

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

NOTRANJE KONTROLE V RAČUNOVODSKEM SERVISU

Ljubljana, november 2020

ALJUŠKA PETEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Aljuška Petek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Notranje kontrole v računovodskem servisu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Hočevarjem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA IZHODIŠČA NOTRANJIH KONTROL.....	5
1.1 Opredelitev notranjih kontrol	5
1.1.1 Namen in razvrstitev notranjih kontrol	5
1.1.2 Sistem notranjih kontrol	7
1.2 Urejenost notranjih kontrol.....	9
1.2.1 Vloga posloводства pri vzpostavitvi notranjih kontrol	10
1.2.2 Uspešnost in učinkovitost.....	11
1.3 Pomanjkljivosti in spremljanje notranjih kontrol	11
1.3.1 Razvrstitev pomanjkljivosti.....	12
1.3.2 Spremljanje in nadzorovanje notranjih kontrol	13
2 RAČUNOVODSKI VIDIK NOTRANJIH KONTROL	14
2.1 Vrste notranjih kontrol.....	14
2.1.1 Notranje računovodske kontrole	14
2.1.2 Vrste notranjih računovodskih kontrol.....	15
2.2 Vzpostavitev in delovanje notranjih računovodskih kontrol	17
2.2.1 Koncept pomembnosti.....	17
2.2.2 Delovanje računovodskih kontrol in dejavniki učinkovitosti	18
3 POMEN RAČUNOVODSKIH SERVISOV PRI OBLIKOVANJU NOTRANJIH KONTROL	19
3.1 Notranje kontrole v manjših podjetjih	19
3.2 Računovodski servisi v Sloveniji	20
3.3 Posebnosti računovodskih servisov	21
3.4 Izvajanje notranjih kontrol v računovodskih servisih	22
4 ANALIZA NOTRANJIH KONTROL V IZBRANEM PODJETJU	24
4.1 Metode dela in omejitve raziskave	24
4.2 Raziskovalne hipoteze	24
4.3 Predstavitev izbranega podjetja.....	25
4.3.1 Opis podjetja	25
4.3.2 Organiziranost v podjetju	26
4.3.3 Izobraževanje in komuniciranje pri zaposlenih.....	27
4.3.4 Notranje kontrole v podjetju	28
4.3.5 Sistem notranjih kontrol po COSO modelu	30

4.4	Preverjanje zastavljenih hipotez	40
4.5	Ugotovitve in priporočila	42
	SKLEP	44
	LITERATURA IN VIRI	46
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Etične vrednote.....	31
Tabela 2:	Zavezanost k usposobljenosti in upravljanju s kadri.....	31
Tabela 3:	Način dela.....	31
Tabela 4:	Organizacijska struktura in odgovornost.....	32
Tabela 5:	Cilji.....	34
Tabela 6:	Tveganja za uresničitev ciljev	35
Tabela 7:	Kontrolne aktivnosti	36
Tabela 8:	Informiranje in komuniciranje	38
Tabela 9:	Nadziranje aktivnosti.....	39

KAZALO SLIK

Slika 1:	Organigram izbranega podjetja	26
Slika 2:	Delovna doba anketirancev	28
Slika 3:	Uporaba opomnikov.....	29
Slika 4:	Predvidenost ukrepov ravnanja zaposlenih.....	32
Slika 5:	Način ocenjevanja zaposlenih in doseganja njihovih ciljev	33
Slika 6:	Vzpostavljenost notranjega poročanja pri notranjih kontrolah	34
Slika 7:	Ocenjevanje tveganj	35
Slika 8:	Oblikovanje notranjih kontrol na podlagi tveganj	36
Slika 9:	Opis postopkov poslovnih procesov	37
Slika 10:	Opravljanje dveh ali več zaporednih nalog	37
Slika 11:	Interni akt	38
Slika 12:	Komunikacija v podjetju.....	39
Slika 13:	Nadzor procesa upravljanja s tveganji	40

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Intervju z vodjo računovodskega servisa izbranega podjetja	1
Priloga 2:	Anketni vprašalnik zaposlenim.....	5

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COSO – (angl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission); Odbor sponzorskih organizacij Treadway komisije

EU – (European union); Evropska unija

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

IAASB – (angl. International Auditing and Assurance Standards Board); Odbor za mednarodne standarde revidiranja in dajanja zagotovil

IESBA – (angl. International Ethics Standards Board for Accountants); Odbor za mednarodne standarde etike za računovodske strokovnjake

IFAC – (angl. International Federation Of Accountants); Mednarodna zveza računovodskih strokovnjakov

IIA – (angl. The Institute of Internal Auditors); Inštitut notranjih revizorjev

MRS – Mednarodni revizijski standardi

MSRP – Mednarodni standardi računovodskega poročanja

PSR – Pravila skrbnega računovodenja

SKD – Standardne klasifikacije dejavnosti

SOX – (angl. Sarbanes–Oxley Act); Sarbanes-oxley zakon

SRS – Slovenski računovodski standardi

ZDA – Združene države Amerike

ZRS – Zbornica računovodskih servisov

Zveza RFR – Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije

UVOD

Notranje kontrole lahko različnim deležnikom pomenijo različno. V organizaciji so pomembni vsi deležniki (zaposleni, vodstvo in drugi), saj vsi ti pripomorejo k delovanju notranjih kontrol. Pomembno je, da se poistovetijo s strategijo in kulturo podjetja ter da so jim znani cilji podjetja. Pri tem je bistveno njihovo etično obnašanje, ki se mora začeti pri vodstvenih delavcih (Phornlaphatrachakorn, 2019). Tako podjetje najlažje stremi k učinkovitosti poslovanja in navsezadnje tudi učinkovitosti notranjih kontrol (Dimitrijevic, Milovanovic & Stancic, 2015).

Ureditev notranjih kontrol se je v večji meri začelo ob povečanju goljufij, iz katerih so sledili razni škandali (Lachney, 2018). Odbor sponzorskih organizacij Treadway komisije (angl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, v nadaljevanju COSO) je leta 1992 prvič oblikoval Celovit okvir notranjega kontroliranja, ki je bil pozneje večkrat posodobljen. Namenjen je vsem organizacijam. Tem okvirjem je skupno, da se nanašajo na COSO model, torej na pet sestavin, ki morajo biti prisotne, da je sistem notranjih kontrol uspešno in učinkovito vzpostavljen. Te so: kontrolno okolje, ocena tveganja, kontrolne aktivnosti, informacije in komunikacija ter nadzor oziroma spremljanje aktivnosti (COSO, 1992; COSO, 2012; COSO, 2013).

V Sloveniji notranje kontrole niso regulirane z razliko državnega proračuna in proračunskih uporabnikov glede notranjega nadzora javnih financ (Zakon o javnih financah (ZJF), Ur. l. RS 11/11). Po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS 65/09, se za srednje in velike kapitalske družbe zahteva, da v letna poročila vključijo glavne značilnosti sistema notranjih kontrol. Samo preverjanje notranjih kontrol spada v področje notranjih revizorjev, a teh nimajo vsa podjetja (IIA, 2016; Čížman, 2018). Za vzpostavitev notranjih kontrol v podjetju in njeno delovanje je odgovorno poslovodstvo (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008). Zunanji revizor preverja delovanje notranjih kontrol, vendar le v okviru revizije računovodskih izkazov ter le za podjetja, ki so zavezana k reviziji ali se zanjo odločijo prostovoljno (IAASB, 2009a). Revizorji pri svojem delu uporabljajo koncept pomembnosti. Ta je definiran v Mednarodnih standardih revidiranja (IAASB, 2009d). Slovenski računovodski standardi (SRS), Ur. l. RS, št. 95/15, 74/16, 23/17, 57/18 in 81/18 te opredelitve ne vsebujejo (Bajuk Mušič, 2018). Ker ni natančnih navodil, kako bi se naj prag pomembnosti uporabljal v okviru računovodstva v praksi, se ta le redko uporablja, čeprav bi se lahko uporabljal na podoben način, kot ga uporabljajo pri svojem delu revizorji (Bajuk Mušič, 2016; Bajuk Mušič in drugi, 2016).

Najširša opredelitev notranjih kontrol je, da je njihov namen usmerjati podjetje v dobičkonosnost in uresničevanje njenega poslanstva ter zmanjšati morebitna presenečenja. Vodstvu omogočajo, da se z njihovo vzpostavitvijo spopada z vse hitrejšimi spremembami konkurenčnega okolja (COSO, 1992; COSO, 2013). Torej notranje kontrole v najširšem smislu predstavljajo doseganje ciljev organizacije ter pri tem vse, kar v organizaciji vsebuje

morebitno tveganje, zato je to na nek (vnaprej določen) način potrebno preverjati oziroma nadzorovati (Deshpande, 2009). Poslovodstvo se vse bolj zaveda, da je odgovorno za nemoteno delovanje organizacije. Ker pa vseh dejanj in dogodkov ne more predvidevati, je pomembno, da opredeli tveganja, do katerih lahko pride (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008). Tveganja se lahko opredelijo kot resnični ali potencialni dogodki, ki zmanjšajo verjetnost za doseg ciljev organizacije. Na podlagi tveganj v organizaciji poslovodstvo vzpostavi notranje kontrole, ki predstavljajo politike in postopke, ki poskušajo morebitne grožnje zmanjševati oziroma obvladovati, če že ne odstraniti (Gordon, Loeb & Zseng, 2009). Učinkovito obvladovanje tveganj se obravnava kot ključna konkurenčna prednost, ki določa uspešnost podjetja v negotovem okolju. Tveganja se v podjetju kažejo na različne načine in lahko imajo tako pozitiven kot negativen učinek za podjetje. Pomembno je, da notranje kontrole obvladujejo tveganja. Določena mera tveganja je vedno prisotna, zato je pomembno, kako je vzpostavljen sistem notranjih kontrol, da se ta tveganja čim bolj zmanjšajo (Yingyu, Hui, Wei & Yingjun, 2016). Kljub uspešni vzpostavitvi notranjih kontrol lahko pride do pomanjkljivosti, če ni ustreznega spremljanja kontrol, pri čemer je pomembnejše pomanjkljivosti potrebno poročati poslovodstvu in lastnikom (PCAOB, 2020; Doyle, Ge & McVay, 2007). Po drugi strani pa lahko prihaja tudi do napak ali celo do goljufij. Še posebej nevarne so poslovodske prevare, ki so težje odkrite, saj jih sistem notranjih kontrol lažje zaobide (IAASB, 2009b).

Obstajajo različne vrste notranjih kontrol: administrativne, operativne in računovodske kontrole (Yang & Guan, 2004). Slednje so lahko temeljne ali vodstvene. Temeljne kontrole opravljajo zaposleni na različne načine. Poslovodstvo (oziroma nadrejeni) pa preko vodstvenih kontrol nadzoruje delovanje računovodskih (temeljnih) kontrol (Odar, 2013). Da pa podjetje ve, kdaj so neke notranje kontrole uspešne in učinkovite, je smiselno, da v interni akt podrobneje določi, kakšno je njeno preverjanje (ZJF). Vzpostavitev učinkovitih notranjih kontrol naj bi se odvijala na način, da se v podjetju med zaposlenimi vzpostavi ločitev nalog, ki je ena od vodstvenih kontrol, kar pomeni, da s tem prepreči pregledovanje lastnega dela (CIMA, 2005; Perner, brez datuma). Vodstvene kontrole predstavljajo neposredno nadziranje. V okvir le-teh pa spada tudi nadziranje, ki je vgrajeno v sistem notranjih kontrol. Na primer omejitev dostopa, kar pomeni, da računovodji določenega postopka sam sistem ne dovoli izpeljati do konca, če do tega nima dostopa. Obe vrsti nadzora sta v podjetju pomembni (Odar, 2013).

Računovodske storitve lahko imajo podjetja organizirana v okviru svojega podjetja ali jih zanje opravljajo računovodski servisi. Poleg teh lahko računovodski servisi kot storitev ponujajo tudi neračunovodske storitve (kot so obračun plač, davčno svetovanje ipd.). Če se podjetja odločijo, da podpišejo pogodbo z računovodskim servisom, gre v večini za dolgotrajnejše sodelovanje (ZRS, 2014). Problem pri tem pa lahko nastane, da storitve niso izvedene kakovostno, saj ta dejavnost ni regulirana in z ustanovitvijo računovodskega servisa ta ne zahteva nikakršnega specifičnega znanja, ki bi ga bilo potrebno dokazovati. Po drugi strani pa se morajo podjetja zavedati, da ob izboru računovodskega servisa lahko prednost

predstavlja prav njihovo specifično znanje. Zveza računovodskih servisov opredeljuje določene pogoje, ki jih morajo računovodski servisi dosegati, da lahko pridobijo Potrdilo o opravljanju dejavnosti v skladu s Standardom izvajalcev računovodskih storitev (GZS, 2020a). Za nemoteno delo podjetja je pomembno uporabljanje notranjih kontrol, čeprav v manj formalni obliki, kot velja to za manjša podjetja (Reider, 2008). Kajti računovodski servisi v večini predstavljajo srednja in manjša podjetja (SIR, 2018; IFAC, 2012). Notranje kontrole pripomorejo k odkrivanju napak, pa tudi k uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Na ta način so tudi zanesljivejši računovodski izkazi. Ti navsezadnje predstavljajo ugled računovodskega servisa, ki jih za svoje stranke pripravlja (Češnovar, 2019).

Glavni cilj magistrskega dela je bil pregledati sistem notranjih kontrol preko petih sestavin sistema notranjih kontrol po COSO modelu v računovodskem servisu v izbranem podjetju in podati predloge izboljšave.

Namen magistrskega dela je bilo pomagati izbranemu podjetju ugotoviti, kakšen je njihov sistem notranjih kontrol ter kako deluje. Pri tem sem želela izboljšati uporabo notranjih kontrol. Z opravljenim intervjujem z vodjo računovodskega servisa sem želela povzeti delovanje notranjih kontrol v izbranem podjetju. S podanim anketnim vprašalnikom zaposlenim pa prispevati k delovanju notranjih kontrol v podjetju, ki se tičejo tudi strank ter jih po potrebi izboljšati.

Zastavljen namen sem poskušala doseči z naslednjimi **cilji**:

- ugotoviti, kakšna klima je v podjetju in na čem temelji njihov odnos,
- preučiti organiziranost notranjih kontrol v podjetju in način komunikacije pri tem,
- pregledati, na kakšen način se spopadajo s problemi in tveganji v podjetju,
- ugotoviti, kako potekajo kontrolne aktivnosti ter kako so razdeljene naloge med zaposlene,
- pregledati, kako poteka nadzor tako nad zaposlenimi kot nad uporabljenimi kontrolami in nad delovanjem sistema notranjih kontrol v podjetju.

Izbran raziskovalni pristop je predstavljal pregled strokovne in znanstvene literature ter domače in tuje literature. Šlo je za pregled raznih člankov iz uglednih revij, (elektronskih) knjig, spletnih strani, zakonodaje EU, pa tudi slovenske zakonodaje. Pomagala sem si tudi s podatki Zbornice računovodskih servisov. Pri študiji primera sem si pomagala z intervjujem vodje računovodskega servisa in anketo, ki sem jo podala zaposlenim v podjetju.

Raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zadala v magistrskem delu, so:

RV1: Ima izbrano podjetje vzpostavljen sistem notranjih kontrol?

RV2: Ali izbrano podjetje omogoča vzpostavitev sistema notranjih kontrol strankam?

RV3: Ali ima izbrano podjetje ustaljen postopek vzpostavitve notranjih kontrol pri strankah?

RV4: So v izbranem podjetju vzpostavljene sestavine sistema notranjih kontrol po COSO modelu, in sicer: kontrolno okolje, ocena tveganj, kontrolne aktivnosti, informacije in komunikacija ter nadzor?

Magistrsko delo je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

V prvem poglavju sem predstavila nekaj definicij notranjih kontrol ter kakšen je sploh njihov namen in razvrstitev. S sistemom notranjih kontrol po modelu COSO sem prikazala sestavine, ki so pomembne pri delujočih notranjih kontrolah. Opredelila sem tudi, zakaj je njena urejenost pomembna ter v kolikšni meri to velja za Slovenijo. Povzela sem, kdo pri nas preverja notranje kontrole ter kakšna je pri tem vloga posloводства. Na podlagi definicij uspešnosti in učinkovitosti ter razlikovanju med pojmom sem predstavila, kaj ta dva pojma pomenita v povezavi z notranjimi kontrolami. Poglavje sem zaključila s pomanjkljivostmi notranjih kontrol, ki sem jih razvrstila v različne kategorije, pri tem sem na kratko opisala spremljanje in nadzorovanje notranjih kontrol.

Drugo poglavje je obravnavalo notranje kontrole v računovodstvu, kjer sem se usmerila predvsem v notranje računovodske kontrole, ki so ena od vrst notranjih kontrol. To pa predvsem z namenom z računovodskega vidika prikazati pomembnost notranjih kontrol za podjetje. Notranje računovodske kontrole sem na kratko tudi predstavila. V tem poglavju sem tudi pojasnila, do kakšnih napak lahko pride. Pri tem sem predstavila tudi koncept pomembnosti in v kolikšni meri je ta bistven pri določitvi uporabe določene notranje kontrole. Na koncu poglavja je sledil postopek delovanja notranjih računovodskih kontrol po korakih.

Tretje poglavje je bilo namenjeno predstavitvi značilnosti notranjih kontrol v računovodskih servisih. Najprej sem opredelila organiziranost notranjih kontrol v manjših podjetjih, saj v to skupino spadajo tudi računovodski servisi. Nato sem predstavila kakšne posebnosti veljajo pri njih glede notranjih kontrol. Na koncu poglavja je sledilo izvajanje notranjih kontrol v računovodskih servisih.

Četrto poglavje je bilo usmerjeno v analizo notranjih kontrol v izbranem podjetju in s tem v študijo primera. V tem poglavju sem opredelila raziskovalno metodo in hipoteze. Nadaljevala sem s predstavitvijo podjetja in njeno organiziranostjo ter opredelitvijo njihovega načina izobraževanja in komuniciranja. Nadaljevala sem z opisom njihovih notranjih kontrol ter organiziranostjo le-teh pri strankah. Nato sem predstavila sistem notranjih kontrol po COSO modelu, pri čemer sem predstavila izsledke ankete in ugotovitve intervjuja. S tem sem želela prikazati, če so sestavine COSO modela prisotne v podjetju ter na kakšen način. Na koncu je sledilo preverjanje zastavljenih hipotez v magistrskem delu in predlogi izboljšave notranjih kontrol v izbranem podjetju.

V sklepu sem povzela glavne ugotovitve magistrskega dela.

1 TEORETIČNA IZHODIŠČA NOTRANJIH KONTROL

1.1 Opredelitev notranjih kontrol

Najpogostejša definicija notranjih kontrol je definicija Odbora sponzorskih organizacij Treadway komisije (angl. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, v nadaljevanju COSO), ki pravi, da gre za postopke, ki jih izvaja organ nadzora, (poslo)vodstvo in drugi zaposleni v organizaciji in so v okviru notranjih kontrol namenjeni zagotavljanju sprejemljivo zagotovilo o doseganju (vnaprej zastavljenih) ciljev (COSO, 1992; COSO, 2013, str. 2). V okviru notranjega kontroliranja se lahko organizacija osredotoča na tri skupine ciljev, ti so: (a) **cilji delovanja**, ki se usmerjajo na učinkovitost in uspešnost organizacije, njenih virov ter njene donosnosti, (b) **cilji poročanja** predstavljajo zanesljivost računovodskih izkazov, pri tem so še posebej pomembne računovodske informacije, na podlagi katerih se predstavlja pošten prikaz stanja organizacije in (c) **cilji skladnosti**, ki pomenijo skladnost z zakoni in drugimi predpisi, ki jih mora organizacija spoštovati (COSO, 1992; COSO, 2013; Dimitrijevic, Milovanovic & Stancic, 2015). Le-te opravljajo zaposleni v okviru celovitega procesa oziroma aktivnostih, ki jih izvajajo. Vse to pa spremlja in ocenjuje poslovodstvo, na podlagi katerih tudi oceni uspešnost notranjega kontroliranja (Dimitrijevic, Milovanovic & Stancic, 2015). Zgoraj omenjene kategorije ciljev predstavljajo različne potrebe. Čeprav se te med seboj prepletajo, se njihovo doseganje oblikuje različno (COSO, 1992).

»Notranji nadzor vključuje načrt organizacije in vse ohrabrujoče metode in ukrepe, sprejete v podjetju za zaščito svojih sredstev, preverjanje točnosti in zanesljivosti njegovih računovodskih podatkov, spodbujanje operativne učinkovitosti in spodbujanje upoštevanja predpisanih vodstvenih usmeritev« (Bower & Schlosser, 1965, str. 338). »Gre za celoten sistem (finančnih in drugih) kontrol, ki zagotavljajo razumno zagotovilo učinkovitega in uspešnega poslovanja« (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008, str. 163).

1.1.1 Namen in razvrstitev notranjih kontrol

Namen notranjih kontrol je varovanje premoženja organizacije, pravilnost računovodskih informacij, na podlagi katerih se odloča, ter pravilnost zunanjega in notranjega poročanja (Bajuk Mušič in drugi, 2016, str. 470). Glavni namen notranjih kontrol je torej dvojen, in sicer njena **vzpostavitev**, torej da se napačne navedbe odkrijejo in popravijo oziroma odstranijo, in **vzdrževanje** notranjih kontrol, kar pomeni spremljanje izvajanja notranjih kontrol, pri čemer to pomeni, da se preverja njihova namembnost (Perner, brez datuma).

Z notranjimi kontrolami se vzpostavijo procesi in odgovornosti, tako da se zagotovi ravnanje vseh pomembnih udeležencev. Uporabljeni postopki morajo omogočati preprečevanje napak ter prevar oziroma njihovo čimprejšnje odkrivanje. Določene kontrole se spreminjajo skozi

čas, kar pomeni, da so nekatere kontrole uspešne le določen čas, nekatere kontrole pa po določenem času niso več potrebne (Čížman, 2018).

Obstaja nešteto delujočih kontrol v organizaciji, te pa so lahko razvrščene v naslednje kategorije (Reider, 2008; Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008, str. 164; Moschovitis, 2018):

- odkrivalne (angl. detective)

Te kontrole identificirajo problem oziroma nezaželene rezultate, ki se pojavijo tekom procesa. Te so primerne, kadar je mogoče sprejeti nastalo izgubo ali škodo. Primera te vrste kontrole so: senzor gibanja, nadzor kakovosti itd. V okviru računovodstva pa je primer takšne kontrole finančna uskladitev (kadar se neodobrene transakcije odkrijejo, potem ko so že nastale) ipd.

- usmerjevalne (angl. directive)

Te kontrole usmerjajo dejavnost k želenemu izidu. Primer takšnega nadzora je usposabljanje osebja za doseganje določenih ciljev organizacije, na primer delovni standardi ter obstoj strategije, ki zaposlene obvešča o izvedbi določene vrste dejanj ipd.

- preventivne (angl. preventative)

Te kontrole odvrčajo od goljufij in napak ter omejujejo ali ustavijo možnost neželenih dogodkov, preden se zgodijo. Primeri vključujejo fizični nadzor (varnostnike), nadzor dostopa do določenih podatkov in omejitev dostopa do njih (angl. authorisation limits) (CIMA, 2005; Čížman, 2018).

- popraviljalne (angl. corrective)

Te kontrole popravijo že nastale napake po tem, ko se odkrijejo. Primer tega je lahko varnostno kopiranje ali pa tudi popravljanje izdanega računa, če katera od sestavin manjka (AWWA, 2011; Moschovitis, 2018). Primer predstavlja tudi pogoje pogodbe o povračilu preplačane plače od zaposlenega (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008, str. 164).

