprto. Periodična uskladitev glavne knjige in salda kontov dobaviteljev.
Omejeni dostop	Do dobaviteljevih osnovnih podatkov lahko dostopa preveč zaposlenih.	Omejitev dostopa do transakcije, s katero se kreirajo in spreminjajo osnovni podatki.

Vir: Avtor.

V okviru petega koraka se za posamezne kontrolne točke določi kdo, kdaj in kolikokrat jih preverja. Tako lahko v podjetju sprejmejo odločitev, da se preverja enakost glavne knjige in salda kontov dobaviteljev enkrat mesečno, in sicer prvi delovni dan do 17. ure. Za izvajanje kontrolne aktivnosti pa je zadolžen vodja salda kontov.

V šestem koraku je potrebno za vsako kontrolno aktivnost določiti, kaj je osnova za njeno izvajanje. Konkretno to pomeni, da morajo v podjetju navesti dokumente, ki so osnova za delovanje posamezne kontrole. V praksi se to najbolj enostavno naredi tako, da se tabeli, kjer so prikazni kontrolni cilji (glej zgornjo tabelo), doda stolpec z imenom dokumenta. V primeru plačila računa dobavitelju bi tako lahko v vrstici, kjer je kot kontrolni cilj postavljena natančnost, dodali dokument »Opis del in nalog za oddelek salda kontov dobaviteljev«. To je hkrati osnova za pripravo kontrolne matrike. Več o njej bom razložil v nadaljevanju.

V sedmem in osmem koraku morajo odgovorne osebe v podjetju najprej ugotoviti učinkovitost delovanja notranjih kontrol (ocena od 1 do 5) pri posameznih procesih za posamezno tveganje. Če je obstoječi nivo nižji od 4, potem je potrebno podati za vsako kontrolo priporočilo za njeno izboljšanje. Primer za izbrani proces plačilo računa dobavitelju sem podal v naslednji tabeli.

Tabela 12: Primer določitve razvitosti notranjih kontrol in priporočila za njihovo izboljšanje

Kontrolna aktivnost	Obstoječi dokument	Vir za dokaz o izvajanju kontrole	Trenutni nivo delovanja kontrol	Želeni nivo delovanja kontrol	Priporočilo za izboljšanje
S postopki je potrebno zagotoviti, da so plačila pravilno povezana z računom in kontom dobavitelja.	Finančni priročnik str. 17	Pregled knjižb v salda kontih	2	4	Ni dokazov, da se je kontrola izvrševala. Postaviti avtomatizirano kontrolo.
Knjiženje plačil je možno samo v obdobju, ki je odprto. Periodična uskladitev glavne knjige in salda kontov dobaviteljev.	Postopek za obračun poslovanja konec meseca	Pregled aprilskega poročila	5	5	Kontrola deluje optimalno. Izboljšava ni potrebna.

Vir: Avtor.

V zadnjih dveh korakih je potrebno odpraviti pomanjkljivosti notranjih kontrol in pri tem posodobiti dokumentacijo. Hkrati je potrebno preveriti, ali so kontrole pravilno zasnovane, dokumentirane in če delujejo v skladu s pričakovanji. Število preverjanj je odvisno od pogostosti izvajanja kontrole. Pogosteje, kot se izvaja, več preverjanj je potrebno. Samo preverjanje je ravno tako potrebno dokumentirati. Svetujem, da to v podjetju opravijo že pred začetkom zunanje revizije, saj le tako lahko izvršni in finančni direktor podata izjavo o delovanju notranjih računovodskih kontrol. V spodnji tabeli je prikazan primer testa, s katerim se zagotovi, da se bančni izpiski redno knjižijo. Zaradi vsakodnevnega izvajanje kontrole je v skladu s priporočili potrebno narediti več kot dvajset preverjanj.

Tabela 13: Preverjanje delovanja kontrol pri knjiženju bančnih izpiskov

Datum preverjanja	Ali je stanje na bančnem izpisku enako stanju v glavni knjigi?	Ali so bile morebitne napake odpravljene?	Ali obstaja dokaz o opravljenem preverjanju?
12. 01. 2005	DA	DA	DA
22. 02. 2005	DA	DA	DA
…	DA	DA	DA
28. 12. 2005	DA	DA	DA

Vir: Avtor.

4.4 PROUČITEV POSLEDIC SOX ZAKONA NA PRIMERU NOVARTISA

Po sprejemu SOX zakona je imel Novartis tako kot ostala podjetja na voljo zgolj dve možnosti. Prvič, da umakne svoje delnice z ameriške borze in drugič, da začne izpolnjevati določila SOX zakona. Za prvo možnost se je odločilo več deset podjetij. Njihova velikost je bila v primerjavi z Novartisom občutno manjša, zato se bili pričakovani relativni stroški zaradi SOX zakona za ta podjetja toliko višji. Zaradi Novartisove velikosti in pomena ameriškega trga za Novartisovo poslovanje tako prva možnost sploh ni prišla v poštev. Z vso

resnostjo so se raje lotili priprav na pravočasno izpolnjevanje zakonskih zahtev. Tako so si kot notranji cilj zastavili, da bodo zahteve 404. člena izpolnjevali že za davčno leto 2004. Torej eno leto prej, kot je to zahteval SOX zakon za neameriška podjetja. V nadaljevanju tega podpoglavja sem proučil pozitivne in negativne posledice SOX zakona za Novartis.

4.4.1 Prednosti 404. člena za Novartis

V pogovoru z enim od odgovornih oseb za izvedbo SOX projekta za divizijo Sandoz sem na vprašanje o glavnih prednostih, ki jih zakon prinaša, dobil zelo pragmatičen odgovor. Tako je po njegovih besedah največja prednost SOX zakona za Novartis to, da podjetje lahko še vedno kotira na ameriški borzi. Ta, nekoliko presenetljiv odgovor je potrebno gledati v luči oportunitetne izgube, ki se ji je Novartis na ta način izognil, saj je ohranil vse prednosti, ki izhajajo zaradi kotacije na ameriški borzi. S predčasnim izpolnjevanjem zahteve 404. člena pa je hkrati pridobil ugled in zaupanje investitorjev.

To seveda ni edina prednost. Pri postavitvi učinkovitih notranjih kontrol so v Novartisu želeli doseči pravilno razmerje med pragmatičnimi rešitvami na eni strani ter birokracijo na drugi. Tako so že pred Enronovim škandalom začutili potrebo po večji stopnji odgovornosti in strokovnosti pri računovodskem poročanju. SOX zakon je nekako samo potrdil, da je bila njihova usmeritev prava, hkrati pa razkril, da so bili obstoječi sistemi notranjih kontrol v nekaterih podjetjih v skupini na prenizki ravni. To je še zlasti veljalo za podjetja, ki jih je Novartis v obdobju velike rasti kupoval. Tako v Novartisu navajajo kot eno izmed glavnih prednosti dejstvo, da so na dolgi rok preventivni ukrepi mnogo cenejši kot pa ukrepi, s katerimi se poskuša odpraviti že storjene napake. Zaradi izboljšanja delovanja notranjih kontrol v Novartisu lažje zaznajo in preprečijo napake ali prevare. Na ta način so zmanjšali tveganje, da bi prišlo do nepravilnosti v poslovanju oziroma da bi morebitne nepravilnosti odkrili šele zunanji revizorji. V kolikor bi se zgodilo slednje, bi Novartis potreboval več let, da bi si povrnil dober ugled. To pa je za multinacionalko, kot je Novartis, nesprejemljivo.

4.4.2 Slabosti SOX zakona za Novartis

Slabosti SOX zakona za Novartis so zelo podobne slabostim, ki jih ima zakon tudi za ostala podjetja. To so predvsem povečani stroški revidiranja, strošek storitev zunanjih svetovalcev, prilagoditev informacijske tehnologije, povečan obseg dela ter izguba delovnega časa za opravljanje pomembnejših nalog. Ocena višine stroškov je za tako kompleksno podjetje zelo zahtevna. Kljub vsemu v nadaljevanju podajam oceno teh stroškov na podlagi javno objavljenih podatkov, notranjih informacij ter primerjave z ostalimi podobnimi podjetji.

Najlažje izmerljivi so povečani stroški revidiranja. Do njih je prišlo, ker morajo po sprejetju SOX zakona zunanji revizorji posebej revidirati notranje kontrole v podjetju[28]. Zakon

[28] Revizijo Novartisovih računovodskih izkazov že nekaj zadnjih let opravlja PwC.

zahteva, da podjetja v štirih kategorijah razkrijejo stroške revidiranja in strošek ostalih storitev, ki jih je opravila revizijska družba. Prikazal sem jih v naslednji tabeli. Največjo kategorijo predstavljajo revizijske storitve. Sem spadajo vsa standardna revizijska dela, ki se opravijo vsako leto, da lahko revizor poda mnenja o računovodskih izkazih, o oceni menedžmenta o delovanju notranjih kontrol ter o učinkovitosti notranjih računovodskih kontrol. Z revizijo povezane storitve so mišljeni opravljeni skrbni pregledi za morebitne nakupe podjetij, revizija pokojninskih shem, revizija sklenjenih pogodb ipd. V okviru davčnih storitev spadajo storitve iz naslova svetovanja pri davčnih vprašanjih. V kategorijo druge storitve spadajo predvsem aktuarske storitve, ki so potrebne za izračun obveznosti na podlagi pokojninskih shem. Zaradi SOX zahteve, ki strogo loči revidiranje od svetovanja, od maja 2004 dalje PwC ne sme več opravljati teh storitev.

Tabela 14: Strošek revidiranja v tisoč dolarjih

Kategorija stroška	**2005**	**2004**	**2003**	**2002**
Revizijske storitve	18.847	19.561	13.360	10.821
Z revizijo povezane storitve[29]	1.772	4.506	6.323	1.140
Davčne storitve	686	941	2.235	6.828
Druge storitve	136	8	2.742	1.916
Skupaj	**21.441**	**25.016**	**24.660**	**20.705**

Vir: United States Securities and Exchange Commission Form 20-F 2005, 2006, str. 175; United States Securities and Exchange Commission Form 20-F 2004, 2005, str. 169; in United States Securities and Exchange Commission Form 20-F 2003, 2004, str. 156.

Vidimo, da se skupni strošek opravljenih revizijskih storitev v letu 2004 ni bistveno povečal glede na predhodno leto, glede na leto 2002 pa za dobro petino. Skupni strošek je bil leta 2005 celo nižji kot leta 2003. V kolikor pa primerjamo samo revizijske storitve v ožjem pomenu pa ugotovimo veliko povečanje tega stroška v zadnjih letih. V letu 2004 je bil tako za 46% višji od predhodnega leta in kar za 81% (8,7 mio dolarjev) višji glede na leto 2002, ko je stopil v veljavo SOX zakon. Na osnovi raziskave, ki sta jo opravila Eldridge in Kealey (2005), tudi jaz sklepam, da je celotno povečanje revizijskih storitev posledica zahteve SOX zakona po revidiranju notranjih kontrol. V prvem letu izvajanja je ta strošek znašal slabih devet milijonov dolarjev, v naslednjem letu pa osem milijonov dolarjev. Za prihodnja leta ne pričakujem bistvenih odstopanj stroškov revidiranja od povprečne ravni v zadnjih dveh letih in ocenjujem, da bodo skupni stroški revidiranja znašali med 18 in 20 milijoni dolarjev. To pomeni, da bo v prihodnje letni strošek revidiranja notranjih kontrol znašal med osem in deset milijoni dolarjev.

Morda preseneča dejstvo, da se je strošek revizijskih storitev v letu 2005 kljub dvoštevilčni rasti prihodkov zmanjšal za slabe 4% glede na predhodno leto. Vzroka za to sta vsaj dva.

[29] V letu 2003 je prišlo do porasta stroška zaradi skrbnih pregledov poslovanja potencialnih tarč.

Prvič, PwC ni revidiral notranjih kontrol v podjetjih, ki jih je Novartis prevzel v letu 2005. Drugič, PwC se je pri pregledu učinkovitosti delovanja notranjih kontrol v prvem letu dobro seznanil s samimi procesi in kontrolami v Novartisu, zaradi česar so postopek pregleda delovanja notranjih kontrol za leto 2005 opravili bolj učinkoviteje. Znižanje stroškov revidiranja je hkrati v skladu z ugotovitvami Millerja in Rittenberga (2005), ki sta na podlagi pričakovanj menedžerjev napovedala njihovo znižanje v drugem letu izvajanja 404. člena SOX zakona.

