

Vrednotenje ureditve notranjih kontrol z metodo *coso* v trgovskem podjetju

KARMEN MARKOJA

Podiplomska študentka Univerze na Primorskem, Slovenija

Pri izvedbi notranjerevizijskega posla je še posebno pomembna izbira metodološkega orodja za vrednotenje postopkov za notranje kontrole, s katerim prepoznamo in ovrednotimo pomembna mesta izpostavljenosti tveganjem na posameznem področju. Priznana metoda *coso* upošteva širšo vlogo okolja kontroliranja in je z definiranjem t. i. mehkih kontrol pomembno prispevala k celostnem vrednotenju mehanizmov za notranje kontrole v posamezni organizaciji. V prispevku prikazujemo primer izvedbe notranje revizije z uporabo metode *coso* na primeru nekega trgovskega podjetja. Opisan primer je lahko izhodišče za nadaljnje razvijanje revizijskih programov v skladu z metodo *coso*.

Ključne besede: notranje kontrole, notranja revizija, metoda *coso*, računovodstvo

Uvod

S pojavom finančnih škandalov v preteklih letih v velikih in uspešnih svetovnih in evropskih korporacijah (Enron, WorldCom, Parmalat), s procesom globalizacije in povečevanjem vloge ustvarjanja vrednosti za lastnike je ustrezno in učinkovito ravnanje s tveganji dobilo pomembno vlogo, s čimer se posledično večja tudi pomembnost notranjega revidiranja (Koletnik 2002, 70). Drugačna obravnava obvladovanja tveganj je spremenila tudi pogled na preverjanje delovanja notranjih kontrol, zato tradicionalno preizkušanje notranjih kontrol ne zadošča več. Revidiranje notranjih kontrol v razvitih državah, tako kot zahteva njihova zakonodaja in revizijska stroka, mora temeljiti na metodiki *coso* ali kateri drugi metodiki, ki je primerljiva z omenjeno. Zaradi prilaganja spremembam je inštitut notranjih revizorjev iz ZDA (The Institute of Internal Auditors) decembra 2003 izdelal in sprejel standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju (Standards for the Profesional Practise of Internal Auditing), ki jih morajo uporabljati notranji revizorji po vsem svetu. Obnovljeni standardi prinašajo novo kakovost v pojmovanju in opredelitvi notranjega revidiranja ter vlogi in poslanstvu notranjega revizorja (Majič 2008, 2).

V Sloveniji je prenovljene mednarodne standarde strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju izdal Slovenski inštitut za revizijo oktobra 2004 in zavezuje vse izvajalce notranjega revidiranja. Čeprav notranja revizija v Sloveniji še precej zaostaja za zahodnim svetom, se kljub temu večina slovenskih podjetij že odloča za vpekljavo notranjega revidiranja v poslovanje podjetja. Pri nas je namreč notranja revizija zakonsko različno urejena, obvezna je le v nekaterih organizacijah. Notranja revizija je z zakonom obvezna za javni sektor (zakon o javnih skladih, zakon o javnih financah), za banke (zakon o bančništvu, zakon o Banki Slovenije), za zavarovalnice (zakon o zavarovalništvu) in za borznoposredniške družbe (zakon o trgu finančnih instrumentov). Za druga podjetja notranja revizija ni obvezna, če pa se zanjo kljub temu odločijo, potem namen in cilj notranjega revidiranja določi poslovodstvo.