- nadomestne/dopolnilne (angl. compensatory)

Te kontrole se vzpostavijo ob vedenju, da druge naštete kontrole ne bodo uspele ublažiti enega ali več tveganj na sprejemljivo raven ali pa predstavljajo dopolnitev ostalim kontrolam. Sem spada ločitev/razmejitev nalog njihove obdelave (angl. separation of duty) (Moschovitis, 2018).

Pri odločanju in spodbujanju konkurenčnih prednosti podjetja, njeni uspešnosti ter učinkovitosti ima kakovost notranjih kontrol ključno vlogo (Phornlaphatrachakorn, 2019, str. 198). Ta ponazarja sposobnost podjetja, da zagotavlja uporabo notranjih kontrol pri doseganju

posebnih ciljev, učinkovitosti in uspešnosti poslovanja, zanesljivega poročanja in skladnost z zakoni ter s predpisi (Schroeder & Shepardson, 2016).

1.1.2 Sistem notranjih kontrol

Uspešen sistem notranjih kontrol se mora pravočasno odzivati na spremembe v poslovnem okolju. Vodstvo je odgovorno za vzpostavljen sistem notranjih kontrol, vendar tudi zaposleni nosijo določeno mero odgovornosti pri izvajanju notranjih kontrol. Pomembno je, da komunikacija poteka v obe smeri nemoteno, torej vodstvo – zaposleni in zaposleni – vodstvo (angl. topdown, bottom-up) (KPMG, 1999). Vsako podjetje je drugačno, zato ima organiziran edinstven sistem notranjih kontrol, odvisno od najrazličnejših dejavnikov, in sicer: od velikosti podjetja, njihove organizacijske strukture, panoge, finančne stabilnosti ipd. (Doyle, Ge & McVay, 2007).

Sistem notranjih kontrol stremi k uresničevanju ciljev in poslanstva organizacije, vključno z upoštevanjem notranje politike podjetja, varovanjem premoženja, odkrivanjem napak in prevar ter poskušanjem zmanjševati in odpravljati nastale nepredvidljive dogodke. S sistemom notranjih kontrol želi organizacija kar se da povečati zanesljivost in pravočasnost informacij, ki so potrebne za odločanje (Deshpande, 2009).

Sistem notranjih kontrol naj bi vključeval 5 ključnih sestavin, tako imenovan COSO model notranjih kontrol (COSO, 1992; COSO, 2013; Odar, 2013; Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008):

- kontrolno okolje,
- ocena tveganj,
- kontrolne aktivnosti,
- informacije in komunikacija,
- nadzor/spremljanje aktivnosti.

Kontrolno okolje je temelj vseh drugih komponent in predstavlja smernice obnašanja in delovanja, ki jih določi poslovodstvo. Te ima napisane v internem aktu, če ga podjetje ima (COSO, 2013). Torej gre za ozaveščanje s strani direktorjev ter vodstva podjetja glede pomena notranjih kontrol, ki so potrebne za delovanje organizacije in so vključene v kulturo podjetja ter njihovih zaposlenih kot tudi njihova naklonjenost k (načinu) uresničevanja ciljev organizacije (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008). Tukaj gre za integriteto in etične vrednote vseh zaposlenih v organizaciji. Ključno je, da se etično obnašanje začne pri vodstvu, ki nato naprej preda ta merila zaposlenim, kaj od njih glede obnašanja in delovanja pričakuje (Dimitrijevic, Milovanovic & Stancic, 2015). Zaposleni si lahko pomagajo z etičnim kodeksom, če ga organizacija ima. Računovodski strokovnjaki si lahko pri odločanju pomagajo z etičnim kodeksom, ki je namenjen prav njim. Odbor za Mednarodne standarde za računovodske strokovnjake (angl. International Ethics Standards Board for Accountants) (IESBA, 2010) je izdal Mednarodni kodeks etike za računovodske strokovnjake (v

nadaljevanju Kodeks IESBA). Namen kodeksa je pomoč računovodskim strokovnjakom. Ta kodeks je sestavljen iz treh delov: a. splošna uporaba kodeksa IESBA, b. računovodski strokovnjaki v javni praksi in c. računovodski strokovnjaki v gospodarstvu (IESBA, 2010). Določa standarde pričakovanega obnašanja (Skitek, 2019, str. 51). Kontrolno okolje tudi predstavlja organizacijsko strukturo v organizaciji in posledično, kdo komu poroča ter kdo nosi določeno odgovornost. Pri tem je zelo pomembno, da so zaposlenim dodeljene naloge znane, prav tako njihova odgovornost pri tem (CIMA, 2005).

Ocena tveganja pomeni predpogoj za določitev učinkovitih notranjih kontrol. Od devetdesetih let se vse več podjetij usmerja od tradicionalnega upravljanja tveganj (kar pomeni posamezno upravljanje različnih tveganj) h korporativnemu upravljanju tveganj (angl. enterprise risk management). Gre za celovit pristop, ki je zasnovan na podlagi tega, da celovito opredeli tveganja ter se z njimi spopada po korakih in skuša tveganja čim bolj zmanjšati. Tveganja vidi kot priložnosti. Najprej določi ustrezne cilje, nato identificira tveganja, ki jih preveri preko različnih analiz, in določi vpliv (Gordon, Loeb & Tseng, 2009; Yingyu, Hui, Wei & Yingjun, 2016) in verjetnost njihovega nastanka ter stopnjo pomembnosti (slednja bo razložena v nadaljevanju) (Bajuk Mušič, 2016). Tveganje pomeni možnost, da pride do nekega dogodka z določenimi posledicami (COSO, 2012). Oceni in se usmeri predvsem v bistvena tveganja, ki so za organizacijo najpomembnejša (SIR, 2016). Ta so lahko povezana tako z notranjimi kot tudi zunanjimi viri, vključno s pomanjkljivostmi pri kontroliranju, motnjami informacijskega sistema, konkurenco, naravnimi nesrečami, zakonskimi zahtevami ipd. (KPMG, 1999). Ker je morebitna tveganja potrebno ves čas spremljati, je zelo pomembno opredeliti in analizirati vsako spremembo, ki lahko vpliva na katero od opredeljenih tveganj. Pomembno je tudi, da podjetje pri tem oceni tudi možnost morebitnih goljufij. Učinkovito obvladovanje tveganj predstavlja ključno konkurenčno prednost podjetja (Yingyu, Hui, Wei & Yingjun, 2016).

Kontrolne aktivnosti predstavljajo politike in postopke, ki vodijo do notranjih kontrol. Te aktivnosti pomagajo zagotoviti, da se sprejemajo potrebni ukrepi, ki na podlagi predhodno identificiranih (morebitnih) tveganj oblikujejo notranje kontrole. Ukrepi predstavljajo: fizični nadzor, ločitev nalog, preglede s strani vodstva itd. Sem pa spada tudi revizija (KPMG, 1999; Lachney, 2018). Kontrolne aktivnosti se izvajajo v celotni organizaciji, na vseh ravneh, prav tako v vseh funkcijah. Vključuje vrsto različnih dejavnosti, kot so: dovoljenja, odobritve, uskladitve, pregledi delovanja in varovanje premoženja (COSO, 2013). Pomembno je, da podjetje izbere učinkovite notranje kontrole (Evropsko računsko sodišče, 2012).

Informacije in komunikacija predstavlja pregled učinkovitosti sistema notranjih kontrol (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008). Informacijski sistem je odgovoren za pripravo poročila, ki omogoča sprejetje poslovnih odločitev. Učinkovita komunikacija mora potekati v obe smeri, od vodstva do zaposlenih in obratno. Oboji morajo razumeti svojo vlogo v sistemu notranjih kontrol in odgovornost v organizaciji. Učinkovita mora biti tudi komunikacija s kupci, dobavitelji in drugimi pomembnimi deležniki (COSO, 2013a). Cilj uspešnih notranjih kontrol so zanesljive računovodske informacije, ki so podlaga pri sestavljanju računovodskih

izkazov tako za notranje kot tudi zunanje uporabnike (Evropsko računsko sodišče, 2012; Hočevar, 2003). Zanesljive informacije in pri tem komunikacija sta pomembni pri oceni stanja ter poslovnih možnosti (Odar, 2013).

Nadzor oziroma spremljanje aktivnosti pomeni preverjanje delovanja zgoraj opisanih aktivnostih, tako da se preveri vsaka zase ali v kombinaciji z drugimi, vnaprej določenimi sodili. Te določijo regulatorji. O njihovih pomanjkljivostih se mora obvestiti poslovodstvu in druge organe nadzora (COSO, 2013).

1.2 Urejenost notranjih kontrol

Pomembnost notranjih kontrol je bila prepoznana že v tridesetih letih prejšnjega stoletja v zakonih o vrednostnih papirjih in borzah v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Po nekaj odmevnih škandalih ter goljufijah je bil oblikovan COSO model, ki temelji na ocenjevanju uspešnosti notranjih kontrol. Ta okvir je bil večkrat posodobljen, nazadnje leta 2013 (Holder, Karim, Lin & Pinser, 2016). Model COSO predstavlja projekt zasebnega sektorja in je namenjen izboljšanju uspešnosti organizacije na podlagi vzpostavitve učinkovitih notranjih kontrol, upravljanju tveganj ter odvrčanju od goljufij. Namenjen je izboljšati uspešnost organizacije (COSO, 2013).

V začetku 21. stoletja se je nedelovanje notranjih kontrol odkrilo predvsem s strani finančnih poročil. Vendar kako? Pred tem notranje kontrole v ZDA niso bile regulirane. Šele ob povečanju napak zaradi pomanjkljivih notranjih kontrol je privedlo do tega, da je leta 2003 v ZDA prišel v veljavo Sarbanes-Oxley zakon. V tem zakonu so opredeljeni ukrepi za odvrčanje in preprečevanje računovodskih prevar/goljufij, usmerjene pa so predvsem v pravilnost finančnega poročanja. Tudi v drugih državah so prišli v veljavo podobni zakoni (Pingyang & Gaoqing, 2016; Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008).

Evropska unija (v nadaljevanju EU) je že v prejšnjem stoletju začela uvajati skupna pravila za namene primerljivega finančnega poročanja po vsej EU. To je storila tako, da je določila uredbe, ki jih mora država članica neposredno spoštovati ter direktive, s katerimi državam članicam naloži doseganje določenih ciljev. Te vsaka država članica uresničuje po svoje. Primer predstavlja računovodska direktiva, kjer je eden od ciljev, ki jih mora država članica uveljaviti v svoji zakonodaji, zanesljivost informacij računovodskih izkazov. Države članice imajo to urejeno na različne načine, a z istim ciljem – primerljivostjo (Direktiva 2013/34/EU; European comission, brez datuma b). EU se bori tudi na področju revizije za zaupanje računovodskih izkazov ter spodbuja tudi primerljivost med državami, ki niso članice EU (European comission, brez datuma a).

V slovenski zakonodaji notranje kontrole niso posebej obravnavane, razen v delu Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1), ki zahteva, da srednje in velike kapitalske družbe v letna poročila vključijo glavne značilnosti sistemov notranjih kontrol in upravljanja tveganj. Pa tudi v delu Zakona o javnih financah (ZJF), kjer se nanaša na proračun Republike Slovenije (v nadaljevanju RS) in se poleg drugih področij usmerja v notranji nadzor javnih financ. Notranji

nadzor javnih financ obsega sistem poslovođenja (managementa), kontrol ter notranjega revidiranja (Čižman, 2018). Urad RS za nadzor proračuna je leta 2004 izdal Usmeritve za notranje kontrole, ki so kot pomagalo za razvoj enotnega sistema notranjih kontrol pri porabnikih državnega proračuna (Urad RS za nadzor proračuna, 2004).

1.2.1 Vloga poslovođenja pri vzpostavitvi notranjih kontrol

Ključ za uspešno vzpostavitev, uveljavitev ter izvajanje notranjega kontroliranja je v presoji poslovođenja. Odloči se, koliko notranjega kontroliranja organizacija potrebuje in na podlagi tega določi, koliko kontroliranja je dovolj. Ocenjuje in nato presodi uspešnost notranjega kontroliranja (Gross, McCarthy & Shelmon, 2005; COSO, 2013). Pri tem z vzpostavitvijo notranjih kontrol poslovođenje stremi k doseganju vnaprej določenih ciljev (Franc, 2019, str. 18).

Poslovođenje se mora zavedati odgovornosti, ki jo ima poleg pristojnih za upravljanje v podjetju pri vzpostavitvi notranjih kontrol in posledično s smotnostjo poslovanja (IAASB, 2009a; Čižman, 2018). Ker podjetje ne more vedeti, ampak lahko le predvideva, kakšne bodo razmere na trgu, mora temu primerno prilagajati tudi samo poslovanje in kontrole (Phornlaphatrachakorn, 2019). Čeprav lahko uspešne kontrole pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev, ne morejo nadomestiti slabega upravljanja (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008).

Law in Kusant (2014) menita, da pomanjkanje notranjih kontrol vodi do goljufij/prevar. Notranje kontrole lahko pripomorejo k zmanjšanju priložnosti za prevare (Moschovitis, 2018). Hendri in Amelia (2019) sta ugotovila, da kakovost na področju človeških virov v računovodstvu vpliva na kakovost računovodskih izkazov. Zato je pomembno, da se poudarja etično obnašanje v podjetju. Če želi imeti podjetje učinkovite notranje kontrole, je potrebno imeti zagotovljeno integriteto najvišje v podjetju, torej pri vodstvu, saj so ti tisti, ki nadzirajo poslovanje podjetja, s tem pa tudi nadzorovanje delovanja notranjih kontrol (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008). Integriteta pomeni delati prav tudi takrat, ko v to nisi prisiljen (Klein & Kumar, 2015; Šumi, Lobnikar, Banutai & Rančigaj, 2012). Pri izbiri vodstvenega kadra je pomembna njihova zgodovina zaposlitve, raven integritete in njihova dejanja, saj so ti ključni odločevalci v podjetju. Zakaj? Poslovodske prevare so težje odkrite od samih napak, saj jih lahko sistem notranjih kontrol zaobide (IAASB, 2009b).

Ne glede na poslovanje podjetja bodo v podjetju vedno obstajala različna tveganja, da določeni cilji ne bodo doseženi. Poslovođenje se usmerja v to, da so cilji doseženi, kljub temu pa mora primerjati stroške s koristmi, saj so sredstva, ki jih imajo pri tem na voljo, omejena. Poslovođenje se torej usmerja v vzpostavitev takšnih notranjih kontrol, ki so učinkovite, saj na ta način zagotovi zanesljivo informiranje, pri tem pa se usmerja tudi v to, da stroški niso večji od koristi (Ministrstvo za finance, 2004; Čižman, 2018). Pri tem je pomembno, da kontrole odkrijejo pomanjkljivosti, torej da se uporabljajo za svoj namen (Komisija evropske skupnosti, 2006).

1.2.2 Uspešnost in učinkovitost

Bergant (2019) opozarja na ločevanje med pojmom uspešnost (angl. effectiveness) in učinkovitost (angl. efficiency). Učinkovitost pomeni, da se nekaj dela »na pravi način« glede na razpoložljive vire ter v okviru tega, da stroški ne presegajo koristi. Kar pa ne pomeni, da pri tem to ne more biti uspešno. Slednje pomeni, da se dosega zastavljene cilje oziroma da se »delajo prave stvari«, kar pomeni, da se osredotočamo na ustvarjanje rezultata, po katerem je povpraševanje (Sundqvist, Backlund, & Chroneer, 2014). Torej delati »prave stvari na pravi način« pomeni smotrnost poslovanja. Ti dve sestavini sta zelo pomembni pri poslovanju podjetja. Primerljivost pa je ključna pri uporabi teh dveh konceptov (Sundqvist, Backlund, & Chroneer, 2014), še posebej pri definiranju notranjih kontrol. Zato ni dovolj, da ima podjetje notranje kontrole, ampak naj bi te bile učinkovite in uspešne (Candreva, 2006; Bajuk Mušič, 2013). Notranje kontrole so en izmed virov korporativnega upravljanja podjetja in so edinstven pripomoček, kako spodbujati k uspešnosti in učinkovitosti podjetja (Phornlaphatrachakorn, 2019).

Kako torej zagotoviti uspešno in učinkovito delovanje notranjih kontrol? Čižman (2018, str. 35) navaja, da le-to dosežemo z: učinkovito organizacijsko strukturo, načrtovanjem poslovanja v prihodnje, učinkovitimi in zanesljivimi informacijami s strani posloводства, pa tudi nadzor nad tem mora biti učinkovit. V Kodeksu IESBA pa so ti dejavniki naslednji: strokovna podkovanost in nenehni poklicni razvoj, spremljanje poslovnih praks, močne notranje kontrole in zunanje pregledovanje (revizija) (IESBA, 2010, str. 10).

Kdo v okviru pregleda notranjih kontrol preverja učinkovitost in uspešnost notranjih kontrol? V slovenskem prostoru je govora o delovanju notranjih kontrol predvsem v delu, ko njegovo delovanje pregleda notranji revizor. Ta pomaga zgolj pri vzdrževanju notranjih kontrol in ne pri njihovem oblikovanju. Revizor tako oceni uspešnost in učinkovitost pri odzivanju na tveganja (Dimitrijevic, Milovanovic & Stancic, 2015). V primerjavi z zunanjim revizorjem, ki le poda mnenje, da so računovodski izkazi pripravljeni »v skladu s primernim okvirom računovodskega poročanja«, ne zagotavlja pa učinkovitosti in uspešnosti notranjih kontrol (IAASB, 2009a). Poleg tega revizija ni obvezna za vsa podjetja, ampak le za velike in srednje kapitalske družbe po ZGD-1, drugi se lahko zanjo odločijo prostovoljno.

1.3 Pomanjkljivosti in spremljanje notranjih kontrol

Notranja kontrola ni uspešna, kadar ne odkrije pomanjkljivosti oziroma tveganj, ki naj bi jih odkrila (SIR, 2018). Odbor za mednarodne standarde revidiranja in dajanja zagotovil (angl. International Auditing and Assurance Standard Board) poslovna tveganja opredeljuje kot: »tveganje, ki izhaja iz bistvenih pogojev, dogodkov, okoliščin, ukrepov ali izostanka ukrepov, ki bi utegnili škoditi zmožnosti organizacije« (IAASB, 2009č, str. 5).

Omejitve notranjih kontrol so naslednje: sodbe pri odločanju so lahko napačne, preprosta napaka ali napačna navedba lahko povzroči okvare, nadzor je mogoče zaobiti z dogovorom

dveh ali več ljudi, poslovodstvo lahko nadvlada kontrole in finančne stroške takšnih kontrol, saj so lahko zelo visoki glede na njihove koristi (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008).

Spremljanje kontrol v organizaciji je pomembna naloga poslovodstva. To mora spremljati, če je organizacija dosegla načrtovano. Glavni namen spremljanja je »neprekinjeno uspešno delovanje kontrol« (IAASB, 2009č, str. 71). Pri tem pa mora poslovodstvo imeti v mislih, da so koristi večje od stroškov (Ministrstvo za finance, 2004).

1.3.1 Razvrstitev pomanjkljivosti

Pomanjkljivosti pri notranjih kontrolah se lahko razvrstijo v naslednje kategorije (Gupta & Leech, 2005):

- **Kontrolna pomanjkljivost** oziroma **pomanjkljivost pri notranjem kontroliranju** (angl. control deficiency; deficiency in internal control)

Obstaja, kadar izvajajoča se kontrola s strani vodstva in zaposlenih med običajnim izvajanjem nalog pravočasno ne odkrije napačnih navedb ter ni učinkovitega kontroliranja, ki bi preprečilo napačne navedbe (PCAOB, 2020). Prihaja lahko do neustreznega spremljanja kontrol (IAASB, 2009b).

- **Občutne/bistvene pomanjkljivosti** (angl. significant deficiency)

Gre za pomanjkljivost ali kombinacijo več pomanjkljivosti pri notranjih kontrolah v računovodskem poročanju. Je manj resna kot bistvena slabost, vendar še vedno dovolj pomembna, da je poslovodstvo z njo seznanjeno. Primeri teh so lahko: neučinkovito kontrolno okolje, pomanjkljivo izvajanje postopkov ocenjevanja tveganj, »medsebojno učinkovanje ene pomanjkljivosti z drugimi« itd. (IAASB, 2009c, str. 8–9).

- **Pomembna oziroma bistvena slabost** (angl. material weakness)

Je tista občutna pomanjkljivost oziroma skupek več pomanjkljivosti, za katere obstaja precejšnja verjetnost, da bodo vodile do pomembno napačne navedbe (oziroma do napačnih postopkov) in ne bodo odkrite (Doyle, Ge & McVay, 2007). O teh pomanjkljivostih ima revizor ob pregledu in najdbi dolžnost seznaniti poslovodstvo ter organe upravljanja (Perner, brez datuma).

Doyle, Ge in McVay (2007) menijo, da je večja verjetnost poročanja pomanjkljivosti pri notranjih kontrolah v manjših podjetjih, finančno šibkejših, mlajših, tistih z visoko rastjo ter teh, ki imajo bolj zapleteno organizirano računovodsko strukturo. Ge, Matsumoto in Zhang (2011) menijo, da na razumevanje vpliva zgoraj omenjenih dejavnikov nima takšne moči na poročanje pomanjkljivosti v notranjih kontrolah kot poznavanje najvišjih vodstvenih delavcev (IAASB, 2009b).

1.3.2 Spremljanje in nadzorovanje notranjih kontrol

Notranje kontrole je neprestano treba nadzorovati. Delovanje sistema notranjih kontrol se lahko oceni na podlagi njihovega spremljanja, ocen ali kombinacije obojega. Obseg in pogostost ocenjevanj je odvisna od ocen tveganj in učinkovitosti postopkov spremljanja. Učinkovitost notranjih kontrol se lahko zagotovi na dva načina, in sicer prvič na podlagi poročanja o pomanjkljivostih v sistemu notranjih kontrol »navzgor« – če pride do pomembnejših pomanjkljivosti ali tveganj, je treba o tem obvestiti neposredno vodstvo (KPMG, 1999). Drugič, na podlagi vzpostavitve notranjega revidiranja, ki predstavlja neodvisno ter nepristransko mnenje o učinkovitosti notranjih kontrol (Ministrstvo za finance, 2004).

Kontrolni sistem naj bi potekal po načelu ločitev nalog (angl. separation of duties). Pomeni, da se vsaki računovodji dodeli določena odgovornost določenega opravila, ki med seboj niso povezana (CIMA, 2005). Na primer, tisti, ki knjiži knjigovodske listine, ne more biti tisti, ki izdeluje finančna poročila (Čížman, 2018).

V Kodeksu IESBA so opredeljene nevarnosti, do katerih lahko pride pri delu računovodskih strokovnjakov (IESBA, 2010, str. 10):

- nevarnosti koristoljubja (angl. self-interest threats)

Pomeni nevarnost, da bo računovodski strokovnjak imel kakršnekoli koristi, da ne ravna v skladu s tem, kar je prav. Pojavlja se predvsem pri imetnikih deležev v podjetju ali njihovih ožjih članov ali okoriščanju iz zaupnih informacij, ki jih ima ta oseba na voljo.

- nevarnosti pregledovanja lastnega dela (angl. self-review threats)

Pomeni, da obstaja nevarnost odsotnosti dodatne kontrole, ki bi preprečevala pregledovanje lastnega dela. Ta nevarnost se poskuša odpravljati z ločitvijo nalog med zaposlenimi oziroma računovodji (CIMA, 2005).

- nevarnost zagovarjanja (angl. advocacy threats)

Do tega lahko pride, če obstaja možnost, da je ogrožena objektivnost računovodskega strokovnjaka.

- nevarnost domačnosti (angl. familiarity threats)

Ta nevarnost izhaja, da zaradi (tesnejšega) poznavanja lahko prihaja do nekorektnega opravljanja dela računovodskega strokovnjaka.