Druga zelo pomembna kategorija stroškov je povečan obseg dela zaradi SOX zakona. Do tega je prišlo zaradi povečanega števila ključnih kontrol in dokumentiranja in preverjanja kontrolnih aktivnosti. V Novartisu so v prvi fazi določili okoli 660 ključnih kontrol aktivnosti. Ker je tako število kontrolnih aktivnosti praktično onemogočilo normalno poslovanje, so v dogovoru s PwC zmanjšali njihovo število na okoli sto. V podjetju LEK d.d. za vsako kontrolno aktivnost v povprečju skrbita dva zaposlena, ki za pravilno izvajanje kontrol, njihovo dokumentiranje in preverjanje, porabita vsak po eno uro svojega delovnega časa dnevno. Na podlagi teh dejstev ocenjujem, da se za potrebe notranjega kontroliranja v podjetju LEK d.d. letno porabi 50.000 delovnih ur. Delež prihodkov podjetja LEK d.d. v konsolidiranem poslovnem izkazu skupine Novartis znaša približno 2,5%. Če pomnožimo število delovnih ur, namenjenih za notranje kontroliranje s faktorjem 40 (razmerje med prihodki skupine Novartis in prihodki podjetja LEK d.d.), potem ugotovimo, da se za učinkovito izvajanje notranjih kontrol v Novartisu v povprečju letno porabi dva milijona delovnih ur. Glede na to, da zaposleni v povprečju letno opravijo po 2000 delovnih ur, to pomeni, da se v Novartisu zaradi notranjega kontroliranja nameni skoraj 1% celotnega delovnega časa. Nadalje ugotavljam, da se je notranje kontroliranje izvajalo že pred sprejetjem SOX zakona. Zato predpostavljam, da je približno 50% celotnega fonda ur posledica strožjih zahtev SOX zakona o delovanju notranjih računovodskih kontrol. Za ovrednotenje delovnih ur sem upošteval oceno, da je povprečen strošek dela 50 dolarjev na uro (FEI Special Survey on Sarbanes-Oxley Section 404 Implementation Executive Summary, 2004, str. 4). Na podlagi vseh predpostavk ocenjujem, da znaša za Novartis dodatni strošek dela zaradi strožjega notranjega kontroliranja 50 milijonov dolarjev letno. V izračunu nisem upošteval dejstva, da povečan poudarek notranjemu kontroliranju negativno vpliva na motivacijo zaposlenih, kar se posledično odraža v nižji produktivnosti. Dodatno ugotavljam, da so stroški dela zaradi poostrenega notranjega kontroliranja nastali že leta 2003, ko je bilo potrebno celotne kontrole še postaviti. Zaradi vzrokov, ki sta jih navedla Miller in Rittenberg (2005) predvidevam, da je bil strošek iz tega v prvih dveh letih veljavnosti SOX zakona še za okoli 20% višji kot v letu 2005.

Za oceno stroškov storitev zunanjih svetovalcev ter stroškov, povezanih z informacijsko tehnologijo, ne razpolagam z nobenimi notranjimi viri in informacijami. Zato se bom za njihovo oceno oprl na rezultate različnih raziskav. Financial Executives International je na podlagi odgovorov odgovornih predstavnikov podjetij ugotovil, da je bil leta 2004 skupni strošek zunanjih svetovalcev in informacijske tehnologije za podjetja nad petimi milijardami

prihodkov v povprečju za 20% višji od stroška revidiranja notranjih kontrol (FEI Special Survey on Sarbanes-Oxley Section 404 Implementation Executive Summary, 2004, str. 3). Do podobnega rezultata je prišla tudi Jackson (2005), saj so rezultati njene raziskave pokazali, da so bili skupni stroški svetovanja in informacijske tehnologije v letu 2004 za 32% višji od stroška revidiranja notranjih kontrol. Na podlagi teh ugotovitev ocenjujem, da je leta 2004 Novartis zaradi SOX zakona beležil dodatne stroške iz naslova svetovanj in prilagoditve informacijske tehnologije v višini 125% stroška revidiranja notranjih kontrol, kar predstavlja 11 milijonov dolarjev. Za leto 2005 je Reilly (2005) ocenil, da je bil skupni strošek svetovanja in informacijske tehnologije v povprečju višji za 12% glede na predhodno leto. Vzrok leži v povečanem strošku informacijske tehnologije, saj so podjetja namenila veliko sredstev za povečanje avtomatiziranih kontrol. Za leto 2005 tako ocenjujem, da so ti stroški zaradi povečanih stroškov informacijske tehnologije[30] narasli na 12 milijonov dolarjev.

V spodnji tabeli so zbrani skupni stroški SOX zakona za Novartis za leti 2004 in 2005. Po mojih izračunih največji delež v celotnih stroških predstavlja strošek povečanega obsega dela zaradi povečanja kontrolnih aktivnosti, njihovega doslednejšega izvajanja, dokumentiranja in preverjanja. Če primerjam rezultate moje ocene z nekaterimi ostalimi študijami, ugotavljam, da so prikazani stroški v okviru dobljenih rezultatov ostalih študij. Še največji odmik sem zasledil pri stroških zaradi povečanega obsega dela. Tako Financial Executives International ocenjuje, da je strošek povečanega obsega dela nekje na nivoju dva do trikratnika skupnih stroškov svetovalnih storitev in informacijske tehnologije (FEI Special Survey on Sarbanes-Oxley Section 404 Implementation Executive Summary, 2004, str. 2-3). Pri tem pa menim, da so v svoji oceni podcenili dejanski obseg dela, saj naj bi kar 27,4% celotnega fonda povečanja delovnih ur bilo posledica povečanega obsega dela notranjih revizorjev. Prepričan sem, da je prispevek v skupnem fondu povečanja ur ostalih zaposlenih mnogo večji kot 73,6%. Zaradi izvajanja določil 404. člena SOX zakona se je občutno povečalo ustrezno dokumentiranje delovanja kontrol. Tako so potrebni številni dokazi, da se kontrole resnično izvajajo, kot so bile zamišljene. Zaradi tega se je povečalo število dokumentov, kjer je potrebna odobritev, povečalo se je število pregledov, analiz in drugih detektivnih kontrol. Pri vseh teh kontrolnih aktivnostih pa sodelujejo zaposleni, ki niso zaposleni v oddelku notranje revizije.

Tabela 15: Pregled stroškov SOX zakona za Novartis v 000 USD

Kategorija stroška	**Leto 2004**	**Leto 2005**
Strošek revidiranja notranjih kontrol	8.740	8.026
Strošek svetovalnih storitev in informacijske tehnologije	11.000	12.000
Strošek povečanega obsega dela zaradi notranjih kontrol	60.000	50.000
SKUPAJ	**81.744**	**72.031**

Vir: Avtor.

[30] Leta 2005 je bilo samo v Sandozu poleg šestnajstih različnih SAP poslovnih informacijskih sistemov še nekaj drugih sistemov, od katerih je vsak deloval nekoliko drugače. V začetku novembra 2005 je zato vodstvo Sandoza potrdilo pripravljalno fazo projekta za poenotenje poslovnega informacijskega sistema.

5 PREDLOG POSTAVITVE NOTRANJIH KONTROL V PODJETJU X[31]

5.1 OSNOVNE ZNAČILNOSTI PODJETJA X

Na podlagi proučitve SOX zakona in problematike delovanje notranjih kontrol v tem poglavju podajam svoj predlog postavitve učinkovitega sistema notranjih računovodskih kontrol za Novartisovo hčerinsko podjetje X. To podjetje spada po slovenski klasifikaciji med srednje velika podjetja. Večino prihodkov dosega iz naslova prodaje proizvodov na trgih Evropske unije (Poljska, Češka in Madžarska). Podjetje deluje v okviru divizije Zdravje potrošnikov. Število zaposlenih je manjše od 50. Temu prilagojena je mrežna organizacijska struktura v podjetju. Vse strateške odločitve na ravni podjetja sprejema štiričlanski odbor (menedžment team), ki ga vodi direktor podjetja. Vodstvo podjetja poroča neposredno regijskemu menedžmentu za Evropo, ta pa svoji poslovni enoti.

Celotni prihodki podjetja X predstavljajo le slab odtisoček celotnih prihodkov skupine Novartis. Konec leta 2005 je to podjetje spadalo v skupino podjetij, katerih skupna vrednost prihodkov ali aktive je bila manjša od 20% vrednosti konsolidiranih računovodskih izkazov na ravni skupine Novartis. Zunanji revizorji v podjetju X tako še niso preverili delovanja notranjih kontrol. Zato je v teh podjetjih notranje kontroliranje nekoliko bolj ohlapno. Glede na odločenost menedžmenta, da so vsa podjetja v skupini čimprej skladna s SOX zakonom, je bil za najmanjša podjetja v skupini postavljen rok, da začnejo izpolnjevati določila 404. člena SOX zakona do konca leta 2006. Zahteva je bila posredovana podjetju X šele konec leta 2005. V podjetju X tako nimajo na voljo veliko časa, da ugodijo tej zahtevi. Zato bo potreben toliko hitrejši odzivni čas vseh, ki bodo vključeni v proces postavitve notranjih kontrol.

Notranje kontroliranje se v podjetju X že izvaja, vendar so izboljšave možne in tudi potrebne za izpolnjevanje določil 404. člena SOX zakona. Vseh pet komponent notranjega kontroliranja se izvaja korektno, čeprav je nekaterim namenjeno premalo poudarka. Tako ostaja odprtih še kar nekaj področjih, kjer bo potrebno izvajanje nekaterih komponent na novo zasnovati, izboljšati ali pa vsaj povečati njihovo stopnjo formalnosti. Kot dokaz moji trditvi navajam osnovne značilnosti izvajanja komponent notranjega kontroliranje v podjetju X:

1. Kontrolno okolje je že sedaj na zelo visokem nivoju. Zavedanje odgovornih oseb na ravni skupine glede pomena notranjega kontroliranja se je preneslo preko kodeksa ravnanja, pravilnikov, obvestil in drugih metod na menedžment in zaposlene v podjetju X.
2. Ocena tveganja je podana za ključne procese, vendar pa kontrole in tveganje niso pri vseh procesih v sorazmerju. Zlasti pri prodaji in marketingu so tveganja preslabo ocenjena, pomanjkljivo pa je tudi število kontrol.
3. Izvajajo se tako preventivne kot detektivne kontrolne aktivnosti. Najpogosteje se uporabljajo odobritve, pregledi poslovanja, razmejitev dolžnosti in avtomatizirane

[31] Zaradi notranjih informacij ne želim podati pravega imena podjetja.

kontrole pri informacijskem sistemu. Pri posameznih procesih (zlasti nabava) se kažejo pomanjkljivosti pri odobritvah, saj trenutno lahko posamezniki izpolnijo naročilnico brez ustrezne odobritve. Pri vseh procesih bo potrebno zmanjšati število ročnih kontrol in povečati število avtomatiziranih kontrol.

4. Pretok informacij in komunikacija potekata pravočasno. Zaposleni so primerno obveščeni o svoji vlogi v sistemu notranjih kontrol. Horizontalna komunikacija je boljša kot vertikalna, kjer je zlasti problematičen tok informacij od spodaj navzgor.
5. Največ pomanjkljivosti je pri zadnji komponenti notranjega kontroliranja, nadzoru. Zlasti je pomanjkljivo poročanje o ugotovljenih slabostih notranjih kontrol in predlogih za njihovo izboljšanje.

V nadaljevanju podajam predlog ključnih korakov, ki so po mojem mnenju potrebni za podjetje X za postavitev notranjih kontrol v skladu z določili 404. člena SOX zakona. Čeprav sem kot osnovo pri pripravi korakov upošteval predvsem rešitve, ki jih je v sodelovanju z revizijsko družbo PwC predlagal Novartis za vse svoje poslovne enote, sem določene korake združil, nekatere pa oblikoval glede na značilnosti podjetja X. V njem se določeni procesi v primerjavi z velikimi podjetji odvijajo na manj kompleksen način, kar omogoča racionalizacijo pri določeni korakih. Kljub temu sem mnenja, da so spodaj navedeni koraki ključni za vsa podjetja, ne glede na njihovo velikost. Ti koraki so:

1. določitev poslovnih procesov in njihova dokumentacija,
2. izpolnitev samoocenitvenega vprašalnika,
3. predhodna ocena delovanja notranjih kontrol,
4. določitev ključnih tveganj, kontrolnih ciljev, kontrolnih aktivnosti in priprava kontrolne matrike,
5. dokumentiranje delovanja kontrolnih aktivnosti,
6. odpravljanje pomanjkljivosti v delovanju notranjih kontrol,
7. preveritev delovanja kontrol ter
8. končna ocena delovanja notranjih kontrol.

5.2 DOLOČITEV POSLOVNIH PROCESOV IN NJIHOVA DOKUMENTACIJA

Ureditev notranjih kontrol v podjetju X mora biti skladna s SOX zakonom in ostalimi veljavnimi zakoni in predpisi. Vendar svetujem, da se v podjetju X pri postavitvi sistema notranjih kontrol ne ozirajo samo na zakonske zahteve. Tako morajo odgovorne osebe v podjetju X sočasno stremeti k izboljšanju in večji zanesljivosti računovodskega poročanja, predvsem pa k uspešnejšemu in učinkovitejšemu poslovanju. Pri tem pa ne smejo pozabiti, da ne bi s preveč formalnim delovanjem kontrol dosegli preveč negativnih učinkov na poslovne rezultate zaradi nezadovoljstva zaposlenih, ki se lahko osredotočijo zgolj na tehnično pravilno izvajanje procesov. Le tako bo izboljšanje delovanja notranjih kontrol prineslo dodano vrednost podjetju X.