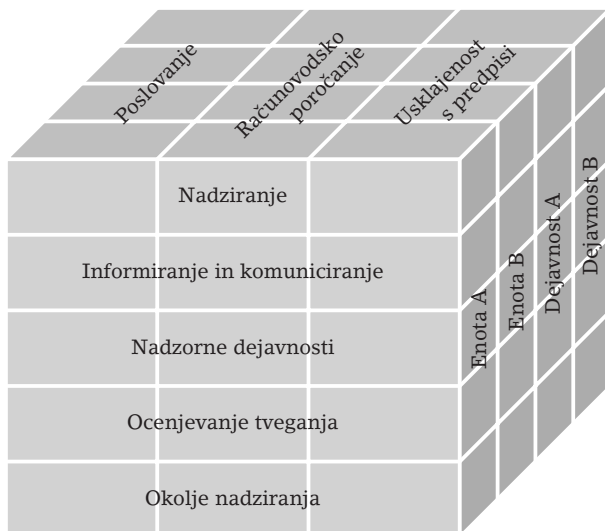
Predstavitev metode coso

Zaradi pomembnih revizijskih napak, ki so se pojavile pri revidiranju ureditve notranjega kontroliranja v 80. letih prejšnjega stoletja, je poročilo, ki ga je izdal coso (Committee of Sponsoring Organizations), prispevalo k redefiniciji notranjih kontrol in sodil za presojo uspešnosti njihovega delovanja. Ogrodje notranjih kontrol naj ne bi zajelo le vrednotenja t. i. trdih kontrol, ki se nanašajo na razmejitve dolžnosti in obveznosti, ampak tudi t. i. mehke kontrole, kot so konkurenčnost, strokovnost zaposlenih, slog in filozofija vodenja. Poročilo coso naj bi zagotovilo, da bi pomembnost notranjih kontrol razumele vse udeležene stranke: od poslovodstva, revizorjev do javnosti. Poslovodstvu naj bi pomagalo pri opredelitvi pomembnih tveganj in kontrol, dalo ogrodje za postavitev notranjih kontrol in, kar je zelo pomembno, pomagalo notranjim revizorjem, da se usmerjajo na področja povečevanja koristi in izboljšave delovanja podjetij.

Namen ogrodja coso je, da poslovodstvo podjetja in njihovi revizorji pridobijo sodila, s katerimi bodo ocenjevali učinkovitosti notranjega nadzora in o tem poročali javnosti (Root 1998, 113).

Vrednotenje notranjih kontrol z metodo coso

Metoda coso predpostavlja, da se notranje kontrole izvajajo v osnovnih poslovnih procesih načrtovanja, izvajanja in nadziranja, vendar ta ne povečuje koristi teh procesov, ampak je njihov sestavni del. V ogrodju je uporabljen vseobsegajoč pomen izraza ljudje, saj zajema tako poslovodstvo kot tudi druge zaposlene (Root 1998, 118). Ogrodje coso je usklajeno s standardi notranjega revidiranja.



SLIKA 1 Model coso za notranje kontrole (prirejeno po Putting coso's theory into practice 2005)

Z vpeljavo sistema notranjih kontrol v organizacijo želi poslovodstvo doseči tri *cilje* (Hawkins 1998, 6):

- *poslovanje*, ki mora biti uspešno in učinkovito – to 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, predpisi, notranjimi pravilniki in postopki.

Poleg navedenih poslovnih ciljev pa metoda coso opredeljuje tudi pet medsebojno odvisnih *sestavlin* notranjih kontrol, med katere uvrščamo: okolje kontroliranja, ocenjevanje tveganja, kontrolne dejavnosti, informiranje in komuniciranje ter nadziranje.

Naslednja dimenzija označuje *enote ali dejavnosti organizacije*, na katero se nanaša notranja kontrola. Koristen je tako za celotno organizacijo kot tudi za njene posamezne enote. Notranja kontrola naj bi torej z enakimi merili navzkrižno deloval med posameznimi enotami organizacije in njihovimi dejavnostmi.

Tridimenzionalnost modela coso za notranje kontrole prikazuje slika 1.

V nadaljevanju razlagamo posamezne sestavine modela *coso* za notranje kontrole.

OKOLJE KONTROLIRANJA

Okolje kontroliranja je temeljni del ureditve notranjih kontrol v podjetju in zagotavlja zunanje možnosti za njihovo delovanje ter hkrati postavlja osnovo za delovanje vseh drugih štirih sestavin. Sestavine okolja kontroliranja so:

- *Neoporečnost in etične vrednote posloводства in zaposlenih* – zaposleni morajo podpirati notranje kontrole ves čas v celotni organizaciji, pokazati morajo osebno in strokovno neoporečnost ter etične vrednote. Vedno morajo delati v skladu s kodeksom etike.
- *Vodstvena filozofija in slog vodenja* – izraža način razmišljanja in vodenja posloводства (podpira namene notranjega revidiranja). Posloводство mora skrbeti predvsem za urejeno, etično, gospodarno, uspešno in učinkovito vodenje.
- *Primerna porazdelitev pooblastil in odgovornosti* – vključuje raven znanja in izkušenj, potrebnih za izvajanje nalog, ter dobro razumevanje delovnih dolžnosti glede notranjega kontroliranja. Zaposleni morajo vzdrževati in dokazovati raven izkušenj, potrebnih za kakovostno ocenjevanje tveganja, ter pomagati pri učinkovitem izvajanju notranjega kontroliranja.
- *Primerna organizacijska ureditev* – določa dodeljevanje ključnih odgovornosti in pooblastil v organizaciji. Izbrane morajo biti ustrezne poti poročanja. Organizacijska ureditev lahko vključuje notranjerevizijsko enoto, vendar mora biti ta neodvisna od posloводства in mora poročati neposredno najvišji ravni v organizaciji.
- *Primerno izobraževanje in usposabljanje zaposlenih* – vključuje zaposlovanje in kadrovanje, usmerjanje, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje in svetovanje, napredovanje in nagrajevanje ter popravljalne ukrepe. Pomemben del okolja kontroliranja so vse metode, ki jih uporabljajo pri kadrovanju, saj so zaposleni pomemben vidik notranjega kontroliranja.