- nevarnost ustrahovanja (angl. intimidation threats)

Pomeni nevarnost, da bo računovodski strokovnjak zaradi pritiskov, ki so nanj izvršeni, ravnal drugače kot bi sicer.

Pravila skrbnega računovodenja (v nadaljevanju PSR) za organizacijo niso zavezujoča, ampak predstavljajo zgolj priporočila, ki naj bi se uporabljala pri notranjem poročanju (SIR, 2016). PSR v 7. poglavju – **Računovodsko nadziranje** opredeljuje, na kakšen način in s katerimi sodili naj bi organizacija oblikovala kontroliranje. Sodila so predpisi in računovodski standardi, način pa se določi s pravilnikom o računovodstvu (če ga podjetje ima) (Odar, 2013). Zakon o računovodstvu (ZR), Ur. l. RS 23/99, 30/02 in 114/06, pravne osebe napotuje, da s pravilnikom podrobneje uredijo kontrolo knjigovodskih listin. ZR je namenjen tistim, ki poslovnih knjig ne vodijo na podlagi ZGD-1, torej proračunskim uporabnikom, pravnim osebam javnega in zasebnega prava ipd.

2 RAČUNOVODSKI VIDIK NOTRANJIH KONTROL

2.1 Vrste notranjih kontrol

Notranje kontrole vključujejo: računovodske, administrativne in operativne kontrole (nadzor kakovosti, delovne standarde, občasno poročanje, kvantitativne kontrole ipd.) (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008, str. 7; Yang & Guan, 2004, str. 545).

Pri poslovanju podjetja so za nemoteno delovanje računovodskega sistema ključne notranje računovodske kontrole (Odar, 2013). Z računovodskega vidika je pregled notranjih kontrol pomemben predvsem za namene zanesljivega računovodskega poročanja (notranjega in zunanjega) kot tudi skladnost poslovanja z zakoni in s predpisi ter varovanje sredstev organizacije (Evropsko računsko sodišče, 2012, str. 132). Izvajanje notranjih kontrol pripomore k zagotavljanju celovitosti finančnih in računovodskih informacij, spodbujanju odgovornosti in preprečevanju goljufij (Phornlaphatrachakorn, 2019, str. 199).

Računovodski sistem predstavlja vse računovodske naloge v organizaciji in je tisti, ki na podlagi notranjih računovodskih kontrol zagotavlja zanesljive računovodske informacije in podatke (Agyei-Ampomah, Collier & CIMA, 2008). Te so pomembne pri sestavi računovodskih izkazov (Odar, 2013, str. 45).

2.1.1 Notranje računovodske kontrole

Računovodske kontrole so nepogrešljive pri uspešnem spremljanju in obvladovanju poslovanja organizacije. Te preverjajo računovodske podatke in poskušajo odpraviti njihove pomanjkljivosti (Odar, 2013).

Računovodske kontrole se nanašajo na (Agyei-Ampomah, Collier &, 2008, str. 175–177):

- **denar** (nadzor nad bančnimi računi, omejitev dostopa do bančnega računa in plačevanje računov, prenos sredstev med računi),
- **dolžnike** (spremljanje plačevanja računov kupcev, preverjanje kreditne sposobnosti),
- **zaloge** (preverjanje zalog z računovodskimi evidencami, vrednotenje zalog na podlagi računovodskih standardov),
- **naložbe in neopredmetena sredstva** (vrednotenje naložb na podlagi računovodskih standardov, odobritve pridobitev in odtujitev, pravilno računovodenje prihodkov od investicij),
- **osnovna sredstva** (v nadaljevanju OS) (OS so vpisana v knjigo OS, redni pregled OS zaradi prepričanja o dejanski uporabi),
- **upnike** (odobritve nakupov, račun dobavitelja se pregleda z naročilnico/dobavnico),
- **posojila/krediti** (zapadli zneski se ustrezno evidentirajo, posojila so pravilno odobrena),
- **prihodke in odhodke** (izdatki so pravilno odobreni, pravilno računovodenje stroškov in prihodkov, pravilno dokumentiranje računov itd.).

Večinoma so notranje računovodske kontrole **statične**, kar pomeni, da se ne spreminjajo. To pomeni, da so notranje računovodske kontrole pri sestavi računovodskih izkazov pri podjetjih podobne, a se razlikujejo pri postopkih, glede na velikost podjetja kot tudi glede na to, v kateri panogi so podjetja. Treba jih je spremljati, kajti ni nujno, da so ves čas učinkovite. Zato se spreminjajo in prilagajajo trenutni situaciji (Bajuk Mušič in drugi, 2016, str. 470; Čizman, 2018).

Delovanje računovodskega sistema je odvisno od vzpostavitve računovodskih kontrol. Te morajo biti vzpostavljene tako, da obstaja pregled nad dokumenti, da se lahko ugotovi, katere listine so dlje časa odprte ter da se v takšnih primerih ustrezno ukrepa. Druga oblika kontrol so **opomniki**. Tako si računovodja sam vodi evidenco opravi, ki jih mora izvesti ter kontrol, ko le-te izvede. Ena od teh je datum dospelja na prejetih računih (Odar, 2013).

2.1.2 Vrste notranjih računovodskih kontrol

Notranje računovodske kontrole so lahko temeljne ali vodstvene. Temeljne kontrole predstavljajo kontrolne postopke, ki se nanašajo na poslovne dogodke. Delijo se na (Odar, 2013, str. 45–46):

- **Kontrole pravilnosti podatkov**, ki primerjajo podatke med seboj na različne način:
 - **kontrole odobritve** – pravilnost podatkov se zgotavlja tako, da vsako spremembo odobri oseba, ki je za to odgovorna na podlagi vzpostavljenega sistema notranjih kontrol.
 - **kontrole primerjanja** – podatke se primerja z neodvisnim podatkom zunaj organizacije. Sem spadajo tudi kontrole usklajevanja. Primer teh je primerjava

izpisa odprtih postavk (v nadaljevanju IOP) kupca z dobaviteljevim IOP. Primerja se, če so vsi računi, ki bi morali biti knjiženi, tudi dejansko knjiženi.

- **kontrole preveritve pravilnosti** – pomeni primerjanje takšnih kontrol med seboj, ki preverjajo iste poslovne spremembe.
- **Kontrole popolnosti obdelave podatkov**, ki zagotavljajo resničnost evidentiranja. Te so:
 - **kontrole oštevilčenja dokumentov** – zahtevajo oštevilčenje dokumentov ob knjiženju in vsaki spremembi, ki pri knjiženju nastane, tako da je razvidna sled knjiženja (tudi ob popravljanju).
 - **kontrole popolnosti obdelave s pomočjo kontrolnega izbora vsote** – poslovodstvo naključno izbere določen izbor podatkov, ki ga primerja pred in po obdelavi. To je tipična »računalniška« kontrola.
 - **kontrole odprtih postavk – neobdelanih dokumentov** – vodijo se evidence tistih listin, ki niso knjižene, preden ne prispejo tiste, ki se nanašajo na te neknjižene listine. Na primer: prispe predračun, vendar se počaka, da prispe račun, ki se na ta predračun nanaša in se šele takrat knjiži.
- **Kontrole s ponovnim opravljanjem kontrolnih postopkov**

Zaposlen preveri postopek, ki ga je pred njim nekdo že opravil, gre za dodatno kontrolo opravila. Čeprav je to zamudno, je lahko zelo učinkovito.

Vodstvene kontrole nadzorujejo temeljne kontrole. Ena od vodstvenih kontrol je **ločitev nalog** oziroma **razmejitev dolžnosti**. Računovodski podatki naj bi bili zanesljivejši, če gre v poslovnem procesu za ločitev nalog. Razčlenjenost nalog poteka tako, da se osebe podredno (pa tudi zaporedno) med seboj nadzirajo (Čižman, 2018). Te kontrole pripomorejo k zmanjšanju napak (Odar, 2013). Vodstvene (nadzorne) kontrole, ki morajo biti vgrajene v sistem so: **materialna odgovornost, omejevanje pristopa in varovanje zaupnih podatkov**. Te kontrole zaradi svoje narave omejitve preprečujejo prevare. Z omejitvami pravic dostopa posameznika omejijo, do česa lahko dostopa. To je eden od način, kako se lahko uredi del notranjega kontroliranja (Čižman, 2018).

Kontrole nadziranja nadzorujejo delo zaposlenih, ki izvajajo temeljne kontrole (Odar, 2013, str. 46). V okviru nadziranja je treba ločiti: »v sistem notranjih kontrol vgrajeno nadziranje« in neposredno nadziranje. Slednje pomeni nadziranje drugih zaposlenih; tistih, ki spadajo pri organizacijski shemi na nižji nivo, na primer vodja skupine, šef itd. V sistem notranjih kontrol vgrajeno nadziranje pomeni, da če določena kontrola odkrije nepravilnosti pri knjiženju, le-tega ni mogoče izpeljati do konca (Odar, 2013, str. 46).

Računovodsko nadziranje poteka na način, da poslovodstvo izbere kontrole, s katerimi odkrije, prepreči in odpravi napačne navedbe (Čižman, 2018, str. 33; Trbižan, 2019). Pomeni sprotno preverjanje računovodskih podatkov in informacij. Učinkovito je, kadar so naloge pri posameznih poslovnih procesih ločene (angl. segregation of duties). To pomeni, da so

določene naloge v računovodstvu razdeljene med različne izvajalce, kajti pri pomembnejših nalogah naj ne bi šlo za pregledovanje lastnega dela. Pomembno je, da gre ves čas za medsebojno nadzorovanje od začetnega knjiženja do oblikovanja računovodskih izkazov, saj se na ta način preprečijo napake, pa tudi računovodske informacije in podatki so zanesljivejši (Bajuk Mušič in drugi, 2016).

2.2 Vzpostavitev in delovanje notranjih računovodskih kontrol

Poslovodstvo je tisto, ki želi zagotovilo, da računovodski sistem deluje brezhibno. Pri tem mora poznati delovanje organizacije, kontrolno okolje, organiziranost, saj vse to pripomore k vzpostavitvi računovodskega sistema in njegovih kontrol. Pomembno je, da se poslovodstvo usmeri na vodstvene in ne toliko v temeljne kontrole. Predvsem so pomembne tiste kontrole, ki povzročajo poslovne spremembe. Za pomembna področja, ki jih določi poslovodstvo, se izdelata **naris poteka** (angl. flowchart) poslov ter kakšne so pri tem kontrole. Na ta način se prikaže računovodski sistem. Za prikaz delovanja se uporablja tudi **beležka**, vendar manj, ker je tudi manj pregledna in zahteva veliko pisanja. Uporablja se za zahtevnejše poslovne dogodke. Naris poteka se nato preveri, tako da se gre z določeno poslovno listino čez postopek. Na tak način se ugotovi, če pravilno deluje. Nato poslovodstvo delovanje oceni na podlagi vprašalnikov, kjer sta možna odgovora »da« ali »ne«. Kadar gre za odgovore »ne«, kontrole ni oziroma zanje ni dokazov. Po navadi se uporabijo vprašalniki, ki jih pripravijo revizorji. Ko se ugotovijo nepravilnosti, je naloga poslovodstva, da ugotovi, kako te vplivajo na pravilnost računovodskih izkazov. Nič kolikokrat ima podjetje preveč kontrol, zato je zelo pomembno, da nekdo v organizaciji pozna celoten računovodski sistem, da se ne ponavljajo nepotrebne kontrole. Pomembno je, da so kontrole vzpostavljane. Še pomembneje pa je, da te delujejo. To se po navadi preverja na podlagi podpisa, da je neka kontrola bila uporabljena (Odar, 2013).

2.2.1 Koncept pomembnosti

Koncept pomembnosti se uporablja pri popravljanju računovodskih napak. Podoben je tistemu, ki ga uporabljajo revizorji pri ugotavljanju napačnih navedb (Bajuk Mušič, 2018, str. 18). Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS) definicije pomembnosti ne vsebujejo (Bajuk Mušič, 2016). Mednarodni standardi revidiranja (v nadaljevanju MSR) (IAASB, 2009d, str. 4) pomembnost definirajo kot: napačne navedbe so pomembne, če bi upravičeno lahko pričakovali, da bodo vplivale »na gospodarske odločitve uporabnikov, sprejete na podlagi računovodskih izkazov kot celote«.

Merila za določanje pomembnosti, ki jih določa MSR 320 in jih uporabljajo revizorji (IAASB, 2009d, str. 10):

- dobiček pred obdavčitvijo,
- celotni prihodki,

- bruto dobiček in celotni odhodki,
- celotni kapital ali neto sredstva itd.

Pomembnost lahko predstavlja tudi kriterij odločanja, kdaj je potrebna določena notranja kontrola. Pomeni, da so od nje odvisne okoliščine in možnost napake ali opustitve. Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije (v nadaljevanju Zveza RFR) priporoča, da organizacije v svoj pravilnik vključijo in definirajo prag pomembnosti, na podlagi različnih **kvalitativnih** (ustreznost, izpolnjevanje regulativnih zahtev, izkazovanje dobička oziroma prikrivanje izgube, napake, ki lahko predstavljajo prevaro) in **kvantitativnih** kriterijev (te so lahko usmerjene v dobiček, prihodke od prodaje ipd.), tako kot to določi revizor, ko revidira računovodske izkaze podjetja. Pomembnost vpliva na ustreznost njihovih postavk (Bajuk Mušič in drugi, 2016). Torej pomembnost predstavlja vpliv (poslovnega) dogodka na odločitve. Kot sem že omenila, se pomembnost uporablja pri reviziji, in sicer pri vrednotenju posledic pomembno napačnih navedb (okoliščin) in pri načrtovanju obsega revizije. Za organizacijo je pomembno, da je pozorna, kateri podatki so zanjo še posebej pomembni, da ne tvega predstavitve zavajajočih podatkov. Iz tega sledi, da se opredeljena pomembnost sestavljalca računovodskih informacij ne more bistveno razlikovati od pomembnosti, ki jo določi revizor (Bajuk Mušič, 2016, str. 25; IIA, 2016).

V praksi ni natančnih navodil, kako uporabljati prag pomembnosti in kaj je pomembno, zato se le redko presoja na podlagi tega. Podjetje sestavi letno poročilo na podlagi zakonsko opredeljenih sestavin letnega poročila na podlagi SRS, čeprav določeni podatki, ki so razkriti niso pomembni. Ker pa SRS ne določa, kaj je pomembno, je to stvar posameznikove interpretacije. Vendar Zveza RFR priporoča, da pomembno predstavlja tisto, kar vpliva na odločevalce uporabnikov računovodskih izkazov (Bajuk Mušič in drugi, 2016).

2.2.2 Delovanje računovodskih kontrol in dejavniki učinkovitosti

SRS obravnavajo področje računovodenja tako za zunanje kot notranje potrebe organizacije, a notranjih kontrol posebej ne obravnavajo.

Postopki vzpostavitve in delovanje notranjih računovodskih kontrol se nanašajo na (Odar, 2013, str. 47–48):

- spoznavanje kontrolnega okolja,
- posnetek stanja,
- preveritev pravilnosti prikaza sistema,
- oceno delovanja,
- odpravo nepravilnosti in pomanjkljivosti in
- postopke vzdrževanja delovanja notranjih računovodskih kontrol.

Pri vzpostavitvi učinkovitih notranjih računovodskih kontrol je potrebna: razdelitev nalog, kar pomeni, da se delo organizira na način, da vsak opravi del posla, torej ne more nekdo opraviti

posla od začetka do konca, prav tako mora biti zagotovljena ločitev knjigovodenja od drugih poslov. Potrebna je tudi resničnost, ki predstavlja dejansko stanje, podkrepljeno z verodostojnimi listinami. Kontroliranje izvajanja poslov pomeni, da se vsak od izvedenih poslov kontrolira. Sprotnost razvidov predstavlja organiziranost dela tako, da se prejete listine v poslovne knjige vnesejo ob prejetju. Na ta način se možne napake lahko pravočasno odkrijejo. Z usklajevanjem stanja poslovne knjige odražajo dejansko stanje, kar predstavlja »usklajenost stanja po poslovnih knjigah«. Potrebni sta tudi strokovnost in neodvisnost računovodje ter navsezadnje tudi gospodarnost, ki predstavlja učinke/koristi v primerjavi s stroški (če se to da logično oceniti) (Čižman, 2018, str. 34).

3 POMEN RAČUNOVODSKIH SERVISOV PRI OBLIKOVANJU NOTRANJIH KONTROL

3.1 Notranje kontrole v manjših podjetjih

Manjša podjetja imajo v glavnem sistem notranjih kontrol manj razvit, ker imajo tudi manj zaposlenih in posledično manj razmejene dolžnosti, pa tudi kontrole niso tako formalne. Tudi organizacijska navodila velikokrat sploh niso zapisana, prav tako je zaradi manjšega števila zaposlenih njihovo nadomeščanje težje (SIR, 2018; Franc, 2019).

Uspešne notranje kontrole se začnejo pri lastnikih podjetja. Čeprav so ti velikokrat mnenja, da zaradi majhnosti le-teh ne potrebujejo, so vseeno pomembna, kajti brez njih je možnost prevar večja (Lachney, 2018). Z njimi podjetje lažje dosega zastavljene cilje. Funkcije v podjetju stremijo k: ekonomičnosti, uspešnosti in učinkovitosti, kar težko zagotavljajo brez kontrol. Nevarnost pri manjših podjetjih nastane, ker ta niso zavezana k poročanju na način, kot so zavezana večja podjetja, zato obstaja nevarnost, da delujejo brez prepotrebnih kontrol, saj lahko ta za njih predstavljajo drag podvig. Uporaba kontrol lahko pomaga pri bolj učinkovitem in uspešnem poslovanju. Pri tem mora biti vzpostavljen tudi nadzor nad delovanjem kontrol (Reider, 2008).

Notranje kontrole predstavljajo nenehen proces, ki ga izvajajo zaposleni v organizaciji, včasih tudi s pomočjo najetega zunanjega sodelavca. Njegov namen je doseganje zastavljenih ciljev na različne načine: s priročniki za zaposlene, opomniki, smernicami, dodeljenimi postopki, obrazci ipd. Notranje kontrole bi naj zagotovile razumno zagotovilo uspešnega poslovanja v prihodnje. S tem pa more z roko v roki delovati tudi dobro upravljanje podjetja. Kontrole so zato, da pomagajo pri opravih in ne za to, da so v napoto učinkovitosti (Reider, 2008, str. 267).

Cilji notranjih kontrol v manjših podjetjih so (Reider, 2008, str. 273–274):

- zavarovanje premoženja (zaklepanje, zavarovalne pogodbe ipd.),
- skladnost z zakoni in s predpisi ter regulativami (politike, načrti, pogodbe ipd.),

- izvedba zastavljenih ciljev (dobiček, tržni delež, minimiziranje stroškov ipd.),
- zanesljivost informacij (kompetentnost zaposlenih, vzroki nastalih problemov itd.),
- ekonomičnost in učinkovita raba sredstev (uporaba dobrih praks).

3.2 Računovodski servisi v Sloveniji

Računovodski servisi so na podlagi Standardne klasifikacije dejavnosti (v nadaljevanju SKD) razvrščeni pod šifro 69.200 – Računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti; davčno svetovanje (SURS, 2010). Leta 1998 so se računovodski servisi združili v samostojno Združenje računovodskih servisov. To se je leta 2009 preimenovalo v Zbornico računovodskih servisov (v nadaljevanju ZRS) (GZS, 2020a).

Računovodska dejavnost ni regulirana. Iz tega sledi, da lahko računovodski servis ustanovi vsakdo. Prav tako ni predpisanih nobenih pogojev, ki bi za računovodske servise bili zavezujoči. Zbornica računovodskih servisov se od leta 2006 bori, da bi zaživel Zakon o računovodski dejavnosti, vendar ni posluha s strani države. Leta 2013 je delovna skupina ZRS predstavila 1. delovno verzijo Standarda izvajalcev računovodskih storitev (v nadaljevanju Standard) (GZS, 2020b). Računovodskih servisov, ki so pridobili Potrdilo o opravljanju dejavnosti v skladu s Standardom in bi naj po mnenju ZRS ponujali kakovostne računovodske storitve, je v Sloveniji 114. Standard predstavlja zgolj priporočilo računovodskim servisom. Ta pa predstavlja pogoje, ki jih mora dosegati računovodski servis, torej da mora imeti zaposlen ustrezen kader, knjigovodje in računovodje pa tudi druge strokovnjake, kot so pravniki, kadrovniki ipd. Notranjih kontrol ta Standard ne predvidi (ZRS, 2014).

Sistem preverjanja in uravnoveženosti (angl. checks and balances) pomeni, da se delovanje nekoga uravnoteži in preverja z delovanjem drugega, pri čemer gre za delitev moči. Ta izraz izhaja iz kontrol in ravnotežja v primerjavi s tremi vejami oblasti (zakonodajno, sodno in izvršilno), ki morajo biti nadzorovane in uravnovežene (Kanapyanov, 2018; Heinrich & Brown, 2017). Po drugi strani pa se lahko to prenese tudi na način poslovanja, še posebej na manjša podjetja, ki predstavljajo tudi računovodski servisi (Gerber, 2020; IFAC, 2012).

Majhni in srednji računovodski servisi v večini v svojo ponudbo storitev vključujejo od klasičnih storitev (računovodenje, davčni posli ipd.) do storitev, ki vključujejo svetovanje z dodano vrednostjo. Storitve, ki jih stranka izbere, so prilagojene osebni potrebi podjetja z osebnim pristopom (ZRS, 2014). Računovodski servisi morajo zagotavljati: kakovostno izvedbo storitev, »zagotavljanje ustreznega kadra«, delovno okolje in ustrezen odnos do naročnika (GZS, 2020č). Naročniki so kupci, ki predstavljajo podjetja, s katerimi se sklene pogodba o upravljanju računovodskih in drugih omenjenih storitev, ki jih računovodski servis ponuja. Naročnik se z računovodskim servisom dogovori, katera opravila naj računovodja zanj opravlja. Pogodbeni odnos je po navadi dolgotrajen, zato je še posebej pomembno, da se izvajajo notranje kontrole, da so tako računovodske informacije zanesljive, posledično so pravilni tudi računovodski izkazi (Češnovar, 2019).

Računovodja (oziroma vsak računovodski strokovnjak) ima odgovornost pri pripravi računovodskih in drugih informacij. Stranke se pogosto zanašajo na njihovo presojo, zato je pomembno, da ima ta dovolj znanja, da lahko strokovno svetuje (IESBA, 2010, str. 152). Vloga zaposlenih je biti zavezan k etičnosti odgovornosti, pa tudi k dobrobitu podjetja, v katerem je zaposlen, kot tudi v odnosu do stranke, za katero opravlja omenjene storitve (Češnovar, 2019).

Računovodski servisi lahko opravljajo tako računovodske kot tudi neračunovodske storitve (ZRS, 2014):

- računovodske storitve
 - poslovnega sistema pomenijo načrtovanje, organizacija in nadzor računovodskega procesa. »Načrt in organizacija računovodenja morata biti zapisana v pravilniku o računovodenju« ali v drugih aktih.
 - izvajalnega sistema pomenijo, da se računovodenje opravlja na podlagi »potreb notranjega poročanja, Kodeksa računovodskih načel, Kodeksa načel notranjega poročanja, SRS in zakonov ter predpisov, ki jih v RS urejajo področje računovodenja in po potrebi MRS/MSRP«. V okviru izvajanja se izvaja tudi vsebinski nadzor (če so računovodske listine pravilno vnešene v poslovne knjige).
 - informacijskega sistema so namenjene tako notranjim (za namene odločanja) kot zunanjim uporabnikom. Sem spada tudi hranjenje dokumentacije (ZRS, 2014, str. 5–6).
- neračunovodske storitve

Te storitve predstavljajo: storitve plačilnega prometa, obračun potnih nalogov, izvajanje letnih popisov, storitev obračun plač ipd.

