

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**ANALIZA NOTRANJIH KONTROL FINANČNE IN
RAČUNOVODSKE FUNKCIJE V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2015

URŠKA PEČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Urška Pečnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica specialističnega dela z naslovom Analiza notranjih kontrol finančne in računovodske funkcije v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Marko Hočevar.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v specialističnem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene specialističnega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NOTRANJA KONTROLA.....	3
1.1 Cilj notranje kontrole	5
1.2 Razdelitev notranje kontrole na organizacijske enote in dejavnosti	7
1.3 Obvladovanje tveganj	7
1.3.1 Okolje nadziranja	8
1.3.2 Ocenjevanje tveganja	10
1.3.3 Nadzorne dejavnosti	12
1.3.4 Nadziranje	14
1.3.5 Informiranje in komuniciranje	17
1.4 Pregled in ovrednotenje	18
2 RAČUNOVODSTVO IN FINANCE	18
2.1. Računovodstvo.....	18
2.1.1 Finančno računovodstvo	25
2.1.2 Stroškovno računovodstvo	32
2.1.3 Poslovodno računovodstvo	33
2.2 Finance.....	34
3 NOTRANJE KONTROLE V IZBRANEM PODJETJU	41
3.1 Predstavitev izbranega podjetja	41
3.2 Organizacijska struktura v izbranem podjetju	43
3.3 Model COSO v izbranem podjetju	43
3.3.1 Kontrola okolja.....	44
3.3.2 Ocena tveganja	45
3.3.3 Kontrolne aktivnosti.....	47
3.3.4 Informiranje in komunikacije.....	53
3.3.5 Nadzor	55
3.3.6 Notranja revizija.....	58
SKLEP	60
LITERATURA IN VIRI	62

KAZALO SLIK

Slika 1: Kocka COSO.....	5
Slika 2: Delitev računovodstva z vidika funkcij.....	19
Slika 3: Kroženje denarja v narodnem gospodarstvu	35
Slika 4: Organizacijska struktura v izbranem podjetju.....	43

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prepoznavanje tveganj.....	11
Tabela 2: Matrika verjetnosti nastopa	11
Tabela 3: Osnove delovanja finančnega in upravljalnega računovodstva	24

UVOD

Večinski lastnik izbranega podjetja je mednarodno podjetje s sedežem v Italiji. Poslovna skupina je ena največjih integriranih energetskih skupin na svetu, ki posluje v 90 državah in ima preko 79.000 zaposlenih. Skupina posluje na področju nafte, plina in elektrike, medtem ko izbrano podjetje v Sloveniji posluje na področju zemeljskega plina in ima 25 zaposlenih.

Poslanstvo skupine je rast aktivnosti na področju proizvodnje, transporta, predelave in trženja nafte, elektrike in plina. Za zagotovitev varnosti in enakosti poslovanja znotraj skupine celotne so vsa podjetja prevzela sklop pravilnikov od matičnega podjetja, ki jih imenujejo sistem upravljaljskih usmeritev. Upravljaljski sistem je sestavljen iz štirih nivojev, ki služijo kot orodje za usmeritev, koordinacijo in kontrolo pomembnih služb znotraj podjetja in podružnic. To so politika, sistem upravljaljskih usmeritev, splošni pravilniki in operativni pravilniki.

V nalogi predstavim Pravilnik sistema notranjih kontrol in ocen rizikov ter se osredotočam na operativne pravilnike, ki so osnova za posamezne vrste notranjih kontrol v finančno-računovodskem sektorju za izbrano podjetje. Prav tako predstavim izzive izbranega podjetja, saj so pravilniki in kontrole sestavljeni za poslovno okolje in skladno z zakonodajo države, v kateri je sedež skupine, ter v skladu s pravili ameriške borze.

Z omenjenim specialističnim delom, želim prispevati k boljšemu razumevanju notranjih kontrol oziroma le te približati poslovodstvu in podjetjem kot orodje za lažje obvladovanje tveganj na področju priprave kvalitetnih računovodsko finančnih informacij ter v pomoč pri odločanju in preprečevanju morebitnih poslovnih zlorab. Delo je namenjeno v prvi vrsti vodstvu podjetja, lastnikom podjetij, nadzornikom kot tudi upravljavcem, naložbenikom in analitikom torej vsem, ki jih zanimajo vprašanja povezana s kvaliteto in verodostojnostjo poslovnih informacij o poslovanju podjetja oziroma so na takšen način uporabniki podatkov podjetja. Namen naloge je oceniti uspešnost uvedbe metode v sistem notranjih kontrol in njene posledice v opazovanem podjetju.

Cilj specialističnega dela je opisati računovodsko in finančno funkcijo ter širši finančni sistem ter nadgraditi razumevanje notranjih kontrol in predstaviti praktični vidik pristopa k uvedbi COSO metode v sistem notranjih kontrol. Opozoriti na spremembe, ki jih prinaša uvedba takšnega sistema na notranjo organizacijo, potrebne korake za vpeljavo, koga je potrebno vključiti ter kaj vse je potrebno upoštevati pri prerazporeditvi delovnih nalog in odgovornosti. Prav tako opišem kakšen je vpliv na zaposlene, kakšne so prednosti in slabosti ter katere korektivne ukrepe pri uvedbi predlagam.

Specialistično delo temelji na spoznanjih iz teorije, praktičnem poznavanju dela v finančno računovodskem sektorju, poznavanju zakonodaje na področju računovodstva ter zakonodaje na področju gospodarskih družb, davkov in naložbenja ter na razgovorih s svetovalci, revizorji in zaposlenimi znotraj podjetja kot tudi poslovne skupine ter na praktičnih izkušnjah pri uvedbi in izvajanju sistema COSO v konkretnem podjetju, kjer delujem kot vodja finančno računovodskega sektorja.

Pri izdelavi specialističnega dela sem uporabila:

- Interno gradivo podjetja v katerem sem zaposlena,
- Domačo ter tujo strokovno literaturo s področja notranjih kontrol, računovodstva in financ,
- Intranet matične skupine izbranega podjetja,
- Internet za iskanje po različnih bazah podatkov,
- Izkušnje sodelavcev znotraj lokalnega podjetja kot tudi s strani matične družbe,
- Zakonske predpise,
- Analitično in logično sklepanje.

Delo pričnjam z opredelitvijo pojma notranjih kontrol ter najpogosteje uporabljenih metod notranjega nadzora. Osredotočim se na metodo COSO z vsemi njenimi značilnostmi, nameni, vsebino, strukturo, organizacijo in procesi, ki so za izbrano podjetje ključnega pomena na področju notranjih kontrol.

V drugem delu predstavim vrste in funkcije računovodstva kot informacijsko osnovo za ocenjevanja uspešnosti poslovanja podjetja. Opišem tudi bistvene računovodske izkaze z njihovimi značilnostmi, ki s kakovostjo in zanesljivostjo informacij predstavljajo predmet pregleda notranjih kontrol.

Tretji del se nanaša na opredelitev področja financ in njihove razvejane strukture, ki predstavljajo vezni člen med posojanjem, upravljanjem in nalaganjem denarja. Opisujem kroženje denarja med deležniki finančnega sistema in njihove posebnosti kot tudi pomembnost računovodstva in kakovostnih računovodskih podatkov za izvajanje finančne funkcije v podjetju.

Četrto poglavje je osrednji del naloge in je namenjeno praktičnemu prikazu organiziranosti in posebnosti notranjih kontrol v konkretnem podjetju. Opisujem proces vzpostavitve in načel za razdelitev delovnih nalog in odgovornosti med nosilce kontrol, prav tako pa ocenim prednosti in slabosti vpliva takšnega sistema na podjetje in zaposlene.

1 NOTRANJA KONTROLA

Inštitut notranjih revizorjev opredeljuje notranjo kontrolo kot neodvisno zagotovilo in svetovalno aktivnost, oblikovano kot dodano vrednost, zasnovano za izboljšanje ciljev organizacije. Prav tako pomaga organizaciji pri doseganju ciljev in večji učinkovitosti upravljanja s tveganji, nadzora ter izboljša upravljanje (Davies & Aston, 2011, str. 14).

Notranja kontrola je nabor orodij, organizacijskih struktur, pravil in predpisov, katerih namen je omogočiti zdravo in pravilno poslovno prakso v skladu s cilji družbe. Te določi poslovodstvo s pomočjo ustreznega postopka za pripoznanje, merjenje, upravljanje in spremljanje večjih tveganj (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2014).

V praksi se večinoma uporabljajo naslednji standardi notranjih kontrol:

- COBIT (angl. *Control Objective for Information and related Technology*),
- SAC (angl. *Systems Assurance and Control* ali s celim imenom *The Institute of Internal Auditors Research Foundation's Systems Audit ability and Control*),
- SASs 55/78 (angl. *The American Institute of Certified Public Accountants' Consideration of the Internal Control Structure in a Financial Statement Audit*),
- COSO oziroma njegova nadgradnja COSO ERM (angl. *Internal Control-Enterprise Risk Management*).

COBIT je celovit, mednarodno sprejet okvir postopkov za informacijsko tehnologijo (IT), ki služi za podporo podjetju, vodstvu informacijske tehnologije in upravljavcem pri uresničevanju in doseganju poslovnih ter z informacijsko tehnologijo povezanih ciljev. Namenjen je podjetjem pri doseganju optimalne vrednosti informacijske tehnologije z vzdrževanjem ravnotežja med doseganjem koristi, tveganji in vloženimi viri (ISACA, 2014). Prednosti uporabe sistema COBIT so (ISACA, 2014):

- pomaga maksimirati zaupanje in vrednost informacij v podjetju,
- pomaga nasloviti zahteve deležnikov skozi organizacijo,
- razjasni cilje za učinkovitejše odločanje,
- zagotavlja sistematičen pristop in skupni jezik za identifikacijo najpomembnejših vidikov za doseganje ciljev podjetja,
- zagotavlja celovit pristop z vključevanjem različnih sistemov in standardov ter poenostavlja zapletene metodologije.

Medtem ko v nadaljevanju opisani model COSO omogoča enoten jezik za vodstvo in revizorje, pa model SAC v nadaljevanju omogoča razpravo o ciljih in tveganjih ter

odpravljanja pomanjkljivosti v okviru vedno bolj naraščajočega področja e-poslovanja (Netcentrum, 2014).

Izzivi, s katerimi se srečuje e-poslovanje in na katere skuša odgovoriti model SAC, so (Netcentrum, 2014):

- odprtost sistemov,
- zahtevnost tehnologije,
- informacijska varnost,
- naraščajoča zaskrbljenost glede zasebnosti ter
- razvojni in distribucijski proces.

Da bi lahko odgovorili na omenjene izzive, je treba:

- oceniti in prepoznati tveganja,
- opraviti notranjo kontrolo aktivnosti za zmanjšanje tveganj ter
- izvesti kontrolo za oceno varnosti informacijskih sistemov.

Model SAC torej omogoča učinkovito upravljanje s tehnološkimi tveganji z zagotavljanjem okvira za ovrednotenje okolja e-poslovanja. Znotraj vizije, ciljev in strategije poslovanja podjetja model SAC omogoča pridobitev objektivne slike tehnološke kulture podjetja. S tem spoznanjem si v nadaljevanju pomagamo pri vzpostavitvi ustreznih zagotovil kupcem, regulatorjem, vodstvu in lastnikom, da razumemo in ustrezno upravljamo s tveganji informacijske tehnologije.

Pogled Ameriškega inštituta za certificiranje javnega računovodstva (angl. *The American Institute of Certified Public Accountants*) na SAS 55/78 se nanaša na opis revizijskih standardov, ki naj jih upošteva neodvisni revizor pri izvedbi notranjih kontrol pri pregledu finančnih izkazov na osnovi splošno sprejetih revizijskih standardov. SAS 78 je pravzaprav modifikacija predhodnega standarda SAS 55.

V nalogi se osredotočim na standard COSO, ker ga uporabljamo v izbranem podjetju.

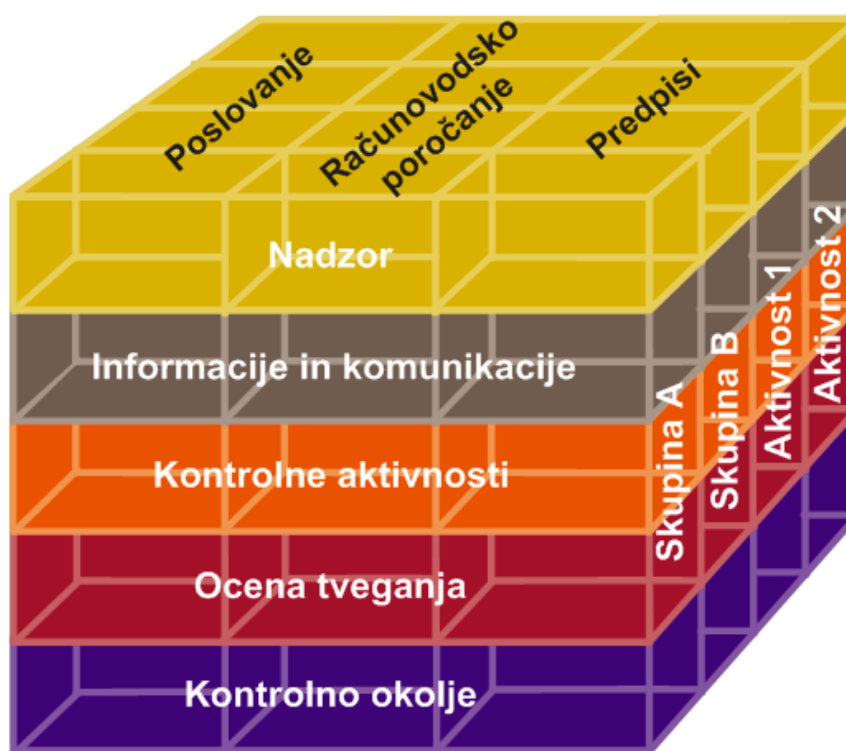
Root pri opisu metode COSO navaja, da se notranje kontrole izvajajo v osnovnih procesih načrtovanja, izvajanja in nadziranja, vendar ta ne povečuje koristi teh procesov, ampak je njihov sestavni del. V teoriji je model COSO predstavljen v tridimenzionalni matriki, ki vključuje (Root, 1998, str. 118):

- tri kategorije ciljev:
 - poslovanje,
 - računovodsko poročanje,

- usklajenost s predpisi;
- razdelitev na organizacijske enote, po potrebi pa tudi na dejavnosti;
- pet sestavin obvladovanja tveganj:
 - okolje nadziranja,
 - ocenjevanje tveganja,
 - nadzorne dejavnosti:
 - informiranje in komuniciranje
 - nadziranje.

Model COSO je primeren za večje in manjše organizacije, izhaja pa iz postavljene strategije organizacije. Gre za stalen proces, ki poteka v celotni organizaciji – v vseh enotah, z njim so povezani vsi zaposleni. Pri realizaciji modela gre za opredeljevanje možnih dogodkov, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev organizacije. V nadaljevanju je treba opredeliti stopnjo sprejemljivosti posameznih tveganj. Na osnovi uporabe modela dobi vodstvo razumno zagotovilo v zvezi z obvladovanjem tveganj (Hočevar, Glažar, Gostiša, & Okorn, 2010, str. 2).

Slika 1: Kocka COSO



Vir: Landsittel, D., Internal control- Integrated Framework, 2013, str. 6.

1.1 Cilj notranje kontrole

Cilj notranje kontrole predstavlja pogled na notranje kontrole v skladu s cilji in z njimi povezanimi tveganji, ki jih organizacija določi za spremljanje. Poslovodstvo opredeli cilje

poslovanja, skladnost in poročanje podjetja v skladu s strateškimi cilji in v skladu s poslanstvom organizacije. Tako opredeljeni cilji odražajo odločitve, s katerimi namerava poslovodstvo ustvariti in ohraniti vrednost organizacije.

Oprelitev ciljev je temeljni pogoj za notranjo kontrolo in je ključni del procesa upravljanja, ki se začne s strateškim načrtom. Organizacija ciljev na različnih področjih poslovanja, podjetja, procesov in/ali funkcij je bistvenega pomena za pravilno identifikacijo, ocenjevanje in upravljanje s tveganji.

Poslovni cilji so specifični, dosegljivi, merljivi, primerni, konkretni in so posredovani na vse ravni poslovnega sistema. Pomembno je merjenje poslovnih ciljev. Hawkins (1998, str. 6) pravi, da želi z vpeljavo sistema notranjih kontrol v organizacijo poslovodstvo doseči tri cilje:

- poslovanje, ki mora biti uspešno in učinkovito, kar dosežemo z uspešno in učinkovito razporeditvijo dejavnikov;
- računovodsko poročanje mora biti zanesljivo, računovodske informacije razpoložljive in zanesljive – za notranje in zunanje uporabnike računovodskih poročil;
- usklajenost s predpisi – to pomeni, da mora biti poslovanje organizacije usklajeno z veljavno zakonodajo, s predpisi, z notranjimi pravilniki in s postopki.

Te kategorije ciljev so ločene in se delno lahko tudi prekrivajo, kar omogoča organizacijam, da raziščejo različne vidike tveganja. Če želi poslovodstvo doseči cilj notranje kontrole za računovodsko poročanje, mora imeti konkretne politike in postopke, ki so oblikovane in uvedene zato, da bi odkrile, preprečile ali odpravile napačne navedbe, ki bi, če bi ostale neodkrile ali popravljene, utegnile povzročiti, da računovodski izkazi ne bi bili pošteno predstavljeni (CPA Perner, 2014).

Za pošteno predstavitev računovodskih izkazov veljajo naslednje značilnosti (CPA Perner, 2014):

- izbrane in uporabljene računovodske politike so splošno sprejete;
- računovodske politike ustrezajo danim okoliščinam;
- računovodski izkazi so dovolj informativni glede zadev, ki lahko vplivajo na njihovo uporabo, razumevanje in razlago;
- predstavljene informacije so razvrščene in povzete na razumen način, kar pomeni, da niso niti preveč zgoščene ali preveč razdrobljene;
- računovodski izkazi odražajo poslovne dogodke na način, ki predstavlja finančno stanje, izide poslovanja in denarne tokove znotraj sprejemljivih okvirov;
- pomembnost je vgrajena v pojem poštene predstavitve.

1.2 Razdelitev notranje kontrole na organizacijske enote in dejavnosti

Uvedba notranjih kontrol za organizacijske enote ali dejavnosti mora biti v skladu s cilji in z njimi povezanimi tveganji posamezne organizacije.

Vodenje in koordinacija. Opredeliti je treba orodja, organizacijske strukture in interne predpise za vodenje in koordinacijo dejavnosti povezanih podjetij. Namen tega je spodbujanje k doseganju ciljev organizacije, pri čemer uporabljajo pristop, katerega cilj je splošno poenotenje in maksimiranje skupnih značilnosti, vključno s sinergijami. Ta pristop zahteva skupne in usklajene ukrepe za vprašanja, ki so skupna za organizacijo, ustrezen pretok informacij od povezanih podjetji do matične družbe ter izvajanje ustreznih ukrepov za spremljanje. Spremljanje je namenjeno povezanim podjetjem, da preverijo, če so skladne z direktivami organizacije.

Podjetje. Manager vzpostavi ustrezen in delujoč sistem notranjih kontrol na lastno odgovornost, v skladu s politiko matičnega podjetja in v skladu z velikostjo, s kompleksnostjo, z zakonodajo in okoljem, v katerem deluje.

Procesi. Organizacija sprejema procesni pristop, zato je sistem notranjih kontrol organiziran glede na naravo in cilje posameznega procesa, ne glede na lokacijo in povezana sredstva znotraj enega samega podjetja. Organizacije spremljajo že določena tveganja z namenom povečanja učinkovitosti nadzora in spodbujanja k razširjanju najboljših praks.

1.3 Obvladovanje tveganj

Vrhovni management je odgovoren za delovanje, ustreznost in učinkovit sistem kontrole na dveh ravneh nadzora.

Na prvi ravni obvladovanja tveganj je management odgovoren, da v obsegu svoje pristojnosti identificira, ocenjuje, upravlja in spremlja tveganje ter opredeli izvajanje in spremljanje skozi čas prek ustreznega in učinkovitega nadzora. Na drugi ravni nadzora management spremlja glavna tveganja ter ustreznost in učinkovitost kontrol, ki so bile izbrane kot primerne. V okviru druge ravni obvladanj tveganj, so posebne vloge dodeljene nosilcem procesa ter procesu načrtovanja in vodenja. Po potrebi se lahko za opravljanje posameznih nalog opredelijo tako imenovani strokovnjaki za tveganja.