OCENJEVANJE TVEGANJA

Ocenjevanje tveganja se nanaša na opredelitev in proučitev pomembnih tveganj, ki vplivajo na doseganje ciljev podjetja in njihovo upravljanje (Root 1998, 123). Proces ravnanja s tveganji poteka v več korakih.

Opredelitev tveganj

V poslovni literaturi obstaja precej opredelitev koncepta tveganja, pri čemer pa sta za večino opredelitev značilni dve pomembni lastnosti, in sicer (Berk, Peterlin in Ribarič 2005, 26):

- da je tveganje povezano z verjetnostno porazdelitvijo rezultatov poslovnih dejanj in
- da nekateri rezultati poslovnih dejanj povzročajo podjetjem neželjeno izgubo.

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

Prepoznavanje tveganj

Pri prepoznavanju tveganj je potrebna metodološkost, vsako prepoznano tveganje je treba strukturirati. Priporočljivo je uporabljati preglednice, ki zagotavljajo celovito prepoznavo, opis in pozneje oceniti tveganje (primer prikazuje preglednica 1).

Ocena tveganj

Ocena tveganj je lahko številčna, polovično številčna ali kakovostna v pogledu na verjetnost nastopa in na 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 (A risk management standard 2002, 6). Podjetja bodo za svoje potrebe izdelala matriko verjetnosti 3×3 , odvisno od njihovih posebnih okoliščin. Primer matrike je prikazan v preglednici 2.

Za izračun verjetnosti, ki nam določi pogostost nastanka tveganja, se lahko uporabijo različne metode, na primer metoda delphi. 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 (primer zgornje matrike). To ni najboljša metoda, saj je odvisna

PREGLEDNICA 1 Prepoznavanje tveganj

1. Ime tveganja	[Ime]
2. Obseg tveganja	Kakovosten opis dogodkov, njihov obseg, vrste, števila in medsebojne odvisnosti.
3. Narava tveganja	Strateško, finančno, operativno, znanje.
4. Nosilci interesov	Kateri so nosilci interesov podjetja in kakšna so njihova pričakovanja?
5. Oštevilčenje tveganj	Pomembnost in verjetnost.
6. 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.
7. Obvladovanje tveganj, kontrolni mehanizmi	Kako se trenutno obvladuje tveganje? Obseg zaupanja obstoječim kontrolam. Način nadzora in pregleda.
8. Možne dejavnosti in izboljševanja	Priporočila za znižanje tveganj.
9. Razvoj strategij in usmeritev	Prepoznavanje funkcij, ki so odgovorne za razvoj strategije in usmeritev.

Prirejeno po A risk management standard 2002.

PREGLEDNICA 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 bo kontrolirati.
Nizka (nepomembno)	Ni verjetno, da se pojavi v 10-letnem obdobju, verjetnost je manjša od 2 %.	Do zdaj se ni pojavila.

Prirejeno po A risk management standard 2002.

od osebne presoje posameznika (za nekoga je lahko nizko enkrat v življenjskem obdobju, za drugega pa vsakih deset let).

Obvladovanje tveganj

Ta proces 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.

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, 61):

- *izogibanje tveganja* (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 na eni strani 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).

KONTROLNE DEJAVNOSTI

Kontrolne 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 vrsto dejavnosti (Enterprise risk management – integrated framework 2004, 32), ki so našteje in opisane v nadaljevanju:

- *postopki odobritve in potrditve* – izvajajo jih samo pooblaščene osebe. Postopki odobritve morajo vključevati posebne pogoje in roke, pod katerimi se odobritev izvaja. Potrjevanje ob upoštevanju odobritev pa pomeni, da zaposleni ravnaajo 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 pooblaščene osebe, odgovorne za skrbništvo in/ali uporabo dejavnikov (zmanjševanje tveganja nepooblaščene 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 podlagi 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 dosego namenov notranjega kontroliranja.

Usmeritve in postopki, ki smo jih navedli, spadajo med najbolj običajne 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 (*Guidelines for internal control standards for the public sector 2004*, 8).

INFORMIRANJE IN KOMUNICIRANJE

Za pravilno delovanje notranjih kontrol sta izjemno pomembna primerno informiranje in učinkovito komuniciranje. Informacije so nujno potrebne, da zaposleni opravijo svoje naloge (*Guide to internal audit 2004*, 27). Ustrezen prenos informacij o delovanju notranjih kontrol do vseh zaposlenih je odvisen od pravih meritev in uspešne komunikacije (Jagrič 2004, 43).