Vsa naštetih deli so sestavni deli notranjega kontroliranja (SIR, 2018). Za to pa so nujne ključne **pravilne** in **bistvene informacije**, do katerih podjetje najlažje pride s kakovostnimi notranjimi kontrolami (Phornlaphatrachakorn, 2019).

3.3 Posebnosti računovodskih servisov

Računovodska podjetja v večini predstavljajo mali in srednji računovodski servisi (IFAC, 2012). Računovodje v večjih firmah imajo drugačne odgovornosti kot v majhnih. V večjih firmah so naloge razporejene, kar pomeni, da so naloge določenega računovodja bolj specifične kot v manjših podjetjih. Slednji potrebujejo več strokovnega znanja v širšem obsegu (Reider, 2008).

V računovodskih servisih je treba nadzirati opravila, ki jih računovodja opravlja za stranko, saj mora biti jasno, kaj je vključeno v pogodbo in kaj ne, ter kaj se stranki dodatno zaračuna. Včasih je te stvari težko predvideti, zato mora biti nekdo v organizaciji odgovoren, da te

stvari rešuje sproti, da ne pride do nesoglasij med stranko in računovodjo (oziroma računovodskim servisom). Slaba pogodba lahko za katero koli stran predstavlja tveganje (Češnovar, 2019).

Na podlagi zanesljivih informacij računovodje knjižijo in pripravljajo poročila. Vseskozi je treba spremljati spremembe zakonov in potek posla pri posamezni stranki. Pomembno je tudi, da oseba, ki vodi računovodski servis, pozna stranke, njihovo dejavnost, še posebej pa pogodbo, ki jo z njimi sklene (ZRS, 2014).

Naloga računovodje je med drugimi tudi ta, da stranke pravočasno obvešča o zakonskih spremembah (Češnovar, 2019). Da lahko obvesti hkrati več strank, uporablja **obvestilnik** (angl. newsletter), kar pomeni, da se strne spremembe oziroma novosti zakonodaje, ki se tičejo podjetij (Mansfield, 2020).

Kot že rečeno, se v okviru računovodskega servisa opravljene storitve za stranke nanašajo na računovodske in neračunovodske storitve. Ker te storitve opravlja najeto podjetje, je še toliko bolj pomembno, da so vzpostavljene učinkovite kontrole, ki uspešno odkrijejo nepravilnosti in s tem zagotavljajo nemoteno poslovanje podjetja in oddajo zakonsko predpisanih obrazcev (Čižman, 2018). Ločitev nalog lahko znatno pripomore k učinkovitim notranjim kontrolam, saj gre za razdelitev dolžnosti med zaposlene. Bolj kot so pomembne funkcije med seboj ločene po zaposlenih, manjša je možnost prevar z njihove strani (CIMA, 2005). Ločitev nalog v manjših organizacijah težje poteka, saj je tudi manj zaposlenih in posledično je težje ločiti naloge med njimi (Beecken & Beecken, 2017).

3.4 Izvajanje notranjih kontrol v računovodskih servisih

V manjših podjetjih se lahko uporablja podoben, že zgoraj omenjen princip, in sicer »preverjanje in uravnoteženje«. Ta omogoča, da gre za odobritev posameznih postopkov, kar pomeni, da povezanih postopkov ne opravlja zgolj ena oseba, ampak ima pri tem pregled več oseb. Pri tem je možnost goljufij manjša (Gerber, 2020). To pomeni, da na nek poenostavljen način vseeno prihaja do preverjanj opravljenih opravil in kontrol, čeprav naloge zaradi manjšega števila zaposlenih niso tako razmejene (Kanapyanov, 2018). V okviru le-teh je še posebej pomembno poudarjati računovodske kontrole (Reider, 2008), navsezadnje se večina storitev računovodskega servisa nanaša prav na te (ZRS, 2014).

Kot sem že omenila, je treba notranje kontrole ves čas spremljati, kajti čez čas lahko preneha njihova učinkovitost ali pa nekatere postanejo nepotrebne, zato jih je treba nadzorovati in prilagajati. Podjetja so si med seboj različna, tako so tudi uporabljene notranje kontrole pri posameznih podjetjih različno učinkovite (Bajuk Mušič in drugi, 2016). Za računovodske servise lahko predstavlja vzpostavitev notranjih kontrol za svoje stranke, ki se med seboj (lahko) precej razlikujejo, precejšen izziv, še posebej ob kakšnih večjih spremembah, ki pestijo podjetja, kot je na primer prehod na drugi računovodski servis ali drugi računovodski program ipd. Naloga posloводства je, da se seznani z vsemi strankami in njihovimi

kontrolami, da jih lahko pomaga kontrolirati in po potrebi prilagajati (Česnovar, 2019). Notranje računovodske kontrole so pomemben faktor pri zanesljivih računovodskih izkazih (Chang, Chen, Cheng, & Chi, 2019).

Odbor za mala in srednja podjetja je pri Mednarodni zvezi računovodskih strokovnjakov izdal Kontrolni seznam za preverjanje dobre poslovne prakse v malih podjetjih, v katerem so opredeljene naloge, s katerimi lahko podjetje zmanjša tveganja, in sicer (IFAC, 2012):

1. finančno-računovodske naloge

Sem spada izdelava računovodskih izkazov in ugotavljanje uspešnosti poslovanja.

2. strateško finančno-računovodske naloge

S tem podjetje pomaga ugotoviti prihodnje usmeritve poslovanja in določi cilje.

3. strateške poslovne naloge

Te naloge vključujejo načrtovanje poslovanja v prihodnjem letu. Treba je biti pozoren na pomembne spremembe, ki se zgodijo v tekočem letu in izdelati strateški načrt.

4. zakonske zahteve: vlaganje obračunov in obrazcev

Sem spada pravočasno plačilo obveznosti do bank, države in drugih, saj se na ta način vidi, kje stoji podjetje. Sem spadajo: napoved za odmero dohodnine, plačila prispevkov državi, obračun davka od dohodkov iz dejavnosti ipd.

5. osebne zadeve lastnika podjetja

Tukaj gre za vsa opravila, ki se tičejo lastnika.

Glede naštetih nalog je treba določiti aktivnosti, ki se v okviru posamezne naloge izvajajo, odgovorno osebo, rok pa tudi ukrepe. V okviru le-teh potekajo kontrole, katere aktivnosti so bile opravljene ter kdo je bil za to odgovoren (IFAC, 2012).

Kot sem že omenila, so računovodski servisi v večini manjša in srednja podjetja. Za manjša podjetja (med katere spadajo tudi računovodski servisi) so bolj primerni **opomniki** (angl. checklists), ki vsebujejo, katera opravila so bila opravljena in ne toliko naris poteka, saj so v manjših podjetjih določene funkcije združene, poleg tega so ti smiselni ob kompleksnejših postopkih (Odar, 2013). Za njih je še posebej pomembno, da izdelajo zanesljive računovodske izkaze (Bajuk Mušič in drugi, 2016, str. 471).

Na kakšen način lahko poteka vzpostavitev notranjih kontrol v podjetjih, ki jih lahko opravljajo tudi računovodski servisi za svoje stranke? Najprej je pomembna seznanitev s podjetjem (organiziranostjo, kontrolnim okoljem, logiko podjetja ipd.). Te informacije so ključne za vzpostavitev notranjih kontrol in določitev odgovornosti. Nato je treba določiti

pomembna področja, kjer so potrebne notranje kontrole. Na podlagi velikosti podjetja se odloči, kaj se uporabi pri določitvi notranjih kontrol, bodisi narisi poteka ali beležka bodisi seznam opravil/opomniki. To se odloči na podlagi teoretičnega in praktičnega znanja. Nato je treba preveriti, če je izbira smiselna in poteka na pravilen način. To preveri s praktičnim primerom. Sledi ocena tega. Pri tem se v večini uporabljajo vprašalniki, ki jih pripravijo revizorji. Ob oceni se ugotovijo pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti. Preveriti je treba tudi, če je kontrol preveč. Ključno je preverjati, da sistem notranjih kontrol deluje. To se lahko preverja na podlagi podpisa ali z opazovanjem, če drugače to ni mogoče. Točno določenega postopka preverjanja ni mogoče določiti, saj so si podjetja med seboj zelo različna (Odar, 2013).

4 ANALIZA NOTRANJIH KONTROL V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Metode dela in omejitve raziskave

Empirični del magistrskega dela predstavlja študija primera, v katero sem vključila intervju vodje računovodskega servisa in anketni vprašalnik, ki je bil namenjen zaposlenim v izbranem podjetju. Intervju in anketni vprašalnik sta bila poslana po elektronski pošti. Intervju mi je vodja računovodskega servisa posredovala izpolnjenega po elektronski pošti. Anketo so zaposleni natisnili in rešili ter jo odložili na vnaprej dogovorjeno mesto, od koder sem ankete tudi prevzela. Izpolnjene anketne vprašalnike in pisni intervju sem dobila v obdelavo v mesecu maju. Cilj intervjuja je bil dobiti vpogled v organiziranost sistema notranjih kontrol v preučevanem podjetju. Z anketo, ki je bila namenjena vsem zaposlenim v podjetju, pa sem želela ugotoviti, na kakšen način zaposleni razumejo notranje kontrole v podjetju in kako jih uporabljajo ter kako le-to poteka v računovodskem servisu.

Omejitev raziskave predstavlja manjše število anketiranih (25), ker gre za manjše podjetje. Anketa zato ni vsebovala osebnih vprašanj, kot sta spol in starost. Zanimalo me je predvsem razumevanje sistema notranjih kontrol zaposlenih. Anketa je varovala zasebnost posameznega anketiranca in je bila anonimna. Anketo je rešilo 12 anketirancev, torej 48 % zaposlenih v podjetju. Intervju pa predstavlja mnenje vodje računovodskega servisa o stanju notranjih kontrol v podjetju, njeni organiziranosti in načinu dela ter komunikaciji. V intervjuju ni občutljivih vprašanj. Rezultati odražajo resnično stanje notranjih kontrol v preučevanem podjetju. Ugotovitve se nanašajo zgolj na izbrano podjetje.

4.2 Raziskovalne hipoteze

Raziskovalne hipoteze sem oblikovala na podlagi raziskovalnih vprašanj, ki so se mi porajale ob pisanju magistrskega dela:

H1: Izbrano podjetje ima vzpostavljen sistem notranjih kontrol.

H2: Izbrano podjetje omogoča vzpostavitev sistema notranjih kontrol pri svojih strankah.

H3: Izbrano podjetje ima ustaljen postopek vzpostavitve notranjih kontrol pri strankah.

Naslednje hipoteze se nanašajo na sestavine po COSO modelu in preverjajo njihovo prisotnost v izbranem podjetju:

H4a: Kontrolno okolje v podjetju predstavlja zavezanost k etičnim vrednotam.

H4b: Podjetje na podlagi postavljenih ciljev prepoznava tveganja v okviru dodeljenega časovnega roka.

H4c: V podjetju se izvajajo aktivnosti, na podlagi katerih delujejo notranje kontrole pri strankah.

H4č: Zaposleni dobijo informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela.

H4d: V podjetju vodja spremlja izvajanje notranjih kontrol.

4.3 Predstavitev izbranega podjetja

V nadaljevanju bo predstavljena študija primera izbranega računovodskega servisa. V okviru tega bom predstavila samo podjetje, kakšne storitve ponuja ter kako je organizirano. V nadaljevanju bom predstavila njihov sistem izobraževanja in komuniciranja ter način dela. Nato bo sledil opis njihovega sistema notranjih kontrol in način vzpostavitve le-teh pri strankah ter kako poteka sistem notranjih kontrol glede na COSO model.

4.3.1 Opis podjetja

Izbran računovodski servis po klasifikaciji SKD spada v 69.200 Računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti, davčno svetovanje. Leta 2018 je bilo v RS v tej dejavnosti 3195 subjektov (bizi.si). Je timsko organizirano podjetje in ima sedež v Ljubljani. Poslanstvo podjetja predstavljajo zadovoljne in uspešne stranke. Računovodski servis ima tradicijo dolgoletnega uspešnega poslovanja. Po velikosti je izbrano podjetje **majhna družba**, saj ima 25 zaposlenih. Družba ima Potrdilo o usposobljenosti za vodenje računovodskih servisov s strani Gospodarske zbornice Slovenije, prav tako ma Potrdilo o opravljanju dejavnosti v skladu s Standardom izvajalcev računovodskih storitev (GZS, 2020c). Ravno tako že tretje leto zapored dosega mednarodne standarde zlate bonitetne odličnosti, ki jo podeljuje Bisnode Slovenija (bisnode.si). V računovodskem servisu sta zaposleni dve osebi z nazivom aktivni preizkušeni računovodja, od tega je ena tudi poznavalka računovodenja v javnem sektorju (Izbrano podjetje, brez datuma).

Sklopi storitev, ki jih ponuja izbrano podjetje, so: računovodske storitve, kadrovske storitve, obračun plač, davčno svetovanje in druge storitve (kot so: izvajanje storitev plačilnega

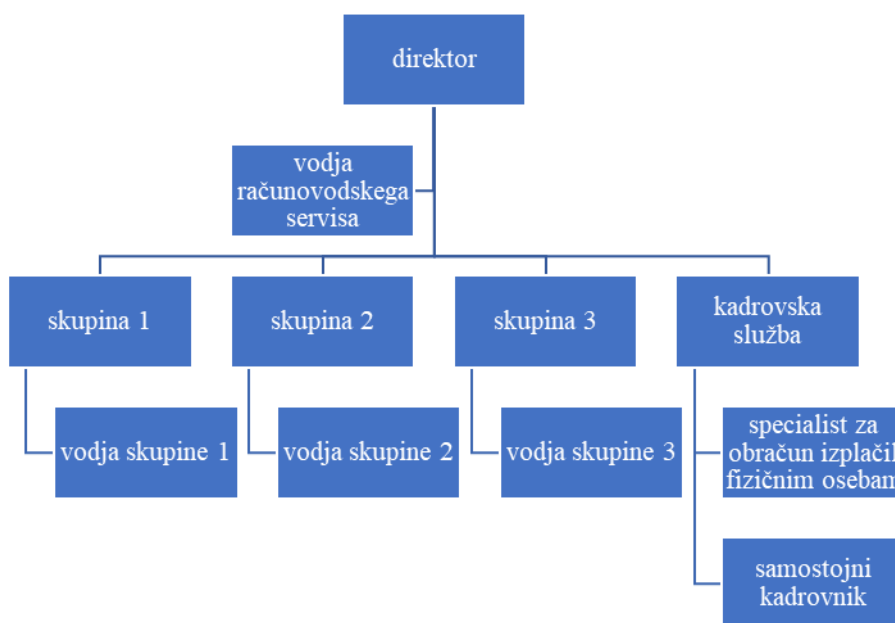
prometa, vzpostavitev sistema notranjih kontrol tudi v sodelovanju z lastno računovodsko službo stranke itd.). Glavna dejavnost podjetja je računovodstvo. V okviru te ponujajo storitve v različnih kombinacijah, odvisno od potreb stranke (Izbrano podjetje, brez datuma).

Izbrano podjetje stranke o novostih na področju zakonskih in davčnih sprememb redno obveščajo, tako v okviru obvestilnikov (angl. newsletters) kot tudi po potrebi osebno (po telefonu ali po elektronski pošti) (Izbrano podjetje, brez datuma).

4.3.2 Organiziranost v podjetju

Slika 1 prikazuje, kako poteka organiziranost in razdelitev odgovornosti v izbranem podjetju. Ta je razdeljena glede na posamezne skupine oziroma skrbništva in njihove vodje.

Slika 1: Organigram izbranega podjetja



Prirejeno po Izbrano podjetje (brez datuma).

Na čelu podjetja je direktor. Pod njim je vodja računovodskega servisa (angl. operating manager), tudi prokuristka. Ima naziv aktivni preizkušeni računovodja, ki ga izdaja Slovenski inštitut za revizijo (v nadaljevanju SIR). Po izobrazbi je univerzitetna diplomirana ekonomistka. Prav tako je članica odbora preizkušenih računovodij in računovodij na SIR. Njene vrednote, ki se odražajo tudi v podjetju, so: poštenost, samoiniciativnost, odgovornost, skrb za zaposlene in stranke ter razvoj podjetja, nenehna želja k razvoju in rešitvam, strokovnost pri delu, stalno izboljševanje, timsko delo ter naravnost k rešitvam in ne k problemom. Njen osnovni cilj kot vodje računovodskega servisa je vzdrževati ravnotežje vseh izzivov, s katerimi se pri vsakodnevnem delu sooča (Izbrano podjetje, brez datuma).

Podjetje ima organizirane 3 skupine oziroma računovodska skrbništva in kadrovske službo/skrbništvo, ki opravlja kadrovske storitve za samo podjetje kot tudi za stranke. V tej skupini so: specialist za obračun izplačil fizičnim osebam, (samostojni) kadrovniki in kadrovniki–svetovalci. Posamezno skrbništvo vodi vodja skupine, ki ima določenega namestnika. Vodja računovodskega servisa ves čas sodeluje s skrbniki (Izbrano podjetje, brez datuma).

Naloge v skupinah (od 1–3) so razporejene glede na delovno mesto, in sicer: knjigovodje, računovodje ter računovodje–svetovalci. Ob odsotnosti katerega od računovodij ima vsak ustreznega namestnika, da delo poteka nemoteno. Naloge vseh zaposlenih so vnaprej znane in razdeljene ter nadzorovane s strani skrbnikov skupin, generalno pa tudi s strani vodje računovodskega servisa. Nadzor dela skupin je večinoma spontan. Vsaka skupina predstavlja ekipo z izkušnjami, ki ji pomagajo visoko usposobljeni strokovnjaki iz različnih področij. Posamezna skrbništva imajo določene stranke, za katere opravljajo storitve. Te so z različnim statusom (od gospodarskih družb, javnih in zasebnih zavodov, društev, pa tudi gospodarsko interesna združenja) (Izbrano podjetje, brez datuma).

Podjetje internega akta nima, saj so postopki, ki se uporabljajo, utečeni in so razloženi zaposlenemu ob opravljanju določene naloge. Za to skrbijo skrbniki skupin z vodjo računovodskega servisa (Izbrano podjetje, brez datuma).

Etično obnašanje zaposlenih pomeni za podjetje temelj njihovega dela. V skupnem prostoru (jedilnici) so zapisana etična načela in smernice obnašanja. Občasno pa tudi vodja računovodskega servisa vsem zaposlenim preko elektronskega naslova pošlje prispevke na to temo, pa tudi sam etični kodeks. Sama stremi k temu, da se o tem čim več pogovarja. Vodja računovodskega servisa v primeru neetičnega obnašanja zaposlenih postopa na način, da se z osebo pogovori in ugotovi, kako je do tega prišlo, v skladu s tem tudi ukrepa. Podjetje ima tudi ves čas na razpolago IT podporo od povezanega podjetja (Izbrano podjetje, brez datuma).

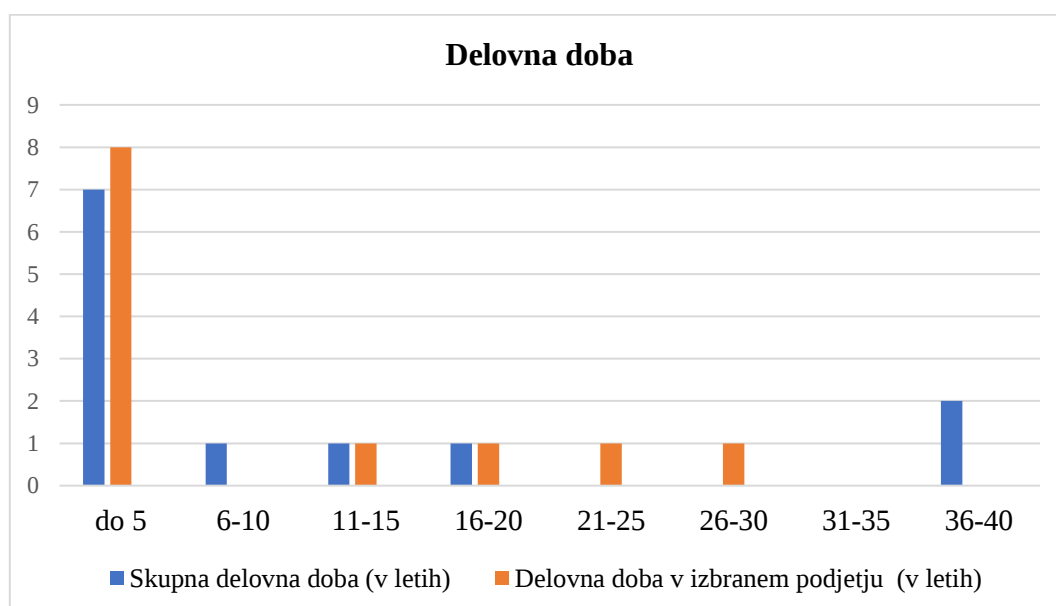
4.3.3 Izobraževanje in komuniciranje pri zaposlenih

Zaposleni se redno izobražujejo. Njihovo načelo je »raje preventiva kot kurativa«. Izobraževanja se organizirajo na različne načine, in sicer interno, to pomeni na sedežu podjetja, kjer so prisotni vsi zaposleni. Prav tako se organizirajo sestanki, če prihaja do problemov, ki se tičejo celotnega podjetja, saj je najboljši način učenja in razumevanja iz praktičnih primerov, pri čemer gre za diskusije s sodelavci in nadrejenimi. Na ta način se prediskutira in odgovori na morebitna vprašanja zaposlenih, saj je pomembno, da ti razumejo novosti, ki se tičejo zakonodaje, standardov in drugih področij, pomembnih za računovodski servis. Načini izobraževanja, ki jih podjetje uporablja, so še: obvestilniki, izobraževanje preko elektronske pošte, pa tudi z obiski seminarjev in kongresov. Ob kompleksnejših problemih se v podjetju obrnejo tudi na zunanje strokovnjake določenega področja (Izbrano podjetje, brez datuma).

Kot že omenjeno, imajo v podjetju zaposlena tudi dva računovodska strokovnjaka z nazivom preizkušeni računovodja. Zaposleni so v večini iz ekonomske smeri. Med seboj komunicirajo preko elektronske pošte ali osebno. Na ta način komunikacija poteka brez težav (Izbrano podjetje, brez datuma).

Kot je razvidno iz slike 2, ima večina anketirancev do 5 let (skupne) delovne dobe. Dve osebi imata med 36 in 40 let delovne dobe. Tudi v izbranem podjetju ima največ anketirancev do 5 let delovne dobe. Povprečna skupna delovna doba med anketiranci je 6,8 let, pri čemer sem izvzela dve osebi, ki imata skupno delovno dobo med 36 in 40 let.

