**PREDLOG**

**KODEKS NAČEL NOTRANJEGA POROČANJA**

**Predgovor**

Organizatorji prvih treh konferenc o notranjem poročanju so oblikovali projekt izdelave Kodeksa načel notranjega poročanja (KNNP). Glavni pokrovitelj projekta je Gospodarska zbornica Slovenije. Kodeks naj bi bil v pomoč pri delovanju notranjega informacijskega sistema v združbah.

V letih 2011 do 2013 so bile organizirane tri konference o notranjem poročanju. Zborniki referatov in pripombe iz razprave na konferencah so bili temeljno gradivo za pripravo osnutka KNNP.

Pripravljena sta prvi (splošni) del KNNP in drugi (osrednji) del. Posebni del KNNP, ki naj bi vseboval načela notranjega poročanja po različnih posameznih dejavnostih, bo nadalje pripravljal Inštitut za poslovodno računovodstvo pri Visoki šoli za računovodstvo v Ljubljani.

Komisija daje predlog Kodeksa v javno razpravo. Razprava bo trajala do 30. 6. 2015. Pripombe in predloge pošljite na Inštitut za poslovodno računovodstvo, Stegne 21c, 1000 Ljubljana ([ipr-vsr@vsr.si](mailto:ipr-vsr@vsr.si)) ali neposredno na [zivko.bergant@siol.net](mailto:zivko.bergant@siol.net).

Končno besedilo KNNP bo objavljeno na spletnih straneh organizatorjev in Gospodarske zbornice Slovenije.

K sprejemu KNNP so vabljene vse strokovne institucije, ki se ukvarjajo s poslovanjem in informacijskimi sistemi v združbah.

Organizatorji želimo, da bi KNNP dosegel svoj namen. Zato bomo veseli vsake pripombe ali predloga za njegovo izboljšanje.

**VSEBINA**

**UVOD**

0 OPREDELITVE TEMELJNIH POJMOV

* 1. **SPLOŠNA NAČELA**

1. SPLOŠNA NAČELA O INFORMACIJSKEM SISTEMU ZA NOTRANJE POROČANJE
2. SPLOŠNA NAČELA O EVIDENTIRANJU ZA NOTRANJE POROČANJE
3. SPLOŠNA NAČELA O PREDRAČUNAVANJU ZA NOTRANJE

POROČANJE

1. SPLOŠNA NAČELA O ANALIZIRANJU ZA NOTRANJE POROČANJE
2. SPLOŠNA NAČELA O NADZIRANJU V OKVIRU NOTRANJEGA

POROČANJA

1. SPLOŠNA NAČELA O INFORMIRANJU V OKVIRU NOTRANJEGA POROČANJA
2. SPLOŠNA NAČELA O SHRANJEVANJU ZA NOTRANJE POROČANJE
3. SPLOŠNA NAČELA POROČANJA O NADZIRANJU V OKVIRU NOTRANJEGA POROČANJA
4. SPLOŠNA NAČELA O NAČRTOVANJU ZA NOTRANJE POROČANJE
5. SPLOŠNA NAČELA PRIPRAVE IZVAJANJA (ORGANIZIRANJA) ZA NOTRANJE POROČANJE
6. Načela organizacijske strukture in procesov

II. Načela organiziranja informacijske in komunikacijske tehnologije

1. SPLOŠNA NAČELA VODENJA ZA NOTRANJE POROČANJE

**II. NAČELA PO POSLOVNIH FUNKCIJAH**

1. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA NABAVNO FUNKCIJO
2. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA PROIZVODNO FUNKCIJO
3. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA TRŽENJSKO FUNKCIJO
4. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA FINANČNO FUNKCIJO
5. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA KADROVSKO FUNKCIJO
6. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA INVESTICIJSKO TEHNIČNO FUNKCIJO

**III. NAČELA PO VRSTAH UPORABNIKOV**

1. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA O POSLOVNIH DOSEŽKIH V PRIDOBITNIH ZDRUŽBAH (PODJETJIH)
2. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA O POSLOVNIH DOSEŽKIH V NEPRIDOBITNIH ZDRUŽBAH
3. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA V MALIH PODJETJIH
4. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA IN KOMUNIKACIJE Z ZAPOSLENCI IN S SINDIKATOM
5. NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA UPRAVLJALCE IN NADZORNE ORGANE
6. **KONČNE DOLOČBE**

**UVOD**

Kodeks načel notranjega poročanja (KNNP) je celovit in strnjen zapis pravil o organiziranju in delovanju informacijskega sistema za potrebe notranjih uporabnikov poslovnega sistema.

Načela notranjega poročanja se nanašajo na vse poslovne sisteme, smiselno pa se lahko uporabljajo v vseh organizacijskih sistemih. Zato je uporabljen splošni pojem: *združba*.

Pomemben del načel se lahko smiselno uporablja tudi za informacijski sistem zunanjega poročanja, zlasti v pogledu splošnih usmeritev.

Temeljni nameni KNNP so zlasti:

* prispevek k uveljavitvi strokovnih norm pri organiziranju in delovanju notranjega informacijskega sistema v združbah;
* pomoč in opora nosilcem posameznih poslovnih funkcij v združbi;
* pomoč in opora nosilcem in izvajalcem v računovodstvih združb;
* prispevek k lažjemu razumevanju vloge in poslanstva poslovodnega računovodstva in računovodskih delavcev v združbi ter razmerja do posameznih poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot;
* pomoč in opora poslovodstvom združb in drugim vodilnim in vodstvenim delavcem pri (re)organiziranju notranjega informacijskega sistema in pri uresničevanju njegovega poslanstva v združbi;
* prispevek k oblikovanju sodil pri notranjem revidiranju v zvezi z notranjim poročanjem;
* podpora pri ustreznem prenosu teoretičnih dosežkov v prakso;
* izhodišče pri usposabljanju mlajših računovodskih strokovnjakov;
* strokovna izhodišča za pripravo splošnih aktov in organizacijskih navodil v povezavi z računovodstvom;
* prispevek k izboljšanju in poenotenju računovodskega izrazja v okviru poslovodnega računovodstva;
* prispevek k večji kakovosti zunanjega poročanja;
* podpora nadaljnjemu razvoju notranjega poročanja;
* podpora izvedencem in strokovnjakom pri oblikovanju njihovih strokovnih mnenj in ekspertiz;
* izhodišče za oblikovanje standardov notranjega poročanja.

Vsebinska zasnova kodeksa je naslednja:

1. Splošni del:

* Uvod;
* Opredelitve temeljnih pojmov v zvezi z notranjim poročanjem.

1. Osrednji del:

* Splošna načela notranjega poročanja (poglavja 1 do 11);
* Načela notranjega poročanja po temeljnih poslovnih funkcijah[[1]](#footnote-1) (poglavja 12 do 17);
* Načela notranjega poročanja po vrstah organizacij in uporabnikov (poglavja 18 do 22)

1. Posebni del:

* Načela notranjega poročanja po različnih posameznih dejavnostih.

Kodeks je zasnovan tako, da ga bo možno dopolnjevati s posebnostmi posamezne dejavnosti in bo v svojem posebnem delu pravzaprav stalno nedokončano delo, saj je nemogoče takojšnje zajetje vseh dejavnosti, poleg tega pa nastajajo tudi nove.

Pri procesnem razumevanju poslovnega sistema se prepletajo odločevalni, informacijski in izvajalni proces, ki so vsak zase *delni sistem* (in ne podsistem).[[2]](#footnote-2) Podobno lahko obravnavamo informacijski sistem vsake združbe. Zato so načela po posameznih poglavjih opredeljena tako glede na odločanje kot tudi glede na informiranje in izvajanje. Tako je sicer obsežno področje notranjega sistematično urejeno, z možnostjo nadaljnjega izpopolnjevanja.

Sorazmerna obsežnost KNNP je rezultat izhodišča, naj bodo načela v funkciji dovolj jasne in celovite, čeprav jedrnate predstavitve vsebine.

Meja med računovodskim in neračunovodskim informacijskim sistemom je nejasno določljiva in se spreminja z razvojem informacijskih potreb in informacijsko-komunikacijske tehnologije. Zato se načela ne omejujejo le na računovodske informacije, kajti poslovodno računovodstvo se razvija tudi v smer neračunovodskih in nedenarno izraženih informacij.

Besedilo splošnega in osrednjega dela KNNP se sestoji iz naslednjih poglavij:

*Predpoglavje* (poglavje 0) kodeksa obsega **opredelitve temeljnih pojmov**. Z njim je nadaljnje besedilo razbremenjeno pojasnjevanja temeljnih izrazov.

*Prvo* poglavje obsega **splošna načela o informacijskem sistemu za notranje poročanje.** Pomenijo temeljna izhodišča za organiziranje in delovanje informacijskega sistema za notranje poročanje v združbi. Obravnavana so sistemsko po posameznih vrstah informacijskih funkcij kot uvod v osrednji del kodeksa.

*Drugo* poglavje obsega **splošna načela o evidentiranju za notranje poročanje** kot najpomembnejšemu delu funkcije obravnavanja podatkov o preteklosti. Pri tem je posebej obravnavano knjigovodenje in njegove značilnosti s sistemskega vidika.

*Tretje* poglavje obsega **splošna načela o predračunavanju za notranje poročanje** kot najpomembnejšemu delufunkcije obravnavanja podatkov o prihodnosti.Pri tem je posebej obravnavano računovodsko predračunavanje in njegove značilnosti s sistemskega vidika.

*Četrto* poglavje obsega **splošna načela analiziranja za notranje poročanje** kot najpomembnejšemu delufunkcije analiziranja.Pri tem je posebej obravnavano računovodsko analiziranje in njegove značilnosti s sistemskega vidika.

*Peto* poglavje obsega **splošna načela o nadziranju v okviru notranjega poročanja** kot najpomembnejšemu delufunkcije nadziranja v informacijskem sistemu.Pri tem je posebej obravnavano računovodsko nadziranje in njegove značilnosti s sistemskega vidika.

*Šesto* poglavje obsega **splošna načela o informiranju v okviru notranjega poročanja** kot zadnji fazi informacijskega procesa ob prehodu v poslovodni delni sistem.Pri tem je posebej poudarjen pomen komuniciranja in vzpostavljanja zaupanja v združbi.

*Sedmo* poglavje obsega **splošna načela o shranjevanju za notranje poročanje** kot zadnji fazi krogotoka dokumentacije v združbi.Pri tem je posebej obravnavano sprotno in priročno shranjevanje ter arhiviranje.

*Osmo* poglavje obsega **splošna načela o poročanju nadziranju v okviru notranjega poročanja** kot zadnjo fazo nadziranja obravnavanja podatkov, ki vodji informacijskega sistema zagotavlja informacije o delovanju funkcije nadziranja v informacijskem sistemu za potrebe notranjega poročanja.

*Deveto* poglavje obsega **splošna načela o načrtovanju notranjega poročanja** kot eni od poslovodnih funkcij informacijskega sistema. Izhaja iz informacijskih potreb in zagotavlja nemoteno delovanje informacijskega sistema na kratek in dolgi rok.

*Deseto* poglavje obsega **splošna načela priprave izvajanja (organiziranja) informacijskega sistema za notranje poročanje** kot druge od poslovodnih funkcij informacijskega sistema. Poglavje je ločeno na dve podpoglavji: načela organizacijske strukture in procesov ter načela organiziranja informacijsko-komunikacijske tehnologije z vključenim dokumentarnim sistemom.

*Enajsto* poglavje obsega **splošna načela vodenja v informacijskem sistemu notranjega poročanja**. Obravnava značilnosti dobrega vodenja ljudi in potrebne usmeritve delovanja vodij na vseh organizacijskih ravneh v združbi.

*Načela v poglavjih od 12 do 17 obravnavajo notranje poročanje za potrebe temeljnih poslovnih funkcij. V različnih dejavnostih imajo združbe različne potrebe in različne poudarke pri razvoju teh funkcij. Temu primerno je treba uporabljati splošna načela, opredeljena s tem kodeksom.*

*Dvanajsto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja za nabavno funkcijo** kot temeljno poslovno funkcijo. Najprej obravnava njene temeljne značilnosti, ki vplivajo na potrebe po notranjem poročanju za to področje nalog. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

*Trinajsto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja za proizvodno funkcijo** kot naslednjo temeljno poslovno funkcijo. Najprej obravnava njene temeljne značilnosti, ki vplivajo na potrebe po notranjem poročanju za to področje nalog. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

*Štirinajsto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja za trženjsko funkcijo** kot naslednjo temeljno poslovno funkcijo. Najprej obravnava njene temeljne značilnosti, ki vplivajo na potrebe po notranjem poročanju za to področje nalog. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

*Petnajsto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja za finančno funkcijo**. Obravnava notranje poročanje za potrebe ene od temeljnih poslovnih funkcij. Pri tem, zlasti z informacijskega vidika, ne ponavlja brez potrebe načel, ki so sprejeta že v okviru Kodeksa poslovnofinančnih načel[[3]](#footnote-3), pač se na njih deloma sklicuje.

*Šestnajsto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja za kadrovsko funkcijo**, kot naslednjo, izredno pomembno temeljno poslovno funkcijo. Najprej obravnava njene temeljne značilnosti, ki vplivajo na potrebe po notranjem poročanju za to področje nalog. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

*Sedemnajsto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja za investicijsko-tehnično funkcijo**, kot naslednjo, izredno pomembno temeljno poslovno funkcijo. Najprej obravnava njene temeljne značilnosti, ki vplivajo na potrebe po notranjem poročanju za to področje nalog. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

*Načela v poglavjih od 18 do 22 obravnavajo notranje poročanje v pridobitnih in nepridobitnih združb, posebnosti notranjega poročanja v malih podjetjih in notranje poročanje zaposlencem, sindikatu ter upravljalcem in nadzornim organom.*

*Osemnajsto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja o poslovnih dosežkih v pridobitnih združbah (podjetjih).** Obravnava posebnosti notranjega poročanja v delujočih podjetjih. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

*Devetnajsto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja o poslovnih dosežkih v nepridobitnih združbah**. Poglavje je dopolnitev osemnajstega poglavja z vidika posebnosti nepridobitnih združb. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

*Dvajseto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja v malih podjetjih.** Poglavje pomeni dopolnitev vseh prejšnjih poglavij z vidika manjšega obsega poslovanja in iz tega izhajajočih posebnosti. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

*Enaindvajseto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja in komunikacije z zaposlenci in s sindikatom**. Obravnava pomembnost ravnanja z nosilci intelektualnega kapitala združbe in posebnosti notranjega poročanja zaposlencem in sindikatu kot predstavniku delojemalcev. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

*Dvaindvajseto* poglavje obsega **načela notranjega poročanja za upravljalce in nadzorne organe**. Obravnava notranje poročanje nosilcem razvoja in delovanja združb, aktivnim lastnikom in nadzornim organom. Načela, ki na tem temeljijo, so prikazana s poslovodnega informacijskega in izvajalnega vidika.

Triindvajseto poglavje vsebuje *končne določbe* osrednjega dela kodeksa.

**0 OPREDELITVE TEMELJNIH POJMOV**

* 1. **Informacijski sistem** je delni sistem poslovnega sistema (poleg izvajalnega in odločevalnega delnega sistema), izraža torej sistemski vidik in ni organizacijski pojem.
  2. **Zmogljivosti informacijskega sistema** tvorijo strojna oprema, programska oprema, ljudje, organizacijski postopki in metode, komunikacije ter baze podatkov.
  3. **Namen informacijskega sistema** je zbirati, urejevati, obdelovati in hraniti podatke ter iz njih oblikovati in posredovati informacije uporabnikom.
  4. **Informacijske funkcije** so obravnavanje podatkov o preteklosti, obravnavanje podatkov o prihodnosti, analiziranje podatkov in nadziranje obravnavanja podatkov.
  5. **Temeljne poslovne funkcije** so tiste poslovne funkcije, ki se ukvarjajo s temeljnimi poslovnimi procesi. Z izvajanjem njihovih nalog se dosegajo nameni in cilji združbe (nabavna, proizvodna, prodajna, finančna, kadrovska in investicijsko-tehnična).
  6. **Funkcija** pomeni določeno področje nalog s pripadajočimi zmogljivostmi poslovnega sistema za njihovo opravljanje.
  7. **Notranje poročanje** je proces oblikovanja, prenašanja in posredovanja informacij notranjim uporabnikom za poslovno odločanje, delovanje, merjenje dosežkov v poslovanju in varovanje premoženja združbe.
  8. **Informacijski sistem za notranje poročanje** je del celotnega informacijskega sistema, ki zbira, urejuje, obdeluje in shranjuje podatke ter iz njih oblikuje in posreduje informacije notranjim uporabnikom. Sestavljajo ga računovodstvo za notranje poročanje, statistični informacijski sistem za notranje poročanje in operativni informacijski sistem za notranje poročanje.
  9. **Uporabniki informacij notranjega poročanja** so lastniki oziroma ustanovitelji, ki so aktivni nosilci odločanja, poslovodstvo združbe na vseh ravneh organiziranosti, notranji nadzorni organi in zaposlenci oziroma njihov sindikat.
  10. **Izrazna moč informacije** kot namensko usmerjenega sporočila se kaže v njeni zmožnosti vzbujanja občutka priložnosti ali nevarnosti pri uporabniku in v iz tega izhajajoči koristnosti.
  11. **Kakovost informacije** je odvisna od njene smotrnosti (razmerja med stroški in koristjo informacije), razumljivosti, pravočasnosti, preverljivosti, primerljivosti in nepristranskosti.
  12. **Računovodstvo** je tisti del informacijskega sistema združbe, ki deluje po računovodskih načelih in usmeritvah.
  13. **Računovodstvo za notranje poročanje** je tisti del računovodstva, ki se ukvarja z zbiranjem, urejevanjem, obdelovanjem in shranjevanjem podatkov, analiziranjem, oblikovanjem in posredovanjem informacij notranjim uporabnikom. Praviloma je najpomembnejši del informacijskega sistema za notranje poročanje v posamezni združbi.
  14. **Statistični informacijski sistem** združbe za notranje poročanje (na primer statistična kontrola kakovosti) zajema obravnavanje statističnih podatkov v okviru statističnih dejavnosti (statistično evidentiranje, statistično predvidevanje, statistično kontroliranje in statistično proučevanje) ter ustrezno oblikovanje, prenos in posredovanje statističnih informacij notranjim uporabnikom. Statistični informacijski sistem ne zajema statističnega analiziranja računovodskih ali operativnih podatkov.
  15. **Operativni informacijski sistem** za notranje poročanje zbira, urejuje, obdeluje in shranjuje neračunovodske podatke ter iz njih oblikuje in posreduje informacije uporabnikom. Neračunovodski podatki izvirajo iz občasnih ali stalnih priročnih in pomožnih evidenc, ki (še) niso obravnavani skladno s temeljnimi računovodskimi načeli in usmeritvami. Zato v posamezni združbi (še) niso predmet računovodskega obravnavanja.
  16. **Obravnavanje podatkov** obsega njihovo ročno ali elektronsko pridobivanje, zbiranje, členjenje, urejanje, razvrščanje, primerjanje, povezovanje, uskupinjevanje, shranjevanje, razširjanje, posredovanje in izdelavo informacij.
  17. **Obravnavanje podatkov o preteklosti** obsega knjigovodenje, statistično ter operativno evidentiranje v združbi.
  18. **Obravnavanje podatkov o prihodnosti** obsega računovodsko predračunavanje, statistično ter operativno predvidevanje v združbi.
  19. **Obravnavanje informacij** obsega njihovo (pre)oblikovanje, posredovanje, preurejanje, združevanje, primerjanje, shranjevanje in podobno.
  20. **Analiziranje (proučevanje) podatkov** pomeni kritično presojanje in oblikovanje informacij o preteklosti ter prihodnosti za namene poslovnega odločanja.
  21. **Nadziranje obravnavanja podatkov** pomeni presojanje informacijskih procesov v združbi z vidika njihove pravilnosti in ustreznosti.
  22. **Informiranje** je ena od informacijskih funkcij informacijskega sistema. Obsega posredovanje, predstavljanje, prikazovanje in pojasnjevanje informacij uporabnikom ter ustrezno komuniciranje z njimi, kar vključuje tudi usposabljanje uporabnikov za razumevanje informacij.
  23. **Posredovalec informacije** je nosilec informiranja in praviloma tudi odgovorni informator.
  24. **Računovodsko poročanje** vsebuje oblikovanje in posredovanje tistih informacij, ki so oblikovane na osnovi računovodsko obravnavanih podatkov (skladno z računovodskimi načeli in usmeritvami). Razlikujemo zunanje in notranje računovodsko poročanje.
  25. **Notranje računovodsko poročanje** je sestavni del računovodstva za notranje poročanje in vsebuje oblikovanje, prenos ter posredovanje računovodskih informacij notranjim uporabnikom.
  26. **Poslovodenje notranjega poročanja** obsega odločevalne funkcije na področju informacijskega sistema za notranje poročanje (načrtovanje, priprava izvajanja in nadziranje).
  27. **Računovodska služba** je organizacijska enota združbe, kjer se pretežno opravljajo računovodska dela in opravila.
  28. **Knjigovodenje** je tisti del računovodskih procesov, ki se ukvarja s podatki o preteklosti.
  29. **Računovodsko predračunavanje** je tisti del računovodskih procesov, ki se ukvarja s predvidevanjem (ne pa z načrtovanjem) podatkov o prihodnosti.
  30. **Računovodsko analiziranje** je tisti del računovodskih procesov, ki se ukvarja z analiziranjem podatkov.
  31. **Računovodsko nadziranje** je tisti del računovodskih procesov, ki se ukvarja z nadziranjem računovodskih procesov in stanj.
  32. **Poslovodno računovodstvo** je tisti del računovodstva, ki se ukvarja z obravnavanjem podatkov in informacij kot strokovnih podlag za odločanje poslovodstev na vseh ravneh združbe.
  33. **Računovodenje** je del računovodstva, ki obsega njegove izvajalne in informacijske funkcije, ne vsebuje pa poslovodenja v računovodstvu.
  34. **Poslovodenje v računovodstvu** obsega odločevalne funkcije v računovodstvu, in sicer: načrtovanje računovodenja, pripravo izvajanja računovodenja ter nadziranje računovodenja.
  35. **Informacijsko-komunikacijska tehnologija (IKT)** pomeni strojno in programsko opremo za obravnavanje različnih vrst podatkov in informacij s pomočjo mikroelektronike, računalništva in komunikacij neposredno ali na daljavo.
  36. **Dokumentacijski sistem** je usklajen sestav ljudi, naprav ali drugih virov, ki priskrbijo pisne, tiskane ali elektronske podatke, ki oblikujejo in/ali dopolnjujejo informacije.
  37. **Poslovna inteligenca** je računalniško podprt skupek metodik, postopkov, struktur in tehnologij, ki pretvarjajo podatke v smiselne informacije kot podporo za poslovno odločanje.
  38. **Podjetje** je pridobitna (profitna) združba, ustanovljena za delovanje za nedoločen čas za doseganje ciljev skladno s teorijo interesnih skupin.
  39. **Nepridobitna združba** je pravno urejena skupina oseb, ki je združena s ciljem uporabe presežka pri poslovanju za splošno in/ali javno korist.
  40. **Mesto odgovornosti** je organizacijska enota (kot rezultat decentralizacije odgovornosti) ali drug področni ali območni odsek (segment) v poslovnem procesu oziroma organizacijskem ustroju združbe, ki je predmet notranjega poročanja in je zanj določena odgovorna oseba.
  41. **Komuniciranje** v združbi je dvosmerna, interaktivna izmenjava podatkov in informacij med nosilci oziroma izvajalci notranjega poročanja in notranjimi uporabniki informacij.
  42. **Upravljanje** pomeni izvajanje lastniške oblasti v združbi, postavljanje temeljnih ciljev združbe.
  43. **Poslovodenje pomeni** postavljanje podrobnejših ciljev in obsega načrtovanje, pripravo izvajanja in nadziranje poslovanja.
  44. **Vodenje** pomeni vplivanje na posameznika ali skupino, da naredi tisto, kar želi vodja.