Za razumevanje, kaj se v resnici dogaja v okolju in procesu, so izjemno pomembne *zanesljive informacije*. Ker informacije prihajajo iz zelo različnih virov (notranjih in zunanjih) ter v številnih oblikah (kvalitativnih in kvantitativnih), je največji izziv za poslovodstvo iz tako velikih količin podatkov dobiti tiste, ki so pomembni (*Enterprise risk management – integrated framework 2004*, 68). Da bodo informacije ustrezne in zanesljive, je pogoj takojšnje evidentiranje in pravilna razvrstitev poslov in dogodkov. Treba jih je prepoznati, dobiti in prenesti v obliki in časovnem okviru, ki omogoča izvajanje potrebnih notranjih kontrol in drugih delovnih dolžnosti. Na sprejemanje ustreznih odločitev poslovodstva vplivajo tudi *kakovostne informacije*. Te morajo biti ustrezne, pravočasne, natančne in dosegljive.

Uspešno komuniciranje poteka v vseh smereh, navzgor, počez in navzdol v organizaciji ter skozi vse sestavine in v celotnem ustroju. Zelo pomembno je, da komunikacija poteka obojesmerno med poslo-

vodstvom in zaposlenimi. Poslovodstvo mora zagotoviti neposredne in posredne oblike komuniciranja ter mora biti na tekočem z dosežki, razvojem, s tveganji ter z delovanjem notranjega kontroliranja (Chambers 2004, 27).

NADZIRANJE

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 in Scheiner 2003, 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, 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, 15).

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

- razume obseg, do katerega so bili doseženi cilji poslovanja podjetja;
- so bili objavljeni računovodski izkazi pripravljene verodostojno;
- so bili upoštevani vsi zakoni in predpisi.

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.

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 poslo-

PREGLEDNICA 3 Primer obrazca za ocenjevanje delovanja notranjih kontrol

Naziv poročila:			
Št. projekta:		Datum:	
Vodja projekta:		Notranji revizor:	
Ocena:		Sestavina coso:	
• Zadovoljivo	Uspešnost in	Zanesljivost	Usklajenost z
• Delno zadovoljivo	učinkovitost	računovodskega	zakonskimi in
• Nezadovoljivo	poslovanja	poročanja	drugimi predpisi
Kontrolno okolje:			
Ocena tveganja:			
Kontrolne dejavnosti:			
Informiranje in komuniciranje:			
Nadziranje:			

Prirejeno po Applegate in Wills 1999.

vodstva, jo revizor oceni pozitivno. V nasprotnem primeru revizor ureditev oceni negativno in predlaga ukrepe, ki bodo izboljšali ureditev notranjih kontrol. Primer obrazca za oceno delovanja notranjih kontrol prikazuje preglednica 3.

Uvedba vrednotenja za ureditev notranjih kontrol z metodo coso v trgovskem podjetju

KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA IN NOTRANJE REVIZIJSKE SLUŽBE

Obravnava trgovsko podjetje je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij in ena največjih trgovskih verig v regiji jugovzhodne Evrope. Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost skupine je trgovina na drobno in na debelo z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu. Omenjeno podjetje po zakonu ni obvezno vzpostaviti notranjerevizijske službe, vendar se je poslovodstvo leta 1999 kljub temu odločilo za njeno vpeljavo, zato je tudi določilo njen namen in cilje. Tedaj je sklenilo, da bo poglobljena naloga notranje revizije v podjetju predvsem nadziranje odvisnih družb – koliko te upoštevajo računovodske usmeritve in navodila obvladujoče družbe ter kako delujejo njihovi kontrolni mehanizmi. Notranji revizorji v podjetju so se tako najprej lotili standardizacije računovodenja po posameznih družbah, saj jim je to pozneje omogočilo hitrejše in učinkovitejše notranje revidiranje in primerljivost rezultatov. Področje notranjega revidiranja določi poslovodstvo podjetja, izbrano področje pa je enako za celotno skupino. Notranja revizija v trgovskem podjetju X revidira samo računovodsko funkcijo. V letu 2004 so poskusno izvedli notra-

nje revidiranje stroškovnega računovodenja s pomočjo opredelitve coso notranjih kontrol. Odzivi na poročilo, sestavljeno v skladu z vsemi sestavinami coso, so bili dobri. Vendar pa je podjetje zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov projekt uvedbe modela coso za notranje kontrole zdaj opustilo (Trček 2006, 67).

PODROČJE IN CILJI NOTRANJEGA REVIDIRANJA

Področje notranjega revidiranja v trgovskem podjetju X je bilo proces stroškovnega računovodenja. Glavni cilj je bil pregled delovanja notranjih kontrol v procesu likvidiranja in knjigovodskega evidentiranja splošnih stroškov poslovanja.

Okolje kontroliranja

Okolje kontroliranja za področje stroškovnega računovodenja določajo naslednji elementi: primerna organizacijska struktura, izobrazženost in primerna usposobljenost zaposlenih, primerna porazdelitev pooblastil in odgovornosti med zaposlenimi, vodstvena filozofija ter etične vrednote posloводства in zaposlenih.