Sistem notranjih kontrol in organizacija prvih dveh ravni sta postavljena na podlagi razsežnosti, kompleksnosti in posebnih profilov tveganja v okviru podjetja. Proces je:

- neprekinjen, namenjen izboljšanju sistema notranje kontrole kot celote in lahko vpliva na opredelitev in doseganje ciljev organizacije;

- vključen v poslovne dejavnosti in organizacijsko strukturo in upravljanje;
- interaktiven, saj posamezna faza, kljub temu da nanjo na koncu kot logična posledica vpliva vsaka druga faza tako, da je pridobljena vrednost ves čas skupna vrednost vseh faz;
- delo zaposlenih skozi aktivnosti, povezane z informacijskimi tokovi, za uresničevanje poslovnih ciljev;
- treba vsakih šest mesecev oceniti, z izjemo nepričakovanih dogodkov, ki lahko zahtevajo izredni pregled, da bi zagotovili njegovo ustreznost in delovanje v celoti.

1.3.1 Okolje nadziranja

Okolje nadziranja je v veliki meri odvisno od stopnje odgovornosti vsakega posameznika. Visok poudarek kontrolnemu okolju še ne predstavlja zagotovila, da bo organizacija dosegla zastavljene cilje. Vsekakor pa njegovo pomanjkanje pripelje do večjih možnosti za nastanek nepravilnosti, ki jih podjetje ne bo sposobno zaznati (Basle committee on Banking Supervision, 1998, str. 15).

Za nadzor sta pomembna opis opredelitev in izvajanje kontrolnega okolja, ki je temelj notranje kontrole in je sestavljeno iz niza različnih elementov, ki so skladni drug z drugim in prispevajo k pridobitvi celote tako, da se določi okolje, v katerem zaposleni delajo z usmeritvami in dodeljevanjem odgovornosti ter s spodbujanjem odločitev za doseganje poslovnih ciljev. Elementi, ki sestavljajo kontrolo okolja, so (Izbrano podjetje, 2013b, str. 42):

- management. Nanj močno vplivata notranje okolje in kultura organizacije. Odgovoren je za pričakovanja zainteresiranih strani in zakonskih zahtev, ki morajo biti izpolnjene na podlagi opredeljenih ciljev organizacije;
- izkušnje, neodvisnost in moralni značaj vrhovnega managementa. Njihova stopnja zavezanosti in nadzor v poslovanju, njihov strog nadzor dejavnosti kot tudi ustreznost ukrepov so pomembni dejavniki kontrole okolja;
- etična načela in kodeks ravnanja, zavezanost k integriteti in etične vrednote, ki se odražajo v vseh poslovnih dejavnostih.

Management spodbuja vedenje zaposlenih skladno z etičnimi načeli in kodeksi ravnanja skozi komunikacijo in s širjenjem etičnih načel in kodeksov kakor tudi vedenja v skladu s temi načeli in standardi na vse ravni organizacije. Etična načela in pravila ravnanja je treba sporočiti zaposlenim in tretjim osebam, s katerimi vstopamo v odnos in so predmet usposabljanja zaposlenih.

Organizacija se zavezuje sprejeti korektivne ukrepe zoper ugotovljena ravnanja, ki so v nasprotju z določenimi etičnimi načeli in standardi ravnanja. V ta namen uporablja svoj notranji pravilnik kot sklop načel in pravil, ki usmerjajo izvajanje aktivnosti za doseganje

poslovnih ciljev, upravljanje tveganj, povezanih z njimi, dejavnosti kontrole in nadzor. Management zlasti (Izbrano podjetje, 2013b, str. 42):

- širi načela, ki urejajo izvajanje dejavnosti in pravil ravnanja, ki jih je treba opazovati pri izvajanju iste dejavnosti;
- spodbuja najboljše prakse upravljanja in skrbi za njihovo delovanje in izboljševanje;
- zagotavlja skladnost in doslednost pri upravljanju in spremljanju postopka dejavnosti in z njimi povezanih tveganj;
- določa referenčna pravila za zagotovitev skladnosti z zakoni, s predpisi in pravili.

Vsi ti elementi so realizirani v okviru vsakega hčerinskega podjetja in bolj splošno v regulativnem sistemu organizacije.

Kultura upravljanja s tveganji. Management sprejme preventiven in učinkovit pristop k obvladovanju tveganj, ki ga določi vrhovni management z namenom spodbujati in ustvarjati dolgoročno vrednost organizacije. Management ocenjuje, da je tveganje sestavni del poslovanja, od načrtovanja do operativnega upravljanja. Management v skladu z navodili organizacije prilagodi poslovanje zakonodaji in predpisom, spodbuja širjenje kulture upravljanja s tveganji, vključno z opredelitvijo pobud za razvoj obstoječih sistemov upravljanja glavnih tveganj.

Razporeditev vlog, odgovornosti in pooblastil. Ne glede na naloge, ki jih ima sistem korporativnega upravljanja, in značilnosti organov organizacije so vloge in odgovornosti, povezane z načrtovanjem, izvedbo in nadzorom poslovanja dodeljene ob hkratnem zagotavljanju potrebnega pretoka informacij in spoštovanju hierarhičnih linij. Vloge in odgovornosti so opredeljene v okviru organizacijskega sistema, ki predvideva tudi dodelitev pooblastil pri doseganju poslovnih ciljev.

Usposobljenost zaposlenih. Spremljanje in razvoj znanj sta temeljnega pomena za doseganje ciljev podjetja, še posebej za namene sistema notranjih kontrol. V ta namen poslovodstvo s podporo ustreznih funkcij zagotavlja prisotnost osebja z znanjem, ustreznim za zadovoljevanje potreb podjetja, in sicer (Izbrano podjetje, 2013b, str. 46):

- s preglednim in dokumentiranim programom za zaposlovanje, ki temelji na določenih postopkih in metodah;
- s pobudami za usposabljanje za razvoj strokovnih in vodstvenih ljudi;
- z raziskavami delovnega vedenja, rezultati, s strokovnim znanjem, z izkušnjami in s potencialom zaposlenih;
- s sistemom nagrajevanja, ki je namenjen spodbujanju zaposlenih v skladu z dodeljenimi ravnmi odgovornosti, referenčnim okvirom in s pridobljeno strokovno usposobljenostjo.

Zgoraj omenjeni elementi kontrole okolja so vključeni v sprejeti splošni ustroj organiziranosti in politike podjetja. Regulatorni sistem organizacije in vsakega hčerinskega podjetja urejajo značilnosti teh elementov kot tudi postopki za njihovo izvajanje.

Elementi kontrole okolja so opredeljeni na osnovi ciljev podjetja in vsi elementi, ki ga sestavljajo, se razvijajo v skladu s procesom stalnih izboljšav pod vplivom različnih faz sistema notranjih kontrol.

1.3.2 Ocenjevanje tveganja

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

Tveganje je sestavljeno iz množice sestavin, vendar literatura o ravnanju s tveganji poudarja štiri sestavine, ki so najpomembnejše pri opredelitvi tveganja, in sicer so to (Keijzer, 1998, str. 37):

- dejavniki – nevarnosti, ki lahko povzročijo nastanek tveganega dogodka;
- verjetnost – negotovost in verjetnost dogodka, pri katerem se lahko pojavi tveganje;
- predmeti – predmeti, ki jih lahko prizadene pojav tveganega dogodka;
- posledice – narava in obseg škode oziroma izgube, ki jih tvegani dogodek povzroči na predmetih.

Pri prepoznavanju tveganj je potreben metodološki pristop, vsako prepoznano tveganje je treba strukturirati. Priporočljivo je uporabljati preglednice, ki zagotavljajo celovito prepoznavo in opis, ter pozneje oceniti tveganje (primer prikazuje Tabela 1).

Ocena tveganj je lahko številčna, polovično številčna ali kakovostna v pogledu na verjetnost nastopa in mogoče posledice. Posledice grožnje in priložnosti so lahko visoke, srednje ali nizke. Verjetnost nastopa je lahko visoka, srednja ali nizka, vendar ne zahteva

drugačne opredelitve glede na to, ali se nanaša na grožnjo ali priložnost (Institute of risk management-A risk management standard, 2014, str. 6). Podjetja bodo za svoje potrebe izdelala matriko verjetnosti 3×3 , odvisno od njihovih posebnih okoliščin. Primer matrike je prikazan v Tabeli 2.

Tabela 1: Prepoznavanje tveganj

Prepoznavna tveganja	Opis tveganja
Obseg tveganja	Kakovosten opis dogodkov, njihov obseg, vrste, števila in medsebojne odvisnosti.
Narava tveganja	Strateško, finančno, operativno znanje.
Nosilci interesov	Kateri so nosilci interesov podjetja in kakšna so njihova pričakovanja?
Oštevilčenje tveganj	Pomembnost in verjetnost.
Odnos do tveganja	Morebitna izguba in finančni vpliv tveganja. Vrednost pri tveganju. Verjetnost in obseg morebitne izgube/koristi. Cilji kontroliranja tveganj in želena raven tveganj.
Obvladovanje tveganj, kontrolni mehanizmi	Kako se trenutno obvladuje tveganje? Obseg zaupanja obstoječim kontrolam. Način nadzora in pregleda.
Možne dejavnosti in izboljševanja	Priporočila za znižanje tveganj.
Razvoj strategij in usmeritev	Prepoznavanje funkcij, ki so odgovorne za razvoj strategije in usmeritev.

Vir: Institute of Risk Management, A risk management standard, 2014.

Tabela 2: Matrika verjetnosti nastopa

Ocena	Opis	Indikatorji
Visoka (verjetno)	Mogoče je, da se pojavi vsako leto 25 % odstotna verjetnost.	Verjetnost nastopa je mogoča večkrat v 10 letih.
Srednja (mogoče)	Mogoče je, da se pojavi v 10-letnem obdobju, verjetnost je manjša od 25 %.	Lahko se pojavi enkrat v 10-letih, težko ga bo kontrolirati.
Nizka (nepomembno)	Ni verjetno, da se pojavi v 10-letnem obdobju, verjetnost je manjša od 2 %.	Do zdaj se ni pojavilo.

Vir: Prirejeno po Institute of Risk Management, A risk management standard, 2014.

Za izračun verjetnosti, ki nam določi pogostost nastanka tveganja, se lahko uporabijo različne metode, na primer metoda delphi, ki je primerna za ugotavljanje mnenja znotraj določene skupine ljudi in za ugotavljanje prihodnjih trendov. Priporočljivo je, da se uporabijo statistična orodja, ki temeljijo na zgodovinskih podatkih in omogočajo sistematičen razvoj ocene verjetnosti.

Večinoma so verjetnosti ocenjene kot stopnje – nizka, srednja ali visoka. To ni najboljša metoda, saj je odvisna od osebne presoje posameznika (za nekoga je lahko nizko enkrat v življenjskem obdobju, za drugega pa vsakih deset let).

Obvladovanje tveganj je nadaljevanje procesa ocenjevanja tveganj, kajti ko so pomembna tveganja določena, je treba njihov vpliv na poslovanje podjetja čim bolj zmanjšati. Tveganja se razdelijo na obvladljiva in neobvladljiva, določi se čas njihovega vnovičnega pregledovanja. Pri obvladljivih tveganjih sledi izbira ustreznih notranjih kontrol, ki naj bi njihove negativne vplive na poslovanje podjetja kar najbolj zmanjšale (Markoja, 2009, str. 356).

Za učinkovito obvladovanje tveganj je na voljo mnogo kontrolnih mehanizmov, vendar je treba izbrati pravega za vsako raven tveganja. Poslovodstvo lahko izbira med naslednjimi kontrolnimi mehanizmi za obvladovanje tveganj (Keijzer, 1998, str. 61):

- izogibanje tveganju (zahteva popolno odstranitev možnosti škode, predvsem z neizvedbo dejavnosti; to je najbolj drastična metoda med vsemi merili tveganja);
- zmanjšanje tveganja (zahteva izvedbo dveh nalog, in sicer poskus preprečiti nastanek tveganja in zmanjšati obseg škode, če se dogodek vseeno pojavi);
- prenos tveganja (gre za prenos nalog in odgovornosti, ki povzročajo tveganje, ali prenos finančnih izgub, ki izhajajo iz tveganja, na tretjo osebo oziroma skupino oseb);
- sprejetje tveganja (če ne moremo uporabiti nobenega od zgornjih treh meril, potem ostane edino sprejetje tveganja v celoti).

1.3.3 Nadzorne dejavnosti

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

Nadzorne dejavnosti so usmeritve in postopki, ki pomagajo poslovodstvu doseči zastavljene cilje. Z drugimi besedami bi lahko rekli, da pomagajo poslovodstvu zagotoviti izvajanje pravih stvari ob pravem času in na pravilen način. V organizaciji se pojavljajo na vseh stopnjah in funkcijah ter vključujejo naslednje dejavnosti (Markolja, 2009, str. 357):

- postopki odobritve in potrditve – izvajajo jih samo pooblašene osebe. Postopki odobritve morajo vključevati posebne pogoje in roke, pod katerimi se odobritev izvaja. Potrjevanje ob upoštevanju odobritev pa pomeni, da zaposleni ravnajo v skladu s pravilniki in v okviru vpeljanih omejitev;
- ločitev področij nalog (odobravanje, izvajanje, evidentiranje, pregledovanje) – zaradi zmanjšanja tveganja napak ne sme noben posameznik ali skupina nadzirati vseh ključnih faz dogodka ali posla;
- kontrola nad dostopom do dejavnikov in zapisov – dostop do obojih je omejen na pooblašene osebe, odgovorne za skrbništvo in/ali uporabo dejavnikov (zmanjševanje tveganja nepooblašene uporabe ali izgube);
- preveritve – posle in pomembne dogodke je treba preverjati pred izvedbo in po njej;
- uskladitve – razvide je treba občasno uskladiti z ustreznimi dokumenti;
- pregledi poslovnih dosežkov – treba jih je redno pregledovati glede na niz standardov z ocenjevanjem uspešnosti in učinkovitosti; na osnovi tega vidimo, ali je bilo dejansko vse izvedeno, kot je treba;
- pregledi poslovanja, procesov in dejavnosti – treba jih je občasno pregledati, da se zagotovi njihova usklajenost z veljavnimi predpisi, usmeritvami, postopki ali zahtevami;
- nadzor (ocenjevanje, pregledovanje, potrjevanje, vodenje in usposabljanje) – pomaga zagotoviti primerno doseganje namenov notranjega kontroliranja.

Usmeritve in postopki, ki smo jih navedli, spadajo med najobičajnejše preprečujoče in odkrivajoče kontrolne dejavnosti. Prve tri so preprečujoče, naslednje tri so bolj odkrivajoče, medtem ko sta zadnji dve hkrati preprečujoči in odkrivajoči. Pomembno je, da organizacija doseže ustrezno razmerje med odkrivajočimi in preprečujočimi kontrolnimi dejavnostmi. Zelo pomembno je tudi, da stroški kontrolnih dejavnosti ne presegajo koristi, ki jih te prinašajo (Markolja, 2009, str. 358).

Nadzorne dejavnosti so namenjene za preverjanje, ali se ukrepi za odpravljanje tveganj izvajajo. Kontrolne dejavnosti so vključene v poslovanje v celoti ali delno in se izvajajo na vseh ravneh organizacije. Vključujejo vrsto različnih aktivnosti, kot so soglasje, odobritev, pregled, primerjava, testi uspešnosti poslovanja, kontrole informacijskih sistemov, kontrole za varovanje premoženja, razmejitev delovnih nalog itd.

Odgovornost managementa je, da oceni potrebo po vzpostavitvi kontrolnih aktivnosti in določi najprimernejše metode za njihovo izvajanje v okviru svojih pristojnosti. Kontrolne

aktivnosti morajo biti primerno oblikovane za učinkovito delovanje. Nadzorne dejavnosti so opredeljene glede na pomen in vrsto tveganja za blažitev. Na splošno so kontrolne dejavnosti povezane z zahtevnostjo in naravo upravljanja dejavnosti in posebnih značilnosti organizacijske strukture družbe. V ta namen se dejavnost nadzora vključuje v poslovne procese in je opredeljena tako, da jo tam, kjer je možnost različnih tveganj ob enaki kontroli, izvedemo samo enkrat.

1.3.4 Nadziranje

Nadzor je kontinuiran proces, ki se ga poslovodstvo poslužuje za oceno delovanja in vzdrževanja kakovosti notranjih kontrol. Njegov namen je, da se določi, ali so notranje kontrole primerno zasnovane in učinkovite. To pa je možno le, če se vseh pet komponent notranjega nadzora izvaja tako, kot so bile zastavljene. Tri sestavine nadzora so stalni nadzor, občasni nadzor in poročanje o pomanjkljivostih. Vse tri sestavine vključujejo pregled notranjih kontrol, ki jih izvaja poslovodstvo ali kdo drug, ki ne sodeluje v procesu. Nadzor vključuje pravila in postopke, ki zagotovijo, da se revizijske in druge ugotovitve ustrezno upoštevajo in da se odpravijo ugotovljene pomanjkljivosti (United States General Accounting Office, 1999, str. 20).

Ureditev notranjega kontroliranja je treba nadzirati zaradi ocenitve kakovosti izvajanja notranjih kontrol, ki daje poslovodstvu povratno informacijo, koliko so zastavljeni cilji tudi uresničeni. Nadziranje je torej namenjeno zagotavljanju, da kontrole delujejo po načrtu in se ustrezno prilagajajo spremembam in razmeram (Sawyer, Dittenhofer, & Scheiner, 2003, str. 67).

Nujno je treba nadzirati uresničevanje vseh treh temeljnih poslovnih ciljev in vseh petih sestavin notranjega kontroliranja, pri čemer sta pogostost in obseg ocenjevanj odvisna od ocenjene stopnje tveganja. Proces se lahko izvaja kot sprotno nadziranje, kot posamezno ocenjevanje ali kot kombinacija obeh. Nadziranje zagotavlja, da notranje kontrole delujejo učinkovito (Root, 1998, str. 132). Prednost sprotnega nadziranja je predvsem v hitrejšem odkrivanju pomanjkljivosti oziroma nepravilnosti in zniževanju stroškov neučinkovitega poslovanja podjetja.

Ogrodje COSO predpostavlja, da imajo vsa podjetja, ne glede na velikost, lahko učinkovite notranje kontrole in tudi zagotavlja sodila, po katerih se njihova učinkovitost lahko oceni. Upošteva pa, da se podjetja med seboj precej razlikujejo po tem, kaj tvori učinkovitost in da je ta ocena lahko subjektivna (Root, 1998, str. 15).

V skladu z modelom COSO so notranje kontrole ocenjene kot učinkovite takrat, ko ima poslovodstvo razumno zagotovilo, da (Root, 1998, str. 137):

- razume obseg, do katerega so bili doseženi cilji poslovanja podjetja;
- so bili objavljeni računovodski izkazi pripravljeni verodostojno;

- so bili upoštevani vsi zakoni in predpisi.

Sistem notranjih kontrol se lahko spremeni glede na notranje in zunanje dejavnike podjetja. Za kontrole in/ali odpravo tveganj, ki so bile učinkovite v preteklosti, se lahko danes izkaže, da so nezadostne in se jih ne uporablja več.

Nadzor mora zagotoviti, da je delovanje notranjih kontrol ustrezno in učinkovito skozi čas. Nadzor je skupek aktivnosti, ki morajo zagotoviti, da je sistem notranje kontrole za celoto ali za posamezno stopnjo učinkovito oblikovan in operativen ter omogoča konstanten in pogost nadzor aktivnosti v odvisnosti od pomembnosti tveganja in učinkovitosti ukrepov za odpravljanje in nadzora za njihovo omejitvev.

Rezultati nadzora so temeljnega pomena za namene pregleda in ocenjevanja sistema notranjih kontrol. Če rezultati nadzora kažejo na potencialno ali realno neustreznost sistema notranjih kontrol, neučinkovito delovanje ali če ga je treba izboljšati z boljšim nadzorom, je to treba takoj sporočiti zaposlenim, odgovornim za ugotavljanje in oblikovanje potrebnih korektivnih ukrepov. Poslovodstvo opredeli skupne korektivne ukrepe in koordinira, kjer je vpletenih več področij znotraj podjetja. Zlasti se korektivni ukrepi vzpostavijo pasivno, tudi če niso bila ugotovljena področja za izboljšave, vendar se tveganje lahko pojavi. Notranje kontrole spremlja management ali neodvisni nadzor.

Nadzor managementa. Aktivnosti nadzora so se razvile skozi čas, kot so narekovali pravilna identifikacija, razvoj tveganj, pravilna obravnava tveganj ter ustreznost in delovanje kontrol, vzpostavljenih za njihovo ublažitev. Nadzor izvajajo managerji kot nosilci procesa, nosilci tveganja in specialisti za tveganja.

