



Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije

## **Internal Control—Integrated Framework**

**Celovit okvir notranjega kontroliranja**

**Povzetek**

**Maj 2013**

ISBN 978-1-93735-239-4

©2013 Vse pravice pridržane. Nobenega dela te publikacije ni dovoljeno v nobeni obliki in na noben način razmnoževati, razdeljevati, prenašati ali prikazovati brez pisne privolitve. Za informacije v zvezi z dajanjem licenc in dovoljenj za ponatise se obrnite na Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev (American Institute of Certified Public Accountants), ki je zastopnik za dajanje licenc in dovoljenj za avtorsko zaščiteno gradivo COSO. Vse poizvedbe naslovite na: [copyright@aicpa.org](mailto:copyright@aicpa.org) ali na naslov: AICPA, Attn: Manager, Rights and Permissions, 220 Leigh Farm Rd., Durham, NC 27707. Za vprašanja po telefonu pokličite na številko: 888-777-7707.

Naročnik projekta je COSO, ki je vodilni v razmišljanju glede razvoja celovitih okvirov in navodil za notranje kontroliranje, upravljanje tveganj v organizacijah in odvratanje od prevar, zasnovanih za boljšo organizacijsko uspešnost in nadzor ter za zmanjšanje obsega prevar v organizacijah. COSO je pobuda zasebnega sektorja, ki jo skupno sponzorirajo in financirajo:

- Ameriško združenje računovodij (AAA)
- Ameriški inštitut pooblaščenih revizorjev (AICPA)
- Mednarodno združenje finančnih direktorjev (FEI)
- Inštitut poslovnih računovodij (IMA)
- Inštitut notranjih revizorjev (IIA)

## Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije

### Člani odbora

David L. Landsittel  
*predsednik COSO*

Mark S. Beasley  
Douglas F. Prawitt  
*Ameriško združenje računovodij (AAA)*

Richard F. Chambers  
*Inštitut notranjih revizorjev (IIA)*

Charles E. Landes  
*Ameriški inštitut pooblaščenih  
revizorjev (AICPA)*

Marie N. Hollein  
*Mednarodno združenje finančnih  
direktorjev (FEI)*

Sandra Richtermeyer  
Jeffrey C. Thomson  
*Inštitut poslovnih računovodij (IMA)*

### PwC – avtor

#### Glavni avtorji prispevkov

---

**Miles E. A. Everson**  
*vodja poslov*  
*New York, ZDA*

**Stephen E. Soske**  
*vodilni partner projekta*  
*Boston, ZDA*

**Frank J. Martens**  
*vodilni direktor projekta*  
*Vancouver, Kanada*

**Cara M. Beston**  
*partnerica*  
*San Jose, ZDA*

**Charles E. Harris**  
*partner*  
*Florham Park, ZDA*

**J. Aaron Garcia**  
*direktor*  
*San Diego, ZDA*

**Catherine I. Jourdan**  
*direktorica*  
*Pariz, Francija*

**Jay A. Posklensky**  
*direktor*  
*Florham Park, ZDA*

**Sallie Jo Perraglia**  
*menedžer*  
*New York, ZDA*

---

---

## Svetovalni svet

### Predstavniki sponzorskih organizacij

**Audrey A. Gramling**  
Bellarmine University  
*Fr. Raymond J. Treece*  
*predstojnica katedre*

**Steven Jameson**  
Community Trust Bank  
*izvršilni podpredsednik, vodja*  
*notranje revizije in upravljanja*  
*tveganj*

**J. Stephen McNally**  
Campbell Soup Company  
*finančni direktor/kontroler*

**Ray Purcell**  
Pfizer  
*direktor finančnih kontrol*

**William D. Schneider Sr.**  
AT&T  
*direktor računovodstva*

### Zunanji člani

**Jennifer Burns**  
Deloitte  
*partnerica*

**James DeLoach**  
Protiviti  
*direktor*

**Trent Gazzaway**  
Grant Thornton  
*partner*

**Cees Klumper**  
The Global Fund to Fight AIDS,  
Tuberculosis and Malaria  
*vodja upravljanja tveganj*

**Thomas Montminy**  
PwC  
*partner*

**Alan Paulus**  
E&Y  
*partner*

**Thomas Ray**  
Baruch College

**Dr. Larry E. Rittenberg**  
*University of Wisconsin*  
*zaslužni prof. računovodstva*  
*zaslužni predsednik COSO*

**Sharon Todd**  
KPMG  
*partnerica*

**Kenneth L. Vander Wal**  
ISACA  
*mednarodni predsednik*  
*2011–2012*

### Opazovalci regulatorjev in drugi opazovalci

**James Dalkin**  
Urad za vladno odgovornost  
(GOA)  
*direktor v skupini za finančno*  
*upravljanje in zagotovila*

**Harrison E. Greene Jr.**  
Zvezna korporacija za  
zavarovanje depozitov (FDIC)  
*pomočnik glavnega računovodje*

**Christian Peo**  
Komisija za vrednostne papirje in  
borzo (SEC)  
*strokovni sodelavec za*  
*računovodstvo*  
*(do junija 2012)*

