

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV UVEDBE NOTRANJE REVIZIJE NA RAZVOJ KLJUČNIH
SESTAVIN CELOVITEGA OKVIRA NOTRANJEGA
KONTROLIRANJA V TURISTIČNIH PODJETJIH**

Ljubljana, oktober 2020

ANDREJ JAKLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Andrej Jaklič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv uvedbe notranje revizije na razvoj ključnih sestavin celovitega okvira notranjega kontroliranja v turističnih podjetjih, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Majo Zaman Groff

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NOTRANJE REVIDIRANJE.....	3
1.1 Opredelitev notranjega revidiranja	3
1.2 Zakonska opredelitev notranjega revidiranja v Sloveniji ter prisotnost dejavnosti notranje revizije v slovenskih podjetjih	5
1.3 Vloga in pomen notranje revizije pri korporativnem upravljanju	7
2 OBVLADOVANJE TVEGANJ PRI UPRAVLJANJU DRUŽB.....	11
2.1 Opredelitev tveganj.....	11
2.2 Obvladovanje tveganj, vloga notranjega revizorja pri tem ter tri obrambne linije.....	12
2.3 Predstavitev COSO iniciative in okvirov, ki jih je odbor COSO izdal	16
2.4 COSO celovit okvir za obvladovanje tveganj v organizaciji	17
2.5 Vloga in pomen notranjega kontroliranja.....	18
2.6 Podrobna predstavitev celovitega okvira notranjega kontroliranja.....	19
2.6.1 Ključne sestavine celovitega okvira notranjega kontroliranja	20
2.6.1.1 Kontrolno okolje.....	20
2.6.1.2 Ocenjevanje tveganj	21
2.6.1.3 Kontrolne aktivnosti	21
2.6.1.4 Informiranje in komuniciranje	21
2.6.1.5 Aktivnosti spremljanja.....	22
2.6.2 Uspešno notranje kontroliranje	23
3 POMEN OBVADOVANJA TVEGANJ IN NOTRANJIH KONTROL V TURISTIČNIH PODJETJIH	24
3.1 Turizem kot dejavnost, njegove značilnosti in posebnosti	24
3.1.1 Osnovni pojmi v turizmu	24
3.1.2 Vidiki turistične dejavnosti	27
3.1.3 Značilnosti turistične dejavnosti	28
3.1.4 Kritična področja turistične dejavnosti.....	30
3.1.5 Ključni trendi, ki oblikujejo prihodnost turistične dejavnosti.....	31
3.2 Ključna in aktualna tveganja v dejavnosti turizem, z vidika turističnega podjetja	34
3.3 Vloga in pomen turizma v Sloveniji, strategija in cilji	36
3.4 Pomen sistema obvladovanja tveganj ter sistema notranjih kontrol v turističnih podjetjih	37

3.5 Predstavitev izbranih turističnih podjetij	44
4 KVALTITATIVNA ANALIZA UVEDBE NOTRANJE REVIZIJE V PODJETJE IN NJEN VPLIV NA RAZVOJ KLJUČNIH SESTAVIN CELOVITEGA OKVIRA NOTRANJEGA KONTROLIRANJA	46
4.1 Zasnova in potek raziskave	46
4.1.1 Opredelitev problema, namen raziskave in temeljna raziskovalna vprašanja	46
4.1.2 Metodologija pridobivanja podatkov	47
4.1.3 Določitev in opis vzorca	48
4.1.4 Metoda analize ugotovitev ter vprašalnik.....	49
4.2 Predstavitev rezultatov	50
4.3 Analiza in interpretacija rezultatov	51
4.3.1 Podjetje A	51
4.3.2 Podjetje B	52
4.3.3 Podjetje C	52
4.3.4 Podjetje D	52
4.3.5 Podjetje E.....	53
4.3.6 Podjetje F.....	54
4.3.7 Podjetje G	55
5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	56
SKLEP	57
LITERATURA IN VIRI	59
PRILOGE.....	67

KAZALO TABEL

Tabela 1: Preglednica kategorij značilnih turističnih proizvodov in storitev ter sektorjev, ki so vključeni v turistično gospodarstvo	26
Tabela 2: Matrika tveganj	42
Tabela 3: Prikaz značilnosti vzorca ter intervjuvancev	48
Tabela 4: Shematski prikaz razvitosti sistema notranjega kontroliranja po podjetjih	57

KAZALO SLIK

Slika 1: Ključne vloge notranjih revizorjev pri upravljanju in ocenjevanju tveganj	14
Slika 2: Tri obrambne linije za uspešno upravljanje tveganj in kontroliranje	15
Slika 3: Sestavine in načela COSO okvira upravljanja tveganj v organizaciji v povezavi s strategijo in delovanjem organizacije.....	17
Slika 4: Ponazoritev celovitega okvira notranjega kontroliranja	19
Slika 5: Sestavine in načela celovitega okvira notranjega kontroliranja	23
Slika 6: Prikaz tveganj po skupinah in dinamiki v matriki tveganj.....	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Rezultati na podlagi opravljenih intervjujev.....	5

SEZNAM KRATIC

AAA – (angl. American Accounting Association); Ameriško združenje računovodij
AICPA – (angl. American Institute of Certified Public Accountants); Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev
EBIT – (angl. earnings before interest and taxes); Dobiček iz poslovanja
COSO – (angl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije
FEI – (angl. Financial Executives International); Mednarodno združenje finančnih direktorjev
IFC – (angl. International Finance Corporation); Mednarodna finančna korporacija
IIA – (angl. Institute of Internal Auditors); Inštitut notranjih revizorjev
IMA – (angl. Institute of Management Accountants); Inštitut poslovnih računovodij
MGRT – Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (Ministrstvo za gospodarstvo)
OECD – (angl. The Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
STO – Slovenska turistična organizacija
SURS – Statistični urad Republike Slovenije
UNESCO – (angl. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation); Organizacija Združenih narodov za izobraževanje, znanost in kulturo
UNWTO – (angl. World Tourism Organization, the United Nations specialized agency); Svetovna turistična organizacija
WTTC – (angl. World Travel & Tourism Council); Svetovni potovalni in turistični svet
ZNS – Združenje nadzornikov Slovenije

UVOD

Pomen korporativnega upravljanja organizacij in podjetij v hitro spreminjajočih se okoljih in negotovih razmerah nenehno narašča. Globalizacija, novi konkurenčni trgi, hitra rast, velika pričakovanja vlagateljev, bankroti in recesije, razvoj tehnologije, pandemije, vojne, terorizem ter podnebne spremembe. Vse to so dejavniki, ki predstavljajo negotovost oz. tveganje, ter močno vplivajo na sposobnost podjetja ali organizacije, da bo ta dosegla svoje načrtovane cilje.

Tveganja so lastna poslovnemu okolju, so pa tudi del poslovnih procesov in nujna sestavina informacij, ki so podlaga za sprejemanje poslovnih odločitev ter za oblikovanje in izbiro poslovne strategije. Bolje ko podjetje pozna in predvidi tveganja, ustrežneje se nanje lahko pripravi z ukrepi. Na ta način ima večje možnosti, da bodo njegovi cilji uresničeni skladno s pričakovanji.

Obvladovanje tveganj tako predstavlja osnovno komponento upravljanja podjetja, zajema pa postopke prepoznavanja, ocenjevanja, ukrepanja in obvladovanja možnih dogodkov ali situacij, da bi s tem utemeljeno zagotavljalo doseganje ciljev v organizaciji.

V pomoč pri vzpostavljanju lastnih sistemov notranjih kontrol za obvladovanje tveganj organizacije običajno uporabljajo okvire notranjih kontrol, pripravljene s strani priznanih strokovnih inštitucij. Eden takšnih okvirov, ki ga bom podrobneje predstavil v svoji magistrski nalogi, je celovit okvir notranjega kontroliranja COSO, razvit s strani Odbora sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije, ki je po vsem svetu priznan kot en izmed temeljnih tovrstnih okvirov. Posebnost oz. kvalitativna značilnost tega okvira je, da ne zajema le vrednotenja t.i. trdih kontrol, temveč poudarja pomen t.i. mehkih ali vedenjskih kontrol, kot so slog in filozofija vodenja, strokovnost zaposlenih, etika in poštenje, zaupanje ter medosebni odnosi. Ključno izhodišče tega okvira je, da so notranje kontrole sestavni del vsakega procesa (Vezjak, 2018).

Ni naključje, da sta prav sistem obvladovanja tveganj in sistem delovanja notranjih kontrol subjekta ocenjevanja notranjih revizorjev. Notranja revizija organom poslovođenja in upravljanja nudi zagotovilo, da se podjetje zaveda tveganj ter da jih obravnava na primeren način. Notranja revizija povsod v Sloveniji še ni pridobila pravega mesta. Le redka slovenska podjetja, v katerih notranja revizija ni zakonsko predpisana, se prostovoljno odločijo za vpeljavo notranjerevizijske funkcije v podjetje.

Dejavnost turizem je v Sloveniji pomembna gospodarska dejavnost s številnimi multiplikativnimi učinki ter visokim potencialom razvoja in rasti. Predstavlja pa tudi izredno kompleksno in integrirano dejavnost z veliko izpostavljenostjo strateškimi, finančnim in

operativnim tveganjem, kamor npr. sodi tudi nedavni izbruh pandemije. Notranji revizor lahko v tej dejavnosti z vpetostjo v vse vidike poslovanja predstavlja veliko dodano vrednost pri uresničevanju ciljev turističnega podjetja.

Namen magistrskega dela je z raziskavo, ki vključuje kvalitativno analizo ugotoviti, ali uvedba notranje revizije v turističnih podjetjih vpliva na uspešnost obvladovanja tveganj v turističnih podjetjih.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, ali uvedba notranje revizije prispeva k razvoju ključnih sestavin celovitega okvira notranjega kontroliranja in s tem k uspešnosti obvladovanja tveganj v turističnih podjetjih. Pri tem bom skušal odgovoriti tudi na podvprašanje, ali je uvedba notranje revizije smotrna v organizacijah, kjer le-ta ni zakonsko obvezna.

Opreديلil bom ključne dejavnike, katerim mora turistična družba nameniti posebno pozornost, v kolikor želi imeti učinkovit in kontinuirano delujoč sistem obvladovanja tveganj in izpostavil pomen in koristi takšnega sistema za podjetje.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bom ob pomoči zlasti tuje, pa tudi domače strokovne literature, znanstvenih raziskav, študij ter strokovnih standardov predstavil vlogo notranje revizije, pomen obvladovanja tveganj pri upravljanju podjetij, celovit okvir notranjega kontroliranja ter dejavnost turizem v povezavi s sistemom obvladovanja tveganj ter s sistemom notranjih kontrol.

Empirični del magistrskega dela predstavlja raziskava, v kateri bom primarne podatke pridobil s pomočjo osebnega, delno strukturiranega intervjuja. Intervjuje na podlagi vnaprej pripravljenih vprašalnikov bom opravil na vzorcu sedmih slovenskih turističnih podjetij, pri čemer bom izbral tri takšna, ki imajo v svoj sistem vpeljana notranjo revizijo ter štiri takšna, ki je nimajo.

Pri vrednotenju uspešnosti sistema notranjega kontroliranja sledim kriterijem okvira (COSO, 2013a, str. 8), ki za uspešen sistem notranjega kontroliranja zahteva, da:

- je prisotna in deluje vsaka od petih sestavin, skupaj z ustreznimi načeli ter da
- pet sestavin deluje skupaj in povezano.

Konsistentnost in verodostojnost izjav iz intervjujev bom, v kolikor bo mogoče, preverjal tudi s sekundarnimi podatki, ki jih bom pridobil iz letnih poročil podjetij, izbranih v vzorec.

Magistrsko nalogo zaključujem z analizo in interpretacijo rezultatov ter s sklepom, kjer bom strnil zaključne ugotovitve ter podal predlog oziroma priporočila družbam, ki se soočajo z dilemo glede uvedbe notranje revizije v svoj sistem.

1 NOTRANJE REVIDIRANJE

1.1 Opredelitev notranjega revidiranja

Pojmovanje notranjega revidiranja, kot ga poznamo danes, se je pričelo oblikovati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Pred tem obdobjem je bilo področje notranjega revidiranja veliko bolj ozko usmerjeno, pretežno na kontroliranje zapisov poslovanja ter odkrivanje finančnih napak in nepravilnosti, ki bi bile lahko prisotne v računovodskih poročilih organizacije. Pomembno prelomnico v razvoju notranjerevizijske stroke predstavlja v letu 1992 predstavljena metodologija COSO – celovit okvir notranjih kontrol (angl. Internal Control Integrated Framework), ki je usmerila in razširila področje notranjega revidiranja na analizo tveganj, kot tudi na storitve zagotavljanja delovanja notranjih kontrol na ravni organizacije ter na ravni procesov. Analiza tveganj, ki naj bi jih notranje kontrole obvladovale, je tako pridobila pomembno vlogo pri podajanju utemeljenega zagotovila doseganja zastavljenih ciljev delovanja (Jagrič, 2007, str. 27).

V današnjem, hitro spreminjajočem se poslovnem okolju je notranje revidiranje praktično nepogrešljivi del vsake organizacije, ki želi, da se njeno upravljanje izvaja na učinkovit, sistematičen, pregleden in zakonit način. Notranji revizorji z vključenostjo v revidiranje strategij, politik, procesov, postopkov in ciljev v organizaciji vsem nivojem posloводства nudijo objektivni, neodvisni in strokoven nasvet ter kažejo pot k nenehnim izboljšavam. Usmerjeni so v raziskovanje, analiziranje in poročanje, hkrati pa razkrivajo, interpretirajo in sprašujejo ter organizaciji prinašajo mnoga strokovna znanja. Ob profesionalni in etični drži so usmerjeni v prihodnost z namenom pravočasnega zaznavanja potencialnih nevarnosti (IIA – Slovenski inštitut, 2018).

Poslanstvo notranjega revizorja Inštitut notranjih revizorjev (angl. The Institute of Internal Auditors, v nadaljevanju IIA) opredeljuje kot »krepitev in zaščita vrednosti organizacije z dajanjem objektivnih zagotovil na podlagi ocene tveganj, s svetovanjem in poglobljenim razumevanjem delovanja organizacije.« (The Institute of Internal Auditors, 2018a).

IIA notranje revidiranje opredeljuje na sledeč način: »Notranje revidiranje je neodvisna in nepristranska dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja, zasnovana za dodajanje vrednosti in izboljševanje delovanja organizacije. Organizaciji pomaga uresničevati njene cilje s

sistematičnim in metodičnim ocenjevanjem in izboljševanjem uspešnosti upravljanja tveganj, kontrolnih postopkov in upravljanja organizacije.« (The Institute of Internal Auditors, 2018b).

Ob tej definiciji pa Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (The Institute of Internal Auditors, 2016a) posamezne pojme notranjega revidiranja opredeljujejo na sledeč način:

- *neodvisnost* je pri delu notranjega revizorja ključnega pomena. Predstavlja osvobojenost od okoliščin, ki ogrožajo zmožnost notranje revizije za nepristransko izvajanje notranjerevizijskih nalog,
- *nepristranskost* je miselna naravnost delovanja brez predsodkov, ki notranjim revizorjem omogoča izvajanje poslov na tak način, da verjamejo v dosežke svojega dela in ne sprejemajo nobenih kompromisov glede kakovosti. Nepristranskost tudi zahteva, da notranji revizorji svoje presoje o revizijskih zadevah ne podrejajo drugim,
- *dajanje zagotovil* predstavlja nepristransko preiskovanje dokazov, da bi pridobili neodvisno oceno upravljanja organizacije, upravljanja tveganj in kontrolnih postopkov za organizacijo,
- *svetovanje* je namenjeno dodajanju vrednosti in izboljšanju upravljanja organizacije, upravljanja tveganj in kontrolnih postopkov,
- *dodajanje vrednosti* izvaja notranja revizija tako, da daje organizaciji in njenim deležnikom nepristransko in ustrezno zagotovilo ter prispeva k uspešnosti in učinkovitosti upravljanja organizacije, upravljanja tveganj in kontrolnih postopkov.

Delovanje notranjega revizorja v organizaciji je glede na opredelitev njegovega dela angažirano na več področjih. Na notranjega revizorja lahko gledamo kot na zaveznika, ki izpodbija obstoječe prakse, zagovarja drugačne, bolj učinkovite prakse in je pobudnik za izboljšave, ki pripomorejo organizaciji kot celoti dosegati svoje strateške cilje. Med pomembne naloge, ki jih opravlja notranji revizor spadajo tudi naslednje (Chartered Institute of Internal Auditors, 2017a, str. 4-5):

- Vrednotenje notranjih kontrol ter svetovanje vodjem na vseh ravneh
Vloga notranjega revizorja pri vrednotenju notranjih kontrol ter pri upravljanju s tveganji je obsežna, saj je vsak oddelek v organizaciji vključen v sistem notranjega kontroliranja. Delo notranjega revizorja zajema tako ocenjevanje organizacijske klime in kulture ter ocenjevanje odnosa do tveganj, ki ga ima poslovodstvo, kot tudi vrednotenje in poročanje o učinkovitosti izvajanja upravljaljskih politik.
- Ocenjevanje tveganj
Poslovodstvo je tisto, ki je odgovorno za identifikacijo tveganj, s katerimi se sooča organizacija. Hkrati pa se mora tudi zavedati, kako bo neučinkovito upravljanje s tveganji

vplivalo na doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem se mora poslovodstvo odločati, koliko tveganj je organizacija pripravljena sprejeti in koliko kontrol ter drugih varoval mora pri tem vpeljati, da se kritična tveganja ne bodo realizirala. Princip dela notranjega revidiranja v osnovi temelji na ocenjevanju tveganj, kar notranjemu revizorju omogoča, da predvidi potencialne ovire kot tudi priložnosti pri podajanju zagotovil na ključnih področjih.

- Proučevanje procesov

Doseganje ciljev in upravljanje z dragocenimi viri zahteva sisteme, procese in ljudi. Notranji revizorji morajo pri proučevanju procesov tesno sodelovati z linijskimi vodji, da lahko podajo objektivne ugotovitve. Notranji revizor mora dobro poznati strateške cilje organizacije in sektorja, ki ga proučuje, saj le na ta način pridobi jasno sliko o tem, kako se delovanje katerega koli dela organizacije ujema s širšo sliko organizacije.

1.2 Zakonska opredelitev notranjega revidiranja v Sloveniji ter prisotnost dejavnosti notranje revizije v slovenskih podjetjih

Notranja revizija povsod v Sloveniji še ni pridobila pravega mesta. Le redka slovenska podjetja, v katerih notranja revizija ni zakonsko predpisana, se prostovoljno odločijo za vpeljavo notranjerevizijske funkcije v podjetje. Notranja revizija je sicer zakonsko obvezna le za banke (Zakon o bančništvu, Zakon o Banki Slovenije), zavarovalnice (Zakon o zavarovalništvu), borznoposredniške družbe (Zakon o trgu finančnih instrumentov) in javni sektor (Zakon o javnih skladih, Zakon o javnih financah).

Odar, Korošec in Horvat (2006, str. 59-60) so v empirični raziskavi, ki so jo izvedli leta 2006 med drugim skušali ugotoviti, v kakšni meri je funkcija notranje revizije vzpostavljena v tistih slovenskih družbah, pri katerih notranja revizija ni zakonsko obvezna.

Rezultati so pokazali, da je imelo leta 2006 funkcijo notranje revizije vzpostavljeno 35 % velikih družb, kjer notranja revizija sicer ni bila zakonsko obvezna. Na tej osnovi zaključujem, da je delež velikih družb, kjer imajo prostovoljno uvedeno službo notranje revizije relativno visok, vendar pa trditve ne gre posplošiti na majhne in srednje družbe.

Vesenjak (2018, str. 52) ugotavlja, da ima v ključnih turističnih družbah v Sloveniji večinski lastniški delež država. V dvajsetih družbah v lasti države, ki imajo skupaj 545 milijonov EUR kapitala ter 1.067 milijonov EUR sredstev, naj bi imela država neposredno in posredno, preko družb Kapitalska družba d .d. - KAD, Slovenski državni holding, d. d. - SDH, Družba za svetovanje in upravljanje, d. o. o. - DSU, Družba za upravljanje terjatev bank, d. d. - DUTB in drugih finančnih inštitucij 54,3 % lastniški delež.

Tako SDH, kot tudi DUTB imata za družbe s kapitalsko naložbo države izdelan kodeks korporativnega upravljanja družb, ki vsebuje načela in priporočila dobre prakse za korporativno upravljanje.

Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države, ki ga je izdal SDH, opredeljuje njegov namen v postavitvi standardov vodenja in nadzora v družbah s kapitalsko naložbo države ter v oblikovanju transparentnega in razumljivega sistema korporativnega upravljanja v teh družbah (SDH, 2017, str. 4). DUTB je sprejel kodeks z namenom, da bi v okviru enega dokumenta celovito uredil in določil splošne standarde vodenja in nadzora, upoštevajoč načela in priporočila strokovnih združenj s področja korporativnega upravljanja (DUTB, 2016, str. 4). Oba kodeksa med drugim nalagata poslovodstvu velikih družb vzpostavitev notranjerevizijske dejavnosti v okviru lastne notranjerevizijske službe. V srednjih družbah se predvideva občasno izvajanje notranjerevizijske dejavnosti z zunanjimi izvajalci, medtem ko je v malih družbah predvideno izvajanje notranje revizije na področjih s pomembno zaznavo tveganj s pomočjo zunanjih izvajalcev.

Za štirinajst turističnih podjetij z zaznavnim deležem države sem po stanju na dan 31. 12. 2017 preveril, ali in kako imajo organizirano notranjerevizijsko dejavnost. Izmed štirinajst izbranih podjetij se jih devet uvršča med velike, dve med srednje, dve med male in ena med mikro družbe. Izmed devetih velikih družb sta imeli dve notranjerevizijsko dejavnost organizirano preko matične družbe, dve sta imeli za to zunanjega izvajalca, ena družba je imela dejavnost organizirano interno, v okviru kontrolinga, štiri družbe pa je niso imele. Izmed dveh srednjih družb je imela notranjerevizijsko dejavnost ena družba organizirano preko matične družbe, ena pa je ni imela. Pri dveh malih in eni mikro družbi je imela ena družba notranjerevizijsko dejavnost organizirano preko matične družbe, dve pa je nista imeli.

Če se osredotočimo le na velike družbe, ki bi skladno s kodeksoma morale imeti vzpostavljeno notranjerevizijsko dejavnost, ugotovimo, da slaba polovica teh družb ne sledi priporočilom kodeksov, oziroma nimajo vzpostavljene notranjerevizijske dejavnosti v nobeni obliki. Pri eni izmed teh družb odstopanje od Kodeksa navajajo z argumentom, da ima družba »urejen ustrezen in učinkovit sistem notranjih kontrol, s katerim učinkovito obvladuje vsa najpomembnejša tveganja v družbi, zato ocenjuje, da ni potrebe po samostojni notranji revizijski službi.« Menim, da je v primeru takšne navedbe odstopanje od Kodeksa še najmanjši problem. Dejanski problem je namreč nepoznavanje koncepta korporativnega upravljanja, podcenjevanje sistema obvladovanja tveganj ter očitno nepoznavanje vloge in pomena notranje revizije.

Pri družbi, ki je imela oz. ima notranjerevizijsko dejavnost organizirano v okviru kontrolinga, obstaja resno tveganje organizacijske neodvisnosti.

Dejavnost notranje revizije ima torej v takšni ali drugačni obliki organizirano le dobra polovica velikih turističnih družb iz vzorca. Sklepamo lahko, da notranja revizija v turističnih družbah še ni našla ustreznega mesta.

1.3 Vloga in pomen notranje revizije pri korporativnem upravljanju

Sir George Adrian Hayhurst Cadbury, ki v svetu velja za pionirja pri ozaveščanju in spodbujanju razprave o korporativnem upravljanju je v t. i. Cadburyjevem poročilu pojem korporativno upravljanje opredelil kot »sistem, prek katerega je družba upravljana in nadzorovana.« (Cadbury, 1992, str. 14). V nadaljevanju tega poročila sledi še pojasnilo, da so upravni odbori tisti, ki so odgovorni za upravljanje svojih podjetij, vloga delničarjev pri upravljanju pa je, da imenujejo direktorje in revizorje ter da zagotovijo, da je vzpostavljena ustrezna struktura upravljanja. Odgovornosti upravnega odbora vključujejo določanje strateških ciljev družbe, zagotavljanje vodenja za njihovo učinkovito izvedbo, nadzor nad vodenjem ter poročanje delničarjem o upravljanju.

Namen izdelave Cadburyjevega poročila je bil podati priporočila za dvig standardov korporativnega upravljanja ter povečanje stopnje zaupanja v računovodska ter revizijska poročila družb na način, da se jasno izpostavijo odgovornosti in pričakovanja do tistih, ki so v proces upravljanja vpleteni. Cadburyjeva opredelitev korporativnega upravljanja je postala najbolj univerzalna in sprejeta definicija sodobne teorije in prakse pri upravljanju podjetij.

Cadburyjevo poročilo kot primer dobre prakse korporativnega upravljanja navede tudi uvedbo notranje revizije v podjetje. Ta naj bi igrala pomembno vlogo pri rednem spremljanju zanesljivosti delovanja ključnih notranjih kontrol in procesov. Tovrstna kontrola predstavlja sestavni del sistema notranjega nadzora družbe, ki družbi zagotavlja učinkovito delovanje. Funkcija notranje revizije je primerna tudi za izvajanje preiskav v primeru suma prevare. Bistvenega pomena pri tem je, da ima notranjerevizijski predstojnik neomejen dostop do predsednika revizijske komisije, saj se na ta način zagotavlja neodvisnost notranje revizije (Cadbury, 1992, str. 29).

V devetdesetih letih je bilo objavljeno kar nekaj poročil, ki so obravnavala transparentnost, etičnost poslovanja, nadzor in zaščito lastnikov ter so na nek način revidirala in nadgradila obstoječ sistem korporativnega upravljanja. Med bolj odmevnimi je bilo zlasti Turnbullovo poročilo (1999), ki je poudarilo pomen notranjega nadzora poslovanja za obvladovanje tistih tveganj, ki bi lahko pomembno vplivala na doseganje poslovnih ciljev. V tem kontekstu je izrecno izpostavljena pomembnost učinkovitega delovanja sistema notranjih kontrol za obvladovanje tveganj.

Turnbullovo poročilo (FRC, 2005, str. 10) tako navaja, da »bi morali direktorji vsaj enkrat letno pregledati učinkovitost sistema notranjih kontrol ter o tem poročati delničarjem. Pregled bi moral zajemati vse pomembne kontrole, vključno s finančnimi in operativnimi kontrolami, ter kontrolami na področju skladnosti delovanja in sistema obvladovanja tveganj.«

International Finance Corporation (v nadaljevanju IFC) opredeljuje korporativno upravljanje kot sistem struktur in procesov za vodenje in nadzorovanje družb. Dobro korporativno upravljanje pripomore, da podjetja učinkoviteje poslujejo, zmanjšujejo tveganja in imajo lažji dostop do kapitala (IFC, 2019). Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, v nadaljevanju OECD) korporativno upravljanje opredeljuje kot nabor odnosov med poslovodstvom družbe, njegovim odborom, delničarji in drugimi interesnimi skupinami. Pri tem korporativno upravljanje določa tudi organiziranost, ki podpira cilje družbe ter orodja za doseganje teh ciljev in spremljanje rezultatov. Dobro korporativno upravljanje mora dajati upravnemu odboru in poslovodstvu prave spodbude za doseganje ciljev, ki so v interesu družbe in njenih delničarjev ter zagotavljati učinkovit nadzor (OECD, 2009, str. 11). Združenje nadzornikov Slovenije (v nadaljevanju ZNS) se pri opredelitvi korporativnega upravljanja naslanja na definicijo OECD in ga definira kot sistem strukturno in postopkovno opredeljenih odnosov med različnimi udeleženci v družbi. Med upravo, delničarji in nadzornim svetom ter ostalimi organi družbe je vzpostavljeno določeno razmerje ter skupek postopkov in medsebojnih odgovornosti. Vzporedno s tem zagotavlja tudi strukturo, preko katere se oblikujejo cilji družbe in načini za doseganje teh ciljev ter nadzorovanje poslovanja. Korporativno upravljanje je torej sistem, v okviru katerega se oblikujejo cilji in načrtuje pot k dolgoročni uspešnosti družbe (ZNS, 2018).

Enotna definicija korporativnega upravljanja ne obstaja, kar je razumljivo, saj je odvisna od avtorja, inštitucije v okviru katere se oblikuje, države, predvsem pa od pravnega reda in sistema v njej ter od regulatornih okvirjev. Razlike pri korporativnem upravljanju pa obstajajo tudi znotraj istega pravnega sistema, tako denimo za zasebne družbe, družbe v državni lasti, javne delniške družbe in nejavne delniške družbe.

Ne glede na omenjene razlike, pa ima večina definicij skupne značilnosti, ki jih najdemo pri vseh sistemih korporativnega upravljanja (IFC, 2011, str. 6-8):

- Korporativno upravljanje je sistem strukturno in postopkovno opredeljenih odnosov. Med upravo, delničarji, nadzornim svetom in ostalimi organi družbe je vzpostavljeno določeno razmerje, skupek postopkov in medsebojnih odgovornosti. Npr.: poslovodstvo vodi družbo, sklicuje skupščino ter poroča o rezultatih svojega dela, nadzorni svet nadzoruje poslovanje uprave, delničarji pa na skupščini uveljavljajo svoje pravice.

- Tovrstni odnosi lahko vključujejo strani z različnimi in včasih nasprotujočimi si interesi. Nasprotni interesi so največkrat prisotni med lastniki in poslovodstvom, kar pogosto imenujemo tudi problem principala in agenta.
- Vse strani sodelujejo pri upravljanju in nadziranju družbe. Skupščina delničarjev, ki predstavlja delničarje, je npr. odgovorna za odločitve o delitvi dobička ali izgube. Upravni odbor je v osnovi odgovoren za usmerjanje in nadzor, oblikovanje strategije družbe in nadziranje izvršnih direktorjev. Izvršni direktorji vodijo vsakodnevno poslovanje, kot je izvedba strategije, izdelava poslovnih načrtov, upravljanje s človeškimi viri, razvoj marketinških in prodajnih strategij ter upravljanje s sredstvi.
- Vse to se izvaja z namenom, da se preko pravilne razporeditve pravic in odgovornosti omogoči dolgoročen razvoj ter povečevanje vrednosti vložka lastnikov.

Osnovni princip korporativnega upravljanja, ki temelji na modelu principala in agenta pa hkrati predstavlja tudi srž problema korporativnega upravljanja. Med lastniki podjetja in poslovodstvom se vzpostavi razmerje, v katerem lastniki (principali) pooblastijo poslovodstvo (agente) z avtoriteto za odločanje (Aragwal, 2018).

Tu nastane problem, saj se pojavi nevarnost oziroma tveganje, da poslovodje ne bodo delovali v interesu lastnikov oziroma delničarjev. Nastane torej konflikt interesov. Ključni razlog za to je v asimetriji informacij, kar pomeni, da imajo poslovodje zaradi svoje vloge prednost pred lastniki. Takšna pozicija jim omogoča, da lahko upravljaljske odločitve sprejemajo tako, da maksimizirajo svoje koristi, namesto koristi lastnikov (Bohinc, 2001, str. 139).

Principal in agent torej ne zasledujeta istih ciljev, vendar pa principal skuša agenta vzpodbuditi, da bo ta ravnal skladno z njegovimi interesi. Adams (1994, str. 9) ugotavlja, da lahko v takšnem agentskem razmerju notranja revizija, skupaj z drugimi mehanizmi, npr. revizijsko komisijo pripomore k boljši povezavi pogodbenega razmerja med principalom in agentom. Notranja revizija naj bi pomagala tudi pri minimiziranju asimetrije informacij. Tudi Joksimović in Alseddig (2017, str. 112) ugotavljata, da odnos principala in agenta v osnovi ne velja za trdnega. Notranja revizija pa pri svojem delu sodeluje z obema stranema, torej z upravo oz. z upravnim odborom, kot tudi z revizijsko komisijo oz. z nadzornim svetom. Svojo vlogo na področju korporativnega upravljanja udejanja z nadzorom nad doslednim izvajanjem deklariranih etičnih vrednot organizacije, s spremljanjem učinkovitosti pri upravljanju organizacije, vrednotenjem informacij o tveganjih in kontrolah ter z ustrezno komunikacijo z nadzornim svetom oz. upravnim odborom, zunanjim revizorjem ter s poslovodstvom, ob katerih notranja revizija predstavlja enega od štirih temeljev upravljanja organizacije (Vežjak, 2018, str. 1).

Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju od notranje revizije zahtevajo, da »mora sistematično, metodično in na tveganjih osnovano ocenjevati upravljanje

organizacije, upravljanje tveganj ter kontrolne postopke in prispevati k njihovemu izboljševanju.« (IIA, 2016a, str. 13). Vloga notranjega revizorja je torej komplementarna vlogi posloводства podjetja, katerega temeljna naloga je, da tveganja prepozna in jih obvladuje. Notranja revizija je poslovodu v pomoč, s tem ko mu pomaga uresničevati cilje podjetja z ocenjevanjem in objektivnim vrednotenjem uspešnosti in učinkovitosti sistema obvladovanja tveganj, notranjih kontrol in procesa upravljanja. Poslovodu in nadzornemu svetu omogoča nepristranski in še bolj jase v pogled v procese in strukture upravljanja (IIA, 2018c).

Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (IIA, 2016a, str. 13) notranjemu revizorju nalagajo, da ta oceni in poda ustrezna priporočila za izboljšanje upravljanja organizacije za:

- sprejemanje strateških in izvedbenih odločitev,
- nadziranje obvladovanja tveganj in kontroliranja,
- uveljavljanje primerne etike in vrednot v organizaciji,
- zagotavljanje učinkovitega monitoringa in merjenja uspešnosti organizacije in jasnih odgovornosti v organizaciji,
- sporočanje informacij o tveganjih in kontroliranju ustreznim področjem organizacije,
- usklajevanje dejavnosti in komunikacije med organom vodenja in nadzora, zunanjimi in notranjimi revizorji, drugimi dajalci zagotovitil ter poslovdstvom.

Tudi OECD, ki v državah članicah OECD kot tudi v državah nečlanicah s svojimi smernicami in načeli vzpodbuja razvoj dobre prakse korporativnega upravljanja v svojih Smernicah za korporativno upravljanje družb v državni lasti (OECD, 2009, str. 52) slednjim nalaga, da so te »dolžne razviti učinkovite postopke notranje revizije in uvesti funkcijo notranje revizije, ki jo nadzoruje odbor in ki poroča neposredno odboru in revizijski komisiji, oziroma ekvivalentnemu organu družbe.«

Učinkovito korporativno upravljanje ob številnih gospodarskih škandalih, ki so se zgodili v tem tisočletju, ni samoumevno. Notranja revizija organom poslovodu in upravljanja nudi zagotovilo, da se podjetje zaveda tveganj, ter da jih obravnava na primeren način. Proučuje ustreznost delovanja sistema notranjih kontrol, s katerim podjetje tveganja obvladuje ter ugotavlja, ali se procesi in aktivnosti podjetja izvajajo tako, da bodo cilji podjetja lahko doseženi ob upoštevanju etičnih standardov. Notranja revizija pri korporativnem upravljanju predstavlja tudi eno izmed ključnih funkcij s pomembno vlogo pri zagotavljanju pravega ravnotežja med interesi deležnikov (IIA, 2018).

2 OBVLADOVANJE TVEGANJ PRI UPRAVLJANJU DRUŽB

2.1 Opredelitev tveganj

Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (IIA, 2016a, str. 25) opredeljujejo tveganje kot »možnost pojavitve dogodka, ki bo vplival na doseganje ciljev in ki se meri v izrazih učinka in verjetnosti.« Celovit okvir notranjega kontroliranja (COSO, 2013a, str. 3) pa tveganje opredeljuje »kot možnost, da se bo zgodil neki dogodek in bo nasprotno vplival na doseganje ciljev.«

Izraz »tveganje« ima v poslovnem okolju pogosto negativno konotacijo, saj predstavlja možnost, da se pojavi dogodek ali niz dogodkov z negativnim vplivom na poslovanje, ki onemogoča doseganje ciljev. Vendar pa se je hkrati potrebno zavedati, da tveganje pomeni tudi priložnost. In paradoks je, da podjetje tvega tudi, če priložnosti ne izkoristi. Zaradi tega se njegova vrednost ne povečuje kot bi se lahko, izgublja pa tudi konkurenčno prednost napram drugim podjetjem. V tem oziru je pomembno zlasti to, da ima podjetje opredeljeno stopnjo tveganja, ki ga je pripravljeno sprejeti oz. kateremu se je pripravljeno izpostaviti pri poslovanju, da bi doseglo svoje cilje. Pomembno je tudi, da podjetje ustrezno predvidi, zazna in prepozna tveganja (Vezjak, 2018, str. 10-11).

V osnovi se tveganja razvrščajo na inherentna in rezidualna. Inherentna tveganja so tista, ki so v podjetju prisotna, brez da bi se z njimi kakorkoli ukvarjali, medtem ko so rezidualna tista, ki so prisotna še po tem, ko se z ukrepi odzovemo z namenom njihove ublažitve (COSO, 2004a, str. 33-34). Dejavnike, ki vplivajo na tveganja lahko razvrstimo na zunanje in notranje.

Zunanji dejavniki (COSO, 2016, str. 45-46):

- politični (način delovanja vlade, njen vpliv in posredovanje, vključno z davčno politiko, delovno in okoljsko zakonodajo, omejitvami glede trgovanja ter pretoka ljudi in blaga, politična stabilnost),
- ekonomski (obrestne mere, inflacija, menjalni tečaj, razpoložljivost posojil),
- socialni (obnašanje potrošnikov, demografske spremembe, raven izobrazbe, porazdelitev bogastva),
- tehnološki (nove tehnologije, tehnološke vzpodbude, vlaganja v raziskave in razvoj, tehnološke spremembe),
- pravni (zakonodaja, predpisi, industrijski standardi),
- okoljski (naravne katastrofe ali katastrofe, ki jih povzroča človek, klimatske spremembe, naravnost k trajnostnem razvoju).

Notranji dejavniki (COSO, 2016, str. 45-46) :

- resursi (razpoložljivost sredstev in opreme, premoženje, dostop do kapitala, patenti),
- osebje (znanja in sposobnosti zaposlenih, odnosi, vrednote, kultura),
- proces (izvajanje, politike in postopki, podporni procesi),
- tehnologija (nova, izboljšana ali prevzeta tehnologija).

Razumevanje zunanjih in notranjih dejavnikov tveganj igra pomembno vlogo pri oblikovanju strategije podjetja.

2.2 Obvladovanje tveganj, vloga notranjega revizorja pri tem ter tri obrambne linije

Obvladovanje tveganj sodi med ključne naloge korporativnega upravljanja podjetja, za katero je odgovorno poslovodstvo. Neuspeh pri tej nalogi se med drugim odraža skozi neuresničene strategije in načrte, škodne dogodke, prejete tožbe, izplačane odškodnine, izgubo zaupanja deležnikov, strank ter izgubo ugleda podjetja. Skrbno in odgovorno poslovodstvo si ničesar od naštetega ne želi, zato se bo trudilo vzpostaviti učinkovit sistem obvladovanja tveganj, preko katerega bo pravočasno identificiralo, ovrednotilo in odreagiralo na tveganja, ki bi lahko vodila v nastanek takšnih dogodkov oziroma situacij. Sistem obvladovanja tveganj je kontinuiran, premišljen, strukturiran, dosleden in usklajen proces, ki na nivoju celotnega podjetja odgovornim omogoča prepoznavanje, presojo in odločanje o odzivih na tveganja, ki ogrožajo uresničevanje ciljev podjetja (IIA, 2009).

Vodilni v stroki in odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije COSO (COSO, 2004b) so obvladovanje tveganj opredelili kot »proces, na katerega vplivajo poslovodstvo podjetja, vodstveno in ostalo osebje. Uporablja se pri snovanju strategije v podjetju za prepoznavanje dogodkov, ki bi lahko vplivali nanj. Proces omogoča, da je možno podati razumno zagotovilo glede doseganja ciljev podjetja ob opredeljeni stopnji sprejemljivosti tveganja.«

Definicija obvladovanja tveganj odraža nekatere temeljne koncepte kot so:

- proces, ki kontinuirano teče v podjetju,
- na proces vplivajo ljudje na vseh organizacijskih ravneh,
- uporabnost pri določanju strategije podjetja,
- proces se odvija na nivoju celotnega podjetja, v vseh enotah in na vseh organizacijskih ravneh,
- proces, zasnovan za prepoznavanje možnih dogodkov, ki bodo, če se bodo zgodili vplivali na podjetje v okviru pripravljenosti podjetja za prevzemanje tveganj,

- vodstvo podjetja razpolaga z razumnim zagotovitom o tem, da je možno doseči cilje podjetja ter
- usmerjenost k doseganju ciljev podjetja.

Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (IIA, 2016a, str. 25) opredeljujejo obvladovanje tveganj kot »postopke prepoznavanja, ocenjevanja, ukrepanja in obvladovanja možnih dogodkov ali situacij, da bi se s tem utemeljeno zagotavljalo doseganja ciljev v organizaciji.«

Upravljanje tveganj na dolgi rok pripomore k izboljšanju prilagodljivosti podjetja, saj okrepi njegovo sposobnost, da predvidi in se odzove na spremembe. Spremembe pa so tiste, ki podjetju pogosto narekujejo premik v strategiji (COSO, 2017a, str. 2). Pogosto napačna predstava je ta, da je upravljanje tveganj funkcija ali oddelek v podjetju. V izogib takšnemu dojemu je upravljanje tveganj možno opredeliti tudi kot »kulturo, zmogljivosti in prakse, ki jih podjetja vključujejo pri oblikovanju strategije in njenem izvajanju, z namenom obvladovanja tveganj pri ustvarjanju, ohranjanju in dodajanju njegove vrednosti.« (IIA, 2016b, str. 10). Zmotno je tudi prepričanje, da je obvladovanje tveganj primerno le za velika podjetja. Dejstvo je, da lahko vsako podjetje ali organizacija, ki ima določeno poslanstvo, strategijo in cilje ter sprejema odločitve, ki upoštevajo tveganja, uporabi sistem obvladovanja tveganj. Uporabljajo ga torej lahko tako mala podjetja in organizacije, skupnostne socialne organizacije, državne agencije kot tudi največje svetovne organizacije (COSO, 2017a, str. 3).

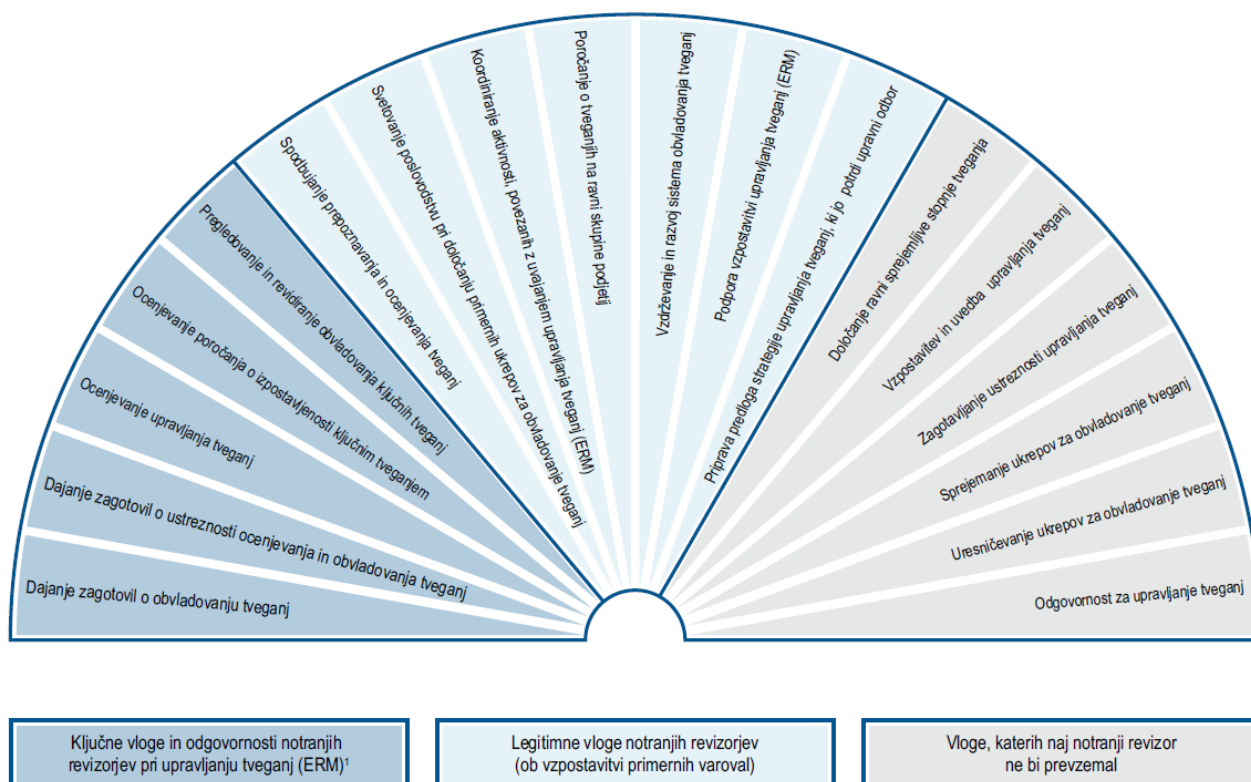
Obvladovanje tveganj vključuje sledeče aktivnosti (IIA, 2009, str. 3):

- postavljanje in sporočanje ciljev podjetja,
- določanje ravni tveganj, ki jih je podjetje še pripravljeno sprejeti,
- vzpostavitev ustreznega notranjega okolja, vključno z okvirom upravljanja tveganj,
- prepoznavanje možnih nevarnosti oz. tveganj, ki ogrožajo doseganje ciljev,
- ocenjevanje tveganj (vpliv in verjetnost nastanka nevarnosti),
- izbiro in izvedbo odzivov na tveganja,
- izvajanje nadzora in drugih odzivnih aktivnosti,
- konsistentno informiranje o tveganjih na vseh ravneh podjetja,
- centralno spremljanje in usklajevanje procesa obvladovanja tveganj in njegovih izidov in
- dajanje zagotovil o učinkovitosti obvladovanja tveganj.

Glede na osnovno poslanstvo notranje revizije, ki je neodvisno in nepristransko dajanje zagotovil ter svetovanje, je osnovna vloga notranjega revizorja v zvezi s sistemom obvladovanja tveganj ta, da poda objektivno zagotovilo, da so ključna poslovna tveganja ustrezno obvladovana ter da okvir notranjega kontroliranja deluje učinkovito (IIA, 2009, str. 3).

Ključne vloge notranjih revizorjev pri upravljanju in ocenjevanju tveganj so prikazane na sliki 1.

Slika 1: Ključne vloge notranjih revizorjev pri upravljanju in ocenjevanju tveganj



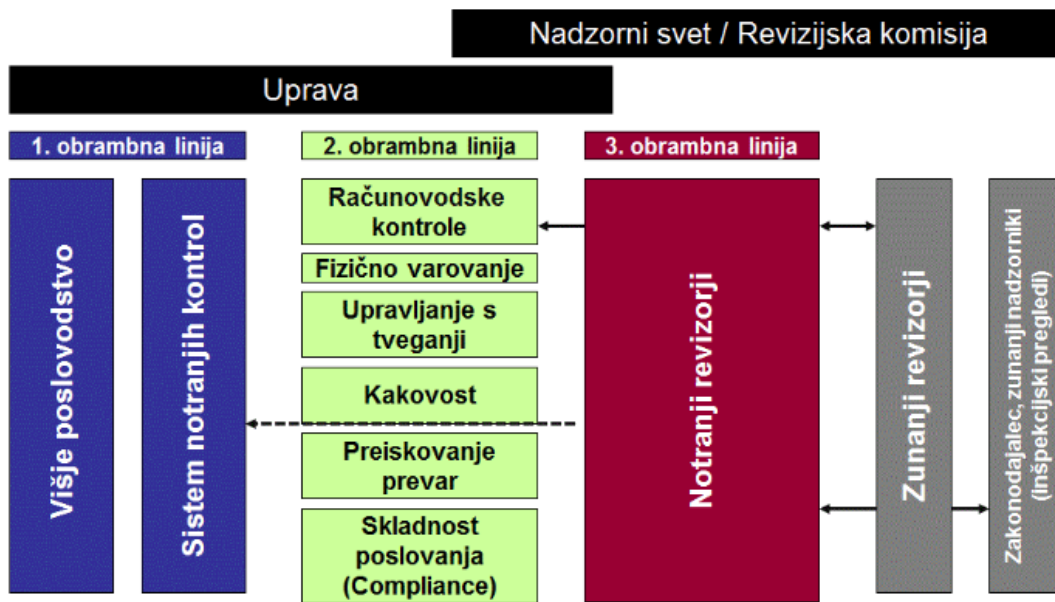
Vir: The Institute of Internal Auditors – IIA (2009).

S tem v zvezi tudi svetovalni napotek k Standardom strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (IIA, 2013a) navaja, da »poslovodstvo zagotavlja, da so veljavni postopki ocenjevanja tveganj vzpostavljeni in da delujejo, organ nadzora pa ugotavlja, ali so vzpostavljeni primerni postopki upravljanja tveganj in ali so ti postopki ustrezni in uspešni«. Pri tem pa tako poslovodstvo kot tudi organ nadzora »lahko usmerjata notranjo revizijo, da jima pomaga s preiskovanjem, ocenjevanjem, poročanjem in/ali priporočanjem glede ustreznosti in uspešnosti postopkov upravljanja tveganj.«

Vloga, umeščenost in odgovornost notranje revizije v sistemu obvladovanja tveganj podjetja je lepo predstavljena tudi v modelu treh obrambnih linij za uspešno upravljanje tveganj in kontroliranje (Slika 2). Višje poslovodstvo kot prva obrambna linija so lastniki in vodje procesov, ki so v prvi vrsti odgovorni za obvladovanje tveganj preko delujočega sistema notranjih kontrol, s tem pa tudi za izvajanje korektivnih ukrepov za odpravo pomanjkljivosti in

nadzor nad sistemom. Ker se je v praksi izkazalo, da ena obrambna linija ni zadostna, ima uprava vzpostavljeno dodatno – drugo obrambno linijo, ki sestoji iz različnih kontrolnih funkcij (npr. računovodske kontrole, skladnost poslovanja itd.). Te funkcije so sicer del upravljalnega sistema, a so hkrati dovolj neodvisne, da lahko dokaj nepristransko ugotavljajo ustreznost zasnove in delovanja prve obrambne linije. A le tretja obrambna linija, ki jo predstavlja notranja revizija lahko upravi in nadzornemu svetu z najvišjo stopnjo neodvisnosti in objektivnosti v podjetju poda celovito zagotovilo o učinkovitosti upravljanja, obvladovanja tveganj in delovanja notranjih kontrol. Presodi lahko tudi učinkovitost in uspešnost delovanja prve in druge obrambne linije pri izvajanju ciljev obvladovanja tveganj in kontroliranja (IIA, 2013b).

Slika 2: Tri obrambne linije za uspešno upravljanje tveganj in kontroliranje



Vir: IIA – Slovenski inštitut (2013).

Ključni element sistema za obvladovanje tveganj predstavlja sistem notranjih kontrol, ki ga bom podrobneje predstavil v naslednjih poglavjih.

Organizacije v okviru sistema za obvladovanje tveganj uporabljajo okvire notranjega kontroliranja, ki so jim v pomoč pri vzpostavljanju lastnih sistemov notranjih kontrol za obvladovanje tveganj. Eden takšnih okvirov, ki ga bom podrobneje predstavil v nadaljevanju je celovit okvir notranjega kontroliranja COSO, razvit s strani Odbora sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije, ki je po vsem svetu priznan kot eden izmed temeljnih tovrstnih okvirov. Posebnost oz. kvalitativna značilnost tega okvira je, da ne zajema le vrednotenja t. i. trdih kontrol, temveč poudarja pomen t. i. mehkih ali vedenjskih kontrol, kot so slog in filozofija

vodenja, strokovnost zaposlenih, etika in poštenje, zaupanje ter medosebni odnosi. Ključno izhodišče tega okvira je, da so notranje kontrole sestavni del vsakega procesa (Vezjak, 2018, str. 24).

2.3 Predstavitev COSO iniciative in okvirov, ki jih je odbor COSO izdal

COSO je bil na pobudo zasebnega sektorja ustanovljen leta 1985, sponzoriran in financiran pa s strani Ameriškega združenja računovodij (angl. American Accounting Association - AAA), Ameriškega inštituta pooblaščenih revizorjev (angl. American Institute of Certified Public Accountants - AICPA), Mednarodnega združenja finančnih direktorjev (angl. Financial Executives International - FEI), Inštituta poslovnih računovodij (angl. Institute of Management Accountants - IMA) ter Inštituta notranjih revizorjev (angl. Institute of Internal Auditors - IIA). Namen ustanovitve Odbora je bil usmerjanje poslovodstev podjetij ter državnih subjektov na področju notranjega kontroliranja, obvladovanja poslovnih tveganj in odvratanja od prevar, s ciljem napredka pri vodenju podjetij in upravljanju procesov (COSO, 2020).

Področji notranjega kontroliranja in obvladovanja tveganj sta bili razdelani in opredeljeni v t. i. »okvirih« (angl. frameworks), ki jih je Odbor izdal s prepričanjem, da koncepti teh okvirov pomembno pripomorejo k končnem rezultatu izboljšanja organizacijske uspešnosti in upravljanja.

Leta 1992 je bil izdan dokument z naslovom Celovit okvir notranjega kontroliranja (angl. Internal Control – Integrated Framework), ki se je kmalu pričel uporabljati v mnogih državah na različnih področjih gospodarskega sektorja in javne uprave ter postal največkrat uporabljeni okvir pri načrtovanju, vpeljavi, izvajanju in ocenjevanju uspešnosti delovanja sistema notranjega kontroliranja. V dvajsetih letih uporabe tega okvira je prišlo v poslovnem okolju do pomembnih sprememb. Okolja so postala veliko bolj kompleksna, tehnološko usmerjena ter globalna. Povečalo se je tudi število prevar v podjetjih. Deležniki so želeli večjo preglednost poslovanja, hkrati pa tudi odgovornost za neoporečnost sistemov notranjih kontrol, ki podpirajo poslovne odločitve in upravljanje podjetij (COSO, 2013b, str. i). Upoštevanje te okoliščine in spremembe je Odbor v letu 2013 predstavil prenovljen okvir, ki je nadomestil tistega iz leta 1992 (COSO, 2020).

Za področje obvladovanja tveganj v podjetju je Odbor leta 2004 izdal Celovit okvir za upravljanje tveganj v organizaciji (angl. Enterprise Risk Management - Integrated Framework), ki ga je dobro sprejelo veliko podjetij v svojih prizadevanjih za obvladovanje tveganj. Zaradi večje zapletenosti tveganj, pojava novih tveganj ter zahtev za boljše poročanje o tveganjih je bil leta 2017 prvotno izdani okvir spremenjen, posodobljen ter ponovno izdan z naslovom Upravljanje tveganj v organizaciji v povezavi s strategijo in delovanjem organizacije (Enterprise

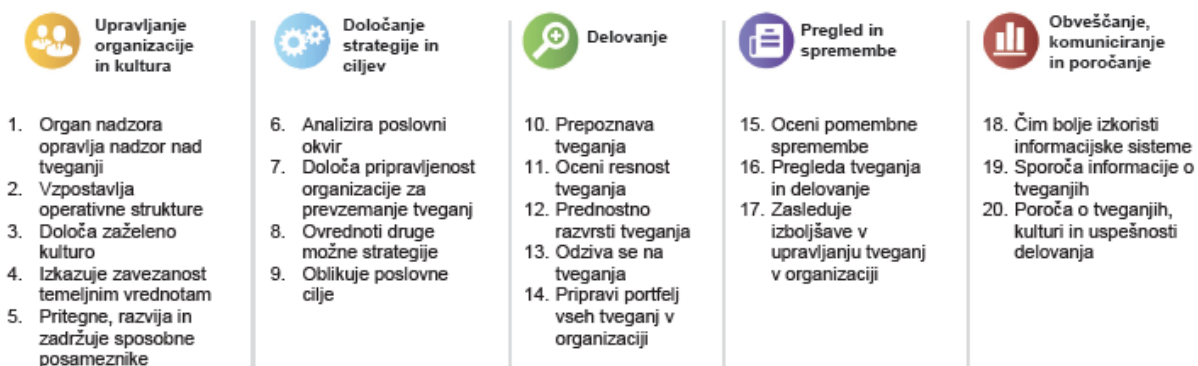
Risk Management – Integrating with Strategy and Performance), ki je poudaril pomembnost upoštevanja tveganj tako pri določanju strategije kot tudi pri izvajanju delovanja podjetja (COSO, 2017b, str. iii).

2.4 COSO celovit okvir za obvladovanje tveganj v organizaciji

Vsaka organizacija oz. podjetje je v osnovi ustanovljeno, da doseže svoje cilje. Poslovodstvo podjetja mora znati opredeliti svoje cilje, postaviti strategijo za doseganje teh ciljev kot tudi prepoznati tveganja, ki doseganje ciljev ogrožajo. Posodobljen in spremenjen COSO okvir *Upravljanje tveganj v organizaciji v povezavi s strategijo in delovanjem organizacije* poslovodstvu podjetja s sistematičnim proučevanjem tveganj pomaga pri izbiri prave strategije podjetja, organ nadzora pa napotuje na razmišljanje pri opredeljevanju in odobravanju odgovornosti ter nalog pri nadzoru nad tveganji. Ta razmišljanja vključujejo upravljanje organizacije in kulturo, določanje strategije in ciljev, delovanje organizacije, obveščanje, komuniciranje in poročanje ter pregled in spreminjanje praks za izboljšanje delovanja organizacije (COSO, 2017a, str. 1-2).

Okvir v svojem jedru pojasnjuje vlogo in pomembnost obvladovanja tveganj v podjetju pri strateškem načrtovanju in ga vgrajuje na vse ravni poslovanja. Vsebuje pet sestavin, podprtih z naborom načel, predstavljenih v sliki 3, ki pokrivajo področja od upravljanja podjetja do spremljanja poslovanja. Z ravnanjem po teh načelih lahko poslovodstvo in organ upravičeno pričakujeta, da organizacija oziroma podjetje razume in si prizadeva upravljati oz. obvladovati tveganja, povezana z njegovo strategijo in poslovnimi cilji (COSO, 2017a, str. 6-7).

Slika 3: Sestavine in načela COSO okvira upravljanja tveganj v organizaciji v povezavi s strategijo in delovanjem organizacije



Vir: COSO (2017a).

2.5 Vloga in pomen notranjega kontroliranja

Notranje kontrole predstavljajo bistveni del vsakega sistema obvladovanja tveganj. Ustrezno zasnovan in delujoč sistem notranjih kontrol je tisti, na katerega se pri ocenjevanju tveganj poslovanja lahko zaneseta tako poslovodstvo podjetja kot tudi nadzorni organ. Ni torej naključje, da je prav sistem notranjih kontrol podjetja pogosto predmet ocenjevanja tako revizorjev kot tudi notranjih revizorjev.

Notranje kontrole morajo delovati učinkovito, zanesljivo in uspešno ter vedno na enak, predvideni način, neodvisno od sodelujočih posameznikov ali predmetov obravnavanja. Koristi, ki jih notranje kontrole prispevajo k uresničevanju ciljev podjetja, morajo presegati stroške, ki jih povzročajo (Vezjak, 2018, str. 19).

Za učinkovito in uspešno delovanje sistema notranjih kontrol je pomemben prispevek vsakega posameznika, pri tem pa so ključne zlasti naslednje skupine v podjetju (Vezjak, 2018, str. 20):

- organ nadzora, ki vzpostavlja in vzdržuje procese upravljanja organizacije ter pridobiva zagotovila o uspešnosti obvladovanja tveganj in o delovanju sistema notranjih kontrol,
- višje poslovodstvo, ki nadzira vzpostavljanje, upravljanje in ocenjevanje sistema obvladovanja tveganj in kontrolnih postopkov,
- operativno poslovodstvo, ki oblikuje, vpeljuje in nenehno spremlja delovanje notranjih kontrol na njihovih področjih odgovornosti ter
- revizijska komisija, ki nadzira ocenjevanje sistema notranjih kontrol s strani notranjih in zunanjih revizorjev ter pridobiva poročila o pomembnih ugotovitvah in priporočilih na tem področju, vključno z odzivi poslovodstva.

Inštitut notranjih revizorjev IIA (2019, str. 1) kontroliranje definira kot »katerokoli dejanje poslovodstva, organa nadzora ali drugih strank, sprovedeno z namenom obvladovanja tveganj ter povečanja verjetnosti, da bodo zastavljene naloge in cilji doseženi. Vodstvo načrtuje, organizira in usmerja izvedbo potrebnih ukrepov, da lahko upravičeno zagotovi izpolnjevanje nalog in doseganje ciljev.« Kontrolne postopke IIA (2019, str. 2) opredeljuje kot »usmeritve, postopke (ročne in avtomatizirane) in dejavnosti v okviru kontroliranja, ki so zasnovani in se izvajajo z namenom zagotavljanja zadrževanja tveganj v mejah, ki jih je organizacija pripravljena sprejeti.«

COSO (2013b, str. 3) notranje kontroliranje opredeljuje kot »proces, ki ga uresničujejo organ nadzora, poslovodstvo in drugo osebje organizacije, da poskrbijo za sprejemljivo zagotovilo o doseganju ciljev glede delovanja, poročanja in skladnosti.«

Pri tem je notranje kontroliranje (COSO, 2013a, str. 3):

- usmerjeno v doseganje ciljev na enem ali več področjih delovanja, poročanja in skladnosti,
- proces, ki ga sestavljajo tekoče naloge in aktivnosti, sredstvo za doseganje cilja in ne cilj sam po sebi,
- izvajano s strani ljudi, pri čemer ne gre le za priročnike z usmeritvami in postopki, sisteme in oblike, pač pa za ljudi in ukrepe, ki jih sprejemajo na vsaki ravni organizacije, da vplivajo na notranje kontroliranje,
- sposobno dati poslovodstvu in organu nadzora organizacije sprejemljivo zagotovilo, ne pa tudi popolnega zagotovila,
- prilagodljivo glede na ustroj organizacije, prožno pri uporabi za celotno organizacijo ali le za posamezno podružnico, oddelek, poslovno enoto ali poslovni proces.

2.6 Podrobna predstavitev celovitega okvira notranjega kontroliranja

Za ponazoritev principa delovanja COSO celovitega okvira notranjega kontroliranja (v nadaljevanju okvira) se pogosto uporablja slika kocke z dimenzijami 3x5x4 (Slika 4). Na ta način se ponazori neposredno razmerje med *cilji*, ki so to, kar si organizacija prizadeva doseči, *sestavlinami*, ki predstavljajo tisto, kar je za doseganje ciljev potrebno in *organizacijskim ustrojem* organizacije (podjetje, poslovna enota, oddelek, funkcija). Tri skupine ciljev – delovanje, poročanje in skladnost – so predstavljene po stolpcih. Pet sestavin je predstavljenih v vrsticah. Organizacijski ustroj organizacije pa je predstavljen s tretjo dimenzijo (COSO, 2013b, str. 6).

Slika 4: Ponazoritev celovitega okvira notranjega kontroliranja



Vir: COSO (2013a).