Nadzor se lahko izvaja redno ali občasno s periodičnimi pregledi. Nadzor je vključen v okvir operativnih dejavnosti in se izvaja v skladu s predvidenimi tveganji, ki jih je treba spremljati, in bolj kot so pomembni, pogosteje jih spremljamo:

- več je notranjih in/ali zunanjih sprememb,
- premalo je kontrole za upravljanje s tveganji,
- vse več izboljšav se naredi z nadzorom.

Vsebina, pogostost in način spremljanja so izrecno opredeljeni v okviru predpisov podjetja, ki urejajo dejavnosti in kontrole. Kjer je mogoče, management zagotavlja, da se nadzor izvaja na strukturiran način v skladu z enotnimi kriteriji in zaposlenimi, ki imajo na voljo dovolj strokovnega znanja in izkušenj, da razumejo elemente, ki so predmet nadzora, in vključijo informacije, ki izhajajo iz nadzora. Poleg omenjenega poslovodstvo zagotavlja nadzor za različne namene in ga uvede na enoten način.

Priporočljivo je, da so notranje kontrole zapisane, da ne prihaja do nesporazumov in da so vsi vpleteni obveščeni o njih. Seveda sam zapis notranjih kontrol še ne pomeni, da so

vzpostavljene ustrezne ali/in da takšne tudi delujejo. Kontrolne aktivnosti so različne (Vezjak, 2008, str. 15):

- odobritve – sprejet je dogovor, kdo naj kateri poslovni dogodek ali postopek odobri, predno se lahko izvedejo naslednji potrebni postopki;
- pooblastila– jasno se določijo pooblastila posameznikov;
- verifikacije – določeno je, kdaj in kaj je treba verificirati;
- uskladitve – posamezna stanja, promet, postopki morajo biti usklajeni, preden se lahko izvedejo naslednji potrebni postopki;
- razmejitev dolžnosti – postopke v zvezi z istim sredstvom izvajajo različni zaposleni, svoj postopek pa lahko izvedejo šele, ko je prejšnji ustrezno izpeljan;
- varovanje sredstev:
 - za varovanje opreme so vzpostavljeni postopki, ki fizično varujejo sredstva pred nepooblaščenim dostopom;
 - za varovanje podatkov in informacij so vzpostavljeni postopki, ki omogočajo dostop do podatkov in informacij le tistim, ki jih pri svojem delu potrebujejo, in na ustrezen način; določeno je, kdo, kdaj in kako jih ažurira, sporoča, arhivira;
- pregledi delovanja: neposredni in posredni nadzor prek poročil o delovanju.

Nadzor je dokumentiran tako, da se zagotovi sledljivost in ponovljivost pregleda.

Nadzor notranje revizije. Notranjerevizijska dejavnost mora biti neodvisna, notranji revizorji pa pri opravljanju svojega dela nepristranski. Notranji revizorji so nepristranski, kadar so brez predsodkov in se izogibajo navzkrižju interesov. Pri svojem delu morajo imeti podporo najvišjega posloводства in nadzornega sveta, da lahko pridobijo sodelovanje strank pri poslu in izvajajo svoje delo neovirano in brez vmešavanj (Vezjak, 2008, str. 25).

Področje dela notranjih revizorjev obsega neodvisno in nepristransko dajanje zagotovil za delovanje in svetovanje, kar prispeva k izboljšanju poslovanja in povečanju poslovne varnosti ter poslovnih koristi za organizacijo (Vezjak, 2008, str. 26).

Služba notranje revizije opravlja samostojno nadzorno dejavnost za preverjanje ustreznosti in delovanja podjetja na splošno in/ali posameznih procesov v podjetju, vključno z učinkovitostjo in delovanjem nadzora, ki ga opravlja posloводство.

Služba notranje revizije kontrolira, analizira in ocenjuje delovanje podjetje tako, da se spodbudi učinkovitost in uspešnost celotne skupine. Preden notranji revizor izrazi mnenje o uspešnosti in učinkovitosti ureditve notranjih kontrol mora biti – v skladu z metodo COSO – ocenjenih vseh pet sestavin. Revizor mora za izvedbo pregleda pripraviti primerne vprašalnike in preizkuse, ki bodo zagotavljali maksimalno učinkovitost in doslednost procesa za notranje revidiranje (Markoja, 2009, str. 359).

Končna ocena revizorja mora biti v skladu s sprejetimi merili in podprta z zanesljivimi revizijskimi dokazi in listinami. Če je ureditev notranjih kontrol zanesljiva in vzpostavljena v skladu s cilji posloводства, jo revizor oceni pozitivno. V nasprotnem primeru revizor ureditev oceni negativno in predlaga ukrepe, ki bodo izboljšali ureditev notranjih kontrol (Markoja, 2009, str. 359).

Notranji revizor in računovodja sta oba računovodska strokovnjaka. Razlika med njima je področje delovanja. Domena prvega je predvsem merjenje delovanja organizacije, vključno z računovodskim evidentiranjem poslov in poročanjem v skladu z izbranim okvirom računovodskega poročanja, ter zagotavljanje, proučevanje in interpretiranje informacij poslovodu za potrebe sprejemanja odločitev in nadziranja. Dejavnost drugega pa je neodvisno in nepristransko dajanje zagotovil in svetovanje. Pri opravljanju svojih nalog oba tudi sodelujeta. Tako se računovodja lahko pojavlja v vlogi revidiranca ali pa kot naročnik svetovalne storitve, ki jo zanj opravi notranji revizor (Vezjak, 2008, str. 235).

Koristi medsebojnega sodelovanja se ne kažejo samo za računovodjo oziroma notranjega revizorja. Od tega ima korist celotna organizacija, kar se kaže v ustreznem informiranju uporabnikov oziroma v bolj kakovostnih podlagah za sprejemanje odločitev na različnih organizacijskih ravneh (Vezjak, 2008, str. 235).

1.3.5 Informiranje in komuniciranje

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

Pretok informacij je bistvenega pomena, da se omogoči skladnost s sistemom notranje kontrole z odgovornostjo za doseganje zastavljenih ciljev. Prejete informacije, ki se uporabljajo ali pošljejo, morajo biti ustrezne, jasne, pravočasne, natančne, dostopne, resnične in popolne, in če je mogoče v vnaprej določenem jeziku.

Informacijski sistem, ki šteje zaposlene, procese in tehnologijo, podpira zbiranje notranjih in zunanjih informacij in njihovo ustrezno obdelavo za zagotavljanje potrebnih informacij za odgovorne. Prednost je treba dati uporabi integriranih tehnologij, in to ne samo zato, da

se zagotovi dovolj informacij, ampak da se zagotovi informacije, ki so dostopnejše in pravočasne.

Vsak zaposleni mora pravočasno dobiti informacije, ki so potrebne za izpolnjevanje njihovih obveznosti kot tudi informacije, pomembne za pravilno delovanje sistema notranje kontrole.

1.4 Pregled in ovrednotenje

Pregled in ovrednotenje je zaključni postopek notranjih kontrol. Vključuje strukturirano analizo dokazov iz opravljenega nadzora (vključno s tistimi iz zunanjih virov, vključno z zunanjimi revizorji) z namenom ocenjevanja njegove primernosti delovanja in možnih pobud za izboljšanje.

Poslovodstvo mora zagotoviti, izboljšati in posredovati oceno o ustreznosti notranjih kontrol matični družbi. Vsakih šest mesecev in ob izrednih dogodkih se oceni ustreznost notranjih kontrol kot celote v primerjavi z značilnostmi in s tveganjem s poslovnimi cilji. Ta postopek pregledovanja o ustreznosti notranjih kontrol v glavnem temelji na rezultatih nadzora, ki ga izvaja služba za notranjo revizijo ali poslovodstvo na posameznih področjih.

2 RAČUNOVODSTVO IN FINANCE

2.1. Računovodstvo

Računovodstvo lahko opredelimo kot dejavnost vrednostnega spremljanja in proučevanja pojavov, ki so povezani s poslovanjem poslovnega sistema. Računovodske informacije so torej kvantitativne informacije, ki se razlikujejo od drugih vrst informacij po tem, da so praviloma izražene vrednostno (Igličar & Hočevar, 2011, str. 23).

Velikokrat je mejo med računovodskimi in neračunovodskimi informacijami težko določiti, saj so v računovodska poročila pogosto vključene tudi neračunovodske informacije, ki uporabniku računovodskega poročila dodatno pojasnjujejo informacije v poročilu (Igličar & Hočevar, 2011, str. 23).

Računovodstvo je mogoče opredeliti kot niz nalog v gospodarski družbi, pri katerih se poslovni dogodki obravnavajo kot podlaga za vnašanje v računovodske evidence, na tej podlagi pa se sestavljajo računovodski izkazi (Odar, Hieng, Koželj, & Prusnik, 2011, str. 19).

Računovodstvo, ki ga dopolnjujejo uspešne in učinkovite notranje kontrole, zagotavlja, da je premoženje družbe zavarovano pred nepooblaščenim uporabljanjem ali razpolaganjem ter da so računovodske evidence dovolj zanesljiva podlaga za pripravljanje računovodskih informacij (Odar et al., 2011, str. 19).

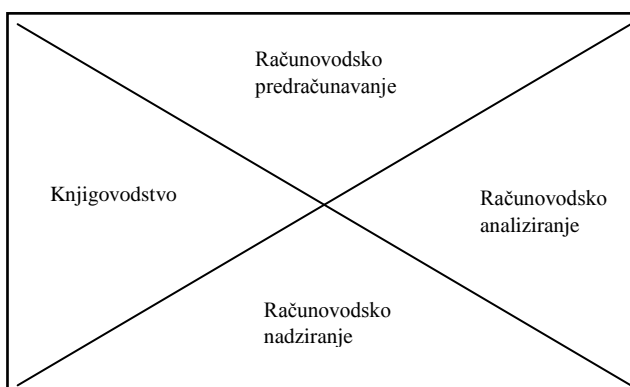
Računovodstvo lahko delimo po različnih kriterijih, in sicer glede na funkcijo in namen (Koželj, 2011, str. 10).

Delitev računovodstva z vidika funkcij. Računovodstvo sestavljajo štiri med seboj tesno povezane funkcije. Najstarejša računovodska funkcija je nedvomno knjigovodstvo, ki se ukvarja z oblikovanjem računovodskih informacij na podlagi podatkov o že nastalih poslovnih dogodkih. Pri poslovnem odločanju so potrebne tudi predračunske informacije, ki zagotavljajo spoznanja o posledicah takih ali drugačnih poslovnih odločitev in zato olajšajo izbiro med njimi. Za take informacije skrbi računovodsko predračunavanje. Obe opisani funkciji računovodstva štejemo med spremljevalne funkcije, saj vsaka v svojem okviru skrbi za zbiranje, urejanje in obdelavo podatkov o poslovnih dogodkih in na njihovi osnovi tudi za oblikovanje obračunskih oziroma predračunskih informacij (Koželj, 2011, str. 11).

Pomembni sta tudi obe poučevalni funkciji računovodstva. Njuna skrb je usmerjena k oblikovanju nazornih in analitičnih informacij, največkrat na podlagi podatkov, ki jih zagotavljata spremljevalni računovodski funkciji (Koželj, 2011, str. 11).

Vsebina nadzornih informacij se nanaša na odmike od predračunanih in načrtovanih velikosti, vsebina analitskih informacij pa na različne presoje ugodnosti sprememb in stanj gospodarskih kategorij (Koželj, 2011, str. 11).

Slika 2: Delitev računovodstva z vidika funkcij



Vir: A. Igličar & M. Hočevnar, Računovodstvo za managerje, 2011, str. 23.

Računovodsko predračunavanje je tisti del računovodstva, ki predstavlja informacijsko funkcijo obravnavanja podatkov o prihodnosti. Ker pa je za računovodstvo značilno, da podatke obravnava vrednostno, tudi računovodsko predračunavanje obravnava vrednostno stran podatkov o prihodnjem poslovanju in stanjih v podjetju. Po opredelitvi je podobno knjigovodstvu, le da knjigovodstvo vrednostno spremlja poslovanje za nazaj, računovodsko predračunavanje pa je usmerjeno v prihodnost (Koželj, 2011, str. 11).

Naloga računovodskega predračunavanja je izdelava računovodskih predračunov, ki so sistematizirani in sestavljeni iz formalnih poročil v pisni obliki s kvantitativno izraženimi podatki o prihodnjih stanjih in poslovnih aktivnostih (Koželj, 2011, str. 11).

Povezani so s (Koželj, 2011, str. 11):

- predmetom proučevanja,
- prihodnjim obdobjem in
- kvantitativnimi informacijami.

Obdobje računovodskega predračunavanja je vselej prihodnost, dolžina časovnega obdobja pa je odvisna od potreb posloводства po predračunskih informacijah in od predmeta predračunavanja. Čeprav se izdelujejo tudi predračuni za krajši čas od enega leta, pa so najpogostejši letni računovodski predračuni (Koželj, 2011, str. 12).

Informacije v računovodskih predračunih so praviloma izražene vrednostno, v denarni merski enoti. Lahko pa so predračuni po potrebi dopolnjeni s podatki, izraženimi v naravnih merskih enotah ali vsebujejo tudi opise posameznih programov ali aktivnosti (Koželj, 2011, str. 12).

Knjigovodstvo je temeljna sestavina računovodstva. Poznavanje podatkov o preteklem poslovanju podjetja je zelo pomembno, saj nam daje podlago za spremljanje upravljalnih odločitev, hkrati pa ti podatki predstavljajo izhodišče za ostale tri sestavine računovodstva (Koželj, 2011, str. 12).

Knjigovodstvo je temeljna računovodska funkcija. Zajema evidentiranje tistih poslovnih dogodkov poslovnega sistema, ki vplivajo na njegovo premoženjsko stanje in uspešnost poslovanja. Knjigovodstvo vrednostno spremlja celotno dejavnost poslovnega sistema in ugotavlja uspešnost njegovega poslovanja. Usmerjeno je v preteklost, saj evidentira dogodke, ki so se že zgodili (Koželj, 2011, str. 12).

Značilnosti knjigovodstva so, da evidentira tiste poslovne dogodke, ki se nanašajo na premoženje ali uspešnost poslovanja podjetja in da spremembe, ki jih povzročajo poslovni dogodki v premoženju podjetja, evidentira v denarnih merskih enotah. V knjigovodstvu lahko izkazujemo vrednostne spremembe premoženja tudi v naravnih merskih enotah, kar običajno počnemo v analitičnih knjigovodstvih in pomožnih knjigah (Koželj, 2011, str. 12).

Naloge knjigovodstva so (Koželj, 2011, str. 12):

- ugotavljati in prikazovati začetno premoženjsko stanje podjetja;

- sistematično in sprotno evidentirati spremembe, ki nastajajo pri poslovanju na posameznih premoženjskih delih;
- sistematično in sprotno evidentirati vse spremembe, ki vplivajo na povečanje ali zmanjšanje premoženjskega stanja ter na osnovi prihodkov in odhodkov izkazovati poslovni uspeh podjetja;
- omogočiti, da lahko podjetje ob vsakem času ugotovi in izkaže svoje trenutno premoženjsko stanje;
- skrbeti za arhiviranje knjigovodskih listin in poslovnih knjig.

Svoje naloge knjigovodstvo opravlja tako, da zbira, ureja, začetno obdeluje in prikazuje podatke, ki vplivajo na premoženjsko stanje in uspešnost poslovanja podjetja (Koželj, 2011, str. 12).

Pri izvajanju svojih nalog knjigovodstvo uporablja knjigovodska načela, ki so: urejenost, dokumentiranost, časovnost, sistematičnost, ažurnost, točnost, resničnost in preglednost (Koželj, 2011, str. 12).

Knjigovodstvo je usmerjeno k sestavljanju računovodskih obračunov. Te obračune je treba sestavljati s potrebno skrbnostjo in pri tem upoštevati sodobne računovodske metode na osnovi knjigovodskih podatkov, ki jih vsebujejo poslovne knjige. Obračuni morajo biti metodološko usklajeni s predračuni (Koželj, 2011, str. 12).

Računovodsko nadziranje je ugotavljanje pravilnosti in odpravljanje nepravilnosti v vseh delih računovodstva. Kot del celotnega nadziranja obravnave podatkov v okviru informacijske funkcije se nanaša na računovodske podatke. Usmerjeno je v preprečevanje in odpravljanje napak pri računovodskih postopkih. Cilj računovodskega nadziranja je namreč pridobivanje zanesljivih računovodskih informacij (Koželj, 2011, str. 13).

Ločimo tri vrste nadziranja (Koželj, 2011, str. 13):

- kontroliranje, ki ima preprečevalni namen, usmerjeno je v preprečevanje, da bi do napake sploh prišlo;
- revidiranje je pretežno popravljalno, gre za kasnejše nadziranje, ki poteka šele takrat, ko je nadzirani proces že končan;
- inšpiciranje pa nekateri avtorji definirajo kot posebno pretežno popravljalno vrsto nadziranja, ki ga praviloma izvajajo zunanji organi.

Tudi računovodski nadzor je treba načrtovati. Sem spada načrtovanje organizacijskih predpisov, ljudi, tehnik in metod za njihovo uresničevanje (Koželj, 2011, str. 13).

Računovodsko nadziranje se tako pojavlja kot kontroliranje, notranje revidiranje, zunanje revidiranje računovodskih izkazov in inšpiciranje (Koželj, 2011, str. 13).

Računovodsko preračunavanje je postopek, s katerim pridemo do ocene poslovanja nekega podjetja, ki pokaže njegovo boljše ali slabše poslovanje v določenem obdobju, hkrati pa pomaga pri odkrivanju napak in pomanjkljivosti, ki naj bi podjetje silile k sprejemanju različnih ukrepov za izboljšanje poslovanja (Koželj, 2011, str. 13).

Proučevanje poslovanja se prične z analitičnim obdelovanjem predhodno zbranih in urejenih predvsem računovodskih pa tudi neračunovodskih podatkov, pridobljenih na področju trženja, proizvodnje, financiranja itd. (Koželj, 2011, str. 13).

Pri računovodskem analiziranju se v glavnem uporabljata dva različna sklopa (Koželj, 2011, str. 14):

- analiziranje računovodskih izkazov podjetja s pomočjo kazalnikov. V zvezi z izborom kazalnikov in opredelitvijo njihove informacijske vrednosti ni splošnega recepta, zato jih je smiselno proučevati v času in v primerjavi s sorodnim podjetjem ali s povprečjem panoge. S kazalniki lahko opravimo dve vrsti analiz:
 - analizo trenda, s katero ugotavljamo gibanje kazalnika v daljšem obdobju,
 - primerjalno panožno analizo, kjer primerjamo vrednosti kazalnika posameznega podjetja s panogo podjetja;
- izračunavanje in pojasnjevanje razlik oziroma odmikov med uresničenimi in načrtovanimi rezultati oziroma odmikov obračunskih računovodskih podatkov od meril za njihovo presojanje.

Delitev računovodstva z vidika namena:

- finančno računovodstvo,
- stroškovno računovodstvo,
- upravljalno računovodstvo. .

Finančno računovodstvo je tisto, ki sporoča podatke o poslovanju podjetja zunanjim uporabnikom oziroma spremlja in proučuje poslovanje poslovnega sistema. Funkcija finančnega računovodstva je, da pripravlja podatke in informacije (Kokotec Novak, Korošec, & Melavc, 1998, str. 15):

- o sredstvih podjetja in obveznostih do njihovih virov s posebnim poudarkom na finančnih razmerjih z drugimi;
- o dobičkonosnosti poslovanja oziroma o poslovnem in finančnem izidu celotnega poslovnega sistema.

Stroškovno računovodstvo je analitične narave in je povezano s poslovanjem znotraj poslovnega sistema. Stroškovno računovodstvo spremlja in proučuje (Kokotec Novak et al., 1998, str. 15):

- prvine poslovnega procesa od trenutka, ko so že na voljo, čeprav jih še ne troši;
- stroške in poslovne učinke;
- poslovni izid za posamezne dele poslovnega sistema.

Upravljalno računovodstvo je v večjem obsegu usmerjeno k potrebam po informacijah pri poslovnem odločanju, medtem ko sta finančno in stroškovno računovodstvo v tem pogledu še nevtralna (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Če je finančno računovodstvo namenjeno predvsem zunanjemu poročanju, je upravljalno računovodstvo namenjeno notranjim uporabnikom. Bistvene razlike med upravljalnim in finančnim računovodstvom so v nujnosti, namenu, uporabnikih, računovodskih standardih, enoti, natančnosti informacij, pogostosti poročanja, obsegu poročila, odgovornosti in časovni naravnosti (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Nujnost. Finančno računovodstvo mora v skladu z državnimi, bančnimi, borznimi in podobnimi predpisi nujno zbirati in urejati zahtevane podatke. Nasprotno pa upravljalnemu računovodstvu to ni predpisano. Poslovodje zahtevajo upravljalne računovodske informacije glede na pričakovanje koristnosti teh informacij in stroške njihovega oblikovanja (Kokotec Novak et al., 1998, str. 15).