**Amy Steele**  
Komisija za vrednostne papirje  
in borzo (SEC)  
*pomočnica glavnega*  
*računovodje*  
*(od julija 2012)*

**Vincent Tophoff**  
Mednarodna zveza  
računovodskih strokovnjakov  
*višji strokovni direktor*

**Keith Wilson**  
Nadzorni odbor za  
računovodenje javnih družb  
*pomočnik glavnega revizorja*

---



# Predgovor

Leta 1992 je Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije (COSO) objavil Celovit okvir notranjega kontroliranja (prvotni okvir). Prvotni okvir je bil zelo dobro sprejet in ga veliko uporabljajo po vsem svetu. Priznan je kot vodilni okvir za vzpostavitev, uveljavitev in izvajanje notranjega kontroliranja in za ocenjevanje uspešnosti notranjega kontroliranja.

V 20 letih od uvedbe prvotnega okvira so se poslovna in delovna okolja zelo spremenila, postala so veliko bolj zapletena, tehnološko usmerjena in globalna. Hkrati pa se deležniki bolj vključujejo, zahtevajo večjo preglednost in odgovornost za neoporečnost sistemov notranjega kontroliranja, ki podpirajo poslovne odločitve in upravljanje organizacije.

COSO zdaj z veseljem predstavlja posodobljen *Celovit okvir notranjega kontroliranja* (v nadaljevanju *Okvir*). COSO je prepričan, da bo *Okvir* omogočil organizacijam uspešen in učinkovit razvoj in vzdrževanje sistemov notranjega kontroliranja, ki bi lahko pomagali organizacijam pri doseganju ciljev in prilagajanju spremembam v poslovnem in delovnem okolju.

Izkušen bralec bo v *Okviru* naletel na marsikaj, kar že pozna, saj *Okvir* gradi na vsem, kar se je v prvotni različici pokazalo kot koristno. Ohranja temeljno opredelitev pojma notranjega kontroliranja in vseh pet sestavin notranjega kontroliranja. Nespremenjena ostaja pravzaprav tudi zahteva, da je treba za ocenjevanje uspešnosti sistema notranjega kontroliranja upoštevati pet sestavin. Prav tako *Okvir* še naprej poudarja pomembnost presoje (poslo)vodstva pri vzpostavitvi, uveljavitvi in izvajanju notranjega kontroliranja in pri ocenjevanju uspešnosti sistema notranjega kontroliranja.

Ob tem pa *Okvir* vključuje izboljšave in pojasnila za lažjo uporabo gradiva. Ena pomembnejših izboljšav je ureditev temeljnih zamisli, ki so bile uvedene v prvotnem okviru. Te zamisli so zdaj v *Okviru* oblikovane v načela, ki so povezana s petimi sestavinami in zagotavljajo uporabniku jasno podlago za vzpostavitev in uveljavitev sistemov notranjega kontroliranja in razumevanje zahtev za uspešno notranje kontroliranje.

*Okvir* je bil izpopolnjen tudi z razširitvijo ciljev poleg računovodskega poročanja še na druge pomembne oblike poročanja, kot sta neračunovodsko in notranje poročanje. *Okvir* je tudi odraz upoštevanja mnogih sprememb v poslovnem in delovnem okolju v zadnjih nekaj desetletjih, ki so med drugim:

- pričakovanja za nadzor nad upravljanjem,
- globalizacija trgov in poslovanja,
- spremembe in večja zapletenost poslov,
- zahteve in zapletenost zakonov, pravil, drugih predpisov in standardov,
- pričakovanja glede sposobnosti in odgovornosti,
- uporaba razvijajočih se tehnologij in zanašanje nanje,
- pričakovanja v zvezi s preprečevanjem in odkrivanjem prevar.

*Povzetek* daje splošen pregled, namenjen organu nadzora, izvršilnemu direktorju in drugemu poslovodstvu. Publikacija *Okvir in dodatki* predstavlja *Okvir*, ki vključuje opredelitev pojma notranje kontroliranje, opisuje zahteve za uspešno notranje kontroliranje, vključno s sestavinami in zadevnimi načeli, ter daje vsem ravnom upravljanja usmeritve za vzpostavitev, uveljavitev in izvajanje notranjega kontroliranja in ocenjevanja njegove uspešnosti. V publikacijo *Okvir in dodatki* je vključenih deset poglavij, ki sestavljajo *Okvir*.