Okvir (COSO, 2013a, str. 3) navaja tri skupine ciljev, ki omogočajo organizacijam, da se usmerijo na različne vidike notranjega kontroliranja:

- *cilji delovanja* se nanašajo na uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije, vključno s cilji poslovne in finančne uspešnosti in na varovanje sredstev pred izgubo vrednosti,
- *cilji poročanja* se nanašajo na notranje in zunanje računovodsko in neračunovodsko poročanje in lahko zajemajo zanesljivost, pravočasnost, preglednost ali druge pogoje, kot jih postavljajo regulatorji, priznani določevalci standardov ali usmeritve organizacije,
- *cilji skladnosti* se nanašajo na skladnost z zakoni in drugimi predpisi, ki veljajo za organizacijo.

2.6.1 Ključne sestavine celovitega okvira notranjega kontroliranja

V svojem delu se bom usmeril zlasti na proučevanje ključnih sestavin okvira, iz katerih notranje kontroliranje pravzaprav sestoji. Stopnja razvitosti sestavin okvira nam pove, v kolikšni meri je razvit sistem obvladovanja tveganj v podjetju. Notranji revizor pri ocenjevanju in vrednotenju zanesljivosti in učinkovitosti sistema obvladovanja tveganj običajno uporablja okvir notranjega kontroliranja, kot je COSO celovit okvir notranjega kontroliranja.

Okvir sestavlja pet sestavin, in sicer:

- kontrolno okolje,
- ocenjevanje tveganj,
- kontrolne aktivnosti,
- informiranje in komuniciranje ter
- aktivnosti spremljanja.

2.6.1.1 Kontrolno okolje

Kontrolno okolje predstavlja osnovo vseh sestavin in ključni del ureditve notranjih kontrol v organizaciji oziroma v podjetju in s tem temelj sistema obvladovanja tveganj. Vključuje skupek standardov, procesov in struktur, ki oblikujejo podlago za izvajanje notranjega kontroliranja v vsej organizaciji. Organ nadzora in poslovodstvo z vrha določita pomembnost notranjega kontroliranja skupaj s pričakovanimi standardi ravnanja. Kontrolno okolje se odraža tudi v organizacijski kulturi, zajema pa (COSO, 2013b, str. 4) :

- neoporečnost in etične vrednote organizacije,
- parametre, ki organu nadzora omogočajo izvajanje nadzora nad nalogami poslovodstva,
- organizacijski ustroj ter sistem dodeljevanja pooblastil in odgovornosti,

- postopke za pritegnitev, razvoj in zadržanje sposobnih posameznikov ter
- doslednost pri merilih uspešnosti, spodbudah in nagradah za odgovornost za uspešnost.

Razvito kontrolno okolje in organizacijska kultura predstavljata najbolj zanesljiv in učinkovit način izvajanja notranjih kontrol (IIA, 2005).

2.6.1.2 *Ocenjevanje tveganj*

Ocenjevanje tveganj zajema dinamične in ponavljajoče se postopke za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj, ki vplivajo na doseganje ciljev organizacije oziroma podjetja. Poslovodstvo mora oceniti tveganja in vpeljati ustrezne aktivnosti za njihovo obvladovanje. Ključna tveganja morajo biti deležna največje pozornosti poslovodstva. Ocenjevanje tveganj predstavlja podlago za opredelitev pristopa in postopkov obvladovanja tveganj. Pri tem mora poslovodstvo opredeliti možne odzive na tveganja, ovrednotiti učinek odziva na tveganje, oceniti strošek in koristi ter pri tem upoštevati, da tveganja za podjetje lahko pomenijo tudi priložnosti v poslovanju. Predpogoj za ocenjevanje tveganj je določitev ciljev, povezanih z različnimi ravnmi organizacije. Poslovodstvo mora podrobno in dovolj jasno določiti cilje v skupinah, ki se nanašajo na poslovanje, poročanje in skladnost, tako da je mogoče prepoznati in analizirati tveganja za te cilje. Pri tem je potrebno proučiti tudi primernost ciljev. Za ocenjevanje tveganj je nujno, da poslovodstvo prouči vpliv morebitnih sprememb v zunanjem okolju in v svojem poslovnem modelu, zaradi katerih bi bilo notranje kontroliranje lahko neuspešno (COSO, 2013b, str. 4).

2.6.1.3 *Kontrolne aktivnosti*

Kontrolne aktivnosti predstavljajo ukrepe, vzpostavljane z usmeritvami in postopki, ki pomagajo zagotavljati, da se izvajajo navodila poslovodstva za ublažitev tveganj pri doseganju ciljev. Aktivnosti se izvajajo na vseh ravneh podjetja, na različnih stopnjah v poslovnih procesih in nad tehnološkim okoljem. Lahko preprečujejo ali odkrivajo, nekatere pa vključujejo celo vrsto ročnih in samodejnih aktivnosti, kot so denimo avtorizacije in odobritve, preverjanja in potrditve, usklajevanja in pregledi uspešnosti poslovanja. Na kontrolne aktivnosti vplivata tako narava in obseg dejavnosti kot tudi kompleksnost poslovanja organizacije oziroma podjetja (COSO, 2013b, str. 4).

2.6.1.4 *Informiranje in komuniciranje*

Informiranje in komuniciranje predstavljata primerno informiranje in učinkovito komuniciranje. Prave, natančne, dosegljive in pravočasne informacije so ključnega pomena pri obvladovanju tveganj in upravljanju organizacije oziroma podjetja. Poslovodstvo pridobi ali ustvari in

uporablja ustrezne in kakovostne informacije iz notranjih in zunanjih virov, da podpirajo druge sestavine notranjega kontroliranja. Pri komuniciranju gre za nenehen, ponavljajoč se proces zagotavljanja, razširjanja in pridobivanja potrebnih informacij. Kakovost informacij je ključnega pomena za sprejemanje pravih odločitev, komuniciranje pa mora potekati v vseh smereh. Komuniciranje tudi omogoča, da zaposleni prejmejo jasno sporočilo posloводства, da je potrebno kontrolne naloge jemati resno. Pri komuniciranju morajo zaposleni razumeti svojo vlogo v notranjem kontrolnem sistemu – kako s svojim delom vplivajo na druge, kot tudi kako delovanje drugih vpliva na njihovo delo. Pomembno je tudi področje zunanjega komuniciranja, ki omogoča, da v organizacijo prihajajo pomembne zunanje informacije in zagotavljanje informacij zunanjim strankam v odgovor na njihova pričakovanja in zahteve (COSO, 2013b, str. 5).

2.6.1.5 Aktivnosti spremljanja

Aktivnosti spremljanja se uporabljajo za potrjevanje, ali je prisotna in ali deluje vsaka od petih sestavin notranjega kontroliranja, vključno s kontrolami za doseganje načel pri vsaki sestavini. Aktivnosti spremljanja potekajo tekoče in so rutinske narave in vgrajene v poslovne procese. Poznamo pa tudi občasno izvedene aktivnosti v obliki ocenjevanj, ki se razlikujejo po obsegu in pogostosti, usmerjene pa so lahko na posamezne segmente obvladovanja tveganj. Ocenjevanja lahko opravijo posamezniki, odgovorni za poslovanje, ali pa notranji revizorji na zahtevo posloводства ali organa nadzora (COSO, 2013b, str. 5).

Iz okvira sestavin neposredno izhaja tudi 17 načel, s pomočjo katerih je mogoče bolj natančno oceniti, ali so sestavine notranjih kontrol sploh prisotne, ali delujejo in ali delujejo skupaj na nivoju podjetja oziroma organizacije (D' Aquilla, 2013, str. 24.). Sestavine v povezavi z načeli so predstavljene na sliki 5.

Slika 5: Sestavine in načela celovitega okvira notranjega kontroliranja



Vir: COSO (2013a).

2.6.2 Uspešno notranje kontroliranje

Pet sestavin okvira mora delovati skupaj in povezano, kot celovit sistem. Skupno delovanje vseh petih sestavin zmanjšuje tveganje, da podjetje ne bo doseglo ciljev na sprejemljivo raven in se nanaša na eno, dve ali vse tri skupine ciljev.

Za uspešen sistem notranjega kontroliranja okvir zahteva (COSO, 2013b, str.8), da:

- je prisotna in deluje vsaka od petih sestavin, skupaj z ustreznimi načeli ter da
- pet sestavin deluje skupaj in povezano.

Kadar je ugotovljeno, da je sistem notranjega kontroliranja uspešen, imata organ nadzora glede njegove uporabe v organizacijskem ustroju sprejemljivo zagotovilo, da podjetje oz. organizacija:

- uresničuje uspešno in učinkovito delovanje, kadar ni verjetno, da bi zunanji dogodki bistveno vplivali na doseganje ciljev ali kadar lahko podjetje razumno napove vrsto in čas zunanjih dogodkov in ublaži njihov vpliv na sprejemljivo raven,
- razume, v kolikšnem obsegu lahko delovanje uspešno in učinkovito obvladuje,
- pripravi poročila v skladu z veljavnimi pravili, predpisi in standardi ali natančno opredeljenimi cilji poročanja v podjetju ter
- ravna skladno z veljavnimi zakoni, pravili, drugimi predpisi in zunanjimi standardi.

3 POMEN OBVADOVANJA TVEGANJ IN NOTRANJIH KONTROL V TURISTIČNIH PODJETJIH

3.1 Turizem kot dejavnost, njegove značilnosti in posebnosti

3.1.1 Osnovni pojmi v turizmu

Naziv »turist« in »turizem« sta zgodovinsko gledano novejšega datuma, oblikovala sta se približno dvesto let nazaj, v tistem času pa turizem še niti približno ni imel takšnega pomena in razsežnosti, kot ga ima danes. Najprej se je izoblikoval izraz »turist«, ki je bil prvotno pojem za posameznika ali manjšo skupino posameznikov, ki je potovala zaradi radovednosti ali zabave, kasneje pa še izraz »turizem« (Mihalič, 2008, str. 3).

Svetovna turistična organizacija (angl. United Nations World Tourism Organization, v nadaljevanju UNWTO), definira izraza »turist« in »turizem« v statističnem pojmovniku, kjer je turist opredeljen kot obiskovalec, ki v kraju, ki je cilj potovanja ostane vsaj eno noč. Izraz turizem pa opredeljuje kot »družbeni, kulturni in gospodarski pojav, ki se nanaša na aktivnosti potovanja in zadrževanja oseb izven njihovega običajnega življenjskega okolja zaradi osebnih, poslovnih ali poklicnih namenov, vendar največ za eno leto« (UNWTO, 2007, str. 3). To definicijo so prevzele tudi ostale članice Evropske unije, navedena pa je tudi v zakonskih aktih, ki zadevajo statistiko turizma. Tako Statistični urad Republike Slovenije (SURS, 2019b, str. 3) turizem opredeljuje kot »splet dejavnosti oseb, ki potujejo in bivajo v kraju zunaj svojega običajnega okolja zaradi preživljanja prostega časa, sprostitve, poslov ali iz drugih razlogov, in sicer najmanj en dan (z najmanj eno prenočitvijo), vendar ne več kot eno leto (365 dni) brez prekinitve.«

Glede na splošno definicijo izraza turizem so posledično tudi vrste turizma v praksi zelo različne. Mihalič (2008, str. 9) razlikuje med različnimi nazivi za turizem, ki se nanašajo na vrsto turizma ali na koncept turizma, pri čemer pri vrstah turizma navaja primere, kot so alpski, mestni, vikend ali počitniški turizem, medtem ko v povezavi s turističnimi koncepti poudarja zahtevo po določenih kriterijih in načelih, ki jih mora turizem izpolnjevati – npr. trajnostni ali ekološki turizem.

Turizem, kot ga poznamo danes ima močan vpliv na gospodarstvo, na naravno in grajeno okolje, na lokalno prebivalstvo turističnih destinacij, kot tudi na turiste same. Zaradi teh številnih vplivov, širokega nabora in raznolikosti proizvodnih dejavnikov, potrebnih za proizvodnjo blaga in storitev, ki jih uživajo obiskovalci, zaradi širokega spektra interesnih skupin, ki so v turizem vključene, ali so zaradi njega prizadete, se poraja potreba po celostnem pristopu k obravnavi turizma – k njegovemu razvoju, upravljanju in spremljanju (UNWTO, 2007, str. 1). Turizem temelji na gospodarskih in negospodarskih dejavnostih. Njegovi neposredni ali posredni učinki se odražajo v dejavnostih kot so transport, trgovina, drobno gospodarstvo in komunalno gospodarstvo, kmetijstvo, nekatere industrijske panoge, osebne storitve, bančništvo, energetika, telekomunikacije itd. (Mihalič, 2008, str. 22).

Turistično dejavnost je zaradi njene neločljive povezanosti in razvejanosti na druge dejavnosti in panoge razmeroma težko opredeliti. Tako se denimo dejavnosti kot so npr. gostinstvo, kopališča, wellness, zdravstvo, igralništvo, kongresi in golf lahko v nekaterih primerih obravnavajo kot turistična dejavnost, v drugih pa ne, saj lahko storitve teh dejavnosti koristijo tako rezidenti, kot tudi turisti. Nejasna ločnica glede vključevanja posameznih dejavnosti v agregat turistične dejavnosti ima tako za posledico nerealno sliko o turističnem gospodarstvu. Turistično gospodarstvo je zaradi te dileme najbolje razumeti kot zbirko vseh tistih področij, panog in skupin, kjer turisti osebno oziroma neposredno trošijo svoja sredstva (Mihalič, 2008, str. 24).

UNWTO (2007, str. 3) v turistično dejavnost vključuje dvanajst standardnih industrijskih klasifikacij gospodarskih sektorjev (Tabela 1), ki zagotavljajo izdelke oz. storitve, ki jih porabijo obiskovalci. Promet, ki ga povzroči dejavnost turizem v vsakem od teh sektorjev, se meri z raziskavami izdatkov obiskovalcev, tj. na strani povpraševanja, večinoma v zasebnem sektorju, vendar vključuje nekatere izdelke in storitve javnega sektorja.

Tabela 1: Preglednica kategorij značilnih turističnih proizvodov in storitev ter sektorjev, ki so vključeni v turistično gospodarstvo

Proizvodi oz. storitve	Sektorji
Nastanitvene storitve za obiskovalce	Dejavnost hotelov in podobnih nastanitvenih obratov
Storitve postrežbe hrane in pijače	Dejavnost strežbe jedi in pijač
Storitve železniškega potniškega prometa	Železniški potniški promet
Storitve cestnega potniškega prometa	Medkrajevni in drug cestni potniški promet
Storitve vodnega potniškega prometa	Pomorski potniški promet
Storitve letalskega potniškega prometa	Potniški zračni promet
Storitve najema transportnih sredstev	Dajanje motornih vozil v najem in zakup
Potovalne agencije in druge storitve rezervacij	Dejavnost potovalnih agencij, organizatorjev potovanj in s potovanji povezanih dejavnosti
Storitve s področja kulture	Kulturne in razvedrilne dejavnosti
Športne in rekreacijske storitve	Športne in druge dejavnosti za prosti čas
Dobrine, specifične za določeno državo ali geografsko okolje	n/a
Storitve, specifične za določeno državo ali geografsko okolje	n/a

Prirejeno po World Tourism Organization - UNWTO (2007).

Slabost takšne strukture turističnih proizvodov, storitev ter sektorjev, ki so vključeni v turistično gospodarstvo je, da vanjo niso zajeta nekatera druga področja, ki bi morala biti. Primeri takšnih področij oz. dejavnosti so npr. dejavnost smučarskih centrov in smučišč, dejavnost kopališč, igralnic, zdravilišč in zdravstva ter še nekaterih, kar ugotavlja tudi Mihalič (2008, str. 25).

Za turistično potrošnjo je značilno, da se njeni učinki pripoznajo tudi v neturističnih dejavnostih in panogah (npr. trgovina, prehrambena industrija in kmetijstvo). Osebna turistična potrošnja torej dejansko sestoji iz neposredne in posredne turistične potrošnje skupaj. Celovito proizvodnjo vseh izdelkov in storitev, ki nastane zaradi turistične potrošnje v neki državi skuša zajeti metodologija satelitskih računov za turizem (Mihalič, 2008, str. 27).

Tudi pri opredelitvi pojma turistično podjetje naletimo na podobno dilemo, kjer lahko določena dejavnost, npr. izposoja avtomobilov zagotavlja storitve za turiste, ali pa tudi ne. V največ primerih je pogosta kombinacija obojega. Manj dilem o tem, ali je podjetje turistično ali ne, je v primeru, ko to upravlja npr. hotelski resort, ki ponuja zaokroženo turistično ponudbo (Mihalič, 2002, str. 4). Turistična podjetja tako v okviru resorta poleg nastanitve in prehrane ponujajo tudi komplementarne turistične produkte, kot npr. kopališča, wellness, zdravstvene storitve, prireditve, golf itd., ki skupaj s storitvijo namestitve oblikujejo celovito turistično izkušnjo oziroma doživetje.

3.1.2 Vidiki turistične dejavnosti

Turizem je sestavljen družbeno ekonomski pojav, dejavnost turizma pa izredno raznolika, široko obsegajoča, ter kompleksna. Pomembno je, da tisti subjekti, ki v turistični dejavnosti sodelujejo, jo načrtujejo, oblikujejo oz. z njo upravljajo, dobro razumejo njen značaj in lastnosti, pa tudi tveganja, ki so v njej prisotna.

Dejavnost je možno proučevati iz več perspektiv oz. vidikov, kot so npr. (Goeldner & Ritchie, 2009, str. 22–25):

- *institucionalni vidik*, ki obravnava različne posrednike in ustanove, ki izvajajo turistično dejavnost. Ta vidik izpostavlja institucijo, kot je potovalna agencija, se ukvarja z njeno organizacijo, načinom poslovanja, stroški poslovanja, vlogo potovalnih agentov, ki nastopajo v imenu stranke, storitvami letalskih prevoznikov, podjetij za najem avtomobilov, hotelskimi storitvami itd.,
- *produktni vidik*, ki vključuje proučevanje različnih turističnih produktov; kako se proizvajajo, tržijo in porabljajo,
- *zgodovinski vidik*, ki se sicer ne uporablja pogosto, vključuje pa analizo turistične dejavnosti ter institucij z evolucijskega zornega kota. Išče odgovore na vzroke za porajajoče se trende, inovacije, porast ali upad zanimanja interesa itd.,
- *upravljavski vidik*, ki je usmerjen v podjetje in je v osnovi mikroekonomski. Osredotoča se na upravljanje turističnega podjetja ter procese v okviru upravljanja, kot so vodenje, načrtovanje, raziskava trga, oblikovanje cen in ponudbe, oglaševanje, nadzor itd.,
- *ekonomski vidik*, ki je pomemben zaradi vpliva dejavnosti na domače in svetovno gospodarstvo. Glavna področja tega vidika zajemajo ponudbo, povpraševanje, zaposlovanje, izdatke, razvoj, multiplikatorje in druge ekonomske dejavnike. Ta vidik se uporablja pri analizi in ugotavljanju prispevka turistične dejavnosti v gospodarstvu države ter k gospodarskemu razvoju države. Ekonomski vidik običajno ne posveča dovolj pozornosti okoljskim, kulturnim, psihološkim, sociološkim in antropološkim vidikom,
- *sociološki vidik*, saj je turizem tudi družbena dejavnost. Posledično je pritegnil tudi pozornost sociologov, ki proučujejo turistično vedenje posameznikov in skupin ter vpliv turizma na družbo. Sociološki vidik je pomemben tudi pri proučevanju agregata povpraševanja v turizmu, pa tudi pri oblikovanju in trženju turističnih produktov na ponudbeni strani,
- *geografski vidik*, ki se ukvarja z lokacijo turističnih področij, selitvami ljudi v povezavi s turističnimi kraji, s spremembami, ki jih turizem povzroča v pokrajini, s prostorskim načrtovanjem in rabo zemljišč ter tudi z demografsko ekonomsko in socialno problematiko,

- *interdisciplinarni vidik*, saj turizem zajema praktično vse vidike naše družbe. Kulturni turizem in turizem kulturne dediščine zahtevata antropološki pristop. Ker se ljudje vedejo različno in potujejo iz različnih razlogov, je potreben psihološki pristop pri določanju najbolj ustreznega načina promocije in trženja turističnih produktov. Vsaka industrija, ki je tako pomembna in obsežna, da vpliva na življenje mnogih ljudi, pritegne pozornost zakonodajnih organov (skupaj s sociologi, geografi, ekonomisti in antropologi), ki oblikujejo zakone, predpise in pravno okolje, v katerem deluje turistična industrija. Dejstvo je, da je turizem tako obsežen, zapleten in večplasten, da je potrebno uporabiti številne pristope k njegovemu proučevanju. Pri tem je vsak izmed pristopov usmerjen k nekoliko drugačni nalogi ali cilju,
- *sistemski vidik* je tisti, ki je resnično potreben za proučevanje turizma. Sistem predstavlja skupek medsebojno povezanih skupin, ki so usklajene tako, da tvorijo enotno celoto in so organizirane za doseg niza ciljev. Vidik vključuje različne pristope na osnovi enotne metodologije ter se ukvarja z mikro in makro vprašanji. Lahko preveri konkurenčnost okolja turističnega podjetja, trg, povezave z drugimi institucijami in interakcijo podjetja s potrošnikom. Poleg tega lahko sistemski vidik na makro osnovi preuči celoten turistični sistem države, regije ali območja ter analizira njegovo delovanje v okviru drugih sistemov, kot so pravni, politični, gospodarski in socialni sistem.

V okviru magistrske naloge pretežno proučujem upravljavski in ekonomski vidik, ker pa ta dva vidika nista povsem neodvisna, navajam tudi dejavnike, ki vplivajo na ta dva vidika. V zvezi s tem je smiselno predstaviti nekatere značilnosti turistične dejavnosti, pa tudi trende, ki oblikujejo in bodo tudi v prihodnosti oblikovali dejavnost. Gre za obsežne družbene, gospodarske, politične, okoljske in tehnološke spremembe, ki bodo prinesle nove in pogosto nepredvidene izzive, grožnje in priložnosti (OECD, 2018, str. 61).

Razumevanje teh sprememb, ki imajo večdimenzionalne posledice, je ključno pri oblikovanju ustrezne strategije turizma, politik in ukrepov, tako na nivoju države in destinacije, kot tudi podjetja.

3.1.3 Značilnosti turistične dejavnosti

Turistična dejavnost prinaša družbi oz. skupnosti gospodarske in negospodarske koristi. Predstavlja eno izmed panog z največjim gospodarskim vplivom na svetu, saj pripomore h generiranju 10,4 % svetovnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), zaposluje 10 % vse delovne sile ter v zadnjih letih dosega v povprečju letno rast višini 3,9 % (WTTC, 2019). V Evropski uniji je sektor turizma in njegove sorodne aktivnosti v letu 2016 zaposloval več kot 13 milijonov ljudi (Eurostat, 2019). Turistična dejavnost ima torej poleg neposrednih učinkov na gospodarstvo tudi pomembne posredne in inducirane učinke. Posredni učinki upoštevajo

dodatno povpraševanje in proizvodnjo, ki je sprožena v drugih dejavnostih gospodarstva, ki dobavljajo blago in storitve za proizvodnjo turističnih proizvodov, medtem ko inducirani učinki upoštevajo dodatno povpraševanje in proizvodnjo, ki je sprožena s povečanjem dohodkov, ki so posledica turističnega povpraševanja (SURs, 2018). Posredne in inducirane učinke pa je precej težko meriti, zato jih pogosto precenjujemo. A po drugi strani so relativno visoki pozitivni učinki turistične dejavnosti skoncentrirani večinoma na države v razvoju (Vellas, 2011, str. 12).

Dejavnost turizem v lokalno okolje prinaša denar, zagotavlja delovna mesta ter sredstva in spodbude za naložbe v infrastrukturo kot so ceste, železnice ter zdravstveni in izobraževalni objekti. Prihodki od turizma se uporabljajo za obnavljanje in ohranjanje naravnih virov, okolja, kulturne dediščine in znamenitosti. Turistična dejavnost spodbuja mednarodne povezave, ki lahko dolgoročno prinesejo več poslovnega in kulturnega sodelovanja. Spodbuja medkulturno ozaveščenost domačinov in turistov, ter odpravlja jezikovne, verske, rasne, politične in socialno-kulturne ovire. Turističen kraj ima priložnost, da svojo podobo predstavi celemu svetu.

A kljub temu ima turizem tudi vrsto negativnih učinkov za lokalne prebivalce, skupnost, okolje in planet. Delovna produktivnost je v tej panogi večinoma precej nižja kot v drugih panogah (ECORYS, 2009, str. 22). Zaposlitev v dejavnosti je večinoma sezonska in negotova, tedenski delavnik v povprečju daljši kot v drugih dejavnostih, visok je delež začasnega dela, izobrazbena struktura je nizka, prav tako pa tudi plače (ECORYS, 2009, str. 58). Nevarno je tudi, da se gospodarstvo pretirano zanaša na dohodke iz turistične dejavnosti ter obenem zanemari razvoj drugih dejavnosti, kar ima lahko na dolgi rok za posledico propad gospodarstva ter politične pretrese. Zlasti v državah v razvoju je pogosto večina turistične industrije v lasti velikih tujih podjetij, kar lokalnim podjetjem prinaša sorazmerno majhne koristi. Čeprav je prihodke od turizma možno dobro izkoristiti za ohranjanje okolja, pa ravno ta močno bremeni naravne vire ter pogosto vzpodbuja prekomerno porabo tam, kjer so sredstva že tako ali tako omejena. Turizem ima tudi mnoge negativne posledice na naravno okolje, saj prispeva med 5 % (OECD, 2018, str. 70) in 8 % (Lenzen in drugi, 2018, str. 523) svetovnih emisij toplogrednih plinov. Med drugimi neželenimi vplivi turizma, ki so jih deležni lokalni prebivalci, velja izpostaviti še višanje cen nepremičnin, prekomerno obremenjevanje obstoječe infrastrukture, degradacijo kulturnega in naravnega okolja ter komercializacijo kulture, religije in umetnosti.

Kot vidimo, se v značilnostih turistične dejavnosti odraža tudi današnja podoba sveta. Podnebne, družbene, gospodarske, politične in tehnološke spremembe so spremenile tudi družbena pričakovanja, saj podjetje, ki zgolj povečuje vrednost za delničarje ali se osredotoča le na kratkoročne dobičke, na dolgi rok tvega prekinitve sodelovanja in podpore s strani delničarjev ter strank (primer Volkswagrovega zavajanja z emisijami). Od podjetij se danes pričakuje, da bodo ta prepoznala svojo odgovornost do sveta in virov, ter jo obravnavala skozi prizmo poslovnega tveganja. Vsled temu se morajo podjetja, ki poslujejo v turistični dejavnosti

zavedati, da je prihodnost, ki prinaša veliko sprememb in izzivov negotova, zato morajo poslovodstva pravi čas in na pravi način prepoznati in razumeti tudi tveganja, ki izhajajo iz spreminjajočih se globalnih trendov ter kritičnih področij v tej panogi.

3.1.4 Kritična področja turistične dejavnosti

Raziskava foruma World Travel & Tourism Council - WTTC (2017) izpostavlja tri ključna področja, ki so kritična za celotno turistično dejavnost, in sicer:

- podnebne spremembe,
- degradacija destinacij ter
- disrupcija.

Podnebne spremembe imajo pomemben vpliv ter daljnosežne posledice za turistično dejavnost. Taljenje ledenikov, višanje temperatur in gladine morja, poplave in onesnaženost ozračja zaradi emisij imajo neposreden vpliv na turistično infrastrukturo in turistične znamenitosti. Pri UNESCO (2016) ugotavljajo, da je na ta način resno ogroženih 31 svetovnih znamenitosti. Problem turistične dejavnosti predstavlja tudi dejstvo, da je ta zaradi letalskega transporta posredno močno odvisna od fosilnih goriv. Turistična dejavnost mora ustrezno načrtovati ter pospešiti svoj prehod v prihodnost z nizkimi emisijami ogljika znotraj trenutno razpoložljivih energetskih virov. Da bi dosegli potrebno preobrazbo, mora sektor aktivno sodelovati v oskrbni verigi in sklepati nova partnerstva za pospešitev tehnoloških, političnih in družbenih inovacij, ki bodo turizem trdno usmerile na poti k nizkoogljičnemu gospodarstvu (WTTC, 2017).

Ohranjanje celovitosti in privlačnosti turistične destinacije je ključnega pomena za njen obstoj. A več kot milijarda mednarodnih turistov, ki vsako leto potuje po svetu (UNWTO, 2018) hkrati povzroča komercializacijo in degradacijo pokrajine ter turističnih znamenitosti. Tovrstne grožnje destinacijam so privedle do različnih omejitev na najbolj prizadetih področjih prekomernega turizma, kar ima tudi za turistična podjetja neposredne posledice. Naloga turističnega sektorja je, da s pristopom kolektivne odgovornosti ohranja ravnotežje med koristmi in negativnimi učinki, ki jih turizem povzroča (WTTC, 2017).

Disrupcija v dejavnosti je posledica vedno večjih, bolj pogostih in čedalje bolj nepredvidljivih pretresov, kot so teroristični napadi, politični nemiri, epidemije in naravne katastrofe. Vzpon populizma v Evropi in ZDA nam sporoča, da učinke globalizacije, prostega pretoka ljudi in blaga ne sprejemajo vsi ljudje na enak način. Postavljanje ovir za trgovino in gibanje ljudi pa ima močan vpliv tudi na turizem (WTTC, 2017).

3.1.5 Ključni trendi, ki oblikujejo prihodnost turistične dejavnosti

Doseganje konkurenčnih prednosti je v dejavnosti turizem izjemnega pomena. Med seboj si konkurirajo tako destinacije, kot tudi turistična podjetja na istih destinacijah, zato razumevanje in proaktivno upoštevanje sprememb, ki se dogajajo v družbi in okolju, za akterje pomeni primerjalno prednost.

Pričakuje se, da bodo v prihodnjem desetletju in pol ekonomski, politični, okoljski, tehnološki, demografski in socialni dejavniki močno vplivali na ključne turistične entitete - in sicer na destinacijo (upravljanje turistične destinacije), turistično podjetje (upravljanje podjetja) ter na turista (vrednote, potrebe, turistični tokovi). Posledica vsega tega bo preoblikovanje obstoječega oziroma razvoj novega turističnega produkta (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman & Scott, 2008).

OECD (2018) navaja t. i. »megatrende«, s katerimi se bo v prihodnosti soočil turistični sektor in z njim povezane dejavnosti. Kljub temu, da je neposreden učinek teh sprememb v turistični dejavnosti težko oceniti, pa je bistveno bolj jasno, da se bo struktura gospodarstva, od koder bodo turisti prihajali do leta 2040 bistveno spremenila oziroma razvila. Tako se bodo med drugim povečevali dohodki in stopnja izobrazbe prebivalcev držav v razvoju, svetovno prebivalstvo se bo še naprej staralo, pojavile se bodo nove skupine potrošnikov, svetovno gospodarstvo bo še naprej usmerjeno k nižanju emisij ogljika ter k učinkoviti rabi virov, ključne tehnologije omogočanja in platforme za souporabo sredstev in deljenje vsebin bodo oblikovale nove načine trgovanja s turističnimi produkti ter nove poslovne modele, število turistov pa se bo še naprej povečevalo.

Družba Horwath HTL (2015) je identificirala deset globalnih trendov v turizmu, vezanih na stran tržne ponudbe in povpraševanja, ki bodo srednjeročno in dolgoročno vplivali na razvoj turizma v svetu, in sicer:

- t. i. »srebrnolasi« turisti
Starajoče se prebivalstvo velja za enega najhitreje rastočih segmentov na turističnem trgu. Od leta 1950 do leta 2013 se je delež populacije, stare več kot šestdeset let povečal iz 8 na 12 %. Leta 2050 naj bi ta delež znašal že 21 % (Horwath HTL, 2015). Večji del te populacije izhaja iz Evrope, Amerike in Azije, ki za turizem predstavljajo primarno bazo. Značilnosti posameznikov te populacije so sledeče:
 - večinoma so finančno preskrbljeni, imajo zadovoljiv razpoložljiv dohodek in veliko časa, ki ga lahko namenijo potovanjem. So razmeroma dobrega zdravja in po pričakovanjih trošijo več kot druge starostne skupine na počitniških potovanjih,
 - živijo več kot 65 let, zaradi napredka znanosti in medicine se je pričakovana življenjska doba svetovnega prebivalstva v povprečju povečala do 82 let za ženske

- in 79 let za moške. Pričakuje se, da bodo prihajajoče generacije starostnikov bolj aktivne ter bolj zdrave in vitalne od predhodnih,
 - so aktivni popotniki, z veliko željo raziskati svet,
 - zahtevajo storitve »po meri«, s turističnimi ponudniki raje komunicirajo osebno kot pa digitalno,
 - pri potovanjih iščejo življenjske izkušnje in ker se ne počutijo stari, dajejo prednost edinstveni izkušnji pred udobjem in luksuzom,
 - so ciljna skupina za zdravstveni in wellness turizem.