**1 SPLOŠNA NAČELA O INFORMACIJSKEM SISTEMU ZA NOTRANJE POROČANJE**

**A Izhodišča**

* 1. Pri organiziranju in delovanju informacijskega sistema za notranje poročanje je treba upoštevati tako osnovne razlike informacijskega sistema za notranje poročanje v primerjavi z informacijskim sistemom za zunanje poročanje, kot tudi njuno prekrivanje. To praviloma ne pomeni njunega ločenega organiziranja v različnih organizacijskih enotah. (Načelo vsebinskega razlikovanja zunanjega in notranjega informacijskega sistema za poročanje)
  2. Temeljne razlike med zunanjim in notranjim poročanjem so:
* oblika in vsebina informacij za notranje uporabnike ni opredeljena s predpisi ali standardi; pravila si združbe postavljajo same;
* zunanji uporabniki so (za razliko od notranjih) pogosto neznani;
* običajno za notranje poročanje ni odgovorna le ena oseba, saj se ne izvaja le v eni organizacijski enoti;
* notranje poročanje praviloma zahteva bolj sveže (ažurne), pogostejše in podrobnejše informacije;
* notranji uporabniki so na vseh ravneh združbe;
* notranji uporabniki imajo večjo moč vplivanja na obseg, vrsto in kakovost informacij;
* obseg in raznovrstnost notranjih informacij sta praviloma večja;
* kakovost informacij za notranje uporabnike je bistvenega pomena za poslovodne odločitve in s tem za uspešnost poslovanja združbe;
* pri notranjih uporabnikih je večji poudarek na pravočasnosti kot pa na natančnosti informacij;
* posamezne informacije za notranje uporabnike ne obsegajo celotnega poslovanja, temveč so osredotočene na manjše in podrobnejše dele dejavnosti združbe;
* pri notranjih uporabnikih je večji poudarek na nedenarno izraženih informacijah.
  1. Prekrivanje informacijskih sistemov za notranje in zunanje poročanje je predvsem naslednje:
* pomemben del informacij za zunanje uporabnike je zanimiv (in potreben) tudi za notranje uporabnike;
* del informacij za notranje porabnike lahko združba nameni tudi zunanjim uporabnikom, če ocenjuje, da bo s tem povečala svoj ugled in zaupanje v okolju oziroma pri določenih interesnih skupinah;
* z razvojem informacijske tehnologije in potreb po informacijah bo v prihodnosti prekrivanje sicer vedno večje, vendar bosta tudi vnaprej ostala dva sistema, ki se v osnovi zaradi različnih uporabnikov pomembno razlikujeta.
  1. Pomembna povezava notranjega poročanja z zunanjim je poročanje po odsekih, ki je okvirno opredeljeno tudi z mednarodnimi računovodskimi standardi.
  2. Ne glede na razlike med zunanjim in notranjim poročanjem veljajo tudi za sistem notranjega poročanja splošna načela informacijskih sistemov v združbah (zanesljivost, nepristranskost, kakovost, smotrnost, kompleksnost, integralnost, prilagodljivost, interdisciplinarnost, dinamičnost, usmerjenost, interaktivnost, odprtost, redundanca).

(Načelo upoštevanja splošnih načel informacijskih sistemov)

* 1. Osnovna področja informacijskega sistema za notranje poročanje so zajeta s tremi razsežnostmi:
* uporabniki (aktivni upravljalci in nadzorni organi, poslovodstvo na vseh ravneh odločanja vključno z vodji mest odgovornosti, zaposlenci in sindikat),
* področja poslovnih nalog (nabava, proizvodnja, trženje, finance, kadri, investicijsko tehnično področje in izidi na ravni združbe),
* vrsta informacij glede na obdobje (predračunske in obračunske).

(Načelo področne razsežnosti informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. Temeljni namen informacijskega sistema za notranje poročanje je oblikovanje informacij, za zmanjšanje tveganja pri odločanju o poslovanju združbe in povečanje odgovornosti odločevalcev. V tem okviru ima informacijski sistem zlasti naslednje naloge:
     + priprava strokovnih podlag za načrtovanje poslovanja,
     + priprava strokovnih podlag za odločanje v poslovanju,
     + priprava informacijskih osnov za merjenje uspešnosti in ocenjevanje izvajanja nalog na vseh ravneh poslovanja združbe,
     + izboljšanje komuniciranja z notranjimi in zunanjimi uporabniki informacij,
     + notranje nadziranje poslovanja,
     + priprava informacij za varovanje premoženja (preprečevanje in odkrivanje prevar),
     + informiranje zaposlencev in sindikata.

(Načelo namena in nalog informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. Informacijski sistem za notranje poročanje prežema vse organizacijske enote v združbi, vključno z enotami zunanjega opravljanja dejavnosti (*outsourcing*). (Načelo organizacijske razsežnosti informacijskega sistema za notranje poročanje)
  2. Temeljne prvine informacijskega sistema, ki oblikujejo njegovo zmogljivost, so:
     + strojna oprema,
     + programska oprema,
     + kadri,
     + organizacijski postopki in metode,
     + komunikacijska povezanost,
     + zasnova, sestava in vsebina virov podatkov in informacij.

(Načelo zmogljivosti informacijskega sistema)

* 1. Viri podatkov za obravnavo v informacijskem sistemu za notranje poročanje so zunanji in notranji. Notranji viri so procesi evidentiranja, predračunavanja in nadziranja, zunanji viri pa prihajajo iz okolja združbe. Pri tem podatkov iz zunanjega opravljanja dejavnosti ne obravnavamo kot zunanje podatke. (Načelo virov podatkov informacijskega sistema za notranje poročanje)
  2. Informacijski sistem za notranje poročanje se mora razvijati skladno z razvojem združbe kot celote. (Načelo razvoja informacijskega sistema za notranje poročanje)
  3. Računovodstvo je običajno najpomembnejši del informacijskega sistema združbe. Temu primerna je pomembnost organiziranja in delovanja računovodstva, pri čemer je treba upoštevati vse tri njegove delne sisteme: odločevalnega, informacijskega in izvajalnega. Enako opredelimo delne sisteme tudi v računovodstvu za notranje poročanje. (Načelo mesta računovodstva v informacijskem sistemu za notranje poročanje)

**B Poslovodni vidik**

* 1. Odločevalni vidik informacijskega sistema za notranje poročanje obsega:
  + načrtovanje informacijskega sistema za notranje poročanje,
  + priprava izvajanja (organiziranje) za notranje poročanje,
  + nadziranje informacijskega sistema za notranje poročanje.

(Načelo poslovodnih funkcij informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. Temeljno načelo odločanja v informacijskem sistemu je načelo kakovosti informacij (razumljivost, uporabnost, smotrnost, primerljivost, pomembnost). Pri tem je treba preprečiti poročanje, ki odvrača pozornost uporabnika od bistvenega. (Načelo kakovosti informacij informacijskega sistema za notranje poročanje)
  2. *Načrtovanje*informacijskega sistema za notranje poročanje obsega odločitve o prihodnjem delovanju informacijskega sistema za notranje poročanje v okviru:
  + računovodskega informacijskega sistema, ki ga vodi vodja računovodstva;
  + statističnega informacijskega sistema, ki ga običajno vodi pooblaščena oseba posameznega poslovnega procesa;
  + operativnega (priročnega) informacijskega sistema, ki ga običajno vodi vodja organizacijske enote, ki je obenem glavni uporabnik informacij v okviru tega sistema.

(Načelo področij in vodij načrtovanja informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. Načrtovanje informacijskega sistema za notranje poročanje ima izhodišče v predvidenih potrebah notranjih uporabnikov po informacijah. Te potrebe morajo biti po eni strani usklajene s cilji poslovanja združbe, po drugi strani pa z zmogljivostjo informacijskega sistema. (Načelo izhodišč načrtovanja informacijskega sistema za notranje poročanje)
  2. Načrt informacijskega sistema za notranje odločanje morajo vsebovati vsi: kratkoročni (letni), srednjeročni (razvojni) in dolgoročni (strateški) poslovni načrti združbe. V manjših združbah je načrtovanje v običajno "nevidno" zajeto v številnih postavkah poslovnega načrta (kadri, oprema, stroški, izobraževanje itd.). Pri večjem obsegu poslovanja, zlasti pa pri večjih spremembah obsega poslovanja (na primer združevanje), je koristno načrtovati obseg informacijskega sistema posebej in ga šele nato vključiti v ustrezne postavke (tabele) poslovnega načrta. (Načelo obličnosti načrta informacijskega sistema za notranje poročanje)
  3. Načelna vsebina načrta informacijskega sistema za notranje odločanje je naslednja:

1. načrt vrst in obsega storitev, delovanja informacijskih funkcij in razvoja informacijskega sistema glede na različne uporabnike;
2. načrt organiziranosti informacijskega sistema;
3. načrt vpliva načrtovanega informacijskega sistema na računovodske izkaze in na načrtovani finančni položaj združbe.

Podrobnosti načrta so odvisne od njegove časovne razsežnosti (kratkoročen ali dolgoročen). (Načelo vsebine načrtovanja informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. *Priprava izvajanja*informacijskega sistema za notranje poročanje pomeni zagotovitev ustrezne organiziranosti tega sistema za učinkovito in smotrno delovanje skladno s pričakovanji uporabnikov informacij na treh področjih:
* računovodstvo za notranje poročanje,
* statistični informacijski sistem za notranje poročanje,
* operativni informacijski sistem za notranje poročanje.

(Načelo temeljne organiziranosti informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. Priprava izvajanja obenem pomeni zagotovitev možnosti za uresničitev načrtovanega informacijskega sistema za potrebe notranjega poročanja v kratkem, srednjem in dolgem roku. Zato vključuje tudi zagotovitev priskrbe in ustreznega delovanja vseh zmogljivosti informacijskega sistema.
  2. *Nadziranje*informacijskega sistema za notranje poročanje pomeni nadziranje obravnavanja podatkov znotraj informacijskega sistema. Zato ne obsega nadziranja, ki ga opravlja poslovodstvo združbe nad celotnim poslovnim sistemom (vključno z informacijskim sistemom). Podobno ločimo med računovodskim nadzorom in nadzorom računovodenja (SRS, točki 28.1 in 28.2). (Načelo vsebine nadziranja informacijskega sistema za notranje poročanje)
  3. Nadziranje informacijskega sistema za notranje poročanje izvajajo nosilci njegovega načrtovanja. (Načelo nosilcev nadziranja informacijskega sistema za notranje poročanje)
  4. Tudi nadziranje informacijskega sistema za notranje poročanje se (razen izjem pri operativnem informacijskem sistemu) razteza čez celotno poslovanje združbe in zato ni omejeno le na eno organizacijsko enoto. Zato pravzaprav pomeni koordiniranje procesa nadziranja. (Načelo organizacijske razsežnosti nadziranja informacijskega sistema za notranje poročanje)
  5. Vse informacijske funkcije za potrebe notranjega odločanja se raztezajo čez celotno poslovanje združbe in zato niso omejene na posamezno organizacijsko enoto. To ob odločanju zahteva tudi ustrezno *usklajevanje*(koordiniranje). (Načelo usklajevanja informacijskega sistema za notranje poročanje)

**C Informacijski vidik**

* 1. *Informacijski vidik*informacijskega sistema za notranje poročanje obsega naslednje informacijske funkcije:
  + informiranje v okviru notranjega poročanja;
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov v okviru notranjega poročanja;
  + poročanje o nadziranju v okviru notranjega poročanja.

(Načelo informacijskih funkcij informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. *Informiranje*je zadnja fazav informacijskem procesu. Pomeni posredovanje, predstavljanje in pojasnjevanje informacij s ciljem vzbuditi v uporabniku občutek nevarnosti ali priložnosti. (Načelo namena informiranja v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)
  2. Informiranje notranjih uporabnikov ima poleg predaje informacij še dodatne naloge, ki so osnovna vsebina komuniciranja z uporabnikom:
  + stalno usposabljati uporabnike za boljše razumevanje posredovanih informacij;
  + stalno proučevati potrebe uporabnikov in jim prilagajati informacije;
  + dajati pobude za oblikovanje novih oziroma drugačnih informacij;
  + izkoriščati razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije za učinkovitejše informiranje;
  + vzbujati zavedanje potreb uporabnikov po novih informacijah, ki jih zahteva poslovanje in/ali omogoča razvoj informacijske tehnologije.

(Načelo temeljnih nalog informiranja)

* 1. Nosilci informiranja so vodje posameznih področij načrtovanja informacijskega sistema za notranje poročanje oziroma od njih pooblaščene osebe. (Načelo nosilcev informiranja v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)
  2. *Shranjevanje in arhiviranje* podatkov za potrebe notranjih informacij sicer ni neposredno urejeno s predpisi, vendar mora omogočati:
* sledenje predanih informacij,
* ugotavljanje njihove kakovosti,
* smotrnost pri uporabi podatkov in informacij.

(Načelo namena shranjevanja in arhiviranja v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. Z ustrezno informacijsko tehnologijo in prek ustreznih baz podatkov je treba zagotoviti možnost povezovanja računovodskih in neračunovodskih podatkov. (Načelo celovitosti podatkov v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)
  2. Za smotrno opravljanje informacijskih nalog informacijskega sistema je bistvenega pomena ustrezna komunikacija med delavci v teh procesih in uporabniki informacij, pri čemer je pomembna organizacijska kultura v združbi. (Načelo organizacijske kulture v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)
  3. Nosilci shranjevanja in arhiviranja so vodje posameznih področij načrtovanja informacijskega sistema za notranje poročanje oziroma od njih pooblaščene osebe. (Načelo nosilcev shranjevanja in arhiviranja v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)
  4. *Poročanje o nadziranju* je del funkcije nadziranja v informacijskem sistemu za potrebe notranjega poročanja. Njegov namen je poročanje o ugotovitvah in učinkovitosti notranjih kontrol, inšpekcijskih in revizijskih pregledov, ki so bili izvedeni znotraj informacijskega sistema za notranje poročanje. Njegova naloga je tudi arhiviranje poročil o nadziranju in povezane dokumentacije. (Načelo namena poročanja o nadziranju v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)
  5. Nosilec poročanja o nadziranju je pooblaščeni delavec, ki ga določi vodja načrtovanja posameznega informacijskega sistema za notranje poročanje. V računovodskem informacijskem sistemu je to vodja računovodstva. (Načelo nosilcev nadziranja v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)
  6. Uporabnik informacij o nadziranju je ista oseba, ki je delavca za nadziranje pooblastila in ki potrebuje informacije o delovanju in kakovosti informacijskega sistema za notranje poročanje.
  7. Poročilo o nadziranju vsebuje informacije o ugotovitvah nadziranja vseh štirih informacijskih funkcij informacijskega sistema. (Načelo vsebine poročanja o nadziranju v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)

**D Izvajalni vidik**

* 1. *Izvajalni vidik* informacijskega sistema za notranje poročanje zajema del izvajalne funkcije informacijskega sistema združbe. Njegov namen je zagotoviti kakovostno izvajanje informacijskih funkcij za potrebe notranjega poročanja. Obsega:
  + izvajanje evidentiranja (razvidovanja) za notranje poročanje;
  + izvajanje predračunavanja (predvidevanja) za notranje poročanje;
  + izvajanje analiziranja (proučevanja) za notranje poročanje;
  + izvajanje nadziranja procesov (stanja in delovanja informacijskih funkcij) notranjega poročanja v sistemu.