Dodatki v publikaciji *Okvir in dodatki* dajejo napotila, vendar niso sestavni del *Okvira*. *Ponazoritvena orodja za ocenjevanje uspešnosti sistema notranjega kontroliranja* vsebujejo predloge in scenarije, ki utegnejo biti koristni pri uporabi *Okvira*.

Poleg *Okvira* je bilo istočasno objavljeno tudi gradivo *Notranje kontroliranje nad zunanjim računovodskim poročanjem: zbirka načinov in primerov* z opisi praktičnih načinov in primerov, ki ponazarjajo, kako se

sestavine in načela, navedena v tem *okviru*, lahko uporabijo pri pripravi računovodskih izkazov za zunanje poročanje.

COSO je že prej izdal tudi *Navodilo za spremljanje sistemov notranjega kontroliranja*, ki naj bi organizacijam pomagalo razumeti in uporabljati aktivnosti spremljanja v okviru sistema notranjega kontroliranja. Čeprav je bilo to navodilo pripravljeno kot pomoč pri uporabi prvotnega okvira, je COSO prepričan, da ga je podobno mogoče uporabiti tudi za posodobljeni *Okvir*.

COSO utegne v prihodnosti izdati še druge dokumente za pomoč pri uporabi *Okvira*. Vendar pa niti *Notranje kontroliranje nad zunanjim računovodskim poročanjem: zbirka načinov in primerov*, niti *Navodilo za spremljanje sistemov notranjega kontroliranja*, niti katero koli drugo v preteklosti ali prihodnosti izdano gradivo nima prednosti pred *Okvirom*.

Med drugimi publikacijami, ki jih je objavil COSO, je tudi *Celovit okvir za upravljanje tveganj v organizacijah (Okvir ERM)*. Namen je, da se *Okvir ERM* in *Okvir* med seboj dopolnjujeta in nobeden ne zamenjuje drugega. Res pa je, da se ta dva okvira delno prekrivata, čeprav sta različna in imata različne poudarke. *Okvir ERM* zajema tudi notranje kontroliranje, zato so v njem ponovljeni nekateri deli besedila iz prvotnega *Celovitega okvira notranjega kontroliranja*. Zato tudi *Okvir ERM* ostaja uporaben in primeren okvir za vzpostavljanje, uveljavljanje, izvajanje in ocenjevanje uspešnosti upravljanja tveganj v organizacijah.

Na koncu bi se Odbor COSO rad zahvalil PwC in Svetovalnemu svetu za prispevke pri pripravi *Okvira* in z njim povezanih dokumentov. Njihova temeljita proučitev vhodnih podatkov, ki so jih poslali mnogi deležniki, in njihovo poglobljeno poznavanje zadev so odločilno prispevali k temu, da so se temeljne prednosti prvotnega okvira ohranile, razčistile in utrdile.

David L. Landsittel  
predsednik COSO



# Povzetek

Notranje kontroliranje pomaga organizacijam dosegati pomembne cilje ter ohranjati in izboljševati uspešnost. *Celovit okvir notranjega kontroliranja COSO (Okvir)* omogoča organizacijam, da uspešno in učinkovito razvijejo sisteme notranjega kontroliranja, ki se prilagajajo spreminjajočim se poslovnim in delovnim okoljem, ublažijo tveganja na sprejemljivo raven in podpirajo preudarno odločanje in upravljanje organizacije.

Vzpostavitev in uveljavitev uspešnega sistema notranjega kontroliranja je lahko velik izziv; zagotavljanje, da sistem vsak dan uspešno in učinkovito deluje, je lahko strah vzbujajoče. Novi in hitro spreminjajoči se poslovni modeli, večja uporaba in odvisnost od tehnologije, večje regulativne zahteve in natančnejši pregledi, globalizacija in drugi izzivi zahtevajo, da je vsak sistem notranjega kontroliranja prožen in prilagodljiv spremembam v poslovnem, delovnem in regulativnem okolju.

Uspešen sistem notranjega kontroliranja zahteva več kot le dosledno izvajanje usmeritev in postopkov: zahteva tudi uporabo presoje. (Poslo)vodstvo in organi nadzora<sup>1</sup> na podlagi presoje določajo, koliko kontroliranja je dovolj. (Poslo)vodstvo in drugo osebje dnevno uporabljata presojo za izbiro, pripravo in razporeditev kontrol v vsej organizaciji. (Poslo)vodstvo in notranji revizorji med drugim osebjem uporabljajo presojo, ko spremljajo in ocenjujejo uspešnost sistema notranjega kontroliranja.