- *Organizacijska struktura* – področje stroškovnega računovodenja je organizirano v oddelku stroškovnega računovodstva v okviru službe računovodstva družbe. Oddelek vodi vodja oddelka, ki skrbi za ustrezno razporeditev dela med zaposlenimi. Odsotnosti nadrejenih so ustrezno načrtovane in zagotavljajo stalno navzočnost vsaj ene odgovorne osebe, s čimer je zagotovljen nemoten potek delovnega procesa.
- *Izobrazbena struktura* – pri primerjavi dejanske od zahtevane stopnje izobrazbe zaposlenih so bila ugotovljena določena odstopanja. Kljub temu je usposobljenost zaposlenih glede na dolgoletne delovne izkušnje ustrezna.
- *Organizacijski predpisi* – osnova za pravilno knjigovodsko evidentiranje splošnih stroškov poslovanja je interni pravilnik kontrolinga in računovodstva družbe, ki temelji na slovenskih računovodskih standardih. Podrobnejši opis izvajanja postopkov v procesu stroškovnega računovodenja je opredeljen v internem delovnem navodilu o postopku likvidacije splošnih stroškov poslovanja.

Ocenitev tveganj

Pri knjigovodskem evidentiranju splošnih stroškov poslovanja obstajajo predvsem zaradi notranjih vzrokov naslednja pomembna tveganja:

PREGLEDNICA 4 Ocena tveganj

Vrste tveganj	Stopnja tveganja		
	Nizka	Srednja	Visoka
1. Finančno tveganje			
Vpliv na denarni tok		x	
2. Tveganje zaposlenih			
Neustrezen prenos znanja	x		
Neustrezno informiranje zaposlenih		x	
Neopredeljene dolžnosti in odgovornosti	x		
Neustrezno izpolnjevanje delovnih nalog	x		
3. Tveganje informacijskega sistema			
Spremembe in novosti računalniških aplikacij		x	
Izpad delovanja računalniške opreme	x		

Povzeto po internih gradivih obravnavanega trgovskega podjetja.

1. Finančno tveganje

- Neustrezen nadzor nad prejetimi računi, ki onemogoča natančno načrtovanje denarnih odtokov; posledično plačevanje zamudnih obresti dobaviteljem.

2. Tveganje zaposlenih

- Neustrezen prenos znanja znotraj procesa (v primeru odsotnosti nadrejenega mora biti vzpostavljen nemoten potek delovnega procesa).
- Neustrezno informiranje zaposlenih (pretok informacij znotraj in zunaj procesa, seznanjenost in poznavanje pravil, delovnih navodil ...).
- Neustrezno opredeljene dolžnosti in odgovornosti posameznega zaposlenega.
- Neustrezno izpolnjevanje delovnih nalog in dolžnosti zaposlenih (nenatančnost, preveliko število napak, premajhna učinkovitost).

3. Tveganja informacijskega sistema

- Pri uvajanju sprememb in novosti v računalniških aplikacijah (testiranje aplikacij in ustrezno usposabljanje uporabnikov).
- Tveganje izpada delovanja računalniške opreme (zagotovitev nadomestne opreme, shranjevanje rezervnih kopij datotek).

Ob upoštevanju obstoječih kontrol in na podlagi razgovora z odgovornimi osebami smo tveganja na področju stroškovnega računovodenja ocenili, kot je prikazano v preglednici 4.

Kontrolne dejavnosti

Dobili smo shematski prikaz poteka procesa za področje stroškovnega računovodenja, ki so ga pripravile odgovorne osebe za navedeno področje. Na podlagi opazovanja in preveritve z originalno dokumentacijo je bil shematski prikaz poteka procesa ustrezno prilagojen.

Cilj ocene delovanja notranjih računovodskih kontrol pomeni ugotoviti stopnjo popolnosti in zanesljivosti njihovega delovanja.

Najprej je bila, na podlagi vnaprej pripravljenega vprašalnika, izdelana predhodna ocena obstoja in delovanja posameznih vrst kontrol. Nato so bile obstoječe vrste kontrol, ki so bile ocenjene kot izjemno pomembne, tudi preizkušene na podlagi testiranja večjega vzorca. Naključno smo izbrali 75 računov, pri čemer smo bili še posebno pozorni na račune iz preteklega leta. Preverjali smo, ali so zahteve, opredeljene v internem delovnem navodilu, tudi dejansko izpolnjene, pri čemer smo se pregledali naslednje:

1. Pravilnost likvidacije dokumenta:

- pravilno izpolnjen likvidacijski žig,
- priloženi ustrezni dokumenti oziroma potrebne opombe na računu,
- podpis posloводства podjetja v primeru prekoračitve vrednostnega limita.

2. Pravočasno obdelavo in likvidacijo prejetih računov:

- primerjava datuma prejema že likvidiranega računa v stroškovno likvidaturo in datuma knjiženja,
- primerjava datuma knjiženja in datuma valute,
- izpis računov v postopku likvidacije po odgovornih osebah.