Slika 2: Delovna doba anketirancev



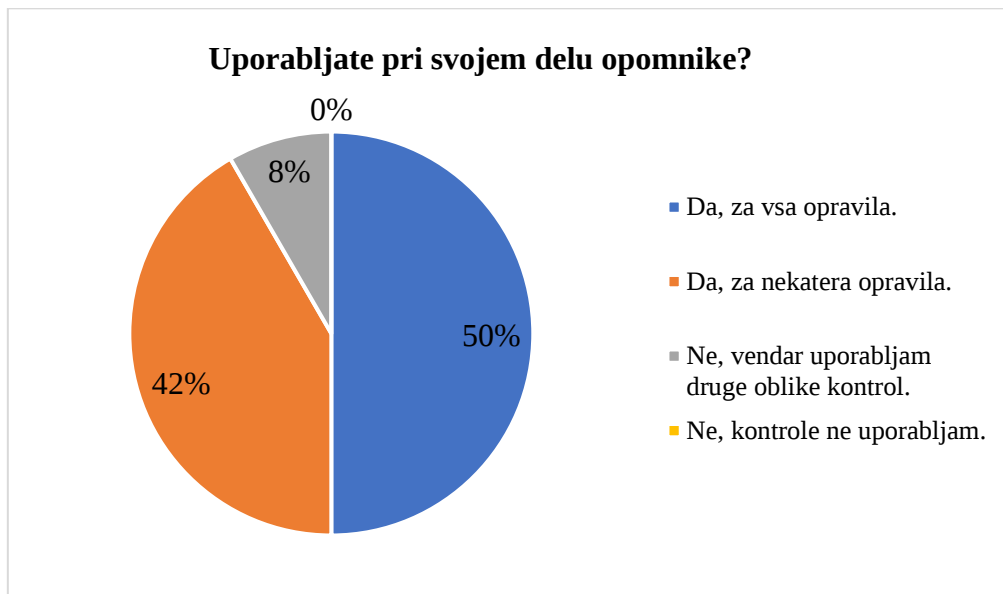
Vir: lastno delo.

4.3.4 Notranje kontrole v podjetju

Notranje kontrole za podjetje predstavljajo nekaj nepogrešljivega oziroma samoumevnega, saj je cilj računovodskega servisa kakovostno opravljanje storitve za stranke. S kontrolami se srečujejo vsi zaposleni v podjetju. Kot temelj notranjih kontrol zaposleni v podjetju uporabljajo **opomnike**. Gre za listo opravil (angl. checklists) na letni, mesečni, tedenski ravni (pa tudi dnevni ravni) ali na podlagi posameznega opravila (na primer obračun plač, obračun DDV, izdelava računovodskih izkazov ipd.). Na podlagi teh se vodijo evidence opravljenega dela. Na ta način se kontrolira, če so vsa opravila opravljena (Izbrano podjetje, brez datuma).

Slika 3 prikazuje uporabo opomnikov pri svojem delu. Polovica anketirancev te uporablja za vsa opravila. 42 % anketirancev opomnike uporablja za nekatera opravila. Eden anketiranec pri svojem delu uporablja druge oblike kontrol.

Slika 3: Uporaba opomnikov



Vir: lastno delo.

Odgovornost za uporabo notranjih kontrol nosi vsak zaposlen, ki je odgovoren za opravljanje storitev za svoje stranke. Nad računovodjo je skrbnik, ki nadzira delo in tako vodi svoje skrbništvo. Ta opravlja vodstvene kontrole. Na podlagi delovanja celotnega podjetja pa za to skrbi vodja računovodskega servisa, ki sodeluje s skrbniki skupin. Vodja računovodskega servisa usklajuje postopke s skrbniki in se po potrebi vključi. Je tudi odgovorna za opravljanje kontrol znotraj servisa kot celote (Izbrano podjetje, brez datuma).

Na vsakem delovnem mestu obstajajo notranje kontrole, ki jih izvajajo zaposleni. Zaposleni torej izvajajo temeljne kontrole. Višja kot je pozicija delovnega mesta, več je same odgovornosti pri delu (Izbrano podjetje, brez datuma).

Podjetje strankam v okviru svojih ponujenih storitev ponuja tudi vzpostavitev sistema notranjih kontrol. To pri strankah poteka na dva načina, in sicer stranka lahko celotno računovodstvo prepusti v opravljanje računovodskemu servisu. Na ta način opravljajo za stranko različne vrste kontrol. To so stranke, za katere izbrano podjetje opravlja vsa računovodska dela, ki vključujejo vsa računovodska opravila, od knjiženja pa do računovodskega poročanja, zato je paleta kontrol širša. Po navadi gre tukaj za spontane kontrole, ki omogočajo kakovostno opravljanje storitev za stranke. Za določene stranke pa izbrano podjetje opravlja le del, tako imenovanih »high level« računovodskih storitev, kar pomeni, da računovodski servis za njih opravlja le del bolj kompleksnejši storitev, kot so obračun DDV, sestava raznih poročil ipd. Za te stranke se opravljajo notranje kontrole, ki so kompleksnejše. Tukaj gre v večini za potrebe zunanjega in notranjega poročanja stranke. Izbrano podjetje ima pri tem ustaljene postopke vzpostavitve notranjih kontrol, vseeno pa te prilagajajo potrebam strank, še posebej glede posebnih poročanj, ki jih določene stranke potrebujejo. Generalno računovodje za stranke opravljajo notranje kontrole, ki so potrebne, te

pa pregleda skrbnik. Na ta način se zagotavlja preverjanje uporabljenih kontrol. Računovodske kontrole pri strankah se pregledujejo po ustaljenih postopkih. Ob ugotovitvi, da katera od kontrol ne deluje (več), se poišče in uporablja druga kontrola (Izbrano podjetje, brez datuma).

Podjetje ločuje naloge med zaposlene tako, da razdeli opravila med njih glede na nivo zahtevnosti ter na podlagi njihove strokovne podkovanosti. Ker gre za manjše podjetje, se zgodi, da določena oseba opravi dve zaporedni opravili. Vseeno obstajajo kontrole, ki to nadzorujejo. Nadzor poteka s strani drugih zaposlenih, pa tudi s strani vodje skrbništva, ki je ves čas informirana, kaj se dogaja pri posamezni stranki. Vodja predstavlja dodatno pomoč in posvetovanje pri kompleksnejših problemih, ki nastanejo v okviru opravljanja storitev za stranke. Z glavnimi problemi je seznanjena tudi vodja računovodskega servisa (Izbrano podjetje, brez datuma).

Najdene pomanjkljivosti v okviru notranjih kontrol se rešujejo s pristopom stalnih izboljšav, odvisno kje se pojavijo. Na to vplivajo različni dejavniki in spremembe, kot so: nove stranke, nova zakonodaja, fluktuacija zaposlenih ipd. Najprej se rešujejo v samem skrbništvu na podlagi posamezne stranke (če tam nastanejo). Če gre za večji izziv, pa se v reševanje le-tega vključi tudi vodja računovodskega servisa (Izbrano podjetje, brez datuma).

Tveganja v podjetju se ocenjujejo na podlagi več nivojev, tako na podlagi podjetja kot tudi na podlagi stranke. Ker so tveganja ves čas prisotna, se usmerja v tista, ki so obvladljiva, saj se ta rešujejo sproti s kontrolami in obveščanjem, pa tudi z raznimi ukrepi, ki so pri tem potrebni. Kdo sodeluje pri tem, je odvisno od tega, na katerem nivoju tveganje nastane (Izbrano podjetje, brez datuma).

4.3.5 Sistem notranjih kontrol po COSO modelu

V nadaljevanju bo predstavljena analiza anketnega vprašalnika, na podlagi katerega sem spraševala zaposlene o prisotnosti sestavin COSO modela v podjetju.

Kontrolno okolje je temelj sistema notranjih kontrol. Vodstvo podjetja stremi k etičnemu obnašanju, zato so etične smernice zapisane na vidnem mestu v podjetju. Z etičnim kodeksom so seznanjeni vsi zaposleni. Vrednote, ki so v podjetju cenjene, so: poštenost, pripadnost in skrb za zaposlene, stranke in podjetje. Vodja računovodskega servisa je usmerjena v korekten odnos z zaposlenimi. Organizacijska struktura je določena in je znana zaposlenim. Nadzor poteka spontano (Izbrano podjetje, brez datuma).

Iz tabele 1 je razvidno, da anketiranci menijo, da podjetje spodbuja etično obnašanje zaposlenih. Ti se zavedajo, da je to za podjetje zelo pomembno. Vsi anketiranci menijo, da njihovo strokovno izpopolnjevanje poteka redno, ob spremembah zakonodaje.

Tabela 1: Etične vrednote

	DA	NE
Podjetje spodbuja etično obnašanje zaposlenih.	12	
Podjetju je pomembno, da se zaposleni obnašajo etično.	12	
Vsi zaposleni so seznanjeni z etičnim kodeksom ravnanja.	11	1

Vir: lastno delo.

Tabela 2 prikazuje mnenje anketirancev glede upravljanja s kadri in njihovo usposobljenostjo. Vsi ti menijo, da imajo zaposleni individualne cilje in da se njihovo izpopolnjevanje znanja zagotavlja. Skoraj vsi menijo, da obstaja postopek zaposlovanja ustreznega kadra.

Tabela 2: Zavezanost k usposobljenosti in upravljanju s kadri

	DA	NE
V podjetju obstaja postopek, na podlagi katerega se zagotavlja zaposlovanje ustreznega kadra.	11	1
Za zaposlovanje obstajajo individualni cilji (naloge).	12	
Podjetje zagotavlja ustrezno izpopolnjevanje znanja zaposlenega.	12	

Vir: lastno delo.

Iz tabele 3 je razvidno, da so anketirancem delovni postopki znani. Več kot polovica jih meni, da so ti zapisani, 5 jih pa meni, da delovni postopki niso zapisani. Vsi anketiranci menijo, da zavezanost k poročanju spodbuja uporabo notranjih kontrol.

Tabela 3: Način dela

	DA	NE
Delovni postopki v podjetju so zaposlenim znani.	12	
Delovni postopki v podjetju so zapisani.	7	5
Zavezanost k poročanju (npr. eDavki, Ajpes ipd.) podjetje spodbudi k uporabi notranjih kontrol.	12	

Vir: lastno delo.

Tabela 4 prikazuje odgovore anketirancev glede organizacijske strukture in razdelitev odgovornosti v podjetju. Vsem anketirancem je jasna organizacijska struktura in odgovornost zaposlenih. Ti tudi menijo, da imajo usposobljen kader za delo v podjetju in določenega namestnika. 10 od 12 anketirancev meni, da je za vsako posamezno nalogo določena odgovorna oseba.

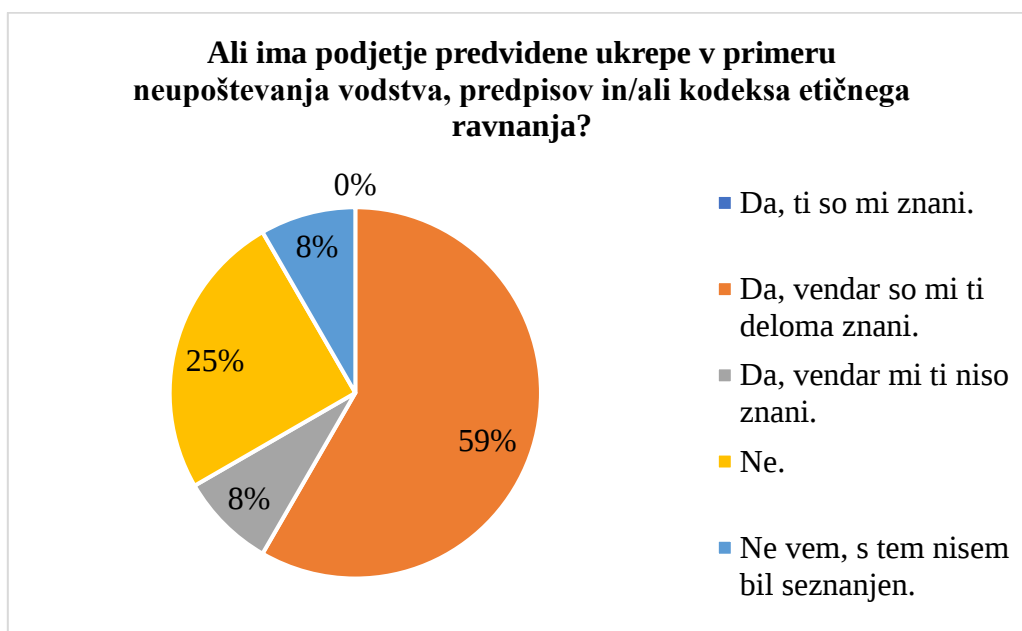
Tabela 4: Organizacijska struktura in odgovornost

	DA	NE
Organizacijska struktura v podjetju je jasno opredeljena.	12	
Posamezne odgovornosti zaposlenih so jasne.	12	
Za vsako posamezno nalogo je določena odgovorna oseba.	10	2
Vsaka oseba ima ob odsotnosti določenega namestnika.	12	
Usposobljenost zaposlenih zadošča za izvajanje vseh poslovnih aktivnosti.	12	

Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje, da se 75 % anketirancev strinja, da ima podjetje predvidene ukrepe v primeru kršenja navodil nadrejenih, predpisov ipd. Sedmim anketirancem so deloma znani ukrepi v primeru neupoštevanja vodstva, predpisov in/ali kodeksa etičnega ravnanja. 8 % anketirancev ne ve, če ima podjetje predvidene ukrepe slabega ravnanja oziroma s tem niso bili seznanjeni. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da so mu ti ukrepi povsem znani.

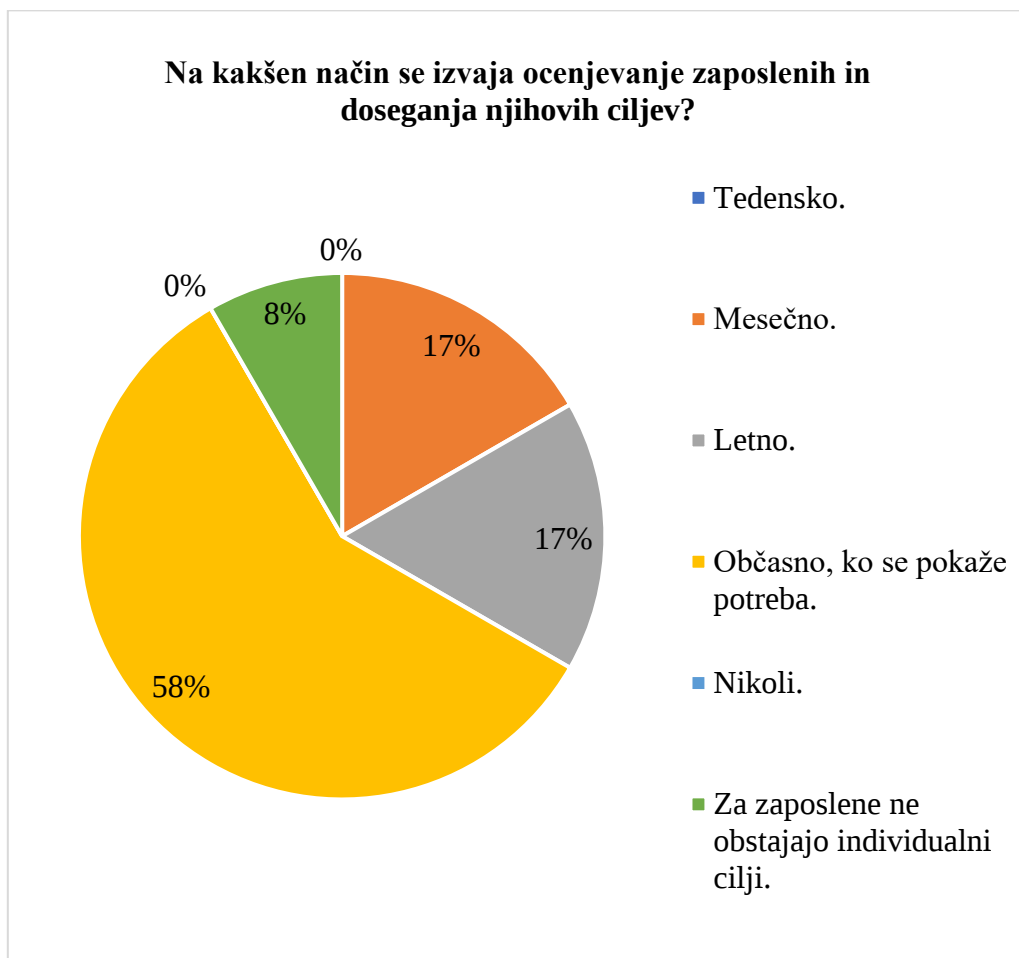
Slika 4: Predvidenost ukrepov ravnanja zaposlenih



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 5, večina oziroma 58 % anketirancev meni, da se ocenjevanje zaposlenih in doseganje njihovih ciljev izvaja občasno, po potrebi. Tako meni tudi vodja računovodskega servisa. Dva anketiranca menita, da ocenjevanje poteka mesečno, prav tako dva menita, da poteka letno. Eden anketiranec meni, da za zaposlene ne obstajajo individualni cilji. Nihče od anketirancev ni odgovoril, da se ocenjevanje zaposlenih in doseganje njihovih ciljev ne izvaja.

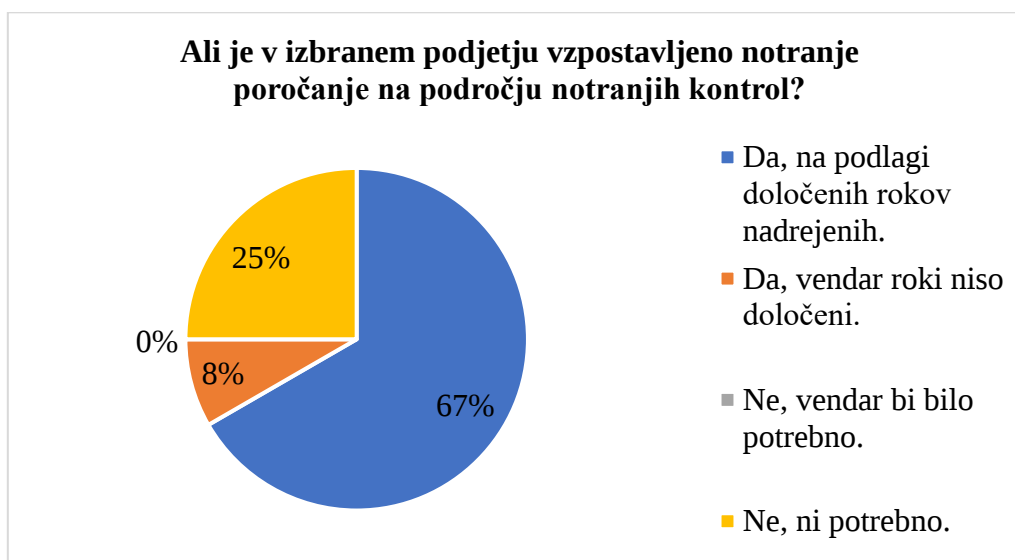
Slika 5: Način ocenjevanja zaposlenih in doseganja njihovih ciljev



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 6, 67 % anketirancev meni, da je v izbranem podjetju vzpostavljeno notranje poročanje na področju notranjih kontrol na podlagi določenih rokov nadrejenih. Trije anketiranci menijo, da to ni potrebno. 8 % anketirancev pa meni, da roki notranjega poročanja niso določeni.

Slika 6: Vzpostavljenost notranjega poročanja pri notranjih kontrolah



Vir: lastno delo.

Ocena tveganj predstavlja drugo sestavino COSO modela sistema notranjih kontrol. V podjetju se tveganja ocenjujejo na več nivojih, in sicer na ravni podjetja kot takega ter na ravni stranke. Na podlagi odkritih tveganj se temu primerno odreagira. Ob nastalih problemih v podjetju se v reševanje vključi vodja računovodskega servisa, ki ji je pomembno, da se ugotovi, kako je do tega prišlo ter na podlagi tega ukrepa. Vodja računovodskega servisa meni, da se na podlagi tveganj oblikujejo notranje kontrole. Tveganja, ki se tičejo napadov na programsko opremo, vdorov v sistem, krajo podatkov ipd. pomaga obvladovati IT podjetje (Izbrano podjetje, brez datuma).

Tabela 5 kaže, da anketiranci menijo, da ima podjetje opredeljene cilje. Polovica jih meni, da so merila za doseganje ciljev določena. Večina anketirancev meni, da vodstvo spremlja doseganje ciljev ter da notranje kontrole prispevajo k doseganju ciljev organizacije.

Tabela 5: Cilji

	DA	NE
Podjetje ima opredeljene cilje.	12	
Merila za doseganje ciljev so določena.	8	4
Vodstvo spremlja doseganje ciljev in morebitna odstopanja na podlagi vnaprej določenih rokov.	10	2
Notranje kontrole prispevajo k doseganju ciljev organizacije.	11	1

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 6, večina anketirancev meni, da so pomembna tveganja v podjetju opredeljena ter da so zaposleni seznanjeni s tveganji na področju svojega dela. 7 od 12 jih meni, da se tveganja v podjetju ne ocenjujejo.

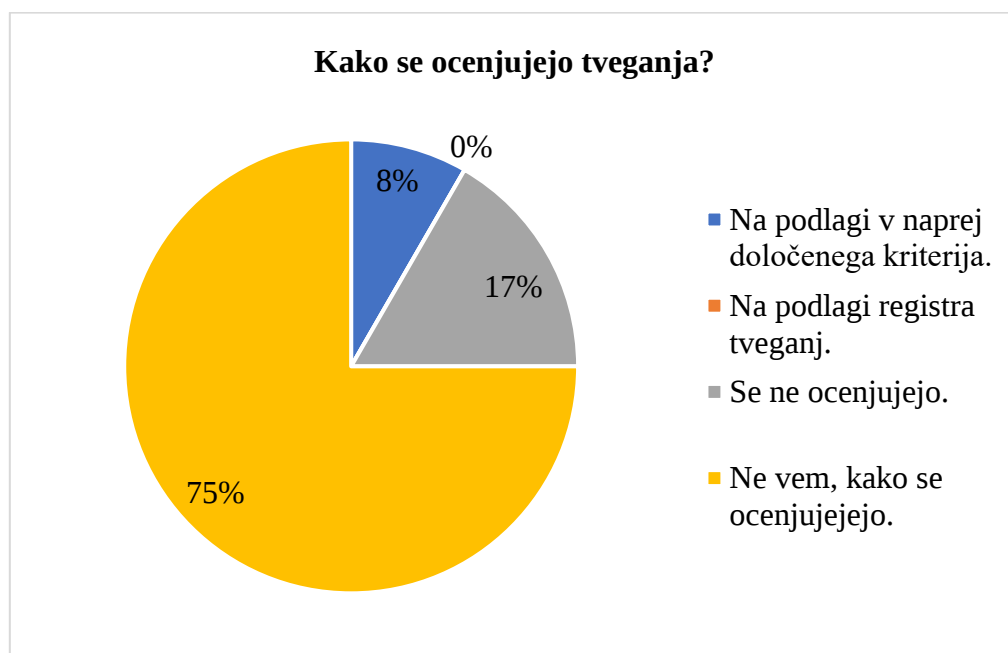
Tabela 6: Tveganja za uresničitev ciljev

	DA	NE
Pomembna tveganja so v podjetju opredeljena.	10	2
Tveganja v podjetju se ocenjujejo.	5	7
Podjetja tveganja opredeli v registru tveganj.	2	10
Zaposleni so seznanjeni s tveganji na svojem področju dela.	11	1

Vir: lastno delo.

Iz slike 7 je razvidno, da 75 % anketirancev ne ve, kako se v podjetju ocenjujejo tveganja. Dva anketiranca menita, da se ta ne ocenjujejo. Eden pa meni, da to poteka na podlagi vnaprej določenih kriterijev. Razlog se lahko skriva v tem, da se pri odkritih tveganjih postopa glede na nivo, kjer to tveganje je oziroma kje nastane.