*Okvir* pomaga (poslo)vodstvu, organom nadzora, zunanjim deležnikom in drugim, ki sodelujejo in se srečujejo z organizacijo, pri njihovih nalogah v zvezi z notranjim kontroliranjem, ne da bi pri tem pretirano veliko predpisoval. *Okvir* to doseže tako s seznanjanjem, kaj vse sestavlja sistem notranjega kontroliranja, kot tudi z dobrim poznavanjem, kdaj se notranje kontroliranje uspešno uporablja.

(Poslo)vodstvu in organom nadzora *Okvir* daje:

- način za uporabo notranjega kontroliranja v vsaki vrsti organizacije ne glede na panogo ali pravno obliko, in to na ravni organizacije, poslovne enote ali funkcije;
- na načelih zasnovan način, ki zagotavlja prožnost in omogoča presojo pri vzpostavljanju, uveljavljanju in izvajanju notranjega kontroliranja na načelih, ki jih je mogoče uporabiti na ravni organizacije, poslovne enote in funkcije;
- zahteve za uspešen sistem notranjega kontroliranja s proučevanjem, kako so sestavine in načela prisotna in delujejo in kako lahko sestavine delujejo skupaj;
- način za ugotavljanje in analizo tveganj ter za pripravo in upravljanje ustreznih odzivov na tveganja znotraj sprejemljivih ravni in z večjo osredotočenostjo na ukrepe za preprečevanje prevar;
- priložnost za razširitev uporabe notranjega kontroliranja poleg računovodskega poročanja še na druge oblike poročanja, delovanje in cilje skladnosti;
- priložnost za izločitev neuspešnih, odvečnih ali neučinkovitih kontrol, ki najmanj prispevajo k zmanjšanju tveganj za doseganje ciljev organizacije.

Zunanjim deležnikom organizacije in drugim, ki sodelujejo in se srečujejo z organizacijo, uporaba tega *okvira* daje:

- večje zaupanje v nadziranje organa nadzora nad sistemi notranjega kontroliranja,
- večje zaupanje v doseganje ciljev organizacije,
- večje zaupanje v sposobnost organizacije, da prepozna, analizira in se odziva na tveganje in spremembe v poslovnih in delovnih okoljih,
- večje razumevanje zahtev uspešnega sistema notranjega kontroliranja,

<sup>1</sup> *Okvir* uporablja izraz "organ nadzora," ki pokriva organ upravljanja, vključno z upravnim odborom, odborom skrbnikov, glavnimi partnerji, lastnikom ali nadzornim svetom.

- večje razumevanje, da (poslo)vodstvo na podlagi presoje lahko izloči neuspešne, odvečne ali neučinkovite kontrole.

Notranje kontroliranje niso serijski postopki, pač pa dinamičen in celovit proces. *Okvir* velja za vse organizacije: za velike, srednje velike, male, pridobitne in nepridobitne organizacije in za državne organe. Toda vsaka organizacija si lahko izbere drugačno izvajanje notranjega kontroliranja. Sistem notranjega kontroliranja manjše organizacije utegne biti na primer manj uraden in manj razčlenjen, pa bo njeno notranje kontroliranje še vedno uspešno.

Preostali del tega povzetka predstavlja pregled notranjega kontroliranja, vključno z opredelitvijo pojma, skupinami ciljev, opisom nujnih sestavin in z njimi povezanih načel ter zahtevo uspešnega sistema notranjega kontroliranja. Vključuje tudi razpravo o omejitvah: razloge, zakaj noben sistem notranjega kontroliranja ne more biti popoln. Na koncu ponuja še razmislek o tem, kako lahko različne stranke uporabljajo *Okvir*.

## Opredelitev pojma notranje kontroliranje

Notranje kontroliranje je opredeljeno takole:

*Notranje kontroliranje je proces, ki ga uresničujejo organ nadzora, (poslo)vodstvo in drugo osebje organizacije, da poskrbijo za sprejemljivo zagotovilo o doseganju ciljev glede delovanja, poročanja in skladnosti.*

Ta opredelitev pojma odraža določene temeljne zasnove. Notranje kontroliranje je:

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

Ta opredelitev pojma je namerno široka. Zajema pomembne zasnove, ki so temeljnega pomena za to, kako organizacije vzpostavijo, uveljavijo in izvajajo notranje kontroliranje, in daje podlago za uporabo povsod v organizacijah, ki delujejo v različnih organizacijskih oblikah, panogah in na različnih zemljepisnih območjih.