(Načelo področij izvajanja v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. Nosilci izvajanja so praviloma opredeljeni v splošnih aktih in organizacijskih predpisih združbe. (Načelo nosilcev izvajanja v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)
  2. Delovanje informacijskega sistema temelji na:
     + dokumentiranosti podatkov in informacij,
     + standardiziranosti informacij
     + usklajenosti informacijsko komunikacijske tehnologije,
     + povezanosti tokov podatkov in informacij,
     + enotnosti sistema (klasifikacija podatkov, način obdelava, zbiranje podatkov ipd.).

(Načelo osnov delovanja informacijskega sistema)

* 1. Dokumentacijski sistem (usklajeni sestav ljudi, naprav ali drugih virov, ki priskrbijo pisne, tiskane ali digitalne podatke, ki oblikujejo oziroma dopolnjujejo informacije ali dokaze) mora vsebovati ustrezen sistem s podatki o preteklih in prihodnjih poslovnih dogodkih, pomembnih za potrebe notranjega poročanja. (Načelo dokumentiranosti informacijskega sistema za notranje poročanje)
  2. Najpomembnejše sodilo standardiziranja informacije je namen informacije, ki ima tri vidike:
     + vrsta odločanja (načrtovalne, izvajalne, nadzorstvene in nadzorovalne informacije),
     + vrsta cilja (kratkoročne in dolgoročne informacije),
     + pomembnost informacij (temeljne oziroma odločilne, dopolnilne oziroma analitične).

(Načelo trirazsežnosti namena informacij)

* 1. Vsebinsko so informacije v sistemu notranjega poročanja usmerjene v:
     + poslovno odločanje (na vseh ravneh organiziranosti združbe, po temeljnih poslovnih funkcijah in mestih odgovornosti),
     + merjenje dosežkov v poslovanju (namenjeno nadziranju učinkovitosti in uspešnosti delovanja, ter je osnova motivacijskega sistema),
     + varovanje premoženja (preprečevanje in odkrivanje prevar).

(Načelo usmerjenosti informacij)

* 1. *Računovodski informacijski sistem za potrebe notranjega poročanja* vodi vodja računovodstva. Odgovoren je za naslednje poslovodne naloge:
* načrtovanje računovodenja;
* pripravo izvajanja računovodenja ;
* nadziranje računovodenja;
* koordiniranje računovodskih procesov, ki se odvijajo zunaj računovodske službe.

(Načelo odgovornosti vodje računovodstva v okviru informacijskega sistema za notranje poročanje)

* 1. Poleg poslovodnih, ima vodja računovodstva tudi strokovno operativne naloge (vodenje računovodenja) kot strokovna avtoriteta na računovodskem področju. Svoje delo opravlja z ustrezno poklicno skrbnostjo. (Načelo strokovne odgovornosti vodje računovodstva)
  2. Najpomembnejši del računovodskega informacijskega sistema za potrebe notranjega poročanja je stroškovno računovodstvo. (Načelo o mestu stroškovnega računovodstva v okviru informacijskega sistema za notranje odločanje)
  3. Večji del nalog računovodskega informacijskega sistema se običajno izvaja v računovodski službi, nekaj manj pa v primeru zunanjega izvajanja računovodenja. Skladno z načelom smotrnosti se lahko v računovodski službi opravljajo tudi neračunovodske naloge, vendar praviloma začasno, skladno z razvojem združbe kot celote. (Načelo o vsebini dela računovodske službe)
  4. Izvajanje procesov predračunavanja in analiziranja, zlasti v večjih združbah, je pogosto organizirano zunaj računovodske službe, vendar je pomembno sodelovanje računovodske službe pri teh procesih. Način in oblike takega sodelovanja so predmet ustreznega splošnega akta oziroma drugih organizacijskih predpisov.
  5. V primeru zunanjega izvajanja računovodenja so pomembni naslednji poudarki:
  + vseh nalog računovodstva ne moremo prenesti na zunanjega izvajalca, zato je pomemben izbor del in nalog namenjen zunanjemu izvajanju;
  + posebej je treba opredeliti obseg in vrsto informacij ter časovne okvire za potrebe notranjih uporabnikov, ki jih zagotavlja zunanji izvajalec;
  + zagotoviti je treba ustrezen nadzor in odgovornost pri izvajanju zunanjih storitev;
  + poslovodnega dela informacijskih funkcij ne smemo (in tudi ni smotrno) v celoti prenesti na zunanjega izvajalca, zato je v združbi nujno pooblastiti delavca, ki je odgovoren za nepreneseni del nalog posameznih informacijskih funkcij.

(Načelo zunanjega izvajanja nalog računovodstva)

**2 SPLOŠNA NAČELA O EVIDENTIRANJU ZA NOTRANJE POROČANJE**

**A Izhodišča**

* 1. Evidentiranje za potrebe notranjega poročanja temelji na splošnih načelih o informacijskem sistemu za notranje poročanje iz prvega poglavja tega kodeksa.
  2. Evidentiranje (razvidovanje) za potrebe notranjega poročanja je del informacijske funkcije obravnavanja podatkov o preteklosti. Obsega knjigovodenje, izvajalno (operativno) in statistično evidentiranje.
  3. Najpomembnejši del evidentiranja je *knjigovodenje*, ki je del računovodenja in s tem računovodskega informacijskega sistema. Obsega obravnavanje podatkov o vseh ekonomskih kategorijah, ki jih je mogoče izraziti vrednostno, pri čemer upošteva tudi druge merske enote kot dopolnilne podatke.
  4. Knjigovodenje obsega izvajalni in informacijski delni sistem *knjigovodstva*, ki poleg knjigovodenja vsebuje še poslovodno razsežnost knjigovodstva.
  5. Osnovne prvine knjigovodstva so knjigovodski podatki, knjigovodske listine, poslovne knjige, knjigovodski obračuni, metode knjigovodenja, ustrezna sredstva in informacijska tehnologija ter kadri.
  6. Knjigovodenje je tesno povezano, tako z ostalimi informacijskimi funkcijami, kakor tudi z vsemi temeljnimi poslovnimi funkcijami. Zato spremembe v knjigovodenju vplivajo tudi na druge procese v podjetju. Prav tako pa spremembe v poslovnih procesih vplivajo na knjigovodenje.
  7. Osnovni proces knjigovodenja urejajo predpisi, računovodska načela in standardi, za razliko od operativnega in statističnega evidentiranja, ki se odvijata po drugih, drugače dogovorjenih pravilih.
  8. Knjigovodenje v popolnosti zajema vsa stanja in spremembe:
* sredstev,
* obveznosti do virov sredstev,
* prihodkov,
* odhodkov,
* stroškov.
  1. Rezultat knjigovodenja je knjigovodska evidenca in knjigovodski razvid (izkaz), ki mora biti preverjen z inventuro sredstev in obveznosti do njihovih virov.
  2. Knjigovodenje se odvija tako na ravni finančnega kot tudi stroškovnega knjigovodstva.
  3. Knjigovodski podatki in izkazi so osnova za njihovo analiziranje in oblikovanje informacij o preteklosti. Obenem so eden od vložkov v proces predračunavanja v podjetju.
  4. Splošna načela v zvezi s knjigovodenjem smiselno veljajo tudi za druge vrste evidentiranja, ki niso urejene z računovodskimi standardi.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik procesa evidentiranja zajema odločanje in usklajevanje pri:
* načrtovanju evidentiranja,
* pripravi izvajanja (organiziranje evidentiranja),
* nadziranju evidentiranja;
* etičnosti evidentiranja.
  1. Združba se v okviru *načrtovanja* evidentiranja za potrebe notranjega odločanja odloča zlasti o opredelitvi:
* vrst stroškov, ki jih bo spremljala;
* vrst drugih podatkov, ki jih bo spremljala;
* analitičnih evidenc o poslovnih dogodkih;
* mest odgovornosti oziroma strateških poslovnih enot in poslovnih odsekih;
* stroškovnih nosilcev;
* dejavnosti oziroma procese, za katere bo spremljala stroške in/ali prihodke;
* potrebnih sredstev, informacijske tehnologije in kadrovskih zmogljivosti.
  1. Združba v okviru *priprave izvajanja* evidentiranja določa zlasti:
* vsebino in obliko listin, s katerih se zajemajo podatki;
* način, mesto in metodiko zajemanja podatkov;
* način, mesto in metodiko evidentiranja podatkov;
* odgovorne nosilce (vodje) procesov evidentiranja (vodjo knjigovodstva ter vodje drugih vrst evidenc) ter njihove pristojnosti;
* makro, mezo in mikro organizacijsko opredelitev razporeditve nalog evidentiranja;
* obseg in vsebino prenosa evidentiranja na zunanje izvajalce nalog;
* programe dela po posameznih delovnih mestih;
* pristojnosti in odgovornosti oseb, ki izdajajo posamezne listine;
* pristojnosti in odgovornosti oseb pri potrjevanju knjigovodskih listin;
* splošne akte s krogotokom dokumentacije in ustrezne druge organizacijske akte.

Združba s svojo organiziranostjo zagotavlja ustrezno izvajanje načrtovanega evidentiranja ter kakovost podatkov.

* 1. Pri odločanju o organiziranju evidentiranja je treba upoštevati potrebe, ki izhajajo iz razvojne politike in strategije, ter druge dejavnike, ki vplivajo na izgradnjo informacijskega sistema združbe.
  2. V okviru *nadziranja* evidentiranja združba določa zlasti:
* sistem notranjih kontrol med posameznimi fazami evidentiranja in njihove nosilce;
* potrebo in uvedbo revizijskih in inšpekcijskih pregledov;
* pravilnik in načrt delovanja službe za notranje revidiranje.
  1. Nadziranje knjigovodenja je najpomembnejši proces v okviru računovodskega nadziranja. Zato so notranje kontrole obvezni predmet zunanjega revidiranja računovodskih izkazov.
  2. V okviru *etičnosti evidentiranja* je treba v celoti upoštevati načela poklicne in poslovne etike in jih usklajevati z načeli osebne etike nosilcev in izvajalcev evidentiranja.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik procesa knjigovodenja obsega:
* informiranje o procesih in rezultatih evidentiranja (predstavljanje, prikazovanje ter pojasnjevanje evidentiranih podatkov in poročil oziroma izkazov);
* komuniciranje z uporabniki;
* shranjevanje in arhiviranje knjigovodskih podatkov in izkazov ter podatkov iz drugih evidenc in njihovih izkazov;
* poročanje o nadziranju evidentiranja.
  1. Informiranje o procesih in izidih evidentiranja se praviloma odvija v razmerju do:
* neposrednih uporabnikov podatkov za namene odločanja,
* izdelovalcev predračunov,
* analitikov in drugih oblikovalcev informacij,
* nadzorovalcev evidentiranja.
  1. Pri informiranju v okviru procesov evidentiranja je treba ustrezno upoštevati splošna načela informiranja v šestem poglavju tega kodeksa.
  2. Shranjevanje knjigovodskih listin zajema njihovo sprotno in redno shranjevanje ter vzdrževanje v skladu z organizacijskimi navodili združbe, pri čemer je treba upoštevati načela o shranjevanju v sedmem poglavju tega kodeksa.
  3. Poročanje o nadziranju knjigovodenja pomeni predstavljanje ugotovitev o delovanju in ustreznosti procesa knjigovodenja, pri čemer je treba upoštevati načela o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik procesa evidentiranja načeloma obsega:
* zbiranje podatkov o poslovnih dogodkih na osnovi ustreznih listin;
* urejevanje podatkov (razvrščanje podatkov po določenih znakih);
* evidentiranje (razvidovanje) podatkov (uporaba ustreznih metod, tehnik in orodij);
* vodenje ustreznih poslovnih knjig in evidenc (spremljanje dogodkov na ustreznih medijih);
* izdelovanje izkazov (poročil) o stanju in gibanju obravnavanih podatkov, in sicer z opredeljenim namenom in v opredeljeni obliki.
  1. Zbiranje in urejanje knjigovodskih podatkov se, za potrebe notranjega poročanja, odvija na ravni:
* združbe kot celote,
* posameznih mest odgovornosti oziroma poslovnih odsekov,
* posameznih stroškovnih nosilcev (vmesnih in končnih),
* posameznih poslovnih partnerjev (odjemalcev ali dobaviteljev),
* posameznih vrst stroškov in prihodkov ter poslovnih tokov,
* dejavnosti v verigi vrednosti,
* dejavnosti oziroma procesov v poslovanju.

Pri tem upoštevamo neposredne in posredne stroške. Za razporejanje posrednih oziroma splošnih stroškov naj bi združba načeloma uporabljala različne osnove oziroma ključe, dokler ne ugotovi želenih prvin za potrebe različnih vrst kalkulacij.

* 1. Za potrebe notranjega poročanja je knjigovodstvo urejeno z ustreznimi splošnimi akti in organizacijskimi predpisi združbe.

**3 SPLOŠNA NAČELA O PREDRAČUNAVANJU ZA NOTRANJE POROČANJE**

**A Izhodišča**

* 1. Predračunavanje (predvidevanje) za potrebe notranjega poročanja temelji na splošnih načelih o informacijskem sistemu za notranje poročanje iz prvega poglavja tega kodeksa.
  2. Predračunavanje za potrebe notranjega poročanja je del informacijske funkcije obravnavanja podatkov o prihodnosti. Vsebinsko pomeni vrednostno in/ali količinsko izraženo predvidevanje oziroma napovedovanje posameznih gospodarskih kategorij in delovanja združbe v prihodnjem obdobju.
  3. Predračunavanje je prva faza procesa načrtovanja v združbi. Predračunavanje daje vnaprejšnje in povratne informacije, ki so temelj strokovnih podlag za poslovno odločanje. Predračunavanje skupaj z odločanjem o prihodnosti tvori celovit proces načrtovanja v združbi.
  4. Najpomembnejši del predračunavanja je *računovodsko predračunavanje*, ki je del računovodenja in s tem računovodskega informacijskega sistema. Obsega predvsem obravnavanje podatkov o vseh ekonomskih kategorijah, ki jih je mogoče izraziti denarno in so po potrebi dopolnjeni tudi s podatki, izraženimi v drugih merskih enotah. Konča se z računovodskimi predračuni.
  5. Računovodski predračun (npr. bilanca stanja ali poslovnega izida), ki ga sprejme in potrdi poslovodstvo oziroma lastniki združbe, se s to potrditvijo spremeni v načrt, ki je izid procesa načrtovanja in pomeni delovno nalogo združbe.
  6. Temeljni nameni predračunavanja za potrebe notranjega poročanja so:
     + ocena tveganja dogajanj oziroma poslovanja v prihodnosti kot podlag za analiziranje in s tem za oblikovanje informacij za postavljanje ciljev ter načrtovanje poslovnih odločitev;
     + opredelitev in ovrednotenje posameznih ciljev oziroma kritičnih dejavnikov uspeha, kot sodil za ugotavljanje uspešnosti ter s tem tudi osnov za delovanje motivacijskega sistema;
     + zagotavljanje strokovnih osnov za načrtovanje izvajanja družbene odgovornosti in trajnostnega razvoja združbe;
     + omogočanje vzpostavljanja sistema informacij o prvih znakih krize.
  7. Predračunavanje je tesno povezano tako z ostalimi informacijskimi funkcijami kot tudi z vsemi temeljnimi poslovnimi funkcijami.
  8. Osnovne prvine predračunavanja so podatki, listine, obračuni, metode in modeli predračunavanja, ustrezna sredstva in informacijska tehnologija ter kadri.
  9. Predračunavanje se odvija tako na ravni pravne osebe kot tudi na ravneh posameznih mest odgovornosti oziroma strateških poslovnih enot.
  10. Izid procesa predračunavanja so vrednostni in količinski predračuni ter predračunska poročila oziroma izkazi.
  11. Nedenarna merila morajo biti v primerjavi z vrednostnimi merili, uravnoteženo in v ustrezni meri zastopana, da bi lahko oblikovali celovite informacije o prihodnosti.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik procesa predračunavanja zajema odločanje in usklajevanje pri:
* kratkoročnemu in dolgoročnemu načrtovanju predračunavanja,
* pripravi izvajanja (organiziranje predračunavanja),
* nadziranju procesa predračunavanja,
* etičnosti predračunavanja.
  1. V okviru *načrtovanja* predračunavanja za potrebe notranjega poročanja se združba odloča zlasti o:
* opredelitvi posameznih vrst kategorij, dejavnosti oziroma dogajanj, ki bodo predmet vrednostnega in/ali količinskega predračunavanja;
* predvidenih pristopih in modelih predračunavanja;
* predračunskih obdobjih;
* ravneh predračunavanja;
* potrebnih sredstvih, informacijski tehnologiji in kadrovskih zmogljivostih.
  1. Načrtovanje predvidevanja mora biti usklajeno z odločitvami o evidentiranju za potrebe notranjega odločanja na eni strani in z odločitvami o potrebnih informacijah (v okviru načrtovanja analiziranja) na drugi strani.
  2. Združba v okviru *priprave izvajanja* predračunavanja določa zlasti:
* vsebino in obliko predračunov;
* način, mesto in metodiko zajemanja podatkov;
* način, mesto in metodiko predračunavanja;
* odgovorne nosilce (vodje) posameznih procesov predračunavanja ter njihove pristojnosti;
* makro, mezo in mikro organizacijsko opredelitev razporeditve nalog predračunavanja;
* obseg in vsebino morebitnega prenosa predračunavanja na zunanje izvajalce nalog;
* pristojnosti in odgovornosti oseb, ki izdelujejo predračune;
* pristojnosti in odgovornosti oseb pri potrjevanju predračunov;
* organizacijske in splošne akte v zvezi s predračunavanjem.

Združba s svojo organiziranostjo zagotavlja ustrezno izvajanje predračunavanja in njegovo kakovost.