- generaciji Y in Z

Milenijska generacija oz. generacija Y velja za eno izmed najpomembnejših ciljnih skupin v turistični industriji. Gre za hitro rastoči segment, ki naj bi do leta 2025 predstavljal polovico vseh popotnikov. Usmerjeni so k raziskovanju, digitalni komunikaciji, uporabi digitalnih medijev in platform, naprednih tehnologij ter k iskanju čustvenih doživetij. Njihov specifičen življenjski slog in pričakovanja predstavljajo izziv za marsikatero ponudnike turističnih produktov in storitev. Za generacijo Z velja, da je popolnoma integrirana v digitalni svet, iz katerega črpa in s katerim si izmenjuje aktualne informacije. Je visoko izobražena, ima dinamičen življenjski slog, navajena je pogostih in hitrih sprememb ter hitro zapravlja denar. Pričakuje takojšnjo razpoložljivost informacij, komunicira digitalno, besedilna sporočila nadomešča s slikami, emotikoni in z videoposnetki. Generacija Z zahteva prilagojene in personalizirane storitve.

- povečevanje deleža srednjega razreda

Običajno je veljalo, da so potovanja domena bogatega sloja meščanskega prebivalstva iz zahodnih držav. Od leta 2009 je opaziti močan trend povečanja srednjega razreda prebivalstva, ki niso niti revni, niti bogati, njihov standard pa jim kljub temu omogoča potovanja. Največja rast srednjega razreda je zaznana v Azijsko-Pacifiški regiji. Pričakuje se, da bo do leta 2020 od tam izhajala že več kot polovica vseh prebivalcev srednjega razreda. Predstavniki srednjega razreda načrtujejo potovanja racionalno, tako da pri tem skušajo dobiti kar največ vrednosti za vloženi denar.

- razvoj novih turističnih destinacij

Z rastjo srednjega razreda in z iskanjem največje vrednosti za svoj denar, so za turizem postala zanimiva tudi območja v razvijajočih se regijah in deželah, kot so Azija, Vzhodna Evropa, Vzhodno Sredozemlje, Afrika, Bližnji Vzhod in Južna Amerika. Popularnost Azije je postala očitna v letu 2012, ko je Bangkok zabeležil večje število nočitev mednarodnih obiskovalcev kot London.

- politični nemiri in terorizem
Ob globalnih spremembah v svetu smo hkrati priča tudi napetostim, ki nastajajo zaradi etičnih, verskih, kulturnih in političnih razlik. Vlade širom sveta se soočajo s težavami, ki imajo posledice tudi za turistične destinacije. Mednje sodijo npr. begunska kriza v Evropi, ki je vplivala zlasti na turizem v Grčiji, ali pa teroristični napadi, ki so prizadeli turizem v Egiptu in Tuniziji. Napetosti in grožnje imajo za posledico pogostejše in bolj temeljite varnostne kontrole, kar tudi turistom povzroča precej neprijetnosti.

- razvoj tehnologije
Tako kot druge panoge je tudi turizem podvržen vplivu tehnološkega napredka, ki spreminja in oblikuje način življenja. Tehnologija je z uporabo mobilnega interneta, navigacijskih sistemov in pametnih telefonov postala sestavni del vsakdanjika. Večji del informacij turisti pridobijo preko interneta, kjer raziskujejo možnosti za potovanja, spremljajo in podajajo svoje izkušnje ter ocene potovanj, krajev, ljudi, osebja, prevozov, namestitvenih in gostinskih kapacitet ter podobno. Preko interneta je danes opravljenih tudi veliko rezervacij turističnih namestitev. Tudi tehnologije kot so umetna inteligenca, hologrami in roboti že postajajo resničnost v hotelski industriji. Poleg sledenja in uvajanja novih tehnologij predstavlja izziv za turistična podjetja tudi izbira ustrezne tehnologije za posamezne ciljne skupine gostov ter izogibanje pasti uporabe tehnologije samo zaradi nje. Tehnologija mora namreč v vsakem oziru izboljšati izkušnjo gosta, zato se je tega koraka potrebno lotiti preudarno.

- digitalni kanali
Danes si težko zamišljamo življenje brez interneta, mobilnih naprav in socialnih omrežij. Mobilni telefon ima v povprečju že vsak zemljan, ljudje več časa namenijo uporabi mobilnih naprav kot gledanju televizije in več kot polovica časa, porabljenega na internetu je namenjenega uporabi socialnih omrežij. Povečuje se tudi pomen uporabe socialnih omrežij na področju turizma, saj se socialna omrežja uporabljajo za oglaševanje, interaktivno in ciljno komuniciranje, informiranje ter deljenje vsebin, ki jih ustvarijo gosti. Digitalni kanali predstavljajo relativno kompleksno in veliko bolj dinamično okolje od tradicionalnih kanalov, kar predstavlja izziv za mnoga turistična podjetja.

- programi zvestobe
Tudi za programe zvestobe, ki predstavljajo del turistične izkušnje se pričakuje, da se bodo ustrezno prilagodili dinamičnemu digitalnemu okolju. Programi zvestobe, kjer kupec za zbrane bonus točke pridobi nagrado so postali zgodovina. Enake nagrade namreč vsem kupcem ne predstavljajo enakih koristi. Pogosto so nejasni tudi pogoji in merila za pridobitev nagrade v programu zvestobe. Smiselno bi bilo, da bi se program zvestobe integriral v celovito turistično izkušnjo oz. doživetje, kjer bi lahko kupec pridobljene

bonus točke koristil za popuste pri širokem naboru komplementarnih storitev. Uporaba takšnega modela je najbolj smiselna in enostavna v digitalnem okolju, kjer je ob pomoči orodij in tehnik »big data« lažje ugotavljati katere storitve so tiste, ki so za posameznega kupca zanimive.

- zdravje in zdrav življenjski slog
Vse bolj postaja jasno, da je preventiva eden ključnih dejavnikov ohranjanja zdravja. Skrb za zdravje postaja čedalje bolj pomembna, kar so odkrili tudi razvijalci mobilnih aplikacij. Tudi turistični sektor se zaveda, da je smiselna integracija zdravstva in zdravega življenjskega sloga v turistične produkte. Takšni primeri so razna zdravilišča, terme, wellness ter množica programov in tretmajev za ohranjanje zdravja in dobrega počutja. Veliko turističnih podjetij se v svojo obstoječo ponudbo trudi vključiti tudi produkte z zdravstvenimi vsebinami.
- trajnostni razvoj
Trajnostni turizem je odgovoren, ima posluš tako za popotnike kot tudi za domačine, ter spoštuje kulturno dediščino in okolje. Da bi bil zagotovljen dolgoročni trajnostni razvoj turizma, morajo biti uravnoteženi gospodarski, socialni in okoljski steber. Socialno-ekonomske koristi morajo biti zagotovljene za vse deležnike v turizmu, kar se odraža v možnostih za stabilno delovno razmerje, priložnostih za zaslužek in pošteno porazdelitev dohodka. Trajnostni turizem bi moral ohranjati visoko stopnjo zadovoljstva turistov, hkrati pa bi jih njihova izkušnja informirala o trajnostni problematiki ter promovirala dobre prakse na tem področju. Optimalna izraba obnovljivih virov, ohranjanje narave in pomoč pri ohranjanju naravne dediščine in biotske raznovrstnosti, so poglobitni cilji trajnostnega turizma.

3.2 Ključna in aktualna tveganja v dejavnosti turizem, z vidika turističnega podjetja

Nenehne spremembe v dejavnosti in novo porajajoči se trendi imajo za posledice tudi pojav tveganj, ki na dejavnost turizem vplivajo. Zastavlja se vprašanje, katera ta tveganja so in kako naj industrija nanje odreagira. Pomembna aktualna tveganja v dejavnosti turizem je možno opredeliti, ter jih razvrstiti (KPMG, 2018).

- Ljudje: nezmožnost privabiti, zadržati in motivirati usposobljeno osebje,
- Zdravje, varnost, okolje: neugodni gospodarski in geopolitični pogoji lahko privedejo do zmanjšanja turističnega povpraševanja. Na pretrese kot so teroristična dejanja, epidemije, protesti in druge naravne nesreče se hitro odzove tako domači kot tudi mednarodni trg.
- Spremembe v povpraševanju:

- turistična podjetja težko sledijo povečanju obsega rezervacij, ki se izvedejo v zelo kratkem času pred samim potovanjem ali nastanitvijo,
- neučinkovitost ponudbe turističnih produktov, ki bi ustrezala spremenjenim tržnim trendom, novim profilom kupcev in gospodarskemu okolju,
- turistična potrošnja je cenovno občutljiva in v tem oziru zelo odvisna od dohodkov in tržnih pogojev.
- Strategija:
 - stalna odvisnost turističnih podjetij od distribucijskega sistema potovalnih agencij, letalskih prevoznikov in drugih ključnih členov v dobavni verigi,
 - odvisnost od sezonskega povpraševanja in pojava naravnih katastrof, vključno z vremenskimi pojavi, izbruhi nalezljivih boleznih in epidemijami,
 - mednarodne intervencije povzročajo tveganja stabilnosti različnih državnih ureditev ter gospodarskega in političnega okolja,
 - pojav spletnih turističnih ponudnikov in posrednikov je povzročilo strukturne spremembe v turistični industriji in povečanje konkurence.
- Operativna odličnost:
 - diplomatske sankcije proti posamezni državi ali regiji imajo lahko za posledico izpad zračnega, kopenskega in morskega prometa v in iz države, kar ima pomemben vpliv na obstoječe rezervacije in načrtovane destinacije potovanj,
 - pritiski na povečanje uporabe novodobne tehnologije, vključno z mobilnimi tehnologijami, sistemi za upravljanje odnosov s strankami (CRM), tehnologijo pametnih kartic, socialnimi omrežji in umetno inteligenco (AI),
 - nesreče in mehanske okvare pri križarjenjih povzročajo visoke stroške popravil, preventivnih pregledov in zamenjave opreme.
- Donosnost in likvidnost:
 - kreditno tveganje, ki se kaže kot izguba zaradi neizpolnjenih obveznosti s strani kupcev,
 - tveganje neugodnih gibanj obrestnih mer in tečajev,
 - plačilne transakcije, vključno z zlorabami plačilnih kartic.
- Skladnost poslovanja:
 - tveganje skladnosti poslovanja z zakoni, predpisi, pravili ter politikami,
 - goljufije, namerne kršitve zakonov, predpisov, pravil in politik.
- Tehnologija:
 - konkurenčni pritiski podjetij, ki vlagajo v digitalne platforme in tehnologije, ki omogočajo mobilno prijavo (»check-in«), uporabo informacij o kupcu na osnovi geolokacije ter digitalne komunikacije s kupcem (posredne in neposredne),
 - tveganja v zvezi z nepravilnim delovanjem informacijske infrastrukture, motnje v delovanju informacijskih sistemov ali tveganja zagotavljanja ustrezne kibernetske varnosti, ki se lahko odraža v nezmožnosti varovanja zasebnih podatkov strank.

- Ugled in etika:
 - tveganje znižanja ugleda podjetja zaradi slabih ocen in mnenj strank na družabnih omrežjih, ki se lahko rezultira s padcem prodaje in dobičkonosnosti podjetja,
 - tveganje znižanja ugleda podjetja ali blagovne znamke zaradi negativnih ocen ali mnenj deležnikov.

Ključno je, da tovrstna tveganja posloводства turističnih podjetij pravočasno in ustrezno prepoznajo ter razvijejo mehanizme za njihovo obvladovanje.

3.3 Vloga in pomen turizma v Sloveniji, strategija in cilji

Turizem v Sloveniji predstavlja pomembno gospodarsko dejavnost s številnimi multiplikativnimi učinki ter visokim potencialom razvoja in rasti. V primerjavi z evropskim in svetovnim povprečjem sta v Sloveniji delež izvoza turizma v celotnem izvozu in delež skupnih učinkov turizma v BDP precej večja, velik pa je tudi delež zaposlenih v tej panogi. Leta 2018 je tako skupni prispevek turizma k BDP znašal 12,3 % (WTTC, 2019), medtem ko je bilo število zaposlenih v turizmu 57.800 oz. 6,5 % delovno aktivnih prebivalcev (STO, 2019).

V turističnih nastanitvenih obratih je bilo v letu 2018 zabeleženih več kot 5,9 milijona prihodov turistov in skoraj 15,7 milijona njihovih prenočitev. Pri tem je delež prenočitev tujih turistov znašal 71 %. Največ prenočitev vseh turistov je bilo v letu 2018 zabeleženih v gorskih občinah (29 % vseh prenočitev), sledile so zdraviliške občine (22 % vseh prenočitev) nato obmorske občine (19 % vseh prenočitev) ter občina Ljubljana s 14 % vseh prenočitev. Turisti so največkrat prenočili v hotelih in podobnih nastanitvenih obratih (53% vseh turističnih prenočitev), povprečna doba bivanja pa je znašala 2,6 dni (SURS, 2019a).

Ključni trgi, od koder so prihajali turisti, ki so v letu 2018 ustvarili največ prenočitev tujih turistov pri nas so bili Nemčija (12 %), Italija (12 %), Avstrija (9 %) ter Nizozemska in Hrvaška (5 %) (SURS, 2019a).

Vrednost izvoženih potovanj je v letu 2018 znašala 2,71 milijarde EUR (STO, 2019). A turizem v zgodovini Slovenije ni bil vseskozi tako pomembna, rastoča in prepoznavna panoga. Razvoj in kakovost ponudbe se zaradi modela privatizacije z nizkim tveganjem nista preoblikovala v globalno konkurenčno in raznoliko turistično panogo. Manko naložb v obnovo in izgradnjo turističnih nastanitvenih in v infrastrukturo, neučinkovit sistem vodenja in upravljanja dejavnosti ter zanemarjanje razvoja funkcionalnih in učinkovitih zračnih in železniških povezav so v panogi pustili vrzel, s katero se soočamo še dandanes. Svoj delež k tej vrzeli je prispevala tudi odsotnost strategije in vizije slovenskega turizma, zaradi česar niso bili izkoriščeni panožni

skriti potenciali, izostala pa je tudi aktivna promocija Slovenije kot zanimive turistične destinacije v svetu (MGRT, 2017).

Vlada Republike Slovenije je na svoji seji, dne 5. 10. 2017 sprejela Strategijo trajnostne rasti slovenskega turizma za obdobje 2017–2021, v kateri je Slovenija opredeljena kot »globalna zelena butična destinacija za zahtevnega obiskovalca, ki išče raznolika in aktivna doživetja, mir in osebne koristi« (MGRT, 2017). Pri tem sta trajnostno načrtovanje in upravljanje turizma postala glavna cilja in standarda turistične dejavnosti.

Slovenija se tako na globalnih trgih pozicionira kot zelena, aktivna in zdrava destinacija, ki ima še veliko skritega potenciala za oblikovanje unikatnih, inovativnih in trajnostnih turističnih produktov z visoko dodano vrednostjo (STO, 2019). Geografska umeščenost Slovenije je za turizem njena velika prednost, saj na majhnem prostoru v osrčju Evrope ponuja izkušnje Sredozemlja, Alp in Panonske nižine. Svetovno turistično privlačnost tega prostora potrjuje tudi dejstvo, da države ki nas obdajajo, skupaj ustvarijo več kot 173 milijonov turističnih obiskov in več kot 605 milijonov nočitev. Ključni cilj rasti slovenskega turizma je dvig prilivov iz naslova izvoza potovanj na 3,7–4 milijarde evrov. Temu cilju sledijo drugi cilji, ki so: 5–5,5 milijona turističnih obiskov, 16–18 milijonov nočitev, povprečna dolžina bivanja od 3,1–3,4 dneva, 18.000–22.000 novih turističnih sob in povečanje zaposlovanja za polni delovni čas v turističnem sektorju na 12.000 zaposlenih (MGRT, 2017a).

3.4 Pomen sistema obvladovanja tveganj ter sistema notranjih kontrol v turističnih podjetjih

Celotna turistična industrija, kot tudi posamezna turistična podjetja v svetu se neprestano soočajo z izzivom optimizacije poslovnih tveganj in strateškega optimiziranja stroškov, v kolikor želijo ostati konkurenčna. Globalizacija, digitalizacija poslovanja, zasebnost in varovanje podatkov na internetu (zlasti v povezavi z on-line rezervacijskimi sistemi), več partnerska poslovna sodelovanja in čedalje večji obseg poslovnih aktivnosti imajo za posledico tudi širitev področij tveganj pri turističnih podjetjih. Upravljanju s tveganji se je poleg tradicionalnih finančnih tveganj in tveganj, ki jih lahko zavarujemo, pridružila še široka paleta strateških in operativnih tveganj ter tveganj s področja regulative, tveganje ugleda ter informacijska tveganja. Področje obvladovanja tveganj je tako postala strateška primerjalna prednost, s katero turistična podjetja spremenijo način delovanja - da se preusmerijo s statičnega kriznega odzivanja in preverjanja skladnosti poslovanja na proaktivno ocenjevanje tveganj v njihovih poslovnih strategijah (Querioz, 2002, str. 31-33).

Querioz (2002, str. 33) navaja sledeče kritične dejavnike uspeha, ki naj bili vključeni v programu za obvladovanje tveganj:

- vzpostavitev organizacijske kulture, ki se zaveda pomena obvladovanja tveganj,
- določitev merljivih ciljev na področju obvladovanja tveganj ter določitev odgovornosti za njihovo doseganje,
- vzpostavitev infrastrukture za delovanje sistema obvladovanja tveganj,
- vzpodbujanje poslovnih področij/oddelkov k odgovornosti za obvladovanje tveganj skladno s pristopom, ki je definiran s strani organizacije,
- komunicirati zavezanost poslovodstva, komisij in organov k optimizaciji tveganj,
- usposabljanje vodij in osebja za učinkovito identifikacijo tveganj ter tehnik za izogibanje tveganjem in
- zaznavanje vrzeli v sistemu obvladovanja tveganj ter načine za odpravo teh vrzeli.

Hotelski gostje zahtevajo visokokakovostne storitve po konkurenčnih cenah, investitorji v panogo pa donosnost ter rast naložbe. Takšna pričakovanja predstavljajo velik pritisk na upravjalce hotelov, direktorje in poslovodstva turističnih podjetij, ki se ne morejo več zanesti na zastarele strategije in prakse. Njihova današnja vloga zahteva učinkovito obvladovanje tveganj na nivoju lastništva kot tudi poslovanja. A tveganja so lahko obvladovana le, če so najprej zaznana. Današnje poslovno okolje pa to zahteva (Querioz, 2002, str. 33).

Paraskevas (Hotel News Now, 2011) je mnenja, da pomen obvladovanja tveganj v dejavnosti hotelirstva še ni v celoti razumljen. Izkazalo se je, da so med prevladujočimi tveganji:

- operativno tveganje, s katerim se vsakodnevno srečujemo pri poslovanju hotelov,
- projektno tveganje, ko načrtujemo širitev podjetja, npr. z gradnjo novega hotela ter
- strateško tveganje, povezano z odločitvami, ko podjetje zasleduje svoje strateške cilje,

le operativna tveganja dokaj dobro obvladovana, medtem ko na področju projektne in strateškega tveganja še ni bilo storjenega dovolj.

Področje oz. panoga gostinstva in turizma ima nekaj edinstvenih posebnosti, katere pogosto otežijo izvajanje nadzora. Eden izmed takšnih primerov je na primer velik delež gotovinskih plačil, ki so kljub sicer uveljavljenem načinu plačila s plačilno kartico v tej panogi zelo pogosta v gostinskih lokalih in bistrojih. Ker je gotovina materializirano plačilno sredstvo, se seveda pojavlja tveganje, da ta »izgine«. Poleg tega se večina procesov v tej panogi (npr. hotelirstvo) izvaja nepretrgoma, s čemer se poveča možnost, da bo šlo kaj narobe. Kot dodaten dejavnik tveganja bi lahko navedli tudi visoko stopnjo fluktuacije v tej panogi. Ta ima pogosto za posledico krajšo ali nezadostno dobo usposabljanja zaposlenih, kot tudi nižjo lojalnost v primerjavi z zaposlenimi, ki so zaposleni za daljše obdobje (Addey, 2012, str. 16-18).

Frazer (2011, str. 28) meni, da je zlasti gostinska dejavnost zelo dovzetna za napake, ki so posledica slabega načrtovanja in organiziranosti ter pomanjkljivih kontrolnih postopkov v procesih. Velik delež restavracij, ki propadejo naj bi bil posledica dejstva, da ima v tej dejavnosti veliko poslovođij slabe upravljalvske sposobnosti ter pomanjkljive izkušnje, čemur botrujeta neustrezen nadzor nad poslovanjem ter nezadostne in neučinkovite notranje kontrole (Frazer, 2011, str. 47). Učinkovit notranji nadzor z dobro zasnovanimi in delujočimi notranjimi kontrolami je kritični dejavnik, ki zagotavlja zaščito premoženja in zanesljivost podatkov o poslovanju. V gostinski dejavnosti ima vsaka, tudi drobna napaka, neželjeno posledico. Razumljivi in natančni standardi ter predpisi procesov pripomorejo k zaščiti sredstev, odpravi prevar in neučinkovitosti, zato bi morala biti skrb zanje ena izmed glavnih nalog poslovođij. Ravno tako pa bi se morali tudi zaposleni zavedati, da standardi in predpisi ter notranje kontrole delujejo tudi v njihovo korist, saj postavljajo jasne zahteve glede delovnih postopkov in glede nagrajevanja za uspešnost (Frazer, 2001, str.48).

Vendar pa moramo biti pri načrtovanju notranjih kontrol zlasti pri storitvenih dejavnostih, kot sta gostinstvo ali hotelirstvo zelo previdni, saj na račun uvedbe notranjih kontrol ne smemo kompromitirati storitev, ki jih ponujamo gostom (Kurniadi & Zio, 2011, str. 4). V tem kontekstu bi kot ključne lastnosti turističnih storitev izpostavil njihovo neponovljivost, nepovratnost ter neločljivost, zaradi česar smo pri izvajanju kontrol pri storitvah veliko bolj omejeni, kot pa pri kontrolah izdelkov ali blaga.

Sosednja država Hrvaška, ki velja za eno izmed bolj priljubljenih, prepoznavnih in hitro rastočih poletnih destinacij na evropskem Mediteranu je na področju obvladovanja tveganj v turizmu naredila zanimiv in pohvale vreden korak. Kot izhaja iz članka (Mikulić, Sprčić, Holiček & Prebežac, 2018, str. 36-38) se Hrvaška zaveda, da turizem z doprinosom 18,1 % BDP velja za pomemben steber njenega gospodarstva. Zaveda se tudi, da je potrebno do obravnave kriznih dogodkov, kakršnim smo bili priča v Tuniziji in Turčiji zavzeti proaktivni pristop in se posledično primerno odzvati na potencialno krizne dogodke. Tako je pod okriljem države stekel pilotni projekt celovitega obvladovanja tveganj za področje turizma, ki bi služil kot pomoč pri oblikovanju in razvoju politike turizma na Hrvaškem. Temeljni namen tega projekta je bil pridobiti relevanten nabor tveganj, ki jim je Hrvaška kot turistična destinacija najbolj izpostavljena, jih rangirati, kot tudi ugotoviti, ali so ta tveganja med seboj na kakršen koli način medsebojno povezana. Model ugotavljanja, ocenjevanja in vrednotenja tveganj je bil zasnovan na COSO kontrolnemu okviru, projekt pa je vseboval več stopenj. Najprej je bila izdelana SWOT analiza Hrvaške turistične industrije. Upošteva je ekonomske, politične, družbene, tehnološke, pravne in okoljske vidike, so bila identificirana najbolj pomembna tveganja, ki lahko vplivajo na hrvaški turizem iz leta v leto. Osnovni nabor tako dobljenih tveganj je bil v nadaljevanju razširjen s prispevkom predstavnikov akademikov s področja turizma, predstavnikov, ki so sodelovali pri razvoju državne turistične strategije ter s predstavniki večjih

turističnih podjetij. Pri tem so uporabili Delfi metodo. Na naslednji stopnji je bilo tako dobljena tveganja potrebno razvrstiti po pomembnosti. Strokovnjaki na projektu so bili enotnega mnenja, da se za presojo pomembnosti tveganja uporabi finančno merilo, glede na dejstvo, da prihodki od prodaje predstavljajo enega izmed najbolj pomembnih ciljev vsakega turističnega podjetja oz. destinacije. Na tretji stopnji je bilo potrebno vsakemu tveganju pripisati ustrezno verjetnost in ustrezen vpliv. Ponovno je bila za ta namen uporabljena Delfi metoda. Rezultat je predstavljal tabelo tveganj s štirimi kvadranti ter tveganji, porazdeljeni med te kvadrante glede na velikost verjetnosti in vpliva.

V kvadrantu I – torej v kvadrantu, kjer se nahajajo pomembno velika tveganja in je tako verjetnost, da se bodo uresničila, kot tudi njihov vpliv velik ter kot taka terjajo odziv, se je znašlo dvoje tveganj, in sicer slabo vreme ter slaba turistična izkušnja. Slabo vreme je kritičen dejavnik, ker je hrvaški turizem močno odvisen od vremena. Največji delež turističnih prihodov je realiziran v poletnih mesecih, saj je celoten turistični produkt zasnovan na osnovi sonca in morja, z aktivnostmi v naravi. V primeru slabe turistične izkušnje pa se razočarani turist po vsej verjetnosti ne bo še enkrat odločil za počitnice na Hrvaškem. V času, ko se preko digitalnih medijev in omrežij mnenja ter izkušnje uporabnikov tako hitro širijo in izmenjujejo, lahko negativna ocena hitro odvrne potencialne turiste od obiska destinacije.

Tudi ostala, manj pomembna tveganja so bila podrobno proučena v smislu ustreznega odzivanja nanje. Enotna ugotovitev, ki je izhajala z tega pilotnega projekta je bila, da je hrvaški turizem izpostavljen dokaj kompleksnemu naboru heterogenih tveganj, ki lahko močno vplivajo tako na turistično, kot na celotno gospodarstvo. Hrvaška mora zaradi tega princip proaktivnega obvladovanja tveganj upoštevati pri snovanju nacionalne razvojne turistične strategije. Tako izdelana pilotna ocena tveganj lahko odgovornim snovalcem služi pri pripravi turistične strategije in akcijskih načrtov s ciljem zmanjšati verjetnost, da se tveganja uresničijo ali pa vsaj omilitev učinkov uresničenih tveganj (Mikulić, Sprčić, Holiček & Prebežac, 2018, str. 36-38).

Amirudin, Nawawi in Salin (2017, str. 64-70) v svoji študiji ugotavljajo pozitivne učinke od vpeljave sistema obvladovanja tveganj v turističnem podjetju, ki se med drugim odražajo v zmanjšanju obsega nezadovoljnih gostov, nižjih operativnih stroških poslovanja, povečanju obsega prodaje ter v pridobivanju novih segmentov gostov.

V hotelski skupini Scandic, ki je sicer največji upravljalec hotelov v evropski nordijski regiji menijo, da sposobnost prepoznavanja, ocenjevanja, upravljanja in spremljanja tveganj predstavlja pomemben del upravljanja in nadzora poslovanja podjetja.

Njihov proces upravljanja s tveganji vključuje zlasti strateška, operativna in finančna tveganja. Vzpostavili so sistem obvladovanja tveganj, katerega namen je prepoznati in zmanjšati tveganja,

ki lahko negativno vplivajo na dobiček in denarni tok podjetja, blagovno znamko in ugled ali konkurenčnost na dolgi rok. Strateška tveganja vključujejo zunanje dejavnike, ki lahko vplivajo na poslovanje in dolgoročno konkurenčnost podjetja, kot tudi notranje dejavnike, ki bi lahko zmanjšali možnosti za doseg strateških poslovnih ciljev. Operativna tveganja so tista, nad katerimi ima podjetje neposredni nadzor in vključujejo predvsem procese, sredstva in ljudi. Finančna tveganja predstavljajo tveganja, kot so valutno tveganje, obrestno tveganje, kreditno tveganje, uporaba izvedenih in neizvedenih instrumentov in finančnih instrumentov ter naložbe iz presežne likvidnosti (Scandic Hotels Group, brez datuma).

Accor Hotels, največje hotelsko podjetje v Evropi in šesto največje v svetu, v svojem celovitem poročilu za leto 2018 poudarja pomen strukturiranega pristopa k celovitem obvladovanju tveganj v podjetju. Glavni cilj takšnega strukturiranega pristopa je (AccorHotels, 2018a):

- preprečiti nastanek tveganj, ki lahko ogrozijo doseganje ciljev podjetja oz. Skupine,
- preprečiti nastanek tveganj ki izhajajo iz dejavnosti podjetja in imajo posledice na družbenem, socialnem ali okoljskem področju ter
- varovati goste, zaposlene, podatke in blagovne znamke podjetja, kot tudi stranke in poslovne partnerje.

Sistem notranjih kontrol podjetja sloni na metodologiji Odbora sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije (COSO). Skladno s to metodologijo je notranje kontroliranje proces, ki ga uresničujejo organ nadzora, poslovodstvo in drugo osebje organizacije, da poskrbijo za sprejemljivo zagotovilo o doseganju ciljev glede učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, zanesljivosti poročanja in skladnosti delovanja z zakonodajo ter predpisi (AccorHotels, 2018b).

Kot je razvidno iz zgornjih dveh primerov, sta v velikih turističnih oz. hotelskih podjetjih področji sistemov obvladovanja tveganj in notranjih kontrol zelo razviti, poslovodstva pa jim pripisujejo velik pomen, kar se kaže skozi njihovo neposredno vključenost v te sisteme.

Na osnovi pregleda letnih poročil štirinajstih večjih slovenskih turističnih podjetij ocenjujem, da ta podjetja razvoju sistema za obvladovanje tveganj in sistemu notranjih kontrol ne pripisujejo večjega pomena, saj tega področja in problematike v svojih letnih poročilih ne omenjajo kaj dosti.

Ker sem v enem izmed slovenskih turističnih podjetij sodeloval pri zasnovi, vzpostavitvi in razvoju sistema obvladovanja tveganj, na kratko predstavljam faze razvoja in koncept delovanja takšnega sistema.

Najprej je bilo potrebno pripraviti krovni dokument oziroma organizacijski predpis, ki je opredeljeval pristope, organiziranost, postopke in metodologijo na področju sistema obvladovanja tveganj v podjetju. Pomembna začetna naloga je bila podati sporočilo, da je v proces oz. sistem obvladovanja tveganj vključen vsak zaposlen v podjetju, medtem ko so aktivnosti izvajanja nadzora nad sistemom, ocenjevanja delovanja stroja sistema ter sprejemanja ukrepov za zmanjšanje vpliva tveganj v glavnem skoncentrirane na lastnike procesov (direktorje oz. vodje služb), poslovodstvo podjetja, službo za podporo in nadzor procesov, odbor za tveganje, službo notranje revizije ter revizijsko komisijo nadzornega sveta. Pri tem smo naleteli na problem pri razumevanju večine zaposlenih, in sicer da izvajanje notranjih kontrol predstavlja del osnovnega procesa ali podprocesa in ne gre za ločen proces »kontroliranja«.

Proces obvladovanja tveganj smo zasnovali okrog sledečih aktivnosti:

- evidentiranje tveganj in notranjih kontrol v registru tveganj,
- izvajanje notranjih kontrol,
- preverjanje izvajanja notranjih kontrol,
- preko informacije o delovanju notranjih kontrol ocenjevanje procesnih in sistemskih tveganj,
- ažuriranje notranjih kontrol (dodajanje novih, opuščanje nepotrebnih obstoječih),
- sprejemanje korektivnih ukrepov in
- poročanje o delovanju notranjih kontrol ter o izvajanju korektivnih ukrepov.