## Cilji

Okvir navaja tri skupine ciljev, ki omogočajo organizacijam, da se osredotočijo na različne vidike notranjega kontroliranja:

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

## Sestavine notranjega kontroliranja

Notranje kontroliranje sestoji iz petih sestavin, ki tvorijo celoto.

### Kontrolno okolje

Kontrolno okolje je skupek standardov, procesov in struktur, ki tvorijo podlago za izvajanje notranjega kontroliranja v vsej organizaciji. Organ nadzora in poslovodstvo z vrha določita pomembnost notranjega kontroliranja skupaj s pričakovanimi standardi ravnanja. Vodstvo podkrepi pričakovanja na različnih ravneh organizacije. Kontrolno okolje zajema neoporečnost in etične vrednote organizacije; parametre, ki organu nadzora omogočajo izvajanje nadzora nad nalogami poslovodstva; organizacijski ustroj in dodelitev pooblastil in odgovornosti; postopke za pritegnitev, razvoj in zadržanje sposobnih posameznikov; in doslednost pri merilih uspešnosti, spodbudah in nagradah za odgovornost za uspešnost. Kontrolno okolje, ki izhaja iz vsega tega, vsestransko vpliva na celotni sistem notranjega kontroliranja.

### Ocenjevanje tveganj

Vsaka organizacija se sooča z različnimi tveganji iz zunanjih in notranjih virov. Tveganje je opredeljeno kot možnost, da se bo zgodil neki dogodek in bo nasprotno vplival na doseganje ciljev. Ocenjevanje tveganj vključuje dinamične in ponavljajoče se postopke za prepoznavanje in ocenjevanje tveganj za doseganje ciljev. Tveganja za doseganje teh ciljev iz cele organizacije se obravnavajo glede na določene meje sprejemljivosti tveganja. Zato je ocenjevanje tveganj podlaga za določitev upravljanja tveganj.

Predpogoj za ocenjevanje tveganj je določitev ciljev, povezanih z različnimi ravnmi organizacije. (Poslo)vodstvo podrobno in dovolj jasno določi cilje v skupinah, ki se nanašajo na poslovanje, poročanje in skladnost, tako da je mogoče prepoznati in analizirati tveganja za te cilje. (Poslo)vodstvo prouči tudi primernost ciljev za organizacijo. Za ocenjevanje tveganj je tudi nujno, da (poslo)vodstvo prouči vpliv morebitnih sprememb v zunanjem okolju in v svojem poslovnem modelu, zaradi katerih bi bilo notranje kontroliranje lahko neuspešno.

### Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti so ukrepi, vzpostavljeni z usmeritvami in postopki, ki pomagajo zagotavljati, da se izvajajo navodila (poslo)vodstva za ublažitev tveganj pri doseganju ciljev. Kontrolne aktivnosti se izvajajo na vseh ravneh organizacije, na različnih stopnjah v poslovnih procesih in nad tehnološkim okoljem. Lahko preprečujejo ali odkrivajo in nekatere vključujejo celo vrsto ročnih in samodejnih aktivnosti, kot so na primer avtorizacije in odobritve, preverjanja in potrditve, usklajevanja in pregledi uspešnosti poslovanja. Ločevanje nalog je običajno vgrajeno v izbiro in pripravo kontrolnih aktivnosti. Kadar ločitev nalog ni izvedljiva, (poslo)vodstvo izbere in pripravi druge možne kontrolne aktivnosti.

## Informiranje in komuniciranje

Informacije so potrebne, da organizacija lahko izvaja naloge notranjega kontroliranja, ki so namenjene podpori pri doseganju ciljev. (Poslo)vodstvo pridobi ali ustvari in uporablja ustrezne in kakovostne informacije iz notranjih in zunanjih virov, da podpirajo druge sestavine notranjega kontroliranja. Komuniciranje je nenehen, ponavljajoč se proces zagotavljanja, razširjanja in pridobivanja potrebnih informacij. Notranje komuniciranje je sredstvo, s katerim se informacije razširjajo po vsej organizaciji, in sicer od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol ter prečno po vsej organizaciji. Komuniciranje omogoča, da osebje prejme jasno sporočilo poslovodstva organizacije, da je treba kontrolne naloge jemati resno. Zunanje komuniciranje pa je dvojno: omogoča, da v organizacijo prihajajo pomembne zunanje informacije, in zagotavlja informacije zunanjim strankam v odgovor na njihove zahteve in pričakovanja.