3. Informacijsko podporo procesa.

Pri preverjanju delovanja notranjih kontrol smo ugotovili naslednja odstopanja od zahtev, opredeljenih v internem delovnem navodilu:

1. Kontrola pravilnosti likvidacije dokumenta

- Nepopolno izpolnjen likvidacijski žig (manjkajoči datumi dokončne likvidacije računa, matične številke odgovornih oseb za likvidacijo, stroškovna mesta) je bil ugotovljen v 49 %.
- V 15 % računi niso bili opremljeni z ustreznimi prilogami (naročilnica, dobavnica ...), iz katerih bi bilo razvidno, da je bila storitev opravljena. Prav tako ni bilo na računu ustrezno označeno, da je bila storitev opravljena na podlagi sklenjene pogodbe.

- Čeprav so v internem delovnem navodilu navedeni posebni primeri, pri katerih ni treba dobiti podpisa posloводства podjetja pri prekoračitvi določenega vrednostnega limita, so bile na proučevanem vzorcu ugotovljene kršitve. Od skupno 43 računov, ki so preseгли vrednostni limit, 19 % računov odgovorna oseba za likvidacijo ni poslala v podpis poslovodstvu, kot to predvideva interno delovno navodilo.
2. Kontrola pravočasne obdelave in likvidacije prejetih računov
 - Na podlagi proučevanega vzorca je bilo ugotovljeno, da so ustrezno likvidirani računi, ki so prejeti v stroškovno likvidaturo, knjigovodsko evidentirani še v istem dnevu, kar je v skladu z rokom, opredeljenim v internem delovnem navodilu.
 - Pri primerjavi datumov knjiženja z datumi valute je bil v 32 % ugotovljen prekoračen datum valute. V večini primerov gre za nekajdnevne zamude. V primerih, kjer so se računi nanašali na preteklo leto, pa so bile zamude tudi nekajmesečne.
 - Na podlagi izpisa računov vseh odgovornih oseb smo ugotovili, da v večini primerov računi niso bili v postopku likvidacije dlje, kot je predvideno v internem delovnem navodilu (4 dni). Izjeme so bile ugotovljene le v treh primerih.
 3. Kontrola informacijske podpore procesa. Obstoječa računalniška podpora dopušča tudi dva- ali celo večkratno knjiženje istega računa (kopija in original računa), pomanjkljiva pa je tudi kontrola pri izbiri šifre dobavitelja. Zaradi tega nastaja veliko tveganje verodostojnosti in pravilnosti računovodskih evidenc.

Informiranje in komuniciranje

Primerno informiranje in učinkovito ter pravočasno komuniciranje so bistveni za pravilno delovanje notranjih kontrol. Za nemoten potek delovnega procesa v stroškovnem računovodenju so nujno potrebne ažurne informacije o spremenjenih oziroma ukinjenih stroškovnih mestih, o (morebitnih) spremembah ključev za delitev stroškov in informacije o podpisnikih oziroma odgovornih osebah za likvidacijo.

Pri preverjanju delovanja informiranja in komuniciranja *izven* področja stroškovnega računovodenja smo ugotovili:

- Informacij, ki se nanašajo na spremembe oziroma ukinitve stroškovnih mest ter na spremembe ključev za delitev stroškov po stroškovnih nosilcih, zaposleni ne dobijo vedno pravočasno.
- Krogotok informacij v izrednih primerih med oddelki ni vedno ustrezen. V takih primerih se zaradi neustrezno opredeljenih

navodil zaposlenim nastali problemi rešujejo telefonsko, kar ne omogoča jasnih opredelitev nalog in odgovornosti, tak način komuniciranja pa je tudi precej zamuden.

- Komunikacija z odgovornimi osebami izven procesa poteka večinoma zaradi »pomanjkljive« likvidacije in če dobavitelji zahtevajo takojšnje plačilo nepravočasno plačanih računov.

Pri preverjanju delovanja informiranja in komuniciranja *znotraj* področja pa podajamo naslednje ugotovitve:

- Ocenjujemo, da izmenjava informacij, ki so potrebne za izvajanje, vodenje in kontrolo delovanja znotraj procesa stroškovnega računovodenja, poteka učinkovito.
- Zaposleni v procesu stroškovnega računovodenja so sicer seznanjeni z internim delovnim navodilom, ki opredeljuje njihovo vlogo in odgovornost, vendar zaradi razdrobljenosti delovnih postopkov ni povsem jasna vsebina celotnega poslovnega procesa. Zaradi tega se zaposleni težje zavedajo svoje vloge v ureditvi notranjih kontrol, kakor tudi povezanosti njihovih dejavnosti z delom drugih zaposlenih izven njihovega procesa.
- Na podlagi zbranih informacij menimo, da zaposleni v glavnem v predvidenih časovnih rokih učinkovito izpolnjujejo svoje delo in odgovornosti.