Na začetku smo vsa tveganja, ki smo jih vnesli v register tveganj ovrednotili s stopnjo tveganja 4 (obvladovanje, vredno truda) od 9 (nujna posebna pozornost obvladovanja), skladno z matriko tveganj, ki je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Matrika tveganj

		VERJETNOST		
		Nizka (do 10 %)	Srednja (10 do 50 %)	Visoka (nad 50 %)
VPLIV	Velik (3) (nad 100.000 EUR)	Precejšnja pozornost obvladovanja (3)	Treba je obvladovati in nadzirati tveganje (6)	Nujna posebna pozornost obvladovanja (9)
	Zmeren (2) (od 50.000 do 100.000 EUR)	Tveganje je vredno sprejeti in nadzirati (2)	Obvladovanje, vredno truda (4)	Zahteva se dodaten napor obvladovanja (6)
	Majhen (1) (do 50.000 EUR)	Sprejeti tveganje (1)	Tveganje sprejeti, vendar nadzirati (2)	Obvladovati in nadzirati tveganje (3)

Vir: lastno delo.

Tveganja z enako začetno stopnjo (4) so se v nadaljevanju oblikovala glede na pridobljene ocene iz:

- periodičnih postopkov nadzora delovanja notranjih kontrol s strani lastnikov procesov,
- postopkov ocenjevanja delovanja notranjih kontrol s strani službe za podporo in nadzor procesov (superkontrole),
- medletne ocene obstoječih in eventuelno na novo pripoznanih tveganj ter
- postopkov ocenjevanja tveganj s strani odbora za tveganja.

Tako se je denimo začetno tveganje ob ugotovitvi, da v dveh zaporednih periodah ni bilo delujoče notranje kontrole na primarni stopnji, povečalo iz začetne stopnje 4 na stopnjo 6 oz. 9. Potrebno je bilo določiti tudi »odnos« do tveganj, ovrednotenih s stopnjo 6 in 9. Pri tem je bilo potrebno zastaviti vprašanje, ali je za poslovodstvo podjetja dopustno, da so posamezna tveganja na daljši rok ovrednotena s stopnjo 9. Načeloma bi morali v tem primeru sprejeti takšne kontrole in ukrepe, ki bi tveganja s takšno stopnjo eliminirala ali zmanjšala na sprejemljivo raven.

Posamična tveganja na nivoju podjetja, kot tudi tveganja na nivoju procesov, zbrana v registru tveganj, je bilo v nadaljevanju potrebno razporediti v štiri temeljne skupine oz. kategorije in sicer:

- **C (compliance):** tveganje neskladnosti poslovanja z zakonodajo, regulativo, politikami in predpisi. Zajema tudi tveganje prevar in neetičnih ravnanj, tveganje v povezavi z zagotavljanjem kakovosti produkta/storitve ter tveganje v povezavi z intelektualno lastnino,
- **O (operational):** tveganje pri izvajanju procesov oz. operativna tveganja. Tveganje, da so postopki/procesi, ki se izvajajo neučinkoviti, okoljska tveganja (tudi vremenska), naravne nesreče, pandemije, tveganje neustrezne zaznave/pričakovanj strank (kupci, dobavitelji, lastniki), tveganje okvare/poškodovanja/odtujitve sredstev, tveganje varnosti/poškodb gostov in zaposlenih, tveganje primanjkljaja/izgube kvalificiranih zaposlenih, tveganje v povezavi z dobavo, tveganje tehnološke/tržne zastarelosti produktov oz. storitev,
- **R (reporting):** tveganje neugodne spremembe obrestne mere, deviznega tečaja, donosnosti investicij na trgu ter tveganje napačnega ustroja in izvajanja ključnega upravljalškega procesa,
- **S (strategic):** tveganje neprimerno izbrane strategije podjetja, tveganje nelikvidnosti, pomanjkanja kapitalskih virov, neustreznega sodelovanja z lokalno skupnostjo, infrastrukturno tveganje, tveganje izgube konkurenčnosti in tržnega deleža, makroekonomska in politična tveganja (ukrepi vlad, politična in gospodarska nestabilnost).

Tveganja je bilo v nadaljevanju potrebno oceniti po pomembnosti, glede na njihov vpliv in verjetnost, tako da smo jih lahko prikazali v sledeči matriki (Slika 6):

Slika 6: Prikaz tveganj po skupinah in dinamiki v matriki tveganj

		VERJETNOST										
		nizka (1)			srednja (2)			visoka (3)				
VPLIV	velik (3) (nad 100.000 EUR)	C1			O2	C2			O1	R2		
									S1			
	zmeren (2) (od 50.000 do 100.000 EUR)	O4			O5	S3	S4		O2	C3		
					O6	O7	O8		C4			
					R4	S5	S6					
	majhen (1) (do 50.000 EUR)	C5			R3	O6			R1			
		O3			S2	S2						
		do 10 %			10 do 50 %			nad 50 %				

Legenda:

C = compliance R = reporting

O = operational S = strategic

■ naraščajoče tveganje

■ stalno tveganje

■ padajoče tveganje

Vir: lastno delo.

Takšna matrika se je izdelovala kvartalno in je bila predmet obravnave skrbnikov procesov, posloводства podjetja in revizijske komisije.

3.5 Predstavitev izbranih turističnih podjetij

Podjetje A

Podjetje A je v obdobju zadnjih nekaj let realiziralo v povprečju 73,7 MIO EUR prihodkov od prodaje letno ter pri tem ustvarilo 7,9 MIO EUR poslovnega izida iz poslovanja (EBIT). Konec leta 201X je bilo v podjetju 1.022 zaposlenih. Podjetje na šestih turističnih destinacijah razpolaga s štirinajstimi hoteli, zdraviliščem, številnimi kampi, termalnimi parki, apartmajskimi naselji, mobilnimi hiškami in glampingi. Ključni produkti družbe so počitnice, srečanja,

konference in kongresi, wellness, zdravstvo, termalni parki in golf. Podjetje je delniška družba, ki ima nadzorni svet in revizijsko komisijo, notranjo revizijo pa ima organizirano v okviru matične družbe.

Podjetje B

Podjetje B je v obdobju zadnjih nekaj let realiziralo v povprečju 30,1 MIO EUR prihodkov od prodaje letno ter pri tem ustvarilo 2,3 MIO EUR poslovnega izida iz poslovanja (EBIT). Konec leta 201X je bilo v podjetju 452 zaposlenih. Izvajajo dejavnost hotelirstva, gostinstva, zdraviliško in wellness ter kongresno dejavnost. Operativno dejavnost hotelirstva sestavlja šest hotelov, kongresno dejavnost kongresni center s sedmimi dvoranami, zdraviliško in wellness dejavnost ter Spa in medicinski center z bazeni, savnami in prostori za vodene vadbe. Gostinska dejavnost se izvaja v enajstih restavracijah in barih. Podjetje je delniška družba, ki ima nadzorni svet in revizijsko komisijo, storitve notranje revizije pa jim izvaja pogodbeni izvajalec.

Podjetje C

Podjetje C je v obdobju zadnjih nekaj let realiziralo v povprečju 30,2 MIO EUR prihodkov od prodaje letno ter pri tem ustvarilo 2,1 MIO EUR poslovnega izida iz poslovanja (EBIT). Konec leta 201X je bilo v podjetju 405 zaposlenih. Na treh turističnih destinacijah ima podjetje pet hotelov, osnovno dejavnost predstavljata počitniški in poslovni turizem. Hotelirsko dejavnost dopolnjujeta dejavnost wellness in kamp, imajo pa tudi pestro razvito kulinarčno ponudbo z devetimi restavracijami. Podjetje je delniška družba, ki ima nadzorni svet in revizijsko komisijo, notranjo revizijo ima organizirano v okviru matične družbe.

Podjetje D

Podjetje D je v obdobju zadnjih nekaj let realiziralo v povprečju 6,1 MIO EUR prihodkov od prodaje letno ter pri tem ustvarilo 0,4 MIO EUR poslovnega izida iz poslovanja (EBIT). Konec leta 201X je bilo v podjetju 77 zaposlenih. Podjetje ima en hotel, več vil in apartmajev ter kamp. Osnovno dejavnost predstavlja počitniški turizem, ki ga dopolnjujeta ponudba wellnessa in kulinarike. Podjetje je družba z omejeno odgovornostjo, brez nadzornega sveta in revizijske komisije. Funkcije notranje revizije nima organizirane.

Podjetje E

Podjetje E je v obdobju zadnjih nekaj let realiziralo v povprečju 12,2 MIO EUR prihodkov od prodaje letno ter pri tem ustvarilo -0,9 MIO EUR poslovnega izida iz poslovanja (EBIT). Konec leta 201X je bilo v podjetju 210 zaposlenih. Podjetje ima tri hotele in več apartmajev. Usmerjeno

je v počitniški turizem s poudarkom na športih aktivnostih ter kongresni turizem. Podjetje je družba z omejeno odgovornostjo, z nadzornim svetom in brez revizijske komisije. Funkcije notranje revizije nima organizirane.

Podjetje F

Podjetje F je v obdobju zadnjih nekaj let realiziralo v povprečju 21,1 MIO EUR prihodkov od prodaje letno ter pri tem ustvarilo 1,9 MIO EUR poslovnega izida iz poslovanja (EBIT). Konec leta 201X je bilo v podjetju 488 zaposlenih. Podjetje ima dva hotela ter zdravilišče. Usmerjeni so v zdravstvo, wellness ter v kongresni turizem. Gre za delniško družbo, ki ima nadzorni svet in revizijsko komisijo. Funkcije notranje revizije nima organizirane.

Podjetje G

Podjetje G je v obdobju zadnjih nekaj let realiziralo v povprečju 28,3 MIO EUR prihodkov od prodaje letno ter pri tem ustvarilo 3,6 MIO EUR poslovnega izida iz poslovanja (EBIT). Konec leta 201X je bilo v podjetju 409 zaposlenih. Podjetje ima pet hotelov, apartmaje, naselje mobilnih hišk in termalni park. Usmerjeni so v počitniški turizem, zdravstvo, wellness, kongresni turizem in golf. Podjetje je delniška družba z nadzornim svetom in z revizijsko komisijo. Funkcije notranje revizije nima organizirane.

4 KVALITATIVNA ANALIZA UVEDBE NOTRANJE REVIZIJE V PODJETJE IN NJEN VPLIV NA RAZVOJ KLJUČNIH SESTAVIN CELOVITEGA OKVIRA NOTRANJEGA KONTROLIRANJA

4.1 Zasnova in potek raziskave

V empiričnem delu bom opredelil raziskovalni problem in predstavil temeljna raziskovalna vprašanja, na katera naj bi raziskava odgovorila. Opisal bom metodo zbiranja podatkov ter pojasnil razloge za izbiro te metode. V nadaljevanju bom predstavil proučevani vzorec, ki omogoča pridobitev pomembnih podatkov. Sledil bo opis metode analize ugotovitev, predstavitev rezultatov ter analiza in interpretacija rezultatov.

4.1.1 Opredelitev problema, namen raziskave in temeljna raziskovalna vprašanja

V teoretičnem delu magistrske naloge sem ugotavljal, da ustrezno zasnovane in delujoče notranje kontrole v podjetju predstavljajo najpomembnejši ter bistveni del vsakega sistema

obvladovanja tveganj v podjetju. Tveganja so del vsakega poslovnega procesa, zato se upoštevajo tako pri sprejemanju poslovnih odločitev, kot tudi pri oblikovanju in izbiri poslovne strategije. Obvladovanje tveganj predstavlja osnovno komponento upravljanja podjetja, zajema pa postopke prepoznavanja, ocenjevanja, ukrepanja in obvladovanja možnih dogodkov ali situacij, da bi se s tem utemeljeno zagotavljalo doseganje ciljev v organizaciji. Ni naključje, da sta prav sistem obvladovanja tveganj in sistem delovanja notranjih kontrol subjekta ocenjevanja notranjih revizorjev. Notranja revizija organom poslovanja in upravljanja nudi zagotovilo, da se podjetje zaveda tveganj ter da jih obravnava na primeren način. Proučuje ustreznost delovanja sistema notranjih kontrol, s katerimi podjetje tveganja obvladuje ter ugotavlja, ali se procesi in aktivnosti podjetja izvajajo tako, da bodo lahko doseženi cilji podjetja ob upoštevanju etičnih standardov. Notranja revizija povsod v Sloveniji še ni pridobila pravega mesta. Le redka slovenska podjetja, v katerih notranja revizija ni zakonsko predpisana, se prostovoljno odločijo za vpeljavo notranjerevizijske funkcije v podjetje. Dejavnost turizem je v Sloveniji pomembna gospodarska dejavnost s številnimi multiplikativnimi učinki ter visokim potencialom razvoja in rasti. Predstavlja pa tudi izredno kompleksno in integrirano dejavnost z veliko izpostavljenostjo strateškimi, finančnim in operativnim tveganjem. Notranji revizor lahko v tej dejavnosti z vpetostjo v vse vidike poslovanja predstavlja veliko dodano vrednost pri uresničevanju ciljev turističnega podjetja.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrskega dela je, ali uvedba notranje revizije prispeva k razvoju ključnih sestavin celovitega okvira notranjega kontroliranja in s tem k uspešnosti obvladovanja tveganj v turističnih podjetjih. Pri tem bom skušal odgovoriti tudi na podvprašanje, ali je uvedba notranje revizije smotrna v organizacijah, kjer le-ta ni zakonsko obvezna. Opredelil bom ključne dejavnike, katerim mora turistična družba nameniti posebno pozornost, v kolikor želi imeti učinkovit in kontinuirano delujoč sistem obvladovanja tveganj.

4.1.2 Metodologija pridobivanja podatkov

Pri raziskovalnem delu sem se odločil, da bom primarne podatke pridobil z uporabo kvalitativne metode in z izvedbo individualnih, delno strukturiranih intervjujev. Delno strukturiran intervju je najpogostejša oblika pridobivanja kvalitativnih podatkov (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 40), kjer za pridobivanje odgovorov obstaja vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, njihova konkretna izvedba pa je prilagojena situaciji in toku pogovora. Podatki, ki jih s takšnim intervjujem pridobimo, se lahko med seboj precej razlikujejo, saj lahko določena vprašanja izpustimo, druga pa dodamo ob sami izvedbi (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82). Z izvedbo delno strukturiranih intervjujev sem pričakoval bolj jasne in spontane odgovore, z več vsebine in vpogleda v obravnavano področje, kot pa bi jih dobil z izvedbo ankete ali pa strukturiranega intervjuja.

Z namenom kontrole konsistentnosti in verodostojnosti primarnih podatkov, sem se odločil tudi za uporabo sekundarnih podatkov. Slednje sem pridobil iz letnih poročil družb, izbranih v vzorec, ki so javno objavljena na spletnih straneh Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES).

4.1.3 Določitev in opis vzorca

Intervjuje na podlagi vnaprej pripravljenih vprašalnikov sem opravil na vzorcu sedmih slovenskih turističnih podjetij, v katerih ima kapitalsko naložbo ali lastniški delež Republika Slovenija - bodisi neposredno ali pa posredno, preko drugih državnih družb, kot so SDH, KAD ali DUTB. Ker turistična podjetja s kapitalsko naložbo države zavezuje uporaba kodeksov korporativnega upravljanja, lahko upravičeno pričakujem, da se to odraža tudi pri poenotenih ali pa vsaj podobnih principih upravljanja teh turističnih podjetij. Izmed sedmih poslovnih subjektov oz. turističnih podjetij sem izbral tri takšna, ki imajo v svoj sistem vpeljana notranjo revizijo ter štiri takšna, ki je nimajo. Intervjuje sem nato za vsako podjetje opravil s tremi ključnimi predstavniki, odgovornimi za ustroj, delovanje ter nadzor nad delovanjem sistema notranjih kontrol ter sistema obvladovanja tveganj, in sicer: s članom posloводства, s članom nadzornega sveta ali revizijske komisije ter z linijskim vodjo. Skupaj sem izvedel devetnajst intervjujev od načrtovanih enaindvajsetih, ker v določenih podjetjih posamezna struktura predstavnikov ni bila prisotna, ali pa posamezniki niso privolili v sodelovanje. Vzorec podjetij s pregledom po intervjuvancih in njihovih funkcijah predstavljam v tabeli 3. Podatke o podjetjih, izbranih v vzorec ter podatke o predstavnikih, s katerimi sem izvedel intervju, sem zaradi občutljivosti informacij in varovanja poslovnih skrivnosti anonimiziral.

Tabela 3: Prikaz značilnosti vzorca ter intervjuvancev

Zap. št.	Podjetje	Prisotnost notranje revizije	Funkcija intervjuvanca	Oznaka / šifra intervjuvanca	Opomba
1	A	Da	Predstavnik posloводства	A1	
2	A	Da	Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta	A2	
3	A	Da	Linijski vodja	A3	
4	B	Da	Predstavnik posloводства	B1	
5	B	Da	Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta	B2	

se nadaljuje

Tabela 3: Prikaz značilnosti vzorca ter intervjuvancev (nad.)

Zap. št.	Podjetje	Prisotnost notranje revizije	Funkcija intervjuvanca	Oznaka / šifra intervjuvanca	Opomba
6	B	Da	Linijski vodja	B3	
7	C	Da	Predstavnik posloводства	C1	
8	C	Da	Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta	C2	
9	C	Da	Linijski vodja	C3	
10	D	Ne	Predstavnik posloводства	D1	
11	D	Ne	Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta	D2	Podjetje nima nadzornega sveta ali revizijske komisije
12	D	Ne	Linijski vodja	D3	
13	E	Ne	Predstavnik posloводства	E1	
14	E	Ne	Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta	E2	
15	E	Ne	Linijski vodja	E3	
16	F	Ne	Predstavnik posloводства	F1	
17	F	Ne	Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta	F2	Predstavnik revizijske komisije oz. nadzornega sveta ni želel sodelovati v intervjuju
18	F	Ne	Linijski vodja	F3	
19	G	Ne	Predstavnik posloводства	G1	
20	G	Ne	Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta	G2	
21	G	Ne	Linijski vodja	G3	

Vir: lastno delo.

Za bolj jasen pregled nad intervjuvanci, sem slednjim podal oznake. Prvi, črkovni znak (A-G) označuje posamezno podjetje. Pri tem je notranja revizija prisotna v podjetjih »A«, »B« in »C«, v podjetjih »D«, »E«, »F« in »G« pa ne. Drugi, numerični znak pa predstavlja funkcijo intervjuvanca, pri čemer »1« pomeni predstavnika posloводства, »2« predstavnika nadzornega sveta ali revizijske komisije, »3« pa linijskega vodjo.

4.1.4 Metoda analize ugotovitev ter vprašalnik

Delno strukturirani intervjuji so bili izvedeni s pomočjo vnaprej pripravljenih vprašalnikov, ki pokrivajo vseh pet sestavin in pripadajočih sedemnajst načel celovitega okvira notranjega kontroliranja. Preko odgovorov na vprašanja je mogoče natančno oceniti, ali so sestavine

notranjih kontrol sploh prisotne, ali delujejo in ali delujejo skupaj na nivoju podjetja oziroma organizacije.

Za vseh sedem podjetij sem uporabil enak vprašalnik, prisotnost in delovanje vsake sestavine notranje kontrole pa sem preverjal z različno strukturo vprašanj, prilagojenih na segment oziroma funkcijo posameznikov, odgovornih za ustroj, delovanje in nadzor nad delovanjem sistema notranjih kontrol ter sistema obvladovanja tveganj.

Pri vrednotenju uspešnosti sistema notranjega kontroliranja sem sledil kriterijem okvira (COSO, 2013, str. 8), ki za uspešen sistem notranjega kontroliranja zahteva, da:

- je prisotna in deluje vsaka od petih sestavin, skupaj z ustreznimi načeli ter da
- pet sestavin deluje skupaj in povezano.

Konsistentnost in verodostojnost izjav iz intervjujev sem, v kolikor je bilo mogoče, preverjal tudi s sekundarnimi podatki oziroma z vsebino letnih poročil izbranih podjetij.

Z izvedbo kvalitativne analize zbranih podatkov iz intervjujev sem prišel do zelenih zaključkov ter do odgovora na temeljno raziskovalno vprašanje in podvprašanje.

Vsi intervjuji, z izjemo nekaterih, kjer je bil prisoten problem dostopnosti in časovne uskladitve za osebno srečanje, so bili opravljeni osebno, posneti pa z digitalnim snemalnikom zvoka in shranjeni na spominsko kartico.

4.2 Predstavitev rezultatov

Podrobni rezultati, potrebni za vrednotenje uspešnosti sistema notranjega kontroliranja za posamezno podjetje, ki izhajajo iz izvedenih devetnajstih opravljenih intervjujev, so podani v Prilogi 2 – Rezultati na podlagi opravljenih intervjujev. Rezultate sem podal na opisni način, strukturirano po posameznih sestavinah celovitega okvira notranjega kontroliranja, po podjetjih ter po funkcijah posameznega intervjuvanca.

V nadaljevanju naloge na osnovi pridobljenih podatkov najprej podajam glavne ugotovitve za posamezno podjetje. Ob tem se osredotočam predvsem na vprašanja, ali je v vsakem podjetju prisotna in ali deluje vsaka od petih sestavin okvira, ter ali vseh pet sestavin (skupaj z ustreznimi načeli) deluje skupaj in povezano. Ugotovitvam za posamezno podjetje sledi še primerjalna analiza, v kateri primerjam podjetja, ki imajo notranjo revizijo in podjetja, ki je nimajo. Takšna analiza predstavlja podlago za odgovore na temeljna raziskovalna vprašanja.

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov

V tem poglavju bom analiziral in ovrednotil rezultate, ki sem jih za vsako podjetje dobil od intervjuvancev. Skladno s kriteriji okvira (COSO, 2013, str. 8) bom na osnovi sledečih ugotovitev:

- ali je v vsakem podjetju prisotna in deluje vsaka od petih sestavin okvira, skupaj z ustreznimi načeli in
- ali pet sestavin v vsakem podjetju deluje skupaj in povezano

presodil, ali ima posamezno podjetje razvite ključne sestavine celovitega okvirja notranjega kontroliranja in s tem uspešen sistem notranjega kontroliranja. Pri tem bom ugotavljal, ali se dobljeni rezultati iz intervjujev v podjetjih, kjer imajo notranjo revizijo razlikujejo od rezultatov v tistih podjetjih, kjer notranje revizije nimajo.

Pri analizi in vrednotenju rezultatov iz intervjujev bom konsistentnost in verodostojnost izjav med drugim preverjal tudi z vsebino iz letnega poročila izbranega podjetja.

4.3.1 Podjetje A

Sestavina »Kontrolno okolje« je dobro razvita in deluje. Poleg zavezanosti k spoštovanju dveh kodeksov so zavezani tudi k izvajanju sistema vodenja kakovosti ISO 9001, kar ima določeno težo pri oblikovanju učinkovitega kontrolnega okolja. Poslovodstvo je izpostavilo pomen služb, kot so hotelsko gostinske kontrole, kontroling in notranja revizija, ki skrbijo za delovanje in nadzor nad ustreznim delovanjem notranjih kontrol. Tveganja in notranje kontrole so opredeljene na več nivojih, za vse procese. Revizijska komisija je močno vpeta v oblikovanje in spremljanje delovanja kontrolnega okolja.

Ocenjevanje tveganj je razvito in deluje, revizijska komisija poudarja pomen notranje revizije, preko katere pridobiva neodvisne informacije iz tega področja. Tudi linijski vodje imajo razvito zavedanje o pomenu ocenjevanja tveganj.

Kontrolne aktivnosti se izvajajo na vseh nivojih podjetja, revizijska komisija poudari pomen spremljanja izvajanja priporočil notranje revizije v povezavi s tem.

Ocenjujem, da sta tudi sestavini »Informiranje in komuniciranje« ter »Aktivnosti spremljanja« dobro razviti in da delujeta. Vsebina letnega poročila je skladna s podatki, pridobljenimi v intervjujih. Sistem notranjega kontroliranja in obvladovanja tveganj je dobro razvit.

4.3.2 Podjetje B

Ocenjujem, da so v podjetju prisotne in da delujejo vse sestavine okvira notranjega kontroliranja, ter da je sistem obvladovanja tveganj ustrezno razvit. S stani revizijske komisije je izjemno poudarjena vloga notranje revizije, preko katere ta pridobiva nepristranske informacije o uspešnosti delovanja sistema obvladovanja tveganj.

4.3.3 Podjetje C

Ocenjujem, da so v podjetju prisotne ter da dobro delujejo vse sestavine okvira notranjega kontroliranja. Sistem obvladovanja tveganj je ustrezno razvit. Pri tem je poudarjena vloga revizijske komisije, ki preko rednih kvartalnih poročil o delovanju sistema notranjih kontrol, obravnave poročil notranje revizije ter rednega spremljanja izvajanja priporočil notranje revizije pripomore k sooblikovanju zanesljivega sistema notranjega kontroliranja ter posledično k učinkovito delujočemu sistemu obvladovanja tveganj.

4.3.4 Podjetje D

Podjetje nima nadzornega sveta ali revizijske komisije, zato sem lahko intervjuval le predstavnika posloводства in linijskega vodjo.

Ocenjujem, da je sestavina »Kontrolno okolje« prisotna in da deluje. V podjetju imajo sprejet kodeks etike, vzpostavljen imajo register tveganj, ter tudi pravilnik o njegovem vodenju in posodabljanju. Opredeljeni so tudi nosilci odgovornosti in ukrepi za blažitev tveganj. Za relativno majhno podjetje je obstoj takšnega sistema pozitivno presenečenje.

Linijski vodja sicer ni znal ustrezno pojasniti, kako zagotavlja obvladovanje tveganj na področju, za katerega je odgovoren. V letnem poročilu podjetja je navedeno, da ima podjetje vzpostavljen sistem notranjih kontrol, katerega delovanje poleg posloводства in računovodstva zagotavlja tudi osebje. Iz vsebine letnega poročila izhaja tudi, da ima posloводство precejšnje zavedanje o vlogi in pomenu kontrolnega okolja, saj je dobršen del izjave o upravljanju družbe namenjen ravno temu področju.

Ocenjevanje tveganj v podjetju je prisotno, vrednotenje se izvaja po posameznih področjih in procesih kvartalno. Zagotovljeno je tudi spremljanje korektivnih ukrepov in ažuriranje registra tveganj, kar kaže na prisotnost sistemskega razmišljanja o tveganjih. Sestavina torej deluje.

V povezavi z izvajanjem kontrolnih aktivnosti na osnovi intervjuja s poslovodstvom ugotavljam, da so postopki preverjanja delovanja notranjih kontrol prisotni le na posameznih

segmentih. Linijski vodje namreč samostojno ne ocenjujejo učinkovitosti delovanja notranjih kontrol na procesih, za katere so odgovorni. Glede na to, da so linijski vodje pravzaprav lastniki notranjih kontrol, bi morali prav oni podati informacijo o njihovem delovanju. Dopuščam možnost, da to vlogo opravljata poslovodstvo in računovodstvo, kar je možno sklepati tudi iz zapisanega v letnem poročilu družbe. Ocenjujem, da je sestavina »Kontrolne aktivnosti« prisotna in da deluje.

Na osnovi podatkov iz opravljenega intervjuja ocenjujem, da sta sestavini »Informiranje in komuniciranje« ter »Aktivnosti spremljanja« prisotni in da delujeta.

Glede na to, da so vse sestavine okvira notranjega kontroliranja prisotne in da delujejo, ocenjujem, da podjetje zagotavlja uspešen sistem notranjega kontroliranja.

4.3.5 Podjetje E

Sestavina »Kontrolno okolje« je v podjetju sicer v neki meri prisotna, vendar bi težko trdil, da ta deluje. Takšno trditev podpira izjava poslovodstva, da politike obvladovanja tveganj, kot tudi notranjih kontrol nimajo opredeljenih v nobenem izmed internih dokumentov ali predpisov. To sicer v praksi ne pomeni, da odgovorni ne izvajajo posameznih kontrol po področjih in procesih, vendar pa o sistemskem načinu razmišljanja o tveganjih in o sistemskem izvajanju kontrol v tem primeru ne moremo govoriti. Zanimivo je, da nadzorni svet ne komunicira neposredno z revizorji, pač pa večinoma preko poslovodstva, ter da se nadzorni svet v povezavi z delovanjem notranje kontrolnega okolja zanaša na zunanjo revizijo in poslovodstvo. V tem primeru bi lahko rekli, da nadzorni svet pomanjkljivo uveljavlja svojo vlogo nadziranja in ne teži k temu, da bi pridobil neposredne in nepristranske informacije. Z vidika konflikta interesov bi bilo primerno, da bi člani nadzornega sveta vsako leto podpisali izjavo o neodvisnosti, vendar tega ne izvajajo.

Sestavino »Ocenjevanje tveganj« bi ocenil kot šibko, saj v podjetju na nivoju procesov ne vrednotijo tveganj glede možnosti za nastanek prevar, sistem za ocenjevanje tveganj po področjih in po procesih pa ne obstaja, kar sem delno ugotovil že v okviru sestavine »Kontrolno okolje«. Nadzorni svet se v tem primeru ne ukvarja z rednim spremljanjem tveganj, katerim je podjetje izpostavljeno, kar pa bi morala biti ena izmed temeljnih funkcij nadzornega sveta. Nadzorni svet se s »standardnimi« tveganji, ki so prisotna v podjetju seznanil le v okviru letnega poročila, iz česar pa ne more pridobiti zadostnih informacij za učinkovito nadziranje. Da je vidik tveganj na nivoju procesov zapostavljen, je razvidno tudi iz izjave linijskega vodje operative, ki je dejal, da le linijski vodja za prodajo in marketing v svoje področje vključuje vidik tveganj.

V okviru sestavine »Kontrolne aktivnosti« je iz intervjujev razumeti, da poslovodstvo od odgovornih terja določena poročila o izvajanju in rezultatih določenih kontrolnih aktivnosti. O teh naj bi poročali tudi nadzornemu svetu. Sestavino ocenjujem kot pomanjkljivo.

Na osnovi intervjuja ocenjujem, da je sestavina »Informiranje in komuniciranje« v neki meri prisotna ter da deluje. Problematično vidim komunikacijo med poslovodstvom in nadzornim svetom, ki vse potrebne informacije prejme le s strani poslovodstva, kar še bolj izpostavi problem principala in agenta, ki sem ga omenil v teoretičnem delu naloge.

Ocenjujem, da je sestavina »Aktivnosti spremljanja« v določeni meri prisotna, vendar ne deluje dobro. Izključuje se namreč informacija nadzornega sveta, da se ta seznanja z informacijo o oceni delovanja notranjih kontrol, ob tem da sistem za ocenjevanje tveganj po področjih in procesih ne obstaja, ter da notranjih kontrol nimajo opredeljenih v nobenem izmed internih dokumentov ali predpisov.

Iz vsebine letnega poročila podjetja izhaja, da sistem obvladovanja tveganj ni vzpostavljen. Ker vse sestavine okvira notranjega kontroliranja niso prisotne in ne delujejo – vsaka zase, skupaj in povezano, ocenjujem, da podjetje ne zagotavlja uspešnega sistema notranjega kontroliranja.

4.3.6 Podjetje F

Edina intervjuvanca – predstavnik poslovodstva ter linijski vodja sta podajala izjemno skope odgovore na zastavljena vprašanja. Svojih odgovorov zaradi varovanja poslovne skrivnosti nista želela podrobneje obrazložiti. Nadzorni svet ni želel sodelovati v intervjuju, zato njihovih odgovorov ne morem ovrednotiti, analiza pa je omejena na pridobljene informacije s strani dveh intervjuvancev ter informacije iz letnega poročila.