Namen. Namen finančnega računovodstva je v izdelovanju računovodskih poročil za zunanje uporabnike. Upravljalne računovodske funkcije uporabljajo poslovodje za načrtovanje, usklajevanje in nadziranje (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Uporabniki. Uporabniki finančnih računovodskih informacij so največkrat »neznani«. Poslovodje mnogih podjetij osebno ne poznajo veliko delničarjev, posojilodajalcev in drugih, ki uporabljajo informacije v računovodskih poročilih. Večina zunanjih uporabnikov ne zahteva informacij posamezno, njihove potrebe po informacijah je mogoče le predvidevati. Nasprotno so uporabniki upravljalnih informacij znani, to so poslovodje in ljudje, ki jim pomagajo informacije analizirati. Število notranjih uporabnikov je praviloma manjše od števila zunanjih uporabnikov. Prav tako so potrebe notranjih uporabnikov dosti bolj znane (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Računovodski standardi. Pri izdelovanju računovodskih poročil se mora upoštevati veljavne računovodske standarde. Za oblikovanje računovodskih upravljalnih informacij je veliko pomembnejše, da so uspešne, kot pa da se skladajo z računovodskimi standardi (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Enota. Finančne računovodske informacije so izražene v denarnih enotah, medtem ko so upravljalne informacije velikokrat izražene tudi v drugačnih enotah (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Natančnost informacij. Poslovodje potrebuje informacije hitro in se morajo večkrat zadovoljiti s približno informacijo. Finančne računovodske informacije so pripravljene skrbneje in natančneje (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Pogostost poročanja. Natančna finančna računovodska poročila izdajajo podjetja največkrat letno, medtem ko se upravljalna računovodska poročila izdajajo mesečno, poročila o posameznih dejavnosti pa se lahko izdajajo tudi tedensko ali celo dnevno (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Obseg poročila. Finančno računovodsko poročilo obsega dejavnost podjetja v celoti, upravljalno računovodstvo pa je osredotočeno na manjše dele dejavnosti podjetja, na primer po posameznih proizvodih, po posameznih dejavnostih, po oddelkih in po drugih organizacijskih enotah (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Odgovornost. Vodstvo podjetja po zakonu odgovarja za verodostojnost finančnih računovodskih poročil. Napačne upravljalne računovodske informacije nimajo podobnih posledic. Posledice so vidne šele posredno prek odločitev poslovodij in prek uspešnosti poslovanja podjetja (Kokotec Novak et al., 1998, str. 16).

Časovna naravnost. Informacije finančnega računovodstva so usmerjene večinoma v preteklost, kažejo dosežke preteklega poslovanja. Podlaga zanje so zgodovinski podatki. Po drugi strani so informacije upravljalnega računovodstva običajno usmerjene v prihodnost in prikazujejo predvidene finančne in gospodarske posledice zaradi sprejete odločitve (Turk, Kavčič, & Klojučar Mirovič, 2003).

Ključne razlike med upravljalnim in finančnim računovodstvom so prikazane v Tabeli 3.

Tabela 3: Osnove delovanja finančnega in upravljalnega računovodstva

Opazovani kriteriji	Finančno računovodstvo	Upravljalno računovodstvo
Nujnost	Predpisano	Ni predpisano
Namen	Zunanji	Notranji
Uporabniki	Neznani	Znani
Računovodski standardi	Da	Ne
Enota	Denarna enota	Različne enote
Natančnost informacij	Da	Ne
Pogostost poročanja	Letno	Mesečno
Obseg poročila	Dejavnost podjetja v celoti	Manjše dele dejavnosti podjetja
Odgovornost	Da	Ne

se nadaljuje

nadaljevanje

Opazovani kriteriji	Finančno računovodstvo	Upravljalno računovodstvo
Časovna naravnost	Preteklost	Prihodnost

Vir: Prirejeno po Kokotec Novak et al., Osnove računovodstva, 1998, str. 16.

2.1.1 Finančno računovodstvo

Namen finančnega računovodstva je sestavljanje temeljnih računovodskih izkazov za javno objavo, pri čemer zunanjim uporabnikom posreduje podatke o uspešnosti poslovanja družbe.

Temeljni računovodski izkazi so:

- bilanca stanja (izkaz finančnega položaja),
- izkaz poslovnega izida (izkaz celotnega vseobsegajočega donosa),
- izkaz sprememb lastniškega kapitala,
- izkaz denarnih tokov,
- pojasnila, ki obsegajo pregled pomembnih računovodskih usmeritev, in drugo pojasnjevalno gradivo.

Stopnja razvoja tehnologij omogoča oblikovanje vrste informacij in dostop do množice informacij. Kljub temu pa je za uporabnike računovodskih informacij zelo pomembno, da so računovodske informacije (Odar et al., 2011, str. 19):

- točne, zanesljive in popolne,
- razvrščene po pomembnosti,
- pravočasne in
- takšne, da kažejo tudi pričakovanje oziroma načrte za prihodnost.

Računovodski izkazi naj bi kot najpomembnejši vir računovodskih informacij o poslovanju družbe zagotavljali večino naštetih zahtev. Treba pa je ločiti dvoje (Odar et al., 2011, str. 19):

- na podlagi računovodskih izkazov se ugotavljata poslovni izid družbe in njen čisti dobiček, ki si ga lahko v celoti razdelijo in izplačajo lastniki;
- na podlagi informacij, ki jih zagotavljajo računovodski izkazi, predvsem o vrednosti premoženja in velikosti dolgov, sprejemajo vrsto odločitev vlagatelji, možni vlagatelji pa tudi vrsta drugih uporabnikov podatkov in informacij iz računovodskih izkazov.

Računovodski izkazi morajo zato biti sestavljeni na osnovi pravil, katerih uporaba vpliva na način ugotavljanja in ugotovljeno knjigovodsko vrednost delnic oziroma knjigovodsko vrednost družbe. Knjigovodska vrednost družbe, torej tudi knjigovodsko ugotovljen poslovni izid, je med najpomembnejšimi cilji sestavljanja računovodskih izkazov (Odar et al., 2011, str. 20).

Cilj računovodskih izkazov je zagotavljati informacije o finančnem položaju, uspešnosti in spremembah finančnega položaja družbe, ki so koristne širokemu krogu uporabnikov pri njihovem odločanju (Odar et al., 2011, str. 47).

Bilanca stanja je računovodski izkaz, ki kaže višino in strukturo sredstev ter obveznosti do virov sredstev podjetja v določenem trenutku. Rečemo lahko tudi, da bilanca stanja prikazuje premoženje, s katerim podjetje razpolaga na določen dan, in vire financiranja, s katerimi podjetje financira svoje premoženje. Če na bilanco stanja gledamo bolj iz finančnega zornega kota, lahko sredstva opredelimo kot naložbe, obveznosti do virov sredstev pa kot vire financiranja teh naložb. Bilanca stanja nam torej pokaže premoženjsko in finančno stanje podjetja na določen dan (Igličar & Hočevar, 2011, str. 34).

Bilanca stanja SRS 24 je sestavljena v dvostranski (bilančni) obliki, kot jo predpisuje Zakon o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009, v nadaljevanju ZGD-1-UPB3).

Razčlenitev bilance stanja po ZGD-1-UPB3:

SREDSTVA

- A. Dolgoročna sredstva
 - I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve
 - II. Opredmetena osnovna sredstva
 - III. Naložbene nepremičnine
 - IV. Dolgoročne finančne naložbe
 - V. Dolgoročne poslovne terjatve
 - VI. Odložene terjatve za davek
- B. Kratkoročna sredstva
 - I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo
 - II. Zaloge
 - III. Kratkoročne finančne naložbe
 - IV. Kratkoročne poslovne terjatve
 - V. Denarna sredstva
- C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve

OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

- A. Kapital
 - I. Vpoklicani kapital
 - II. Kapitalske rezerve
 - III. Rezerve iz dobička
 - IV. Presežek iz prevrednotenja
 - V. Preneseni čisti poslovni izid
 - VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta
- B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev
- C. Dolgoročne obveznosti
 - I. Dolgoročne finančne obveznosti
 - II. Dolgoročne poslovne obveznosti
 - III. Odložene obveznosti za davek
- Č. Kratkoročne obveznosti
 - I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev
 - II. Kratkoročne finančne obveznosti
 - III. Kratkoročne poslovne obveznosti
- D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev

Bilanci stanja, kjer so izkazana sredstva, pravimo aktivna stran, strani, kjer so prikazane obveznosti do virov sredstev, pa pravimo pasivna stran. Iz bilance stanja je jasno razvidna računovodska bilančna enačba, po kateri morata biti strani izkaza vrednostno zmeraj izenačeni oziroma enaki. Govorimo o bilančnem ravnotežju. Vrednostni seštevki aktivne strani bilance stanja nam daje višino sredstev podjetja, vrednostni seštevki pasivne strani pa višino obveznosti do virov sredstev (Igličar & Hočevar, 2011, str. 34).

Bilanca stanja je statičen računovodski izkaz. To pomeni, da prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev podjetja na določen dan. Pri bilanci stanja je torej vedno naveden dan, ko je sestavljena (Igličar & Hočevar, 2011, str. 35).

Sredstva in obveznosti do virov sredstev se pri poslovanju stalno spreminjajo, kar še posebno velja za kratkoročna sredstva in obveznosti (Igličar & Hočevar, 2011, str. 35).

Bilanca stanja je kumulativen računovodski izkaz. To pomeni, da so v njej vidne posledice preteklih poslovnih odločitev podjetja, ki se kažejo v višini in strukturi sredstev ter obveznosti do virov sredstev. Kumulativnost izkaza premoženja se kaže tudi tako, da je bilanca stanja, ki jo sestavimo na zadnji dan leta, enaka začetni bilanci stanja, sestavljeni na prvi dan naslednjega leta (Igličar & Hočevar, 2011, str. 35).

Ločimo več vrst bilanc stanja (Igličar & Hočevar, 2011, str. 35):

- redne,
- izredne,
- ob likvidaciji,
- ob ustanovitvi,
- ob stečaju,
- ob prisilni poravnavi,
- ob nakupu gospodarske družbe,
- ob vstopu ali izstopu družbenika.

Bilance stanja lahko razvrščamo tudi s časovnega vidika na medletne, otvoritvene, končne, predračunske in obračunske.

Pri sestavljanju bilance stanja moramo upoštevati predvsem naslednja načela (Igličar & Hočevar, 2011, str. 35) :

- načelo popolnosti, ki zahteva, da so v bilanci stanja zajeta vsa sredstva in vse obveznosti do virov sredstev;
- načelo resničnosti ali realnosti, ki zahteva, da v bilanci stanja prikažemo dejansko stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev;
- načelo preglednosti, ki zahteva pravilno razporeditev bilančnih postavk;
- načelo jasnosti, ki pomeni, da so postavke v bilanci stanja prikazane razumljivo in nedvoumno;
- načelo povezanosti, ki zahteva, da bilanco stanja vsako leto sestavljamo po enaki metodi.

Izkaz poslovnega izida nam da informacijo o gospodarski uspešnosti poslovanja podjetja v določenem obdobju. Izkaz poslovnega izida prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter dosežen čisti poslovni izid kot razliko med njimi. Prihodki so povečanja gospodarskih koristi podjetja v posameznem obdobju, ki povečujejo poslovni izid. Prihodki se razčlenjujejo na poslovne prihodke, v okviru katerih praviloma največji delež pomenijo prihodki od prodaje, finančne prihodke in druge prihodke (Igličar & Hočevar, 2011, str. 37).

Odhodki so zmanjšanje gospodarskih koristi podjetja v posameznem obdobju. So nasprotje prihodkom in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid podjetja v določenem obdobju. Odhodki zajemajo stroške, ki se nanašajo na prodane količine proizvodov, s katerimi so ustvarjeni prihodki od prodaje, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid. Odhodke razčlenjujemo na poslovne odhodke, finančne odhodke in druge odhodke (Igličar & Hočevar, 2011, str. 38).

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, ki sistematično in urejeno prikazuje poslovnoizidne tokove posameznega obdobja. Izkaz poslovnega izida zajema dosežene prihodke in odhodke podjetja v nekem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid, ki je razlika med prihodki in odhodki. Če so prihodki večji od odhodkov, podjetje doseže dobiček, če so odhodki večji od prihodkov, ima podjetje izgubo. Izkaz poslovnega izida nam torej kaže gospodarsko uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju (Igličar & Hočevvar, 2011, str. 38).

Izkaz poslovnega izida je dinamičen računovodski izkaz, saj se nanaša na obdobje in ne na določen časovni trenutek (Igličar & Hočevvar, 2011, str. 38).

Izkaz poslovnega izida ni kumulativen računovodski izkaz, saj se pri njem seštevajo zgolj prihodki in odhodki, ustvarjeni v posameznem obdobju (Igličar & Hočevvar, 2011, str. 38).

Izkaz poslovnega izida je lahko sestavljen v eni izmed dveh stopenjskih oblik (različici I ali II). Različici I rečemo tudi nemška različica, medtem ko različici II rečemo anglo-ameriška različica. ZGD-1-UPB3 predpisuje obliko obeh različic izkaza poslovnega izida, ki je skladne z obliko, ki jo predpisujejo Slovenski računovodski standardi 25 (v nadaljevanju SRS), 4. direktiva EU in MRS-1.

Razčlenitev izkaza poslovnega izida po različici I:

1. Čisti prihodki od prodaje
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve
4. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)
5. Stroški blaga, materiala in storitev
6. Stroški dela
7. Odpisi vrednosti
8. Drugi poslovni odhodki
9. Finančni prihodki iz deležev
10. Finančni prihodki iz danih posojil
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti
15. Drugi prihodki
16. Drugi odhodki
17. Davek iz dobička
18. Odloženi davki
19. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja ($1 \pm 2 + 3 + 4 - 5 - 6 - 7 - 8 + 9 + 10 + 11 - 12 - 13 - 14 + 15 - 16 - 17 \pm 18$)

Izkaz drugega vseobsegajočega donosa po različici I:

19. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja
20. Spremembe presežka iz prevrednotenja neopredmetenih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev
21. Spremembe presežka iz prevrednotenja finančnih sredstev, razpoložljivih za prodajo
22. Dobički in izgube, ki izhajajo iz prevedbe računovodskih izkazov podjetij v tujini (vpliv sprememb deviznih tečajev)
23. Druge sestavine vseobsegajočega donosa
24. Celoten vseobsegajoči donos obračunskega obdobja (19 + 20 + 21 + 22 + 23)

Razčlenitev izkaza poslovnega izida po različici II:

1. Čisti prihodki od prodaje
2. Proizvajalni stroški prodanih proizvodov (z amortizacijo) ali nabavna vrednost prodanega blaga
3. Kosmati poslovni izid od prodaje (1 – 2)
4. Stroški prodajanja (z amortizacijo)
5. Stroški splošnih dejavnosti (z amortizacijo)
6. Drugi poslovni prihodki (s prevrednotevalnimi poslovnimi prihodki)
7. Do 17. postavke se členi tako kot od 9. do 19. postavke po prejšnjem odstavku

Izkaz drugega vseobsegajočega donosa po različici II:

od 18. do 22. postavke se členi tako kot od 19. do 24. po različici I izkaza drugega vseobsegajočega izida.

Za prvo različico izkaza poslovnega izida, nemško obliko, je značilno, da so (Igličar & Hočevar, 2011, str. 195):

- poslovni odhodki prikazani po naravnih vrstah stroškov,
- poslovni odhodki ugotovljeni posredno prek stroškov obdobja ob upoštevanju spremembe vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje.

Za drugo različico, anglo-ameriško obliko, pa je značilno, da so (Igličar & Hočevar, 2011, str. 195):

- poslovni odhodki prikazani po poslovnih funkcijah,
- poslovni odhodki prikazani neposredno.

Podjetje se lahko samo odloči, katero različico bo uporabilo za zunanje poslovno poročanje. SRS dajejo prednost anglo-ameriški obliki. Anglo-ameriška oblika je lažja za

razumevanje in je bolj usmerjena k poslovnim potrebam kot nemška oblika, ki je bolj usmerjena k negospodarskim analizam, saj neposredno prikazuje vse nastale stroške v posameznem obdobju (Igličar & Hočevar, 2011, str. 195).

Izkaz denarnih tokov je temeljni računovodski izkaz, v katerem so prikazane spremembe stanja denarnih sredstev za poslovno leto ali za medletna obdobja, za katera se sestavlja. Izkaz denarnih tokov prikazuje prejemke, ki pomenijo povečanje denarnih sredstev, ter izdatke, ki pomenijo zmanjšanje denarnih sredstev, ki so se pojavili v obdobju, za katero sestavljamo izkaz denarnih tokov. Pri letnem izkazu denarnih tokov denarna sredstva opredelimo v širšem smislu kot seštevek denarja in denarnih ustreznikov. Če so prejemki v določenem obdobju večji kot izdatki, se bodo denarna sredstva povečala, če bodo izdatki večji, se bodo denarna sredstva zmanjšala (Igličar & Hočevar, 2011, str. 204).

V izkazu denarnih tokov so denarni tokovi ločeni na posamezne dejavnosti podjetja, in sicer na (Igličar & Hočevar, 2011, str. 205):

- denarne tokove pri poslovni dejavnosti,
- denarne tokove pri investicijski dejavnosti,
- denarne tokove pri finančni dejavnosti.

Oblika izkaza denarnih tokov ni predpisana z ZGD-1-UPB3, ampak s SRS 26. Skladno s SRS 26 podjetje lahko sestavi izkaz denarnih tokov po neposredni metodi (različici I) ali po posredni metodi (različici II).

Izkaz denarnih tokov:

A. Denarni tokovi pri poslovanju

- a) Prejemki pri poslovanju
- b) Izdatki pri poslovanju
- c) Prebitek prejemkov pri poslovanju ali prebitek izdatkov pri poslovanju (a + b)

B. Denarni tokovi pri naložbenju

- a) Prejemki pri naložbenju
- b) Izdatki pri naložbenju
- c) Prebitek prejemkov pri naložbenju ali prebitek izdatkov pri naložbenju (a + b)

C. Denarni tokovi pri financiranju

- a) Prejemki pri financiranju
- b) Izdatki pri financiranju
- c) Prebitek prejemkov pri financiranju ali prebitek izdatkov pri financiranju (a + b)

Č. Končno stanje denarnih sredstev

- x) Denarni izid v obdobju (seštevek prebitkov Ac, Bc in Cc) +
- y) Začetno stanje denarnih sredstev

Vsi izdatki so v izkazu denarnih tokov izkazani kot negativne postavke. Vsi prejemki so v izkazu denarnih tokov izkazani kot pozitivne postavke. Metodi se razlikujeta v načinu

prikazovanja denarnih tokov pri poslovanju, saj naj bi bili denarni tokovi pri investiranju in financiranju pri obeh metodah prikazani neposredno in pridobljeni iz poslovnih knjig (Igličar & Hočevar, 2011, str. 208).

Pri neposredni metodi so denarni tokovi pri poslovanju prikazani po posameznih glavnih vrstah prejemkov in izdatkov. Podatki za sestavljanje neposredne metode se lahko pridobijo le iz notranjih evidenc podjetja (Igličar & Hočevar, 2011, str. 208).

Pri posredni metodi so denarni tokovi pri poslovanju prikazani posredno, saj jih ugotavljamo tako, da iz poslovnih prihodkov in poslovnih odhodkov, ki so izkazani v izkazu poslovnega izida, izločimo nedenarne prihodke in odhodke ter dodamo spremembe poslovnih postavk v bilanci stanja, ki vplivajo na prejeme in izdatke pri poslovanju. Za sestavljanje izkaza denarnih tokov po posredni metodi moramo torej predhodno sestaviti izkaz poslovnega izida in bilanco stanja (Igličar & Hočevar, 2011, str. 209).

Izkaz gibanja kapitala je temeljni računovodski izkaz, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe sestavin kapitala za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja (SRS 27).

Izkaz gibanja kapitala je sestavljen tako, da prikazuje spremembe vseh sestavin kapitala, zajetih v bilanci stanja, in ima obliko sestavljene razpredelnice vseh sestavin kapitala (Odar et al., 2011, str. 359).

Oblika izkaza sprememb lastniškega kapitala ni predpisana z ZGD-1-UPB3, ampak s SRS 27.