* 1. Pri odločanju o organiziranju predračunavanja je treba upoštevati potrebe, ki izhajajo iz razvojne politike in strategije ter druge dejavnike, ki vplivajo na delovanje in razvoj informacijskega sistema združbe.
  2. Združba v okviru *nadziranja* predračunavanja določa zlasti:
* sistem notranjih kontrol med posameznimi fazami predračunavanja in njihove nosilce,
* pristojnosti delovanja službe za notranje revidiranje v procesih predračunavanja.
  1. Področji nadziranja računovodskega predračunavanja sta finančno predračunavanje (v okviru finančnega računovodstva) in stroškovno predračunavanje (v okviru stroškovnega računovodstva).
  2. Predmet nadziranja računovodskega predračunavanja je zlasti nadziranje:
     + listin (formalna in materialna pravilnost izvirnih in izvedenih),
     + procesa (nadziranje uporabe ustreznih metod predvidevanja, preprečevanje in/ali ugotavljanje napak in zmot, izvajanje odgovornosti in pristojnosti, nadziranje kakovosti oblikovanja informacij itd.),
     + obravnavanja predračunskih podatkov iz listin (delnih predračunov),
     + sestavljanja predračunov,
     + predračunov (po podobnih pravilih, kot veljajo za izvedene računovodske obračune).
  3. V okviru *etičnosti predračunavanja* je treba v celoti upoštevati načela poklicne in poslovne etike in jih usklajevati z načeli osebne etike nosilcev in izvajalcev predračunavanja.
  4. Odločanje o predračunavanju je običajno opravljeno zunaj računovodske službe, saj odločitve praviloma sprejema poslovodstvo združbe ali pa poslovodstva temeljnih poslovnih funkcij, torej uporabniki predračunskih informacij.
  5. Pri odločanju v okviru procesov predračunavanja je treba upoštevati zlasti naslednja splošna načela:
     + poslovodstvo združbe se mora zavedati pomembnosti predračunavanja in koristnosti predračunov; zagotoviti morajo učinkovito predračunavanje in nuditi zgled nižjemu poslovodstvu;
     + predračunski cilji morajo biti razumljivi in sprejemljivi za poslovodje;
     + v srednjih in velikih podjetjih je treba predračunavanje obravnavati kot glavni projekt, ga načrtovati in opazovati;
     + poslovodje, ki med predračunavanjem ne ravnajo v korist poslovanja celotne združbe, je treba izločiti iz procesa;
     + višje poslovodstvo mora stalno spremljati proces predračunavanja in uvajati nujne spremembe.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik procesa predračunavanja obsega zlasti:
* informiranje o procesih in izidih predračunavanja,
* komuniciranje z nosilci načrtovanja poslovanja oziroma posameznih poslov,
* shranjevanje in arhiviranje predračunskih izkazov in poročil,
* poročanje o nadziranju predračunavanja.
  1. Informiranje o procesih in izidih predračunavanja se praviloma odvija v razmerjih do:
* analitikov in drugih oblikovalcev informacij,
* nosilcev načrtovanja oziroma posameznih poslov,
* morebitnih neposrednih uporabnikov podatkov za namene odločanja,
* nadzorovalcev predračunavanja,
* nadzorovancev predračunavanja.
  1. Informiranje o procesih in izidih predračunavanja obsega predstavljanje, prikazovanje ter sprotno in naknadno pojasnjevanje posameznih predračunov oziroma predračunskih poročil.
  2. Nosilci informiranja v zvezi s predračunavanjem oziroma predračuni so praviloma vodje oddelkov, kjer se predračunavanje izvaja. To pomeni, da vseh nalog tudi s področja računovodskega predračunavanja ni mogoče in/ali ni smotrno izvajati v računovodski službi kot organizacijski enoti.
  3. Pri informiranju v okviru procesov predračunavanja je treba ustrezno upoštevati splošna načela informiranja in komuniciranja v šestem poglavju tega kodeksa.
  4. Shranjevanje računovodskih predračunov in povezanih listin obsega njihovo tekoče in redno shranjevanje in vzdrževanje v skladu z organizacijskimi navodili združbe, pri čemer je treba upoštevati načela o shranjevanju v sedmem poglavju tega kodeksa.
  5. Poročanje o nadziranju predračunavanja pomeni predstavljanje ugotovitev o delovanju in ustreznosti procesa predračunavanja, pri čemer je treba upoštevati načela o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik procesa predračunavanja načeloma obsega:
* zbiranje podatkov o poslovnih dogodkih na osnovi ustreznih listin,
* urejevanje podatkov,
* predvidevanje,
* izdelovanje predračunov.
  1. Vsebinsko ločimo naslednje vrste vhodnih podatkov v proces računovodskega predračunavanja:
     + podatki o preteklih stanjih in gibanjih v združbi in njenem okolju,
     + podatki o predvidenih stanjih in gibanjih v združbi in njenem okolju,
     + podatki o tveganjih, ki so povezana s preteklimi in predvidenimi dogajanji,
     + podatki o načrtovanih (želenih) poslovnih odločitvah posameznih nosilcev načrtovanja v združbi.
  2. Podatki za potrebe procesa predračunavanja so praviloma rezultat predhodnega analiziranja združbe in okolja. Tudi podatke o načrtovanih poslovnih odločitvah je priporočljivo predhodno analizirati, da bi lahko utemeljeno spreminjali prvotne vhodne predpostavke v kasnejšem procesu načrtovanja.
  3. Zbiranje in urejanje podatkov za namen predračunavanja se odvija na vseh ravneh predračunavanja in načrtovanja v združbi. Podatke je treba ustrezno preveriti in razvrstiti po pomembnosti ter drugih znakih, odvisno od vrste in namena predračunavanja.
  4. Predvidevanje se izvaja na osnovi zbranih podatkov s pomočjo ustreznih metod in modelov. Temeljne metode temelje na statičnem, dinamičnem, rastočem in ničelnem pristopu. Izbor ustrezne metode je praviloma povezan tudi z uporabo različnih modelov merjenja uspešnosti združbe (npr. model poslovne odličnosti, model uravnoteženih kazalnikov, model 20 ključev). Osnovni izidi predvidevanja so poslovni tokovi in stanja ter ustrezni kazalniki v prihodnosti.
  5. Izdelovanje predračunov temelji na predvidenih posameznih ali združenih poslovnih dogodkih in obsega vpisovanje predvidenih poslovnih tokov ter stanj v standardizirane in/ali druge dogovorjene obrazce, običajno skupaj z doseženimi kategorijami v preteklosti. Predračuni morajo biti opremljeni z ustreznimi pojasnili o uporabljenih predpostavkah in z ustrezno analizo posledic in tveganj.
  6. Za potrebe notranjega poročanja je predračunavanje urejeno z ustreznimi splošnimi akti oziroma z organizacijskimi predpisi združbe.
  7. Pri izvajanju v okviru procesov predračunavanja je treba upoštevati zlasti naslednja splošna načela:
     + ustaljene predračunske dejavnosti je koristno standardizirati v predračunskih navodilih, v obliki predračunov in z diagrami poteka;
     + potrebna je vsebinska povezava med dolgoročnimi načrti in letnimi predračuni poslovanja;
     + višji poslovodje morajo obvestiti nižje poslovodstvo o dolgoročnih in srednjeročnih načrtih in predpostavkah poslovanja pred začetkom pripravljanja predračunov na nižjih ravneh;
     + predračunski cilji morajo izražati odgovornost poslovodij.
  8. Metodika računovodskega predračunavanja je enaka kot pri računovodskem obračunavanju. Podrejena je sistemu računovodskega načrtovanja v združbi.
  9. Izvajalec računovodskega predračunavanja je lahko računovodja, če v združbi ni organizirane posebne plansko-analitske službe, ki je sicer praviloma koordinator procesa celotnega načrtovanja v združbi. V takem primeru mu je v procesu načrtovanja podrejen tudi vodja računovodstva. Nosilci procesa načrtovanja, s tem pa tudi predračunavanja, so vodje temeljnih poslovnih funkcij oziroma vodje mest odgovornosti v matrični organiziranosti združbe, vsak za svoje področje dela.

**4 SPLOŠNA NAČELA ANALIZIRANJA (PROUČEVANJA) ZA NOTRANJE POROČANJE**

**A Izhodišča**

* 1. Analiziranje za notranje poročanje temelji na splošnih načelih o informacijskem sistemu za notranje poročanje iz prvega poglavja tega kodeksa.
  2. Analiziranje za notranje poročanje je del funkcije analiziranja podatkov kot ene od informacijskih funkcij poslovnega sistema. Vsebuje tudi zadnjo fazo oblikovanja informacij, to je informiranje. Temeljni namen analiziranja je na osnovi proučevanja podatkov oblikovati informacije in predloge notranjim uporabnikom, kot strokovne podlage za njihovo odločanje.
  3. Pri analiziranju obravnavamo tako pretekle podatke kot tudi podatke o prihodnosti (načrte oziroma predvidevanja). Analiziranje je povezano z vsemi informacijskimi in s temeljnimi poslovnimi funkcijami.
  4. Analiziranje za notranje poročanje vsebinsko pomeni presojanje in pojasnjevanje dejanske in mogoče oziroma načrtovane učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja. Zasnovano je na primerjanju podatkov z ustreznimi sodili, ugotavljanje odmikov in vzrokov za te odmike in njihovih posledic. Na teh osnovah se v okviru analiziranja oblikujejo možne usmeritve za odločanje notranjih uporabnikov.
  5. S procesnega vidika je analiziranje za notranje poročanje uporaba analitičnih metod in orodij z namenom pridobivanja informacij za notranje uporabnike.
  6. Pomemben del analiziranja je računovodsko analiziranje, ki pomeni uporabo analitičnih metod in orodij pri analiziranju računovodskih podatkov, izkazov in poročil in je del računovodenja.
  7. *Predmet* analiziranja je opredeljeni opredmeteni ali neopredmeteni pojav v okviru poslovanja podjetja. Na posamezno odločitev o opredelitvi predmeta analize vplivajo različni dejavniki v odvisnosti od njihove povezanosti z namenom analize.
  8. Analizirati je treba ne samo dejanskih in možnih problemskih stanj oziroma procesov v združbi, temveč tudi dejanska in možna prednostna stanja in procese.
  9. *Namen analiziranja*je usmerjen v korist, ki se kaže se v zmanjšanju tveganja pri odločanju uporabnika. Načeloma ločimo analiziranje:
* za namen postavljanja ciljev,
* za namen doseganja ciljev,
* za namen merjenja dosežkov (uspešnosti) v poslovanju,
* za namen preprečevanja prevar in napak v poslovanju,
* ustreznosti podatkov.
  1. *Analiziranje za namen postavljanja ciljev* je namenjeno:
  + v prvi fazi načrtovanja poslovanja (ko se določajo dolgoročni, srednjeročni in kratkoročni cilji) objektivni oceni potreb in (z)možnosti njihovega zadovoljevanja;
  + v končni fazi načrtovanja preveritvi skladnosti načrta s postavljenimi in želenimi cilji.
  1. *Analiziranje za namen doseganja ciljev* je namenjeno odločanju za uresničevanje postavljenih ciljev in načeloma obsega analiziranje za namen:
  + spremljanja doseganja kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev;
  + večanja učinkovitosti (primerjava izložkov z vložki);
  + zagotavljanja kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti;
  + občutljivosti in tveganj v poslovanju;
  + vzdrževanja in razvoja ustrezne organizacijske kulture ter organizacijske klime (vzdušja);
  + zmanjševanja stroškov agentov in povečevanja stopnje zaupanja med notranjimi uporabniki informacij.
  1. *Analiziranje dosežkov* (primerjava izložkov s cilji) je namenjeno oblikovanju informacij:
* o uresničevanju ciljev (kratkoročnih in dolgoročnih) za tekoče odločanje v poslovanju,
* za nadziranje poslovanja višje ravni odločanja nad nižjo ravnijo v združbi,
* za potrebe motivacijskega sistema združbe.
  1. *Analiziranje za namen preprečevanja prevar in napak* v poslovanju (preventivno oziroma preprečevalno analiziranje) omogoča ugotoviti možne točke nastanka napak ali prevar v poslovnem procesu s ciljem varovanja materialnega in nematerialnega premoženja združbe.
  2. *Analiziranje ustreznosti podatkov* (predhodno analiziranje) je namenjeno izvajalcem analiziranja z namenom oceniti verodostojnost podatkov in njihove priprave na način, da bodo čim bolje odražali dejansko stanje. Predhodno analiziranje računovodskih podatkov na primer obsega analiziranje:
* računovodskih usmeritev združbe,
* celovitosti računovodskih poročil,
* izkazovanja skritih izgub ali skritih dobičkov (prevrednotenih ali podvrednotenih sredstev in obveznosti),
* pomembnosti drugih (izrednih) odhodkov in prihodkov,
* pomembnosti in vsebine časovnih razmejitev,
* izkazanih opozorilnih znakov in možnih priložnosti,
* vpliva računovodskih podatkov na oblikovanje motivacijskega sistema poslovodstva.
  1. Metodološko preoblikovani namen posameznega analiziranja je *sodilo*analize, ki ga potrebujemo zaradi zagotovitve možnosti primerjanja dejanskega stanja z želenim, to je s ciljem analiziranja.
  2. *Cilj**analiziranja* pomeni konec spoznavnega procesa v procesu analiziranja, je ocena dejanskega stanja predmeta analiziranja. Cilj mora biti merljiv in izražen tako, da je primerljiv s sodilom analize.
  3. Znotraj informacijskega sistema so pomembne razlike med posameznimi informacijskimi funkcijami. Pomembne so številne razlike med evidentiranjem podatkov v preteklosti oziroma prihodnosti in analiziranjem podatkov. Kažejo namreč dva različna pristopa. Najpomembnejša razlika je v tem, da so za evidentiranje pomembni predpisi in standardi, za predračunavanje in analiziranje pa je pomemben le analitični pristop, ki zahteva logično mišljenje in je neodvisen od predpisov in standardov.
  4. Glede na izvor podatkov, ki so potrebni za izvedbo analize, ločimo analiziranje:
  + računovodskih podatkov,
  + statističnih podatkov,
  + operativnih podatkov.

Vse tri vrste podatkov delimo na zunanje in notranje.

* 1. Analiziranje pa lahko ločimo tudi po poslovnih funkcijah, kot na primer:
  + finančno analiziranje (za potrebe finančne funkcije),
  + prodajno analiziranje (za potrebe prodajne funkcije),
  + kadrovsko analiziranje (za potrebe kadrovske funkcije.
  1. S številnih drugih vidikov ločimo še številne vrste analiz, ki se med seboj tudi kombinirajo. V vsakem primeru mora biti njihova uporaba v skladu z namenom analiziranja.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik procesa analiziranja za notranje poročanje obsega odločanje in usklajevanje pri:
  + kratkoročnemu in dolgoročnemu načrtovanju analiziranja,
  + pripravljanju (organiziranju) analiziranja,
  + nadziranju procesov analiziranja,
  + etičnosti analiziranja.
  1. Pri *načrtovanju*analiziranja za notranje poročanje moramo upoštevati temeljni namen in cilje združbe. To pomeni, da je osnovni pogoj za ustrezno vsebinsko načrtovanje analiziranja, dobro poznavanje združbe (njenih ciljev, organiziranosti, procesov in projektov) ter na tej osnovi poznavanje potreb po informacijah.
  2. Dolgoročno načrtovanje analiziranja temelji na predvidenih dolgoročnih potrebah po analiziranju, ki pa se lahko razmeroma hitro spreminjajo. To zahteva ustrezno prilagodljivost analiziranja, obenem pa tudi upoštevanje razvojnih trendov pri poslovanju, informacijske tehnologije in analize kot stroke.
  3. Kratkoročno načrtovanje obsega zlasti:
* opredelitev periodičnih analiz v kratkoročnem planskem obdobju (npr. letni načrt),
* načrtovanje posameznih analiz, ki so zahtevnejšega značaja (operativni načrt).
  1. Končni izdelek procesa načrtovanja analiziranja je načrt analiz za posamezne vrste uporabnikov z ustrezno dinamiko in odgovornimi nosilci. Pomeni sodilo uspešnosti informacijskega sistema za notranje poročanje. Praviloma je sestavni del poslovnega načrta združbe ali njegova priloga. Z načrtom analiz se utemeljuje smotrnost vloženih sredstev v informacijski sistem in predvidenih stroškov njegovega delovanja.
  2. Nosilci (koordinatorji) načrtovanja notranjega poročanja, ki ga obravnava deveto poglavje tega kodeksa, so običajno tudi nosilci načrtovanja analiziranja.
  3. Načrtovanje analiziranja zahteva aktivno sodelovanje uporabnikov analiz, kar lahko bistveno zmanjša nerazumevanje vloge informacijskega sistema (zlasti računovodstva) v združbi.
  4. *Priprava izvajanja* načrta analiziranja za notranje poročanje obsega celotno paleto organizacijskih ukrepov za smotrno izvedbo načrta:
* ukrepe za zagotovitev vseh zmogljivosti za izvajanje analiziranja (kadrov, znanja, informacijske in komunikacijske tehnologije in drugih sredstev);
* ustrezno opredelitev odgovornosti (strokovne in moralne) ter pristojnosti pri procesih analiziranja;
* opredeljevanje opravil in delovnih nalog, programov dela po delovnih mestih ter drugih organizacijskih navodil (vključno z diagrami poteka) za zagotovitev tekočega procesa dela;
* opredelitev nalog in razmerij med posameznimi vpletenimi organizacijskimi enotami združbe;
* ustrezno vodenje kadrov komunikacijo in motivacijo, ki prispevajo ustrezni organizacijski klimi in učinkovitosti analiziranja.
  1. Tudi organiziranje računovodenja naj bo podrejeno učinkovitosti in smotrnosti procesa računovodskega analiziranja.
  2. *Nadziranje*procesa analiziranjaza potrebe notranjega poročanja zajema celoten proces analiziranja, od začetnega zajemanja podatkov, do shranjevanja analitskih poročil in listin. Obsega predhodno in naknadno nadziranje analiziranja. Cilj nadziranja analiziranja je zagotoviti ustrezno kakovost analiziranja v združbi.
  3. Nadziranje procesa analiziranja se odvija predvsem na dveh področjih: nadziranje v teku procesa analiziranja (nadzor tehnologije analiziranja) in nadziranje ustreznosti že izoblikovanih informacij (nadzor vsebine in kakovosti analiziranja).
  4. Nadziranje analiziranja je treba načrtovati, zagotoviti izvajanje (zunanje in notranje ter sprotno in naknadno) in spremljati njegovo delovanje oziroma učinkovitost. Pri tem je treba upoštevati načela petega poglavja tega kodeksa.
  5. V okviru *etičnosti analiziranja* je treba v celoti upoštevati načela poklicne in poslovne etike in jih usklajevati z načeli osebne etike nosilca analiziranja, zlasti pa je treba ustrezno upoštevati načela o etičnosti informiranja skladno s tretjim poglavjem Kodeksa poklicne etike poslovnega finančnika.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik procesa analiziranja obsega:
* informiranje o izidih analiziranja,
* komuniciranje z uporabniki analiz in z viri podatkov,
* shranjevanje in arhiviranje analitskih poročil,
* poročanje o nadziranju analiziranja.
  1. *Informiranje* o izidih analiziranja pomeni zadnje dejanje v procesu analiziranja, v katerem nosilec analiziranja preda analitsko poročilo uporabniku. Pri tem si morata oba prizadevati, da se odpravijo morebitni komunikacijski šumi.
  2. Predajane vsebuje le predstavitve in prikazovanja, temveč tudi sprotno in naknadno pojasnjevanje analitskega poročila.
  3. Komuniciranje z uporabniki se ne izvaja le ob predaji analitskega poročila, temveč pomeni sprotni stik z uporabniki in njihovimi potrebami s ciljem uvajanja izboljšav in nadaljnjega razvoja analiziranja.
  4. Pri informiranju v okviru procesov analiziranja je treba ustrezno upoštevati splošna načela informiranja v šestem poglavju tega kodeksa.
  5. *Shranjevanje* analitskih poročil, kot temeljnih nosilcev informiranja za notranje uporabnike mora potekati skladno notranjimi predpisi in standardi. Analitska poročila so praviloma v formalni obliki poročil ali pa v obliki zabeležk o ustno podanih informacijah. Njihovo shranjevanje je nujno zaradi sledljivosti in ustreznega izvajanja odgovornosti ter graditve metodike in širitve možnih pristopov k analiziranju. Vse to prispeva k večanju znanja v združbi, kar je pogoj za uveljavljanje učeče se organizacije.
  6. Pri shranjevanju v okviru procesov analiziranja je treba ustrezno upoštevati splošna načela shranjevanja v sedmem poglavju tega kodeksa*.*
  7. *Poročanje o nadziranju analiziranja* za notranje poročanje pomeni predstavljanje ugotovitev o delovanju in ustreznosti procesa analiziranja. Cilj je informirati nosilca analiziranja o kakovosti analiziranja in o možnih izboljšavah.
  8. Pri poročanju o nadziranju analiziranja je treba upoštevati splošna načela poročanja o nadziranju v petem poglavju tega kodeksa.
  9. Kakovost analiziranja je odvisna zlasti od upoštevanja temeljnih usmeritev, kot so:
* ustrezno komuniciranje z uporabnikom,
* zagotovitev zanesljivosti obravnavanih podatkov in njihove primerljivosti,
* ustrezna uporaba metod, tehnik in orodij analiziranja,
* pravilna ugotovitev vzrokov in posledic sprememb ter soodvisnosti kategorij,
* izkoriščanje informacijske moči sklopa informacij,
* razumljivost, ustreznost, zanesljivost, primerljivost in smotrnost informacij,
* standardizacija informacij.
  1. Poročanje o nadziranju analiziranja pomeni predstavljanje ugotovitev o delovanju in ustreznosti procesa analiziranja, pri čemer je treba upoštevati načela v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik procesa analiziranja obsega:
* zbiranje in urejevanje podatkov;
* obdelovanje podatkov (uporaba ustreznih metod, tehnik in orodij);
* ugotavljanje vzrokov sprememb in odmikov;
* izdelavo analitskega poročila in predlogov.
  1. Proces analiziranja lahko obravnavamo z različnih vidikov. Vsebinsko ločimo zaokrožene procese:
* spoznavni proces predmeta analize,
* proces primerjanja s sodilom,
* proces sestavljanja analitskega poročila.
  1. Spoznavni proces mora:

v zvezi s preteklostjo:

* ugotoviti stanja, gibanja, njihove smeri in jakost;
* razložiti vzroke gibanj in njihove posledice;
* pokazati odmike od načrtovanega in jih razložiti;
* ugotoviti posebnosti odziva združbe na ugotovljene vzroke;

v zvezi s prihodnostjo:

* prispevati k načrtovanju s predvidevanjem na podlagi preteklih gibanj in ovrednotenih ocen potrebnih in možnih sprememb;
* ugotoviti načrtovana stanja, gibanja, njihove smeri in jakost;
* razložiti vzroke načrtovanih gibanj in njihove posledice;
* pokazati možne težave, rešitve in njihove simulacije.
  1. V okviru procesa primerjanja ugotavljamo odstopanja dejanskega stanja in gibanja od želenega stanja in gibanja v preteklosti in/ali prihodnosti ob uporabi različnih vrst sodil (optimalne kategorije, načrtovane kategorije, primerljive kategorije v okolju).
  2. Pri izvajanju procesa analiziranja je pomembna računalniška podpora (njena razvitejša oblika je poslovna inteligenca), ki pa jo je treba uporabljati z ustrezno kritično presojo analitika tako glede obravnavanja podatkov kot pri pojasnjevanju rezultatov.
  3. Pri sestavljanju analitskega poročila je pomembno upoštevati:
  + namen poročila (potrebo uporabnika poročila);
  + razmere, v katerih se uporabnik odloča, in verjetne spremembe teh razmer v prihodnosti;
  + poročilo naj vsebuje vse odločilne, po potrebi pa tudi dopolnilne informacije;
  + struktura in podajanje poročila naj bosta neodvisna od metode in procesa analiziranja;
  + napisano naj bo razumljivo uporabniku, ki mu je namenjeno;
  + poročilo naj ne vsebuje nepomembnih podrobnosti, ki zamegljujejo njegov namen.
  1. Celovito analitsko poročilo načeloma obsega:
* predpostavke in omejitve analize,
* opredelitev in utemeljitev sodila analize,
* ugotovljena pozitivna stanja in gibanja glede na sodilo,
* ugotovljena negativna stanja in gibanja glede na sodilo,
* celovito oceno položaja s povzetkom temeljnih priložnosti in nevarnosti,
* predloge oziroma smernice ukrepov,
* oceno učinkovitosti ukrepov in možnih tveganj,
* potrebne priloge (tabele, grafi, seznam literature, dodatna pojasnila ipd.).
  1. Analitsko poročilo je lahko tudi ena sama kalkulacija (predračunska ali obračunska), ki ima znan namen in uporabnika.
  2. Za uspešno in kakovostno izvajanje analiziranja je pomembno vzdrževati in razvijati analizo kot stroko. Njene temeljne naloge znotraj združbe so:
  + proučevati, razvijati in standardizirati metode ter orodja za analiziranje in oblikovanje informacij;
  + proučevati koristnost (izrazno moč informacij);
  + prilagajanje procesov in metod analiziranja potrebam notranjega poročanja in posebnostim poslovanja združbe.
  1. Posledično mora analiza kot stroka povratno vplivati tudi na procese zajemanja in obdelovanja podatkov ter njihovo standardiziranje. To je možno samo z ustreznim izobraževanjem kadrov in ob vzdrževanju ustrezne organizacijske kulture v združbi.

**5 SPLOŠNA NAČELA O NADZIRANJU V OKVIRU NOTRANJEGA POROČANJA**

**A Izhodišča**

* 1. Nadziranje v okviru notranjega poročanja temelji na splošnih načelih o informacijskem sistemu za notranje poročanje iz prvega poglavja tega kodeksa.
  2. Nadziranje v okviru notranjega poročanja je del funkcije nadziranja obravnavanja podatkov in informacij kot ene od informacijskih funkcij poslovnega sistema.
  3. Temeljni namen nadziranja v okviru notranjega poročanja je obvladovanje (ne pa odpravljanje) tveganj neustreznega delovanja informacijskih funkcij.
  4. Cilj nadziranja v okviru notranjega poročanja je presojanje pravilnosti in preprečevanje nepravilnosti v okviru delovanja ostalih treh informacijskih funkcij (obravnavanje podatkov o preteklosti, obravnavanje podatkov o prihodnosti in analiziranje podatkov) za potrebe notranjega poročanja v združbi.
  5. Odgovorni nosilec nadziranja v okviru notranjega poročanja je vodja informacijskega sistema združbe.
  6. V okviru računovodstva govorimo o računovodskem nadziranju, katerega predmet nadziranja je računovodenje. Računovodsko nadziranje, za katerega je odgovoren vodja računovodstva, pomeni pomemben del notranjega neposrednega in posrednega nadziranja. Treba ga je razlikovati od nadziranja celotnega računovodstva, ki je del poslovodne oziroma upravljavske funkcije združbe. Njegov nosilec je poslovodstvo (direktor) združbe.
  7. Tako kot ostale funkcije računovodskega informacijskega sistema se tudi računovodsko nadziranje razteza čez celotno poslovanje združbe.
  8. Predmet nadziranja za potrebe notranjega poročanja so:
     + procesi notranjega poročanja,
     + podatki in informacije v notranjem poročanju,
     + delovanje udeležencev v procesu notranjega poročanja.
  9. Temeljne oblike nadziranja so kontroliranje, inšpiciranje in revidiranje, temeljne vrste nadziranja pa so:
     + z vidika izvajalca: notranje in zunanje nadziranje,
     + z vidika mesta nadziranja: neposredno in posredno nadziranje,
     + z vidika sodila: formalno in materialno (vsebinsko).

Vse zgornje oblike in vrste nadziranja se uporabljajo tudi za nadziranje v okviru notranjega poročanja.

* 1. Osnovno sodilo pri izbiranju oblike in vrste nadziranja je njegova učinkovitost, to je pričakovani učinek ob predvidenih stroških. Pri tem je treba kot strošek razumeti tudi morebitno škodo neustreznega ali celo napačnega notranjega poročanja.
  2. Temeljni dejavniki uspešnega nadziranja, ki jih mora poslovodstvo upoštevati (zagotoviti), so:
* osnovni organizacijski pogoji za učinkovito delovanje procesov nadziranja,
* celovit sistem notranjega kontroliranja v ustreznem kontrolnem okolju,
* učinkovit način poročanja o nadziranju ter ustrezna vsebina poročil in analiz.
  1. Nadzorovane kategorije morajo izražati pričakovanja uporabnikov in jih spodbujati k doseganju pričakovanih dosežkov.
  2. Najpomembnejši del nadziranja v okviru notranjega poročanja je sistem notranjih kontrol v združbi. Obsega številne notranje in zunanje, posredne in neposredne, predhodne, vmesne in naknadne ter druge fizične in računsko logične kontrole.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik procesa nadziranja v okviru notranjega poročanja zajema odločanje in usklajevanje pri:
  + kratkoročnem in dolgoročnem načrtovanju nadziranja;
  + pripravljanju (organiziranju) nadziranja;
  + nadziranju delovanja in izvajanja različnih oblik in vrst nadziranja;
  + etičnosti nadziranja.
  1. Pri *načrtovanju*nadziranja v okviru notranjega poročanja, ki je povezano s celotnim načrtovanjem nadziranja v združbi, je treba izhajati iz:
     + predvidenega obsega in razvoja poslovanja združbe,
     + načrtovanega delovanja ostalih informacijskih funkcij,
     + ocene možnih tveganj neustreznega poročanja na vseh točkah procesa notranjega poročanja,
     + ocene stroškov vzpostavitve sistema nadziranja,
     + razpoložljive oziroma načrtovane informacijsko-komunikacijske tehnologije v združbi.
  2. Dolgoročno načrtovanje nadziranja zagotavlja celovit sistem nadziranja v okviru notranjega poročanja, ki vključuje zlasti nadziranje:
     + aktualnosti želenih informacij in poročil,
     + uresničevanja želenih informacij in poročil,
     + kakovosti želenih informacij in poročil.
  3. Dolgoročni načrt nadziranja za potrebe notranjega poročanja opredeli predvsem:
     + cilje in merila uspešnosti nadziranja notranjega poročanja,
     + oblike in vrste nadziranja na posameznih točkah procesa notranjega poročanja, zlasti sistema notranjih kontrol,
     + odgovornosti in pristojnosti v okviru nadziranja,
     + potrebna sredstva in kadre za izvajanje nadziranja.
  4. S kratkoročnim načrtovanjem nadziranja v okviru notranjega poročanja se združba prilagaja spremembam v poslovanju in potrebam notranjih uporabnikov.
  5. Nosilci (koordinatorji) načrtovanja informacijskega sistema za notranje poročanje so običajno obenem tudi nosilci načrtovanja nadziranja.
  6. Načrtovanje nadziranja zahteva aktivno sodelovanje uporabnikov notranjega poročanja, kar praviloma bistveno zmanjšuje nerazumevanje vloge informacijskega sistema (zlasti računovodstva) v združbi.
  7. *Priprava izvajanja* načrta nadziranja v okviru notranjega poročanja obsega celotno paleto organizacijskih ukrepov za smotrno izvedbo načrta. Pri tem je koristno upoštevati zlasti naslednja načela:
* ločenost izvajalnih nalog od nalog v informacijskem sistemu,
* ločenost odločevalnih (poslovodnih) nalog od nalog v informacijskem sistemu,
* čim večja razčlenjenost nalog in ustrezna delitev dela,
* ločenost nalogov za izvajanje od knjigovodskih listin,
* upoštevanje načela razbremenitve pri toku knjigovodskih listin,
* zagotoviti začetno, dodatno in končno presojanje računovodskih podatkov,
* upoštevanje (ne)oporečnosti izvajalcev nadziranja.
  1. Eno od splošnih temeljev dobre organiziranosti z vidika nadziranja je tudi načelo: *vsak ima pravico biti nadziran*. Uveljavljanje tega načela pomeni zlasti:
     + pomoč nadzorovancu pri opravljanju dela, saj so mu jasna sodila pravilnosti in tudi uspešnosti;
     + zagotovitev, da nadzorovanec dela prav in ustrezno, kar pomembno zmanjšuje stresne položaje;
     + zmanjšanje možnosti nastajanja napak in prevar v prihodnosti;
     + stalno izboljševanje kakovosti in uspešnosti dela nadzorovanca;
     + sporočilo, da je nadzorovanec delo ustrezno opravil, s čimer je v pomembni meri zmanjšana možnost dvomov ali celo očitkov in različnih manipulacij ter zlorab.
  2. Organiziranje sistema notranjih računovodskih kontrol obsega zlasti:
     + organiziranje vgrajenih notranjih kontrol kot zaporedij dejanj, ki se uporabljajo na vseh točkah procesa skladno s poslovodnim prepoznavanjem in oceno tveganj, zlasti v računovodenju;
     + zagotovitev uporabe ustreznih metod in postopkov kontroliranja;
     + zagotovitev kontrolnega delovanja skladno z dolžnostmi in pristojnostmi posameznikov;
     + zagotovitev komuniciranja z zaposlenimi in poročanja o izjemah in odstopanjih;
     + zagotovitev etičnega obnašanja vodje informacijskega sistema (oziroma vodje računovodstva);
     + zagotovitev kontrolnega okolja in etičnega obnašanja poslovodstva združbe (to so zlasti vodje drugih poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot ter vodja združbe);
     + zagotovitev nadziranja (motrenja, pregledovanja) delovanja notranjih kontrol (monitoring).
  3. Pri vzpostavljanju oziroma reorganizaciji notranjih kontrol je koristno upoštevati zlasti naslednja splošna načela:
     + načelo stroškov in koristi: sistem mora ustrezati poslovnim tveganjem združbe in zagotavljati dodano vrednost;
     + načelo prilagajanja tveganjem: sistem notranjih kontrol se mora prilagajati spremembam tveganj pri poslovanju;
     + načelo prilagajanja velikosti združbe: v manjših združbah, kjer ni podrobne delitve dela, so številne funkcije združene, posamezna pooblastila so široka, neposredni vpliv lastnika je razmeroma velik, zato mora biti kontroliranje temu ustrezno prilagojeno;
     + načelo motiviranosti zaposlenih: zaposleni morajo biti ustrezno motivirani, saj je učinkovitost delovanja kontrol v prvi vrsti odvisna od njihovega sodelovanja;
     + načelo normativnosti: notranje kontrole morajo podpirati ustrezni notranji akti združbe z določili o delitvi nalog, posameznih postopkih, odgovornosti itd.;
     + načelo strokovnega pristopa: pogosto je koristno oblikovati delovno skupino iz notranjih in zunanjih strokovnjakov za oblikovanje učinkovitega sistema notranjih kontrol;
     + načelo ločitve nezdružljivih funkcij oziroma ločitve nalog izvajanja, odobravanja, evidentiranja in nadziranja (preprečevalna vloga notranjih kontrol); morebitno združevanje teh nalog praviloma samodejno pomeni odpravo pomembnih kontrolnih točk;
     + načelo poslovnih procesov: sistem notranjih kontrol naj bo zasnovan za vsakega od procesov v združbi;
     + načelo povezanosti v sistem nadziranja: notranje kontrole je treba obravnavati celovito v povezavi z drugimi oblikami nadziranja.
  4. Vzpostavljanje (organiziranje) notranjih računovodskih kontrol, ki so sestavni del sistema notranjih kontrol v združbi, načeloma obsega vsaj naslednje korake oziroma dejavnosti:
     + ocena tveganj na posameznih točkah procesa, odličen pripomoček je register tveganj;
     + opredelitev kontrolnih ciljev, ki temelji na ugotovljenih tveganjih;
     + izdelava zamisli celotnega sistema notranjih kontrol;
     + izbor ustrezne vrste temeljne kontrole (ki so neposredno vezane na poslovne dogodke) na posamezni točki procesa in opredelitev ustreznih kontrolnih postopkov, vključno s pristojnostmi ter odgovornostmi zaposlencev v tem okviru;
     + izbor ustrezne vrste vodstvene kontrole (posredne kontrole, ki vplivajo na oblikovanje kontrolnega okolja in nadzirajo delovanje temeljnih kontrol) na posamezni točki procesa in opredelitev ustreznih kontrolnih postopkov, vključno s pristojnostmi ter odgovornostmi zaposlencev v tem okviru;
     + dokumentiranje in pregled procesa kot kritični pogled na celotni sistem z opredeljevanjem bistvenih kontrol, ki jih je treba pogosteje nadzirati, ter opredelitev minimalnih standardov nadzora teh kontrol;
     + samoocenjevanje delovanja in preizkušanje notranjih kontrol;
     + sprejemanje poročil s strani poslovodstva;
     + ugotavljanje potreb po izpopolnjevanju in spreminjanju notranjih kontrol;
     + uvajanje izpopolnjevanja in spreminjanja sistema notranjih kontrol na podlagi potreb in ugotovitev iz samoocenjevanja;
     + revidiranje notranjih kontrol kot podlaga za potrebne izboljšave.
  5. Notranja kontrola v računovodstvu je vzpostavljena, ko je:
     + jasen cilj kontroliranja (npr. pravilnost knjiženja, pravilnost odobravanja (likvidacije) listin, pravilnost dostopa do sredstev);
     + znan nosilec kontroliranja kot odgovorna oseba (in njegov namestnik);
     + izdelan opis izvajanja kontroliranja in njegove pogostnosti (gre za izvajanje kontrolnih dejavnosti, npr.: odobritve, pooblastila, potrjevanja, preverjanja, usklajevanja, zavarovanje sredstev, varovanje sredstev, delitev dolžnosti);
     + znan način kontroliranja (ročni ali računalniški);
     + opredeljena vrsta kontrole;
     + ugotovljena zrelost kontrole, ki ima načelno naslednje stopnje:
       - * nezanesljiva notranja kontrola (ni ustrezna),
         * neformalna notranja kontrola (ni organizacijsko uvedena),
         * standardizirana notranja kontrola (ni redno preizkušana),
         * nadzorovana notranja kontrola (je opredeljena in deluje),
         * optimalna notranja kontrola (je vključena v proces nenehnega izboljševanja).
  6. Organiziranje notranjih kontrol je bistveno cenejše in preprostejše, če poteka sočasno z organiziranjem določenega poslovnega procesa.
  7. *Nadziranje*delovanjain učinkovitosti nadziranjaza potrebe notranjega poročanja zajema celoten proces nadziranja, od začetnega zajemanja podatkov, do arhiviranja poročil in listin. V tem okviru je tudi nadziranje računovodenja. Nosilec nadziranja računovodenja je poslovodstvo združbe. Cilj je zagotoviti ustrezno kakovost računovodskega poročanja v združbi.
  8. V okviru *etičnosti nadziranja* je treba v celoti upoštevati načela poklicne in poslovne etike in jih usklajevati z načeli osebne etike izvajalca nadziranja.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik izvajanja procesa nadziranja v okviru notranjega poročanja obsega:
* analiziranje nadziranja z oblikovanjem informacij o:
* nadziranju delovanja procesov nadziranja,
  + kakovosti nadziranja,
* shranjevanje dokumentacije o nadziranju;
* poročanje o nadziranju delovanja in o ugotovitvah nadziranja.

Izvajalec analiziranja nadziranja je vodja informacijskega sistema oziroma od njega pooblaščeni delavec.

* 1. V okviru analiziranja kakovosti nadziranja v okviru notranjega poročanja ugotavljamo učinkovitost in uspešnost nadziranja. Sodila učinkovitosti nadziranja so pravočasnost in ustreznost informacij ob načrtovanih stroških ter število ugotovljenih napak in/ali prevar. Sodilo uspešnosti nadziranja je ustrezna (želena) kakovost informacij za notranje uporabnike.
  2. Koristno je opredeliti več nadzorovanih kategorij in meril uspešnosti (ne samo računovodskih), da bi se izognili zanemarjanju nekaterih pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost.
  3. Pri shranjevanju dokumentacije o nadziranju je treba ustrezno upoštevati načela sedmega poglavja tega kodeksa.
  4. Poročanje o nadziranjudelovanja sistema nadziranja in o ugotovitvah nadziranja v okviru notranjega poročanja obravnava osmo poglavje tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik procesov nadziranja v okviru notranjega poročanja obsega nadziranje procesov in listin pri:
* pridobivanju in urejanju podatkov,
* obdelovanju podatkov,
* analiziranju podatkov,
* oblikovanju informacij,
* izdelovanju poročil za potrebe notranjega poročanja.