Da bi prišli do gornjih ciljev, je najprej potrebno določiti projektno skupino, ki bo odgovorna za izpeljavo celotnega projekta. Zaradi pomembnosti in zahtevnosti projekta jo morajo sestavljati strokovnjaki iz posameznih področij. V podjetju X predlagam, da so njeni člani direktor financ in računovodstva, oseba, odgovorna za nabavo, direktor proizvodnje, direktor za regulativne zadeve, prodajni direktor in notranji revizor, ki zaradi narave svojega dela pozna potek ključnih procesov v podjetju in njihovo medsebojno povezavo ter končne rezultate delovanja kontrol. Problem strokovnjakov je, da poznajo procese zunaj svojega področja dela le v omejenem obsegu. Vloga notranjega revizorja je predvsem v svetovanju, nikakor pa ne sme biti oseba, ki odloča o projektu, ker bi bila s tem ogrožena njegova neodvisnost. Odločanje o projektu in izvajanju aktivnosti je lahko le v pristojnosti menedžmenta.

Projektna skupina mora v prvem koraku določiti ključne poslovne procese. Najenostavneje se to stori tako, da posamezne postavke iz računovodskih izkazov povežemo s poslovnimi procesi in glede na njihovo pomembnost določimo ključne procese. Ko so določeni, jih je potrebno čim bolje dokumentirati. Priporočam, da se v ta namen uporabijo že obstoječa standardizirana navodila in pripravijo diagrami poteka, v kolikor še niso pripravljeni. Oba načina dokumentiranja omogočata jasen pregled celotnega izvajanja procesa. Glede na naravo poslovanja sem v podjetju X določil sledeče ključne procese:

- Osnovna sredstva: aktivnosti, povezane z nabavo, uporabo, izločitvami in vrednotenjem osnovnih sredstev.
- Nabava in plačilo surovin, materiala in storitev: aktivnosti, povezane z nabavo in prevzemom surovin, materiala in storitev ter aktivnosti, povezane s prejemom računa, njegovo odobritvijo in plačilom.
- Proizvodnja in zaloge: aktivnosti povezane s planiranjem proizvodnje, upravljanjem z zalogami, vrednotenjem zalog in obračunom proizvodnje.
- Prihodki in terjatve: aktivnosti, povezane s prodajo, upravljanjem terjatev, pripoznavanjem prihodkov in izdajo dobropisov.
- Plače: aktivnosti, povezane z obračunom plač in dajatev na plače ter izplačilom plač.
- Računovodstvo in davki: aktivnosti, povezane z vodenjem glavne knjige, pripravo mesečnih poročil, poročanjem, pripravo plana, obračunom davka od dohodkov pravnih oseb in davka na dodano vrednost.

V nadaljevanju bom podrobneje prikazal, kako naj bi potekal postopek postavitve notranjih kontrol za proces proizvodnja in zaloge. To je osnovni proces pri vseh proizvodnih podjetjih. Vzporedno s tem procesom pa bom analiziral še delovanje kontrol v procesu prihodki in terjatve, kar mora poznati in obvladovati vsako podjetje.

5.3 SAMOOCENITVENI VPRAŠALNIK

V drugem koraku priporočam, da v podjetju X za vsak poslovni proces izpolnijo samoocenitveni vprašalnik. To je poseben dokument, kjer so zbrana vprašanja o načinu

izvajanja kontrol pri posameznih tveganjih. Z njegovo pomočjo člani projektne skupine lažje ugotovijo, katere kontrole so že postavljene, katerim kontrolam je potrebno nameniti večji poudarek in kakšno je trenutno stanje delovanja kontrol glede na želeno oziroma zahtevano stanje. Pri izpolnjevanju vprašalnika morajo sodelovati menedžment in vse ključne osebe, zadolžene za izvajanje posameznih procesov.

Glede na to, da je večina podjetji v skupini Novartis že izpolnila ta vprašalnik, je najbolje, da se isti tip vprašalnika uporabi tudi za podjetje X. Na ta način se zagotovi, da gre podjetje X skozi podoben proces kot ostala podjetja v skupini, ne glede na dejstvo, da določeni procesi v podjetju X niso tako pomembni. Priporočam, da se izpolnjevanje vprašalnika opravi resno in temeljito, saj je to zelo dobra osnova in pomoč pri nadaljnjih korakih za postavitev učinkovitega sistema notranjih kontrol. Po izpolnjenem samoocenitvenem vprašalniku bo projektna skupina podjetja X lažje ocenila, kako učinkovite so obstoječe notranje kontrole v podjetju.

S samoocenitvenim vprašalnikom je potrebno poleg kontrol za posamezne poslovne procese obvezno preveriti še kontrole, ki veljajo za celotno skupino Novartis. Možna vprašanja za področje vladanje podjetju, računovodstva in proizvodnje so:

- Kako podjetje zagotovi, da vsi zaposleni razumejo kodeks ravnanja in kako se preverja, ali ga zaposleni resnično upoštevajo?
- Ali so vzpostavljeni mehanizmi, na podlagi katerih lahko zaposleni zaupno poročajo o morebitnih prevarah in priporočijo izboljšavo pri delovanju kontrol?
- Ali imajo vsi zaposleni v računovodskem oddelku dostop do računovodskih standardov in do Novartisovega računovodskega pravilnika?
- Ali so vzpostavljeni postopki, s katerimi se zagotovi, da je proizvodnja skladna z dobro proizvodnjo prakso[32]?

5.4 PREDHODNA OCENA DELOVANJA NOTRANJIH KONTROL

Na podlagi odgovorov v samoocenitvenem vprašalniku opravi projektna skupina predhodno oceno sistema notranjih kontrol pri obstoječem stanju. Pri tem upošteva način izvajanja kontrolnih aktivnosti, ki se že izvajajo, ter dokumentacijo, ki je pri tem pripravljena in dokazuje izvajanje kontrolne aktivnosti. V kolikor bo že v tem koraku pri posamezni kontroli ugotovljen prevelik odmik od želenega stanja, se bo potrebno takoj lotili popravljanja ali pa postavitve nove kontrole. Delovanje kontrol se nato oceni v skladu z modelom o razvitosti sistema notranjih kontrol.

Kljub temu da predhodna ocena delovanja notranjih kontrol za podjetje X še ni bila opravljena, menim, da je po vsej verjetnosti sistem notranjih kontrol v podjetju X že standardiziran. V prid moji oceni govori dejstvo, da so kontrole postavljene, dokumentirane in

[32] Good Manufacturing Practices.

predstavljene zaposlenim. Pri tem pa obstaja verjetnost, da se odkloni od zastavljenih kontrol ne zaznajo, saj je trenutno premalo pozornosti namenjeno preverjanju delovanja kontrol.

Člani projektne skupine morajo stremeti k zagotovitvi vsaj nadzorovane stopnje sistema notranjih kontrol. Na ta način bodo kontrole v podjetju X standardizirane, izvajala se bodo periodična preverjanja delovanja kontrol, hkrati pa bo menedžment seznanjen z rezultati preverjanj. Z vidika menedžmenta je slednje ključnega pomena, saj lahko edino na ta način poda mnenje o delovanju notranjih kontrol.

Glede na relativno kratek časovni okvir, v katerem je potrebno zagotoviti uspešno delovanje kontrol, se mi ne zdi smiselno, da bi že v prvi fazi v podjetju X poskušali doseči optimalno delovanje notranjih kontrol. Zagotovitev optimalnega sistema notranjih kontrol se lahko izvede v kasnejšem obdobju, v kolikor se bodo pokazale potrebe ali zahteve po njem.

V prilogi št. 2 sem v kontrolni matriki do šifre kontrolne aktivnosti PZ 02.01.01 na procesu proizvodnja in zaloge prikazal nekaj možnih primerov predhodne ocene notranjih kontrol in način odprave pomanjkljivosti.

5.5 PRIPRAVA KONTROLNE MATRIKE[33]

Po določitvi ključnih poslovnih procesov in ugotovitvi obstoječega stanja delovanja notranjih kontrol v posameznih procesih, predlagam, da v podjetju razdelijo posamezne procese na več manjših podprocesov. V primeru podjetja X se v procesu proizvodnja in zaloge odvijajo sledeči podprocesi: določitev standardnih cen, planiranje proizvodnje, upravljanje z zalogami (matični podatki, nadzor nad porabo prvin v proizvodnji, inventura in izničenje zalog), obračun proizvodnje ter prevrednotovanje zaloge. Za proces prihodki in terjatve je smiselno določiti sledeče podprocese: sprejemanje naročil, izdajanje računov, priznavanje različnih oblik popustov, pripoznavanje prihodkov, knjiženje plačil in upravljanje s terjatvami.

Po določitvi posameznih podprocesov je potrebno določiti tveganja, ki se pojavljajo v posameznih podprocesih zaradi narave njihovega izvajanja. Za pomoč pri določitvi tveganj je najbolje uporabiti že izpolnjeni samoocenitveni vprašalnik. Poleg tega pa si morajo odgovorne osebe za lažjo določitev in ugotovitev tveganj zastaviti še druga vprašanja. Na podlagi ugotovljenih tveganj se nato postavijo kontrolni cilji, v naslednjem koraku pa še kontrolne aktivnosti. S pomočjo slednjih se zagotovi, da se kontrolni cilji dosežejo. V prilogi 1 podajam možne kontrolne aktivnosti za zagotovitev kontrolnih ciljev pri posameznih podprocesih v procesu proizvodnja in zaloge.

Za podproces upravljanje s terjatvami v procesu prihodki in terjatve se mora s kontrolami pokriti ključna tveganja, povezana s pravočasno izterjavo terjatev, z oceno popravka vrednosti

[33] Dokument, kjer je sistematično zabeleženo, s katerimi kontrolnimi aktivnostmi se zagotovijo kontrolni cilji.

terjatev, z odpisom terjatev in tveganja, povezana z obračunavanje zamudnih obresti. Predlagam izvajanje sledečih kontrolnih aktivnosti:

- Vsakemu kupcu se določi kreditni limit. Pri tem je potrebno upoštevati njegove pretekle plačilne navade, predviden obseg prodaje, finančni položaj kupca, državno tveganje in ostale finančne informacije.
- Vsaj tedensko spremljanje terjatev s strani finančnega oddelka in mesečno spremljanje terjatev s strani menedžmenta.
- Avtomatično blokiranje naročil, če ima kupec zapadle terjatve več kot 15 dni ali če preseže kreditni limit.
- Pravočasno pošiljanje opominov za neplačane zapadle račune. Predlagam tristopenjski sistem pošiljanja opominov. Prvi opomin se pošlje kupcu 30 dni po nastanku zapadle terjatve, drugi opomin 45 dni, opomin pred tožbo pa 60 dni po nastanku zapadle terjatve. V kolikor v tem času račun ni plačan, izterjava preide v odgovornost pravnega oddelka.
- Popravek vrednosti terjatev mora biti oblikovan v skladu z računovodskim pravilnikom.
- Predlogi za odpis terjatev se pripravijo četrtletno. Do višine enega milijona tolarjev je odpis možen samo z odobritvijo finančnega direktorja. Če vrednost terjatve preseže gornji limit, je za odpis potrebna odobritev izvršnega direktorja.
- Obračun zamudnih obresti pregleda menedžment, ki se odloči, katerim kupcem se bodo zamudne obresti dejansko zaračunale.

Zaradi boljše preglednosti priporočam, da se pripravi poseben dokument, na katerem so za vsak podproces sistematično zabeleženi vsaj vsi kontrolni cilji ter kontrolne aktivnosti za posamezen kontrolni cilj. Ko imamo to pripravljeno, lahko že govorimo o osnovni kontrolni matriki.

Za boljšo sistematičnost in nadziranje izvajanja kontrol je priporočljivo v kontrolno matriko v začetni fazi poleg gornjih osnovnih elementov vključiti še šifro za oznako procesa, opis procesa, šifro podprocesa, šifro kontrolnega cilja, kategorijo kontrolnega cilja, šifro kontrolne aktivnosti in skupino kontrolnega cilja. Pregledovanje na osnovi šifer močno olajša izvajanje notranjih kontrol, saj bo za pregledovanje izvajanja kontrolnih aktivnosti potrebno pripraviti veliko kontrolnih matrik. V naslednjih korakih se v kontrolno matriko dodajo še polja, kot so na primer nosilec kontrolne aktivnosti, dokumentacija, ki zahteva izvajanje kontrolne aktivnosti, dokazilo o izvedeni kontrolni aktivnosti, ocena dejanskega in želenega stanja ter polje za priporočilo za odpravo malenkosti. V prilogi 2 podajam primer že pripravljene kontrolne matrike za proces proizvodnja in zaloge.

Ta faza je najpomembnejša za zagotovitev učinkovitega sistema notranjih kontrol in je osnova za vse nadaljnje korake. V kolikor se za vsak proces in njegove podprocese pravilno ugotovijo vsa ključna tveganja in se nato pravilno zastavijo kontrolni cilji, potem se zagotovi, da podjetje dobro upravlja s tveganji in ne bi smelo prihajati do večjih presenečenj pri

poslovanju. Hkrati je izvajanje kontrolnih aktivnosti zaposlenim mnogo razumljivejše, zaradi česar lažje sprejmejo povečan obseg dela, do katerega pride zaradi strožjih notranjih kontrol. V kolikor pa se določena ključna tveganja ne upoštevajo, potem se ne oblikujejo niti kontrolni cilji niti kontrolne aktivnosti. V takem primeru notranje kontroliranje ne more biti učinkovito.