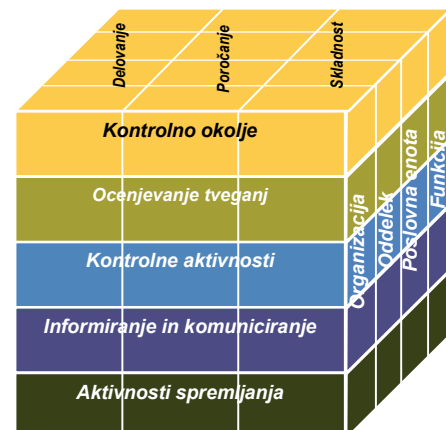
## Aktivnosti spremljanja

Tekoča ocenjevanja, ločena ocenjevanja ali kombinacija obojega se uporabljajo za potrjevanje, ali je prisotna in deluje vsaka od petih sestavin notranjega kontroliranja, vključno s kontrolami za doseganje načel pri vsaki sestavini. Tekoča ocenjevanja, vgrajena v poslovne procese na različnih ravneh organizacije, zagotavljajo pravočasne informacije. Občasno izvedena ločena ocenjevanja pa se razlikujejo po obsegu in pogostnosti, odvisno od ocenjevanja tveganj, uspešnosti tekočih ocenjevanj in drugih premislekov (poslo)vodstva. Ugotovitve se ovrednotijo po sodilih, ki jih določijo regulatorji, priznani organi za postavljanje standardov ali (poslo)vodstvo in organ nadzora, o pomanjkljivostih pa se obveščata (poslo)vodstvo in organ nadzora, kot je ustrezno.

## Razmerje med cilji in sestavinami

Neposredno razmerje obstaja med *cilji*, ki so to, kar si organizacija prizadeva doseči, *sestavinami*, ki predstavljajo tisto, kar je potrebno za doseganje ciljev, in *organizacijskim ustrojem* organizacije (poslovne enote, pravne osebe in drugi). Razmerje je mogoče prikazati v obliki kocke.

- tri skupine ciljev — delovanje, poročanje in skladnost — so predstavljene po stolpcih,
- pet sestavin je predstavljenih v vrstah,
- organizacijski ustroj organizacije pa je predstavljen s tretjo dimenzijo.



## Sestavine in načela

*Okvir* postavlja 17 načel, ki predstavljajo temeljne zasnove, povezane z vsako sestavino. Ker ta načela izhajajo neposredno iz sestavin, lahko organizacija doseže uspešno notranje kontroliranje tako, da uporablja vsa načela. Vsa načela veljajo za cilje delovanja, poročanja in skladnosti. Načela, ki podpirajo sestavine notranjega kontroliranja, so naštetja v nadaljevanju.

### Kontrolno okolje

1. Organizacija<sup>2</sup> izkazuje svojo zavezanost neoporečnosti in etičnim vrednotam.
2. Organ nadzora izkazuje neodvisnost od (poslo)vodstva in izvaja nadzor nad razvojem in uspešnostjo notranjega kontroliranja.
3. (Poslo)vodstvo ob nadziranju organa nadzora vzpostavlja ustroj organizacije, linije poročanja ter ustrezna pooblastila in odgovornosti za doseganje ciljev.
4. Organizacija izkazuje svojo zavezanost, da pritegne, razvija in zadrži sposobne posameznike v skladu s cilji.
5. Organizacija zahteva od posameznikov odgovorno izvajanje nalog notranjega kontroliranja pri doseganju ciljev.

### Ocenjevanje tveganj

6. Organizacija dovolj jasno določi cilje, tako da je mogoče prepoznavati in ocenjevati tveganja, povezana s cilji.
7. Organizacija ugotavlja tveganja za doseganje ciljev po vsej organizaciji in analizira tveganja kot podlago za odločanje, kako naj se tveganja obvladujejo.
8. Organizacija prouči možnosti za prevare pri ocenjevanju tveganj za doseganje ciljev.
9. Organizacija ugotavlja in ocenjuje spremembe, ki bi lahko pomembno vplivale na sistem notranjega kontroliranja.

<sup>2</sup> Za namene tega *okvira* se izraz "organizacija" uporablja kot skupno ime, ki zajema organ nadzora, (poslo)vodstvo in drugo osebe, kot je prikazano v opredelitvi pojma notranje kontroliranje.

## Kontrolne aktivnosti

10. Organizacija izbira in razvija kontrolne aktivnosti, ki prispevajo k ublažitvi tveganj za doseganje ciljev na sprejemljivo raven.
11. Organizacija izbira in razvija splošne kontrolne aktivnosti za tehnologijo v podporo doseganju ciljev.
12. Pričakovanja organizacije so opredeljena v usmeritvah in se izvajajo s kontrolnimi aktivnostmi in postopki.