Nadziranje

Nadziranje delovanja notranjih kontrol daje poslovodstvu povratno informacijo o tem, koliko so zastavljeni cilji uresničeni. Prednost kontinuiranega nadzora je predvsem v hitrejšem odkrivanju pomanjkljivosti oziroma nepravilnosti ter zniževanju stroškov neučinkovitega poslovanja podjetja.

Pri preveritvi *neodvisnega nadziranja delovanja notranjih kontrol* smo ugotovili:

- Periodična primerjava evidentiranih zneskov v računovodskem sistemu z izvirno dokumentacijo dobavitelja poteka pri izdelavi mesečnega izkaza poslovnega izida. V primeru večjih odstopanj izvaja kontrolo vodja oddelka.
- Kontrolo nad pripravljenimi mesečnimi izkazi poslovnega izida posameznih organizacijskih enot in njihovo primerjavo s planskimi postavkami bi morale vsak mesec izvajati vodje organizacijskih enot. Omenjene kontrole v praksi večina vodij organizacijskih enot *ne izvaja*, razen v času načrtovanja, kjer so dejansko realizirani stroški osnova načrta za naslednje leto.

Pri preveritvi, ali *notranje kontrole nadzirajo zaposleni* v procesu, smo ugotovili naslednje:

- V okviru standardov kakovosti ISO 9001 je v podjetju opredeljen način za poročanje o ugotovljenih neskladjih pri izvajanju poslovnih procesov. Vodja oddelka redno prijavlja ugotovljena neskladja na osnovi ugotovljenih nepravilnosti v procesu ter spremlja potek njihovega reševanja oziroma odpravljanja. V opazovanem obdobju se je največ ugotovljenih neskladij (60%) nanašalo na dvakratno likvidacijo računa, ostalih 40% pa na nepravilno likvidiran račun.
- Zaradi dejstva, da na podlagi ugotovljenih in prijavljenih neskladij ni ustreznih sankcij, tak sistem ugotavljanja in poročanja o pomanjkljivostih trenutno ni povsem učinkovit.

KONČNE UGOTOVITVE NOTRANJEREVIZIJSKEGA PREGLEDA

Po končanem notranjerevizijskem pregledu smo ugotovili, da se postopki v procesu knjigovodskega evidentiranja in likvidiranja splošnih stroškov poslovanja deloma izvajajo v skladu z zahtevami, opredeljenimi v internem delovnem navodilu, ugotovljena pa so bila tudi določena *odstopanja*. Ugotovljena odstopanja sicer niso take narave, da bi pomembno vplivala na izkazovanje posamičnih kategorij računovodskih izkazov, pomenijo pa možnost izboljševanja doslednosti pri izvajanju postopka likvidacije.

Pri preverjanju delovanja notranjih kontrol smo ugotovili, da sistem notranjih kontrol v procesu stroškovnega računovodenja sicer deluje, vendar stopnja njegove zanesljivosti ni zadovoljiva. Obstoječe notranje kontrole namreč ne delujejo v taki meri, da popolnoma preprečujejo in odkrivajo napačne navedbe v stroškovnem knjigovodstvu. Obstaja nekaj *kritičnih točk* procesa, ki smo jih izpostavili, in sicer:

- pomanjkljiv nadzor nad prejetimi računi in njihovim krogotokom znotraj družbe, kar povzroča tveganje nepopolnosti zajema vseh prejetih računov;
- neustrezno obstoječo računalniško podporo, saj ta še vedno zahteva veliko pozornosti uporabnika že pri samem vnosu podatkov ter posledično dodatne ročne kontrole;
- neažurnost pri posredovanju informacij med posameznimi organizacijskimi enotami ter nejasnosti pri opredeljevanju nalog. Zaradi neažurne informacije, na primer o spremembi ključev za delitev režijskih stroškov na ustrezna stroškovna mesta, se lahko

PREGLEDNICA 5 Ocena delovanja ureditve notranjih kontrol

Proces	Učinkovitost	Poročanje	Usklajenost s predpisi
Kontrolno okolje	3	3	2
Upravljanje s tveganji	2	3	3
Nadziranje	3	3	4

Opombe: 5 – nadzor dober, slabosti ni opaziti; 4 – nadzor primeren; 3 – opazni manjši problemi, nematerialne posledice; 2 – izboljšati nadzor, materialne posledice; 1 – stalno mogoče tveganje – nujno ukrepanje. Povzeto po internih gradivih obravnavanega trgovskega podjetja.

uporabijo napačni ključ, kar vpliva na pravilnost računovodskih evidenc.

V ta namen smo predlagali takojšnje ukrepanje in priporočila za izboljšanje delovanja ureditve notranjih kontrol procesa stroškovnega računovodenja.

Preglednica 5 prikazuje kvantitativno oceno delovanja notranjih kontrol po metodi COSO za revidirano področje. Delovanje ureditve notranjih kontrol je bilo ocenjeno na podlagi subjektivne presoje in v skladu s strokovno vestnostjo izvajalcev notranje revizije.