5.6 DOKUMENTIRANJE KONTROLNIH AKTIVNOSTI

Projektna skupina mora poskrbeti, da je izvajanje kontrolnih aktivnosti predpisano z ustreznimi notranjimi akti podjetja (pravilniki, splošni postopki, opisi delovnih mest, navodila za delo, usmeritve), v katerih so določeni nosilci kontrolnih aktivnosti. To pomeni, da ni izvajanje posameznih kontrolnih aktivnosti dogovorjeno le na ustni ravni, ampak o tem obstaja pisna dokumentacija, ki nosilce posameznih kontrolnih aktivnosti zavezuje, da svoje naloge izvajajo na predpisan način. Nosilce kontrolnih aktivnosti je potrebno pravočasno obvestiti o sprejetih novih notranjih aktih in jim v zvezi z novostmi zagotoviti ustrezno izobraževanje. Le na tak način lahko pričakujemo nemoten delovni proces in doseganje pozitivnih rezultatov v zvezi z zastavljenimi kontrolnimi cilji. Dokazno gradivo o izvršeni kontrolni aktivnosti mora obstajati, ker so le na podlagi tega lahko izvede preverjanje delovanja kontrol. Vse podatke o obstoječem gradivu in nosilcih za izvajanje kontrolnih aktivnosti vnesemo v kontrolno matriko.

Vsi ključni procesi in podprocesi v podjetju X so podprti s standardiziranimi navodili. Vsak zaposleni je v elektronski obliki potrdil, da je prebral in razumel navodila in da se bo po njih ravnal. O vseh novih navodilih ali spremembah obstoječih navodil so zaposleni obveščeni takoj. Ravno tako zaposleni z elektronskim podpisom potrdijo, da so seznanjeni z vsemi spremembami. Kljub trenutno zelo podrobnim navodilom pa bo v tej fazi vseeno potrebno pregledati vsa standardizirana navodila, jih posodobiti in pripraviti nova, v kolikor bo to potrebno zaradi izboljšanja delovanja notranjih kontrol.

Zelo dober pripomoček pri dokumentiranju kontrolnih aktivnosti so diagrami poteka, saj je na njih prikazan poslovni proces, vhodi in izhodi v procesu, mesta kontrolnih aktivnosti v procesu in nosilci posameznih kontrolnih aktivnosti. Trenutno je v podjetju X pripravljenih le malo diagramov poteka. V procesu postavitve notranjih kontrol jih bo nedvomno treba pripraviti vsaj nekaj deset. Na ta način se bo povečala preglednost pri izvajanju posameznih podprocesov in razumevanje procesov s strani zaposlenih. V prilogi 3 podajam diagram poteka za podproces določitev standardnih cen v procesu proizvodnja in zaloge.

5.7 ODPRAVA POMANJKLJIVOSTI V DELOVANJU NOTRANJIH KONTROL

Po ugotovitvi dejanskega stanja delovanja notranjih kontrol morajo člani projektne skupine in nosilci kontrolnih aktivnosti pristopiti k odpravljanju ugotovljenih pomanjkljivosti. Iz same kontrolne matrike izhaja, pri katerih kontrolnih aktivnostih obstajajo vrzeli zaradi pomanjkanja dokumentacije o postavitvi kontrol, nosilca aktivnosti ali dokaza o izvedeni

aktivnosti. Pri odkritih pomanjkljivostih morajo nosilci kontrolnih aktivnosti za vsako kontrolo podati še priporočilo za njeno izboljšanje.

Ključnega pomena je, da se pripravi terminski plan odprave pomanjkljivosti, ki je potrjen s strani menedžmenta. Zaradi relativno kratkega roka se bodo morali nosilci kontrolnih aktivnosti v podjetju X strogo držati začrtanega plana. Navkljub omejenemu razpoložljivemu času naj bodo roki v terminskem planu razumni, tako da bo kakovost pripravljene dokumentacije na visokem nivoju. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da do konca leta 2006 izvajanje notranjih kontrol še ne bo na želenem nivoju.

Da bodo naloge nosilcev kontrolnih aktivnosti v prihodnje opravljene dovolj strokovno, jih bo potrebno najprej čim bolje usposobiti. V ta namen predlagam, da se v podjetju X organizira dvodnevno izobraževanje, kjer bi nosilci pridobili vse potrebne informacije za uspešno izvedbo projekta in izvajanje kontrolnih aktivnosti v prihodnje.

Kar nekaj procesov za podjetje X po pogodbi o storitvah opravijo tretje stranke, zato bodo morali biti za pripravo dokazov o izvedenih kontrolnih aktivnostih udeleženi tudi zunanji svetovalci. Tako proces plače za podjetje X pogodbeno opravlja zunanje podjetje. Izvajanje procesov računovodstvo, davki in informacijska tehnologija pa se odvija v podjetju LEK d.d., ki je bilo že v letu 2005 v celoti skladno s SOX zakonom. Pri teh procesih zato pri preverjanju delovanja kontrol ne pričakujem večjih pomanjkljivosti. Zagotovo pa bo potrebno preveriti vse procese in določene kontrole bolj strogo postaviti.

Poseben poudarek bo potrebno pri izvajanje kontrolnih aktivnosti nameniti informacijskemu sistemu. Ta predstavlja ogrodje za zasnovo preostalih upravljalnih mehanizmov v podjetju in določa model poslovnega okolja celotnega podjetja. Pogosto podjetja napravijo napako, ko posamezne poslovne aktivnosti in procese prilagajajo zmožnostim informacijskega sistema, čeprav bi moralo biti ravno obratno. Zato mora biti informacijski sistem prilagodljiv in nadgradljiv zahtevam spreminjajočega okolja (Debeljak, 1998, str. 45). Ustrezen informacijski sistem je torej pogoj za uspešno izvajanje kontrolnih aktivnosti. Podjetje X uporablja poslovni informacijski sistem SAP, ki omogoča zelo dobro izvajanje kontrolnih aktivnosti zaradi možnosti postavitve velikega števila avtomatiziranih kontrol. Kljub temu da zunanji revizorji v letu 2005 pri preverjanju pooblastil za dostop do posameznih vlog niso našli pomembnih nepravilnosti[34], bo smiselno ponovno preveriti pooblastila. S tem se bo zagotovila pravilna razmejitev dolžnosti, ki je osnova za preprečevanje napak in prevar.

5.8 PREVERITEV DELOVANJA KONTROL

Cilj preveritve delovanja notranjih kontrol je v zagotovitvi dokazov, da kontrole delujejo zanesljivo in popolno. S preveritvijo njihovega delovanja preizkuševalec potrdi ali zavrže

[34] Opravljena je bila revizija informacijskega sistema za celotno skupino LEK d.d.

njihovo neprestano, zanesljivo in popolno delovanje. Delovanje kontrol preverjamo z raziskavo dokazov (preizkušanje), opazovanjem in ponovnim opravljanjem kontrolnih postopkov (Odar, 2006, str. 21-22). Medja (2005, str. 25) pa kot četrto metodo navaja še poizvedovanje. Pri tej metodi preizkuševalec na osnovi opravljenih intervjujev z nosilci kontrolnih aktivnosti ugotovi, kako se kontrole izvajajo. Za dodatne potrditve o izvajanju kontrol lahko povpraša tudi druge, ki niso neposredno odgovorni za njihove izvajanje. Ta način je sestavni del preverjanja, nikakor pa ne edini, saj ne zagotavlja zadostnih dokazov. Pri opazovanju preizkuševalec opazuje samo izvajanje kontrol. Podobno kot poizvedovanje tudi ta metoda ne da zadostnih dokazov za dokumentiranje. Pri preizkušanju preizkuševalec opravi vpogled v listine in evidence. V večini primerov so to podpisi, opombe, zaključki ali druga znamenja, ki dokazujejo, da so bile kontrolne aktivnosti izvedene. Ponovno opravljanje kontrolnih postopkov pomeni, da preizkuševalec pri preverjanju ponovi postopek kontrolne aktivnosti in primerja dobljen rezultat z rezultatom nosilca kontrolne aktivnosti. Ta postopek je precej zamuden, vendar se ga morajo osebe, ki izvajajo preverjanje kontrol (v večini primerov je to notranji revizor), posluževati v primerih, ko izvajalci kontrolnih aktivnosti ne pustijo za seboj dokazov, da so bile določene kontrole tudi dejansko opravljene.

Preveritev delovanja kontrol lahko izvaja oseba, ki ni odgovorna za njeno izvajanje in je strokovno dovolj usposobljena, da lahko ugotovi, ali je bila kontrolna aktivnost pravilno izvedena. Rezultati preveritve morajo biti nedvoumni in dokumentirani Za podjetje X predlagam, da preverjanje delovanja kontrol opravi notranji revizor. Zaradi boljše preglednosti in sistematičnosti priporočam, da v ta namen uporablja standardiziran obrazec, na katerem bodo zbrani rezultati preverjanja. Ta obrazec naj vsebuje sledeče kategorije: kontrolni cilj, kontrolna aktivnost, nosilec kontrolne aktivnosti (delovno mesto ali oseba), pogostost izvajanja kontrolne aktivnosti, velikost vzorca (opredeljena naj bo po posameznih mesecih ali četrtletjih), metoda preverjanja, izvajalec preverjanja, rezultat preverjanja (uspešno ali neuspešno) ter datum preverjanja. Primer obrazca za preverjanje delovanja kontrolnih aktivnosti sem podal v prilogi 4. V prilogi 5 je prikazan obrazec z rezultati preverjanja delovanja kontrolnih aktivnosti pod šifro PZ.01.01.01.

Po opravljenem preverjanju bo notranji revizor posredoval poročilo o rezultatih preverjanja menedžmentu podjetja X. Glede na pogostost preverjanja bodo to v prihodnje mesečna ali četrtletna poročila. Šele ko bo menedžment podjetja X pridobil tako poročilo, bo lahko podal ustrezno izjavo o delovanju notranjih kontrol. Zato bo potrebno prvo poročilo pripraviti, še preden bodo zunanji revizorji preverjali ustreznost delovanja kontrol.

5.9 KONČNA OCENA DELOVANJA NOTRANJIH KONTROL

V zadnjem koraku bosta morala izvršni in finančni direktor podjetja X na osnovi podatkov iz kontrolne matrike in rezultatov preverjanj podati oceno delovanja notranjih kontrol in o tem poročati svoji poslovni enoti. Projektna skupina bo morala vložiti veliko časa in energije v uspešno izvedbo projekta. Pri tem pa bodo morali intenzivno sodelovati vsi zaposleni. Le tako

bo mogoče, da bodo do konca leta 2006 v podjetju X odpravljene vse pomanjkljivosti notranjih kontrol in da bodo poročila o rezultatih preverjanja kontrol pozitivna. Samo v tem primeru bosta izvršni in finančni direktor z gotovostjo trdila, da so notranje kontrole v podjetju X učinkovite in v skladu z določili 404. člena SOX zakona.

V kolikor pomanjkljivosti ne bodo v celoti odpravljene ali pa bodo rezultati pri posameznih kontrolnih aktivnostih negativni, izvršni in finančni direktor ne bosta smela podati pozitivne ocene. Navkljub morebitni uresničitvi črnega scenarija negativna ocena delovanja kontrol v podjetju X ne bi smela negativno vplivati na oceno delovanje notranjih kontrol za celotno skupino Novartis. Vzrok temu je majhen delež prihodkov podjetja X v konsolidiranih prihodkih svoje poslovne enote (približno 1%). Ta delež je še manjši (0,05%) v konsolidiranih prihodkih skupine Novartis.

SKLEP

Računovodski škandali na začetku tega stoletja so močno razburili javnost, ki se je odzvala z veliko stopnjo nezaupanja v kapitalske trge ter institucije, ki nadzirajo poslovanje podjetij. Posledično se je to odrazilo v počenem borznem balonu, ko se cene skoraj vseh delnic na zahodnih borzah padle. Največ škandalov se je zgodila ravno v ZDA, ki so ena izmed gonilnih sil svetovnega gospodarstva. Več milijard dolarjev premoženja lastnikov Enrona in drugih podjetij, kjer je prišlo do razkritja prevar v izkazanih računovodskih izkazih, je čez noč izpuhtelo.

