



Mag. Barbara Kogej

Uporabna etika vključevanja in obvladovanja tveganj v poslovanju

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na poslovanje

- Naravno okolje: naravni viri in njihovo izkoriščanje ter posledice le tega => izpusti, odpadki, energija, verjetnost naravnih nesreč,....
- Gospodarski: razpoložljivost kapitala, pogoji financiranja, stopnja nezaposlenosti, konkurenčnost na trgu,....
- Socialno-kulturni: demografske spremembe, obnašanje potrošnikov, družbena odgovornost,...
- Politični: spremembe na političnem področju, spremembe v zakonodaji in pravni ureditvi, politična nestabilnost,...
- Tehnološki: spremembe v pristopih novih tehnologij.

Podjetje nima velikega vpliva za spremembe.

Notranji dejavniki, ki vplivajo na poslovanje

- Organizacijska struktura: velikost podjetja, vodstvo, zaposleni, povezanost med posameznimi oddelki.
- Zaposleni: sposobnosti in znanja, sprejemanje odgovornosti, motiviranost, strokovnost, pripravljenost na obvladovanje tveganj, prepoznavanje priložnosti,...
- Infrastrukutra: razpoložljivost in zmogljivost sredstev, povezanost,....
- Procesi: zmožnosti, izvajanje, ...
 - Delovni procesi
 - Proizvodnji procesi
 - Procesi kakovosti
 - Procesi informacijske tehnologije
 -
- Tehnologija: neoporečnost in razpoložljivost podatkov in sistemov, možnost nadaljnega razvoja.



Podjetja imajo vpliv na spremembe.



Kako obvladujemo tveganja?

Tveganje – verjetnost, da se bo dogodek zgodil in neugodno vplival na doseganje ciljev. Pri tem ocenimo posledice dogodka na poslovanje.

Priložnost je nasprotna tveganju.

Največje tveganje je lahko neprepoznavanje in neizkoriščanje priložnosti!

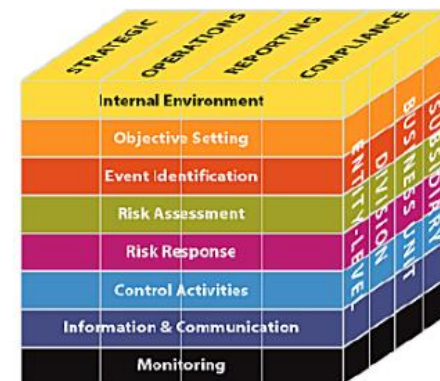
Obseg vključenosti notranjih kontrol v obvladovanje tveganj

3 vidiki:

področje delovanja (na nivoju podjetja, oddelka, procesa in produkta),

cilji delovanja (strateški cilji, operativni cilji podjetja, skladnosti delovanja, popolnosti in pravilnosti računovodskega poročanja),

notranje kontrole (notranje okolje, postavljanje ciljev, opredelitev dogodkov, vrednotenje tveganj, odziv na tveganja, aktivnosti kontroliranja, informiranje in komunikacija, spremljanje obvladovanja tveganj)



Notranje kontrole – definicija

Notranji nadzor je proces, ki je zasnovan tako, da zagotavlja razumno podlago/dokazilo glede doseganja ciljev na naslednjih področjih:

- uspešnosti in učinkovitosti poslovanja,
- zanesljivosti finančnega poročanja,
- skladnost z veljavnimi zakoni in predpisi,
- varovanje sredstev (premoženja).

Notranje kontrole – notranje okolje

Notranje okolje je temelj na katerem se gradijo vrednote podjetja na osnovi tako imenovanih mehkih ali vedenjskih kontrol, kot so zaupanje, etika, poštenje, neoporečnost, medsebojni odnosi in uspešno vodenje.

Glavno vlogo ima vodstvo, to je odnos do zaposlenih in dober vzgled pri upravljanju podjetja.

Notranje kontrole – vrednotenje tveganj

Vodstvo se mora zavedati, predvideti in obravnavati potencialna tveganja in priložnosti.

Sprememba je lahko vzrok za tveganja => novi zaposleni, sprememba procesov, nova tehnologija, sprememba v zakonodaji, uvedba novega informacijskega sistema, nenadna rast prodaje oziroma spremembe na trgu, spremembe valutnih tečajev,...

Tveganja prepoznamo, če dobro poznamo notranje procese in povezave med njimi.

Tveganja identificiramo skozi vedenje strokovnega skepticizma in postavljamo vprašanja:

- Kaj gre lahko narobe? Kje lahko zgrešimo?
- Katere aktivnosti so najbolj kompleksne, katere urejene?
- Kje porabimo največ denarnih sredstev?
- Katera sredstva je potrebno zaščititi?
- Kje bi lahko prišlo do motenj v procesu?

Notranje kontrole – vrednotenje tveganj

Pogoji, ki povečujejo tveganja:

- Ni ustrezne razmejitve dolžnosti in pristojnosti
- Preveč zaupanja:
 - Potrjevanje dokumentov brez pregleda.
 - Pomanjkanje preverjanja transakcij, ko so vnešene v sistem.
 - Pomanjkanje uskladitev.
- Ni nadaljnega spremljanja, ko se pojavijo določeni dogodki, ki so vprašljivi in nesmiselni.
- Pomanjkanje kontrole nad premoženjem.
- Pomanjkanje kontrole v nabavi in izborom dobaviteljev.
- Pomanjkanje poznavanja politik in predpisov.