Cilj je zagotoviti ustrezno kakovost nadziranih procesov.

* 1. Izvajalci nadziranja so različni, v odvisnosti od oblik in vrst nadziranja. Za opredelitev njihove vloge je odgovoren vodja informacijskega sistema.
  2. Končni izdelek procesov nadziranja so nadzorstvena poročila in nadzorstvene informacije.
  3. Za učinkovito izvajanje nadziranja so potrebne ustrezne metode in pristopi (zlasti diagram poteka notranjih kontrol, besedni opis poteka notranjih kontrol, simboli poslovnih dogodkov, vprašalnik o poteku izvajanja notranjih kontrol), ustrezna sredstva (zlasti informacijska tehnologija), predvsem pa ustrezna znanja in sposobnosti izvajalcev nadziranja.
  4. Znotraj združbe je pomembno vzdrževati in razvijati ustrezno kontrolno okolje in organizacijsko klimo. To je mogoče z izobraževanjem in usposabljanjem kadrov v združbi, predvsem pa z ustreznim zgledom poslovodstva in nosilcev posameznih poslovnih funkcij.

1. **SPLOŠNA NAČELA O INFORMIRANJU V OKVIRU NOTRANJEGA POROČANJA**

**A Izhodišča**

* 1. Informiranje je ena od informacijskih funkcij vsakega informacijskega sistema. Informiranje za notranje poročanje temelji na splošnih načelih o informacijskem sistemu za notranje poročanje iz prvega poglavja tega kodeksa.
  2. Z informiranjem razumemo proces komunikacije med posredovalcem informacije in njenim uporabnikom v vseh možnih oblikah in načinih. Informiranje je hkrati tudi zadnji (in s tem odločilni) proces v informacijskem sistemu ob prehodu v poslovodni delni sistem, saj pomeni predajo informacij njihovim uporabnikom.
  3. Informacija mora biti koristna. To pomeni, da je posredovalec informacije "prodajalec", prejemnik pa "kupec". Gre torej za svojevrsten trg, informiranje pa lahko primerjamo s trženjem posebnih storitev – informacij.
  4. Uspešnost komunikacije v idealnem primeru pomeni, da misel v umu posredovalca informacije, sproži enako misel, občutek oziroma zaznavo v umu prejemnika. Potrebni pogoj je zagotovitev ustrezne izrazne moči informacije. Uspešnost komunikacije je običajno manjša, in sicer zaradi številnih dejavnikov. Le-ti so tako na strani prejemnika, kot tudi na strani posredovalca informacije. To so na primer razlike v:
* kratkoročnih in/ali dolgoročnih interesih oziroma ciljih,
* znanju stroke in/ali poznavanju poslovanja,
* poslovnih, poklicnih in/ali osebnih vrednotah,
* organizacijski kulturi,
* dobronamernemu ali zlonamernemu delovanju.

Zaradi naštetih dejavnikov ni enega samega pravega sistema oziroma pravil informiranja.

* 1. Temeljni pogoj dobrega informiranja je sodelovanje in zaupanje med uporabnikom in posredovalcem informacije, za kar si naj bi oba prizadevala. Zaupanje je odvisno tudi od načina odločanja v združbi (tehnokratsko ali humanistično). V nezaupanju in brezdušni disciplini je informiranje drugačno, kot v sodelovanju, razumevanju, ustvarjalnosti. Vendar ni niti popolnoma tehnokratskih in niti popolnoma humanističnih organizacij - resničnost je vmes, meje se spreminjajo po okoliščinah.
  2. Pomembno je snovanje skladnih in uspešnih poslovodnih skupin, ki si zaupajo in imajo (poleg svojih neposrednih ciljev) isti posredni cilj, ki je cilj združbe kot celote.
  3. V okviru procesa informiranja so zajeti procesi posredovanja:
* informacij (njihov namen in vsebina sta načelno obravnavana v prvem poglavju tega kodeksa),
* sporočil (ki imajo namen seznanitve nekoga o nečem),
* obvestil (ki so na izbranega prejemnika naslovljena sporočila).

Tudi za posredovanje sporočil in obvestil ustrezno veljajo smiselno enaka načela kot za posredovanje informacij.

* 1. Posebno pozornost je treba posvetiti razvoju informiranja za potrebe notranjega poročanja, ki mora slediti spreminjanju potreb uporabnikov, po drugi strani pa izkoriščati možnosti, ki jih daje razvoj informacijske tehnologije. S tega vidika je učinek celotnega razvoja računovodstva oziroma informacijskega sistema za notranje poročanje, v končni fazi odvisen prav od ustreznega informiranja.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik procesa informiranja v okviru notranjega poročanja zajema odločanje in usklajevanje pri:
     + kratkoročnemu in dolgoročnemu načrtovanju informiranja,
     + pripravi izvajanja (organiziranje) informiranja,
     + nadziranju procesov informiranja,
     + etičnosti informiranja.
  2. Pri *načrtovanju* informiranja je pomembno upoštevati:
* namen informacije za posameznega uporabnika;
* interese uporabnikov informacij (ki so predvsem subjektivnega značaja) tako, da informacija doseže svoj objektivni cilj;
* potrebe uporabnikov informacij (ki izhajajo iz odgovornosti in pristojnosti uporabnika);
* obseg znanja uporabnikov informacij.
  1. V okviru dolgoročnega načrtovanja informiranja (preko enega leta) za potrebe notranjih uporabnikov, je načeloma zajeto predvsem informiranje, ki je stalnega, periodičnega značaja za posamezno vrsto uporabnikov po različnih ravneh odločanja. V tem okviru je treba določiti zlasti temeljne načine posredovanja informacij, sporočil in obvestil, nosilce informiranja in njihove odgovornosti.
  2. Kratkoročno načrtovanje informiranja v letnem načrtu opredeljuje načine, nosilce in izvajalce posredovanja periodičnih informacij ter ustrezno dinamiko. Poleg tega pa s kratkoročnim načrtovanjem informiranja razumemo tudi načrtovanje posameznega informiranja, ki je zahtevnejšega značaja (glede na pomembnost, čas, obseg, sredstva in podobno).
  3. Končni izdelek procesa načrtovanja informiranja je načrt, s katerim je zagotovljena ustrezna predstavitev in pojasnjevanje informacij za posamezne vrste uporabnikov po različnih ravneh odločanja in predstavlja cilj in sodilo uspešnosti notranjega informiranja. Načrt mora biti usklajen z načrtom računovodenja v združbi, kjer so opredeljene ključne informacije.
  4. Koordinator procesa načrtovanja informiranja je lahko vodja računovodstva ali druga, s splošnim aktom določena oseba ob sodelovanju vseh notranjih uporabnikov informacij.
  5. Končni načrt informiranja za notranje uporabnike sprejema poslovodstvo združbe. Skupaj z načrtom informiranja za zunanje uporabnike pomeni delovni program informacijskega sistema združbe. Obseg načrta informiranja je odvisen predvsem od velikosti in potreb posamezne združbe.
  6. Dober načrt se bistveno ne spreminja vsako leto, seveda pa morajo biti njegove spremembe posledica spremenjenih potreb notranjih uporabnikov informacij ali posledica izboljševanja kakovosti in tehnologije notranjega poročanja.
  7. S *pripravo izvajanja* načrta informiranja za notranje poročanje zajemamo celotno paleto organizacijskih ukrepov za smotrno izvedbo načrta. Gre predvsem za:
* opredelitev odgovornosti in pristojnosti posredovalcev informacij,
* opredelitev načinov oziroma poti in dinamike informiranja,
* zagotovitev ustreznih sredstev za posredovanje informacij, zlasti informacijske in komunikacijske tehnologije,
* ustrezno izobraževanje in usposabljanje posredovalcev in uporabnikov informacij.
  1. Priprava izvajanja se lahko spreminja zaradi različnih okoliščin in razvoja v kakovosti informacij. To zahteva ustrezne kadre, znanja in sredstva.
  2. *Nadziranje* procesa informiranja v okviru notranjega poročanja zajema celoten proces informiranja, od načrtovanja, do izvedbe. Predmet nadziranja je torej proces proučevanja potreb in interesov uporabnika, nevtralnost (objektivnost) oblikovane informacije, ustreznost predstavitve in objektivnega podajanja informacije ter ustreznost pojasnjevanja informacije.
  3. Tudi nadziranje informiranja je treba načrtovati in zagotoviti njegovo delovanje oziroma učinkovitost na osnovi povratnih informacij. Nosilec nadziranja je koordinatorinformiranjav okviru sistema notranjega poročanja oziroma vodja računovodstva.
  4. Zagotoviti je treba *etičnost informiranja*, ki zahteva zmanjšanje subjektivnosti informiranja na sprejemljiv obseg. Potrebno je stalno preprečevanje "komunikacijskega šuma" ter enostranskega ali pomanjkljivega informiranja. Informiranje mora biti podrejeno interesom združbe kot celote in ne sme popustiti morebitnim drugačnim pritiskom. Zato je odgovornost na področju informiranja strokovna in moralna. V celoti je zajeta s pojmom profesionalna skrbnost.
  5. V okviru etičnosti informiranja je treba ustrezno upoštevati načela tretjega poglavja Kodeksa poklicne etike poslovnega finančnika.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik procesainformiranja zajema zlasti:
* poročanje o informiranju,
* analiziranje informiranja z oblikovanjem informacij o:
  + kakovosti informiranja,
* nadziranju informiranja,
* arhiviranje in shranjevanje dokumentacije o informiranju.

Informiranje je torej dejavnost, ki jo je treba spremljati, analizirati in dokumentirati.

* 1. *Poročanje o informiranju* je oblika povratne informacije o zagotavljanju ciljev informiranja in je osnova za analiziranje informiranja. Poročevalci o informiranju so posredovalci informacij, prejemnik poročila pa je vodja informacijskega sistema za notranje poročanje (pogosto vodja računovodstva). V primeru, da je vodja računovodstva sam tudi posredovalec informacij, je pomembno, da pridobi povratne informacije o svojem poročanju, na osnovi katerih lahko analizira svoje poročanje in ga temu primerno izboljšuje.
  2. *Analiziranje kakovosti informiranja* zajema zlasti:
* koristnost informiranja;
* zadovoljstvo prejemnikov informacij;
* razumljivost podajanja, ki zahteva podajanje v jeziku, ki ga razume prejemnik informacije;
* doseženo ustreznost oziroma odločilnost (relevantnost);
* primernost informiranja po obsegu;
* prožnost informiranja (za več uporabnikov);
* učinkovitost in ustreznost uporabe informacijske in komunikacijske tehnologije in podobno.
  1. Za zagotavljanje kakovosti informiranja v okviru notranjega poročanja je koristno upoštevati naslednja splošna načela:
* dobro je treba poznati in razumeti vsebino informacij in njihovo izrazno moč;
* dobro je treba poznati in razumeti interese in potrebe uporabnikov informacij;
* zagotoviti je treba ustrezno predstavitev in prikaz informacij;
* omogočiti je treba ustrezno pojasnjevanje informacij;
* zagotoviti je treba razumevanje uporabnika za pravilno uporabo informacije;
* informacijske potrebe je treba zadovoljevati točno, pravočasno in stalno;
* zagotoviti je treba stalne izboljšave;
* pomembno je ustrezno porazdeljevanje odgovornosti za informiranje na nižje ravni.
  1. Informacije o *nadziranju informiranja* so namenjene:
* izboljševanju procesa nadziranja informiranja,
* preprečevanju napačnega in škodljivega, neobjektivnega informiranja.

Oblikovalec teh informacij je lahko analitik ali druga pooblaščena oseba, njihov uporabnik pa je praviloma koordinator informiranja oziroma nosilec informacijskega sistema združbe.

* 1. *Shranjevanje in arhiviranje* *dokumentacije o informiranju* je namenjeno:
* dokazovanju o izvedenem informiranju,
* naknadnemu presojanju in nadziranju informiranja,
* preverjanju izvajanja pristojnosti in odgovornosti posameznikov za informiranje.
  1. Dokumentacijo o informiranju sestavljajo zlasti poročila in zabeležke o informiranju, zapisniki organov ter delovnih skupin, iz katerih so razvidni: obseg in vsebina informiranja, video in audio posnetki ter podobno.
  2. Pri shranjevanju in arhiviranju je treba ustrezno upoštevati načela v sedmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik procesa informiranja zajema pristop k informiranju in njegov proces. Pomembne so naslednje prvine izvajanja informiranja:
* posredovalec informacije (informator) in njegove sposobnosti,
* način posredovanja informacije,
* vrsta prenosne poti informacije,
* prejemnik in uporabnik informacije.
  1. Proces izvajanja informiranja mora biti ustrezen z vidika:
* priprave,
* dinamike,
* sredstev (tehnični vidik),
* prepričljivosti (vsebinski vidik).
  1. Za izvajanje informiranja je pomembno opredeliti zlasti:
* odgovornost izvajalcev informiranja (posredovalcev informacij),
* naloge (namen) informiranja,
* način informiranja,
* obseg informiranja,
* povezanost z oblikovalcem informacij.
  1. Posredovalec informacij je odgovoren za resnično in pošteno predstavitev informacije, ni pa odgovoren za posledice poslovne odločitve odločevalca. Zato je pomembno, da se uporabnik informacije podrobno seznani z možnimi tveganji, k čemur mora prispevati tudi posredovalec informacije. Pri tem je pogosto nujno interdisciplinarno sodelovanje vpletenih.
  2. Posredovalec informacij ni nujno obenem tudi oblikovalec informacije. Odgovornost informatorja praviloma nosi posredovalec informacije. Izjema je primer, ko posredovalec izrecno opozori prejemnika, da nastopa samo kot posrednik in obenem navede tudi vir informacije.
  3. Posredovalec informacije lahko uspešno prevzema svojo odgovornost za informiranje, če ima ustrezno znanje in osebne lastnosti, zlasti v pogledu komuniciranja. To omogoča posamezniku, da:
* je sposoben širšega pogleda na težavo;
* je sposoben vživljanja (empatije) v potrebe uporabnika informacije; zato podaja informacijo, kot bi jo sam želel dobiti na njegovem mestu;
* se ustrezno znajde v primerih kompleksnih okoliščin;
* se ustrezno odziva na morebitne pritiske in v vsakem primeru ohranja profesionalno držo;
* objektivno in nepristransko podaja informacije;
* poda informacijo na način, ki ne vzbuja odpora ali dvoma v njeno pristranskost, objektivnost in dobronamernost;
* ohranja zaupanje prejemnika informacije.
  1. Številne informacije so pomembne za uspešnost združbe, zato jih je treba varovati. Odtekanje informacij je lahko slučajno ali pa namerno. Najboljša obramba je dobro sodelovanje v organizaciji in zavest sodelavcev, da je odtekanje v nasprotju z njenimi in njihovimi interesi. Potrebne so tudi pogodbene omejitve in zakonska zaščita intelektualne lastnine.
  2. Pomemben dejavnik v procesu informiranja je pomembna povratna informacija o tem, kako in v kakšni meri je uporabnik prejeto informacijo uporabil.
* oblikovalci in posredovalci informacij se lahko čutijo osebno prizadete, če prejemniki s trudom zbranih in urejenih informacij ne upoštevajo in uporabijo;
* povratna informacija razjasni morebitne pomanjkljivosti dobljene informacije (nerazumevanje potreb uporabnika, nezadostno razumevanje izrazne moči informacije, vpliv različnih interesov) ali pojasni morebitne spremenjene razmere poslovanju, ki zahtevajo drugačne odločitve;
* pojasnjeni razlogi prispevajo k izboljšanju kakovosti informacij, večjemu razumevanju in zaupanju med posredovalcem ter prejemnikom informacije in s tem k izboljšanju poslovanja združbe.
  1. Posebno je pomembno, da uporabniku ne posredujemo preveč informacij, ki jih ni sposoben prevzeti (poplava informacij). Temu se lahko izognemo s standardizacijo informacij, pri čemer je pomembno upoštevati zlasti tri razsežnosti namena informacije (vrsta cilja, vrsta odločanja in delitev na temeljne ter analitične informacije).
  2. Povratno informacijo in delovanje na njeni osnovi lahko spet primerjamo s poprodajnimi dejavnostmi na trženjskem področju. Zato je v tem okviru zajet tudi pomemben vidik izobraževanja notranjih uporabnikov, ki omogoča hitro in pravilno razumevanje prejetih informacij. Obenem ima tako izobraževanje za cilj tudi vzbujanje potreb uporabnikov po izboljšanih in/ali novih informacijah. Lahko bi rekli, da vpliva na razvoj "trga" za svoje informacijske storitve. Tu je očitno pomembna vloga vodje računovodstva.
  3. Vsak je na svojem delovnem mestu tudi posredovalec informacij. Ne sme biti usmerjen le v uporabnika, temveč mora dajati povratne informacije tudi oblikovalcem informacij (analitikom). Le na ta način se lahko izboljša tudi proces informiranja. Zato naj bi vodja računovodstva svoje izkušnje pri podajanju, predstavljanju in pojasnjevanju informacij uporabil za izboljšanje njihove kakovosti in celo za oblikovanje novih informacij.
  4. Možno je, da prejemnik informacije ni tudi njen končni uporabnik (tako kot v trženju prvi kupec še ni končni porabnik izdelka, saj gre lahko le za prodajno pot). Tedaj lahko nastaja komunikacijski šum tudi med prejemnikom informacije in njenim uporabnikom. Zato je pri predaji (prodaji) informacije v okviru notranjega poročanja nujno upoštevati interes in potrebo končnega uporabnika, hkrati pa zagotoviti, da pride do njega njena nepopačena podoba.
  5. Pravila informiranja naj bodo ustrezno opredeljena v splošnih aktih in organizacijskih predpisih združbe.

1. **SPLOŠNA NAČELA O SHRANJEVANJU ZA NOTRANJE POROČANJE**

**A Izhodišča**

* 1. Shranjevanje je ena od informacijskih funkcij vsakega informacijskega sistema. Shranjevanje za notranje poročanje temelji na splošnih načelih o informacijskem sistemu za notranje poročanje iz prvega poglavja tega kodeksa.
  2. Shranjevanje pomeni zadnjo fazo v krogotoku dokumentacije. Za potrebe zunanjega poročanja je shranjevanje opredeljeno s predpisi in standardi, za potrebe notranjega poročanja pa ga ureja vsaka združba glede na svoje posebnosti.
  3. Ureditev shranjevanja je pomembna zato, da hitro najdemo listino, ki jo potrebujemo. Potreba po vpogledu v shranjeno listino lahko nastane iz različnih vzrokov, na primer zaradi:
     + potreb zunanjega nadzora;
     + potreb notranjega nadzora;
     + potreb po uporabi znanja, ki ga lahko pridobimo iz listin;
     + zagotavljanja podatkov za spremljanje razvoja (zgodovine) združbe.
  4. V okviru shranjevanja dokumentacije razlikujemo:
     + sprotno (tekoče) odlaganje dokumentacije tekočega leta;
     + priročno shranjevanje, ko shranjujemo dokumentacijo zadnjih nekaj let;
     + arhiviranje, ko gre za starejšo dokumentacijo;
     + uničenje dokumentacije.

Obdobje, po katerem se začne dokumentacija arhivirati v posebnem prostoru, je opredeljeno s splošnim aktom združbe.