Sklep

Zgodovina notranjega revidiranja, z vidika povezav s koristmi, ki jih poslovodstvo pridobiva z nadzorom in priporočili notranje revizije, ima zaradi stroškovnega učinka negativen prizvok. Takšen odnos do notranjega revidiranja je v marsikateri organizaciji postavljal te dejavnosti na rob dogajanj, v 90. letih prejšnjega stoletja pa je celo prevladoval trend, da so se te dejavnosti prenašale na zunanje izvajalce, po navadi zunanje revizorje.

S pojavom finančnih škandalov, ki so precej omajali zaupanje javnosti v zanesljivost računovodskega poročanja podjetij, so začele države strože urejati področje notranjega revidiranja. V vodilnih gospodarstvih sveta se pojavljajo zahteve po doslednem vključevanju notranjih kontrol in njihovem razkritju, kakor tudi po obvladovanju tveganj in korporacijskem upravljanju. Pri razkrivanju notranjih kontrol pa je potrebna učinkovita uporaba metode COSO.

Slovenska zakonodaja na področju razkritij notranjih kontrol sicer še ne zahteva oblikovanja metode vrednotenja notranjih kontrol, kot je to značilno za družbe, ki kotirajo na ameriških borzah. Enako velja tudi za sistematiko urejanja korporacijskega upravljanja, katerega vsebina temelji na celovitem obvladovanju tveganj. Vendar to še ne pomeni, da se s takimi zahtevami ne bomo srečali tudi pri nas.

Zaradi procesov globalizacije je tudi za trgovsko podjetje X vse-kakor priporočljiva uporaba metode COSO pri vrednotenju delovanja notranjih kontrol. Uporaba te metode bo dolgoročno pripomogla k obsežni in uravnoteženi sliki celotnega kontrolnega sistema v družbi in tako omogočila poslovodstvu, da se bo lažje osredotočilo na iskanje rešitev, za notranjo revizijo pa bo to priložnost za ustvarjalno izvajanje popolne kontrole. S tem bo dosežena še boljša učinkovitost poslovanja, kakor tudi doseganje vseh zastavljenih strateških in poslovnih ciljev podjetja.

Literatura

- Applegate, D., in T. Wills. 1999. COSO. *Internal Auditor*, december. [Http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_6_56/ai_58451893](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_6_56/ai_58451893).
- A risk management standard. 2002. [Http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf](http://www.theirm.org/publications/documents/Risk_Management_Standard_030820.pdf).
- Berk, A., J. Peterlin in P. Ribarič. 2005. *Obvladovanje tveganj: skrivnost celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
- Chambers, A. 2004. Enterprise risk management (ERM): catching up with the new COSO ERM guidance. Gradivo za seminar, Slovenski inštitut za revizijo.
- Enterprise risk management – integrated framework: executive summary. 2004. [Http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf).
- Guide to internal audit: frequently asked questions about developing and maintaining an affective audit function. 2004. [Http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/dce93ca8c1f384d6862571420036f06c/6ff83e5e80a4f7788825755b0061f7ae/\\$FILE/Guide%20to%20Internal%20Audit%20-%20FAQS%20-%202nd%20Edition.pdf](http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/dce93ca8c1f384d6862571420036f06c/6ff83e5e80a4f7788825755b0061f7ae/$FILE/Guide%20to%20Internal%20Audit%20-%20FAQS%20-%202nd%20Edition.pdf)
- Guidelines for internal control standards for the public sector*. 2004. Bruselj: Internal Control Standard Committee.
- Hawkins, A. 1998. *Vrednotenje notranjega kontroliranja: vodič*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Jagrič, M. 2004. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Slovenski inštitut za revizijo.
- Keijzer, N. M. C. 1998. *Business risk manageable: a conceptual model for industry groups to chart the strategic decision process*. Rotterdam: Universiteit Maastricht.
- Koletnik, F. 2002. Novi okviri strokovnega ravnanja v notranji reviziji. V *Zbornik referatov 5. letne konference notranjih revizorjev*, 69–85. Otočec: Slovenski inštitut za revizijo.
- Majič, M. 2008. Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Slovenski inštitut za revizijo.

- Putting coso's theory into practice. 2005. *Tone at the Top*, november. [Http://www.theiia.org/download.cfm?file=42122](http://www.theiia.org/download.cfm?file=42122).
- Root, J. S. 1998. *Beyond coso: internal control to enhance corporate governance*. New York: Wiley.
- Sawyer, B. L., A. M. Dittenhofer in H. J. Scheiner. 2003. *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*. Altamonte Spring, FL: The Institute of Internal Auditing.
- Trček, A. 2006. Povezava notranjega revidiranja in sistema za obvladovanje tveganj v trgovinskem podjetju. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.