## Informiranje in komunikacije

13. Organizacija pridobi ali ustvari in uporablja ustrezne kakovostne informacije v podporo delovanju notranjega kontroliranja.
14. Organizacija interno sporoča informacije, potrebne v podporo delovanju notranjega kontroliranja, vključno s cilji in nalogami za notranje kontroliranje.
15. Organizacija komunicira z zunanjimi strankami v zvezi z zadevami, ki vplivajo na delovanje notranjega kontroliranja.

## Aktivnosti spremljanja

16. Organizacija izbira, razvija in izvaja tekoče in/ali ločeno ocenjevanje za potrditev, da so sestavine notranjega kontroliranja prisotne in delujejo.
17. Organizacija ovrednoti in pravočasno sporoči pomanjkljivosti notranjega kontroliranja tistim strankam, ki so odgovorne za popravno ukrepanje, vključno s poslovodstvom in organom nadzora, kot je ustrezno.

## Uspešno notranje kontroliranje

*Okvir* določa zahteve za uspešen sistem notranjega kontroliranja. Uspešen sistem daje sprejemljivo zagotovilo glede doseganja ciljev organizacije. Uspešen sistem notranjega kontroliranja zmanjšuje tveganje, da organizacija ne bo dosegla svojega cilja, na sprejemljivo raven in se nanaša na eno, dve ali vse tri skupine ciljev. Zahteva pa, da:

- je prisotna in deluje vsaka od petih sestavin skupaj z ustreznimi načeli. Izraz "prisotna" se nanaša na ugotovitev, da sestavine in ustrezna načela obstajajo že ob vzpostavitvi in pri uvajanju sistema notranjega kontroliranja za dosego opredeljenih ciljev. "Delovanje" pa se nanaša na ugotovitev, da sestavine in ustrezna načela še naprej obstajajo pri poslovanju in izvajanju sistema notranjega kontroliranja, da se dosežejo opredeljeni cilji;
- pet sestavin deluje skupaj in povezano. "Skupno delovanje" se nanaša na ugotovitev, da vseh pet sestavin skupaj zmanjšuje tveganje nedoseganja cilja na sprejemljivo raven. Sestavin ne bi smeli obravnavati ločeno; delujejo namreč skupaj kot celovit sistem. Sestavine so med seboj soodvisne na podlagi mnogih medsebojnih razmerij in povezav, zlasti glede načina, kako medsebojno in skozi vse sestavine delujejo načela.

Kadar obstaja kakšna poglobljena pomanjkljivost v povezavi s prisotnostjo in delovanjem neke sestavine ali ustreznega načela ali glede načina skupnega povezanega delovanja sestavin, organizacija ne more sklepati, da je izpolnila zahteve za uspešen sistem notranjega kontroliranja.

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

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

*Okvir* zahteva presojo pri vzpostavljanju, uveljavljanju in izvajanju notranjega kontroliranja in ocenjevanju njegove uspešnosti. Uporaba presoje v mejah, ki jih postavljajo zakoni, pravila, drugi predpisi in standardi, povečuje sposobnost (poslo)vodstva, da sprejema boljše odločitve o notranjem kontroliranju, ne more pa jamčiti popolnih izidov.

## Omejitve

*Okvir* priznava, da obstajajo omejitve, čeprav notranje kontroliranje daje sprejemljivo zagotovilo za doseganje ciljev organizacije. Notranje kontroliranje ne more preprečiti slabe presoje ali odločitve ali zunanjih dogodkov, ki lahko povzročijo, da organizacija ne doseže svojih ciljev delovanja. Povedano drugače, tudi uspešen sistem notranjega kontroliranja lahko doživi neuspeh. Omejitve lahko izhajajo iz:

- primernosti ciljev, opredeljenih kot predpogoj za notranje kontroliranje,
- dejstva, da sta človekova presoja in njegovo odločanje lahko napačna in pod vplivom pristranskosti,
- neuspehov, ki se lahko zgodijo po človekovi krivdi, na primer zaradi preprostih napak,
- možnosti (poslo)vodstva, da ne upošteva notranjega kontroliranja,
- možnosti (poslo)vodstva, drugega osebja in/ali tretjih strank, da zaobidejo kontrole s tajnim dogovarjanjem,
- zunanjih dogodkov, na katere organizacija ne more vplivati.