* 1. Z arhivom običajno razumemo urejeno zbirko dokumentarnega gradiva, lahko pa tudi prostor, kjer je ta zbirka shranjena. Za oboje je odgovorno poslovodstvo združbe.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik procesa shranjevanja v okviru notranjega poročanja obsega odločanje in usklajevanje pri:
     + načrtovanju shranjevanja,
     + pripravi izvajanja (organiziranja) shranjevanja,
     + nadziranju procesov shranjevanja in/ali uničenja.
  2. Pri *načrtovanju* shranjevanja je pomembno upoštevati:
* načelo prilagojenosti organiziranosti združbe: shranjevanje je treba prilagoditi velikosti in drugim posebnostim združbe ter okolja;
* načelo smotrnosti: shranjevanje naj pri želeni funkcionalnosti, varnosti in dostopnosti povzroča čim manj stroškov.
* načelo normiranosti: pravila shranjevanja in razpolaganja s shranjenim gradivom določi vsaka združba v skladu s predpisi in standardi ter s svojimi potrebami.
  1. Pri *organiziranju shranjevanja* je pomembno upoštevati:
* načelo varnosti in zaupnosti: pristop do shranjenega gradiva je dovoljen samo pooblaščenim osebam in je zabeležen;
* načelo dostopnosti: želeno gradivo naj bo mogoče razmeroma hitro najti in ga pridobiti;
* načelo digitalizacije: razvoj poslovanja vse bolj zahteva uporabo sodobne informacijske tehnologije, ki omogoča samo enkraten vnos nekega podatka;
  1. Pri reorganiziranju sistema shranjevanja je priporočljivo oblikovati projektno skupino s strokovnjaki z različnih področij.
  2. V skladu z zgornjimi načeli se združba odloča tudi v pogledu lokacije shranjevanja gradiva.
  3. *Nadziranje* shranjevanja je namenjeno spremljanju upoštevanja organizacijskih pravil in predpisov v zvezi s shranjevanjem ter preprečevanju odtujevanja ali nepooblaščenega dostopa do shranjenega gradiva.
  4. Nosilec nadziranja shranjevanja je praviloma poslovodstvo združbe.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik procesashranjevanja obsega zlasti:
* poročanje o shranjenem gradivu,
* omejitev dostopa do shranjenega gradiva za posamezne vrste uporabnikov, v skladu z njihovimi poslovnimi potrebami,
* analiziranje ustreznosti sistema shranjevanja v združbi,
* poročanje o nadziranju shranjevanja.
  1. *Poročanje* o shranjenem gradivu zagotavlja vsem zainteresiranim notranjim porabnikom informacijo o vrsti shranjenega gradiva in o možnostih dostopa do njega.
  2. Različne vrste uporabnikov imajo *dostop* do različnih vrst shranjenega gradiva glede na njihove pristojnosti in odgovornosti v poslovanju združbe.
  3. *Analiziranje* ustreznosti shranjevanja mora zagotoviti informacije o varnosti, dostopnosti, funkcionalnosti in smotrnosti celotnega sistema shranjevanja v združbi. Zajema torej analiziranje kakovosti shranjevanja v najširšem smislu.
  4. *Poročanje o nadziranju* shranjevanja je namenjeno zagotavljanju informacij o uresničevanju načel varnosti in zaupnosti v procesih shranjevanja ter ustrezne uporabe shranjenega gradiva. Pri tem je treba upoštevati načela osmega poglavja tega kodeksa.
  5. Pri informiranju v okviru procesov shranjevanja je treba ustrezno upoštevati splošna načela informiranja iz šestega poglavja tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik procesa shranjevanja vsebuje naslednje prvine:
* nosilec shranjevanja,
* način shranjevanja,
* roki shranjevanja,
* način uporabe in distribucije shranjenega gradiva,
* način uničenja ali odtujitve shranjenega gradiva.
  1. *Nosilci* shranjevanja so odgovorni za to, da se določeno gradivo shrani. Za sprotno shranjevanje so odgovorni tisti, ki so v zadnji fazi celotnega krogotoka gradiva oziroma dokumentacije v združbi. Za priročno shranjevanje je praviloma odgovoren vodja organizacijske enote, v kateri se konča krogotok dokumentacije. Za izvajanje arhiviranja je odgovorna oseba, ki je določena s splošnim aktom združbe.
  2. *Način shranjevanja* je lahko klasični ali pa elektronski. Temu primerno so prirejena tudi organizacijska pravila shranjevanja. Klasični način se praviloma uporablja za sprotno shranjevanje, pogosto tudi za priročno, elektronski način pa praviloma za arhiviranje, kadar je le-to smotrno. V takem primeru govorimo o elektronskem arhivu.
  3. Za uporabo elektronskega arhiva je pomembno zagotoviti:
     + digitalizacijo dokumenta (skeniranje izvirnega dokumenta, elektronsko oblikovanje dokumenta ali prejem že digitaliziranega dokumenta),
     + samodejno prenašanje podatkov in/ali elektronsko distribucijo,
     + akreditacijo strojne in programske opreme, ki je za določene združbe predpisana, sicer pa priporočljiva,
     + lokacijo elektronskega arhiva (na lastnem računalniku, v "oblaku", v elektronskem arhivu registriranega zunanjega izvajalca arhiviranja),
     + ustrezen dostop do gradiva pooblaščenim uporabnikom.
  4. *Roki* shranjevanja za posamezno vrsto gradiva so opredeljeni v splošnem aktu združbe.
  5. *Način uporabe in distribucije* shranjenega gradiva ter s tem povezane pristojnosti in odgovornosti opredeljuje splošni akt združbe.
  6. Splošni akt združbe določa tudi postopek, način in odgovorne osebe za morebitno odtujitev in/ali uničenje dokumentarnega gradiva.

**8 SPLOŠNA NAČELA POROČANJA O NADZIRANJU V OKVIRU NOTRANJEGA POROČANJA**

**A Izhodišča**

* 1. Poročanje o nadziranju v okviru notranjega poročanja je ena od informacijskih funkcij vsakega informacijskega sistema in zadnja faza funkcije nadziranja obravnavanja podatkov.
  2. Poročanje o nadziranju v okviru notranjega poročanja temelji na splošnih načelih o informacijskem sistemu za notranje poročanje iz prvega poglavja tega kodeksa.
  3. Poročila o nadziranju so pomembna podlaga za:
* odločanje o odpravljanju nepravilnosti v delovanju informacijskega sistema za notranje poročanje;
* odločanje o preprečevalnem delovanju v okviru informacijskega sistema;
* odločanje o izboljševanju delovanja in razvoju informacijskega sistema.
  1. Temeljni namen poročanja o nadziranju je zagotoviti informacije vodji informacijskega sistema za notranje poročanje. Le-ta je pogosto, zlasti v manjših podjetjih, kar vodja računovodstva.
  2. Poročanje o nadziranju obsega ugotovitve različnih oblik in vrst nadziranja vseh poslovnih funkcij informacijskega sistema (obravnavanje podatkov o preteklosti, obravnavanje podatkov o prihodnosti in analiziranje podatkov).
  3. Pomemben del poročanja o nadziranju je poročanje o računovodskem nadziranju, kjer je poudarek zlasti na učinkovitosti nadziranja delovanja notranjih kontrol v okviru finančnega in stroškovnega računovodstva.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik procesa poročanja o nadziranju okviru notranjega poročanja obsega:
  + kratkoročno in dolgoročno načrtovanje poročanja;
  + priprava izvajanja (organiziranje) poročanja;
  + nadziranje poročanja;
  + etičnost poročanja.
  1. Pri *načrtovanju*poročanja o nadziranju v okviru notranjega poročanja, ki je povezano s celotnim načrtovanjem nadziranja v združbi, moramo izhajati iz obstoječega oziroma načrtovanega sistema nadziranja v združbi.
  2. Opredeliti je treba tista poročila, da bo vodja informacijskega sistema lahko opravljal svojo nalogo nadziranja.
  3. Upoštevati je treba nova znanja in razpoložljivo informacijsko komunikacijsko tehnologijo ter v skladu z njenimi zmogljivostmi načrtovati ustrezne izboljšave v poročanju ali nova poročila v odvisnosti od predvidenih novih vrst ali oblik nadziranja.
  4. Upoštevati je treba tudi načelo smotrnosti poročanja, saj koristi ne smejo biti manjše od njegovih stroškov.
  5. Nosilec načrtovanja poročanja o nadziranju je vodja informacijskega sistema za notranje poročanje.
  6. V okviru *priprave izvajanja* poročanja o nadziranju je treba v skladu z načrtovanim sistemom nadziranja:
* zagotoviti ustrezne kadre in znanja v skladu z načrtovanim sistemom nadziranja v združbi;
* z ustreznim organizacijskim aktom opredeliti pristojnosti in odgovornosti v zvezi s poročanjem o nadziranju na posameznih točkah informacijskih procesov.
  1. Upoštevati je treba, da se nadziranje v okviru informacijskega sistema razteza čez celotno poslovanje združbe. Temu primerno je treba opredeliti tudi nosilce poročanja o nadziranju, ki so praviloma osebe, ki so obenem nosilci nadziranja v posameznih fazah informacijskega procesa.
  2. Pri (re)organiziranju sistema poročanja o nadziranju je koristno upoštevati naslednje korake:
* ugotovitev vsebine nalog, ki se opravljajo v okviru poročanja o nadziranju;
* ocena potrebnih sprememb poročanja o nadziranju;
* uvajanje sprememb poročanja;
* nadziranje nad uvajanjem sprememb.
  1. *Nadziranje poročanja* o nadziranju obsega preverjanje izvajanja načrta poročanja tako po dinamiki, kot tudi po vsebini in njegovi učinkovitosti. Izvaja ga vodja informacijskega sistema za notranje poročanje.
  2. V celoti je treba upoštevati načela poklicne in poslovne etike in jih usklajevati z načeli osebne etike izvajalca poročanja o nadziranju.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik izvajanja procesa poročanja o nadziranju v okviru notranjega poročanja obsega:
* posredovanje, prikazovanje in pojasnjevanje poročil,
* shranjevanje poročil in povezane dokumentacije,
* poročanje o ugotovitvah sistema nadziranja.
  1. Glede na dinamiko poročil ločimo redna (obdobna) in posebna (občasna) poročila o nadziranju.
  2. Glede na namen ločimo poročila:
     + za informiranje (obvestila),
     + s predlogi uvedbo sprememb (preprečevalni ukrepi),
     + s predlogi za ukrepanje (represivni ukrepi).
  3. Glede na obliko nadziranja ločimo poročila o izvajanju in ugotovitvah:
     + notranjih kontrol (temeljnih oziroma neposrednih in vodstvenih oziroma posrednih);
     + inšpekcijskih pregledov, ki jih naroči vodja informacijskega sistema;
     + revizijskih pregledov, ki jih naroči vodja informacijskega sistema.
  4. Glede na cilje nadziranja ločimo poročila o:
     + upoštevanju usmeritev in postopkov evidentiranja,
     + upoštevanju načel in postopkov predračunavanja,
     + upoštevanju načel in postopkov analiziranja,
     + upoštevanju načel informiranja,
     + upoštevanju načel shranjevanja,
     + varovanju sredstev,
     + zanesljivosti in kakovosti informacijskega sistema.
  5. Glede na razmerja med temeljnimi dejavniki v informacijskem procesu, ločimo poročila o:
     + delovnemu procesu (razmerju med zaposlenci in sredstvi dela),
     + tehnološkemu procesu (razmerju med sredstvi dela in podatki oziroma listinami),
     + preoblikovalnemu procesu (razmerju med podatki in informacijami).
  6. V posameznem poročilu je običajno zajetih več vidikov (vrst) poročil, zato jih je treba ustrezno predstaviti.
  7. Poročila o nadziranju morajo z vidika kakovosti upoštevati načela razumljivosti, ustreznosti, zanesljivosti in primerljivosti.
  8. Pri shranjevanju poročil o nadziranju je treba upoštevati načela sedmega poglavja tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Pri poročanju o nadziranju je treba izhajati iz splošnih načel nadziranja v petem poglavju tega kodeksa.
  2. Poročanje o nadziranju je praviloma decentralizirano. Pri tem je pomembna organiziranost mest odgovornosti v združbi.
  3. Poročila o nadziranju lahko nastajajo znotraj računovodske službe ali pa znotraj drugih organizacijskih enot združbe, kjer je organizirano nadziranje. V vsakem primeru nastajajo znotraj informacijskega delnega sistema za notranje poročanje. Zato je vodja informacijskega sistema tudi strokovni vodja in koordinator poročanja o nadziranju v sodelovanju z vodji ustreznih organizacijskih enot.
  4. Z vidika izvajanja je pomembno določiti:
     + način prikazovanja in pojasnjevanja (ustno, pisno, kreiranje samodejnih poročil, ustrezne tabele in grafični prikazi) poročil o nadziranju,
     + roke poročil o nadziranju (tedensko, mesečno itd.),
     + roke v zvezi s shranjevanjem poročil o nadziranju.
  5. Poročila o nadziranju naj vsebujejo tudi pojasnila vodij posameznih funkcij ali organizacijskih enot o problemih doseganja načrtovanih ciljev, vključno z morebitnimi predlogi.
  6. Sestavni del poročil o nadziranju so tudi smernice oziroma predlogi ukrepov za:
* izboljšanje učinkovitosti in smotrnosti sistema nadziranja,
* izboljšanje kakovosti procesov v informacijskem sistemu združbe.
  1. Čim bolje so informacijski procesi avtomatizirani in podvrženi notranjim kontrolam, bolje je zagotovljena nepristranskost poročanja o nadziranju.
  2. Poročila o nadziranju pomembno oblikujejo kontrolno okolje v združbi in vplivajo na organizacijsko kulturo združbe.
  3. Osebek nadziranja so zaposlenci, zato mora biti sistem poročanja o nadziranju povezan in usklajen z motivacijskim sistemom v združbi.
  4. Izvajanje poročanja o nadziranju je koristno opredeliti v splošnem aktu oziroma z ustreznim organizacijskim prepisom.
  5. Pri poročanju o nadziranju je treba ustrezno upoštevati splošna načela informiranja iz šestega poglavja tega kodeksa.

**9 SPLOŠNA NAČELA O NAČRTOVANJU NOTRANJEGA POROČANJA**

**A Izhodišča**

* 1. Načrtovanje notranjega poročanja temelji na splošnih načelih o informacijskem sistemu za notranje poročanje v prvem poglavju tega kodeksa.
  2. Načrtovanje notranjega poročanja je ena od poslovodnih funkcij informacijskega sistema za potrebe notranjega poročanja. Vsebinsko pomeni odločanje o procesu notranjega poročanja v prihodnje in je (skupaj z načrtovanjem zunanjega poročanja) sestavni del načrtovanja celotnega informacijskega sistema v združbi.
  3. Načrtovanje notranjega poročanja moramo razlikovati od predračunavanja za potrebe notranjega poročanja, ki je informacijski del procesa načrtovanja poslovanja združbe in je obravnavano v tretjem poglavju tega kodeksa.
  4. Načrtovanje notranjega poročanja je zahtevna in odgovorna poslovodna naloga. Izid procesa načrtovanja notranjega poročanja je načrt notranjega poročanja. Od njegove kakovosti je odvisno uspešno poslovno odločanje v združbi.
  5. Načrt notranjega poročanja je izraz potreb uporabnikov notranjega poročanja po informacijah za odločanje pri doseganju načrtovanih ciljev združbe, obenem pa vsebuje načrt potrebnih prvin poslovanja za svoje delovanje.
  6. Načrt notranjega poročanja, ki ga sprejme poslovodstvo združbe, je zato izhodišče za zagotovitev optimalnega organiziranja notranjega poročanja, obenem pa tudi potrditev upravičenosti predvidenih kadrov, sredstev in stroškov njegovega delovanja.
  7. Načrt notranjega poročanja je delovna naloga in obenem sodilo za oceno učinkovitosti in uspešnosti delovanja sistema notranjega poročanja.
  8. Tako kot načrtovanje nasploh, tudi načrtovanje notranjega poročanja delimo na kratkoročno, srednjeročno in dolgoročno.
  9. Pomemben del načrtovanja notranjega poročanja je načrtovanje v računovodstvu. Pomeni načrtovanje računovodstva kot informacijskega sistema in njegove skladnosti s potrebami notranjih uporabnikov po računovodskih informacijah. Razlikovati ga je treba od računovodskega predračunavanja.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik načrtovanja notranjega poročanja obsega odločanje in usklajevanje v okviru:
* procesa načrtovanja notranjega poročanja,
* priprave izvajanja (organiziranje notranjega poročanja),
* nadziranja procesa notranjega poročanja,
* etičnosti notranjega poročanja.
  1. V okviru *načrtovanja* notranjega poročanja se združba odloča o:
* razvoju in organiziranosti sistema notranjega poročanja,
* ustreznih sestavinah informacijskega sistema (strojna in programska oprema, ljudje, organiziranost in organizacijska sredstva, komunikacijska in informacijska tehnologija, baze podatkov).
* potrebnih sredstvih, kadrovskih zmogljivostih in o informacijski tehnologiji
* zagotovitvi delovanja, kakovosti in smotrnosti sistema notranjega poročanja.
  1. Načrtovanje notranjega poročanja je zasnovano na informacijskih potrebah združbe. Na tej podlagi so načrtovane odločitve o sistemu evidentiranja in oblikovanja informacij za potrebe notranjega odločanja.
  2. Združba pri načrtovanju notranjega poročanja podrobneje spoznava in preverja svoj informacijski sistem ter ga po načelu smotrnosti prilagaja načrtovanemu razvoju svojega poslovanja in delovanja ter njegovim spremembam.
  3. Združba s sprejetim načrtom omogoča optimalno organiziranost in delovanje sistema notranjega poročanja, kajti zasnovan je na analizi finančnih in kadrovskih sposobnosti ter poslovnih zahtev. Zato načrt notranjega poročanja pomeni:
     + sistematično pot do zadovoljitve predvidenih informacijskih potreb;
     + utemeljitev potrebnosti predvidenih informacij;
     + dokument za utemeljitev in zagotavljanje potrebnih prvin (sredstev in kadrov) za delovanje informacijskega sistema;
     + podlago za usklajevanje in komuniciranje med nosilcem informacijskega sistema (npr. vodjem računovodstva) in zainteresiranimi uporabniki informacij;
     + podlago za sprotno nadziranje nad delovanjem informacijskega sistema, primerjavo z načrtovanim in sprejemanje pravočasnih ukrepov za preprečitev neugodnih odstopanj;
     + podlago za oceno uspešnosti delovanja sistema notranjega poročanja.
  4. V načrtu notranjega poročanja je zajet tudi načrt računovodenja, ki obsega organiziranost in delovanje računovodskega informacijskega sistema za notranje poročanje.
  5. Načrt računovodenja je:
     + podlaga za smotrno organiziranje računovodstva in njegovo umestitev v poslovni sistem kot celoto;
     + podlaga za smotrno organiziranje računovodske službe in opravljanje nekaterih nalog računovodenja v drugih organizacijskih enotah združbe;
     + utemeljitev vloge in nalog računovodstva v združbi;
     + podlaga za morebitno organiziranje opravljanja nekaterih storitev računovodenja zunaj združbe (v zunanjem računovodskem servisu);
     + izhodišče promocije računovodske stroke in računovodskih delavcev.
  6. Združba v okviru *priprave izvajanja* načrtovanja notranjega poročanja določa zlasti:
* vsebino in obliko načrta;
* način, mesto in metodiko zajemanja podatkov;
* način, metro in metodiko načrtovanja;
* odgovorne nosilce (vodje) posameznih procesov načrtovanja ter njihove pristojnosti;
* makro, mezo in mikro organizacijsko opredelitev razporeditve nalog načrtovanja;
* organizacijske in splošne akte v zvezi z načrtovanjem.

Združba s svojo organiziranostjo zagotavlja ustrezno izvajanje načrtovanja in njegovo kakovost.