Tako predstavnik poslovodstva kot tudi linijski vodja sta na praktično vsa vprašanja v intervjuju odgovorila le z »DA«, kar sicer govori v prid domnevi, da imajo v podjetju dejansko razvit uspešen sistem notranjega kontroliranja. Vendar pa je pri tem zanimivo, da linijski vodja ni želel razkriti informacije, na kakšen način periodično ocenjuje učinkovitost delovanja notranjih kontrol v okviru procesov, za katere je pristojen. Tako se poraja dvom o dejanskem obstoju in delovanju sistema notranjega kontroliranja, kakršnega sogovornika predstavljata v intervjujih. Preveč poenostavljen je tudi odgovor linijskega vodje, ki je na vprašanje, na kakšen način linijski vodje zagotavljajo obvladovanje tveganj na procesih, za katere so odgovorni odgovoril, da s pravilniki in ostalimi internimi akti družbe. Sami predpisi in akti ne morejo zagotavljati delovanja procesov na predviden način, pač pa jih le opisujejo, kakšni naj bi bili. Da se resnično prepričamo, ali procesi potekajo na takšen način kot je to predvideno oziroma opisano v aktih in predpisih, pa je potrebno izvajati kontrole. Iz navedenega izhaja upravičen dvom, da je v

podjetju dejansko razvito kontrolno okolje, da deluje sistem ocenjevanja tveganj, ter da linijski vodje v resnici izvajajo na tveganjih zasnovane kontrolne aktivnosti v okviru procesov, za katere so pristojni.

V letnem poročilu podjetja sicer poslovodstvo navaja, da imajo urejen in učinkovit sistem notranjih kontrol, ter da obvladujejo vsa najpomembnejša tveganja v družbi in da zaradi tega ni potrebe po samostojni notranjerevizijski službi. Iz zapisanega izhaja, da se poslovodstvo ne zaveda:

- kaj v resnici pomeni obvladovati vsa najpomembnejša tveganja ter
- kakšna je vloga notranjerevizijske službe v podjetju.

Iz letnega poročila podjetja tudi izhaja, da je revizijska komisija namenila velik poudarek področju tveganj, ter da je na svojih sejah obravnavala register tveganj. Pri tem v poročilu ni zaslediti, da bi bil v podjetju prisoten tudi sistem obvladovanja tveganj, ki presega dimenzijo »administriranja« registra tveganj, ki ni le v domeni poslovodstva in revizijske komisije. Skladno s to analizo izražam dvom, da imajo v proučevanem podjetju dejansko razvite vse ključne sestavine okvira notranjega kontroliranja ter s tem učinkovit in uspešen sistem notranjega kontroliranja.

4.3.7 Podjetje G

Ocenjujem, da je sestavina »Kontrolno okolje« v podjetju izredno pomanjkljiva in da ne deluje, kar izhaja iz dejstva, da v podjetju nimajo opredeljenih nobenih kodeksov, standardov poslovanja ali politik. Tudi področje notranjih kontrol in obvladovanja tveganj ni opredeljeno v nobenem izmed predpisov.

V okviru sestavine »Ocenjevanje tveganj« ugotavljam, da ta ne deluje in ni prisotna, saj sistem ocenjevanja tveganj ne deluje na nobenem nivoju. Zanimivo je, da je poslovodstvo mnenja, da pojav prevar v dejavnosti ni pogost, pri tem pa sistem notranjih kontrol, preko katerega bi se o tem lahko dejansko prepričali, ni vzpostavljen.

Sestavina »Kontrolne aktivnosti« je zgolj delno prisotna ter delujoča in sicer na nivoju poslovodstva, saj se kontrolne aktivnosti na procesnih nivojih ne izvajajo. Tudi informiranje in komuniciranje je omejeno le na enosmerno poročanje poslovodstvu. Zaradi takšnega ustroja komuniciranja lahko nižje oz. operativne ravni ne prejmejo potrebnih informacij. V tem primeru ne moremo govoriti o ustreznem delovanju te sestavine.

Aktivnosti spremljanja informacij o delovanju notranjih kontrol so omejene le na poslovodski nivo, medtem ko je nivo procesov izvzet iz tega sistema.

Iz letnega poročila ne izhaja, da bi bilo v podjetju prisotno celovito in sistemsko obvladovanje tveganj.

5 UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Notranja revizija s svojim delovanjem močno pripomore k razvoju ključnih sestavin celovitega okvira notranjega kontroliranja in s tem k oblikovanju uspešnega sistema notranjega kontroliranja, ki je ključnega pomena za učinkovito delujoč sistem obvladovanja tveganj.

Na področju obravnave tveganj, vrednotenja sistema obvladovanja tveganj in vrednotenja ustreznosti sistema delovanja notranjih kontrol ima torej notranja revizija zelo pomembno vlogo in predstavlja nepogrešljiv vezni člen med poslovodstvom, revizijsko komisijo in linijskimi vodji.

Ugotavljam, da imajo turistična podjetja, ki imajo že uvedeno funkcijo notranje revizije, bistveno bolj razvite sestavine celovitega okvira notranjega kontroliranja, kot turistična podjetja, ki funkcije notranje revizije nimajo. Poleg tega je za podjetja, ki imajo notranjo revizijo značilno tudi da:

- imajo veliko bolj zrel odnos do sistema notranjih kontrol in obvladovanja tveganj,
- bolj poudarjajo etične vrednote v podjetju,
- bolje razrešujejo konflikt principala in agenta,
- so usmerjena v bolj transparentno poročanje,
- večji pomen pripisujejo pridobivanju nepristranskih in neodvisnih informacij,
- se v večji meri zavedajo potencialnega konflikta interesov,
- se boljše zavedajo možnosti za nastanek prevar,
- imajo boljše razvit poročevalski okvir in tesnejše sodelovanje med različnimi ravni zaposlenih ter
- imajo boljše razvit sistem za spremljanje korektivnih ukrepov.

Ugotavljam tudi, da je razvoj sestavin celovitega okvira notranjega kontroliranja zelo odvisen od ozaveščenosti poslovodstva na tem področju, kar je razvidno predvsem iz analize rezultatov pri podjetju D.

Glede na navedene ugotovitve bi vpeljavo notranjerevizijske funkcije vsekakor priporočil tudi tistim podjetjem, kjer notranja revizija ni zakonsko obvezna in še ni vpeljana.

V tabeli 4 predstavljam shematski prikaz razvitosti sistema notranjega kontroliranja po podjetjih.

Tabela 4: Shematski prikaz razvitosti sistema notranjega kontroliranja po podjetjih

Podjetje	Prisotnost notranje revizije	Sestavina je prisotna in deluje skupaj z ustreznimi načeli					Sestavine delujejo skupaj in povezano	V podjetju je razvit uspešen sistem notranjega kontroliranja
		Kontrolno okolje	Ocenjevanje tveganj	Kontrolne aktivnosti	Informiranje in komuniciranje	Aktivnosti spremljanja		
A	Da	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B	Da	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
C	Da	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
D	Ne	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E	Ne	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗
F	Ne	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
G	Ne	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

Vir: lastno delo.

SKLEP

V razmerah negotovosti, ki so v današnjem času postale pravzaprav stalnica, ni dovolj, da se podjetje zgolj na načelni ravni zaveda prisotnosti tveganj, ki izhajajo iz notranjega in zunanjega okolja. Tveganja je potrebno obravnavati kot del upravljanja procesov – celostno, premišljeno, sistemsko, kontinuirano in z vseh vidikov poslovanja, potrebna pa je tudi ustrezna zasnova metodologije za njihovo presojo, vrednotenje in upravljanje z njimi. So tudi nujna sestavina informacij za sprejemanje poslovnih odločitev. Bolj ko podjetje pozna in predvidi tveganja, ustrezneje se lahko nanje pripravi z ukrepi. Notranja revizija organom upravljanja nudi zagotovilo, da se podjetje zaveda tveganj ter da jih obravnava na primeren način. Notranji revizor preko izvajanja svetovalnih storitev in storitev dajanja priporočil podaja zagotovila, da je sistem notranjih kontrol za obvladovanje tveganj vzpostavljen in da deluje na način, da bodo lahko doseženi cilji podjetja.

Turistična dejavnost je izjemno kompleksna in integrirana dejavnost z veliko izpostavljenostjo številnim strateškim, finančnim in operativnim tveganjem, ki izvirajo tako iz notranjega, kot tudi iz zunanjega okolja. Udejanjanje kateregakoli od teh tveganj ima lahko tudi pogubne posledice za podjetje, v vsakem primeru pa neželene, ki se lahko odrazijo v takojšnji spremembi

v povpraševanju ali drugih, za podjetje neugodnih posledicah. Lastnost turistične potrošnje je izjemna občutljivost od številnih cenovnih, pa tudi necenovnih oziroma kvalitativnih dejavnikov. Evidenten primer izpostavljenosti turistične panoge tveganjem je nedavni pojav pandemije covid-19. Uspešno izogibanje neželenim dogodkom pri izvajanju operativnih procesov predstavlja le en vidik uspešnega obvladovanja tveganj. Za podjetja je zlasti kritično ustrezno oblikovanje ponudbe oz. turističnega produkta v okviru izbire prave strategije, določanje prodajne in marketinške strategije, oblikovanje operativnih procesov, kadrovanje primerne osebja ter premišljena poraba sredstev za investicije. Pri procesu odločanja o tem je potrebno med drugim upoštevati številne trende v turistični dejavnosti, kot posledica ekonomskih, političnih, okoljskih, tehnoloških, demografskih in socialnih dejavnikov. Ustrezno upoštevanje in prilagoditev tem trendom prav tako predstavlja enega od vidikov učinkovitega obvladovanja tveganj. Turistična podjetja v svetu in doma se na tveganja odzivajo na različne načine. V teoretičnem delu naloge sem ugotovil, da mnoge tuje hotelske verige temu področju namenjajo veliko skrb, ter da imajo v ta namen razvite napredne sisteme za obvladovanje tveganj.

Enega izmed ključnih »orodij« oz. sistemov, s katerim se v podjetjih odzivamo na tveganja in jih skušamo obvladovati na sprejemljivi ravni, predstavlja sistem notranjih kontrol (COSO, 2013b). V magistrskem delu sem uspešnost obvladovanja tveganj ugotavljal s pomočjo v svetu uveljavljenega in priznanega celovitega okvira notranjega kontroliranja COSO. Ta okvir oziroma model predpostavlja, da je sistem notranjega kontroliranja uspešen, če je prisotna in deluje vsaka izmed petih sestavin okvira, skupaj z ustreznimi načeli, ter kadar vseh pet sestavin deluje skupaj in povezano. Namen magistrskega dela je bil proučiti, ali uvedba notranje revizije v turističnih podjetjih vpliva na razvoj ključnih sestavin celovitega okvira notranjega kontroliranja in s tem prispeva k uspešnosti obvladovanja tveganj v turističnih podjetjih.

V raziskavi, opravljeni na vzorcu sedmih slovenskih turističnih podjetij, izmed katerih imajo v treh podjetjih vpeljano funkcijo notranje revizije, v štirih podjetjih pa ne, sem s kvalitativno analizo ugotovil, da notranja revizija s svojim delovanjem močno pripomore k razvoju ključnih sestavin celovitega okvira notranjega kontroliranja in s tem k oblikovanju uspešnega sistema notranjega kontroliranja, ki je ključnega pomena za učinkovito delujoč sistem obvladovanja tveganj. Ugotovil sem tudi, da je razvoj sestavin celovitega okvira notranjega kontroliranja v veliki meri odvisen od ozaveščenosti poslovodstva na tem področju.

Izsledki raziskave notranjega revizorja razpoznavajo kot pomembnega partnerja v podjetju in nepogrešljiv vezni člen med poslovodstvom, revizijsko komisijo in linijskimi vodji na področju obravnave tveganj, vrednotenja sistema obvladovanja tveganj in vrednotenja ustreznosti sistema delovanja notranjih kontrol. Vpeljavo funkcije notranje revizije bi na podlagi lastne raziskave,

pripravljene na podlagi teoretičnih izhodišč, priporočal tudi tistim podjetjem, kjer notranja revizija ni zakonsko obvezna in še ni vpeljana.

LITERATURA IN VIRI

1. AccorHotels. (2018a). *Integrated Report*. Pridobljeno 24. oktobra 2019 iz https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-financiers/2019/04/30/ACCOR_RI_2018_UK_29042019_CREDIT-PHOTOS-2.pdf
2. AccorHotels. (2018b). *Registration Document*. Pridobljeno 24. oktobra 2019 iz https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/2018_RD_ACCOR_vdef.pdf
3. Adams, M. (1994). Agency Theory and the Internal Audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 8-11.
4. Addey, J. (2012). *An Assessment of Internal Control System on the Image of the Hospitality Industries in Royal Mac-Dic Hotel and Capital View Hotels*. Gana: Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
5. Amirudin, N., Nawawi, A. & Salin, A. (2017). Risk Management Practices in Tourism Industry – A Case Study of Resort Management. *Management & Accounting Review* 16(1), 55-74.
6. Aragwal, P. (2018). *The Principal Agent Problem*. Pridobljeno 7. februarja 2019 iz <https://www.intelligenteconomist.com/principal-agent-problem/>
7. Bohinc, R. (2001). *Korporacijsko upravljanje, ZDA, Evropa, Slovenija. Knjižna zbirka Pravo in gospodarstvo*. Ljubljana: fakulteta za družbene vede.
8. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Cadbury, A. (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Pridobljeno 5. februarja 2019 iz <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>
10. Chartered Institute of Internal Auditors. (2017a). *What is internal audit?* Pridobljeno 8. decembra 2018 iz <https://www.iaa.org.uk/about-us/what-is-internal-audit/?downloadPdf=true>
11. Conrady, R. & Buck, M. (2011). *Trends and Issues in Global Tourism*. Berlin: Springer.
12. COSO. (2004a). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Pridobljeno 14. decembra 2018 iz <http://www.macs.hw.ac.uk/~andrewc/erm2/reading/ERM%20-%20COSO%20Application%20Techniques.pdf>
13. COSO. (2004b). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary*. Pridobljeno 12. novembra 2019 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
14. COSO. (2013a). *Celovit okvir notranjega kontroliranja*. Pridobljeno 4. decembra 2018 iz https://si-revizija.si/datoteke/notranji-revizorji/93/coso_1.pdf

15. COSO. (2013b). *Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary*. Pridobljeno 4. decembra 2018 iz https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/documents/executive_summary.pdf
16. COSO. (2014). *Improving Organizational Performance and Governance – How the COSO Frameworks Can Help*. Pridobljeno 28. novembra 2018 iz <https://www.coso.org/Documents/2014-2-10-COSO-Thought-Paper.pdf>
17. COSO. (2015). *COSO at 30 Years*. Pridobljeno 23. novembra 2019 iz <http://3197d6d14b5f19f2f440-5e13d29c4c016cf96cbbfd197c579b45.r81.cf1.rackcdn.com/collection/programs/sechistorical-041615-transcript.pdf>
18. COSO. (2016). *Enterprise Risk Management. Aligning Risk with Strategy and Performance*. Pridobljeno 30. novembra 2018 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-draft-Post-Exposure-Version.pdf>
19. COSO. (2017a). *Upravljanje tveganj v organizaciji v povezavi s strategijo in delovanjem organizacije – Povzetek*. Pridobljeno 25. oktobra 2019 iz https://si-revizija.si/datoteke/notranji-revizorji/220/coso_erm_2017_h_2017-06_obrsir_cistopis_oblikovano_dz_logo.pdf
20. COSO. (2017b). *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary*. Pridobljeno 26. oktobra 2018 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf>
21. COSO. (brez datuma). *Comitee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission – About Us*. Pridobljeno 8. januarja 2020 iz <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx>
22. Criton.com. (2019). *How To Deliver The Technology That Big Hotel Chains Have Already Adopted*. Pridobljeno 6. decembra 2019 iz <https://page.criton.com/how-to-deliver-the-technology-that-big-hotel-chains-have-already-adopted>
23. D' Aquilla, J. (2013). COSO's Internal Control–Integrated Framework: Updating the Original Concepts for Today's Environment. *The CPA Journal*, 22 – 29.
24. DUTB. (2016). *Kodeks korporativnega upravljanja družb*. Pridobljeno 1. februarja 2019 iz <http://www.dutb.eu/Site%20Documents/KODEKSKORPORATIVNEGAUPRAVLJANJADRUB.pdf>
25. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. & Scott, N. (2008). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63 – 74.
26. Dwyer, L. (2015). *Globalization of tourism: Drivers and outcomes*. *Tourism Recreation Research*. England and Wales: Routledge.
27. ECORYS SCS Group. (2009). *Study on the Competitiveness of the EU tourism industry*. Pridobljeno 17. oktobra 2019 iz <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/1556/attachments/1/translations/en/rendition/native>

28. Eurostat. (2019). *Tourism industries – employment*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism%20industries%20-%20employment#The_tourism_industries_employ_over_13_million_people_in_the_EU
29. European Commission. (2003). *Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises*. Pridobljeno 23. oktobra 2019 iz https://www.tourism-generis.com/_res/file/4283/49/0/structure%26competitivnessoftourisminEurope.pdf
30. Financial Reporting Council – FRC. (2005). *Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code*. Pridobljeno 11. februarja 2019 iz <https://www.frc.org.uk/getattachment/fe1ba51a-578d-4467-a00c-f287825aced9/Revised-Turnbull-Guidance-October-2005.pdf>
31. Frazer, L. (2011). *The Effect of Internal Control on the Operating Activities of Small Restaurants*. Minnesota: Walden University.
32. Goeldner, C. & Ritchie, B. (2009). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies* (11. izd.). Hoboken, NY.: Wiley.
33. Horwath HTL. (2015). *Tourism Megatrends. 10 things you need to know about the future of Tourism*. Pridobljeno 21. februarja 2019 iz <http://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/Tourism-Mega-Trends4.pdf>
34. Hotel News Now. (2011). *Risk management: A hotelier's guide*. Pridobljeno 14. oktobra 2019 iz <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/13038/Risk-management-A-hoteliers-guide>
35. Hotel News Now – HNN. (2018). *STR: Europe 2017 hotel performance*. Pridobljeno 27. novembra 2019 iz <http://hotelnewsnow.com/Articles/269285/STR-Europe-2017-hotel-performance>
36. IIA – Slovenski inštitut. (2018). *Več o notranji reviziji*. Pridobljeno 29. januarja 2019 iz <https://www.iaa.si/vec-o-notranji-reviziji/>
37. International Finance Corporation - IFC. (2011). *Korporativno upravljanje – Priručnik*. Pridobljeno 6. februarja 2019 iz <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8a4d93004328fdc9b1fcfd384c61d9f7/CG+Manual+Serbian++SRB.pdf?MOD=AJPERES>
38. International Finance Corporation. (2019). *Corporate Governance – Overview*. Pridobljeno 6. februarja iz https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG
39. Jagrič, M. (2007). Razvoj notranjega revidiranja. *Zbornik referatov 10. letne konference notranjih revizorjev* (str. 23-48). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
40. Janvrin, D., Payne, E., Byrnes, P., Schneider, G. & Curtis, M. (2012). The Updated COSO Internal Control - Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research. *Journal of Information Systems*, 26(2), 189-213.

41. Joksimović, M. & Alseddig, A. (2017). The Internal Audit as Function to the Corporate Governance. *Megatrend Review*, 14(2), 109-126.
42. Karagiorgos, T., Drogalas G., Gotzamanis E. & Tampakoudis I. (2010). Internal Auditing as an Effective Tool for Corporate Governance. *Journal of Business Management*, 2(1), 15-23.
43. Karagiorgos, T., Drogalas, G. & Giovanis, N. (2011). Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* 4(1), 19-34.
44. Kordeš U. & Smrdu M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
45. KPMG. (2018). *Leisure and Tourism Risks 2018*. Pridobljeno 22. oktobra iz <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/za/pdf/2017/12/Leisure%20and%20Tourism%202018.pdf>
46. Kurniadi, L. & Zio, L. (2011). *The Role of Internal Control in the Operation of Hotels*. (magistrska naloga). Švedska: Lund University – School of Economics and Management.
47. Lachney, K. (2018). *An exploration of Internal Controls and Their Impact on Employee Fraud in Small Business*. Virginia, ZDA: Liberty University.
48. Lenzen, M., Sun, Y., Faturay, F., Ting, Y., Geschke, A. & Mailk, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature Climate Change*, 2018(6), 522-528.
49. Martin, A. (2015). Implementing COSO 2013 Internal Control-Integrated Framework. *Today's CPA magazine*, 42-44.
50. Mihalič, T. (2002). *Poslovanje in ekonomika turističnih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Mihalič, T. (2008). *Turizem. Ekonomski vidiki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Mikulić, J., Sprčić D., Holiček, H. & Prebežac D. (2018). Strategic crisis management in tourism: An application of integrated risk management principles to the Croatian tourism industry. *Journal of Destination Marketing & Management*, 7(1), 36-38.
53. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo – MGRT. (2017). *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021*. Pridobljeno 15. novembra 2018 iz https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/kljuni_dokumenti/strategija_turizem_koncnno_9.10.2017.pdf
54. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo – MGRT. (2017a). *Strategija trajnostne rasti slovenskega turizma 2017–2021. Ključni poudarki*. Pridobljeno 27. novembra 2020 iz https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/kljuni_dokumenti/strategija_turizma_kljucni_poudarki_koncnno.pdf
55. Odar, M., Korošec, B. & Horvat, R. (2006). Development and the current profile of internal auditing – the results of the two empirical studies in Slovenian organisations. *Tourism and Hospitality Management*, 12(2), 55-69.

56. OECD – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. (2004). *Načela korporativnega upravljanja OECD*. Pridobljeno 6. februarja 2019 iz <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/42485839.pdf>
57. OECD – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. (2009). *Smernice OECD za korporativno upravljanje družb v državni lasti*. Pridobljeno 18. januarja 2019 iz https://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/smernice_oecd.pdf
58. OECD – Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Pridobljeno 29. novembra 2018 iz <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264244160-en.pdf?expires=1575719716&id=id&accname=guest&checksum=F7FDBE91E58BBD A16AEC2C1F015B5BA2>
59. OECD. (2018). *OECD Tourism Trends and Policies 2018*. Pridobljeno 23. oktobra 2019 iz <https://www.oecd.org/cfe/tourism/2018-Tourism-Trends-Policies-Highlights-ENG.pdf>
60. Planina, J. & Mihalič T. (2002). *Ekonomika turizma*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta
61. Querioz, L. (2002). Risk Management Strategies for the Hospitality Industry. *Hospitality Review* 20(1), 31-33.
62. Ravas, B. (2011). The Role of the Internal Audit in the Tourism Unit's Risk Management Process. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 11(1), 215-222.
63. Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Association*, 63(2), 134-139
64. Skalpe, O. (2003). Hotels and restaurants—are the risks rewarded? Evidence from Norway. *Tourism management*, 24(1), 623 – 634.
65. Slovenska turistična organizacija – STO. (2019). *Turizem v številkah 2018*. Pridobljeno 18. septembra 2019 iz https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/tvs_2018/tvs_interactive.pdf
66. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2018). *Metodološko pojasnilo – Ekonomski računi za turizem*. Pridobljeno 16. novembra iz <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/8745>
67. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2019a). *Prihodi in prenočitve turistov, podrobni podatki, Slovenija, januar–december 2018*. Pridobljeno 25. novembra 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/news/Index/7978>
68. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2019b). *Metodološko pojasnilo – Prihodi in prenočitve turistov*. Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/File/DocSysFile/7779>
69. The Institute of Internal Auditors - IIA. (2005). Putting COSO's Theory into Practice. *Tone at the Top*, 28(1), 1-4.

70. The Institute of Internal Auditors – IIA. (2009). *IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management*. Pridobljeno 4. decembra 2018 iz <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise%20Risk%20Management.pdf>
71. The Institute of Internal Auditors – IIA. (2013a). *Svetovalni napotek 2120-1: Presojanje ustreznosti upravljanja tveganj*. Pridobljeno 21. decembra 2018 iz <https://si-revizija.si/datoteke/notranji-revizorji/292/sn-2014-2120-1.pdf>
72. The Institute of Internal Auditors – IIA. (2013b). *The Three Lines of Defense in Effective Risk management and Control*. Pridobljeno 28. novembra 2018 iz <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>
73. The In Institute of Internal Auditors – IIA (2016a). *Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju*. Pridobljeno 4. decembra 2018 iz <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Slovenian.pdf>
74. The Institute of Internal Auditors – IIA. (2016b). *Enterprise Risk Management – Aligning Risk with Strategy and Performance*. Pridobljeno 30. novembra 2018 iz <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-draft-Post-Exposure-Version.pdf>
75. The Institute of Internal Auditors. (2018a). *Mission of Internal Audit*. Pridobljeno 15. decembra 2018 iz <https://na.theiia.org/standards-guidance/pages/mission-of-internal-audit.aspx>
76. The Institute of Internal Auditors - IIA. (2018b). *Definition of Internal Auditing*. Pridobljeno 15. decembra 2018 iz <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/pages/definition-of-internal-auditing.aspx>
77. The Institute of Internal Auditors – IIA. (2018c). *IIA Position Paper: Internal Auditing's role in Corporate Governance*. Florida: The Institute of Internal Auditors.
78. The Institut of Internal Auditors - IIA. (2019). *Control*. Pridobljeno 5. januarja 2020 iz <https://www.iaa.org.uk/resources/control?downloadPdf=true>
79. Scandic Hotels Group. (brez datuma). *Risk and risk management*. Pridobljeno 22. oktobra 2019 iz <https://www.scandichotelsgroup.com/en/risk-and-risk-management/>
80. SDH. (2017). *Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države*. Pridobljeno 1. februarja 2019 iz [https://www.sdh.si/Data/Documents/upravljanje-nalozb/KODEKS%20SDH%20-%20maj%202017\(1\).pdf](https://www.sdh.si/Data/Documents/upravljanje-nalozb/KODEKS%20SDH%20-%20maj%202017(1).pdf)
81. Slovenski inštitut za revizijo. (2017). Delovni program posla po COSO – celovitem okviru notranjega kontroliranja (2013). *Iz prakse za prakso*, 6(4), 67-72.
82. UNESCO. (2016). *World Heritage and Tourism in a Changing Climate*. Pridobljeno 21. novembra iz <https://whc.unesco.org/document/139944>
83. Vellas, F. (2011). *The indirect impact of tourism: an economic analysis*. Pridobljeno 24. oktobra 2019 iz <https://www2.unwto.org/agora/indirect-impact-tourism-economic-analysis>

84. Vesenjāk, P. (2018). *Analiza ključnih kazalnikov poslovanja dejavnosti hotelov in podobnih nastanitvenih obratov v slovenskem turizmu v obdobju 2007-2017. Usmeritve na področju konsolidacije lastniške strukture, upravljanja in privatizacije v dejavnosti*. Portorož: Hosting d. o. o.
85. Vezjak, B. (2018). *Vloga notranje revizije pri upravljanju organizacije in upravljanju tveganj* (gradivo za izobraževanje). Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
86. World Travel and Tourism Council – WTTC. (2017). *Understanding the critical issues for the future of Travel & Tourism*. Pridobljeno 4. oktobra 2019 iz <https://www.wttc.org/-/media/upload/monthly-members-mailing/2017/february-2017/understanding-the-critical-issues-for-the-future-of-travel-tourism-report-final.pdf?la=en>
87. World Travel and Tourism Council – WTTC. (2019). *Travel & Tourism Economic Impact 2019*. Pridobljeno 16. oktobra 2019 iz <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/regions-2019/world2019.pdf>
88. World Tourism Organization – UNWTO. (2007). *Understanding tourism: Basic Glossary*. Pridobljeno 25. januarja 2019 iz <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf>
89. World Tourism Organization – UNWTO. (2018). *Tourism Highlights, 2018 Edition*. Pridobljeno 15. novembra 2019 iz <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>
90. Združenje nadzornikov Slovenije. (2018). *Korporativno upravljanje*. Pridobljeno 28. decembra 2019 iz <http://www.zdruzenje-ns.si/stroka/korporativno-upravljanje/>
91. Zdolšek, D. (2018). Ključni poudarki delovnega okvira za upravljanje tveganj v organizaciji (COSO ERM, 2017). *SIR*IUS*, 1(18), 121-143.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Kontrolno okolje

a.) poslovodstvo

- ali v organizaciji obstaja kodeks etike, s katerim so seznanjeni vsi zaposleni?
- ali ima družba sprejete strokovne in/ali druge etične standarde poslovanja (politike korporativnega upravljanja, certifikati ISO, izjava o spoštovanju kodeksov upravljanja itd...)?
- ali ima organizacija formalno opredeljeno organizacijsko shemo?
- ali so za vse zaposlene na voljo opisi delovnih mest, ki osebe informirajo o njihovih dolžnostih?
- ali v organizaciji obstaja interni dokument oz. organizacijski predpis ali navodilo, ki na kakršenkoli način opredeljuje politiko obvladovanja tveganj (odgovornosti, proces identificiranja, principe in postopke ocenjevanja tveganj)?
- ali v organizaciji obstaja interni dokument, ki opredeljuje tveganja in notranje kontrole?
- ali in na kakšen način poslovodstvo ugotavlja prisotnost prevar v organizaciji?
- ali poslovodstvo o eventualno odkritih prevarah poroča RK oz. NS?
- ali poslovodstvo odkrite prevare sankcionira?
- na kakšen način organizacija izkazuje svojo zavezanost, da pritegne, razvija in zadrži sposobne posameznike v skladu s cilji?

Ocenjevanje tveganj

a.) poslovodstvo

- ali ima organizacija jasno postavljene strateške in operativne cilje in na način, da je mogoče prepoznati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji?
- ali ima organizacija vzpostavljen sistem za spremljanje odmikov od doseganja ciljev?
- ali sistem za spremljanje odmikov od doseganja ciljev vključuje analizo tveganj kot podlago za odločanje, kako naj se tveganja obvladujejo?
- ali organizacija pri posameznih procesih proučuje in vrednoti tudi tveganja glede možnosti za prevare?
- ali obstajata metodologija in periodično delujoč sistem ocenjevanja tveganj po posameznih področjih in procesih?
- ali poslovodstvo pri načrtovanju produktov ali procesov vključuje postopek ocenjevanja tveganj?

Kontrolne aktivnosti

a.) poslovodstvo

- ali poslovodstvo zahteva informacije o izvajanju in rezultatih kontrolnih aktivnosti v okviru posameznih procesov
- ali so na osnovi ocene tveganj vzpostavljeni postopki preverjanja delovanja notranjih kontrol na vseh nivojih družbe?
- ali poslovodstvo ločuje nezdržljive naloge pri procesih?

- ali poslovodstvo s politikami in predpisi omejuje pooblastila in pravice uporabnikov za dostop do informacij, da so ta sorazmerna z njihovimi delovnimi odgovornostmi ter ščitijo premoženje podjetja pred zunanjimi grožnjami?
- ali kontrole, ki jih uporablja poslovodstvo vključujejo avtorizacije, primerjave, fizično štetje, uskladitve in nadzor?
- ali poslovodstvo občasno (npr. četrletno, polletno) pregleduje sistemske pravice in nadzor dostopa do različnih aplikacij in baz podatkov znotraj IT infrastrukture, da ugotovi, ali so sistemski privilegiji in kontrole dostopa ustrezni?

Informiranje in komuniciranje

a.) poslovodstvo

- ali je v organizaciji opredeljen poročevalski okvir (poročanje o računovodskih in neračunovodskih informacijah interno in navzven)?
- ali ima organizacija opredeljena merila za ustreznost in kakovost poročevalskih informacij?
- ali poslovodstvo upošteva tako zunanje kot tudi notranje vire podatkov, kadar identificira ustrezne informacije, ki jih je treba uporabiti za potrebe notranjega nadzora?
- ali ima vodstvo ima predviden komunikacijski postopek za krepitev vloge vseh zaposlenih na področju odgovornosti pri izvajanju notranjega kontroliranja?
- ali poslovodstvo omogoča kanal, ki zaposlenim, partnerjem, strankam / udeležencem, in pomožnim organizacijam omogoča prijavo sumljivih nepravilnosti, hkrati pa omogoča anonimnost prijavitelja?
- ali ima poslovodstvo opredeljene postopke za posredovanje ustreznih in pravočasnih informacij zunanjim strankam?