2.1.2 Stroškovno računovodstvo

Stroškovno računovodstvo je razčlenjevalno, analitično in proučuje poslovanje znotraj poslovnega sistema (Zaman, Hočevar & Igličar, 2009, str. 18).

Stroškovno računovodstvo zajema (Zaman et al., 2009, str. 18):

- računovodstvo prvin poslovnega procesa – naložb v nematerialne in materialne prvine; računovodstvo materiala, plač, storitev in blaga;
- računovodstvo ustvarjanja poslovnih učinkov – evidenca porabe prvin; obračun stroškov po stroškovnih mestih, po stroškovnih nosilcih, po odgovornosti; obračun proizvodnje;
- računovodstvo hranjenja in prodajanja poslovnih učinkov – poslovni izidi enot in delov podjetja (poslovne enote, profitni centri, ekspoziture);

- računovodstvo notranje učinkovitosti in poslovne uspešnosti – vodi glavno knjigo, izdeluje interne temeljnice za knjiženje in sestavlja letna in medletna računovodska poročila z računovodskimi bilancami in izkazi.

2.1.3 Poslovodno računovodstvo

Iz finančnega in stroškovnega računovodstva izhaja poslovodno računovodstvo. Poslovodno računovodstvo ni posebna vrsta računovodstva, ampak predstavlja poslovodni vidik tako finančnega kot stroškovnega računovodstva (Zaman et al., 2009, str. 18).

Od prvih dveh računovodstev se razlikuje po tem, da je v večjem obsegu usmerjeno k potrebam po informacijah pri poslovnem odločanju. Informacije poslovodnega računovodstva so namenjene poslovodstvu (torej samo notranjim uporabnikom), (Zaman et al., 2009, str. 18).

Od finančnega se poslovodno računovodstvo razlikuje po tem, da slednje z zakonom ni predpisano, informacije uporabljajo poslovodje pri odločanju za načrtovanje, usklajevanje in nadziranje sta znana, medtem ko zunanji uporabniki informacij finančnega računovodstva niso znani. Finančno računovodstvo mora pri izdelavi poročil upoštevati SRS, poslovodno računovodstvo pa nudi le informacije, ki jih poslovodstvo potrebuje. Razlike med informacijami obeh računovodstev se pojavljajo še na področju enot, v katerih so izražene, njihove natančnosti, pogostosti poročanja, obsegu poročil in odgovornosti (Zaman et al., 2009, str. 18).

Poslovodno računovodstvo ne pozna knjigovodskih listin, ampak izhaja iz potrebe po določeni informaciji. Treba je opredeliti, o čem bomo odločali, nato pa definirati, katere informacije potrebujemo za sprejemanje teh odločitev. Informacije lahko pridobivamo v računovodstvu, lahko pa tudi izven računovodstva (Pavliha, 2014).

Poslovodno računovodstvo je sestavljeno iz dveh delov (Pavliha, 2014):

- prvega dela, v katerem se oblikujejo predračunske informacije, in
- drugega dela, v katerem se oblikujejo obračunske informacije, potrebne za odločanje.

Odločitve se sprejemajo tudi po posameznih funkcijah, zato se tudi poslovodno računovodstvo deli po poslovnih funkcijah. Tako poznamo računovodske informacije za sprejemanje kadrovske, nabavne, prodajne odločitve. Poznamo pa tudi informacije za spremljanje odločitev, povezanih s poslovnim izidom in poslovno izidnimi tokovi (Pavliha, 2014).

Poslovodno računovodstvo pripravlja enkratne informacije. Za strateško odločanje so zelo pomembne neračunovodske informacije, za nižje ravni pa zadoščajo le računovodske informacije. Kakovost poslovodnega računovodstva je odvisna od kakovosti

računovodstva nasploh. Dejavniki, ki določajo kakovost v računovodstvo, so (Pavliha, 2014):

- pomoč pri strateških odločitvah. Računovodstvo ne sme biti samo zapisovalec dogodkov in poročevalec o njih, ampak mora biti sposobno pripravljati poročila za strateško načrtovanje, spremljanje uresničenih strateških ciljev, sprotno prilagajanje možnostim in revidiranje uresničenega. Cilji organizacije se zato ne morejo sprejemati brez računovodje, pa ne zato, da bi računovodja odločal, ampak da ve, kakšni so cilji organizacije;
- komuniciranje brez vrzeli. Poročila morajo vsebovati informacije, ne pa podatkov. Poročila morajo biti po vsebini in obliki prilagojena odločevalcem, ki nimajo računovodskega znanja. Tisti, ki zbira informacije za uvrstitev v poročilo, vpliva na odločitve;
- opredelitev vrste odločitev. Prave informacije je treba dati pravi osebi ob pravem času. Zato mora računovodstvo predvideti, do katerih odločitev utegne priti in katere informacije bodo potrebne. Predvidevanje je lažje, če odločitve razdelimo v dve skupini:
 - odločitve v zvezi z naložbami in odločitve o vpeljevanju novih dejavnosti,
 - odločitve o vrednotenju sedanjega stanja;
- izbira denarno in nedenarno izraženih meril za merjenje dosežkov;
- ločevanje gospodarskih in poslovnih dosežkov. Poslovođjem lahko pripišemo samo tiste uspehe, ki so resnično posledica njihovih prizadevanj;
- dajanje le pomembnih informacij. Tisti, ki predloži računovodsko poročilo, tudi izbere pomembne informacije. S poudarkom enih informacij in izpuščanjem drugih vpliva na odločanje.

2.2 Finance

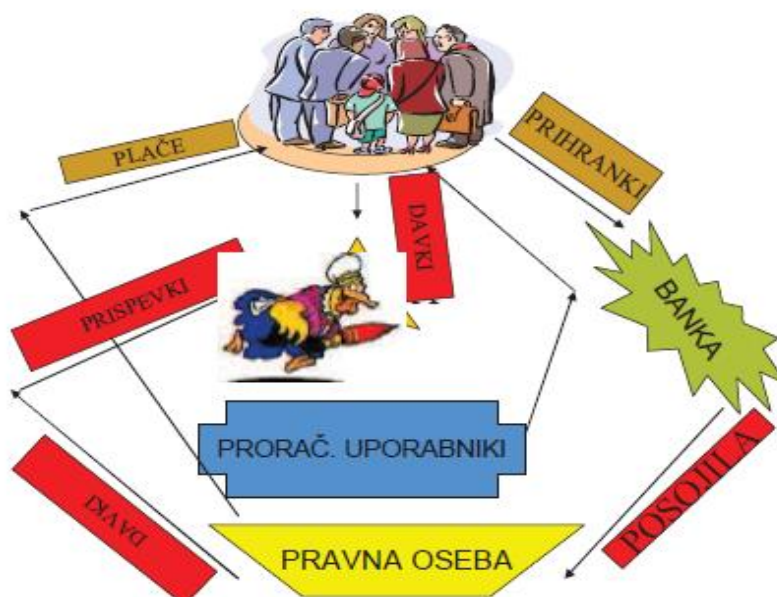
V najsplošnejšem pomenu besede uporabljamo pojem finance za vse gospodarske dejavnosti, ki so povezane z upravljanjem z denarjem, in za vedo o upravljanju z denarjem. V tržnem gospodarstvu je denar (in kredit) izredno pomemben element delovanja gospodarstva (Mramor, 1993, str. 19).

Denar posega skoraj v vse pore tržnega gospodarstva, zato je treba upravljati z njim na vseh ravneh proizvodnje in porabe realnih dobrin in storitev – na ravni posameznika, podjetja ali druge nedržavne institucije in na ravni države. S tega vidika so se v tržnih gospodarstvih razvila tri področja financ (Mramor, 1993, str. 19):

- osebne finance,
- poslovne finance in
- javne finance.

Prepletenost osebnih, poslovnih in javnih financ je prikazana na Sliki 1, ki ponazarja kroženje denarja v narodnem gospodarstvu. Prebivalstvo ima prihranke, ki jih nalaga v banke. Banke zbrani denar multiplicirajo in ga v obliki kreditov dajejo pravnim subjektom. Pravni subjekti denar porabijo za poslovanje in izplačilo plač zaposlenim. Hkrati plačajo v državno blagajno dajatve, torej davke in prispevke. Z dajatvami v dobro državne blagajne (zakladnica) je obremenjeno tudi prebivalstvo, ki vplačuje davke in prispevke. Država uporabi del zbranega denarja v državni blagajni za zagotavljanje socialnih in zdravstvenih potreb ter za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, del pa ga v obliki subvencij in dotacij vrne pravnim subjektom. Iz prikazanega poenostavljenega kroženja denarja (Slika 2) v narodnem gospodarstvu lahko sklepamo, da denar prehaja od suficitarnih k deficitarnim celicam (Črčinovič Krofič, 2007, str. 9).

Slika 3: Kroženje denarja v narodnem gospodarstvu



Vir: V. Črčinovič Krofič, *Osnove poslovnih financ* 2007, str. 9.

Da bi denar čim bolj opravljal svoje funkcije, je skozi stoletja v razvitih državah nastal izredno zapleten finančni sistem. Poleg osrednje finančne inštitucije, ki ureja količino denarja v gospodarstvu – centralne banke – obsega še vrsto drugih finančnih inštitucij, finančne trge in finančne inštrumente (Mramor, 1993, str. 19).

Po kodeksu poslovno finančnih načel je kot temeljni cilj finančne funkcije podjetja opredeljeno zagotavljanje najugodnejše kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti, prispevanje k dolgoročni donosnosti lastniškega kapitala, prispevanje k zmanjšanju tveganj v poslovanju in prispevanje k poslovni neodvisnosti podjetja. S poslovno neodvisnostjo je

mišljena neodvisnost od vplivov, ki so povezani s financiranjem in niso v skladu s temeljnim ciljem podjetja (Mihelčič, 2004, str. 330).

O kratkoročni plačilni sposobnosti govorimo takrat, kadar so v kratkem časovnem obdobju prejemki enaki ali večji od izdatkov za zapadle obveznosti. O dolgoročni plačilni sposobnosti govorimo takrat, kadar podjetje na dolgi rok tekoče oziroma sprti poravnava svoje zapadle obveznosti. Zasnova dolgoročne plačilne sposobnosti daje finančni funkciji tisto strateško razsežnost, ki je v praksi zapostavljena, na drugi strani pa ta zasnova nalaga nosilcem finančne funkcije tudi veliko odgovornost (Mihelčič, 2004, str. 330).

Področje financ je tesno povezano z računovodstvom ter makro- in mikroekonomijo. Poleg tega pa se delno prekriva s celo vrsto področij, kot so trženje, proizvodnja, delovna sila itd. (Mramor, 1993, str. 21).

Za finance so računovodski podatki najpomembnejši proizvod računovodskega procesa. Pomenijo ključno »surovino« za finančno analizo in odločitve in od njihove kakovosti je precej odvisna kakovost finančnih odločitev. Pomembno vlogo pri tem pa ima tudi sistem računovodske kontrole poslovanja (Mramor, 1993, str. 21).

Finance pomenijo denarno stran mikro- in makroekonomije, ki ju lahko opredelimo kot »študij ravnanja ljudi v proizvodnji, menjavi in porabi materialnih dobrin in storitev« (Campbell, 1978, str. 1). Realni del ekonomije se v tržnem gospodarstvu izraža v obliki denarnih vrednosti in je tako temelj za finance. Dobro poznavanje mikro- in makroekonomije tako bistveno prispeva h kakovosti finančnih odločitev (Mramor, 1993, str. 21–22).

V poslovanju podjetja so finance vezni element med vsemi poslovnimi področji. Vse poslovne odločitve (proizvodne, investicijske, tržne itd.) imajo namreč takšne ali drugačne finančne posledice, ki se skupaj izražajo na ravni podjetja. Finančniki v podjetju imajo celovit pregled nad finančnim dogajanjem v podjetju in dajejo povratne informacije posameznim delom poslovnega procesa, če skupni finančni rezultati odstopajo od načrtov in možnosti podjetja. V uspešno poslujočem podjetju dobra koordinacija med posameznimi deli poslovanja podjetja in finančnim delom pomeni pomemben prispevek k uspešnosti. Slaba finančna koordinacija pa velikokrat pripelje do zloma podjetja, ki ima sicer relativno dober proizvod, trženje in razvoj (Mramor, 1993, str. 22).

Proces pridobivanja finančnih sredstev se po navadi začne z ustreznim načrtovanjem finančnih sredstev, ki vključuje dobro predvidevanje, usmerjanje ter usklajevanje spreminjanja poslovnih učinkov v prilive in odlive denarja, ki mora biti na voljo v ustreznem času in kraju. Viri finančnih sredstev so lastni in pa tuji (Mihelčič, 2004, str. 332).

Ko pridobimo finančna sredstva, se ta skladno z načrtom uporabijo za pridobivanje prvin poslovnega procesa, s čimer se finančna sredstva spremenijo v materialna oziroma stvarna, zato je tu nujno sodelovanje z nabavno funkcijo. Prvine poslovnega procesa se nadalje porabljajo skozi poslovni proces in se spreminjajo v poslovne učinke. Vpletenost finančne funkcije se tu ne konča, kajti seznanjena mora biti z obratom sredstev v poslovne učinke in spremembo v finančna sredstva, saj bodo ta kasneje uporabljena za poravnavo različnih obveznosti (Mihelčič, 2004, str. 332).

V omenjenem procesu finančna funkcija ni odgovorna za morebitne zastoje v nastajanju poslovnih učinkov, razen če je do njih prišlo na primer zaradi pomanjkanja stvarnih sredstev, ker jih dobavitelji niso dostavili, ali zaradi neporavnanih finančnih obveznosti. V tem smislu je pomembno sodelovanje s proizvodno funkcijo, naloga finančne funkcije tu pa je, da sredstva čim hitreje prehajajo iz delne faze v končno fazo ustvarjanja poslovnih učinkov (Mihelčič, 2004, str. 332).

Po prodaji poslovnih učinkov je za tekočo oskrbo z denarjem v največji meri odgovorna prodajna funkcija. Pri prodaji se pojavi vmesna oblika premoženja med stvarno in denarno obliko. To so terjatve kot oblika pravice. Podjetje mora poskrbeti za čimprejšnje unovčenje terjatev. Ko se to zgodi, se te zopet spremenijo v denarno obliko. Poudariti je treba, da so terjatve kot oblika premoženja uporabne tudi za poravnavanje denarnih obveznosti podjetja. Uporabnost se izboljša sorazmerno s kakovostjo sodelovanja finančne in prodajne funkcije oziroma z nabavno in investicijsko funkcijo. Ko je cikel prodaje učinkov končan, se z dobljenim denarjem poravnava vire financiranja, ki so, kot omenjeno, lahko lastni ali tuji (Mihelčič, 2004, str. 332).

Lastni oziroma notranji viri finančnih sredstev so (Mihelčič, 2004, str. 332):

- dobiček za akumulacijo v širšem smislu,
- amortizacija (kot del odhodkov v prihodkih) ter
- ostali notranji viri financiranja (racionalizacija procesa ustvarjanja poslovnih učinkov, financiranje s prestrukturiranjem premoženja, dezinvestiranje).

Dobiček je pojavna oblika izida celotnega delovnega procesa, ki se, zmanjšan za davke iz dobička, imenuje čisti dobiček in se razporeja skladno z aktom družbe (Mihelčič, 2004, str. 332).

V poslovnem procesu se vrednost delovnih sredstev postopno prenaša na poslovne učinke. Ta proces se imenuje amortiziranje. Podjetja z amortiziranjem osnovnih sredstev oblikujejo določeno vrednost za financiranje naložb v nova osnovna sredstva. Amortizacijska sredstva se lahko uporabljajo za razširitev zmogljivosti, lahko pa tudi kot vložek v obratna sredstva (Mihelčič, 2004, str. 332).

Z ukrepi racionalizacije poslovnega procesa se v podjetjih sprosti del vezanega kapitala, ki ga v denarni obliki skušajo vložiti v druge, donosnejše namene. Pri prestrukturiranju premoženja podjetja odprodajo nepotrebne dele premoženja (vrednostni papirji, kapitalski vložki v drugih podjetjih itd.), dezinvestiranje pa pomeni, da podjetje določen del premoženja spremeni v denarna sredstva (Mihelčič, 2004, str. 332).

Zunanji viri, lastniški (niso vedno trajni) in dolžniški so (Mihelčič, 2004, str. 332):

- kapitalski vložki ali lastniške vloge,
- krediti ali obveznosti,
- rizični kapital,
- darila in
- posebne zunanje oblike financiranja (lizing, faktoring).

Pri financiranju s kapitalskimi vložki pride kapital v družbo od zunanjih zainteresiranih oseb. S tem pride podjetje do trajnih virov sredstev. Ločimo družbe, ki pri pridobivanju kapitalskih vložkov lahko izdajajo lastniške vrednostne papirje (delniške družbe itd.), in tiste, ki te sposobnosti nimajo (družbe z omejeno odgovornostjo itd.), (Mihelčič, 2004, str. 352).

Kreditna oblika financiranja ima za podmeno, da gre za povratna sredstva. Kredit mora podjetje vračati v obliki anuitet, kreditodajalci pa nimajo pravice upravljati podjetja, razen v primeru, da podjetje kasneje dolga ne bi uspelo vrniti. Takrat lahko upniki svoje terjatve spremenijo v kapitalski vložek (Mihelčič, 2004, str. 332).

Rizični kapital je oblika kapitala za tvegane naložbe. Za to obliko je značilno, da se združujejo tri funkcije, in sicer: funkcija financiranja pri lastnikih rizičnega ali tveganega kapitala, organizacijska funkcija upravljanja in zamisel posameznikov, ki nimajo kapitala za začetek poslovanja. O tveganem kapitalu govorimo zato, ker gre v tem primeru za nadpovprečno tvegane naložbe, ko se le manjši del podjetij, ki so tako ustanovljena, razvije v stalno delujoča podjetja (Mihelčič, 2004, str. 332).

Za darila je značilno, da podjetju teh sredstev ni treba vračati. Razlikujemo neposredno obliko podpiranja, kjer prihaja do pritoka sredstev v podjetje od posameznikov ali iz državnih skladov, ter posredno obliko (npr. z davčnimi olajšavami), pri kateri združba pride do zbranih sredstev. V primeru lizinga podjetje vzame določena sredstva v najem in plačuje najemnino skladno z lizinško pogodbo. Faktoring pomeni operacijo, pri kateri banka oziroma faktor odkupi še nezapadle terjatve (Mihelčič, 2004, str. 332).

Levy in Sarnat (v Mramor, 1993, str. 26) opisujeta naloge, ki jih opravljata finančni direktor in njegova skupina ter jih razvrščata v naslednje štiri točke:

- opredeliti tako kratkoročne kot tudi dolgoročne stroške in koristi, povezane z uporabo sredstev podjetja;
- najti vire sredstev in ugotoviti njihove stroške;
- izbrati tiste vire sredstev in tisto uporabo sredstev, s katerimi se najbolje sledi cilju poslovanja podjetja;
- oceniti tveganje in donosnost vsake poslovne aktivnosti.

Z drugimi besedami, glavni nalogi finančnega direktorja in njegove skupine sta pravzaprav ustrezno financirati poslovanje in nadzirati učinkovitost uporabe sredstev podjetja (Mramor, 1993, str. 26).

Poleg že omenjenega je temeljna sprotna naloga finančne funkcije plačilo obveznosti podjetja. Pri tem so nosilci finančne funkcije za kroženje denarja lahko le soodgovorni, če se strinjajo z napovedanimi dejanji drugih, ne morejo pa v celoti prevzeti odgovornosti za denarne tokove (Mihelčič, 2004, str. 332).

Finančni direktor lahko presežke sredstev naloži v finančne inštitucije, ki jih delimo na depozitne in nedepozitne. Mramor (1993, str. 90–93) podaja opis naslednjih omenjenih inštitucij.