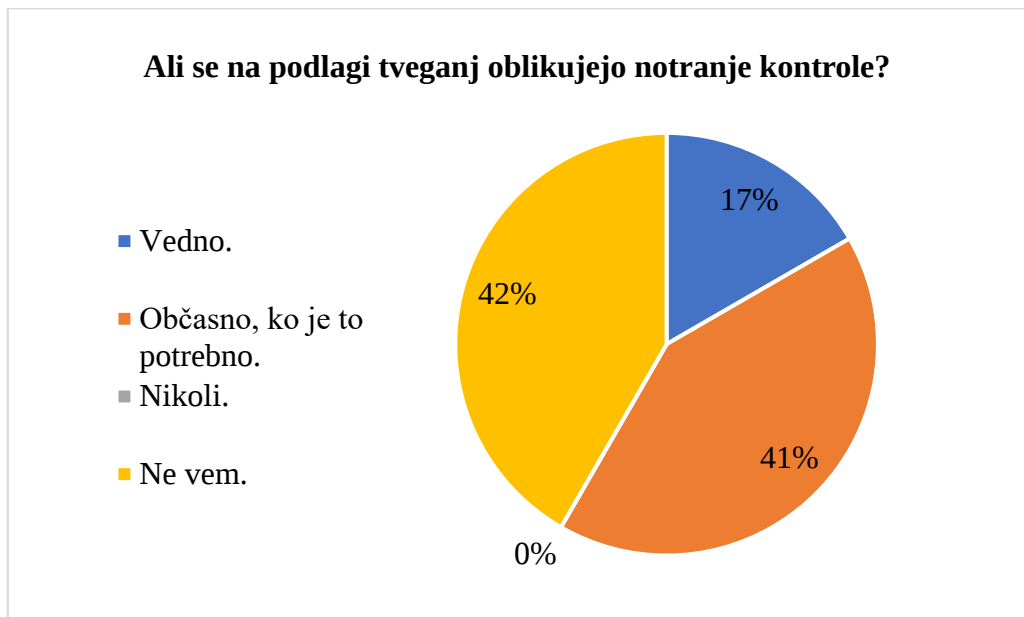
Slika 7: Ocenjevanje tveganj



Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje odgovore anketirancev, in sicer če se na podlagi tveganj oblikujejo notranje kontrole. Ti so deljenega mnenja, in sicer jih 41 % meni, da se notranje kontrole oblikujejo na podlagi tveganj občasno, ko je to potrebno. 42 % jih ne ve, če se te oblikujejo na podlagi tveganj. Dva anketiranca menita, da se vedno notranje kontrole oblikujejo na podlagi tveganj.

Slika 8: Oblikovanje notranjih kontrol na podlagi tveganj



Vir: lastno delo.

Kontrolne aktivnosti vodijo do notranjih kontrol. Podjetje uporablja različne dejavnosti, ki predstavljajo kontrole aktivnosti: pregled delovanja, fizični nadzor, pregled s strani vodstva, odobritve, uskladitve in dovoljenja. Ker gre za manjše podjetje, je ločitev nalog težja, vendar ta poteka glede na nivo zahtevnosti in nivo strokovne podkovanosti zaposlenega (Izbrano podjetje, brez datuma).

Tabela 7 prikazuje, da se anketiranci v večini strinjajo s trditvami na področju kontrolnih aktivnosti, ne pa tudi s trditvijo o poznavanju koncepta pomembnosti, saj ga večina ne pozna. 8 od 12 anketirancev meni, da so določeni postopki, s katerimi se preverjajo kontrolne aktivnosti s strani vodstva.

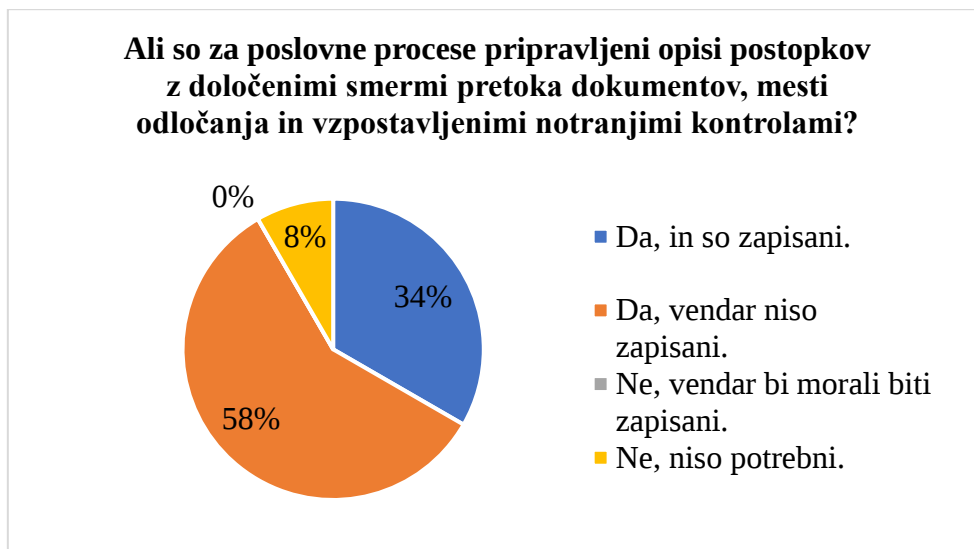
Tabela 7: Kontrolne aktivnosti

	DA	NE
Kontrole aktivnosti se uporabljajo v tolikšni meri, da je delovanje notranjih kontrol nemoteno.	12	
Uporaba notranjih kontrol pripomore k zanesljivejšim računovodskim izkazom.	12	
Koncept pomembnosti, ki ga pri svojem delu uporabljajo revizorji, mi je znan.	5	7
Uporabljene notranje kontrole so učinkovite.	11	1
Določeni so postopki, s katerimi vodstvo preverja izvajanje kontrolnih aktivnosti.	8	4
Računovodske kontrole se redno preverjajo.	11	1

Vir: lastno delo.

Na podlagi slike 9 lahko sklepam, da 34 % anketirancev meni, da so v izbranem podjetju za poslovne procese pripravljeni opisi postopkov ter da so ti zapisani. 58 % anketirancev pa meni, da obstajajo opisi postopkov za poslovne procese, a ti niso zapisani. Vodja računovodskega servisa pravi, da imajo utečene postopke, s katerimi so zaposleni seznanjeni, vendar te nimajo zapisane.

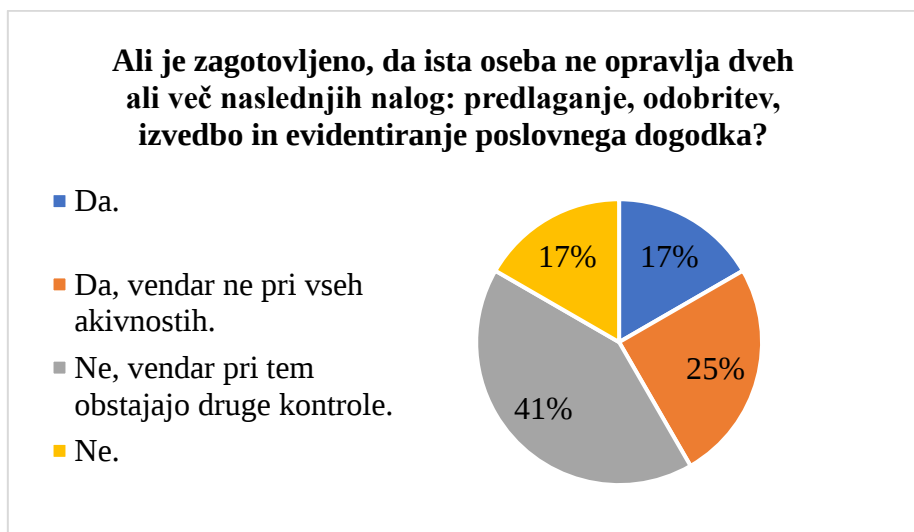
Slika 9: Opis postopkov poslovnih procesov



Vir: lastno delo.

Slika 10 prikazuje, da 41 % anketirancev meni, da ni zagotovljeno, da določene zaporedne naloge ne opravlja ena sama oseba. Razlog je lahko v tem, ker gre za majhno podjetje, do 25 zaposlenih. 25 % anketirancev meni, da je pri nekaterih aktivnostih zagotovljena ločitev nalog, glede na zgoraj omenjene aktivnosti. 17 % meni, da ločitev nalog ni zagotovljena.

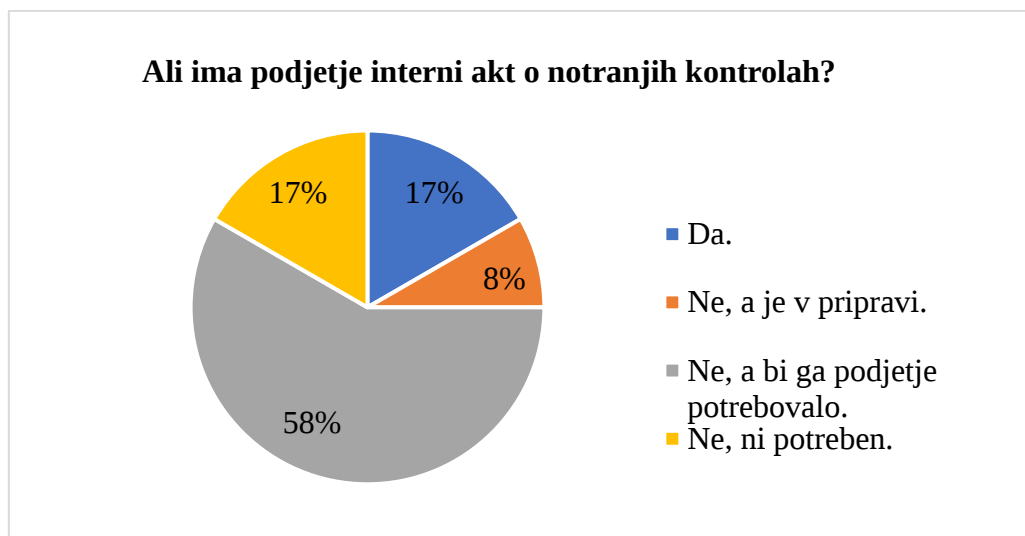
Slika 10: Opravljanje dveh ali več zaporednih nalog



Vir: lastno delo.

Iz slike 11 je razvidno, da 58 % anketirancev meni, da podjetje nima internega akta, a bi ta za podjetje bil potreben. 17 % anketirancev meni, da ga podjetja nima in tudi ni potreben. Eden od anketirancev meni, da je ta v pripravi.

Slika 11: Interni akt



Vir: lastno delo.

Informiranje in komuniciranje prikazujeta, kako učinkovit je sistem notranjih kontrol v podjetju. Komunikacija v podjetju poteka enakovredno ustno in preko elektronske pošte. Vodja računovodskega servisa komunikacijo v podjetju ocenjuje kot učinkovito v smeri vodstvo – zaposleni in obratno (Izbrano podjetje, brez datuma).

Iz tabele 8 je razvidno, da anketiranci menijo, da informiranje in komunikacija v podjetju potekata ustrezno, iz česar sledi, da jim je znano, komu poročati, da jim je omogočeno poročanje o morebitnih nepravilnostih, da zaposleni dobijo potrebne informacije za opravljeno delo ipd.

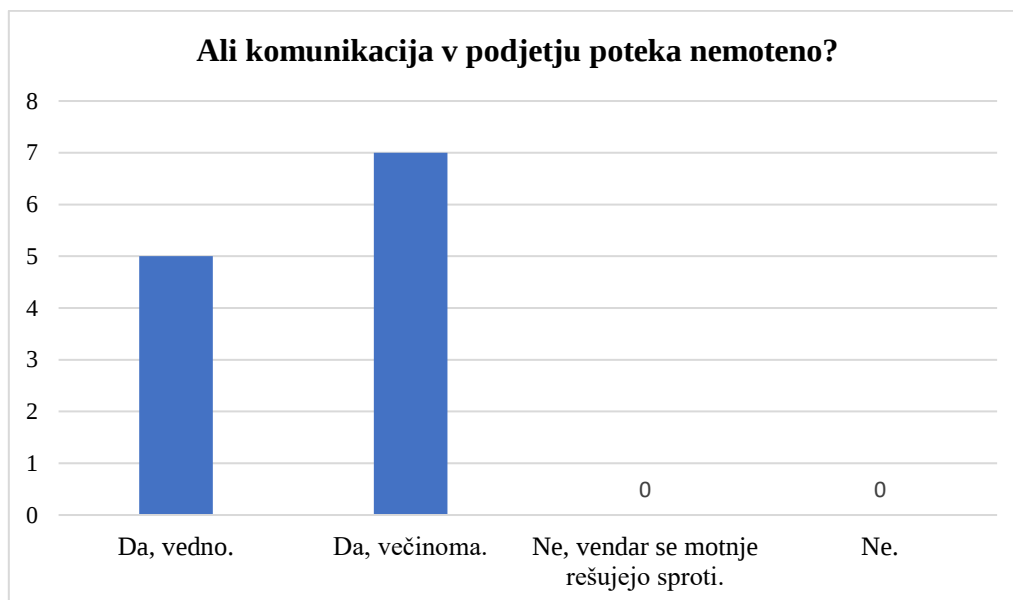
Tabela 8: Informiranje in komuniciranje

	DA	NE
Vodstvo dobi od zaposlenih ustrezne informacije, ko jih potrebuje.	12	
Informacijski sistem vodstvu omogoča spremljanje zastavljenih ciljev in izvajanje učinkovitega nadzora nad poslovanjem.	12	
Zaposlenim je znano, komu morajo poročati.	12	
Zaposlenim je omogočeno poročanje o morebitnih nepravilnostih in problemih.	11	1
Zaposleni dobijo vse informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela.	12	

Vir: lastno delo.

Slika 12 prikazuje mnenje anketirancev glede komunikacije v podjetju. Vsi anketiranci se strinjajo, da ta poteka nemoteno. 5 vprašanih je povsem zadovoljnih s komunikacijo. 7 anketirancev pa meni, da večinoma komunikacija poteka nemoteno.

Slika 12: Komunikacija v podjetju



Vir: lastno delo.

Spremljanje aktivnosti predstavlja preverjanje delovanja sistema notranjih kontrol v podjetju, pri tem pa tudi delovanja drugih sestavin COSO modela. Nadzor nad delovanjem notranjih kontrol je naloga vodje računovodskega servisa. Hkrati pa tudi vodij skupin, ki spontano nadzirajo delo v svoji skupini. Računovodske kontrole se nadzirajo po ustaljenih postopkih, ki so zaposlenim znane, ti pa v večini niso zapisani. Sistem notranjih kontrol v podjetju se ocenjuje ob spremembah, ki vplivajo na delo in poslovanje podjetja. Delovanje sistema notranjih kontrol v podjetju vodja računovodskega servisa ocenjuje dobro, čeprav meni, da je še veliko prostora za izboljšave (Izbrano podjetje, brez datuma).

Tabela 9 prikazuje odgovore anketirancev glede nadziranja aktivnosti. Ti se strinjajo, da se v podjetju notranje kontroliranje prilagaja spremembam. Večina meni, da se sistem notranjih kontrol dovolj pogosto nadzira, tako da sistem nemoteno deluje.

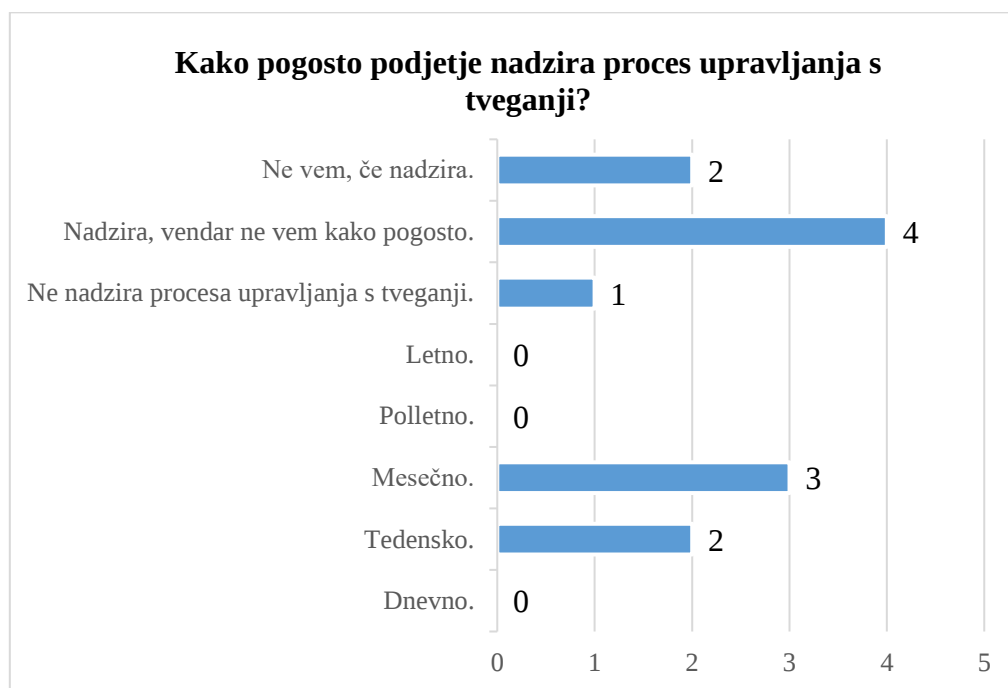
Tabela 9: Nadziranje aktivnosti

	DA	NE
Notranje kontroliranje se prilagaja spremembam v podjetju.	12	
V podjetju se nadzira sistem notranjih kontrol dovolj pogosto, da sistem nemoteno deluje.	10	2

Vir: lastno delo.

Slika 13 prikazuje, kako pogosto podjetje nadzira proces upravljanja s tveganji. Anketiranci so deljenega mnenja, in sicer največ jih meni, da nadziranje poteka, vendar ne vedo, kako pogosto. 3 anketiranci menijo, da podjetje proces upravljanja tveganj nadzira mesečno, 2 pa menita, da tedensko. En anketiranec meni, da proces nadzora upravljanja tveganj ne poteka.

Slika 13: Nadzor procesa upravljanja s tveganji



Vir: lastno delo.

4.4 Preverjanje zastavljenih hipotez

V nadaljevanju bom preverila zastavljene hipoteze na podlagi izvedenega intervjuja z vodjo računovodskega servisa in dane ankete zaposlenim.

H1: Izbrano podjetje ima vzpostavljen sistem notranjih kontrol.

Glede na to, da gre za manjše podjetje, kjer je 25 zaposlenih, je ta sistem manj razvit, ker je tudi manj zaposlenih. Tudi ločitev nalog je težja. Organizacija ima sicer utečene postopke, ki pa niso zapisani. Zaposleni se z njimi seznani ob uvajanju. Naloge so med zaposlene razdeljene glede na raven odgovornosti. Kontrole so manj formalne, se pa vseeno uporabljajo pri vsakodnevem delu. V podjetju zaposleni v večini uporabljajo opomnike, obstajajo pa tudi spontane kontrole, ki jih izvajajo nadrejeni. Podjetje ima vzpostavljen sistem notranjih kontrol. **Hipotezo sprejemem.**

H2: Izbrano podjetje omogoča vzpostavitev sistema notranjih kontrol pri svojih strankah.

Glede ponujenih storitev strankam se izbrano podjetje prilagaja njihovim potrebam. Nekaterim strankam nudi storitve v obliki celotne podpore, kar pomeni, da jim vodi celotno

računovodstvo, določenim le določene smiselne sklope, ki jih stranka potrebuje. Izbrano podjetje kot storitev ponuja tudi vzpostavitev sistema notranjih kontrol. **Hipotezo sprejem.**

H3: Izbrano podjetje ima ustaljen postopek vzpostavitve notranjih kontrol pri strankah.

Izbrano podjetje ima ustaljen postopek vzpostavitve notranjih kontrol pri strankah, a se prilagaja glede na njihove potrebe, zlasti če gre za razna poročanja, za katera je zavezana stranka. **Hipotezo delno sprejem.**

Naslednje hipoteze se nanašajo na sestavine po COSO modelu in preverjajo njihovo pristnost v izbranem podjetju:

H4a: Kontrolno okolje v podjetju predstavlja zavezanost k etičnim vrednotam.

Podjetju je pomembna vrednota skrb za zaposlene in stranke. Poleg tega ima podjetje na vidnem mestu zapisane etične vrednote. Vodja računovodskega servisa zaposlene spodbuja k branju prispevkov na to temo. Organiziranost v podjetju in razdeljene naloge so zaposlenim znane. Odgovornost vsakega zaposlenega je korektno opravljena notranja kontrola, saj vodi do točnih podatkov in informacij. **Hipotezo sprejem.**

H4b: Podjetje na podlagi postavljenih ciljev prepoznava tveganja v okviru dodeljenega časovnega roka.

Podjetje si postavlja cilje na več nivojih, in sicer na ravni samega podjetja kot tudi na ravni posamezne stranke. Na podlagi ciljev se prepoznavajo tveganja. Glede na to, kako je kompleksen in obsegajoč problem, se vključi najprej vodja skrbništva, kjer problem nastane. Če je treba, pri tem pomaga tudi vodja računovodskega servisa. Podjetje tveganja rešuje ob njegovi pojavi oziroma po potrebi, zato nimajo določenih rokov. **Hipoteze ne sprejem.**

H4c: V podjetju se izvajajo aktivnosti, na podlagi katerih delujejo notranje kontrole pri strankah.

V podjetju potekajo aktivnosti, kot so razdelitev nalog, odobritve, dovoljenja, pregledi s strani vodstva ipd. Čeprav gre za manjše podjetje, ima ta različno velike stranke, zato je poznavanje in uporaba le-tega nujna za kakovostno opravljanje storitev za stranke. Podjetje uporablja kontrole, saj na ta način zagotavlja kakovostno opravljene storitve. Menim, da podjetje uporablja dovolj kontrolnih aktivnosti. **Hipotezo sprejem.**

H4č: Zaposleni dobijo informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela.

Zaposleni so seznanjeni s podatki in informacijami, kar jim omogoča nemoteno opravljanje dela. Komunikacija v večini poteka brez težav, v večini je osebna in po elektronski pošti. **Hipotezo sprejem.**

H4d: V podjetju vodja spremlja izvajanje notranjih kontrol.

Vodja računovodskega servisa je seznanjena z vsem, kar se dogaja v podjetju in se ob morebitnih problemih oziroma izzivih vključi in pomaga. Vodja je usmerjena v reševanje problemov in iskanje rešitev. Je seznanjena z delom zaposlenih. Notranje kontrole preverja, ko se za to pokaže potreba. Zelo je pomembno, da delo poteka nemoteno in še posebej, da je le-to opravljeno kakovostno. **Hipotezo sprejemem.**

4.5 Ugotovitve in priporočila

V nadaljevanju bodo na podlagi ugotovljenega stanja sistema notranjih kontrol v izbranem podjetju sledili predlogi izboljšave na področju notranjih kontrol.

Izbrano podjetje ima utečene postopke, ki so zaposlenim znani ob zaposlitvi, niso pa zapisani. Čeprav so ti postopki zaposlenim v večini znani, bi jih bilo smiselno imeti v pisni obliki kot interni akt, ki bi bil zaposlenim na voljo ob vsakem trenutku. Tukaj bi lahko definirali vse delovne postopke, ki se v podjetju izvajajo. Glede na to, da je podjetje v panogi, kjer je uporaba notranjih kontrol praktično »vsakdan« zaposlenega v podjetju, bi bilo smiselno imeti tudi akt o notranjih kontrolah. Ta bi lahko bil del internega akta podjetja, kjer bi definirali vse potrebno glede notranjih kontrol, ki se v podjetju že uporabljajo v praksi. Tudi kako se ocenjujejo tveganja, saj je bilo iz anket razbrati, da tega anketiranci ne vedo, ker v večini v to niso vključeni. Na ta način bi bil vsem zaposlenim omogočen neprestan dostop do vseh teh informacij.

Zaposleni se ob nastalih težavah obračajo na vodjo skrbništva, če težava na tem nivoju ni rešljiva, pa na vodjo računovodskega servisa. Na podlagi intervjuja in anket anketirancem sem ugotovila, da komunikacija in informiranje v podjetju potekata zadovoljivo. Vseeno pa zaposleni v večini ne poznajo sankcij, v primeru neetičnega obnašanja, tako da bi bilo smiselno tudi to zapisati v interni akt.