Na vse te škandale se je dokaj hitro odzvala zakonodajna oblast. Tako je leta 2002 ameriški kongres sprejel Sarbanes-Oxleyev zakon. Njegov osnovni cilj je bil predvsem povečati omajano javno zaupanje v ameriški kapitalski trg, hkrati pa zaščititi deležnike podjetij pred raznimi prevarami. Osnovni instrumenti, s katerimi je zakonodajna veja oblasti želela doseči svoj namen, so strožji nadzor nad poslovanjem podjetij in revizijskih družb (ustanovitev PCAOB), povečanje neodvisnosti in odgovornosti revizorjev ter določila o osebni odgovornosti članov nadzornega sveta in izvršnega ter finančnega direktorja. Hkrati so bili prenovljeni revizijski in računovodski standardi, povečala so se obvezna razkritja pri poročanju in kar je verjetno največji trn v peti podjetjem, menedžment mora podati oceno o delovanju notranjih kontrol v podjetju. Poleg tega pa mora menedžment podati še izjavo, da računovodski izkazi in poročila prikazujejo resničen in pošten finančni položaj podjetja. Pri tem se mora menedžment resnično prepričati v pravilnost računovodskih izkazov, saj so po novem za ugotovljene prevare in ostale nepravilnosti zagrožene občutno višje denarne in zaporne kazni. Slednje celo do višine dvajset let zapora.

Zelo pomembna zahteva SOX zakona je postavitev učinkovitega sistema notranjih kontrol. Po definiciji COSO standarda je notranje kontroliranje proces, na katerega vplivajo menedžment, nadzorni svet in ostali zaposleni, pri čemer ta proces zagotovi razumna zagotovila za uspešno

in učinkovito poslovanje, zanesljivo računovodsko poročanje in skladnost z veljavnimi zakoni in ostalimi predpisi. Večina podjetij uporablja COSO standard, ki ga priporoča tudi PCAOB. Za doseganje ciljev notranjega kontroliranja je v COSO standardu vključenih pet komponent, in sicer kontrolno okolje, ocena tveganja, kontrolne aktivnosti, informacije in komunikacija ter nadzor.

Zakon je v osnovi namenjen investitorjem. Na ključno vprašanje, ali je zakon dosegel svoj namen, dokončnega odgovora ne morem podati. Gledano s kratkoročnega vidika SOX zakon ni dosegel cilja povečanja zaupanja investitorjev. Analize so pokazale, da investitorji sploh nikdar niso izgubili zaupanja v kapitalske trge. Za dolgoročno komponento zakona pa ocenjujem, da je preteklo premalo časa, da bi lahko trdil, da je zakon odpravil ali vsaj občutno zmanjšal prevare v objavljenih računovodskih izkazih. Kljub vsem prizadevanjem tako zakonodajalcev in večine finančnih in izvršnih direktorjev popolne kontrole pri pripravi računovodskih poročil ni mogoče postaviti. Ravno tako je nemogoče v celoti odpraviti prevare, saj bo človeški dejavnik vedno prisoten. Še največjo možnost, da bo zakon dosegel svoj namen, vidim ravno v zaveščanju vseh, ki so vpleteni v samem poslovnem procesu, še posebej pa izvršnega in finančnega direktorja na strani podjetja in revizorjev ter drugih, ki so odgovorni, da potrdijo skladnost prikazanih računovodskih poročil s pravili in zakoni.

Vzrok, da se v podjetju odločijo za namerno napačno prikazovanje računovodskih izkazov, leži ponavadi v prevelikem pritisku posameznih interesnih skupin. Tako želijo kupci zase izposlovati čim boljše pogoje, upniki pričakujejo poplačilo svojih terjatev v roku, lastniki pa ustrezno rast svojega premoženja. Ko menedžment z dovoljenimi metodami ne zmore več zadovoljiti vseh interesov, se občutno poveča verjetnost, da se bo poslužil prepovedanih metod (prevar). Takrat se bo povečala verjetnost, da bo kljub vsem varovalkam, ki jih SOX zakon prinaša, javnost ponovno presenetil kakšen velik škandal. Pričakovanja investitorjev se bodo nato zmanjšala, menedžerji pa bodo lahko spet nekaj let vodili podjetja brez nerealnih zahtev o nadpovprečni rasti prihodka, dobička in ostalih pomembnih računovodskih kategorij. Trdim, da noben zakon ne bo mogel preprečiti novih prevar. Te so že po definiciji skrite in jih je težko odkriti. V kolikor se izvršni direktor odloči, da se bo posluževal prevar, mu bo to verjetno uspelo kljub poostrenim notranjim kontrolam, revizijskemu odboru in poostrenemu pregledu zunanjih revizorjev.

Trenutno nič ne kaže, da bi bil SOX zakon odpravljen ali da bi prišlo do bistvenih popravkov pri najpomembnejših določilih zakona. Na vprašanje, ali je SOX zakon prinesel več dobrega kot slabega, je večina strokovne javnosti in podjetij mnenja, da so stroški občutno presegli koristi. Zagovorniki zakona navajajo, da je zakon prinesel določene koristi tako za podjetja kot za investitorje. Glavne koristi za podjetje se kažejo predvsem v večji zavezanosti in sodelovanju menedžmenta, revizijskega odbora in nadzornega sveta, v izvajanju dejavnosti, s katerimi se zmanjšuje verjetnost prevar, v boljšem razumevanju in obvladovanju tveganj, povečanju odgovornosti pri pripravi računovodskih izkazov ter v izboljšanem procesu notranjega kontroliranja. Na drugi strani pa nasprotniki kot slabo plat zakona najpogosteje

navajajo visoke stroške, do katerih je prišlo zlasti zaradi določil 404. člena SOX zakona. To so zlasti dodatni stroški revidiranja notranjih kontrol, stroški povečanega obsega dela, strošek storitev zunanjih svetovalcev in stroški, povezani z nadgradnjo informacijske tehnologije. Poleg tega pa SOX zakon negativno vpliva na moralo in delovno vnemo zaposlenih. Vzrok temu je povečanje birokratskega dela za zagotovitev učinkovitega notranjega kontroliranja. Zaradi previsokih stroškov SOX zakona, menim, da ima SOX zakon negativen vpliv na dobiček podjetij in na njihovo tržno vrednost. Ameriški kongres bi verjetno dosegel boljši končni učinek, če bi zgolj poostril kazni za prevare pri računovodskem poročanju, zahteve o notranjih kontrolah pa bi ne bil sprejel. Na ta način bi bili stroški SOX zakona skoraj minimalni, prednosti pa bi bile približno take, kot so sedaj.

Poleg ugotovitve o posledicah Sarbanes-Oxleyevega zakona je bil cilj tega magistrskega dela še prikazati izvajanje zakona na poslovanju skupine Novartis in predlagati postopek postavitve učinkovitih notranjih kontrol na manjšem podjetju X. Navedeni postopek sem razdelil v osem korakov. Na začetku je za vodenje projekta priporočljivo oblikovati ustrezno projektno skupino. Njeni člani so v manjših podjetjih lahko kar posamezni direktorji za ključna področja poslovanja. Za uspešno izvedbo projekta je poleg ustreznega poslovno informacijskega sistem potrebno zelo dobro sodelovanje projektne skupine, izvršnega in finančnega direktorja ter vseh zaposlenih. Slednjim morajo biti predstavljeni pozitivni vidiki učinkovitega sistema notranjih kontrol. Le v tem primeru je moč pričakovati razumevanje zaposlenih zaradi povečanega izvajanja kontrolnih aktivnosti in da se bodo kontrolne aktivnosti izvajale v skladu z določili SOX zakona.

LITERATURA

1. Alles Michael, Kogan Alexander, Vasarhelyi Miklos: The Law of Unintended Consequences. Information Systems Control Journal, (1) 2004. 5 str.
2. Beasley S. Mark, Carcello V. Joseph, Hermanson R. Dana: Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1999. 68 str.
3. Benedek David: Kako globoka je greznica? Delo, Sobotna priloga, Ljubljana, 16.11.2002.
4. Bošković Dragiša: Koliko stane menedžer? Delo, Sobotna priloga, Ljubljana, 28. 1. 2006.
5. Brown M. Meredith, Loughran Peter: Major Changes in Corporate Governance in the United States Since the Enron Bankruptcy. Durban: IBA, 2002, str.22.
6. Colbert L. Janet, Bowen L. Paul: A Comparison of Internal Controls: COBIT, SAC, COSO and SAS 55/78. B.k., Information Systems Control Journal, 1998, 3, str. 4-9.
7. COSO Launches New Guidance Initiative for Small Businesses. Florida: The Institute of Internal Auditors, 2005. 2 str
8. Debeljak Žiga: Kontroling v proizvodnem podjetju na primeru družbe Plutal d.d. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 81 str.
9. DiPiazza A. Samuel, Eccles G. Robert: Building Public Trust – The Future of Corporate Reporting. New York: John Wiley & Sons Inc, 2002. 188 str.
10. Doyle T. Jeffrey, Ge Weili, McVay E. Sarah: Determinants of Weaknesses in Internal Control Over Financial Reporting. B.k., 2005. 42 str.
11. Eldridge W. Susan, Kealey T. Burch: Auditor Attestation under Section 404. Omaha, University of Nebraska, 2005. 32 str.
12. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. B.k., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004. 7 str.
13. Europeans Complain over Sarbanes Oxley Costs and to SEC over U.S. Listing Requirements. SriMedia. [URL:http://www.srimedia.com/artman/publish/printer_753.shtml], 22.4.2005.
14. Fargher L. Neil, Gramling A. Audrey: Toward Improved Internal Controls. The CPA Journal. New York, 2005, 605. 5 str.
15. FEI Special Survey on Sarbanes-Oxley Section 404 Implementation Executive Summary. B.k., Financial Executives International, 2004. 4 str.
16. Former Ernst & Young Audit Partner Arrested for Obstruction Charges and Criminal Violations of Sarbanes-Oxley Act. SRiMedia. [URL: http://www.srimedia.com/artman/publish/printer_700.shtml], 22.4.2005.
17. Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations. Basel: Basel Committee on Banking Supervision, 1998. 31 str.
18. Groznik Peter: Računovodske afere v ZDA. Bilten Ljubljanske borze, XII. Ljubljana (22) 2002, str 8-9.
19. Gullapi Diya: Audit Fees Are on Rise As Companies Pony up. Wall Street Journal, 2005, 25. str. C.3.

20. Hartman E. Thomas: The Cost of Being Public in the Era of Sarbanes-Oxley. Foley & Lardner LLP, 2005. 14 str.
21. Hinde Steven: IT Controls, Financial Reporting and Fraud. Computer Fraud & Security, 2004, 7, str. 13-14.
22. Hinde Steven: Crime and Punishment: Corporate Governance. Computer Fraud & Security, 2004a, 6, str. 4-7.
23. Integrity Survey 2005 – 2006. B.k., KPMG Forensic, 2006. 29 str.
24. Internal Audit Sarbanes-Oxley Survey. B.k., PricewaterhouseCoopers, 2004. 15 str.
25. Internal Auditing's Role in Sections 302 and 404 of the U.S. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Florida: The Institute of Internal Auditors, 2004. 13 str.
26. Internal Control – Integrated Framework, Volume 2. B.k., The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992. 353 str.
27. Internal Control over Financial Reporting. B.k., Deloitte & Touche LLP, 2004. 7 str.
28. Investors, the Stock Market, and Sarbanes-Oxley's New Section Requirements. New York: Stanford Law School, 2005. 9 str.
29. Jackson Carmen: The Costs and Benefits of Sarbanes Oxley. [URL: http://www.buzzle.com/editorials/10-28-2005-80068.asp], 27.3.2006.
30. Jolly Adam.: Managing business risk. London: Kogan Page Limited, 2003. str. 81-89.
31. Keogh Kevin: Non-US Companies Get Reprieve on Sarbanes-Oxley. New York: White & Case, 2005. 2 str.
32. Kim Gene: Sarbanes-Oxley, Fraud Prevention, and IMCA. Computer Fraud & Security, 2003, 9, str. 12-16.
33. Kovačič David: Kriza zaupanja v sistem. Kapital, (299) 2002. 5 str.
34. Krugman Paul: Flavors of Fraud. The New York Times, 28.6.2002.
35. Logan Debra, Mogull Rich: Sarbanes-Oxley: The Role of Technology. The Monthly Research Review, november 2004. 3 str.
36. Management's Responsibility for Assessing the Effectiveness of Internal Control Over Financial Reporting Under Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act. B.k., PricewaterhouseCoopers, 2003. 19 str.
37. Medja Tomaž: Letna ocena delovanja notranjih kontrol. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2005. 31 str.
38. Mehle Urška: Sarbanes-Oxleyev zakon: vsebina in posledice v svetu in Evropski uniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 44 str.
39. Miller K. Patricia, Rittenberg E. Larry: Sarbanes-Oxley Section Work – Looking at the Benefits. The IIA Research Foundation, 2005. 29 str.
40. Moran Brian: The 2006 Oversight Systems Financial Executive Report on Sarbanes-Oxley. Atlanta: Oversight Systems Inc., 2006. 4. str.
41. Nally Dennis: Sarbanes-Oxley: How much is enough? PricewaterhouseCoopers, 2005. 10 str.
42. Nemec Anica: Odgovornost notranjega revizorja za odkrivanje napak. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož, 38 (2006), str. 127-138.
43. New Corporate Reporting on Internal Control. B.k., Deloitte & Touche LLP, 2004. 15 str.