Aktivnosti spremljanja

a.) poslovodstvo

- ali poslovodstvo spremlja informacije o delovanju notranjih kontrol?
- ali poslovodstvo ovrednoti in pravočasno sporoči pomanjkljivosti notranjega kontroliranja tistim strankam, ki so odgovorne za korektivne ukrepe?
- ali poslovodstvo izvaja ustrezne in pravočasne ukrepe za odpravo pomanjkljivosti, ki jih poročajo zunanji revizorji, inšpekcijske službe ali notranji pregledi?

Kontrolno okolje

b.) revizijska komisija / nadzorni svet

- ali RK oz. NS vzdržuje neposredno komunikacijo z zunanjimi revizorji in notranjimi nadzorniki?
- katere vzvode ima na voljo RK oz. NS za preverjanje nadzora nad razvojem in uspešnostjo notranjega kontroliranja?

- na kakšen način RK oz. NS spremljata skladnost opredeljenih politik in postopkov z dejansko izvedbo?
- v primeru, da RK oz. NS zazna odklon izvajanih politik in postopkov od opredeljenih, ali in na kakšen način je zagotovljeno spremljanje korektivnih ukrepov?
- ali RK oz. NS izvajata postopke pregleda politik in predpisov z namenom zagotavljanja učinkovitosti sistema notranjih kontrol?
- kako je RK oz. NS vključen v postopek izbire zunanjega revizorja?
- ali RK oz. NS preverja nerevizijske posle, ki jih opravi izbrani revizor?
- ali člani RK oz. NS vsaj 1x letno podpisujejo izjave o neodvisnosti?

Ocenjevanje tveganj

b.) revizijska komisija / nadzorni svet

- ali revizijska komisija / nadzorni svet na svojih sejah obravnava uresničevanje zastavljenih ciljev družbe?
- ali revizijska komisija / nadzorni svet prejema in obravnava poročila posloводства o oceni in obvladovanju tveganj v družbi?
- ali revizijska komisija / nadzorni svet obravnava eventuelne prevare v družbi?

Kontrolne aktivnosti

b.) revizijska komisija / nadzorni svet

- ali revizijska komisija / nadzorni svet na svojih sejah obravnavata informacije o izvajanju kontrolnih aktivnosti, ki prispevajo k ublažitvi tveganj za doseganje ciljev na sprejemljivo raven?

Informiranje in komuniciranje

b.) revizijska komisija / nadzorni svet

- ali obstaja komunikacija med poslovodstvom in revizijsko komisijo oz. nadzornim svetom, tako da ima slednji na voljo vse informacije za izpolnjevanje svoje vloge?

Aktivnosti spremljanja

b.) revizijska komisija / nadzorni svet

- ali se revizijska komisija / nadzorni svet seznanja z informacijo o oceni delovanja notranjih kontrol?
- ali ima revizijska komisija / nadzorni svet možnost pridobitve neodvisne ocene delovanja notranjih kontrol?

Kontrolno okolje

c.) linijski vodja

- na kakšen način linijski vodje zagotavljajo obvladovanje tveganj na procesih, za katere so odgovorni?
- ali so na nivoju linijskih vodij jasno in na formalen način opredeljene njihove pristojnosti in razmejitve dolžnosti?

Ocenjevanje tveganj

c.) linijski vodja

- ali linijski vodje v svoje področje vključujejo ocenjevanje tveganj pri načrtovanju in doseganju ciljev?
- ali linijski vodje o oceni tveganj po področjih poročajo poslovodstvu?

Kontrolne aktivnosti

c.) linijski vodja

- ali linijski vodje periodično ocenjujejo učinkovitost delovanja notranjih kontrol v okviru procesov, za katere so pristojni? Če da, na kakšen način?

Informiranje in komuniciranje

c.) linijski vodja

- kako so linijski vodje vključeni v obstoječ poročevalski okvir organizacije?

Aktivnosti spremljanja

c.) linijski vodja

- ali so za linijske vodje predvideni ukrepi, če ne odpravijo pomanjkljivosti pri delovanju sistema notranjih kontrol? Če da, kakšni?

Priloga 2: Rezultati na podlagi opravljenih intervjujev

Podjetje A

Kontrolno okolje

A1 – predstavnik posloводства

V podjetju obstaja kodeks etike, ki ga prejme vsak novo zaposleni ob sklenitvi pogodbe o zaposlitvi. Podjetje je zavezano sistemu ISO 9001 (Mednarodni standard za vodenje kakovosti), in spoštovanju SDH-jevega kodeksa upravljanja družb s kapitalsko naložbo države. Organizacija ima formalno opredeljeno organizacijsko shemo. Opisi delovnih mest in dolžnosti zaposlenih predstavljajo del pogodbe o zaposlitvi. Podjetje na letnem nivoju opredeljuje tveganja po posameznih procesih, poleg tega ima v vsakem organizacijskem predpisu za posamezen proces opredeljena tveganja in notranje kontrole. Prisotnost prevar v podjetju posloводство ugotavlja na več načinov. Na prvem mestu sogovornik izpostavi službo notranje revizije. Podjetje ima organizirano tudi službo hotelsko gostinske kontrole, včasih pa najame tudi zunanje sodelavce, kot so npr. detektivi ali skriti gosti, s svojimi kontrolami in postopki pa prisotnost morebitnih prevar ugotavlja tudi kontroling. Vedno obravnavajo tudi vsako anonimno prijavo, posamezni primeri prevar so bili naznanjeni tudi kadrovski službi. Kontrole so torej zasnovane na več koncih sistema. Nadzornemu svetu ali revizijski komisiji o odkritih prevarah posloводство poroča le v primerih, ko gre za večje zadeve. Vse prevare se sankcionirajo. Podjetje ima z namenom, da pritegne, razvija in zadrži sposobne posameznike razvite sisteme nagrajevanja, vendar to predstavlja le materialni del sistema. Razvit je proces upravljanja s ključnimi kadri, od identifikacije dalje. Sogovornik pripisuje velik pomen individualnim, zlasti neformalnim razgovorom s ključnimi kadri, kjer posameznik razkrije, kaj mu pri delu ali v zvezi z delom največ pomeni. Posloводство se pri tem trudi upoštevati želje po meri posameznega zaposlenega. Takšen sistem posloводство zahteva tudi na nižjih nivojih, vse do vodij.

A2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija in nadzorni svet vzdržujeta neposredno komunikacijo z zunanjimi revizorji in notranjimi nadzorniki. Z zunanjimi revizorji predvsem v procesu predrevizije in revizije računovodskih izkazov. Med notranje nadzornike sogovornik šteje zlasti notranjo revizijo, od katere prejemajo poročila ter z njo sodelujejo na sejah revizijske komisije. Ključna vzvoda za preverjanje nadzora nad uspešnostjo notranjega kontroliranja sta spremljanje samega poslovanja ter poročila notranje revizije. Posloводство je tisto, ki je odgovorno za zanesljivo delovanje notranjih kontrol v podjetju. Pri tem je pomembno, da se najde pravo ravnovesje med vložki v kontrole in učinki. Pri spremljanju skladnosti izvajanja opredeljenih politik in postopkov z

dejanskimi, se revizijska komisija opre na izjave posloводства ter na oceno ustreznosti ustroja notranjih kontrol. Sogovornik meni, da revizijska komisija tudi z opredelitvijo točk dnevnega reda na sejah revizijske komisije poudarja pomembne vsebine v povezavi z določenimi politikami in postopki. Ena izmed pomembnejših politik v dejavnosti turizem je npr. politika investiranja. Ob zaznanih odklonih izvajanih politik in postopkov od opredeljenih, vedno sledi sklep s sočasno opredelitvijo aktivnosti za odpravo odklona, kar je naloga posloводства. Spremljanje izvajanja korektivnih ukrepov se zagotavlja s spremljanjem registra sklepov na vsaki seji revizijske komisije. Na takšen način je zagotovljen mehanizem, da sklep ni le ugotovitveni, temveč da terja ukrep, ki ima (korektivne) posledice. Revizijska komisija in nadzorni svet izvajata postopke pregleda politik in predpisov z namenom zagotavljanja učinkovitosti sistema notranjih kontrol preko službe notranje revizije, kontrolinga, računovodstva in preko službe hotelsko gostinskih kontrol. Revizijska komisija in nadzorni svet sta vključena v postopek izbire zunanjega revizorja. Pri tem revizijska komisija velik del pozornosti nameni preverjanju neodvisnosti zunanjega revizorja, pogojem pri izvedbi revizije, ter izvajanju zakonskih in drugih zahtev glede revizorja. Revizijska komisija oblikuje tudi kriterije v postopku izbire zunanjega revizorja in opravi razgovore s potencialnimi kandidati za revizorja. Revizijska komisija vsakoletno preveri nerevizijske posle, ki jih opravi izbrani revizor. Tovrstni posli morajo biti na ustrezen način razkriti. Člani revizijske komisije enkrat letno podpišejo izjave o neodvisnosti.

A3 – linijski vodja

Direktorji strokovnih služb oz. linijski vodje imajo za tveganja, za katera so odgovorni, poseben seznam, kjer so tveganja evidentirana – register tveganj. Spremljanje se izvaja sproti, enkrat na leto pa se o njihovem obvladovanju izvede poročanje poslovodstvu. Poročanja o tveganjih se izvajajo v okviru tedenskih sestankov strokovnih služb oz. kolegijev in niso posebej formalizirana. Eno izmed pomembnejših tveganj, za katerega obvladovanje je sogovornica odgovorna, je npr. likvidnostno tveganje. Slednje terja sprotno pozornost. Preverja se stanje likvidnostne rezerve, katero se primerja z načrtovanimi finančnimi tokovi. Vsakršna odstopanja se analizirajo. Mesečno se izdela pisno poročilo o stanju zapadlih terjatev, ki ga prejme poslovodstvo, revizijska komisija pa prejme kvartalno poročilo. Sogovornica meni, da so v podjetju jasno in ustrezno opredeljene pristojnosti in razmejitve dolžnosti linijskih vodij. Formalno je to navedeno v opisih del in nalog za vsakega linijskega vodjo.

Ocenjevanje tveganj

A1 – predstavnik posloводства

Operativni cilji v organizaciji so jasni, prav tako ni težav z opredelitvijo tveganj, ki doseganje teh ciljev ogrožajo. Nekoliko večji problem je oblikovanje strategije, ki je bila postavljena šele

v tem letu. V podjetju sicer dobro deluje sistem za spremljanje odmikov od doseganja ciljev. Formalno, v obliki poročil se odmiki od doseganja ciljev za vse kategorije in dejavnosti spremljajo mesečno. Spremljanje odmikov od doseganja ciljev vključuje analizo tveganj kot osnovo, kako naj se tveganja obvladujejo. Pri tveganjih v okviru procesov je zajeto tudi tveganje možnosti prevar. Po področjih in po procesih se sistematično ocenjujejo tveganja enkrat letno. Pri načrtovanju procesov in produktov poslovodstvo na neformalni način oceni tveganja.

A2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Uresničevanje ciljev podjetja v najširšem smislu na svojih sejah obravnava zlasti nadzorni svet. Revizijska komisija je bolj usmerjena k obravnavi finančnega dela poslovanja. Obravnavani so tudi drugi cilji in naloge poslovodstva, kot denimo uresničevanje zastavljene strategije, investicije, odprodaje in nakupi sredstev ali deležev, statusne spremembe ter na splošno vse tiste spremembe in področja, ki imajo večji vpliv na poslovanje podjetja. Revizijska komisija področja obvladovanja tveganj ne obravnava v okviru ločenih točk na svojih sejah. V bistvu obravnava področje obvladovanja tveganj v okviru obravnave poročil notranje revizije. Eventuelne prevare v podjetju so obravnavane s strani revizijske komisije, v kolikor so zaznane. Podjetje sicer nima vzpostavljenega formalnega sistema za anonimno prijavo prevar. Skladno z etičnim kodeksom je poslovodstvo sicer dolžno preveriti vsakršno informacijo o potencialnih prevarah.

A3 – linijski vodja

Linijski vodje v svoje področje vključujejo ocenjevanje tveganj pri načrtovanju in doseganju ciljev. Osebni cilji, ki se opredelijo enkrat letno npr. vključujejo tako numerično oceno tveganj kot tudi opisno oz. kvalitativno. O oceni tveganj linijski vodje poslovodstvu poročajo sproti, v okviru poročanja o poslovanju. Področja, za katere ocenijo, da so tveganja višja, bolj izpostavijo.

Kontrolne aktivnosti

A1 – predstavnik poslovodstva

V povezavi z izvajanjem kontrolnih aktivnosti poslovodstvo vedno zahteva informacije o izvajanju in rezultatih kontrolnih aktivnosti v okviru procesov, postopki preverjanja delovanja notranjih kontrol pa so vzpostavljeni na vseh nivojih družbe. Konflikti interesov pri procesih po mnenju sogovornika v podjetju niso prisotni. Pooblastila in pravice uporabnikov so sistemsko omejene glede na njihove vloge. Kljub temu se sogovornik zaveda, da obstaja možnost zlorab pooblastil pri procesih – npr. neupravičena dodelitev popusta ali dodelitev večjega popusta od

tistega, za katero ima zaposleni pooblastilo. Za preprečevanje takšnih primerov so v podjetju vzpostavljene naknadne sistemske (IT) in tudi ročne kontrole. V okviru kontrol za zaščito premoženja podjetja se uporabljajo npr. kontrole pristopa, primerjave evidenc s fizičnim stanjem stvari ter fizično štetje – npr. pri inventurah ter tudi sprotni nadzor procesa – npr. pri prevzemu in izdaji blaga. Poslovodstvo sprotno ne pregleduje sistemskih pravic in pravic dostopanja do posameznih aplikacij in podatkov znotraj IT strukture, odobri pa novo ali spremenjeno shemo z opredelitvami pristojnosti za posamezne vloge.

A2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija na svojih sejah obravnava informacije o izvajanju kontrolnih aktivnosti, ki prispevajo k ublažitvi tveganj za doseganje ciljev na sprejemljivo raven. Sogovornik poudari, da v tem kontekstu vidi delovanje službe notranje revizije kot najmočnejši mehanizem za to. Že samo dejstvo, da notranja revizija v podjetju obstaja, postavlja neko zavedanje, da se procesi in politike nadzirajo. Ključno kontrolno aktivnost za ublažitev tveganj po mnenju sogovornika predstavlja spremljanje izvajanja priporočil notranje revizije s strani revizijske komisije. Slednje predstavlja vrh piramide za vzpostavitev kulture kontrolnih aktivnosti v podjetju. Takšen pristop pri obvladovanju tveganj je nekakšen standard, sogovornik si ne predstavlja, da tega sistema v podjetju ne bi bilo.

A3 – linijski vodja

Linijski vodje vsaj enkrat letno formalno ocenjujejo učinkovitost delovanja notranjih kontrol v okviru procesov, za katere so pristojni, sicer pa to izvajajo neformalno. Direktorica službe in zaposleni v oddelku na organiziranem sestanku preverijo obstoječa tveganja ter proučijo eventuelno novo zaznana tveganja. Pri tem namenijo pozornost tudi ustreznosti oz. zadostnosti notranjih kontrol ter preventivnemu delovanju, v smislu - katere kontrole bi lahko vpeljali v izogib nastanku napak ali škodnih dogodkov.

Informiranje in komuniciranje

A1 – predstavnik poslovodstva

Podjetje ima za poročanje o računovodskih in neračunovodskih informacijah opredeljen poročevalski okvir, tako za interno poročanje, kot tudi za poročanje navzven. Opredeljena so tudi merila za ustreznost in kakovost poročevalskih informacij. Pri internem poročanju je to opredeljeno z deležem dopustne napake, pri zunanjem poročanju podobno. Tu imajo tudi zunanji revizorji zahteve glede kakovosti poročevalskih informacij. Poslovodstvo za potrebe notranjega nadzora upošteva tako notranje vire podatkov, kot tudi zunanje vire podatkov, kot so

npr. mediji. Komunikacijski postopki za krepitev vloge zaposlenih na področju odgovornosti pri izvajanju notranjega kontroliranja so opredeljeni le za področja, ki jih zahteva zakonodaja, npr. HACCP, GDPR in varstvo pri delu. Formalni anonimni kanal za prijavo sumov nepravilnosti v podjetju ni omogočen, neformalno pa je možna tudi anonimna prijava. Opredeljeni so tudi postopki za posredovanje ustreznih in pravočasnih informacij zunanjim strankam.

A2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

V podjetju obstaja sprotna in transparentna komunikacija med poslovodstvom, revizijsko komisijo in nadzornim svetom, tako da imata revizijska komisija in nadzorni svet na voljo vse informacije za izpolnjevanje svoje vloge.

A3 – linijski vodja

Linijski vodje so v poročevalski okvir organizacije vključeni na več nivojih. V okviru rednega mesečnega poročanja se pripravljajo poročila za poslovodstvo, relevantne informacije iz teh poročil se posredujejo tudi direktorjem dejavnosti in direktorjem destinacij. Na voljo je tudi MIS (Management Information System), ki omogoča sprotno informiranje pristojnih. Linijski vodje poslovodstvu poročajo tedensko na kolegijih, ustno in pisno, v okviru točk na kolegiju. Kadar se ugotovijo večja odstopanja med planom in dejanskim stanjem, se naredi analiza tega odklona. V ta proces je običajno vključen linijski vodja, npr. direktor prodaje, služba kontrolinga in tudi operativno odgovorni, npr. direktor destinacije ali vodja gostinstva na destinaciji. Skupaj se dorečejo tudi korektivni ukrepi in po potrebi sankcije. Linijski vodje pripravljajo tudi standardizirana poročila – npr. poročilo o stanju terjatev za revizijsko komisijo in nadzorni svet, običajno kvartalno, po potrebi pa tudi bolj pogosto.

Aktivnosti spremljanja

A1 – predstavnik poslovodstva

Poslovodstvo redno spremlja informacije o delovanju notranjih kontrol in jih posreduje tudi revizijski komisiji v obliki gradiva za seje. V primeru zaznave pomanjkljivosti delovanja notranjih kontrol poslovodstvo opomni lastnike notranjih kontrol in jih pozove k korektivnim ukrepom. Poslovodstvo redno izvaja ukrepe za odpravo pomanjkljivosti, ki jih ugotovijo zunanji revizorji, inšpekcijske službe ali notranji pregledi.

A2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija se redno, v okviru svojih sej seznanja z informacijo o oceni delovanja notranjih kontrol. Te informacije največkrat posreduje služba notranje revizije enkrat letno pa tudi zunanji revizor v okviru poročila poslovodstvu. Sogovornik ocenjuje, da revizijska komisija ima možnost pridobitve neodvisne ocene delovanja notranjih kontrol.

A3 – linijski vodja

Za linijske vodje so predvideni ukrepi, če ne odpravijo pomanjkljivosti pri delovanju sistema notranjih kontrol.

Podjetje B

Kontrolno okolje

B1 – predstavnik poslovodstva

V podjetju obstaja kodeks etike, v okviru pravilnika o obnašanju in komuniciranju. Z vsebino kodeksa vsakega novo zaposlenega seznanj njegov vodja. V podjetju je sprejet kodeks upravljanja družb s kapitalsko naložbo države. Organizacijska shema z organigramom je formalno opredeljena, kot sestavni del pravilnika o sistematizaciji delovnih mest. V zvezi s politiko obvladovanja tveganj v podjetju obstaja sprejeto navodilo, ki med drugim predstavlja tudi podlago za obravnavo tveganj na sejah revizijske komisije. Tveganja in notranje kontrole so opredeljene na nivoju procesov v organizacijskih predpisih. Letno poslovodstvo izdela poročilo o tveganjih na nivoju podjetja. Prisotnost prevar v podjetju poslovodstvo ugotavlja preko notranjih kontrol, o odkritih prevarah pa poroča revizijski komisiji in nadzornemu svetu v primerih, kadar gre za večji vpliv na poslovanje ali kadar se odkrijejo prevare na višjih nivojih. Sicer se odkrite prevare osebja, npr. natakarja sankcionirajo z opozorilom ali z odpovedjo pogodbe. Praksa sankcioniranja je v podjetju uveljavljena na vseh nivojih in se dosledno izvaja. Za zadržanje in pritegnitev sposobnih posameznikov ima podjetje razvit sistem nagrajevanja in izobraževanja, ki omogočata razvoj posameznikov v okviru izdelanega kariernega načrta.

B2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija vzdržuje neposredno komunikacijo z zunanjimi revizorji in notranjimi nadzorniki. Predstavnik notranje revizije je vabljen na vsako sejo revizijske komisije, zunanja revizija pa se sej udeleži vsaj dvakrat letno, običajno ob zaključku predrevizije in revizije. Revizijska komisija na več načinov preverja nadzor nad razvojem in uspešnostjo notranjega

kontroliranja. Potrjuje npr. letni načrt notranjerevizijskih projektov, pri tem pa ima možnost tudi za njegovo sooblikovanje. Odredi lahko izredni notranjerevizijski pregled. Redno spremlja izvajanje oz. potek uresničevanja notranjerevizijskih priporočil. Skladnost opredeljenih politik in postopkov z dejansko izvedbo revizijska komisija spremlja preko poročil posloводства ter preko poročil in komunikacije z notranjo revizijo. V primeru, da revizijska komisija zazna odklon izvajanih politik in postopkov od opredeljenih, o tem poroča nadzornem svetu, notranjo revizijo pa zadolži za pregled tega področja. Skozi te postopke se v nadaljevanju spremlja tudi izvajanje korektivnih ukrepov. Preko poročil in pregledov notranje revizije, revizijska komisija spremlja tudi delovanje sistema notranjih kontrol. Revizijska komisija aktivno sodeluje pri postopku izbora zunanega revizorja, oblikuje tudi predlog na izbiro revizorja, s katerim se potem seznanjajo nadzorni svet in ga sprejme skupščina družbe. V okviru točke na seji revizijske komisije se 1-krat letno spremljajo tudi nerevizijski posli izbranega revizorja. Člani revizijske komisije vsako leto podpišejo izjave o neodvisnosti.

B3 – linijski vodja

Sogovornik pove, da na področju, za katerega je odgovoren uporabljajo različne mehanizme za zagotavljanje obvladovanja tveganj. Nekateri med njimi so denimo pogodbeni mehanizmi, sistem predplačil za izdane račune, preverjanje bonitete kupcev, njihove reference, itd. Najbolj evidentno tveganje predstavlja tveganje ne uresničitve prodajnega načrta. Za obvladovanje tega tveganja periodično – dnevno, tedensko in mesečno preverjajo odmike dejanske realizacije od načrtovane. Zgodnje odkrivanje eventualnih odmikov jim daje možnost za sprejemanje korektivnih ukrepov, da se tveganje ne bi uresničilo. Enkrat tedensko o realizaciji načrta poročajo tudi upravi. Pristojnosti in razmejitve dolžnosti linijskih vodij so opredeljene v pravilniku. Tako je denimo za področje prodaje jasno opredeljeno, kdo lahko odobrava popuste ter v kakšni višini.

Ocenjevanje tveganj

B1 – predstavnik posloводства

Podjetje ima formalno opredeljeno strategijo, ki se izteka. Nova strategija je zastavljena na način, da je mogoče iz nje prepoznavati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji. Podjetje ima vzpostavljen sistem za spremljanje odmikov od ciljev, tako z vidika vsebinske in časovne komponente, kot tudi z vidika vrednosti. Informacije o tem tedensko prejema posloводство. Podjetje še ne vključuje analize tveganj kot podlago za odločanje o tem, kako naj se tveganja obvladujejo, zaveda pa se možnosti prevar v povezavi s tveganji. Obstaja delujoč sistem ocenjevanja tveganj po posameznih procesih. Postopek ocenjevanja tveganj je vključen v načrtovanje novih produktov in procesov ali njihovih sprememb.

B2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija na svojih sejah preko obravnave poročil o poslovanju podjetja ter letnega poročila spremlja uresničevanje zastavljenih ciljev družbe. Za področje obvladovanja tveganj poslovodstvo podjetja pripravlja kvartalna poročila, ki so ravno tako obravnavana na sejah revizijske komisije. Revizijska komisija obravnava eventuelne primere prevar v družbi, pri tem lahko za pregled področja angažira tudi službo notranje revizije, po potrebi pa o tem tudi neposredno komunicira z zaposlenimi.

B3 – linijski vodja

Linijski vodje vključujejo postopke ocenjevanja tveganj pri načrtovanju in doseganju ciljev. Pri tem jim nudi podporo zlasti služba kontrolinga. Ocenjevanju tveganj so podvrženi npr. prodajni načrti, prodajni segmenti, t.i. dogodki, novi trgi itd. Skozi oceno tveganj se periodično izdeluje korigirana prodajna napoved po t.i. »wash-down« postopku. Redna tedenska poročila poslovodstvu vsebujejo tudi oceno tveganj po področjih – npr. za napoved prodaje.

Kontrolne aktivnosti

B1 – predstavnik poslovodstva

Poslovodstvo neposredno ne zahteva informacij o izvajanju kontrolnih aktivnosti v okviru posameznih procesov, kadar pa so zaznani odmiki poslovodstvo želi tudi informacijo o izvajanju in rezultatih kontrolnih aktivnosti. Uprava sicer od vodij pričakuje, da se te aktivnosti kontinuirano izvajajo. Sogovornik pove, da so postopki preverjanja delovanja notranjih kontrol vzpostavljeni večinoma na vseh nivojih družbe. Nezdružljive funkcije pri procesih poslovodstvo ločuje, z dodeljenimi vlogami posameznikom v okviru informacijskega sistema so omejene pravice uporabnikov skladno z njihovimi pristojnostmi. Kontrole, ki jih uporablja poslovodstvo vsebujejo metode avtorizacije, primerjave, fizičnega štetja, uskladitev in nadzora. Poslovodstvo za pregled ustreznosti sistemskih pravic in dostopov do različnih aplikacij in baz podatkov pooblasti službo IT. Tega sicer ne dela periodično, temveč le ob spremembah funkcij ali organizacijske sheme.

B2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija na svojih sejah obravnava informacije o izvajanju kontrolnih aktivnosti s tem, ko obravnava poročilo o upravljanju s tveganji ter poročilo o izvajanju priporočil notranje revizije.

B3 – linijski vodja

Sogovornik pove, da z namenom ocenjevanja učinkovitosti delovanja notranjih kontrol v okviru procesov, za katere je pristojen, tedensko pregleduje aktivnosti, ki so bile izvedene. Na ta način sklepa o delovanju notranjih kontrol. Na kolegijih celotnega oddelka potem posebno pozornost namenjajo obravnavi področij, kjer se pojavljajo odkloni.

Informiranje in komuniciranje

B1 – predstavnik posloводства

Podjetje ima s predpisi opredeljen poročevalski okvir za poročanje o računovodskih in neračunovodskih informacijah interno in navzven. Opredeljena ima merila za ustreznost poročevalskih informacij. Za kakovost informacij nimajo posebnih določil. Za potrebe notranjega nadzora so uporabljeni tako notranji kot tudi zunanji viri podatkov. Formalni postopek za krepitev vloge zaposlenih na področju odgovornosti pri izvajanju notranjega kontroliranja ni predviden. V podjetju načrtujejo vzpostavitev anonimnega kanala za prijavo sumov nepravilnosti ali goljufij. Glede na preteklo rešitev, ki je bila v obliki klasičnega poštnega nabiralnika in ki se ni obnesla, sedaj razmišljajo o digitalni rešitvi. Posloводство ima opredeljene postopke za posredovanje ustreznih in pravočasnih informacij zunanjim strankam. Za zunanje poročanje vsako leto izdelajo koledar poročanja.

B2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Med revizijsko komisijo in posloводstvom podjetja je vzpostavljena komunikacija, tako da ima revizijska komisija na voljo vse informacije za izpolnjevanje svoje vloge. Poleg tega je revizijski komisiji omogočena tudi neposredna komunikacija z nekaterimi oddelki v podjetju, kot so npr. računovodstvo in kontroling.

B3 – linijski vodja

Linijski vodja pove, da v njegovem oddelku izdelujejo dnevna, tedenska in mesečna poročila, ki so vključena v poročevalski okvir organizacije. Konkretno gre za napovedi prodaje za različna obdobja, odmike dejanske prodaje od načrtovane ter kazalnike v povezavi z realizirano prodajo, kot so npr. zasedenost, prodajna cena, trendi trgov, itd. Neformalno poročanje poteka na kolegijih, kjer se poroča tudi o aktivnostih, ki jih oddelek prodaje izvaja.

Aktivnosti spremljanja

B1 – predstavnik posloводства

Posloводство spremlja rezultate, ki so posledica delovanja ali nedelovanja notranjih kontrol. V glavnem je posloводство usmerjeno v spremljanje informacij o nedelovanju notranjih kontrol. Posloводство v primeru zaznave pomanjkljivosti notranjega kontroliranja odgovorne nosilce opozori na to dejstvo. Za pomanjkljivosti, ki so ugotovljene s strani zunanjih revizorjev, inšpekcijskih služb ali notranje revizije se opredelijo odgovorni nosilci in roki, izvajanje ukrepov za odpravo pomanjkljivosti pa se redno spremlja do končne izvedbe.

B2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija se na svojih sejah redno seznanja z informacijo o oceni delovanja notranjih kontrol preko poročil notranje revizije. Revizijska komisija ima eventuelno možnost pridobitve neodvisne ocene delovanja notranjih kontrol.

B3 – linijski vodja

Za linijske vodje so predvideni ukrepi, če ti ne odpravijo pomanjkljivosti pri kontroliranju.

Podjetje C

Kontrolno okolje

C1 – predstavnik posloводства

Podjetje ima sprejet kodeks etike, s katerim se ob sklenitvi delovnega razmerja seznanijo vsi zaposleni. Že pred leti so pristopili k uporabi Kodeksa upravljanja za nejavne družbe, ki so ga pripravili Gospodarska zbornica Slovenije, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo ter Združenje nadzornikov Slovenije. Na tem področju imajo sprejet svoj dokument, ki se imenuje Politika upravljanja družbe. Podjetje ima za vse nivoje zaposlenih opredeljeno organizacijsko shemo, prav tako so na voljo opisi delovnih mest, ki osebje informirajo o njihovih dolžnostih. V organizaciji obstajajo dokumenti, ki opredeljujejo politiko obvladovanja tveganj, kot tudi notranje kontrole. Vzpostavljen imajo tudi register tveganj. Prisotnost prevar v podjetju posloводство ugotavlja z izvajanjem notranjih kontrol, preko zunanjih sodelavcev, ki opravijo kontrole ter z nadzorom, ki ga zagotavljajo vodje procesov. Tveganja glede prevar so zavedena tudi v registru tveganj. Eventuelno odkrite prevare posloводство sankcionira in o njih poroča revizijski komisiji in nadzornemu svetu. Podjetje ima za zadržanje sposobnih posameznikov

vzpostavljen sistem nagrajevanja in napredovanja, opravljajo pa tudi letne razgovore z zaposlenimi.

C2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija vzdržuje neposredno komunikacijo z zunanjimi revizorji in z notranjimi nadzorniki. Z zunanjimi revizorji enkrat do dvakrat letno, medtem ko z notranjimi redno, v okviru sej revizijske komisije. Glavni vzvod za preverjanje nadzora nad notranjim kontroliranjem predstavljajo redna kvartalna poročila o delovanju sistema notranjih kontrol. Na tej osnovi se potem podajajo eventualne usmeritve poslovodstvu. Revizijska komisija spremlja skladnost opredeljenih politik in postopkov z njihovim dejanskim izvajanjem preko spremljave in obravnave poročil notranje revizije. V primeru ugotovljenega odklona na tem področju je spremljanje korektivnih ukrepov zagotovljeno preko podanih priporočil notranje revizije, katerih izvajanje revizijska komisija spremlja na vsaki svoji seji, dokler niso v celoti realizirana. Revizijska komisija preko notranje revizije spremlja pregled obstoječih politik in predpisov z namenom zagotavljanja učinkovitosti notranjih kontrol. Novo sprejete politike in predpise se obravnava na sejah. Revizijska komisija pri postopku izbire revizorja izvede razpravo o ponudbah, opravi razgovore s potencialnimi kandidati ter izdela predlog za izbiro zunanjega revizorja. Revizijska komisija za nerevizijske posle, ki jih opravi zunanji revizor zahteva razkritje, vsebino in obseg teh poslov pa obravnava tudi enkrat letno na svoji seji. Člani revizijske komisije enkrat letno podpišejo izjave o neodvisnosti.