Zaradi teh omejitev organ nadzora in (poslo)vodstvo ne moreta imeti popolnega zagotovila za doseganje ciljev organizacije, kar pomeni, da notranje kontroliranje daje sprejemljivo zagotovilo, ne pa absolutnega. Ne glede na te omejitve pri delovanju pa bi se jih (poslo)vodstvo moralo zavedati pri izbiri, pripravi in razvrstitvi kontrol, ki te omejitve čim bolj zmanjšajo, kolikor je to le izvedljivo.

## Uporaba celovitega okvira notranjega kontroliranja

Kako se to poročilo lahko uporablja, je odvisno od vlog, ki jih imajo zainteresirane stranke.

- *Organ nadzora* naj se s poslovodstvom pogovori o stanju sistema notranjega kontroliranja v organizaciji in zagotovi potreben nadzor nad njim. Poslovodstvo je odgovorno za notranje kontroliranje in organu nadzora, organ nadzora pa mora določiti usmeritve in pričakovanja, kako naj člani zagotavljajo nadzor nad notranjim kontroliranjem organizacije. Organ nadzora mora biti obveščen o tveganjih za doseganje ciljev organizacije, ocenjevanju pomanjkljivosti notranjega kontroliranja, ukrepah (poslo)vodstva za ublažitev takih tveganj in pomanjkljivosti in o tem, kako (poslo)vodstvo ocenjuje uspešnost sistema notranjega kontroliranja organizacije. Organ nadzora bi moral izzivati (poslo)vodstvo in mu po potrebi zastavljati težka vprašanja ter zahtevati vhodne podatke in podporo notranjih revizorjev, zunanjih revizorjev in drugih. Podkomisije organa nadzora mu lahko pomagajo pri izvajanju nekaterih od teh nadzornih aktivnosti.
- *Poslovodstvo* naj bi ocenilo sistem notranjega kontroliranja organizacije glede na ta *okvir* in pri tem zlasti pregledalo, kako organizacija uporablja 17 načel, ki podpirajo sestavine notranjega kontroliranja. Če je (poslo)vodstvo uporabljalo že okvir iz leta 1992, naj najprej pregleda posodobitve v tej različici gradiva

(kot so navedene v Dodatku F k *Okviru*) in prouči njihove vplive na sistem notranjega kontroliranja organizacije. (Poslo)vodstvo lahko razmisli tudi o tem, da uporabi *Ponazoritvena orodja* kot del te začetne primerjave in kot pomoč pri tekočem ocenjevanju celovite uspešnosti sistema notranjega kontroliranja organizacije.

- *Drugo vodstvo in osebje* — vodje oddelkov in drugo osebje naj bi pregledali spremembe, vključene v to različico, in ocenili vplive teh sprememb na sistem notranjega kontroliranja organizacije. Poleg tega naj bi razmislili, kako izvajajo svoje naloge v duhu tega *okvira* in se z nadrejenimi in/ali izkušenejšimi pogovorili o zamislih za krepitev notranjega kontroliranja. Še zlasti naj bi proučili, kako obstoječe kontrole vplivajo na načela v okviru petih sestavin notranjega kontroliranja.
- *Notranji revizorji* naj bi pregledali svoje načrte notranjega revidiranja in kako uporabljajo okvir iz leta 1992. Podrobno naj bi pregledali tudi spremembe, vključene v to različico, in proučili morebitne vplive teh sprememb na revizijske načrte, ocenjevanja in vsako poročanje o sistemu notranjega kontroliranja organizacije.
- *Neodvisni revizorji* — v nekaterih pravnih ureditvah najamejo neodvisnega revizorja, da poleg revizije računovodskih izkazov organizacije revidira ali pregleda še uspešnost notranjega kontroliranja naročnika nad računovodskim poročanjem. Revizorji lahko ocenijo sistem notranjega kontroliranja organizacije glede na ta *okvir* in pri tem predvsem pregledajo, kako je organizacija izbrala, pripravila in razporedila kontrole, ki vplivajo na načela v okviru sestavin notranjega kontroliranja. Podobno kot (poslo)vodstvo lahko tudi revizorji uporabijo *Ponazoritvena orodja* kot del ocenjevanja splošne uspešnosti sistema notranjega kontroliranja organizacije.
- *Druge strokovne organizacije*, ki dajejo navodila za delovanje, poročanje in skladnost, lahko proučijo svoje standarde in navodila v primerjavi z *Okvirom*. Če se odpravijo razlike v zasnovah in izrazju, bodo imele od tega koristi vse udeležene strani.
- *Izobraževalci* — ob predpostavki, da bo *Okvir* široko sprejet, naj bi se njegove zasnove in izrazje vključili v učne načrte univerz.