44. Nyberg S. Alix: Sticker Shock. CFO, september 2003. str. 51-62.
45. Odar Marjan: Metodika revizijskega preverjanja notranjih kontrol. Gradivo za izobraževanje. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2006. 25 str.
46. Oshiki Alan: High Compliance Costs Outweigh Benefits Say Investors. New York: Broadgate Consultants LLC, 2005. 2 str.
47. Panko R. Raymond: What We Know About Spreadsheet Errors. Honolulu: University of Hawai, 2005. 25 str.
48. Perspectives on Internal Control Reporting. B.k., Deloitte & Touche LLP, 2004. 44 str.
49. Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion on Internal Control. Florida: The Institute of Internal Auditors, 2005. 16 str.
50. Preparing for Internal Control Reporting. B.k., Ernst & Young, 2002. 31 str.
51. Reilly Kevin: AMR Research Estimates Sarbanes-Oxley Spending Will Reach $5.8 Bilion in 2005. AMR Research, november 2004. 2 str.
52. Reilly Kevin: AMR Research Estimates Sarbanes-Oxley Spending Will Exceed $6 Bilion in 2006. AMR Research, november 2005. 2 str.
53. Reporting on Internal Control over Financial Reporting. Chartered Accounts of Canada. [URL: http://www.cica.ca/index.cfm/ci_id/17044/la_id/1/print/true.htm], 15.6.2005.
54. Samec Nataša: Sarbanes Oxley Act – nova pravila Corporate Governance v ZDA. Pravna Praksa, Ljubljana, 22 (2003), 36/37, str. 14.
55. Sarbanes Oxley s. 404 Compliance Costs Alone Could Exceed $4.6 Million per Annum. SRiMedia. [URL: http://www.srimedia.com/artman/publish/printer_748.shtml], 22.4.2005.
56. Sawyer B. Lawrence: The practice of Modern Internal Auditing. The Institute of Internal Auditors. Altamonte Springs: Florida, 2003. 1446 str.
57. Schultz E. Eugene: Sarbanes-Oxley – A Huge Boon to Information Security in the US. Computers & Security, 2004, 23, str. 353-354.
58. Scrushy Accused of Concealing Earnings. Associated Press. [URL: http://forbes.com/business/healthcare/feeds/ap/2005/01/26/ap1783834.html], 2.5.2005.
59. Section 404, Practical Guidance for Management. B.k., PricewaterhouseCoopers, 2004. 147 str.
60. Sherman Erik: Sarbon Run Amok. Chief Executive, 2005, 207. 5. str.
61. Skitek Mitja: Odgovornost zunanjega revizorja za odkrivanje prevar. Simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož, 38 (2006), str. 115-125.
62. Standards for Internal Control in the Federal Government. Washington: U.S. General Accounting Office, 1999. 23 str.
63. Štefančič Pičman Polona, Štefančič Marko: Sarbanes-Oxley Act – vpliv zakonodaje na IT. Ljubljana: Genis d.o.o., 2004. 6 str.
64. Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges. B.k., PricewaterhouseCoopers, 2002. 31 str.
65. Sušnik Dragica: Enron je izgube premikal drugam. Delo, Ljubljana, 15. 2. 2006.

66. Taylor Patrick: The Hidden Costs of Sarbanes-Oxley: Employee Morale. Sarbanes-Oxley Compliance Journal. [URL: http://www.s-ox.com/feature/detail.cfm?articleID=998], 24.8.2005.
67. The Benefits and Challenges of Sarbanes-Oxley Compliance. Goizueta Business School. [URL: http://goizueta.emory.edu/pressroom/news_releases.html], 10.9.2005.
68. The Sarbanes-Oxley Act of 2002, Regulatory Compliance Series 1 of 6. B.k., Apani Networks, 2005. 10 str.
69. The Shareholder View of Sarbanes-Oxley. Accountingweb. [URL: http://www.accountingweb.com/cgi-bin/item.cgi?id=101044&d=815&h=817&f=816&dateformat=%25B%20%25e,%20%25Y], 27. 3. 2006.
70. The Use of Spreadsheets – Considerations for Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act. B.k., PricewaterhouseCoopers, 2004. 7 str.
71. Trade Loading and Channel Stuffing, Accounting and Sarbanes–Oxley Section 404 Consideration. B.k., PricewaterhouseCoopers, 2004. 6. str.
72. Understanding Internal Controls. B.k., The County of Orange California, 2003. 36 str.
73. Understanding Internal Controls. B.k., The University of Columbia, 1997.19 str.
74. Wallison J. Peter: Sarbanes-Oxley and the Ebbers Conviction. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 2005. 8 str.

VIRI

1. Annual Report 2003. Basel: Novartis, 2004.173 str.
2. Annual Report 2004. Basel: Novartis, 2005. 198 str.
3. Annual Report 2005. Basel: Novartis, 2006. 210 str.
4. Audit Standard No. 2. Washington: Public Company Accounting Oversight Board, 2004. 301 str.
5. How does 404 Change our Audit? Basel: Novartis, 2003. 4 str.
6. Internal Control GAP Analysis. Basel: Novartis, 2003. 14 str.
7. Investor Relation Release, Q2 2005: Basel: Novartis, 2005. 34 str.
8. Poslovanje v letu 2004. LEK d.d.: Kolektiv. Ljubljana 8 (2005), 1, str. 36.
9. Quarterly Certification Process. Basel: Novartis, 2005. 13 str.
10. Registered Public Accounting Firms. Washington: Public Company Accounting Oversight Board, 2006. 43 str.
11. Results Self Assessment for Pharma. Basel: Novartis, 2003. 7 str.
12. Sarbanes-Oxley Act of 2002. Public Law No. 107-204: U. S. Congress, 2002, 66 str.
13. Sarbanes-Oxley Act, Checking Where We Are. Basel: Novartis, 2003. 7 str.
14. Sarbanes-Oxley Act: Introduction and Background. Basel: Novartis, 2005. 8 str.
15. Sarbanes-Oxley in a Nutshell. Basel: Novartis, 2004. 17 str.
16. Sarbanes-Oxley Section 404 and its Implementation within Novartis. Basel: Novartis, 2004. 23 str.

17. SEC Implements Internal Control Provisions of Sarbanes-Oxley Act. U.S. Securities and Exchange Commission, 2003. 4 str.
18. SOX 404 @ Novartis. Basel: Novartis, 2005. 6 str.
19. Statement Concerning the Issuance of Inspection Reports. Washington: Public Company Accounting Oversight Board, 2004. 9 str.
20. The Sarbanes-Oxley Act of 2002, Detailed Instructions and Guidelines. Basel: Novartis, 2002. 25 str.
21. United States Securities and Exchange Commission Form 20-F 2003. Basel: Novartis, 2004. 256 str.
22. United States Securities and Exchange Commission Form 20-F 2004. Basel: Novartis, 2005. 274 str.
23. United States Securities and Exchange Commission Form 20-F 2005. Basel: Novartis, 2006. 296 str.

SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Audit Committee – Revizijski odbor
Audit Standard – Revizijski standard
Channel stuffing – Nedovoljena marketinška akcija, s katero se fiktivno povečajo prihodki
Chief Audit Executive (CAE) – Vodja notranje revizijske službe
Chief Executive Officer (CEO) – Izvršni direktor
Chief Financial Officer (CFO) – Finančni direktor
Corporate governance – Upravljanje podjetij
Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) – Dobiček pred obrestmi in davki
Enterprise Risk Management (ERM) standard – Standard za obvladovanje tveganj v podjetju
Good Manufacturing Practices (GMP) – Dobra proizvodnja prakso
Government Accountability Office (GAO) – Kongresni preiskovalni urad
Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) – Odbor za javno nadzorstvo revizijskih družb
Sarbanes-Oxley Act (SOX) – Sarbanes-Oxleyev zakon
Securities Exchange Act – Zakon o vrednostnih papirjih
Security Exchange Commission (SEC) – Komisija za vrednostne papirje in borze
Trade loading – Dovoljena marketinška akcija, s katero se pospešuje prodaja
US Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) – Ameriški računovodski standardi
Whistle Blower – Oseba, ki razkrije nezakonito početje v poslovanju

PRILOGA 1: PRIMER KONTROLNIH CILJEV V PROCESU PROIZVODNJA IN ZALOGE

Podproces 1: Določitev standardnih cen

Kontrolni cilj 1: Za nove proizvode je potrebno izračunati standardne cene.
Kontrolna aktivnost 1.1: Za vsak nov proizvod mora biti izdelana kosovnica, ki je odobrena s strani tehnologa in računovodje, ki je odgovoren za zaloge.
Kontrolna aktivnost 1.2: Samo pooblaščene osebe lahko pripravijo nove kosovnice.
Kontrolna aktivnost 1.3: Samo pooblaščene osebe lahko določijo standardne cene.

Kontrolni cilj 2: Vsi proizvodi imajo določene standardne cene, ki so odraz dejanskih proizvodnih in ostalih neposrednih stroškov.
Kontrolna aktivnost 2.1: Kosovnice in standardne cene so preverjene vsaj enkrat letno. S tem se zagotovi, da so standardne cene čim bližje dejanskim stroškom proizvodom
Kontrolna aktivnost 2.2: Samo pooblaščene osebe lahko spreminjajo podatke na kosovnicah.
Kontrolna aktivnost 2.3: Samo pooblaščene osebe lahko spreminjajo standardne cene na kosovnicah.

Podproces 2: Planiranje proizvodnje

Kontrolni cilj 3: Plan proizvodnje je skladen z zahtevami menedžmenta.
Kontrolna aktivnost 3.1: Proizvodni plan daje prednost naročilom za znanega kupca. Vodja planiranja proizvodnje in vodja prodaje potrdita plan proizvodnje še pred izdajo delovnih nalogov.
Kontrolna aktivnost 3.2: Delovni nalogi so izdani na osnovi potreb iz prodaje ali razvoja.
Kontrolna aktivnost 3.3: Samo pooblaščene osebe lahko izdajo delovne naloge.

Podproces 3: Upravljanje z zalogami

Kontrolni cilj 4: Zagotoviti nadzor nad matičnimi podatki surovin, materialov in proizvodov.
Kontrolna aktivnost 4.1: Spremembe na matičnih podatkih surovin, materialov in proizvodov so opravljene samo na osnovi odobrenih listin.
Kontrolna aktivnost 4.2: Samo pooblaščene osebe lahko naredijo spremembe na matičnih podatkih surovin, materialov in proizvodov.

Kontrolni cilj 5: Serije proizvodov so enoznačno označene.
Kontrolna aktivnost 5.1: Vsaka proizvodna serija ima določeno svojo serijsko številko.
Kontrolna aktivnost 5.2: Vsaka proizvodna serija se proizvaja na osnovi delovnega naloga za posamezno serijo.

Kontrolni cilj 6: Nadzor nad porabo prvin proizvodnega procesa.

Kontrolna aktivnost 6.1: Poraba materiala in surovin je možna samo na osnovi delovnega naloga.
Kontrolna aktivnost 6.2: Samo pooblaščene osebe lahko evidentirajo porabo materiala in surovin.
Kontrolna aktivnost 6.3: Delovni nalog je obremenjen z urami neposrednega dela in s strojnimi urami.
Kontrolna aktivnost 6.4: Samo pooblaščene osebe lahko evidentirajo neposredno delo in strojne ure na delovni nalog.

Kontrolni cilj 7: Proizvedene količine so točno evidentirane.
Kontrolna aktivnost 7.1: Proizvedene količine tehnologi vpišejo na delovni nalog, nato jih skladiščniki preverijo, evidentirajo prevzem in namestijo v skladišče.
Kontrolna aktivnost 7.2: Samo pooblaščene osebe lahko evidentirajo prevzem iz proizvodnje v analitično evidenco zalog.

Kontrolni cilj 8: Delovni nalogi so po prevzemu proizvodov v skladišče zaprti.
Kontrolna aktivnost 8.1: Vodja proizvodnje na osnovi oddajnice proizvodov v skladišče zapre ustrezni delovni nalog.
Kontrolna aktivnost 8.2: Vodja planiranja za proizvodnjo mesečno pregleda odprte delovne naloge in z vodjem proizvodnje navede razloge za naloge, katerim je planirani rok dokončanja že potekel.

Kontrolni cilj 9: Nadzor nad odmiki na delovnih nalogih.
Kontrolna aktivnost 9.1: Delovni nalogi, kjer je dejanska obremenitev presegla 10% planske obremenitve, so identificirani in odmiki so pojasnjeni.

Kontrolni cilj 10: Dobave kupcem so možne, samo v kolikor je kvaliteta proizvodov ustrezna.
Kontrolna aktivnost 10.1: Vsi proizvodi imajo ob prevzemu v skladišče do zaključka pregleda kontrole kakovosti status "karantena"
Kontrolna aktivnost 10.2: V kontroli kakovosti posamezni seriji proizvodov dodelijo status "sproščeno" ali "blokirano".
Kontrolna aktivnost 10.3: Samo pooblaščene osebe iz kontrole kakovosti lahko vnašajo status proizvodov v analitično evidenco zalog.

Kontrolni cilj 11: Uničenje zalog je ustrezno odobreno.
Kontrolna aktivnost 11.1: Samo menedžment lahko odobri uničenje zalog.
Kontrolna aktivnost 11.2: Evidentiranje uničenja zalog v analitični evidenci zalog je izvedeno s posebno vrsto premika.