C3 – linijski vodja

Linijski vodje zagotavljajo obvladovanje tveganj na procesih, za katere so prisotni s spremljanjem procesov ter z vsakodnevnim izvajanjem notranjih kontrol. V primeru nedelovanja kontrol ali ugotovljenih odklonov pri procesu takoj pristopijo k reševanju teh stanj. Pristojnosti in razmejitve dolžnosti linijskih vodij so opredeljene jasno, na formalen način. Sogovornik meni, da bi bilo smiselno bolj natančno definirati možne ukrepe v primeru ugotovljenih odstopanj.

Ocenjevanje tveganj

C1 – predstavnik poslovodstva

Podjetje ima jasno postavljene strateške in operativne cilje na način, da je mogoče prepoznati in ocenjevati tveganja, povezana s temi cilji. Vzpostavljen je sistem za spremljanje odklonov od doseganja ciljev, ki vključuje analizo tveganj kot podlago za to, kako naj se tveganja obvladujejo. V okviru procesov so proučevana tudi tveganja glede možnosti za nastanek prevar.

Za sistem ocenjevanja tveganj po posameznih področjih in procesih sta izdelana metodologija in sistem. Postopek ocenjevanja tveganj je vključen tudi v načrtovanje produktov ali procesov.

C2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija na svojih sejah preko medletnih in letnih poročil obravnava uresničevanje zastavljenih ciljev podjetja. Obravnavana so tudi poročila posloводства o oceni in obvladovanju tveganj v družbi. Eventuelne prevare v družbi obravnava revizijska komisija, ki o tem poroča nadzornemu svetu.

C3 – linijski vodja

Linijski vodje v svoje področje vključujejo ocenjevanje tveganj pri načrtovanju in doseganju ciljev. O oceni tveganj po področjih poročajo poslovodstvu.

Kontrolne aktivnosti

C1 – predstavnik posloводства

Poslovodstvo v okviru posameznih procesov zahteva od linijskih vodij informacije o izvajanju in o rezultatih kontrolnih aktivnosti v okviru posameznih procesov. Postopki obvladovanja tveganj in preverjanja delovanja notranjih kontrol so vzpostavljeni na vseh nivojih podjetja. Poslovodstvo ločuje nezdržljive naloge na procesih, z ustreznimi politikami in predpisi pa omejuje pooblastila in pravice uporabnikov za dostop do informacij, da so te sorazmerne z njihovimi delovnimi odgovornostmi. Obseg teh pravic se stalno ažurira oz. spreminja, v kolikor je to potrebno. Kontrole, ki jih uporablja poslovodstvo vključujejo postopke avtorizacije, primerjave, fizičnega štetja uskladitve in nadzor. Poslovodstvo v sodelovanju z IT službo obdobjno pregleduje sistemske pravice in nadzor dostopa do različnih aplikacij in baz podatkov znotraj IT infrastrukture, da ugotovi, ali so sistemski privilegiji in kontrole dostopa ustrezni.

C2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija na svojih sejah obravnava informacije o izvajanju kontrolnih aktivnosti, ki prispevajo k ublažitvi tveganj na sprejemljivo raven.

C3 – linijski vodja

Linijski vodje periodično oziroma kvartalno ocenjujejo učinkovitost delovanja notranjih kontrol v okviru procesov, za katere so pristojni.

Informiranje in komuniciranje

C1 – predstavnik posloводства

Podjetje ima opredeljen poročevalski okvir za poročanje o računovodskih in neračunovodskih informacijah interno in navzven. Skladno z modelom poročanja so opredeljena merila za ustreznost in kakovost poročevalskih informacij. Posloводство upošteva tako zunanje kot tudi notranje vire podatkov za potrebe notranjega nadzora. Vloga zaposlenih na področju odgovornosti notranjega kontroliranja se poudarja, to skrb ima posloводство ter služba za nadzor in podporo poslovanju. Formalni anonimni kanal za prijavo sumov nepravilnosti ne obstaja, kljub temu pa posloводство prejema tovrstne informacije. Postopki za posredovanje ustreznih in pravočasnih informacij zunanjim strankam so opredeljeni. Opredeljeni so tudi nosilci za oblikovanje in posredovanje teh informacij.

C2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Med revizijsko komisijo, nadzornim svetom in posloводstvom obstaja komunikacija, tako da imajo vsi deležniki na voljo informacije za izpolnjevanje svoje vloge. Praksa, ki je na tem področju vzpostavljena je ustrezna.

C3 – linijski vodja

Linijski vodje poročajo na več nivojih – za posloводство tedensko na kolegijih, sicer pripravljajo formalna mesečna poročila, ki so vključena v poročevalski okvir podjetja za lastnike in nadzornike.

Aktivnosti spremljanja

C1 – predstavnik posloводства

Posloводство redno spremlja informacije o delovanju notranjih kontrol. Kvartalno so te informacije v obliki poročil obravnavane na sejah revizijske komisije. O pomanjkljivostih pri delovanju notranjih kontrol so obveščene osebe, odgovorne za notranje kontrole in za izvedbo

korektivnih ukrepov. Poslovodstvo izvaja ustrezne in pravočasne ukrepe za odpravo pomanjkljivosti, ki jih poročajo zunanji revizorji, inšpekcijske službe ali notranji pregledi.

C2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija se z informacijo o oceni delovanja notranjih kontrol seznanja kvartalno, na sejah revizijske komisije. Revizijska komisija ima možnost pridobitve neodvisne ocene delovanja notranjih kontrol, vendar zaenkrat te opcije ni izkoristila.

C3 – linijski vodja

Če se ne odpravijo pomanjkljivosti pri delovanju notranjih kontrol, so za linijske vodje predvidene sankcije oziroma ukrepi.

Podjetje D

Podjetje D nima nadzornega sveta ali revizijske komisije.

Kontrolno okolje

D1 – predstavnik poslovodstva

Podjetje ima izdelan in sprejet lasten kodeks etike, sicer pa sledijo Kodeksu korporativnega upravljanja s kapitalsko naložbo države, ki ga je sprejel SDH. Izjava o spoštovanju kodeksa upravljanja je vključena v letno poročilo družbe. Organizacija ima formalno opredeljeno organizacijsko shemo, za vse zaposlene pa so na voljo opisi delovnih mest, ki osebje informirajo o njihovih dolžnostih. V podjetju se zavedajo pomena obvladovanja tveganj, vzpostavljen imajo register tveganj ter sprejet Pravilnik o vodenju in posodabljanju registra tveganj. Skladno s tem pravilnikom se register kvartalno ažurira, opredeljene pa ima nosilce odgovornosti in tudi ukrepe, ki so predvideni za blažitev tveganj. Ključna poslovna tveganja imajo evidentirana v SWOT analizi, ki predstavlja izhodišče za pripravo vsakega poslovnega načrta. Poslovodstvo ugotavlja prisotnost prevar v podjetju s pomočjo kontrolnih mehanizmov, med katerimi je tudi inventura na preskok, videonadzorni sistemi, pravilo štirih oči in javna zbiranja ponudb za investicije. Z ugotavljanjem prisotnosti prevar se ukvarja tudi kontroling ter do neke mere zunanja revizija. Vse eventuelne prevare v družbi poslovodstvo resno obravnava, do njih ima ničelno toleranco. V kolikor je zaznano naklepno delovanje ali huda malomarnost, se v postopku pregleda angažira poslovodstvo neposredno, ob pomoči zunanje odvetniške pisarne. Za odkrite prevare se izrečejo sankcije v obliki opomina pred odpovedjo delovnega razmerja za zaposlene, medtem ko pri študentih ali pri pogodbenih delavcih takoj prekinejo sodelovanje z njimi. V

podjetju se trudijo, da pritegnejo, razvijajo in zadržijo sposobne posameznike. Vzpodbujajo spoštljiv odnos med zaposlenimi, ravzvit pa imajo tudi sistem variabilnega nagrajevanja ter izobraževanja. Poslovodstvo neposredno komunicira z zunanjimi revizorji. Eventuelne odklone od opredeljenih politik in procesov poslovodstvo spremlja na kolegijih uprave, kjer v zapisnikih beležijo tudi izvajanje korektivnih ukrepov.

D3 – linijski vodja

Linijski vodje imajo zadolžitev, da tedensko na kolegijih poročajo o ugotovljenih odstopanjih v povezavi s procesi, za katere so odgovorni. Pristojnosti in razmejitve dolžnosti so opredeljene s pooblastili po pogodbi o delu ter v opisih delovnih mest, ki jih nadgrajujejo pooblastila po sklepu uprave. V pripravi je Pravilnik o pooblastilih in odgovornosti vodstvenih delavcev.

Ocenjevanje tveganj

D1 – predstavnik poslovodstva

Podjetje ima jasno postavljene strateške in operativne cilje na način, da je mogoče prepoznavati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji. Za spremljanje odmikov od doseganja ciljev dnevno spremljajo poročila o gibanju prodaje in tedenske napovedi realizacije za kvartalna obdobja. Enkrat tedensko se odmiki od načrtov ugotavljajo tudi na kolegijih uprave, kjer se sprejemajo in spremljajo korektivni ukrepi. Poslovodstvo spremlja tudi sistemska tveganja ter vrednoti tveganja glede možnosti za nastanek prevar. Tveganja se vrednotijo po posameznih področjih in procesih kvartalno, pri čemer izhajajo iz registra tveganj. V primeru nastalih škodnih dogodkov oz. incidentov se register tveganj ažurira nemudoma. Pri načrtovanju novih produktov ali procesov poslovodstvo neformalno vključuje postopek ocenjevanja tveganj po principu – kaj bi šlo lahko narobe?

D3 – linijski vodja

Linijski vodje v svoje področje vključujejo ocenjevanje tveganj pri načrtovanju in doseganju ciljev. Na kolegiju uprave vodja prodaje poda tudi oceno tveganja, da napoved ne bo realizirana ter predlaga ukrepe. Linijski vodje o oceni tveganj po področjih enkrat tedensko poročajo na kolegiju uprave.

Kontrolne aktivnosti

D1 – predstavnik posloводства

Posloводство od odgovornih zahteva informacije o izvajanju in rezultatih kontrolnih aktivnosti v okviru posameznih procesov. Tako se npr. pripravi pisno poročilo poslovodu o odmikih pri inventurah, o deviantnih dogodkih, ki jih je zabeležil videonadzorni sistem ter o poškodovanih stvari in opreme. Postopki preverjanja delovanja kontrol so vzpostavljeni le na posameznih procesih. Posloводство kolikor je mogoče ločuje nezdružljive naloge na procesih. Pooblastila in pravice zaposlenih so opredeljene z zakonodajnim okvirom, s pogodbo o zaposlitvi ter v opisu delovnih mest.

D3 – linijski vodja

Linijski vodje samostojno ne ocenjujejo učinkovitosti delovanja notranjih kontrol v okviru procesov, za katere so odgovorni. Sistem na ravni družbe je do neke mere zagotovljen s spremljanjem registra tveganj.

Informiranje in komuniciranje

D1 – predstavnik posloводства

V podjetju ni formalno opredeljen poročevalski okvir za poročanje o računovodskih informacijah interno in navzven. Za poročanje navzven se spoštujejo zahteve zakonodajalca, za interno poročanje pa so pravila poročanja dogovorjena v okviru delovanja kolegija uprave. V povezavi z merili za ustreznost in kakovost poročevalskih informacij jim formalni referenčni okvir predstavlja dokument »Priporočila in pričakovanja Slovenskega državnega holdinga«. Z namenom krepite vloga vseh zaposlenih na področju izvajanja notranjega kontroliranja posloводство promovira spoštovanje etičnega kodeksa ter izpostavlja pomen ekonomske učinkovitosti procesov. Za prijavo suma nepravilnosti v podjetju imajo zaposleni na voljo nabiralnik, v katerega lahko oddajo sporočilo. Postopki za posredovanje ustreznih in pravočasnih informacij zunanjim strankam niso posebej opredeljeni.

D3 – linijski vodja

Linijski vodje so vključeni v poročevalski okvir podjetja tako, da tedensko poročajo o tekočih zadevah na kolegiju uprave, mesečno pripravijo poročila o doseženih rezultatih za lastnike, kvartalno pripravijo predloge za posodobitev registra tveganj, sodelujejo pri pripravi letnega poročila ter letno pripravijo poslovni načrt s predlogi investicij.

Aktivnosti spremljanja

D1 – predstavnik posloводства

Posloводство spremlja informacije o delovanju notranjih kontrol. Neposredno je vključeno v proces poročanja ter proces zunanjega revidiranja in posodabljanja registra tveganj. Posloводство sporoči pomanjkljivosti notranjega kontroliranja tistim, ki so odgovorni za korektivne ukrepe in za pravilno delovanje notranjih kontrol. Finančnega ovrednotenja tveganj ne izvajajo. Posloводство izvaja ukrepe za pravočasno odpravo pomanjkljivosti, ki jih ugotovijo zunanji revizorji ali inšpekcijske službe.

D3 – linijski vodja

Za linijske vodje so predvideni ukrepi, v kolikor ne odpravijo pomanjkljivosti pri delovanju sistema notranjih kontrol. Neupoštevanje pravilnika o vodenju registra tveganj se tretira kot hujša kršitev delovnih obveznosti. Sogovornik ne pomni, da bi prišlo do situacije, ki bi terjala takšne sankcije. Odmiki, ki so jih ugotovile notranje kontrole so doslej vedno imeli racionalno oz. logično podlago.

Podjetje E

Kontrolno okolje

E1 – predstavnik posloводства

V podjetju imajo sprejet kodeks etike, s katerim so seznanjeni vsi zaposleni. Zavezani so k spoštovanju SDH-jevega Kodeksa korporativnega upravljanja s kapitalsko naložbo države kot tudi k spoštovanju Kodeksa korporativnega upravljanja Skupine, kateri podjetje pripada. V letnem poročilu vsako leto navedejo, v kolikšni meri odstopajo od priporočil Kodeksa SDH. Organiziranost podjetja je opredeljena z organizacijsko shemo, za zaposlene obstajajo tudi opisi delovnih mest, ki osebje informirajo o njihovih dolžnostih. Politika obvladovanja tveganj v podjetju ni opredeljena v nobenem internem dokumentu ali predpisu, prav tako tudi notranje kontrole ne. Posloводство se posveča ugotavljanju prisotnosti prevar, ki se sankcionirajo in o katerih se poroča nadzornemu svetu. Za pritegnitev, razvoj in zadržanje sposobnih kadrov imajo v podjetju izdelan kadrovski načrt, uporabljajo pa sistem nagrajevanja, napredovanja in prepoznave perspektivnega kadra. Zaposlenim omogočajo tudi nastanitev in štipendiranje. Posloводство skuša oblikovati organizacijsko klimo, v kateri je prisotno zavedanje o pomenu usposabljanja in znanja, korektni medsebojni odnosi in poistovetenje zaposlenih s cilji družbe.

Poslovodstvo družbe vsako leto zaposlenim predstavi rezultate njihovega dela ter cilje in usmeritve za prihodnost.

E2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Nadzorni svet podjetja komunicira z zunanjimi revizorji in notranjimi nadzorniki po potrebi, večinoma pa posredno, preko poslovodstva. Pri preverjanju nadzora nad razvojem in uspešnostjo notranjega kontroliranja se nadzorni svet zanaša na zunanjo revizijo in poročila poslovodstva. V postopek izbire revizorja nadzorni svet ni neposredno vključen. Predsednik nadzornega sveta, ki družbo zastopa, podpiše pogodbo z zunanjim revizorjem, ki ga predlaga in imenuje ustanovitelj družbe in edini družbenik, ki ima vlogo in vse pristojnosti skupščine (matična družba). Nadzorni svet ne preverja nerevizijskih poslov, ki jih opravlja izbrani revizor, saj ta opravlja le revizijske posle. Izjav o neodvisnosti člani nadzornega sveta ne podpisujejo.

E3 – linijski vodja

Linijski vodje zagotavljajo obvladovanje tveganj na procesih, za katere so odgovorni preko sprejetih organizacijskih navodil in standardov, tedensko imajo kolegije, na katerih poročajo. Pristojnosti in razmejitve dolžnosti linijskih vodij so opredeljene v standardih ter v opisih delovnih mest.

Ocenjevanje tveganj

E1 – predstavnik poslovodstva

Poslovodstvo ima nekatere izmed strateških in operativnih ciljev postavljene na način, da je mogoče prepoznavati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji. Vzpostavljen je sistem za spremljanje odmikov od doseganja ciljev, kamor je vključena tudi neformalna analiza tveganj. Podjetje na nivoju procesov ne vrednoti tveganj glede možnosti za nastanek prevar, sistem za ocenjevanje tveganj po posameznih področjih in procesih ne obstaja. Pri načrtovanju novih produktov ali procesov poslovodstvo upošteva tveganja, ki se ob izvedbi lahko pojavijo.

E2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Nadzorni svet na svoji sejah obravnava uresničevanje zastavljenih ciljev družbe. Posebnih poročil poslovodstva o oceni in obvladovanju tveganj v družbi nadzorni svet ne prejema. Tveganja, ki jim je, ali bi jim bilo podjetje lahko izpostavljeno pri svojem poslovanju so predstavljena v letnem poročilu družbe in vključujejo zlasti kreditno, tržno, operativno in

likvidnostno tveganje. Letno poročilo sprejme nadzorni svet. Na svojih sejah nadzorni svet obravnava tudi eventuelne prevare v podjetju.

E3 – linijski vodja

Linijski vodja za prodajno marketinški del v načrtovanje ciljev vključuje tveganja, in sicer na osnovi posameznih predpostavk. Operativni linijski vodja tveganj v svoje področje ne vključuje. Vodja prodajno marketinškega dela o tveganjih poroča poslovodstvu pri obravnavi odmikov od prodajnega načrta.

Kontrolne aktivnosti

E1 – predstavnik poslovodstva

Poslovodstvo od odgovornih zahteva informacije o izvajanju in rezultatih kontrolnih aktivnosti v okviru posameznih procesov. Postopki preverjanja delovanja notranjih kontrol niso vzpostavljeni na vseh nivojih družbe. Poslovodstvo s politikami in predpisi omejuje pravice uporabnikov, da so te sorazmerne z njihovimi delovnimi odgovornostmi. Kontrole, ki jih uporablja poslovodstvo vključujejo avtorizacije, primerjave, fizično štetje ter uskladitve in nadzor. Ustreznosti sistemskih pravic uporabnikov v okviru IT sistemov in infrastrukture poslovodstvo ne pregleduje.

E2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Na svojih sejah nadzorni svet obravnava informacije o izvajanju kontrolnih aktivnosti, ki prispevajo k ublažitvi tveganj za doseganje ciljev na sprejemljivo raven.

E3 – linijski vodja

Linijski vodje v okviru svojih procesov 1-krat letno naredijo revizijo vzpostavljenih kontrol.

Informiranje in komuniciranje

E1 – predstavnik poslovodstva

V podjetju je opredeljen poročevalski okvir za poročanje o računovodskih informacijah interno in navzven. Merila za ustreznost in kakovost poročevalskih informacij niso opredeljena. Poslovodstvo upošteva tako notranje kot tudi zunanje vire podatkov za potrebe notranjega nadzora. V podjetju je vzpostavljen kanal za anonimno prijavo sumljivih aktivnosti ali

nepravilnosti. Postopki za posredovanje ustreznih in pravočasnih informacij zunanjim strankam niso opredeljene.

E2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Nadzorni svet in poslovodstvo komunicirata na način, da ima nadzorni svet na voljo vse informacije za izpolnjevanje svoje vloge.

E3 – linijski vodja

Linijski vodje so vključeni v poročevalski okvir podjetja. Prodaja dnevno izdeluje poročila o realizaciji, vključno s kazalniki, enkrat mesečno pa izdela poročilo o realizaciji prodaje s primerjavo na plan in z enakim obdobjem preteklega leta. Vsi linijski vodje sodelujejo pri pripravi letnega poročila.

Aktivnosti spremljanja

E1 – predstavnik poslovodstva

Poslovodstvo spremlja informacije o delovanju notranjih kontrol. Pomanjkljivosti notranjega kontroliranja sporoči odgovornim, ki morajo izvesti korektivne ukrepe. Izvajajo se pravočasni in ustrezni ukrepi za odpravo pomanjkljivosti, ki jih poročajo zunanji revizorji ali inšpekcijske službe.

E2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Nadzorni svet se seznanja z informacijo o oceni delovanja notranjih kontrol. Za oceno delovanja notranjih kontrol ima nadzorni svet možnost pridobitve zunanje neodvisne ocene.

E3 – linijski vodja

V primeru, da linijski vodje ne odpravijo pomanjkljivosti pri delovanju sistema notranjih kontrol, prejmejo ustne in pisne opomine.

Podjetje F

Kontrolno okolje

F1 – predstavnik posloводства

V podjetju je sprejet kodeks etike, s katerim so seznanjeni vsi zaposleni. Sprejete imajo tudi nekatere druge strokovne in etične standarde poslovanja. Organizacijske shema je formalno opredeljena, za vse zaposlene so na voljo opisi delovnih mest, ki osebje informirajo o njihovih dolžnostih. Organizacijski predpisi vsebujejo področje politike obvladovanja tveganj in definiranja notranjih kontrol. Preko slednjih posloводство ugotavlja prisotnost prevar v podjetju. Prezare se sankcionirajo, o njih se poroča na sejah nadzornega sveta. Podjetje ima za pritegnitev, razvoj in zadržanje spodobnih posameznikov vpeljan sistem izobraževanja, posloводство opravlja tudi letne razgovore z zaposlenimi.

F2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta ni želel sodelovati v intervjuju.

F3 – linijski vodja

Linijski vodje zagotavljajo obvladovanje tveganj na procesih, za katere so odgovorni s predpisi in ostalimi internimi akti podjetja. Pristojnosti in razmejitve dolžnosti linijskih vodij so opredeljene jasno in na formalen način.

Ocenjevanje tveganj

F1 – predstavnik posloводства

Podjetje ima jasno postavljene strateške in operativne cilje na način, da je mogoče prepoznati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji. Vzpostavljen je sistem za spremljanje odmikov od ciljev, pri čemer ta vsebuje analizo tveganj kot podlago za odločanje, kako naj se tveganja obvladujejo. Organizacija pri posameznih procesih proučuje in vrednoti tudi tveganja glede možnosti prevar. Za ocenjevanja tveganj po posameznih področjih in procesih obstaja metodologija in periodično delujoč sistem ocenjevanja tveganj. Posloводство pri načrtovanju produktov ali procesov vključuje postopek ocenjevanja tveganj.

F2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta ni želel sodelovati v intervjuju.

F3 – linijski vodja

Linijski vodje v svoje področje vključujejo ocenjevanje tveganj pri načrtovanju in doseganju ciljev in o oceni tveganj po področjih poročajo poslovodstvu.

Kontrolne aktivnosti

F1 – predstavnik poslovodstva

Poslovodstvo od odgovornih zahteva informacije o izvajanju in o rezultatih kontrolnih aktivnosti v okviru posameznih procesov. Postopki preverjanja delovanja notranjih kontrol so vzpostavljeni na osnovi ocene tveganj na vseh nivojih družbe. Poslovodstvo ločuje nezdržljive naloge pri procesih in s politikami in predpisi omejuje pooblastila uporabnikov za dostop do informacij, da so pooblastila sorazmerna z njihovimi delovnimi odgovornostmi. Kontrole, ki jih uporablja poslovodstvo vključujejo postopke avtorizacije, primerjave, fizično štetje, uskladitve in nadzor. Poslovodstvo redno pregleduje sistemske pravice in nadzor dostopa do različnih aplikacij in baz podatkov znotraj IT infrastrukture, da ugotovi, ali so sistemski privilegiji in kontrole dostopa ustrezni.

F2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta ni želel sodelovati v intervjuju.

F3 – linijski vodja

Linijski vodja ni želel razkriti, ali sploh in če da, na kakšen način periodično ocenjuje učinkovitost delovanja notranjih kontrol v okviru procesov, za katere je pristojen.

Informiranje in komuniciranje

F1 – predstavnik poslovodstva

V podjetju imajo opredeljen poročevalski okvir za poročanje o računovodskih in neračunovodskih informacijah interno in navzven, opredeljena so tudi merila za kakovost in ustreznost poročevalskih informacij. Poslovodstvo upošteva tako zunanje kot tudi notranje vire

podatkov, kadar identificira ustrezne informacije, ki jih je treba uporabiti za potrebe notranjega nadzora, za krepitev vloge vseh zaposlenih na področju odgovornosti pri izvajanju notranjega kontroliranja ima vodstvo predviden komunikacijski postopek. Anonimnega kanala za prijavo sumov nepravilnosti v podjetju ne omogočajo. Poslovodstvo ima opredeljene postopke za posredovanje ustreznih in pravočasnih informacij zunanjim strankam.

F2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta ni želel sodelovati v intervjuju.

F3 – linijski vodja

Linijski vodje so v obstoječ poročevalski okvir organizacije vključeni preko kolegija ter preko izdelave internih poročil.

Aktivnosti spremljanja

F1 – predstavnik poslovodstva

Poslovodstvo spremlja informacije o delovanju notranjih kontrol ter ovrednoti in pravočasno sporoči pomanjkljivosti notranjega kontroliranja tistim strankam, ki so odgovorne za korektivne ukrepe. izvaja ustrezne in pravočasne ukrepe za odpravo pomanjkljivosti, ki jih poročajo zunanji revizorji, inšpekcijske službe ali notranji pregledi.

F2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta ni želel sodelovati v intervjuju.

F3 – linijski vodja

Linijski vodja ni želel odgovoriti na vprašanje, če so za linijske vodje predvideni ukrepi, če ne odpravijo pomanjkljivosti pri delovanju sistema notranjih kontrol.

Podjetje G

Kontrolno okolje

G1 – predstavnik posloводства

V podjetju nimajo sprejetega kodeksa etike, kakršnih koli strokovnih, etičnih standardov poslovanja ali politik v zvezi s tem. Organizacijska shema podjetja je formalno opredeljena, za vse zaposlene obstajajo opisi delovnih mest, z opisi njihovih zadolžitev in pristojnosti. Politika obvladovanja tveganj ni opredeljena v nobenem izmed predpisov, ravno tako tudi ne področje tveganj in notranjih kontrol. Posloводство ugotavlja prisotnost prevar z naključnimi kontrolami in s spremljanjem odmikov pri poslovanju. O eventualno odkritih prevarah posloводство poroča nadzornemu svetu v primeru, da so te bistvene za poslovanje. Prezare so sankcionirane skladno z zakonom. Sposobne kadre pritegnejo in zadržijo z aktivno finančno in nefinančno motivacijo.

G2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Nadzorni svet in tudi revizijska komisija vzdržujeta neposredno komunikacijo z zunanjimi revizorji in notranjimi nadzorniki. Uspešnost kontroliranja, ki ga izvaja posloводство nadzorni svet spremlja preko poročil in z drugimi preverjanji. Skladnost opredeljenih politik in postopkov z dejansko izvedenimi preverja nadzorni svet na rednih sestankih z upravo. Nadzorni svet občasno pregleduje politike in predpise, ki jih v podjetju sprejmejo. V postopek izbire revizorja je nadzorni svet neposredno vključen, občasno preverja tudi posle, ki jih izbrani revizor opravi. Člani nadzornega sveta podpisujejo izjave o neodvisnosti zgolj ob nastopu ali podaljšanju mandata.

G3 – linijski vodja

Linijski vodje zagotavljajo obvladovanje tveganj na procesih, za katere so odgovorni z izvajanjem periodičnih preverjanj procesov ter s pomočjo informacij, pridobljenih v postopkih informiranja.

Ocenjevanje tveganj

G1 – predstavnik posloводства

Podjetje ima jasno postavljene strateške in operativne cilje na način, da je mogoče prepoznavati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji. Vzpostavljen imajo sistem za spremljanje odmikov od doseganja ciljev, vendar pri tem ne vključujejo analize tveganj. Tveganja glede prevar se

načeloma ne proučujejo in ne vrednotijo, saj je poslovodstvo mnenja, da prevare niso pogoste. Metodologija in sistem za ocenjevanje tveganj po posameznih področjih ne obstajata. Poslovodstvo v načrtovanje produktov ali procesov običajno vključuje postopek ocenjevanja tveganj.

G2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Nadzorni svet na svojih sejah redno obravnava uresničevanje zastavljenih ciljev družbe, spremlja tudi poročila poslovodstva o obvladovanju tveganj v podjetju. Eventuelne prevare v družbi nadzorni svet obravnava le, če imajo bistven pomen za poslovanje.

G3 – linijski vodja

Linijski vodje v svoja področja redko vključujejo ocenjevanje tveganj pri načrtovanju in doseganju ciljev, o oceni tveganj po področjih pa ne poročajo poslovodstvu.

Kontrolne aktivnosti

G1 – predstavnik poslovodstva

Poslovodstvo od odgovornih zahteva informacije o izvajanju in o rezultatih kontrolnih aktivnosti v okviru posameznih procesov. Postopki preverjanja delovanja notranjih kontrol so vzpostavljeni zgolj na nivoju poslovodstva. Poslovodstvo ne ločuje nezdružljivih nalog uporabnikov pri procesih, medtem ko so pooblastila in pravice uporabnikov za dostop do informacij omejene, da so te sorazmerne z njihovimi delovnimi odgovornostmi. Kontrole, ki jih poslovodstvo uporablja vključujejo avtorizacije, fizično štetje, uskladitve in nadzor. Občasno poslovodstvo izvede tudi pregled ustreznosti sistemskih pravic uporabnikov.

G2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Nadzorni svet na svojih sejah obravnava informacije o kontrolnih aktivnostih le, če so te bistvene za poslovanje podjetja.

G3 – linijski vodja

Linijski vodje ne ocenjujejo učinkovitosti delovanja notranjih kontrol v okviru procesov, za katere so odgovorni.

Informiranje in komuniciranje

G1 – predstavnik posloводства

Podjetje ima opredeljen poročevalski okvir za poročanje računovodskih in neračunovodskih informacij interno in navzven, opredeljena so tudi merila za ustreznost in kakovost poročevalskih informacij. Posloводство za potrebe notranjega nadzora upošteva tako notranje kot tudi zunanje vire podatkov, kadar identificira ustrezne informacije, ki jih je treba uporabiti za potrebe notranjega nadzora. Komunikacijski postopek za krepitev vloge zaposlenih na področju odgovornosti pri izvajanju notranjega kontroliranja ne obstaja. Posloводство je vzpostavilo anonimni kanal, kjer lahko zaposleni, partnerji in druge stranke prijavijo sum nepravilnosti. Postopki za posredovanje ustreznih in pravočasnih informacij zunanjim strankam niso opredeljeni.

G2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Komunikacija med posloводstvom in revizijsko komisijo in nadzornim svetom obstaja, vzpostavljena je v okviru rednih sej nadzornega sveta in revizijske komisije.

G3 – linijski vodja

Linijski vodje so vključeni v obstoječ poročevalski okvir organizacije, vendar poročajo le nadrejenim, tj. posloводstvu.

Aktivnosti spremljanja

G1 – predstavnik posloводства

Posloводство spremlja informacije o delovanju notranjih kontrol, vendar le na vodstvenem oz. poslovodskem nivoju. Ukrepi za odpravo pomanjkljivosti, ki jih poročajo zunanji revizorji ali inšpekcijske službe so pravočasno izvedeni.

G2 – predstavnik revizijske komisije / nadzornega sveta

Revizijska komisija se občasno seznanja z informacijo o delovanju notranjih kontrol na nivoju posloводства. Obstaja tudi možnost za pridobitev neodvisne ocene delovanja notranjih kontrol.

G3 – linijski vodja

Ukrepi za odpravo pomanjkljivosti pri delovanju sistema notranjih kontrol niso predvideni, ker takšen sistem na nivoju linijskih vodij ne obstaja.