Po mnenju vodje računovodskega servisa ocenjevanje zaposlenih poteka občasno oziroma spontano. Čeprav s tem nimajo večjih težav, bi vseeno predlagala, da bi ocenjevanje zaposlenih potekalo redno, in sicer mesečno. Pa tudi same kontrole, ki jih zaposleni opravljajo, bi se morale preverjati redno, po vnaprej določenem roku. Dejstvo je, da se razmere ves čas spreminjajo, zato je pri tem pomembno, da se sproti nadzorujejo notranje kontrole, da je delo nemoteno in so informacije pravilne in zanesljive.

Pri izbranem podjetju potekajo skupni sestanki kolektiva ob problemih, ki nastanejo pri strankah in/ali v podjetju. Zavedam se, da je v računovodski stroki nekaj samoumevnega uporaba notranjih (računovodskih) kontrol. Vseeno bi predlagala več pogovarjanja na temo uporabljenih notranjih kontrol, kajti zaposleni imajo najrazličnejše stranke in različni nivo strokovnega znanja in navsezadnje tudi različne izkušnje, zato bi si lahko bili v veliko pomoč tudi na področju uporabljenih notranjih kontrol in njenih izboljšavah.

V izbranem podjetju torej obstajajo ustaljeni postopki vzpostavitve sistema notranjih kontrol pri strankah, ki pa se prilagajajo potrebi posamezne stranke. Anketiranci v večini ne vedo, kako so stranke, za katere opravljajo računovodske in druge storitve, zadovoljne z

uporabljenimi notranjimi kontrolami, saj se na tem področju vključuje v večini vodja računovodskega servisa. Tukaj bi bilo smiselno pogosteje vključiti računovodje strank.

Zavedam se tudi, da je koncept pomembnosti znan predvsem tistim, ki delajo v reviziji, vendar bi lahko bil tudi v veliko pomoč na področju notranjih kontrol v samem podjetju. Koncept pomembnosti bi se lahko oblikoval na več nivojih, kajti računovodski servis ima najrazličnejše stranke. Smiselno bi bil najprej na nivoju samega računovodskega servisa. Potem pa tudi nič manj pomemben na nivoju posamezne (večje) stranke, kjer so tudi notranje (računovodske) kontrole kompleksnejše. Koncept pomembnosti bi predstavljal dodatno pomoč pri odločanju.

Kot je bilo razvidno iz intervjuja in anket, je zaposlenim znano, kaj je pomembno za podjetje, kakšne vrednote podjetje ceni ter kaj od zaposlenega zahteva, tudi na področju storitev računovodstva. Vendar bi to bilo smiselno zapisati. Zato se tukaj še posebej kaže potreba po internem aktu. Takšnega mnenja je tudi vodja računovodskega servisa.

Pregled sistema notranjih kontrol po COSO modelu je za izbrano podjetje na podlagi petih sestavin, pokazal:

- Kontrolno okolje

Zaposleni se zavedajo pomena kakovostnega opravljenega dela v podjetju. Prav tako so usmerjeni v etično obnašanje zaposlenih, saj to za vodjo računovodskega servisa predstavlja pomembno področje. Organizacijska struktura je zaposlenim popolnoma znana, ravno tako tudi razdelitev/ločitev nalog med njih. Torej vsak ve, kakšne so njegove naloge in kdo je njegov namestnik. Zaposleni se zavedajo pomena uporabe notranjih kontrol.

- Upravljanje s tveganji

Potrebno pozornost podjetje namenja tudi tveganjem. Te ocenjujejo na podlagi celotnega podjetja, pa tudi na podlagi posamezne stranke. Glede na to, na katerem nivoju tveganje je oziroma nastane, se poleg vodje vključijo tudi skrbniki skupin. Ker večina anketirancev ne ve, kako se tveganja ocenjujejo, bi pri tem bilo treba v večji meri vključiti tudi druge zaposlene. Podjetje ima ves čas na razpolago IT podporo, ki opozarja na morebitna tveganja na omenjenem področju.

- Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti omogočajo nemoteno delovanje notranjih kontrol, pa tudi nemoteno delo. Zaposleni opravljajo temeljne kontrole, vodje izvajajo vodstvene kontrole, po navadi ko se pokaže potreba. Proces z opisi postopkov pretoka dokumentov sicer niso zapisani, vendar so zaposlenim znani. Podjetje nima akta o notranjih kontrolah. Anketiranci in vodja računovodskega servisa menijo, da bi ga potrebovali.

- Informiranje in komuniciranje

Medsebojna komunikacija in informiranje med zaposlenimi potekata zadovoljivo. Komunikacija je večinoma v elektronski obliki, po potrebi pa tudi osebna.

- Nadziranje aktivnosti

Nadzor notranjih kontrol v podjetju poteka občasno, ko se pojavi potreba. Notranje kontrole, ki jih izvajajo zaposleni, najprej nadzira vodja skrbništva, če se pokaže potreba, pa tudi vodja računovodskega servisa. Pomanjkljivosti ob nadzoru se rešujejo sproti. Podjetje je usmerjeno k pristopu stalnih izboljšav, kar pomeni, da na ta način rešujejo pomanjkljivosti pri njihovem delu.

Kot je bilo ugotovljeno, ima podjetje oblikovan in izvajajoč sistem notranjih kontrol. Ta je razvit do te mere, da strankam omogoča kakovostno opravljanje storitev. Čeprav je zaradi manjšega števila zaposlenih ločitev nalog težja, so v tem primeru uporabljene druge kontrole, ki zagotavljajo pravilnost in zanesljivost podatkov.

SKLEP

Magistrsko delo predstavlja pregled literature sistema notranjih kontrol in urejenost notranjih kontrol v Sloveniji ter se usmerja predvsem na manjša podjetja, kot so računovodski servisi. Poudarek je na notranjih računovodskih kontrolah. V študiji primera sem na podlagi COSO modela predstavila sistem notranjih kontrol v izbranem podjetju.

Notranje kontrole so temelj poslovanja vsakega podjetja. Tega se mora zavedati tako vodstvo kot vsi drugi zaposleni v podjetju. Podjetje na ta način preverja zastavljene cilje. Poslovodstvo po navadi predstavlja odločevalce, koliko notranjih kontrol podjetje potrebuje. Vseskozi se morajo kontrole preverjati, predvsem zato, da se ugotovi, če se uporabljajo svojemu namenu primerno. Zato je ključno, da se podjetje pravočasno odziva na spremembe v gospodarstvu. Ker pa je vsaka organizacija drugačna, ima zato tudi drugačen sistem notranjih kontrol.

Slovenska zakonodaja notranjih kontrol kot takih ne obravnava. Slednje je urejeno le za srednje in velike kapitalske družbe, ki morajo v svoja letna poročila vključiti glavne značilnosti sistema notranjih kontrol. Notranje kontrole se omenja tudi pri državnem proračunu, in sicer v okviru notranjega nadzora javnih financ. Torej v zakonih je sicer omenjen sistem notranjih kontrol, kaj pa njihovo preverjanje? Za to je odgovoren notranji revizor, če ga podjetje ima. Ta opravlja nadzor nad delovanjem notranjih kontrol. Ampak praksa manjših podjetij je, da notranjih revizorjev v večini nima. Podjetje lahko za pregled delovanja podjetja najame zunanje revizorja, vendar ta direktno ne preverja notranjih kontrol, kajti njegova naloga je preverjanje pripravljenosti računovodskih izkazov s primernim okvirom računovodskega poročanja. (Zunanji) revizor pa ni obvezen za vsa podjetja. Ta pri svojem delu uporablja Mednarodne standarde revidiranja, kjer je nekaj govora tudi o notranjih kontrolah.

Na podlagi literature ugotavljam, da so notranje kontrole v slovenskih predpisih, zakonih pa tudi standardih usmerjene na organizacije, ki so večje od srednje družbe, saj so srednja in velika podjetja po ZGD zavezana opredeliti sistem notranjih kontrol. Te morajo tudi vsebovati »načrt« notranjih kontrol v pojasnilih pri letnem poročilu. SRS, ki so obvezni za podjetja (če se ne odločijo za uporabo MSRP), notranjih kontrol ne omenjajo. Razumljivo je, zakaj ni zakonodaje na področju notranjih kontrol za manjša podjetja, saj so ta tako specifična, da si sistem notranjih kontrol prilagodijo vsaka zase.

Notranje kontrole bi nasploh v Sloveniji morale biti bolj urejene. Predvsem z vidika priporočil, navodil ali kakšnega zunanjega nadzora, saj kakovostne notranje kontrole predstavljajo konkurenčno prednost podjetja, zlasti če gre za podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostjo na področju računovodstva, kot so računovodski servisi. Glavnina storitev, ki jih ti opravljajo, temeljijo na natančnosti, strokovnosti in pravilnosti podatkov in informacij, s katerimi delujejo. V manjših podjetjih je še posebej pomembno, da se pri oblikovanju kontrol podjetje osredotoči na specifične pri strankah. Le na takšen način se lahko zagotovi uspešne in učinkovite kontrole.

V magistrskem delu je bila predstavljena študija primera izbranega podjetja, računovodskega servisa, ki deluje v Ljubljani. Kot sem ugotovila iz intervjuja in odgovorov anketirancev, ta uporablja različne kategorije kontrol, ki se pri njihovem delu prepletajo. Še posebej pa se usmerjajo v preventivo, torej da do problema oziroma napačne navedbe sploh ne pride. Pristop stalnih izboljšav jim omogoča, da se pravočasno odzovejo na spremembe v poslovnem okolju. Pravočasno odzivanje pri podjetju predstavlja uspešen sistem notranjih kontrol. Zakaj? V podjetju je ves čas treba preverjati učinkovitost in uspešnost notranjih kontrol ter njihovo namembnost. To v podjetju predstavlja vodjo računovodskega servisa, ki le-to v podjetju preverja po potrebi.

V podjetju zaposleni uporabljajo pri svojem delu opomnike pri večini opravil oziroma nalog, ki jih opravljajo. Opomniki predstavljajo eno od oblik kontrol, ki je primerna za manjša podjetja, kjer sistem notranjih kontrol zaradi majhnosti ni obsežen, vseeno pa še primeren in delujoč. Računovodje z različno velikimi strankami uporabljajo notranje kontrole v različnem obsegu, glede na to, katere storitve zanje opravljajo. Tako se ti usmerjajo predvsem v notranje računovodske kontrole, kajti gre le za računovodski servis, ki v večini ponuja računovodske storitve (poleg drugih).

Pri preverjanju sistema notranjih kontrol v izbranem podjetju sem si pomagala s COSO modelom. Sistem notranjih kontrol po COSO modelu predstavlja Celovit okvir notranjega kontroliranja, ki je bil oblikovan za zasebni sektor in je lahko dobro pomagalo podjetjem pri preverjanju delovanja sistema notranjih kontrol. V magistrskem delu sem ga uporabila kot »pomagalo«, na kakšen način naj bi bil zagotovljen delujoč sistem notranjih kontrol, kar sem tudi preverjala v izbranem podjetju. **Kontrolno okolje** ima podjetje vzpostavljeno, saj je organizacijska struktura znana vsem zaposlenim, prav tako so seznanjeni z etičnim kodeksom. **Ocena tveganj** se v podjetje oblikuje glede na to, na katerem nivoju tveganje nastane. Tukaj

bi lahko več vključevali zaposlene. **Kontrolne aktivnosti** se v podjetju uporabljajo. Zaradi manjšega števila zaposlenih je ločitev nalog težja, vendar obstajajo druge kontrole, ki le-to nadzorujejo. **Informacije in komunikacija** v podjetju potekata zadovoljivo. **Nadziranje aktivnosti** predstavlja preverjanje celotnega delovanja sistema in ta poteka spontano s strani vodij.

Ker gre za manjše podjetje, je temu primerno manj kompleksen sam sistem notranjih kontrol v podjetju. V podjetju je sistem notranjih kontrol, ki je prilagojen posamezni stranki, za katero računovodski servis opravlja storitve. Vseskozi mora prihajati do samega nadzora, da delo poteka nemoteno in da so po pregledu notranje kontrole delujoče. Pomembno je, da se vsi zaposleni zavedajo pomena le-tega, pa tudi, da so seznanjeni z vsemi postopki, načini ter roki pri tem. Vse to bi lahko vseboval interni akt, ki ga podjetje še nima. Prostor za izboljšave torej je in k temu je treba stremeti tudi v prihodnje.

LITERATURA IN VIRI

1. Agyei-Ampomah, S., Collier, P. M. & Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2008). *Management accounting – risk and control strategy*. Oxford: CIMA Publishing.
2. American Water Works Association (AWWA). (2011). *Financial management for water utilities: Principles of finance, accounting and management controls* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz <https://ebookcentral.proquest.com>
3. Bajuk Mušič, A. (2013). Popravek napake in sprememba računovodske ocene. *IKS – revija za računovodstvo, davščine in finance*, (11), 66–72.
4. Bajuk Mušič, A. (2016). Pomembnost z vidika računovodskega poročanja. *IKS – revija za računovodstvo, davščine in finance*, 4(16), 54–59.
5. Bajuk Mušič, A. (2018). Vpliv računovodskih napak na popravek DDPO. *IKS – revija za računovodstvo, davščine in finance*, 4(18), 16–23.
6. Bajuk Mušič, M., Čizman, M., Hieng, R., Koželj, S., Odar, M., Prusnik, M. & Zupančič, V. (2016). *Slovenski računovodski standardi v praksi in Pravila skrbnega računovodenja: priročnik zveze RFR* (1. izd.). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
7. Beecken, W. H. & Beecken, C. A. (2017). *Fraud examination casebook with documents: A hands-on approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
8. Bergant, Ž. (2019). Učinkovitost in uspešnost informacije. *Poslovodno računovodstvo, revija o poslovnem računovodstvu*, 12(1), 43–48.
9. Bower, J. B. & Schlosser, R. E. (1965). Internal control – Its true nature. *The accounting review*, 40(2), 338–344.
10. Candreva, P. J. (2006). Controlling internal controls. *Public administration review*, 66(3), 463–465.
11. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992). *Internal control – integrated framework* (2. izd.). Jearse City: American Institute of Certified Public Accountants.

12. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2012). *Framework and appendices* [objava na blogu]. Pridobljeno 12. marca 2020 iz https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/coso_mejoras_al_control_interno.pdf
13. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control – integrated framework*. Jearsey City: American Institute of Certified Public Accountants.
14. Chang, Y., Chen, H., Cheng, K. R. & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of contemporary accounting & economics*, 15(1), 1–19.
15. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2005). *CIMA official terminology*. Oxford: CIMA Publishing.
16. Češnovar, J. (2019). Zakaj skleniti pogodbo z izvajalcem računovodskih storitev? *Glas gospodarstva*, (19), 76–77.
17. Čizman, M. (2018). Računovodsko nadziranje in notranji nadzor javnih financ. *IKS – revija za računovodstvo, davščine in finance*, (5), 32–41.
18. Deshpande, S. (2009). *An inquiry into accounting controls in selected hospitals in Pune* (doktorska disertacija). Mumbai: SNDT Womens University.
19. Dimitrijevic, D., Milovanovic, V. & Stancic, S. (2015). The role of a company's internal control system in fraud prevention. *e-Finanse: financial internet quarterly*, 11(3), 34–44.
20. Doyle, J., Ge, W. & McVay, S. (2007). Determinants of weaknesses in internal control over financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 44(1–2), 193–223.
21. European comission. (brez datuma a). *Auditing a company's financial statements* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. marca 2020 iz https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/auditing-companies-financial-statements_en
22. European comission. (brez datuma b). *Financial reporting* [objava na blogu]. Pridobljeno 23. marca 2020 iz https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en
23. Evropsko računsko sodišče. (2012). *Priročnik za revizije računovodskih izkazov in skladnost poslovanja s predpisi*. Pridobljeno 17. marca 2020 iz https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/FCAM_2012/FCAM_2012_SL.pdf#page=130&zoom=100,53,97
24. Franc, B. (2019). Notranje kontrole DDV-ja pri nakupu storitve iz EU-ja in tretjih držav. *Revija za teorijo in prakso revizije, računovodstva, davkov, financ, ocenjevanja vrednosti in drugih sorodnih področij*, (1), 17–44.
25. Ge, W., Matsumoto, D. & Zhang, J. L. (2011). Do CFOs have style? An empirical investigation of the effect of individual CFOs on accounting practices. *Contemporary accounting research*, 28(4), 1141–1179.
26. Gerber, B. (2020). How virtual accounting creates checks and balances for your business. *Accounting department* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. aprila 2020 iz <https://www.accountingdepartment.com/blog/bid/353336/How-Virtual-Accounting-Creates-Checks-And-Balances-For-Your-Business>

27. Gordon, L. A., Loeb, M. P. & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of accounting and public policy*, 28(4), 301–327.
28. Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). (2020 a). *O nas*. Pridobljeno 31. marca 2020 iz https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/O-nas/O-ZRS
29. Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). (2020 b). *Predlog Zakona o računovodski dejavnosti – ureditev dejavnosti*. Pridobljeno 1. aprila 2020 iz https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Zastopanje-interesov/Standard-izvajalcev-ra%C4%8Dunovodskih-storitev/Predlog-Zakona-o-ra%C4%8Dunovodski-dejavnosti
30. Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). (2020 c). *Seznam računovodskih servisov, ki so pridobili Potrdilo o opravljanju dejavnosti v skladu s Standardom izvajalcev računovodskih storitev*. Pridobljeno 31. marca 2020 iz https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Zastopanje-interesov/Standard-izvajalcev-ra%C4%8Dunovodskih-storitev/Seznam-ra%C4%8Dunovodskih-servisov-s-potrdilom-po-st
31. Gospodarska zbornica Slovenije (GZS). (2020 Č). *Standard izvajalcev računovodskih storitev*. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/Zastopanje-interesov/Standard-izvajalcev-ra%C4%8Dunovodskih-storitev#
32. Gross, M. J., McCarthy, J. H. & Shelmon, N. E. (2005). *Financial and accounting guide for not-for-profit organizations* [objava na blogu]. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz <https://ebookcentral.proquest.com>
33. Gupta, P. P. & Leech, T. (2005). *Control deficiency reporting: Review and analysis of filings during 2004* [objava na blogu]. Pridobljeno 18. aprila 2020 iz <http://search.ebscohost.com/login.aspx?>
34. Heinrich, F. & Brown, A. J. (2017). Measuring accountability performance and its relevance for anti-corruption: introducing a new integrity system-based measure. *Law and social change*, 68(3), 359–381.
35. Hendri & Amelia, S. (2019). The influence of human resources, and internal control on the quality of financial statement: accounting information system as a moderating role. *International journal of management, accounting and economics*, 6(10), 761–769.
36. Hočevar, M. (2003). Kako izboljšati računovodske informacije za poslovodno odločanje. *IKS – revija za računovodstvo, davščine in finance*, 9(30), 14–27.
37. Holder, A., Karim, K., Lin, K. J. & Pinser, R. (2016). Do material weaknesses in information technology-related internal controls affect firms 8-K filing timeliness and compliance? *International journal of accounting information systems*, 22, 26–43.
38. International Federation of Accountants (IFAC). (2012). *Good practice checklist for small business* (2.izd.). Pridobljeno 21. januarja 2020 iz <https://www.ifac.org/about-ifac/small-and-medium-practices/publications/good-practice-checklist-small-businessf>
39. Inštitut notranjih revizorjev ZDA (IIA). (2016). *Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju*. Pridobljeno 12. marca 2020 iz https://si-revizija.si/datoteke/notranji-revizorji/134/nr-ssr-2017_0.pdf

40. Izbrano podjetje. (brez datuma). *Letno poročilo* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
41. Kanapyanov, T. (2018). Role and place of the parliament of Kazakhstan in the system of checks and balances. *Communist and post-communist studies*, 51(1), 81–87.
42. Klein, G. & Kumar, N. (2015). *Ethics in accounting: A decision-making approach*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
43. Komisija evropskih skupnosti. (2006). *Sporočilo komisije Svetu, Evropskemu parlamentu in Evropskem računskemu sodišču: Akcijski načrt komisije za integriran okvir notranje kontrole* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0009:FIN:SL:PDF>
44. KPMG. (1999). *Internal control: A practical guide*. London: KPMG.
45. Lachney, K. (2018). *An exploration of internal controls and their impact on employee fraud in small businesses* (doktorska disertacija). Lynchburg: Liberty University.
46. Law, M. & Kusant, R. (2014). An exploration of small business restaurants knowledge and skills to prevent fraud. *Journal of finance and accountancy*, 17, 1–15.
47. Mansfield, S. (2020). *Creating webinars to answer client questions*. *Journal of accountancy* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. aprila 2020 iz <https://www.journalofaccountancy.com/news/2020/apr/cpa-firm-webinars-to-answer-client-coronavirus-questions.html>
48. Ministrstvo za finance. (2004). *Usmeritve za notranje kontrole*. Pridobljeno 24. marca 2020 iz <https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/UNP/Dokumenti/SNNJF/Vsebine-za-notranje-revizorje/Usmeritve/Usmeritve-za-drzavno-notranje-revidiranje-datum-uveljavitve-1.-10.-2017.pdf>
49. Moschovitis, C. (2018). *Cybersecurity program development for business: The essential planning guide* [objava na blogu]. Pridobljeno 16. aprila 2020 iz <https://ebookcentral.proquest.com>
50. Odar, M. (2013). Notranje računovodske kontrole. *IKS – revija za računovodstvo, davščine in finance*, (8–9), 45–49.
51. Odbor za mednarodne standarde revidiranja in dajanja zagotovil (IAASB). (2009 a). MSR 200 – Glavni cilji neodvisnega revizorja in izvajanje revizije v skladu z mednarodnimi standardi revidiranja. *Priročnik mednarodnih standardov revidiranja in obvladovanja kakovosti*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <https://si-revizija.si/datoteke/standardi/1398/msr-2009-200-popravki-2016.pdf>
52. Odbor za mednarodne standarde revidiranja in dajanja zagotovil (IAASB). (2009 b). MSR 240 – Revizorjeve naloge, povezane z obravnavanjem prevar pri reviziji računovodskih izkazov. *Priročnik mednarodnih standardov revidiranja in obvladovanja kakovosti*. Pridobljeno 20. marca iz https://si-revizija.si/datoteke/standardi/1427/msr_240.pdf
53. Odbor za mednarodne standarde revidiranja in dajanja zagotovil (IAASB). (2009 c). MSR 265 – Obveščanje pristojnih za upravljanje in posloводства o pomanjkljivostih pri notranjem kontroliranju. *Priročnik mednarodnih standardov revidiranja in obvladovanja kakovosti*. Pridobljeno 26. marca 2020 iz <https://si-revizija.si/datoteke/standardi/1526/msr-2009-315-popravki-2016.pdf>
54. Odbor za mednarodne standarde revidiranja in dajanja zagotovil (IAASB). (2009 č). MSR 315 – Prepoznavanje tveganj pomembno napačne navedbe s pomočjo poznavanja

- organizacije in njenega okolja. *Priročnik mednarodnih standardov revidiranja in obvladovanja kakovosti*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <https://si-revizija.si/datoteke/standardi/1526/msr-2009-315-popravki-2016.pdf>
55. Odbor za mednarodne standarde revidiranja in dajanja zagotovil (IAASB). (2009 d). MSR 320 – Pomembnost pri načrtovanju in izvajanju revizije. *Priročnik mednarodnih standardov revidiranja in obvladovanja kakovosti*. Pridobljeno 28. marca 2020 iz <https://si-revizija.si/datoteke/standardi/1499/msr-aasb2009-320-popravki-2016.pdf>
 56. Odbor za Mednarodne standarde za računovodske strokovnjake (IESBA). (2010). *Mednarodni kodeks etike za računovodske strokovnjake*. Pridobljeno 15. januarja 2020 iz https://si-revizija.si/datoteke/splosno/652/rev-kodeks_etike_iesba.pdf
 57. Perner, V. (brez datuma). Notranje kontrole in storitve svetovanja. *CPA Perner, d. o. o.* [objava na blogu]. Pridobljeno 27. februarja 2020 iz <http://www.cpa-perner.si/vedez/NOTRANJE-KONTROLE-IN-STORITVE-SVETOVANJA.pdf>
 58. Pingyang, G. & Gaoqing, Z. (2016). Accounting manipulation, peer pressure and internal control. *The accounting review*, 94(1), 127–151.
 59. Phornlaphatrachakorn, K. (2019). Internal control quality, accounting information, usefulness, regulation compliance and decision-making service: Evidence from canned and processed food business in Thailand. *International journal of business*, 24(2), 198–215.
 60. Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). (2020). *Auditing standard no. 5: an audit of internal control over financial reporting that is integrated with an audit of financial statements* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. marca 2020 iz https://pcaobus.org/Standards/Archived/PreReorgStandards/Pages/Auditing_Standard_5_Appendix_A.aspx
 61. Reider, R. (2008). *Effective operations and controls for the small privately held business*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 62. Schroeder, J. H. & Shepardson, M. L. (2016). Do SOX 404 control audits and management assessments improve overall internal control system quality? *The accounting review*, 91(5), 1513–1541.
 63. Skitek, M. (2019). Mednarodni kodeks etike za računovodske strokovnjake. *Revija za teorijo in prakso revizije, računovodstva, davkov, financ, ocenjevanja vrednosti in drugih sorodnih področij (SIRIUS)*, 19(4), 55–61.
 64. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Pridobljeno 22. aprila 2020 iz <https://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf>
 65. Sundqvist, E., Backlund, F. & Chronéer, D. (2014). What is project efficiency and effectiveness? *Procedia – Social and behavioral sciences*, 119(19), 278–287.
 66. Slovenski inštitut za revizijo (SIR). (2016). *Pravila skrbnega računovodenja*. Pridobljeno 10. marca 2020 iz <https://si-revizija.si/standardi/slovenski-racunovodski-standardi-2016>
 67. Slovenski inštitut za revizijo (SIR). (2018). *Mednarodni standardi revidiranja*. Pridobljeno 16. marca 2020 iz <https://si-revizija.si/standardi/mednarodni-standardi-revidiranja-msr>
 68. Šumi, R., Lobnikar, B., Banutai, E. & Rančigaj, K. (2012). Integriteta policijskih vodij in njihova skrb za skupnost. *Varstvoslovje: revija za teorijo in prakso varstvoslovja*, 14(1), 60–74.