Kontrolni cilj 12: Knjigovodsko stanje zalog je usklajeno z dejanskim stanjem zalog.
Kontrolna aktivnost 12.1: Pripravljena so ustrezna navodila za inventuro in člani inventurnih komisij so ustrezno izobraženi.

Kontrolna aktivnost 12.2: Prejemi in izdaje iz skladišča se v času popisa ustavijo.
Kontrolna aktivnost 12.3: Popisane količine vnašajo v informacijski sistem odgovorne osebe iz inventurne komisije.
Kontrolna aktivnost 12.4: Po izvedenem popisu se pripravi poročilo o inventurnih razlikah, člani inventurne komisije ga podpišejo, dokončno pa potrdi menedžment podjetja.

Podproces 4: Obračun proizvodnje

Kontrolni cilj 13: Zaloge nedokončane proizvodnje so ovrednotene s proizvajalnimi stroški.
Kontrolna aktivnost 13.1: Konec obračunskega obdobja se opravi obračun stroškov po proizvajalnih stroškovnih mestih in se ga primerja z obračunom delovnih nalogov (vrednostjo prevzema po standardnih cenah).
Kontrolna aktivnost 13.2: Za posamezno skupino stroškov se ugotovi, v kolikšni meri je že zajeta na delovnih nalogih in kolikšni so odmiki.
Kontrolna aktivnost 13.3: Samo pooblaščene osebe lahko izvedejo obračun proizvodnje na informacijskem sistemu.

Podproces 5: Prevrednotovanje zalog

Kontrolni cilj 14: Knjigovodska vrednost zalog materiala, surovin in proizvodov ne sme presegati njihove čiste iztržljive vrednosti.
Kontrolna aktivnost 14.1: Oslabitve zalog se evidentirajo za vse zaloge s statusom blokirano in zaloge brez gibanja več kot eno leto.
Kontrolna aktivnost 14.2: Knjigovodska vrednost zalog proizvodov se primerja s čisto iztržljivo vrednostjo. V primerih, ko knjigovodska vrednost presega čisto iztržljivo vrednost od, se za razliko evidentira oslabitev zalog proizvodov.

Kontrolna aktivnost 14.3: Knjigovodsko vrednost zalog surovin in materiala se oslabi na raven nadomestitvene vrednosti samo v primeru, ko je prodajna vrednost proizvodov, v katere bodo vstopale, enaka izvirni vrednosti, izvirna vrednost proizvodov pa je večja od njihove čiste iztržljive vrednosti.

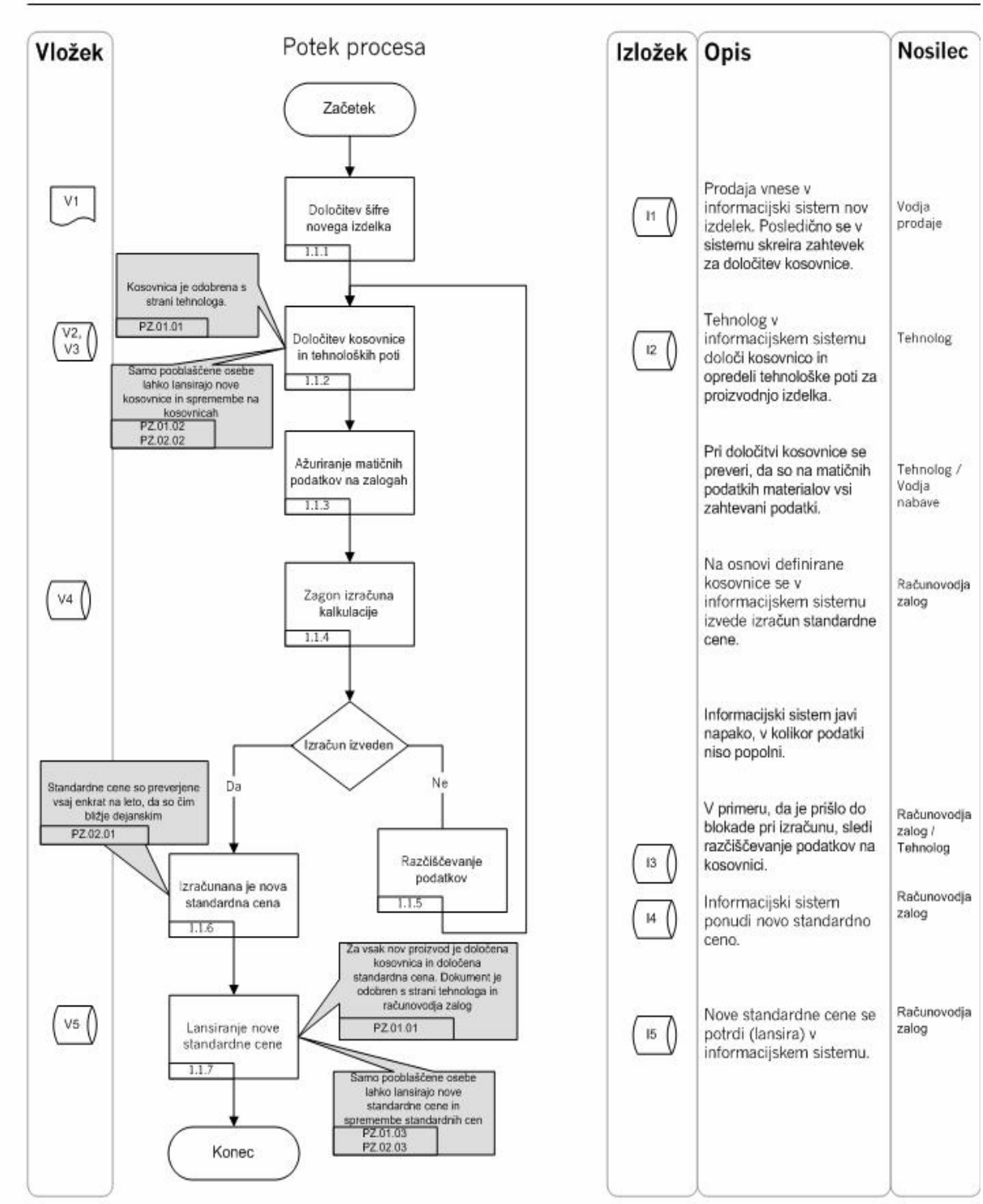
PRILOGA 2: KONTROLNA MATRIKA ZA PROCES PROIZVODNJA IN ZALOGE (PZ)

						Kategorija kontrolnega cilja					Skupina kontrolnega cilja											
Šifra procesa	**Proces**	**Šifra podprocesa**	**Podproces**	**Šifra kontrolnega cilja**	**Kontrolni cilj**	**Poslovanje**	**Računovodsko poročanje**	**Skladnost z zakoni in predpisi**	**Šifra kontrolne aktivnosti**	**Kontrolna aktivnost**	**Obstoj**	**Popolnost**	**Natančnost**	**Vrednotenje**	**Razmejitev dolžnosti**	**Nosilec kontrolne aktivnosti**	**Dokumentacija, ki zahteva izvajanje kontrolne aktivnosti**	**Dokazilo o izvedeni kontrolni aktivnosti**	**Ocena ciljna**	**Ocena dejanska**	**pomanjkljivost**	**Priporočilo za odpravo pomanjkljivosti**
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.01	Določitev standardnih cen	PZ.01.01	Za nove proizvode je potrebno izračunati standardne cene.	X	X		PZ.01.01.01	Za vsak nov proizvod je izdelana kosovnica in določena standardna cena; dokument je odobren s strani tehnologa in računovodje zalog.	X	X	X			Tehnolog, Računovodja zalog	/	Zahtevek za izdelavo kosovnice	4	3	1	Pripraviti interni akt, ki predpisuje potek poslovnega procesa za uvedbo novega proizvoda.
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.01	Določitev standardnih cen	PZ.01.01	Za nove proizvode je potrebno izračunati standardne cene.	X	X		PZ.01.01.02	Samo pooblaščene osebe lahko lansirajo nove kosovnice.	X				X	/	/	/	4	2	2	Določiti pooblaščeno osebo za lansiranje kosovnic novih proizvodov, v IS urediti omejitev dostopa in zagotoviti izpis uporabnikov z dostopom do transakcije, redno pregledovati ta izpis, celoten postopek predpisati z notranjim aktom.
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.01	Določitev standardnih cen	PZ.01.01	Za nove proizvode je potrebno izračunati standardne cene.	X	X		PZ.01.01.03	Samo pooblaščene osebe lahko lansirajo nove standardne cene.			X		X	/	/	/	4	3	1	Določiti pooblaščeno osebo za lansiranje novih standardnih cen, v IS urediti omejitev dostopa in zagotoviti izpis uporabnikov z dostopom do transakcije, redno pregledovati ta izpis, celoten postopek predpisati z notranjim aktom.
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.01	Določitev standardnih cen	PZ.01.02	Vsi proizvodi imajo določene standardne cene, ki odražajo dejanske cene.	X	X		PZ.01.02.01	Standardne cene so preverjene vsaj enkrat na leto, da so čim bližje dejanskim.			X	X		Tehnolog, Računovodja zalog	Pravilnik o računovodstvu	Podpisana primerjalna tabela standardnih cen (SC) in odmikov od SC s strani tehnologa in računovodja zalog, s komentarji.	4	4	0	/
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.01	Določitev standardnih cen	PZ.01.02	Vsi proizvodi imajo določene standardne cene, ki odražajo dejanske cene.	X	X		PZ.01.02.02	Samo pooblaščene osebe lahko lansirajo spremembe na kosovnicah.					X	Tehnolog	/	/	4	3	1	Določiti pooblaščeno osebo za lansiranje sprememb na kosovnicah, v IS urediti omejitev dostopa in zagotoviti izpis uporabnikov z dostopom do transakcije, redno pregledovati ta izpis, celoten postopek predpisati z notranjim aktom.
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.01	Določitev standardnih cen	PZ.01.02	Vsi proizvodi imajo določene standardne cene, ki odražajo dejanske cene.	X	X		PZ.01.02.03	Samo pooblaščene osebe lahko lansirajo spremembe standardnih cen.					X	Tehnolog, Računovodja zalog	/	/	4	3	1	Določiti pooblaščeno osebo za lansiranje sprememb standardnih cen, v IS urediti omejitev dostopa in zagotoviti izpis uporabnikov z dostopom do transakcije, redno pregledovati ta izpis, celoten postopek predpisati z notranjim aktom.
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.02	Planiranje proizvodnje	PZ.02.01	Plan proizvodnje je skladen z zahtevami ravnateljstva.	X			PZ.02.01.01	Proizvodni plan daje prednost naročilom za znanega kupca. Vodja planiranja proizvodnje in vodja prodaje potrdita plan pred lansiranjem delovnih nalogov.					X	Vodja planiranja proizvodnje, Vodja prodaje	/	/	4	2	2	Pripraviti interni akt, ki predpisuje potek planiranja proizvodnje, vključno s končnim odobravanjem plana, pripraviti standardni dokument za odobritev dogovorjenega plana proizvodnje za določeno časovno obdobje, s strani vodje planiranja in vodje prodaje in razvoja.
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.02	Planiranje proizvodnje	PZ.02.01	Plan proizvodnje je skladen z zahtevami ravnateljstva.	X			PZ.02.01.02	Delovni nalogi so lansirani na osnovi potreb iz prodaje ali razvoja.	X					Vodja planiranja proizvodnje	Splošni postopek o pripravi in lansiranju delovnih nalogov	Podatki o pripravi in lansiranju delovnih nalogov so v informacijskem sistemu (izpis "Statusi delovnih nalogov", ki vključuje tudi podatek o osebah, ki so status določile)	4	2	2	Pripraviti interni akt, ki predpisuje potek planiranja proizvodnje, vključno s končnim odobravanjem plana, pripraviti standardni dokument za odobritev dogovorjenega plana proizvodnje za določeno časovno obdobje, s strani vodje planiranja in vodje prodaje in razvoja.
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.02	Planiranje proizvodnje	PZ.02.01	Plan proizvodnje je skladen z zahtevami ravnateljstva.	X			PZ.02.01.03	Samo pooblaščene osebe lahko lansirajo delovne naloge.					X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.01	Nadzor nad matičnimi podatki surovin, materialov in proizvodov.	X			PZ.03.01.01	Spremembe na matičnih podatkih surovin, materialov in proizvodov so na osnovi odobrenih zahtevkov.			X		X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.01	Nadzor nad matičnimi podatki surovin, materialov in proizvodov.	X			PZ.03.01.02	Samo pooblaščene osebe lahko naredijo spremembe na matičnih podatkih surovin, materialov in proizvodov.					X							