Notranje kontrole – vrste tveganj

- **Strateška tveganja** preprečujejo podjetju, da bi doseglo svoje cilje, sledilo strategiji in izpolnilo vizijo.
- **Finančna tveganja** lahko negativno vplivajo na finančni rezultat podjetja, predvsem uničenje ali celo izgubo premoženja.
- **Tveganja skladnosti s predpisi** izpostavljajo podjetje globam in kaznim, ki jih je potrebno plačati zaradi neskladnosti z zakoni in predpisi.
- **Tveganja ugleda** negativno izpostavijo podjetje v javnosti.
- **Operativna tveganja** preprečujejo podjetjem izvajanje operativnih poslovnih operacij na učinkovit in uspešen način oziroma ovirajo poslovanje podjetja.



Notranje kontrole – kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti so ukrepi zapisani v politikah in postopkih podjetja in zagotavljajo ustrezno in pravočasno izvajanje smernic upravljanja tveganj.

Kontrolne aktivnosti so učinkovite, če so:

- Primerne in pravočasno izvedene.
- Delujejo dosledno v skladu z načrtom v celotnem obdobju.
- Stroškovno učinkovite, celovite in smiselne.
- Neposredno vezane na kontrolni cilj.
- Izvirajo iz določenega tveganja v podjetju.



Notranje kontrole – vrste notranjih kontrol

- **Direktivne:** sprejetje politik podjetja, določitev omejitve porabe po nivojih, implementacija IT standardov,....
- **Preventivne:** izvedba izobraževanj sprejetih politik in predpisov podjetja, pregled in odobritev procesa nabave pred začetkom, preverjanje avtorizacijskih dostopov, pravila uporabe gesel, ...
- **Detektivne:** uskladitev analitičnih evidenc, popisi sredstev, kontrola dejanskih stroškov, revizije,...
- **Korektivne:** predložitev popravljenih transakcij po ugotovitvi napak v izvajanju procesa oz. aktivnosti.
- **Obnovitvene:** ustrezno "backup-iranje" podatkovnih baz, arhiviranje dokumentacije.
- **Avtomatske:** vezane na ustrezne nastavitve v IT sistemih.

Primeri izvajanja notranjih kontrol

- Implementacija informacijskega sistema (avtorizacijske vloge)
- Knjiženje računov dobaviteljev in plačila (ustrezna in jasna razmejitev dolžnosti/pristojnosti pri evidentiranju stroškov in poravnavi obveznosti)
- Materialno poslovanje – sprotno usklajevanje zalog
- Kontrola izračuna plač



Notranje kontrole – zagotavljanje obvladovanja tveganj

- Politike in procedure podjetja so ažurirane.
- Zagotovitev razumevanja in spoštovanja politik in pravnih zahtev.
- Finančni limiti so ustrezno avtorizirani v sistemu in skomunicirani.
- Zagotovitev, da je vse premoženje vedno varovano.
- Konstantno izvajanje kontrol in zagotavljanje kontrolne dokumentacije in dokazil.
- Zagotovitev, da so odobritve vedno podpisane skladno z finančnimi limiti na vseh dokumentih.
- Podatkovne baze in pomembni podatki so dosegljivi le zaposlenim, ki so za to avtorizirani.
- Določitev lastnikov kontrol in njihovo razumevanje odgovornosti izvajanja notranjih kontrol.
- Zagotovitev, da zaposleni razumejo tveganja na njihovem področju delovanja.
- Postavitev osebnih ciljev in mehanizma merjenja le teh.
- Spremljanje izvajanje kontrol (dokazila) in ustrezna predstavitev rezultatov izvajanja notranjih kontrol.
- Neodvisen pregled in ocena vzdržnosti kontrolnega sistema.

Notranje okolje in kontrole – vpliv na etične vrednote podjetja

- Nevzdržen sistem notranjih kontrol ustvarja priložnosti za prevare.
- Poslovna etika je sistematično izvajanje vrednot podjetja.
- Vzrok prevar je pomanjkanje osebne etike.

Kako notranje kontrole vplivajo na poslovno etiko?

Aktivnosti

- Vključenost vodstva v izvajanje notranjih kontrol.
- Osveščенost zaposlenih preko izobraževanj o vrednotah podjetja (zapisane v politikah).
- Visoke etične vrednote, občutek odgovornosti, lojalnostj podjetju ter strokovni pristop vsakega zaposlenega.
- Vzdržnost notranjega kontrolnega sistema.
- Standardizacija in avtomatizacija procesov.
- Ustrezna razmejitev dolžnosti.
- Primerna organizacijska struktura.
- Kultura in klima podjetja.

Rezultati

- Visoki etični standardi v poslovanju.
- Nagrajevanje v skladu z etiko in strategijo podjetja.
- Poštenost, neoporečnost in točnost poslovanja.



Najlepša hvala za vašo pozornost.