Depozitne finančne inštitucije. Skupna lastnost takih finančnih inštitucij je zbiranje finančnih prihrankov z vlogami varčevalcev. Varčevalcem so na voljo različni računi, na katere vlagajo svoje prihranke ob različnih pogojih glede dospetja, možnosti dviga, donosnosti in drugih storitev. Za te vloge je bolj ali manj vnaprej določena nominalna donosnost, s pomočjo raznih oblik zavarovanja vlog pa je tudi stopnja tveganja varčevalcev nizka. Prihranke, zbrane z vlogami, takšne finančne inštitucije prenašajo na investitorje predvsem v obliki posojil. Poznamo štiri osnovne finančne oblike inštitucij, ki sprejemajo vloge:

- poslovne banke. Za njih je bolj ali manj značilno, da sprejemajo vrsto različnih vlog, ki se razlikujejo glede na določene značilnosti (ročnost, donosnost, zavarovanje, pogoji predčasnega dviga, dodatne storitve). Poleg tega zbirajo sredstva tudi s kapitalskim vložkom lastnikov, ki pa po navadi predstavlja relativno majhen delež vsega zbranega denarja (v povprečju približno 6 %). Ta delež je relativno nizek, zato morajo biti poslovne banke pri odobravanju posojil izredno previdne. Že manjše število posojil odobrenim investitorjem, ki teh posojil ne bi mogli odplačati in/ali plačevati obresti, bi lahko pomenil bistveno zmanjšanje vrednosti kapitala lastnikov ali pa celo popolno izničenje te vrednosti, kar bi lahko vodilo v propad banke. Večino vlog navadno predstavljajo vloge na vpogled in kratkoročne vloge. Poslovne banke morajo ravno zato večino posojil odobriti na kratki rok, da bi bile sposobne v primeru velikih dvigov vlog iz odplačil posojil izplačati vloge varčevalcem. Običajno banke izplačujejo visoke dvige iz tekočih pologov in svojih rezerv, ki jih imajo pri centralni banki. Banki se ne

sme niti kratkoročno zgoditi, da ne bi mogla izplačati vlog, saj potem izgubi zaupanje varčevalcev;

- hranilnice. Tako kot banke tudi hranilnice zbirajo sredstva z vlogami, vendar so vloge hranilnic v povprečju predvsem dolgoročne. Tako so tudi krediti, ki jih hranilnice dajejo, bolj dolgoročni in se odobravajo predvsem prebivalstvu za stanovanjske namene in nakup dolgoročnih potrošnih dobrin. Takšni krediti se najemajo za nakup avtomobila, kuhinjskih strojev, knjig in podobno. Krediti za stanovanjske namene, ki so praviloma zavarovani s hipoteko, so najbolj dolgoročni. Tako imenovani potrošniški krediti so praviloma predvsem kratkoročni, torej od nekaj mesecev do treh let. Hranilnice imajo svoje lastnike, ki vložijo svoje prihranke v obliki lastniškega kapitala, predvsem v obliki delnic. Podobno kot pri bankah je delež lastniškega kapitala v vseh sredstvih, s katerimi razpolaga, relativno majhen;
- vzajemne hranilnice. Te se ločijo od navadnih hranilnic predvsem z vidika lastništva. Varčevalci so namreč člani hranilnice, njihove vloge pa so v bistvu lastniški deleži, čeprav je mogoče tako kot pri bankah vloge dvigniti. Glede na lastništvo so vzajemne hranilnice podobne vzajemnim skladom, le da so njihove vloge bistveno bolj kratkoročne narave in navadno v manjših zneskih. Vzajemne hranilnice dajejo predvsem hipotekarne kredite za nakup nepremičnin svojim članom;
- kreditne zadrage.

Nedepozitne finančne inštitucije delimo glede na način zbiranja sredstev na investicijske družbe in pogodbene finančne inštitucije. V Sloveniji je bilo leta 1994 ustanovljeno Združenje družb za upravljanje investicijskih skladov v skladu z ZGD-1-UPB3 kot gospodarsko interesno združenje. Cilj združenja je pospeševanje dejavnosti upravljanja investicijskih skladov in utrditev zaupanja v investicijske sklade kot vrsto naložbe. Pogoje ustanovitve in delovanja družb za upravljanje investicijskih skladov določa Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje 2 (ZISDU-2), (Črčinovič Krofič, 2009, str. 32):

- **investicijski skladi** zbirajo sredstva predvsem z izdajanjem delnic in obveznic. Njihova najpomembnejša storitev je strokovno upravljanje z bolj ali manj dolgoročnimi prihranki varčevalcev. Posebno pomembni so za male varčevalce, ki želijo del svojih prihrankov dolgoročno naložiti, vendar so ti prihranki premajhni, da bi lahko z njimi razpršili tveganje in prenesli visoke stroške strokovnega nalaganja. Zbrane prihranke varčevalcev nalagajo predvsem v delnice in obveznice. Glede na način zbiranja sredstev jih ločimo na: vzajemne sklade, krovne sklade, alternativne sklade in investicijske družbe;
- **pogodbene finančne inštitucije** zbirajo prihranke na osnovi posebnih pogodb, ki jih sklenejo z varčevalci. Njihova osnovna naloga je izpolnjevanje raznih obveznosti, ki iz teh pogodb sledijo. Da bi lahko te pogodbene obveznosti opravljale, morajo zbrane prihranke posredovati kar najboljšim investitorjem. Takšni investitorji bodo zagotavljali kar najboljši, ne nujno najvišji dolgoročni donos na prihranke in možnost

spremembe naložbe v denar, zagotavljali bodo njeno likvidnost. Najpomembnejši vrsti pogodbenih finančnih inštitucij sta pokojninski sklad in zavarovalnica.

Najpogosteje **finančni trg** delimo na:

- trg denarja,
- trg posojil,
- trg vrednostnih papirjev ter trg kapitala, ki je nadalje razdeljen na:
 - trg posojil in
 - trg vrednostnih papirjev, ki je razdeljen na:
 - primarni in
 - sekundarni trg.

Trg izvedenih finančnih inštrumentov obsega:

- trg terminskih pogodb,
- trg zamenjav in
- trg opcij.

3 NOTRANJE KONTROLE V IZBRANEM PODJETJU

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje je družba z omejeno odgovornostjo in je bilo ustanovljeno leta 1994 v Ljubljani. Glavna dejavnost podjetja je distribucija in prodaja zemeljskega plina. Kot že omenjeno v uvodu, je podjetje v večinski lasti mednarodnega podjetja s sedežem v Italiji.

Izbrano podjetje je srednje veliko in je zavezano za revizijo skladno z ZGD-1-UPB3 in skladno z Energetskim zakonom. Poslovne knjige vodi v skladu z MSR.

Podjetje ima sklenjenih 18 koncesijskih pogodb z različnimi občinami na območju Slovenije. V skladu s koncesijskimi pogodbami ima podjetje pravico / odgovornost / obveznost, da gradi in upravlja distribucijsko omrežje. Koncesijska pogodba z občino vsebuje informacije o vrednosti, po kateri lahko občine pridobijo distribucijsko omrežje ob koncu koncesijske pogodbe (običajno med 20–30 let), medtem ko cene za distribucijo zemeljskega plina (omrežnino) regulira Agencija za energijo.

Na področju prodaje plina imajo odjemalci možnost proste izbire dobavitelja in tržnega oblikovanja cen zemeljskega plina. Podjetje samostojno uvaža zemeljski plin za prodajo odjemalcem na območju Slovenije. Plin nabavlja pri večinskemu lastniku.

Podjetje ima še eno dejavnost, in sicer se ukvarja s postavitvami kogeneracijskih naprav v večnamenske objekte. S temi napravami proizvaja elektriko in toploto, ki jo nadalje prodaja odjemalcem oziroma elektrodistributerjem.

Izbrano podjetje v sklopu finančnega računovodstva za zunanje uporabnike pripravlja naslednja poročila za upravo, lastnike in državne inštitucije:

- mesečne računovodske izkaze ter z njimi povezane neračunovodske informacije, kot so število odjemalcev po posamezni dejavnosti, investicije v omrežje, prodajne cene itd.;
- letno poročilo;
- statistična poročila;
- letno poročila za Agencijo za energijo;
- kvartala poročila za Agencijo za energijo;
- revidirane računovodske izkaze po ZGD-1-UPB3.

Ob koncu leta je izbrano podjetje dolžno narediti računovodske izkaze za javno objavo ter te iste izkaze za poročanje agenciji razdeliti na 3 podračunovodske izkaze po dejavnosti. Izkaze po dejavnostih izbrano podjetje še naprej porazdeli za namene poročanja agenciji in večinskim lastnikom na 27 podračunovodskih izkazov glede na stroškovna mesta.

Da lahko podjetje zagotavlja točnost vseh 31 računovodskih izkazov, ima vgrajene sistemske kontrole za pravilno knjiženje knjigovodskih listin. Sistemske kontrole na prihodkovni strani so nastavljene glede na lokacijo posameznega odjemalca ter glede na dejavnost posameznega tipa prihodka. Sistemske kontrole na odhodkovni strani so bolj težko nastavljive, saj so odvisne od posameznega likvidatorja prejetih računov, a kljub temu lahko nekatere nastavimo na kontih glavne knjige.

Sistem finančno-računovodskih notranjih kontrol predstavlja niz kontrol, da bi zagotovili zanesljivost in natančnost finančno-računovodskih in neračunovodskih sporočil za zunanje uporabnike.

Podjetje deluje kot del mednarodne družbe in je prav tako zavezano za poročanje v skladu z zahtevami zakona Sarbanes Oxley Act 404 (SOA).

Zahteve po skladnosti z zakonom Sarbanes-Oxley so povzdignile vlogo in odgovornost revizijskih podjetij, poslovodjem pa nalagajo stroga pravila, ki zahtevajo večjo obveznost vrhovnega vodstva podjetja. Korporativno razkritje, nadzor nad skladnostjo, spremljanje stroškov, izobraževanje in praksa javnega računovodstva, na vse je vplival zakon Sarbanes-Oxley. To pravilo od vodstva zahteva, da oceni učinkovitost notranjih kontrol podjetja nad finančnim poročanjem in svoje ugotovitve vključi v letno poročilo delničarjem (PWC revizija, 2014).

3.2 Organizacijska struktura v izbranem podjetju

Podjetje uporablja poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo. Ta struktura je primerna za majhna in srednja podjetja, prav tako je primerna za podjetja, ki poslujejo v gotovem okolju, kjer ni sprememb v tehnologiji. Organizacijo podjetja predstavlja Slika 3.

Slika 4: Organizacijska struktura v izbranem podjetju



Vir: Izbrano podjetje, Organizacijska shema podjetja (interno gradivo), 2012.

3.3 Model COSO v izbranem podjetju

V poslovni skupini uporabljamo referenčni model COSO za sistem notranje kontrole. Pri modelu COSO sta bistvena pomena za doseganje ciljev podjetja prisotnost in učinkovitost naslednjih elementov:

- kontrolno okolje ali niz dejavnikov (skupinsko upravljanje, kadrovska politika, kodeks etike itd.), ki lahko občutno povečajo kontrole, pri čemer podjetje potrebuje ozaveščenost zaposlenih;
- ocena tveganja oziroma ukrepi za ugotavljanje in ocenjevanje tveganj na osnovi ustrezne dokumentacije in razvrščenosti v skladu z njihovo pomembnostjo;
- kontrolne aktivnosti, ali so politike in pravilniki sprejeti za ublažitev (tj. zmanjšati na sprejemljivo raven) ugotovljenih tveganj, ki lahko ogrozijo doseganje ciljev družbe;

- informiranje in komuniciranje, namenjena za zagotavljanje dvosmerne izmenjave pomembnih informacij med vodstvom in operativnimi službami;
- nadziranje, da se oceni učinkovitost in pravilnost delovanja notranjih kontrol.

Sistem notranje kontrole je skupek pravil, postopkov in organizacijskih struktur, katerih cilj je ustvariti zdravo in pravilno upravljanje poslov skladno z vnaprej določenimi cilji s pomočjo ustreznega postopka za ugotavljanje, merjenje, upravljanje in spremljanje glavnih tveganj. Notranje kontrole opredeljuje kot proces, katerega namen je zagotavljanje in uresničevanje ciljev v naslednjih kategorijah:

- učinkovitost in uspešnost poslovanja,
- zanesljivost finančno-računovodskega poročanja,
- skladnost z veljavnimi zakoni in predpisi.

V našem podjetju notranji kontrolni sistem delimo na dva dela, in sicer na:

- linijsko kontrolo, ki zagotavlja, da so delovne naloge izvedene tekoče in se pravilno odzivajo na tveganja, ki so z njimi povezana. Odgovornost za izvajanje takšne kontrole je na vseh ravneh organizacije in je predpisana v etičnem kodeksu in v posameznih pravilnikih znotraj organizacije;
- kontrolo in nadzor nad sistemom notranjih kontrol. To so kontrole, ki zagotavljajo periodično potrditev o učinkovitosti in natančnosti že vpeljanih kontrol. Takšne kontrole opravljajo nepovezane osebe, vodje sektorjev oziroma notranja revizija.

Za pravilno implementacijo sistema notranje kontrole je treba razmišljati o interakciji z ostalimi procesi v podjetju kakor tudi s posameznimi komponentami, da so med seboj usklajene in soodvisne. Pomanjkljivost v eni komponenti lahko povzroči dvom o zanesljivosti celotnega sistema, tako kot na drugi strani pozitivne interakcije med komponentami omogočajo krepitev sistema in s tem doseganje boljše učinkovitosti in uspešnosti.

V sistem notranjih kontrol je vključeno celotno vodstvo. V sklopu svojega področja dela in skladno s strategijami je zavezano, da bo zagotavljalo ustreznost notranjega sistema kontrol v okviru svojih pristojnosti, z aktivnim sodelovanjem in zagotavljanjem pravilnega delovanja.

3.3.1 Kontrola okolja

Kontrolno okolje so vse vrednote, ideje, razlogi, prepričanja in vedenje za prihodnje delovanje izbranega podjetja in njegovih zaposlenih.

Kontrolno okolje predstavlja izbranemu podjetju osnovo za sistem notranje kontrole, ker vpliva na način, s katerim se postavljajo strategije in cilji podjetja, kjer so aktivnosti vneprej organizirane in tveganja obvladana.

V izbranem podjetju poznamo naslednje elemente kontrole okolja:

- integriteta in etične vrednote. Integriteta in etične vrednote vodstva vplivajo na preference in vrednote, ki so izražene v vedenjskih standardih, in morajo presegati spoštovanje zakonov in predpisov;
- filozofija upravljanja in stil. Obsega vedenje o tem, kako se podjetje upravlja, vključno z vrstami tveganj, ki jih je sprejelo;
- organizacijska struktura nam da okvir za načrtovanje, izvajanje, nadzor in spremljanje dejavnosti podjetja, prepoznavanje avtorizacij, odgovornosti in ustrezno hierarhično linijo za poročanja;
- določanje avtoritet in odgovornosti je raven, do katere je vsak posameznik ali organizacijska struktura pooblaščen, da lahko na njej rešuje vprašanja in težave.
- model upravljanja podjetij opredeljuje vsa pravila in postopke, ki sestavljajo sistem upravljanja in kontrole in definira vloge za upravljanje in izvajanje poslovnih strategij, določa pooblastila in odgovornosti in oblike kontrol za obveščanje javnosti;
- kadrovske sposobnosti so sposobnosti in tehnične zmogljivosti zaposlenih, ki so potrebne za izvajanje dodeljenih del;
- upravljanje s človeškimi viri, pravila in postopki vključujejo zaposlovanje, pripravnštvo, usposabljanje, ocenjevanje, kariero in plačno politiko.

Učinkovito kontrolno okolje predstavlja organizacijska klima, kjer se pristojni zaposleni zavedajo svoje odgovornosti v mejah svojih pooblastil, so motivirani za sledenje in uresničevanje ciljev podjetja ob upoštevanju organizacijskih politik in postopkov, vključno z visokimi standardi etičnih vrednot.

Vodstvo prav tako prispeva k oblikovanju učinkovitega kontrolnega okolja skozi nenehne izboljšave, s sprejetjem modelov in postopkov ter s svojim vedenjem in etičnimi standardi.

3.3.2 Ocena tveganja

Postopek ocene tveganja v izbranem podjetju vključuje:

- pripoznavanje tveganja,
- oceno tveganja,
- upravljanje s tveganjem in
- nadzor tveganja.

Tveganje je dogodek, ki nam lahko prepreči doseganje ciljev, zato moramo pričeti z analizo in pojasnjevanjem ciljev. Cilji podjetja so lahko:

- strateški. Kažejo na strateško usmeritev podjetja, ki ji to sledi z organizacijskimi aktivnostmi;
- operativni. Kažejo na vedenje znotraj notranjih organizacijskih enot in njihovih vodij pri doseganju strateških ciljev.

Cilji morajo biti:

- jasni,
- realni,
- merljivi ,
- izvedljivi v časovnem okviru in
- deljeni z zaposlenimi.

Dogodki, ki bi lahko vplivali na doseganje ciljev, so lahko:

- znotraj ali od zunaj podjetja,
- negativni (nevarnosti) ali pozitivni (priložnosti).

Ko so tveganja pripoznana, je zelo pomembno, da se za vsakega posebej določi dve spremenljivki:

- verjetnost nastanka dogodka in
- kakšne bodo posledice, ki jih bo imelo podjetje, in kakšne so možnosti za doseg ciljev.

Vsakemu tveganju lahko pripišemo bruto in neto pogled nanj:

- o bruto pogledu ali tveganju pri delovanju govorimo takrat, kadar ocena tveganja nima kontrolne aktivnosti;
- o neto ali preostalem tveganju pri aktivnosti govorimo takrat, kadar ocena tveganja predvideva kontrolne aktivnosti.

V izbranem podjetju imamo naslednje tipične odzive na tveganja:

- za zmanjšanje tveganja imamo vzorce aktivnosti, ki bodo zelo verjetno zmanjšali tveganje oziroma njegov vpliv na poslovanje ali oboje;
- delimo tveganje, sprejmemo aktivni načrt, s katerim delno prenesemo tveganje na tretje osebe;

- sprejmemo tveganje, ne sprejmemo nobenega ukrepa za zmanjšanje tveganja ali za zmanjšanje vpliva tveganja na poslovanje;
- popolnoma se izognemo tveganju tako, da ne izvajamo aktivnosti, ki lahko pripeljejo do tveganja.

Vodstvo je odgovorno za določanje najustrežnejših ukrepov za obvladovanje tveganja ob upoštevanju razmerja med stroški in koristmi. Aktivnosti vodstva se štejejo za primerne in zadostne takrat, kadar je raven preostalega tveganja, kateremu je podjetje še izpostavljeno, za vodstvo sprejemljiva. Dejansko učinkovit kontrolni sistem ne odpravi vsakega tveganja, vendar pa zahteva od vodstva, da se zavedajo tveganj, povezanih s strateškimi odločitvami podjetja, in posledično sprejmejo ustrezne možnosti za odziv na tveganje.

3.3.3 Kontrolne aktivnosti

V izbranem podjetju lahko zagotovimo ustrezen odziv na tveganje, če vodstvo pravočasno pripravi načrt kontrolnih aktivnosti. Obstaja močna povezava med cilji, oceno tveganja, odzivi na tveganja in kontrolami, zato v našem podjetju spremljamo aktivnosti tekom celotnega procesa dela in ne za vsako posamezno aktivnost. V nadaljevanju opišem primer omenjenega procesa v našem podjetju, pri čemer opredelimo:

- cilj, da dosežemo oziroma presežemo prodajne cilje;
- tveganje, da imamo nezadostne informacije o dejanskih ali potencialnih kupcih;
- odziv na tveganje, da pridobimo podatke iz preteklosti ali da izvedemo tržne raziskave;
- kontrolne aktivnosti, da izvajamo redne preglede o napredku in da preverjamo točnost podatkov.

Kontrolne aktivnosti je mogoče opredeliti kot sklop politik in postopkov, ki zagotavljajo vodstvu, da se njihova navodila za delo tudi dejansko izvajajo. Povezane so z operativnimi aktivnostmi in se morajo izvajati na vseh hierarhičnih in oddelčnih ravneh znotraj organizacijske strukture, hkrati pa zagotavljajo, da se sprejmejo vsi potrebni ukrepi za obvladovanje tveganj, ki bi lahko vplivali na to, da podjetje ne bi doseglo vnaprej postavljenih ciljev.

Aktivnosti kontrole vključujejo številne in različne korake, kot so odobritev, pooblastilo, preverba, usklajenost, pregled operativnega delovanja, kontrola informacijskega sistema, varovanje sredstev v podjetju, razmejitev delovnih nalog itd.

Glede na cilje v izbranem podjetju razvrščamo notranje kontrole na:

- operativne kontrole,
- finančne kontrole in
- pravne kontrole.

Glede na čas kontrole v povezavi s posameznim dogodkom v izbranem podjetju razvrščamo kontrole na:

- preventivne,
- sočasne in
- naknadne ob zaznavi dogodka.

Glede na kontrolna orodja razvrščamo kontrole na:

- ročne in
- avtomatske.

Kontrole so primerne, kadar vodstvo načrtuje in organizira kontrole tako, da dajo razumno zagotovilo da:

- je upravljanje s tveganji učinkovito in da
- lahko učinkovito dosežemo cilje.