						Kategorija kontrolnega cilja					Skupina kontrolnega cilja											
Šifra procesa	Proces	Šifra podprocesa	Podproces	Šifra kontrolnega cilja	Kontrolni cilj	Poslovanje	Računovodsko poročanje	Skladnost z zakoni in predpisi	Šifra kontrolne aktivnosti	Kontrolna aktivnost	Obstoj	Popolnost	Natančnost	Vrednotenje	Razmejitev dolžnosti	Nosilec kontrolne aktivnosti	Dokumentacija, ki zahteva izvajanje kontrolne aktivnosti	Dokazilo o izvedeni kontrolni aktivnosti	Ocena cilja	Ocena dejanska	pomanjkljivost	Priporočilo za odpravo pomanjkljivosti
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.02	Serije proizvodov so enoznačno označene.	X			PZ.03.02.01	Vsaka proizvodna serija ima svojo serijsko številko.	X											
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.02	Serije proizvodov so enoznačno označene.	X	X		PZ.03.02.02	Delovni nalog je razpisan in lansiran za vsako proizvodno serijo posebej.	X											
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.03	Nadzor nad porabo prvin proizvodnega procesa.	X	X	X	PZ.03.03.01	Poraba materiala in surovin je samo na osnovi delovnega naloga.		X	X	X								
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.03	Nadzor nad porabo prvin proizvodnega procesa.	X	X		PZ.03.03.02	Samo pooblaščene osebe lahko evidentirajo porabo surovin in materiala.					X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.03	Nadzor nad porabo prvin proizvodnega procesa.	X	X		PZ.03.03.03	Delovni nalog je obremenjen z urami neposrednega dela in s strojnimi urami.		X	X	X								
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.03	Nadzor nad porabo prvin proizvodnega procesa.	X	X		PZ.03.03.04	Samo pooblaščene osebe lahko evidentirajo neposredno delo in strojne ure na delovni nalog.					X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.04	Proizvedene količine so točno evidentirane	X	X		PZ.03.04.01	Proizvedene količine tehnologi vpišejo na delovne naloge, skladiščniki preverijo prevzete količine, evidentirajo prevzem in jih namestijo v skladišče.	X	X	X	X								
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.04	Proizvedene količine so točno evidentirane	X	X		PZ.03.04.02	Samo pooblaščene osebe lahko evidentirajo prevzem iz proizvodnje v analitično evidenco zalog.					X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.05	Delovni nalogi so po prevzemu iz proizvodov v skladišče zaprti.	X	X		PZ.03.05.01	Vodja proizvodnje na osnovi oddajnice proizvodov v skladišče zapre ustrezni delovni nalog.	X	X	X	X								
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.05	Delovni nalogi so po prevzemu iz proizvodov v skladišče zaprti.	X	X		PZ.03.05.02	Vodja planerjev proizvodnje mesečno pregleda odprte delovne naloge in z vodjem proizvodnje navede razloge za delovne naloge, katerim je planirani rok dokončanja že potekel.	X	X										
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.06	Nadzor nad odmiki na delovnih nalogih	X	X		PZ.03.06.01	Delovni nalogi, kjer je dejanska obremenitev presegla 10% planske obremenitve so identificirani in odmiki so pojasnjeni				X								
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.07	Dobave kupcem so samo z ustrezno kvaliteto	X			PZ.03.07.01	Pri prevzemu proizvodov v skladišče je dodeljen status "karantena" do zaključka pregleda kontrole kvalitete, ko dodeli status "sproščeno" ali "blokirano".	X											
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.07	Dobave kupcem so samo z ustrezno kvaliteto	X			PZ.03.07.02	Samo pooblaščene osebe iz kontrole kvalitete lahko vnašajo status kvalitete proizvodov v analitično evidenco zalog.					X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.08	Izničenje zalog je ustrezno odobreno	X	X		PZ.03.08.01	Zaloge se izničijo na osnovi odobritve ravnateljstva	X	X		X								
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.08	Izničenje zalog je ustrezno odobreno	X	X		PZ.03.08.02	Evidentiranje izničenja zalog v analitični evidenci zalog je izvedeno s posebno vrsto premika					X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.09	Knjigovodsko stanje zalog je usklajeno z dejanskim stanjem	X	X	X	PZ.03.09.01	Pripravljena so ustrezna navodila za inventuro in člani inventurnih komisij so ustrezno izobraženi.	X				X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.09	Knjigovodsko stanje zalog je usklajeno z dejanskim stanjem	X	X		PZ.03.09.02	Prejemi in izdaje iz skladišča so v času popisa ustavljeni.		X										
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.09	Knjigovodsko stanje zalog je usklajeno z dejanskim stanjem	X			PZ.03.09.03	Popisane količine vnašajo odgovorne osebe iz inventurne komisije s posebno vrsto transakcije v informacijski sistem.	X	X			X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.03	Upravljanje z zalogami	PZ.03.09	Knjigovodsko stanje zalog je usklajeno z dejanskim stanjem	X	X	X	PZ.03.09.04	Po izvedenem popisu se pripravi izpis inventurnih razlik, člani popisne komisije ga podpišejo, dokončno odobritev potrdi ravnateljstvo podjetja.	X	X			X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.04	Obračun proizvodnje	PZ.04.01	Zaloge nedokončane proizvodnje in proizvodov so ovrednotene s proizvajalnimi stroški	X	X		PZ.04.01.01	Konec obračunskega meseca se opravi obračun stroškov po proizvajalnih stroškovnih mestih in se primerja z obračunom delovnih nalogov (vrednostjo prevzema po standardnih cenah).		X	X	X								

						Kategorija kontrolnega cilja						Skupina kontrolnega cilja												
Šifra procesa	**Proces**	**Šifra podprocesa**	**Podproces**	**Šifra kontrolnega cilja**	**Kontrolni cilj**	**Poslovanje**	**Računovodsko poročanje**	**Skladnost z zakoni in predpisi**	**Šifra kontrolne aktivnosti**	**Kontrolna aktivnost**	**Obstoj**	**Popolnost**	**Natančnost**	**Vrednotenje**	**Razmejitev dolžnosti**	**Nosilec kontrolne aktivnosti**	**Dokumentacija, ki zahteva izvajanje kontrolne aktivnosti**	**Dokazilo o izvedeni kontrolni aktivnosti**	**Ocena cilja**	**Ocena dejanska**	**pomanjkljivost**	**Priporočilo za odpravo pomanjkljivosti**
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.04	Obračun proizvodnje	PZ.04.01	Zaloge nedokončane proizvodnje in proizvodov so ovrednotene s proizvajalnimi stroški	X	X		PZ.04.01.02	Za posamezno skupino stroškov se ugotovi, v kolikšni meri je že zajeta na delovnih nalogih in kolikšni so odmiki.			X	X							
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.04	Obračun proizvodnje	PZ.04.01	Zaloge nedokončane proizvodnje in proizvodov so ovrednotene s proizvajalnimi stroški	X	X		PZ.04.01.03	Samo pooblaščene osebe lahko izvedejo obračun proizvodnje na informacijskem sistemu.					X						
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.05	Prevrednotovanje	PZ.05.01	Zaloge surovin, materiala in proizvodov ne presegajo čiste iztržljive vrednosti zalog.	X	X		PZ.05.01.01	Oslabitve zalog se evidentirajo za vse vrste zalog s statusom blokirano in zaloge brez gibanja več ko eno leto.	X			X								
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.05	Prevrednotovanje	PZ.05.01	Zaloge surovin, materiala in proizvodov ne presegajo čiste iztržljive vrednosti zalog.	X	X		PZ.05.01.02	Knjigovodsko vrednost zalog proizvodov se primerja s čisto iztržljivo vrednostjo in v primerih, ko je čista iztržljiva vrednost večja od knjigovodske se za razliko evidentira oslabitev	X			X								
PZ	proizvodnja in zaloge	PZ.05	Prevrednotovanje	PZ.05.01	Zaloge surovin, materiala in proizvodov ne presegajo čiste iztržljive vrednosti zalog.	X	X		PZ.05.01.03	Knjigovodsko vrednost zalog surovin in materiala se oslabi na raven nadomestitvene vrednosti samo v primeru, ko je prodajna vrednost proizvodov, v katere bodo vstopale enaka izvirni vrednosti, izvirna vrednost proizvodov pa je večja od njihove čista iztržljive vrednosti.	X			X								

PRILOGA 3: DIAGRAM POTEKA ZA PODPROCES DOLOČITEV STANDARDNIH CEN



Opis vložka

V1 - Zahtevek za odprtje nove šifre izdelka
V2 - Zahtevek za kosovnico
V3 - Podatki o materialih in tehnoloških poteh
V4 - Kosovnice, cene surovin in materialov, cene strojnih ur, cene dela
V5 - Predlagana nova standardna cena

Opis Izložka

I1 - Zahtevek za določitev kosovnice
I2 - Izdelana kosovnica
I3 - Lista napak pri izračunu standardne cene
I4 - Predlagana nova standardna cena
I5 - Nova (potrjena) standardna cena

PRILOGA 4: PRIMER OBRAZCA ZA PREVERJANJE DELOVANJA KONTROLNE AKTIVNOSTI

Obrazec za preverjanje kontrolne aktivnosti - PZ.01.01.01	
Proces:	Proizvodnja in zaloge
Kontrolni cilj:	Novi proizvodi imajo določene standardne cene
Kontrolna aktivnost:	Za nove proizvode mora biti izdelana kosovnica, ki je odobrena s strani tehnologa in računovodja zalog
Nosilec kontrolne aktivnosti:	Tehnolog, računovodja zalog
Frekvenca izvajanja:	Dnevno
Velikost vzorca:	I.-III. = 15 / IV.-VI. = 15 / VII.-IX. = 15 / X.-XII. = 15 / Skupaj = 60
Način preverjanja:	Preizkušanje
Navodilo za preverjanje:	Na izbranem vzorcu novih proizvodov preveri obstoj kosovnice ustrezno odobritev od odgovornih oseb
Izvajalec preverjanja:	
Rezultat preverjanja:	(Uspešno / Neuspešno)
Datum preverjanja:	

Pregled preverjenih dokazil

Zap. št.	Datum	Dokazilo	Kosovnica je bila izdelana	Odobritev tehnologa	Odobritev računovodja zlog
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Legenda:	
✓	Ni ugotovljenih odstopanj
I-1	Dokument / poročilo ni bilo izdelano
I-2	Dokument / poročilo ni odobreno

PRILOGA 5: PRIMER IZPOLNJENEGA OBRAZCA ZA PREVERJANJE DELOVANJA KONTROLNE AKTIVNOSTI

Obrazec za preverjanje kontrolne aktivnosti - PZ.01.01.01	
Proces:	Proizvodnja in zaloge
Kontrolni cilj:	Novi proizvodi imajo določene standardne cene
Kontrolna aktivnost:	Za nove proizvode mora biti izdelana kosovnica, ki je odobrena s strani tehnologa in računovodja zalog
Nosilec kontrolne aktivnosti:	Tehnolog, računovodja zalog
Frekvenca izvajanja:	Dnevno
Velikost vzorca:	I.-III. = 15 / IV.-VI. = 15 / VII.-IX. = 15 / X.-XII. = 15 / Skupaj = 60
Način preverjanja:	Preizkušanje
Navodilo za preverjanje:	Na izbranem vzorcu novih proizvodov preveri obstoj kosovnice ustrezno odobritev od odgovornih oseb
Izvajalec preverjanja:	Janez Novak
Rezultat preverjanja:	USPEŠNO
Datum preverjanja:	15.4.2006

Pregled preverjenih dokazil

Zap. št.	Datum	Dokazilo	Kosovnica je bila izdelana	Odobritev tehnologa	Odobritev računovodja zlog
1	9. marec 2006	Kosovnica št. 1 in kalkulacija za kosovnico št. 1	✓	✓	✓
2	9. marec 2006	Kosovnica št. 4 in kalkulacija za kosovnico št. 4	✓	✓	✓
3	10. marec 2006	Kosovnica št. 5 in kalkulacija za kosovnico št. 5	✓	✓	✓
4	11. marec 2006	Kosovnica št. 7 in kalkulacija za kosovnico št. 7	✓	✓	✓
5	11. marec 2006	Kosovnica št. 11 in kalkulacija za kosovnico št. 11	✓	✓	✓
6	27. marec 2006	Kosovnica št. 14 in kalkulacija za kosovnico št. 14	✓	✓	✓
7	28. marec 2006	Kosovnica št. 17 in kalkulacija za kosovnico št. 17	✓	✓	✓
8	29. marec 2006	Kosovnica št. 19 in kalkulacija za kosovnico št. 19	✓	✓	✓
9	29. marec 2006	Kosovnica št. 22 in kalkulacija za kosovnico št. 22	✓	✓	✓
10	29. marec 2006	Kosovnica št. 27 in kalkulacija za kosovnico št. 27	✓	✓	✓
11	29. marec 2006	Kosovnica št. 32 in kalkulacija za kosovnico št. 32	✓	✓	✓
12	2. april 2006	Kosovnica št. 35 in kalkulacija za kosovnico št. 35	✓	✓	✓
13	2. april 2006	Kosovnica št. 38 in kalkulacija za kosovnico št. 38	✓	✓	✓
14	2. april 2006	Kosovnica št. 42 in kalkulacija za kosovnico št. 42	✓	✓	✓
15	3. april 2006	Kosovnica št. 49 in kalkulacija za kosovnico št. 49	✓	✓	✓

Legenda:	
✓	Ni ugotovljenih odstopanj
I-1	Dokument / poročilo ni bilo izdelano
I-2	Dokument / poročilo ni odobreno