69. Trbižan, J. (2019). Tveganja in notranje kontrole v javnih vrtcih. *IKS – revija za računovodstvo, davščine in finance*, (8–9), 29–34.
70. Urad Republike Slovenije za nadzor proračuna. (2004). *Usmeritve za notranje kontrole* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. junija 2020 iz <https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/UNP/Dokumenti/SNNJF/Usmeritve-/Usmeritve-za-notranje-kontrole>
71. Yang, D. C. & Guan, L. (2004). The evolution of IT auditing and internal control standards in financial statement audits. *Managerial auditing journal*, 19(4), 544–555.
72. Yingyu, Z., Hui, L., Wei, S. & Yingjun, X. (2016). Managerial risk preference and its influencing factors: analysis of large state-owned enterprises management personnel in China. *Risk management*, 18, 135–158.
73. Zbornica računovodskih servisov (ZRS). (2014). *Standard izvajalcev računovodskih storitev* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. aprila 2020 iz https://www.gzs.si/Portals/ZbornicaRacunovodskihServisov/Standard/Standard%20izvajalcev%20racunovodskih%20storitev_2016.pdf

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z vodjo računovodskega servisa izbranega podjetja

Pozdravljeni,

izdelujem magistrsko delo na temo Notranje kontrole v računovodskem servisu pod mentorstvom red. prof. dr. Marka Hočevār. Sledijo vprašanja, ki se nanašajo na izbrano podjetje. Prijazno prosim, da odgovorite na vsa vprašanja.

1. Na kratko se predstavite (izobrazba, staž v podjetju, kako se počutite v podjetju, vaše vrednote, cilji ipd.).

Po izobrazbi sem univerzitetni diplomirani ekonomist. V podjetju sem od leta 2002 (18 let). V podjetju se počutim dobro. Moje vrednote so skrb za zaposlene in kliente, skrb za razvoj podjetja, poštenost, sposobnost, iznajdljivost, pripadnost. Osnovni cilj mene kot vodje računovodskega servisa je vzdrževati ravnotežje v vseh izzivih, s katerimi se vodja računovodskega servisa srečuje.

2. Kako imate vzpostavljen sistem notranjih kontrol v podjetju (npr. opomniki, naris poteka, ipd.?)

V podjetju uporabljamo opomnike. Zaposlen ima pred seboj »check« listo opravil na letnem, mesečnem, tedenskem nivoju ali za posamezna opravila (npr. izdelava računovodskih izkazov, obračun plač, DDV obračun) in potem vodi evidenco opravljenega.

3. Imate interni akt?

Ne, postopki so utečeni in se jih zaposleni naučijo ob uvajanju na opravljanje nalog za določeno delovno mesto. Sproti pa tako vodja servisa, kot skrbniki skrbimo za ta del. Se pa strinjam, da bi bilo dobro to interno opredeliti in vzdrževati.

4. Kdo v podjetju nosi odgovornost, da notranje kontrole delujejo pravilno?

Vsak računovodja, skrbnik za vsako svojo stranko. Nad računovodjo je skrbnik, ki vodi skrbništvo in tako nadzira delo, na generalnem nivoju pa za to skrbi vodja servisa, ki sodeluje s skrbniki v tej smeri.

5. Kakšno odgovornost imajo zaposleni pri izvajanju notranjih kontrol?

Višje pozicije kot so, večje odgovornosti imajo, seveda pa na vsakem delovnem mestu obstajajo notranje kontrole, ki se jih zaposleni drži pri svoji stranki.

6. Strankam v okviru drugih storitev ponujate vzpostavitev sistema notranjih kontrol. Kako to poteka? Je postopek ustaljen ali ga prilagajate stranki?

Te storitve so lahko na nivoju stranke, ki ima kompletno računovodstvo pri nas ali pa v primeru, ko računovodski servis opravlja »high level« računovodske storitve (tako imenovane zahtevnejše storitve) in ima stranka knjigovodstvo v svoji hiši. Tukaj so bolj tiste prave interne kontrole. Za neke ustaljena opravila imamo dokaj ustaljen postopek, za določena posebna opravila pri stranki, posebna poročanja ipd. pa so prilagojena stranki.

7. Za nemoteno delovanje računovodskega sistema so pomembne predvsem računovodske kontrole. Kako nadzorujete njihovo delovanje?

Po ustaljenih postopkih in posebnih postopkih za konkretno stranko.

Naslednja vprašanja se bodo nanašala na pet sestavin COSO modela, ki morajo biti prisotne, da sistem notranjih kontrol deluje.

Kontrolno okolje

8. Kako imate organizirano delo v podjetju? Kako so organizirane skupine? Kako se delijo naloge med zaposlene?

Imamo tri računovodska skrbništva in eno kadrovsko skrbništvo. Skrbništvo vodi skrbnik, ki ima namestnika. Vodja računovodskega servisa pa potem sodeluje s skrbniki. Naloge znotraj skrbništva so dodeljene glede na delovno mesto posameznika. V računovodskih skrbništvih so to knjigovodje, računovodje ter računovodje-svetovalci, v kadrovskem skrbništvu pa so to kadroviki, kadroviki-svetovalci, specialist za obračune izplačil fizičnim osebam.

9. Kako se nadzoruje delo skupin/skrbništev (tedenski, mesečni sestanki, sestanki po potrebi)?

Sestanki so po potrebi. Večinoma so spontani.

10. Ali ima podjetje zapisana etična načela in smernice obnašanja zaposlenih?

Da, v jedilnici pred kuhinjo, ravno tako pa občasno pošljem na mail kak prispevek na to temo ali pa tudi sam etični kodeks. Bi bilo dobro, če bi ga še večkrat in če bi se o tem imeli več časa pogovarjati.

11. Kako ukrepite v primeru neetičnega obnašanja zaposlenih?

Najprej se pogovoriš in ugotoviš za kaj je do tega prišlo. Glede na ugotovljeno je potrebno ukrepati.

12. Kako poteka izobraževanje zaposlenih v podjetju? Na kakšen način in kako pogosto se v podjetju organizira izobraževanja?

Izobraževanje poteka na več različnih načinov in sicer interno, z internimi predavatelji, preko newsletter-jev, preko e-maila, obiskov seminarjev, kongresov. Najboljši način pa je na praktičnih primerih, kjer ti pomaga sodelavec oziroma nadrejeni.

13. Katere vrednote so vam najbolj pomembne pri zaposlenemu?

Poštenost, samoiniciativnost, odgovornost, proaktivnost, konstantna tendenca k razvoju in k strokovno opravljenemu delu, k sistemu stalnih izboljšav, timsko delo, naravnost k iskanju rešitev in ne problemov itd.

Ocena tveganj

14. Na kakšen način ocenjujete tveganja v podjetju? Sodelujte pri tem tudi stranka?

Na več nivojih, na ravni podjetja in na ravni stranke.

15. Kako pogosto ocenjujete tveganja in kako jih zmanjšujete? Kdo pri tem sodeluje?

So tista stalno prisotna tveganja, na katera si stalno fokusiran, so pa tista, ki jih rešuješ sproti. Kdo pri tem sodeluje je odvisno od tega za kateri nivo gre. Zmanjšuješ jih s kontrolami, obveščanjem, ukrepi itd.

16. Kako postopate, ko odkrijete, da določene kontrole ne odkrijejo napak?

Poiščeš druge.

17. Kako poteka poročanje o pomanjkljivostih/prevarah problemih v podjetju in kako to poteka pri strankah?

Najprej na nivoju skrbništva pri delu za posamezno stranko. Če je izziv večji gre na nivo vodje računovodskega servisa.

Kontrole aktivnosti

18. Ker gre za manjše podjetje, je ločevanje nalog težja. Na kakšen način ločujete naloge med zaposlene, glede na to, da je teh 25, ti pa so razporejeni po skupinah?

Glede na nivo zahtevnosti to opravljajo zaposleni glede strokovno usposobljenost.

19. Kontrolne aktivnosti predstavljajo postopke, ki vodijo do notranjih kontrol. Kako to poteka pri vas? Česa vse se poslužujete, da delovanje notranjih kontrol poteka nemoteno?

Poslužujemo se fizičnega nadzora, odobritve, dovoljenja, pregled s strani vodstva ipd.

20. Na podlagi vodstvenih (nadzornih) kontrol se preverjalo temeljne kontrole, ki jih opravljajo zaposleni. Je to vaša naloga, ali naloga vodij skupin?

To je naloga skrbnikov, torej vodij skupin. Vodja servisa usklajuje postopke z njimi in se vključuje, kjer je potrebno in skrbi za opravljanje teh kontrol znotraj servisa kot celote.

21. Poznate koncept pomembnosti, ki ga pri svojem delu uporabljajo revizorji?

Poznam.

Informacije in komunikacija

22. Kako v podjetju poteka večina komunikacije? (pisna, elektronska, ustna ipd.)

Elektronska in ustna kar enakovredno. Pisna je v minimalnem obsegu.

23. Ali je komunikacija učinkovita v obe smeri? (zaposleni–vodstvo; vodstvo–zaposleni)

Da, v večini.

24. Kako poteka komunikacija ob najdbi pomanjkljivosti/nepravilnosti?

Osebno in potem tudi pisno.

Nadzor/spremljanje aktivnosti

25. Se ocenjuje (sistem) notranjih kontrol?

Da, ob spremembah.

26. Kako ocenjujete delovanje sistema notranjih kontrol (z oceno)? Prosim argumentirajte.

Res je težko dati neko splošno oceno, ker je ta sistem več nivojski in kontrol je več, vendar menim, da je ocena 7-8 od 10. Veliko je še prostora za izboljšave.

27. Kako se rešujejo pomanjkljivosti, ki se tičejo notranjih kontrol?

S sistemom in pristopom stalnih izboljšav, zopet odvisno od nivoja.

28. Ali sistem notranjih kontrol v podjetju dosega zastavljene cilje?

V večini da, vendar kot omenjeno je še veliko prostora za izboljšave in predvsem uskladitev na vseh nivojih delovanja. Spremembe, kot so nove stranke, sprememba zakonodaje, fluktuacija zaposlenih nekako vedno omajajo vse skupaj, vendar postavljamo potem vse skupaj, potem nazaj oziroma še izboljšamo.

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Anketni vprašalnik zaposlenim

Sem Aljuška Petek, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pod mentorstvom red. prof. dr. Marka Hočevar izdelujem magistrsko delo na temo Notranje kontrole v računovodskem servisu.

Anketni vprašalnik je prirejen po Izjavi o oceni notranjega nadzora javnih financ, ki preverja stanje notranjega nadzora javnih financ in je namenjena proračunskim uporabnikom. Z anketo bi rada ugotovila, kako ima podjetje oblikovan sistem notranjih kontrol in kako to razumejo zaposleni.

Anketni vprašalnik je namenjen vsem zaposlenim v izbranem podjetju. Anketa je anonimna. Vprašalnik vam bo vzel približno **10 minut**. Prosim za izpolnitev vseh zastavljenih vprašanj.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Aljuška Petek

V nadaljevanju sledijo:

- trditve, pri katerih sta možna odgovora DA/NE, kjer z **X** označite ustrezen odgovor in
- vprašanja, kjer je podanih več odgovorov in je možen **en odgovor** ter
- nekaj esejskih vprašanj.

KONTROLNO OKOLJE

Kontrolno okolje je temelj sistema notranjih kontrol. Predstavlja smernice obnašanja, ki jih določi poslovodstvo. Po navadi so napisane v internem aktu, če ga podjetje ima. Smernice obnašanja predstavljajo vrednote podjetja in zaposlenih. Kontrolno okolje predstavlja tudi organizacijsko strukturo podjetja, kar pomeni, kdo komu poroča in kdo ima kakšno odgovornost ter usposobljenost zaposlenih.

Etične vrednote

	DA	NE
Podjetje spodbuja etično obnašanje zaposlenih.		
Podjetju je pomembno, da se zaposleni obnašajo etično.		
Vsi zaposleni so seznanjeni z etičnim kodeksom ravnanja.		

1. Ali ima podjetje predvidene ukrepe v primeru neupoštevanja vodstva, predpisov in/ali kodeksa etičnega ravnanja?

- a) Da, ti so mi znani.
- b) Da, vendar so mi ti deloma znani.
- c) Da, vendar mi ti niso znani.
- d) Ne.
- e) Ne vem, s tem nisem bil seznanjen.

Zavezanost k usposobljenosti in upravljanju s kadri

	DA	NE
V podjetju obstaja postopek, na podlagi katerega se zagotavlja zaposlovanje ustreznega kadra.		
Za zaposlene obstajajo individualni cilji (naloge).		
Podjetje zagotavlja ustrezno izpopolnjevanja znanja zaposlenega.		

2. Na kakšen način se izvaja ocenjevanje zaposlenih in doseganje njihovih ciljev?

- a) Tedensko.
- b) Mesečno.
- c) Letno.
- d) Občasno, ko se pokaže potreba.
- e) Nikoli.
- f) Za zaposlene ne obstajajo individualni cilji.

3. Kako se zaposleni strokovno izpopolnjujejo?

- a) Redno, ob spremembah zakonodaje.
- b) Po potrebi, ko pride do določenega problema.
- c) Nikoli.

Način dela

	DA	NE
Delovni postopki v podjetju so zaposlenim znani.		
Delovni postopki v podjetju so zapisani.		
Zavezanost k poročanju (npr. eDavki, Ajpes ipd.) podjetje spodbudi k uporabi notranjih kontrol.		

4. Uporabljate pri svojem delu opomnike (»checkliste«)?

- a) Da, za vsa opravila.
- b) Da, za nekatera opravila (npr. ob izdelavi računovodskih izkazov, obračun plač ipd.)
- c) Ne, vendar uporabljam druge oblike kontrol.
- d) Ne, kontrol ne uporabljam.

Organizacijska struktura in odgovornost

	DA	NE
Organizacijska struktura v podjetju je jasno opredeljena.		
Posamezne odgovornosti zaposlenih so jasne.		
Za vsako posamezno nalogo je določena odgovorna oseba.		
Vsak oseba ima ob odsotnosti določenega namestnika.		
Usposobljenost zaposlenih zadošča za izvajanje vseh poslovnih aktivnosti.		

5. Ali je v podjetju vzpostavljeno notranje poročanje na področju notranjih kontrol, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu (s strankami)?

- a) Da, na podlagi določenih rokov nadrejenih.
- b) Da, vendar roki niso določeni.
- c) Ne, vendar bi bilo potrebno.
- d) Ne, ni potrebno.

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

Ocena tveganj pomeni določitev jasnih in merljivih ciljev organizacije, identifikacijo vseh tveganj in način obvladovanja teh. Tveganja se v tem primeru nanašajo predvsem na možnost nedelovanja notranjih kontrol in možnih goljufij.

Cilji

	DA	NE
Podjetje ima opredeljene cilje.		
Merila za doseganje ciljev so določena.		
Vodstvo spremlja doseganje ciljev in morebitna odstopanja na podlagi vnaprej določenih rokov.		
Notranje kontrole prispevajo k doseganju ciljev organizacije.		

6. Ali so cilji postavljeni realno?

- a) Da, na celotnem poslovanju podjetja.
- b) Da, na pretežnem delu poslovanja.
- c) Ne.

7. Ali so cilji ustrezno merljivi?

- a) Da, na celotnem poslovanju podjetja.
- b) Da, na pretežnem delu poslovanja.
- c) Ne.

8. Ali se cilji se nanašajo tudi na notranje kontrole?

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

Tveganja za uresničitev ciljev

	DA	NE
Pomembna tveganja v podjetju so opredeljena.		
Tveganja v podjetju se ocenjujejo.		
Podjetje tveganja opredeli v registru tveganj.		
Zaposleni so seznanjeni s tveganji na svojem področju dela.		

9. Kako se ocenjujejo tveganja?

- a) Na podlagi vnaprej določenega kriterija.
- b) Na podlagi registra tveganj.
- c) Se ne ocenjujejo.
- d) Ne vem, kako se ocenjujejo.
- e) Drugo: _____

10. Ali se na podlagi tveganj oblikujejo notranje kontrole?

- a) Vedno.
- b) Občasno, ko je to potrebno.
- c) Nikoli.
- d) Ne vem.
- e) Drugo: _____

11. Ali se register tveganj preverja in posodablja?

- a) Tedensko.
- b) Mesečno.
- c) Polletno.
- d) Letno.
- e) Podjetje nima registra tveganj.
- f) Ne vem.

KONTROLNE AKTIVNOSTI

Kontrole aktivnosti predstavljajo politike in postopke, ki vodijo do notranjih kontrol. Primeri teh so: dovoljenja, odobritve, uskladitve, pregled delovanja, fizični nadzor, ločitev nalog, pregledi s strani vodstva ipd.

	DA	NE
Kontrolne aktivnosti se uporabljajo v tolikšni meri, da je delovanje notranjih kontrol nemoteno.		
Uporaba notranjih kontrol pripomore k zanesljivejšim računovodskim izkazom.		
Koncept pomembnosti, ki ga pri svojem delu uporabljajo revizorji, mi je znan.		
Uporabljene notranje kontrole so učinkovite.		
Določeni so postopki, s katerimi vodstvo preverja izvajanje kontrolnih aktivnosti.		
Računovodske kontrole se redno preverjajo.		

12. Ali so za poslovne procese pripravljeni opisi postopkov z določenimi smermi pretoka dokumentov, mesti odločanja in vzpostavljenimi notranjimi kontrolami?

- a) Da, in so zapisani.
- b) Da, vendar niso zapisani.
- c) Ne, vendar bi morali biti zapisani.
- d) Ne, niso potrebni.

13. Ali je zagotovljeno, da ista oseba ne opravlja dveh ali več naslednjih nalog: predlaganje, odobritev, izvedbo in evidentiranje poslovnega dogodka?

- a) Da.
- b) Da, vendar ne pri vsem aktivnostih.
- c) Ne, vendar pri tem obstajajo druge kontrole.
- d) Ne.

14. Ali ima podjetje interni akt o notranjih kontrolah?

- a) Da.
- b) Ne, a je v pripravi.
- c) Ne, a bi ga podjetje potrebovalo.
- d) Ne, ni potreben.

15. Ali so stranke zadovoljne z izvedeno vzpostavitvijo sistema notranjih kontrol?

- a) Da, vedno.
- b) Da, v večini.
- c) Ne, saj v večini že imajo vzpostavljen sistem.
- d) Ne.
- e) Ne vem.

INFORMIRANJE IN KOMUNICIRANJE

Informiranje in komuniciranje predstavlja pregled sistema notranjih kontrol, učinkovita komunikacija v smeri nadrejeni – podrejeni in obratno; razumeti vlogo v sistemu notranjih kontrol, priprave informacij, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve.

	DA	NE
Vodstvo dobi od zaposlenih ustrezne informacije, ko jih potrebuje.		
Informacijski sistem vodstvu omogoča spremljanje zastavljenih ciljev in izvajanje učinkovitega nadzora nad poslovanjem.		
Zaposlenim je znano, komu morajo poročati.		
Zaposlenim je omogočeno poročanje o morebitnih nepravilnostih in problemih.		
Zaposleni dobijo vse informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela.		

16. Ali komunikacija v podjetju poteka nemoteno?

- a) Da, vedno.
- b) Da, večinoma.
- c) Ne, vendar se motnje rešujejo sproti.
- d) Ne.

NADZIRANJE/SPREMLJANJE AKTIVNOSTI

Nadzor/spremljanje aktivnosti pomeni, da gre za nadzor na delovanjem notranjih kontrol ter da aktivnosti pri tem nemoteno delujejo. Ob pomanjkljivostih se mora s tem seznaniti poslovodstvo.

	DA	NE
Notranje kontroliranje se prilagaja spremembam v podjetju.		
V podjetju se nadzira sistem notranjih kontrol dovolj pogosto, da sistem nemoteno deluje.		

17. Kako pogosto podjetje nadzira proces upravljanja s tveganji?

- a) Dnevno.
- b) Tedensko.
- c) Mesečno.
- d) Polletno.
- e) Letno.
- f) Ne nadzira procesa upravljanja s tveganji.
- g) Nadzira, vendar ne vem, kako pogosto.
- h) Ne vem, če nadzira.

Sledita še dve opisni vprašanji:

18. Menite, da podjetje dovolj poudarja uporabo kontrol zaposlenih pri svojem delu? Odgovor, prosim, utemeljite.

19. Zakaj se vam zdi uporaba notranjih kontrol za podjetje pomembna? Odgovor, prosim, utemeljite.

Bi radi na koncu podali kakšen predlog izboljšave pri notranjih kontrolah?

Na koncu mi, prosim, zaupajte še:

Dokončana stopnja izobrazbe je (ustrezno obkrožite):

- a) Osnovna izobrazba
- b) Srednješolska/poklicna izobrazba
- c) Višješolska izobrazba
- d) Visokošolska izobrazba
- e) Magistrska izobrazba
- f) Doktorska izobrazba

Smer dokončane izobrazbe (napišite na črto): _____

Skupna delovna doba (v letih): _____

Koliko časa ste zaposleni v podjetju (napišite na črto): _____ let(o)