Spremenljivke pri izbiri logičnih kontrol so:

- ustvarjanje vrednosti in posledično zmanjševanje tveganj za doseganje ciljev (koristi),
- kontrola razporejanja in stroški izvedbe.

Razmejitev dolžnosti

Razmejitve dolžnosti so opredeljene s ciljem preprečiti, da bi zaposleni ali skupina zaposlenih imeli izključni nadzor nad dejavnostjo ali skupino dejavnosti, ki mu/jim omogoča provizije ali prikrievanje napak ali predvsem goljufij pri normalnem poslovanju. V ta namen je zahtevana ločitev dolžnosti in odgovornosti.

Za doseganje razmejitve dolžnosti mora podjetje najprej prepoznati, katere dolžnosti so nerazmejene, in poiskati rešitve za njihovo razmejitev. V našem podjetju smo standardne naloge razdelili v štiri skupine, ki morajo biti med seboj razmejene in porazdeljene med različne zaposlene. Te naloge so:

- začetno prepoznavanje transakcij, kot so vnos nabavnega naloga, odpiranje novega kupca, odprtje bančnega računa itd.;
- odobritev transakcije;
- usklajevanje in pregledovanje zunanjih poročil z internimi dokumenti, kot je usklajenost prevzemnice z dobavnice itd.;

- skrb za sredstva v lasti podjetja, kot so denar, oprema, zgradbe itd.

Na osnovi te splošne razdelitve, ki velja za posamezne procese podjetja, so prav tako opredeljena še merila za nadzor in dokumentiranje njihove skladnosti.

Pravila razmejitev

Namen razmejitve je opredelitev načela ločevanja dolžnosti in odgovornosti, ki so nezdružljive, z namenom, da se zmanjša tveganje za goljufije in nenamerne napake. Načela razmejitve delovnih nalog so opredeljena s ciljem preprečiti, da bi zaposleni ali skupina zaposlenih, ki ima takšen izključni nadzor nad dejavnostjo ali skupino dejavnosti, imeli možnost za prikrivanje napak ali možnost goljufije v normalnem poteku poslovanja. V ta namen je razmejitev nalog ali nezdružljivih odgovornosti za podjetje zelo pomembna.

Da smo v podjetju dosegli razmejitve delovnih nalog, smo morali najprej prepoznati delovne naloge, ki predstavljajo potencialno nezdružljivost, in sprejeti postopke, ki so omogočili pričetek ločevanja nezdružljivih nalog.

Na splošno obstajajo štiri glavne delovne naloge, ki bi morale biti dodeljene različnim zaposlenim za zagotavljanje ustrezne stopnje razmejitve:

1. začetek/knjiženje transakcij (na primer novo naročilo, ustvarjanje novega dobavitelja/kupca, knjiženje v glavno knjigo);
2. odobritev poslovnega dogodka;
3. usklajevanje/pregled poročil (na primer, da ne obstajajo razlike med dokumenti podjetja in informacijami v zunanjih dokumentih za tretje osebe);
4. skrbništvo nad sredstvi (na primer gotovina, čeki, naslovi, inventar, sredstva).

Razmejitev delovne naloge se lahko šteje za učinkovito, kadar so nezdružljive naloge ločene v dveh različnih sektorjih znotraj podjetja ali če je naloga dodeljena dvema različnima zaposlencema znotraj enega sektorja v podjetju. Kadar posameznih razmejitev delovne naloge ni možno ločiti, mora podjetje vzpostaviti učinkovito kontrolo nalog, ki bo odpravila tveganje, ki pri tem lahko nastane.

Pravila razmejitev v našem podjetju združujemo v šest t. i. ciklov:

1. odhodkovni cikel,
2. cikel, povezan z osebnimi prejemki zaposlenih,
3. prihodkovni cikel,
4. finančni cikel,
5. cikel osnovnih sredstev,
6. cikel priprave računovodskih izkazov.

Pravila razmejitev delovnih nalog morajo biti podprta z informacijsko tehnologijo. To lahko zagotovimo s:

- pravilno določitvijo pravic za dostop do informacijskega sistema,
- pravilno dodelitvijo delovnih nalog različnim sektorjem ali zaposlenim,
- kontrolo delovnih nalog.

Odhodkovni cikel. V našem podjetju delimo odhodkovni cikel na 10 skupin, znotraj katerih morajo biti delovne naloge razmejene:

1. Pogajanja s potencialnimi dobavitelji in priprava pogodbe ali naročila morajo biti ločeni od odobritve naročila in od odobritve/sklenitve pogodbe, od knjiženja prevzema ali likvidacije prejetega računa.
2. Pogajanja s potencialnimi dobavitelji in priprava pogodbe ali naročila morajo biti ločeni od knjiženja prejetega računa ali dobropisa, priprave plačila, potrditve plačila in knjiženja v glavno knjigo.
3. Prejem blaga ali storitve mora biti ločen od sklepanja pogodb ali odobritev naročil, knjiženja bančnih izpiskov in saldakontov in knjiženja prevzemnic.
4. Knjiženje v glavno knjigo mora biti ločeno od knjiženja oddajnic, knjiženja zalog, inventure skladišča in prejema blaga ali storitve.
5. Dostop in upravljanje skladišča morata biti ločena od prevzema blaga ali sprejema storitev, knjiženja oddajnic, knjiženja zalog, inventure skladišča, knjiženja prihodkov in knjiženja vračil.
6. Priprava in odobritev plačil morata biti ločena od knjiženja bančnih izpiskov, knjiženja v glavno knjigo, knjiženja prihodkov, odpiranja in zapiranja bančnih računov, kontrole pravilnosti knjiženja bančnih izpiskov.
7. Knjiženje prejetih računov in dobropisov mora biti ločeno od popravkov podatkov o dobaviteljih v informacijskem sistemu.
8. Popravki podatkov o dobaviteljih morajo biti ločeni od pogajanja s potencialnimi dobavitelji in priprave pogodbe ali naročila, od knjiženja prejetih računov in dobropisov ter od priprave in odobritve plačil.
9. Priprava plačil mora biti ločena od odobritve plačil in od prevzema blaga ali sprejema storitev.
10. Knjiženje inventurnih razlik mora biti ločeno od izvedbe inventure in prevzema blaga ali sprejema storitev.

Cikel upravljanja z zaposlenimi. Cikel upravljanja z zaposlenimi delimo v 7 skupin, znotraj katerih morajo biti delovne naloge razmejene:

1. Obračun plač mora biti ločen od odobritve sprememb o zaposlenih.
2. Priprava naloga za plačilo plač mora biti ločena od odobritve plačila.

3. Vnos sprememb o zaposlenih mora biti ločen od odobritve sprememb o zaposlenih, priprave naloge za plačilo in odobritve plačila.
4. Knjiženje potnega naloga mora biti ločeno od odobritve poslovne poti in priprave plačila za službeno pot.
5. Spremljanje prisotnosti na delu mora biti ločeno od odobritve prisotnosti in obračuna plač.
6. Spremljanje prisotnosti na delu mora biti ločeno od priprave plač, odobritve plačil in knjiženja v glavno knjigo.
7. Obračun plač mora biti ločen od knjiženja v glavno knjigo in spremljanja prisotnosti na delu.

Prihodkovni cikel. Prihodkovni cikel delimo v 8 skupin, znotraj katerih morajo biti delovne naloge razmejene:

1. Knjiženje ponudb kupcem mora biti ločeno od odobritve ponudbe, knjiženja izdajnic, knjiženja prihodkov, knjiženja vračil, knjiženja izdanih računov in dobropisov, fizičnega dostopa do blaga in knjiženja v glavno knjigo.
2. Odobritev ponudbe mora biti ločena od izdaje blaga, knjiženja prihodkov ter knjiženja izdanih računov in dobropisov.
3. Knjiženje prevzema blaga mora biti ločeno od knjiženja izdanih računov in dobropisov, knjiženja v glavno knjigo, knjiženja prihodkov in priprave plačil.
4. Knjiženje izdanih računov in dobropisov mora biti ločeno od knjiženja prihodkov, fizičnega dostopa do blaga, knjiženja v glavno knjigo, priprave plačil in odobritve plačil.
5. Knjiženje izdanih dobropisov mora biti ločeno od knjiženja vračil denarnih sredstev kupcem.
6. Knjiženje sprememb v bazi kupca mora biti ločeno od odobritve ponudbe, knjiženja vračil denarnih sredstev kupcem, knjiženja izdanih računov in dobropisov, knjiženja oddajnic, knjiženja naročil in knjiženja prihodkov.
7. Knjiženje prihodkov mora biti ločeno od knjiženja v glavno knjigo in knjiženja vračil denarnih sredstev kupcem.
8. Knjiženje sprememb cenikov mora biti ločeno od odobritev ponudbe, knjiženja izdanih računov in dobropisov, knjiženja v glavno knjigo in knjiženja prihodkov.

Finančni cikel. Finančni cikel delimo v 3 skupine, znotraj katerih morajo biti delovne naloge razmejene:

1. Odpiranje in zapiranje bančnih računov mora biti ločeno od odobritve odprtja oziroma zaprtja bančnega računa.
2. Odobritev investicij v finančne instrumente (npr. opcije) mora biti ločeno od iskanja ponudb za investicij v finančne instrumente, knjiženja investicij v finančne instrumente in odobritve plačila.

3. Kontrola knjiženja bančnih izpiskov mora biti ločena od knjiženja prihodkov, priprave plačil in odobritve plačil.

Cikel osnovnih sredstev. Cikel osnovnih sredstev delimo v 3 skupine, znotraj katerih morajo biti delovne naloge razmejene:

1. Knjiženje v register osnovnih sredstev mora biti ločeno od odobritve za nakup, prodajo, odpis in vzdrževanje osnovnih sredstev in mora biti ločeno od upravljanja z osnovnimi sredstvi.
2. Upravljanje z osnovnimi sredstvi mora biti ločeno od odobritve prodaje, nakupa in odpisa sredstev in mora biti ločeno od projektov za vzdrževanje osnovnih sredstev.
3. Knjiženje sprememb v registru osnovnih sredstev mora biti ločeno od odobritev sprememb v registru osnovnih sredstev, odobritve za nakup, prodajo, odpis in vzdrževanja osnovnih sredstev.

Cikel priprave računovodskih izkazov. Cikel priprave računovodskih izkazov delimo v 7 skupin, znotraj katerih morajo biti delovne naloge razmejene:

1. Knjiženje v glavno knjigo mora biti ločeno od odobritve knjiženja v glavno knjigo.
2. Odpiranje in zapiranje obdobja knjiženja mora biti ločeno od knjiženja v glavno knjigo in odobritve knjiženja v glavno knjigo.
3. Knjiženje v glavno knjigo mora biti ločeno od odobritve računovodskih izkazov.
4. Inventura glavne knjige mora biti ločena od odobritve knjiženja v glavno knjigo in knjiženja v glavno knjigo.
5. Priprava računovodskih izkazov mora biti ločena od odobritve računovodskih izkazov.
6. Računovodske ocene morajo biti ločene od priprave informacij, ki so podporne za pripravo ocene.
7. Spremembe kontnega načrta morajo biti ločene od odobritve sprememb kontnega načrta in knjiženja v glavno knjigo.

Razmejitev delovnih nalog in odgovornosti izhaja iz narave poslovanja, da bi se izognili kakršnikoli organizacijski neučinkovitosti, zlasti v primeru vitke organizacijske strukture. Če razmejitev delavnih nalog ni možno izvajati, je treba opredeliti primerne kontrole in jih za zmanjševanje tveganja tudi izvesti.

Da se tveganja zmanjšajo, morajo biti implementirane kontrole za vse zaposlene. Podjetje mora zagotavljati njihovo delovanje v smislu njihove odgovornosti. V ta namen bodo vsi zaposleni sprejeli korektivne ukrepe za delovanje kontrol, kjer so ugotovljene napake ali neustrezne učinkovitosti.

Z upoštevanje razmejitvijo zgornjih nalog smo v podjetju odpravili t. i. rutinske napake in pri tem odpravili potencialno nevarnost za plačilo računa dobavitelju z napačnim zneskom ali da je plačilo izvedeno na napačni TRR itd.

Zanesljivost kontrole je odvisna od načina, s katerim se izvaja, kot tudi njene bližine tveganja z vidika logike in časa. Bolj ko je aktivnost kontrole avtomatizirana in preventivna, večja je njena učinkovitost. Možna je izbira mešanice med ročno in avtomatsko ter preventivno in naknadno kontrolo aktivnosti, ki temelji na analizi stroškov in koristi. Natančneje, brez poseganja v zagotavljanje učinkovitosti dejavnosti nadzora, so avtomatizirane kontrole v prednosti, saj so bolj zanesljive, uporabne, sledljive in hitrejše. Za zagotovitev zanesljivosti tehnologij v procese podjetja, ki vključujejo tudi avtomatske kontrole, nosilci tveganja vključujejo ustrezen nadzor nad delovanjem elektronskih krmil s podporo ustreznih informacijskih funkcij.

3.3.4 Informiranje in komunikacije

V izbranem podjetju je zelo pomembno, da ustrezne informacije pripoznamo, zberemo in posredujemo zaposlenim, ki jih potrebujejo za opravljanje delovnih nalog ter za opravljanje notranjih kontrol, in odgovornim osebam.

Informacije so lahko operativne, računovodske ali skladne z zakoni in drugimi predpisi. Te informacije lahko pomagajo pri upravljanju in kontroli nad aktivnostmi podjetja. Posredovanje notranjih podatkov ter spremljanje zunanjih dogodkov o posameznih aktivnostih in situacijah je koristno pri sprejemanju odločitev in določanju ciljev.

V izbranem podjetju si prizadevamo, da vsak del informacije zaznamo, pridobimo, obdelamo in nato posredujemo s pomočjo informacijskih sistemov, kar lahko storimo avtomatsko ali ročno. Za izbrano podjetje je pomembno, da se informacijski sistem vključi v poslovanje podjetja, saj lahko zagotovi podatke, potrebne za odločanje, nadzor notranjih procesov in prikazuje transakcije v realnem času.

Tehnološki napredek spodbuja podjetje, da neprestano modernizira svoje sisteme. Podjetje uporablja tehnologijo v vedno večjem obsegu, da zadosti pričakovanjem trga. Raje uporablja sisteme za proaktivno podporo kot pa reaktivno strategijo. Kakovost informacij predvsem zadeva vodstvo in njihovo sposobnost za sprejemanje odločitev ter nadzor nad aktivnostmi podjetja. Oceno naredimo na osnovi odgovorov na vprašanja o:

1. vsebini: Ali so vse potrebne informacije na voljo?
2. pravočasnosti: Ali so vse informacije na voljo pravočasno?
3. osveževanju: Ali je zadnja informacija na voljo?
4. natančnosti: Ali je informacija točna?
5. dosegljivosti: Ali lahko uporabniki enostavno pridobijo informacije?

Na vsa ta vprašanja je treba odgovoriti že v fazi oblikovanja sistema. Vodstvo mora razvijati, vzdrževati in izboljšati informacijski sistem skozi čas z namenom, da je ta vseskozi uporaben ter da izpolnjuje poslovne in podjetniške procesne zahteve. Varnostni

model mora biti identificiran in sprejet in le takšen lahko zagotavlja kontinuiteto poslovanja tudi v izrednih razmerah. Prav tako je treba ohraniti celovitost informacijskih sistemov družbe za zagotavljanje informacijske zasebnosti, varstva in shranjevanja podatkov. Pri tem si moramo odgovoriti na dve osnovni vprašanji:

- Kakšne so zahtevane lastnosti komuniciranja/informiranja v podjetju?
- Kako in na kakšen način komunicirati znotraj podjetja?

Lastnosti komuniciranja morajo biti takšne, da je prenos informacij učinkovit in razširjen tako znotraj podjetja kot usmerjen navzven nasproti vsem zunanjim deležnikom. Pri načinu notranjega komuniciranja uporabljamo različne kanale, upoštevaje, komu so namenjene in kakšna je pomembnost informacij. Pomembno je identificirati odgovorne za izvedbo komunikacijskih aktivnosti, da zagotovimo enakost informacij skozi različne kanale in skladnost s cilji in strategijami podjetja. Poleg prejetih informacij, ki vodijo našo neposredno aktivnost in zasledovanje ciljev, morajo informacije doseči tudi ostale zaposlene, ki naj prejmejo čisto in jasno sporočilo od vodstva podjetja glede pomembnosti notranjih kontrol in njihovega delovanja. Zaposleni morajo poznati svojo vlogo in svojo odgovornost znotraj podjetja in znotraj omenjenega sistema, v okviru katerega delajo. S tega stališča je pomembno, da vodstvo aktivno promovira in podpira vse oblike izobraževanja. Prav tako je ključno, da imajo odgovorni za komunikacijo na voljo mehanizme, s katerimi lahko učinkovito prenesejo pomembne informacije navzgor.

Zaposleni, ki dnevno opravljajo neposredne poslovne aktivnosti, so pogosto najboljši vir za identificiranje specifičnih problemov, ki se nanašajo na njihovo delovanje, zato naj jih nemudoma sporočajo odgovornim za reševanje problematike. Nujno je, da vodstvo spodbuja klimo neposredne in odprte komunikacije ter pušča odprte vse oblike komuniciranja, ki so na voljo vsem zaposlenim, in jim seveda tudi prisluhne.

Za podjetje je pomembno, da se predvidi ustrezen komunikacijski mehanizem in proces, s čimer se zagotovi vsakemu zaposlenemu, da ima možnost sporočiti nezaželeno oziroma neustrezno delovanje drugih zaposlenih, še več, sporočiti tvegane in nezaželene dogodke, ki so pomembni z vidika upravljanja s tveganji in notranjimi kontrolami. Procedure sporočanja morajo zagotavljati zaupnost in anonimnost oseb, ki posredujejo omenjena sporočila, prav tako pa mora sistem zaščititi njihovo dostojanstvo, čast in ugled.

Skozi proste komunikacijske kanale lahko kupci in dobavitelji zagotovijo pomembne informacije, vezane na obliko in kakovost izdelkov in storitev, hkrati pa s tem pomagajo podjetju razumeti razvoj, povpraševanje in kupčeve preference. Poleg omenjenega je treba izpostaviti vidik komunikacije vrednot in principov podjetja tudi zunanjim deležnikom, saj se na ta način vsakdo, ki pride v stik s podjetjem, zave načina obnašanja in odnosov, ki jih lahko pričakuje bodisi pri pogajanjih ali pri poslovnem sodelovanju s podjetjem.

Komunikacija, ki je naslovljena na delničarje, nadzorne organe in inštitucije, finančne analitike in druge zunanje subjekte, se mora po drugi strani prilegati potrebam naslovnikov tako, da ti lahko razumejo okoliščine in tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno. Ta komunikacija mora biti transparentna, nenehna in skladna z zakoni in internimi pravilniki. Primerna komunikacija ima pomembno centralno vlogo v doseganju podjetniškega obnavljanja. Vsaka enota v podjetju lahko ustvari in posreduje podatke in informacije ter tako prispeva k večji inovativnosti in obsegu znanja v podjetju, in to skozi sistem, ki je sestavni del operativnih in strateških aktivnosti podjetja. Dobra komunikacija ustvarja izboljšave in informacijske tokove ter tako vpliva na notranje in zunanje odnose, neprestan nadzor poslovnih aktivnosti na vseh nivojih in pravilno razlago sprememb.

3.3.5 Nadzor

Sistem notranjih kontrol je treba spremljati, ker se skozi čas spreminja. Kontrolni pravilniki, čeprav učinkoviti v preteklosti, so lahko dandanes nezadostno učinkoviti oziroma jih morebiti ne moremo več izvajati oziroma so postali nerelevantni. Prav tako so se pogoji, za katere so bile notranje kontrole v osnovi oblikovane, lahko spremenili in ne odgovarjajo več ustrezno na nove oblike tveganja. Nadzor torej zagotavlja, da notranje kontrole delujejo učinkovito skozi čas.

Nadzor izvajamo na dva načina: skozi neprestane aktivnosti ali pa skozi ločeno ovrednotenje notranjih kontrol z namenom neprestanega lastnega nadzora oziroma vsaj do določene mere. Večja kot je stopnja in učinkovitost stalnega nadzora, manjša je potreba po ločeni evalvaciji.

Kakšna naj bo frekvenca ločenega ocenjevanja z namenom, da ima vodstvo ustrezno zagotovilo o učinkovitosti notranjih kontrol je stvar presoje vodstva? Po navadi je kombinacija obeh metod ustrezno zagotovilo, da notranje kontrole zagotavljajo učinkovitost skozi čas.

Stalno spremljanje je sklop aktivnosti, ki zagotavljajo, da kontrole, ki jih je določilo vodstvo z namenom, da se identificirajo tveganja v našem procesu do določene sprejemljive ravni, delujejo učinkovito. Neprestano spremljanje je vgrajeno v redne, ponavljajoče se operativne aktivnosti podjetja in vključuje tako redne vodstvene kot nadzorne aktivnosti in tudi aktivnosti, ki jih izpeljejo zaposleni pri izvajanju svojih dolžnosti z namenom ocenjevanja kakovosti sistema notranjih kontrol. Vsebine in izvajalci za stalno spremljanje so jasno določeni znotraj podjetja. Prav tako so vsebina, frekvenca in sredstva za dejavnost preverjanja jasno definirana v specifični dokumentaciji podjetja, ki se nanaša na konkretno operativno aktivnost.

Čeprav proces stalnega spremljanja zagotavlja pomembno informacijo o učinkovitosti drugih notranjih kontrol, je občasno zaželeno, da se osredotočimo neposredno na

učinkovitost celotnega sistema. Ta kontrola nam daje priložnost, da ugotovimo, ali je proces nenehnega spremljanja, ki ga izvaja vodstvo, zadržal svojo učinkovitost. Ločeno vrednotenje sistema notranjih kontrol se spreminja v obsegu in frekvenci v odvisnosti od pomembnosti tveganj, ki jih spremljamo, in od pomembnosti kontrol, ki zmanjšujejo tveganje.

Kontrole, ki so namenjene za nadzor visokih tveganj v izbranem podjetju, izvajamo pogosteje. Ločeno ovrednotenje notranjih kontrol nam služi kot samoocenitev, skozi katero vodje posameznih enot, oddelkov ali procesov določijo učinkovitost kontrol znotraj tistega dela aktivnosti, ki so pod njihovo pristojnostjo. Po drugi strani ločeno ovrednotenje notranjih kontrol lahko izvajajo oddelki, ki so neodvisni od linijske organizacijske strukture. S tega vidika lahko takšno ovrednotenje imenujemo tudi neodvisen nadzor.

Oseba, ki izvaja takšno ocenjevanje, mora poznati vse izvedene korake aktivnosti znotraj podjetja kot tudi vse komponente sistema notranjih kontrol. Ocenjevalec mora definirati in poznati, kako naj bi sistem deloval in kako dejansko deluje. Da bi lahko to opredelili, se je najbolje skozi intervjuje pogovoriti z osebami, ki dejansko izvajajo notranje kontrole, oziroma pregledati vso dokumentacijo, ki opisuje sistem notranjih kontrol v podjetju, ter na osnovi vzorčenja analizirati podatke in dokumente, ki kažejo rezultate kontrol in aktivnosti upravljanja. Oseba, ki izvaja neodvisni nadzor, ima simbolično vlogo zagotavljanja in spoštovanja ustreznih notranjih kontrol ter deluje kot svetovalec pri procesu načrtovanja in upravljanja sistema notranjih kontrol. Končni cilj vrednotenja je oceniti, ali je sistem sprejemljivo varen glede na sprejete cilje organizacije. Dejanske oziroma potencialne pomanjkljivosti notranjih kontrol, ki jih zaznamo z nadzornimi aktivnostmi, je treba naznaniti nadrejenim oziroma tistim, ki imajo moč za odločanje in sprejemanje dejanskih korektivnih ukrepov. Prav tako je treba spremljati povratne informacije glede napredka v okviru pripravljenega korekcijskega načrta in odpraviti nastale morebitne pomanjkljivosti. V poslovni skupini za aktivnosti notranjih kontrol, vezanih na model COSO, uporabljamo spletno aplikacijo, ki jo imenujemo CELC (angl. *Company/Entity level control*), in sicer tako, da dvakrat letno ocenimo in opredelimo ustreznost elementov kontrolnega sistema.

Vrednotenje CELC se prične z uporabo »kontrolnega seznama CELC«, ki za vsako komponento (kontrolno okolje, ocena tveganja, kontrolne aktivnosti, informiranje in komuniciranje, nadziranje), ki je razdeljena na poglavja in kontrolne cilje, ugotovimo, ali obstajajo notranje kontrole.

Vrednotenje temelji na posebnih navodilih, pripravljenih posebej za vsak cilj kontrole, ki ostane dokumentiran v sistemu CELC na podlagi predhodne izpolnitve vnaprej pripravljenih vprašalnikov, obrazcev ali testnih kontrol.

Pri vrednotenju je treba slediti trem korakom:

- prvi korak je razumevanje cilja kontrole. Seznaniti se je treba s podrobnimi navodili, ki so že vnaprej pripravljena v sistemu;
- v drugem koraku za vsak cilj kontrole je treba opisati trenutno stanje kontrol, ki se izvajajo v podjetju;
- v tretjem koraku izraziš mnenje o primernosti interne kontrole za doseganje kontrolnega cilja. Mnenje o doseganju cilja kontrole je lahko:
 - primerno, ko trenutno opisana situacija zagotavlja, da je cilj kontrole dosežen,
 - delno primerna, ko trenutno opisana situacija delno zagotavlja, da je cilj kontrole dosežen,
 - neprimerna, ko trenutno opisana situacija ne zagotavlja, da je cilj kontrole dosežen.

Kadar je mnenje o doseganju cilja kontrole neprimerno ali delno primerno, je treba dodatno opredeliti način in časovni načrt za odpravo pomanjkljivosti. Sistem CELC pregledujejo in dopolnjujejo ter so zanj odgovorni tako imenovani nosilci dolžnosti, ki so največkrat vodje posameznih sektorjev. Vsi njihovi vnosi v sistem so na razpolago vodji finančno-računovodskega sektorja in generalnemu direktorju.

Operativni test uspešnosti kontrole se izvaja le, kadar je mnenje primerno ali delno primerno, in sicer na enega od naslednjih načinov:

- **sprehod skozi test** je sestavljen iz pregleda opisane trenutne situacije, in sicer tako, da se preveri dejanski obstoj omenjenih dokumentov (sprejeti pravilniki, poročila, zapisniki sestankov itd.). Za dokaz, da se je kontrola dejansko izvedla, se v sistem pripnejo in arhivirajo vsi predhodno omenjeni dokumenti;
- **vnovič naredi** kontrolo ali oceno na osnovi vzorčnega testiranja, in sicer tako, da se preveri dejanski obstoj kontrol. Za dokaz, da se je kontrola dejansko izvedla, se v sistem pripnejo in arhivirajo testni vzorci.

Ocena za operativni test se izrazi kot:

- učinkovita, kadar v testu ni izjem,
- delno učinkovita, kadar so v testu izjeme, ki povzročijo dvom o učinkovitost kontrol,
- neučinkovita, kadar so izjeme.

Kadar pride do negativne ocene kontrole, se pravi, da je ocena delno učinkovito ali neučinkovito, je treba dodatno opredeliti še način in časovni načrt za odpravo pomanjkljivosti.

Vsesplošno oceno opravi vodja finančno-računovodskega sektorja tako, da poda svoje mnenje o vrednotenju kontrol, ki so jih predhodno pripravili nosilci dolžnosti. Vrednotenje se lahko oceni kot:

- neverodostojno, kadar je sistem notranjih kontrol neustrezen, ne obstaja, je neučinkovit oziroma so notranje kontrole neoperativne;
- neformalno, kadar obstajajo notranje kontrole, vendar za te podjetje nima sprejetih ustreznih internih pravilnikov;
- standardizirano, kadar obstajajo notranje kontrole in ima podjetje za njih sprejete ustrezne interne pravilnike;
- nadzorovano, kadar ima podjetje notranjo kontrolo dokumentirano, spremljano in o njej poroča upravi;
- optimizirano, kadar so notranje kontrole delane tekoče in se tekom poslovanja stalno izboljšujejo.

Ko je vrednotenje zaključeno, mora končno poročilo odobriti še generalni direktor ter na koncu potrditi vodja finančno-računovodskega sektorja, da v podjetju v proučevanem obdobju ni prišlo do nobenih zlorab.

3.3.6 Notranja revizija

Revizije izvaja služba za notranjo revizijo na podlagi letnega revizijskega načrta, ki upošteva pomen in merila za pokritost večjih tveganj skupine. Notranjo revizijo imenuje predsednik uprave matičnega podjetja in lahko po potrebi vključi tudi druge nenačrtovane revizijske dejavnosti poleg tistih, za katere so zaprosili predsednik uprave, nadzor in/ali nadzorni organi.

Rezultat vsake revizije je poročilo notranje revizije, ki vsebuje:

- povzetek vrednotenja sistema notranjih kontrol in upravljanja s tveganji iz revidiranih področij/procesov;
- opis ugotovljenih kršitev in omejitve, s katerimi so se srečali med revizijo;
- priporočila za poslovodstvo za pripravo popravljalnih ukrepov.

Poročilo notranje revizije je omejeno na predmet preverjanja in mora biti usklajeno s poslovodstvom. Pri opravljanju nadzora skladnosti modela za upravljanje z zahtevami matičnega podjetja in hčerinske družbe in s prilagoditvami veljavni zakonodaji in predpisom, služba notranje revizije zagotavlja, da se skladno z njihovim načrtom izognejo podvajanjem, tako da dosežejo učinkovitejši nadzor.

Služba za notranjo revizijo spremlja izvajanje popravljalnih ukrepov, opredeljenih v poročilu, z dodatnim pregledom za kritične točke iz prvotnega pregleda. Ko podjetje

odpravi vse popravljalne ukrepe, sledi novi pregled notranje revizije, ki potrdi, da so vse nepravilnosti tudi dejansko bile odpravljene.

SKLEP

Podjetja v današnjem času poslujejo v zelo nepredvidljivem poslovnem okolju in se pri tem srečujejo s številnimi tveganji. Močnejša kot je umestitev podjetja v mednarodno okolje, tem večja je tudi izpostavljenost podjetja raznovrstnim tveganjem. Tveganjem se večinoma ne moremo v celoti izogniti, lahko pa jih do določene mere obvladujemo in spremljamo ter se jim prilagajamo. Z namenom povečanja učinkovitosti poslovanja, doseganja zastavljenih ciljev in povratnih popravni ukrepov je v podjetju smiselno vzpostaviti sistem notranjih kontrol. V mednarodnih podjetjih so notranje kontrole nujnost in stalnica, kjer tudi manjša podjetja v skupini prevzamejo do določene mere prilagojen sistem notranjih kontrol. Prilagojen pomeni pravzaprav med stroški in tveganji uravnotežen in sprejemljiv sistem notranjih kontrol, ki ga je možno vzpostaviti glede na vire in zmogljivosti, ki so na voljo.

Odgovornost za vzpostavitev ustreznega sistema notranjih kontrol ima poslovodstvo, nato pa je naloga vodij sektorjev, da jo prenesejo na operativno raven, da s pomočjo poznavanja poslovnih procesov v podjetju vzpostavijo delujoč sistem notranjih kontrol.

V izbranem podjetju izvajanje notranjih kontrol poteka z uporabo metodologije COSO. Metodo je podjetje prevzelo od materske družbe s prevzemanjem računovodsko-financijskih pravilnikov in internih navodil.

Od samega začetka je imelo podjetje precej samostojnosti pri spremembah, vezanih na razporeditev delovnih nalog skozi različne sektorje. Na ta način je podjetje iskalo ravnotežje na eni strani med optimalno strukturo delovanja posameznih sektorjev in na drugi strani z zahtevami zagotavljanja skladnosti z navodili materske družbe. Temelj izvajanja notranjih kontrol je spletna aplikacija CELC (angl. *Company/Entity Level Control*), skozi katero ocenimo ustreznost kontrolnega sistema. Sistem pregledujejo in dopolnjujejo ter so zanj odgovorni nosilci dolžnosti, to so po navadi vodje posameznih sektorjev.

Na osnovi sistematičnega vrednotenja ciljev kontrole se opredeli, ali je kontrola primerna ali pa je treba kontrolo revidirati oziroma jo na novo vzpostaviti. Operativni test uspešnosti kontrol ima lahko več rezultatov (učinkovito, delno učinkovito in neučinkovito), vsaka negativna ocena pa ima za posledico nedoseganje ciljev kontrole, kar pomeni, da je treba opredeliti način in časovni rok za odpravo neustreznosti. Po opravljeni reviziji kontrol mora končno poročilo odobriti generalni direktor in na koncu vodja finančno-računovodskega sektorja potrditi, da v opazovanem obdobju ni prišlo do nobenih zlorab.

Z namenom zmanjšanja oziroma preprečevanja tveganja zlorab je bilo treba v procesu oblikovanja kontrol pristopiti k razmejitvam dolžnosti in odgovornosti s ciljem, da bi

preprečili, da bi posameznik ali skupina zaposlenih imela celovit nadzor nad dejavnostjo ali skupino dejavnosti, ki bi jim omogočila morebitne poslovne zlorabe.

Tako so bile standardne naloge razdeljene v štiri skupine, ki smo jih razmejili med različne zaposlene. Te dejavnosti so t. i. začetne dejavnosti (odpiranje bančnega računa, vnos nabavnega naloga, odpiranje novega kupca), odobritvene transakcije, usklajevanje in pregledovanje zunanjih poročil z notranjimi dokumenti ter skrb za lastna sredstva, ki so v lasti podjetja kot denar, oprema itd. Da je bilo to mogoče, je bilo najprej treba prepoznati delovne naloge, ki so predstavljale potencialno nezdržljivost, in sprejeti postopke, ki so omogočili njihove razdvojite.

Če smo ob tem lahko ločili nerazdržljive naloge na dva sektorja ali če smo dodeljeno nalogo uspeli razdeliti med dva zaposlenca znotraj istega sektorja, smo šteli, da je bila razmejitev uspešna. Če iz določenih razlogov ni bilo mogoče izvesti posameznih razmejitev, smo vzpostavili sistem kontrole nalog, ki zagotavljajo odpravo tveganja. Posledica te razmejitve je ustrezna in drugačna dodelitev delovnih nalog in sprememba odgovornosti zaposlenim kot tudi administriranje pravic v informacijskem sistemu.

S stališča podjetja in ustreznosti standardom poslovanja v mednarodni skupini ocenjujemo vzpostavljeni sistem notranjih kontrol kot koristen, uvedbo in delovanje sistema pa kot zelo uspešna. Omenjeni postopek je prinesel reorganizacijo, večjo obvladljivost in transparentnost internih procesov, z avtomatizacijo in ustreznimi avtorizacijami v informacijskem sistemu pa prispeval k povečani učinkovitosti, pretočnosti in zmanjšanju tveganj za morebitne nezaželene posledice. Rezultat so zanesljivejše in verodostojne informacije, ki so podlaga odločanju in poročanju v skupini. V opazovanem obdobju prav tako ni bilo negativnih revizijskih ali inšpekcijskih mnenj oziroma negativnih odzivov na interno kot tudi zunanje poročanje oziroma nakazanih sumov poslovnih zlorab, kar je verjetno tudi zasluga obstoječega sistema notranjih kontrol.

Med pomanjkljivosti trenutnega sistema notranjih kontrol lahko na nivoju zaposlenih štejemo povečan obseg dokumentiranja delovnih aktivnosti in postopkov ter večjo specializacijo dela. Na nekaterih delovnih mestih je prišlo do omejitve oziroma prerazporeditve odgovornosti na druge in usmeritev oziroma poglobitev dela v ožje segmente poslovnega procesa. S tem se poveča monotonost dela, zmanjša motivacija, hkrati pa se v določeni meri zmanjša tudi operativna vključenost oziroma poznavanje drugega dela delovnega procesa v podjetju. Ocenjujemo, da zaradi omenjenega ni pričakovati večje fluktuacije zaposlenih, prav tako pa lahko negativne vplive odpravljamo s pogostejšim kroženjem zaposlenih med delovnimi mesti oziroma sektorji, ne nazadnje pa tudi s širjenjem pozitivne klime med zaposlenimi.

LITERATURA IN VIRI

1. AICPA. (2014). Understanding Internal Controls. Najdeno 10. oktobra 2014 na spletnem naslovu [http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/Downloadable Documents/AU-00322.pdf](http://www.aicpa.org/Research/Standards/AuditAttest/DownloadableDocuments/AU-00322.pdf)
2. AICPA. Understanding Internal Controls. Najdeno 8. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.aicpa.org/PUBLICATIONS/INTERNALCONTROL/Pages/InternalControl.aspx>
3. Basle Committee on Banking Supervision (1998). *Framework for internal Control System in Banking Organisations*. Najdeno 15. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>
4. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Najdeno 7. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.coso.org/>
5. Črčinovič Krofič, V. (2007). *Osnove poslovnih financ*. Ljubljana: Zavod IRC.
6. CPA PERNER. Notranje kontrole in storitve svetovanja. Najdeno 8. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.cpa-perner.si/vedez/NOTRANJE-KONTROLE-IN-STORITVE-SVETOVANJA.pdf>
7. Davies, M., & Aston, J. P. (2011). *Auditing Fundametal Education*. Edinburgh Gate Harlow: Pearson Education Limited.
8. Hawkins, A. (1998). *Vrednotenje notranjega kontroliranja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
9. Hočevar, M., Glažar, T., Gostiša, M., & Okorn, T. (2010). *Praktični vodnik po računovodstvu*. Ljubljana: Verlag Dashöfer.
10. Igličar, A., & Hočevar, M. (2011). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: GV Založba.
11. *Institute of risk management - A risk management standard*. Najdeno 10. oktobra 2014 na http://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf
12. ISACA. Najdeno 7. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.isaca.org/About-ISACA/Press-room/Pages/COBIT-Fact-Sheet.aspx>
13. Izbrano podjetje. (2008). *Circ_228_240706_segreg_comp* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
14. Izbrano podjetje. (2012). *Organizacijska shema podjetja* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
15. Izbrano podjetje. (2013a). *MSG Sistema di Controllo Interno e Gestione Rischi* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
16. Izbrano podjetje. (2013b). *SCIGR Fundamental Guidelines* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje.
17. Landsittel, D. (2013). Internal Control – Integrated Framwork. Najdeno 22. Junija 2015 na spletnem naslovu [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/COSO_InternalControlFramework_September2012/\\$FILE/COSO_InternalControlFramework_September2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/COSO_InternalControlFramework_September2012/$FILE/COSO_InternalControlFramework_September2012.pdf)

18. Keijzer, N. M. C. (1998). *Business risk manageable: a conceptual model for industry groups to chart the strategic decision process*. Rotterdam: Universiteit Maastricht.
19. Kokotec Novak, M., Korošec, B., & Melavc. D. (1998). *Osnove računovodstva*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. Koželj, S. (2011). *Računovodski in finančni vidiki poslovanja podjetja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
21. Koželj, S., & Dolinšek, T. (2011). *Računovodski in finančni vidiki poslovanja podjetja*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
22. Markoja, K. (2009). Vrednotenje ureditve notranjih kontrol z metodo COSO v trgovskem podjetju. *Management*, 4, 351–369.
23. Medja, T. (2005). *Letna ocena delovanja notranjih kontrol*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
24. Mihelčič, M. (2004). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
25. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Netcentrum. Systems Assurance and Control. Najdeno 8. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.netcentrum.nl/auditweb/13.pdf>
27. Odar, M., Hieng, R., Koželj, S., & Prusnik, M. (2011). *Finančno računovodstvo za družbe*. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
28. PWC revizija. (2014). Skladnost z zakonom Sarbanes-Oxley 404. Najdeno 15. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/si/sl/services/assurance-and-audit/sarbanes-oxley-compliance.jhtml>
29. Root, J. S. (1998). *Beyond coso internal control to enhance corporate governance*. New York: Wiley.
30. Pavliha. (2014). *Računovodstvo*. Najdeno 10. oktobra 2014 na http://www.pavliha.org/poslovodno_racunovodstvo/poslovodno_racunovodstvo.htm
31. Sawyer, B. L., Dittenhofer, A. M., & Scheiner, H. J. (2003). *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*. Altamonte Spring, fl: The Institute of Internal Auditing.
32. Slovenski inštitut za revizijo. (2006). *Slovenski računovodski standardi 2006*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
33. Turk, I., Kavčič, S., & Klobučar Mirovič, N. (2003). *Osnove poslovnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Understanding internal controls. Najdeno 22. junija 2015 na spletnem naslovu <http://ocgov.com/ncivicax/filebank/blobdload.aspx?BlobID=9339>
35. United States General Accounting Office. (1999). *Standards of internal Control in the Federal Governement*. Washington, D. C.: GAO
36. Vežjak, B. (2008). Vloga notranje revizije pri upravljanju, ravnanju s tveganji in njihovem obvladanju. *11. letna konferenca notranjih revizorjev zbornik referatov, Neodvisnost in uveljavitev/okrepitev vloge notranje revizije*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

37. Zaman, M., Hočevar, M., & Iglčar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list* RS št. 65/2009-UPB3.