* 1. Vsebina načrta notranjega poročanja je podrejena njegovemu namenu. Kratkoročni načrt vsebuje mesečna, dolgoročni načrt pa letna pričakovanja. Ni splošnega obrazca za njegovo zgradbo, vendar naj načrt obsega zlasti:

1. izhodišča:
   * opis združbe, njene vizije in strategije ter značilnosti dejavnosti;
   * temeljne poslovne procese in spremljajoče dokumentarne tokove;
   * informacijske potrebe posameznih uporabnikov po vsebini;
2. opredelitev procesov zajemanja podatkov in njihovega evidentiranja oziroma razvidovanja v različnih vrstah evidenc v različnih organizacijskih enotah skladno z načeli drugega poglavja tega kodeksa;
3. vrste temeljnih informacij in poročil uporabnikom po obliki in rokih poročanja, pri čemer je pomembno opredeliti njihov namen, na podlagi katerega je mogoče utemeljiti potrebnost informacij in oceniti njihovo kakovost, v povezavi s stroški pa tudi njihovo smotrnost;
4. odgovorne oblikovalce informacij in nosilce procesov informiranja po različnih organizacijskih enotah združbe;
5. načrtovane zmogljivosti sistema notranjega poročanja:
   * + kadre in njihovo izobraževanje oziroma usposabljanje;
     + sredstva in njihovo lokacijo;
     + informacijsko-komunikacijsko tehnologijo;
6. načrt stroškov delovanja notranjega poročanja po posameznih vrstah evidenc (operativne, statistične, računovodske), če je to smotrno tudi po posameznih vrstah informacij oziroma poročil; načrt stroškov je sestavni del načrta celotnega poslovnega izida združbe;
7. načrt virov financiranja dolgoročnih naložb v sistem notranjega poročanja, ki je sestavni del načrta celotnega dolgoročnega financiranja združbe;
8. ključna tveganja delovanja sistema notranjega poročanja in njihovo obvladovanje v povezavi s tveganji združbe kot celote.
   1. Računovodstvo združbe mora biti organizirano tako, da bo omogočilo v denarju izražene informacije o uresničevanju načrta notranjega poročanja.
   2. Združba v okviru *nadziranja* načrtovanja notranjega poročanja določa zlasti:

* sistem notranjih kontrol med posameznimi fazami načrtovanja in njihove nosilce,
* pristojnosti delovanja službe za notranje revidiranje v procesih načrtovanja.
  1. V okviru *etičnosti* načrtovanja notranjega poročanja je treba v celoti upoštevati načela poklicne in poslovne etike in jih usklajevati z načeli osebne etike nosilcev in izvajalcev načrtovanja.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik procesa načrtovanja notranjega poročanja obsega:
* informiranje o procesih in izidih načrtovanja,
* komuniciranje s poslovodji na različnih odločevalnih ravneh,
* shranjevanje in arhiviranje načrtov in z njimi povezanih poročil,
* poročanje o nadziranju načrtovanja.
  1. Informiranje o procesih in izidih načrtovanja notranjega poročanja se praviloma odvija v razmerjih do:
* analitikov in drugih oblikovalcev informacij,
* uporabnikov informacij,
* nadzorovalcev načrtovanja,
* nadzorovancev načrtovanja.
  1. Informiranje o procesih in izidih načrtovanja notranjega poročanja obsega predstavljanje, prikazovanje ter sprotno in naknadno pojasnjevanje načrta notranjega poročanja.
  2. Nosilci informiranja v zvezi z načrtovanjem oziroma načrtom notranjega poročanja so člani poslovodstva združbe.
  3. Pri informiranju v okviru procesov načrtovanja notranjega poročanja je treba ustrezno upoštevati splošna načela informiranja in komuniciranja v šestem poglavju tega kodeksa.
  4. Shranjevanje načrtov notranjega poročanja in povezanih listin obsega njihovo tekoče in redno shranjevanje in vzdrževanje v skladu z organizacijskimi navodili združbe, pri čemer je treba upoštevati načela o shranjevanju v sedmem poglavju tega kodeksa.
  5. Poročanje o nadziranju načrtovanja notranjega poročanja pomeni predstavljanje ugotovitev o delovanju in ustreznosti procesa načrtovanja, pri čemer je treba upoštevati načela o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik načrtovanja notranjega poročanja načeloma obsega:
* zbiranje podatkov o potrebnih informacijah v okviru opredeljenih poslovnih procesov,
* opredeljevanje informacij z vseh vidikov,
* ocenjevanje stroškov potrebnih naložb in kadrovskih zmogljivosti,
* izdelovanje predloga načrta.
  1. Podatki za potrebe procesa načrtovanja so praviloma rezultat predhodnega analiziranja poslovnih procesov v združbi.
  2. Pri načrtovanju notranjega poročanja ustrezno uporabljamo teoretične osnove poslovnega načrtovanja z ustrezno prilagojenimi metodami načrtovanja.
  3. Načrt notranjega poročanja je zaradi smotrnosti oblikovno običajno združen z načrtom zunanjega poročanja, vendar z ustreznimi vsebinskimi razlikami v pogledu informacij.
  4. V manjših združbah je vrednostni del načrtovanja notranjega poročanja deloma "nevidno" zajet v številnih postavkah poslovnega načrta (kadri, oprema, stroški, izobraževanje itd.). Pri večjem obsegu poslovanja zlasti pri večjih spremembah obsega poslovanja (na primer združevanje), je koristno načrtovati obseg sistema notranjega poročanja posebej in ga šele nato vključiti v ustrezne postavke (tabele) poslovnega načrta združbe. To je pomembno tudi pri zunanjem opravljanju računovodenja, saj je mora izvajalec računovodskih storitev ustrezno načrtovati svoje zmogljivosti.
  5. Načrtovanje računovodskega notranjega poročanja se običajno izvaja na ravni računovodske službe, vendar v odvisnosti od njene makro in mezo organiziranosti. Zato načeloma obsega tudi tiste računovodske procese, ki se odvijajo zunaj računovodske službe.
  6. Pri načrtovanju notranjega poročanja morajo sodelovati vsi uporabniki v sistemu notranjega poročanja. Načrtovanje je zato tesno povezano tako z ostalimi informacijskimi funkcijami kot tudi z vsemi temeljnimi poslovnimi funkcijami.
  7. Pri izvajanju procesov načrtovanja notranjega poročanja je treba upoštevati zlasti naslednja splošna načela:
     + poslovodstvo združbe se mora zavedati pomembnosti tega procesa in zagotoviti učinkovito predračunavanje in nuditi zgled nižjemu poslovodstvu;
     + načrtovani cilji morajo biti razumljivi in sprejemljivi za uporabnike;
     + v srednjih in velikih podjetjih je treba načrtovanje notranjega poročanja obravnavati kot projekt, izvajanje načrta pa spremljati in ga prilagajati spremenjenim okoliščinam;
     + višje poslovodstvo mora stalno pregledovati proces načrtovanja in uvajati nujne spremembe.
  8. Načrtovanje notranjega poročanja je urejeno z ustreznimi splošnimi akti oziroma z organizacijskimi predpisi združbe.
  9. Izvajalec načrtovanja računovodskega notranjega poročanja je lahko računovodja, če v združbi ni organizirane posebne plansko-analitske službe, ki je sicer praviloma koordinator procesa celotnega načrtovanja v združbi. V takem primeru mu je v procesu načrtovanja podrejen tudi vodja računovodstva.

**10 SPLOŠNA NAČELA O ORGANIZIRANJU INFORMACIJSKEGA SISTEMA ZA NOTRANJE POROČANJE**

1. **NAČELA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE IN PROCESOV**

**A Izhodišča**

* 1. Organiziranje (priprava izvajanja) informacijskega sistema za notranje poročanje temelji na splošnih načelih o informacijskem sistemu za notranje poročanje iz prvega poglavja tega kodeksa.
  2. Informacijski sistem za notranje poročanje je organizacijsko vključen v celotni informacijski sistem združbe, pri čemer je treba upoštevati posebnosti notranjega poročanja oziroma razlike v primerjavi z zunanjim poročanjem (točka 1.2 tega kodeksa). Prav tako je računovodstvo za notranje poročanje skupaj z računovodstvom za zunanje poročanje vključeno v celovit računovodski informacijski sistem.
  3. Informacijski sistem za notranje poročanje z vidika informacijskih procesov kot prvo fazo obsega tri področja evidentiranja podatkov (knjigovodenje, izvajalno oziroma operativno evidentiranje in statistično evidentiranje), nato pa še predračunavanje, analiziranje, informiranje, shranjevanje in nadziranje znotraj sistema. To so obenem tudi področja organiziranja sistema notranjega poročanja.
  4. Tako kot celotni informacijski sistem se tudi informacijski sistem za notranje poročanje razteza v vse organizacijske enote združbe. Vsako (re)organiziranje sistema notranjega poročanje pomeni torej (re)organiziranje celotne združbe z vidika notranjega poročanja.
  5. Vodenje sistema notranjega poročanja se odvija predvsem s koordiniranjem in usklajevanjem procesov, kar obsega načrtovanje, organiziranje in nadziranje teh procesov ter vodenje ljudi.
  6. Običajno je vodja sistema notranjega poročanja obenem tudi koordinator zunanjega poročanja, v manjših podjetjih pa kar vodja računovodstva.
  7. Organiziranje sistema za notranje poročanje načeloma poteka v več fazah:
     + preučitev vizije in razvojnih usmeritev združbe ter ustreznih informacijskih potreb,
     + posnetek in analiza obstoječe organiziranosti (preučitev ugodnosti in pomanjkljivosti z vidika podpore viziji ter ugotovitev področij potrebnih sprememb),
     + načrt makro, mezo in mikro organiziranosti sistema za notranje poročanje,
     + načrt uvedbe sprememb (sprožitev postopka, opredelitev potrebnih pristopov in morebitnih težav pri uvajanju sprememb),
     + normativna podpora,
     + zagotovitev (tudi elektronskega) dokumentacijskega sistema,
     + uvedba sprememb in nadziranje uvajanja,
     + preveritev in spremljanje učinkov sprememb ter morebitni popravki.
  8. Makro organiziranost opredeljuje sistem notranjega poročanja na ravni združbe, mezo organiziranost pa opredeljuje organizacijske enote, ki izvajajo procese notranjega poročanja, zlasti računovodsko službo. Mikro organiziranost opredeljuje strukturo delovnih nalog po programih dela (delovnih mestih) in njihovo razporejanje.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik procesa (re)organiziranja sistema notranjega poročanja obsega odločanje in usklajevanje pri:
* kratkoročnemu in dolgoročnemu načrtovanju organiziranosti notranjega poročanja,
* pripravi izvajanja (organiziranje sistema notranjega poročanja),
* nadziranju procesa (re)organiziranja,
* etičnosti organiziranja.
  1. Pri *načrtovanju* organiziranja sistema notranjega poročanja se združba odloča zlasti o:
     + organizacijski strukturi, organizacijskem sistemu in organizacijskih vlogah v okviru notranjega poročanja, vključno z opredelitvijo mest odgovornosti;
* načinu in postopku uvajanja sprememb ter o njegovem razvoju;
* spremembah v normativni podpori (splošni akti in organizacijska navodila) notranjemu poročanju;
* dokumentacijskem sistemu (sistem in šifriranje listin, gibanje listin, odgovorne osebe),
* potrebnih sredstvih in informacijski tehnologiji ter kadrovskih zmogljivosti.
  1. Najpomembnejši del načrtovanja organiziranja notranjega poročanja je načrtovanje organiziranja računovodstva za notranje poročanje.
  2. Načrt organiziranja računovodstva s poslovodnega vidika obsega:
     + opredelitev vseh nalog računovodstva, ki se bodo opravljale v združbi;
     + opredelitev nalog, ki se bodo opravljale znotraj, in nalog, ki se bodo opravljale zunaj računovodske službe;
     + opredelitev nalog, ki se bodo opravljale zunaj združbe;
     + zamisel ustrezne organizacijske strukture računovodstva na makro, mezo in mikro ravni;
     + zamisel ustreznih organizacijskih sistemov vključno s predvideno informacijsko tehnologijo;
     + zamisel zagotovitve potrebnih kadrov v posameznih organizacijskih enotah po dinamiki in kvalifikacijah.
  3. Spreminjanje oziroma razvoj organiziranosti (organizacijski razvoj) je nenehni proces preoblikovanja notranjih prvin združbe za obvladovanje odločilnih vplivnih dejavnikov, pomembnih za njeno učinkovitost in uspešnost.
  4. Temeljna dejavnika organizacijskega razvoja sistema notranjega poročanja sta razvoj potreb po informacijah in razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT). Razvoj potreb po informacijah neposredno vpliva na proces analiziranja za notranje poročanje, ki je obravnavan v četrtem poglavju tega kodeksa, načela organiziranja v zvezi z IKT pa obravnava drugi del desetega poglavja tega kodeksa.
  5. Razvoj organiziranosti sistema notranjega poročanja in s tem tudi računovodstva za notranje poročanje načeloma poteka v dveh smereh:
     + v smeri razvoja informacijskega sistema samega:
       - razvoj zmogljivosti sistema,
       - razvoj informacijskih funkcij sistema,
     + v razmerju med računovodskim in neračunovodskim informacijskim sistemom za notranje poročanje, pri čemer se računovodski sistem širi na račun neračunovodskega.
  6. Pri *organiziranju* sistema notranjega poročanja se združba odloča o operativnih, taktičnih in strateških ukrepih za izvedbo in uvedbo načrtovanega informacijskega sistema zlasti na področjih zagotavljanja potrebnih sredstev, normativnega urejanja in kadrovanja oziroma ravnanja z ljudmi ter motiviranja.
  7. Pri organiziranju je treba upoštevati zlasti velikost in organizacijsko obliko združbe, razpoložljivost kadrov, raven znanja, slog vodenja in organizacijsko kulturo združbe.
  8. *Nadziranje* procesa organiziranja se odvija ves čas poteka procesa skladno z načrtovanim načinom in obliko nadziranja projekta predvsem na naslednjih področjih: nadziranje v teku procesa (re)organiziranja in postavljanja dokumentacijskega sistema ter nadziranje ustreznosti uvedenih organizacijskih rešitev skladno z načeli petega poglavja tega kodeksa. To omogoča ustrezne popravljalne ukrepe.
  9. V okviru *etičnosti organiziranja* je treba v celoti upoštevati načela poklicne in poslovne etike in jih usklajevati z načeli osebne etike nosilca organiziranja zlasti pa je treba ustrezno upoštevati načela o etičnosti odločanja skladno z drugim poglavjem Kodeksa poklicne etike poslovnega finančnika.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik procesa organiziranja sistema notranjega poročanja obsega:
* informiranje o potrebah po reorganiziranju sistema notranjega poročanja,
* informiranje o učinkovitosti procesov in rešitvah organiziranja,
* komuniciranje med nosilci organiziranja in drugimi vpletenimi,
* shranjevanje in arhiviranje organizacijskih navodil in splošnih aktov,
* poročanje o nadziranju organiziranja.
  1. Potreba po (re)organiziranju praviloma ne nastane čez noč. Zato informiranje o potrebah po reorganiziranju sistema notranjega poročanja temelji na sistemu znakov o potrebnih spremembah v organiziranosti, ki jih ločimo na znake opozarjanja in znake zahtevanja. Znaki zahtevanja opozarjajo že na zrelost trenutka za spremembe.
  2. Znaki o potrebah po reorganiziranju so praviloma izid sprotnega analiziranja poslovanja oziroma organiziranosti združbe skladno z načeli analiziranja v četrtem poglavju tega kodeksa.
  3. Analiza stanja organiziranja računovodstva obsega zlati.
     + ugotovitev nalog, ki jih opravlja računovodstvo v združbi (pri tem zajamemo vse računovodske informacijske funkcije);
     + ugotovitev, v katerih organizacijskih enotah posamezne naloge opravljajo;
     + ugotovitev, kdo (po posameznih delovnih mestih) te naloge v organizacijskih enotah opravlja, kakšna so njegova formalna pooblastila in odgovornosti;
     + ugotovitev, kdo načrtuje opravljanje teh nalog in kdo ga nadzira;
     + ugotovitev učinkovitosti in uspešnosti opravljanja teh nalog;
     + ugotovitev, katere naloge računovodstva opravljajo zunaj združbe, kdo jih opravlja in s kakšno učinkovitostjo ter uspešnostjo;
     + ugotovitev, katere naloge se opravljajo v računovodstvu, vendar ne sodijo v računovodski informacijski sistem;
     + ugotovitev o usklajenosti organiziranosti računovodstva z vizijo in s strategijo združbe kot celote;
     + ugotovitev posebnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na opredelitev in izvajanje nalog računovodstva;
     + ugotovitev, katere računovodske naloge bi bilo, zaradi boljše podpore notranjemu poročanju, še koristno opravljati;
     + analizo in oceno kadrovskih zmogljivosti v računovodski službi, po potrebi pa tudi v združbi oziroma drugih organizacijskih enotah;
     + analizo ustreznosti informacijske tehnologije za podporo računovodstvu skladno z načeli v drugem delu tega poglavja kodeksa;
     + oceno organiziranosti računovodstva na osnovi zgornjih ugotovitev, ki vsebuje vse zgoraj navedene vidike.
  4. Informiranje o procesih in izidih organiziranja sistema notranjega poročanja se praviloma odvija v razmerjih do:
* poslovodstva združbe,
* nosilcev organiziranja notranjega poročanja,
* nadzorovalcev organiziranja,
* nadzorovancev nadziranja.
  1. Informiranje o procesih in izidih organiziranja pomeni posredovanje informacij o učinkovitosti posameznih organizacijskih rešitev, ki se kaže zlasti v kakovosti poročanja in kakovosti informacij ob danih stroških informacijskega sistema.
  2. Informacije o organiziranosti sistema za notranje poročanje na temeljni ravni so zlasti informacije o slabostih, prednostih, priložnostih in nevarnostih (*SWOT* matrika) po posameznih dejavnikih informacijskega sistema za notranje poročanje ter informacije o učinkovitosti organizacijske podpore oblikovanju informacij za notranje poročanje po posameznih organizacijskih delih sistema notranjega poročanja.
  3. Informacije o organiziranosti sistema za notranje poročanje na sprotni ravni kažejo tekoče delovanje informacijskega sistema in omogočajo sprotne organizacijske odločitve.
  4. Računovodske informacije za notranje poročanje se širijo na področje netradicionalnih vrednostnih in nevrednostnih informacij, kot so na primer:
     + informacije, ki ne predstavljajo dejanskega ali načrtovanega poslovnega dogodka v smislu knjigovodenja (na primer informacije o primerjalni presoji, različne informacije o okolju, informacije o ciljnih vrednostih, statistične informacije o kakovosti, informacije o reklamacijah);
     + informacije, ki pomenijo le možnost (ne pa nujnost) nastanka poslovnega dogodka (na primer informacije o prejetih povpraševanjih, informacije o danih ponudbah, informacije o tržnih cenah proizvodov, osnovnih sredstev, vrednostnih papirjev in finančnih instrumentov);
     + informacije, ki so posredno vezane na nastanek več poslovnih dogodkov v preteklosti ali prihodnosti (na primer različne informacije o spremembah v zvezi s kadri, informacije o spremembi strukture lastništva ali statusa združbe).

Tak razvoj zahteva ustrezne spremembe v organiziranosti računovodskega informacijskega sistema za zagotovitev delovanja procesa notranjega poročanja.

* 1. Informacije o organiziranosti sistema za notranje poročanje so praviloma izid analiziranja sistema notranjega poročanja z organizacijskega vidika skladno z načeli četrtega poglavja tega kodeksa.
  2. Nosilci informiranja v zvezi z organiziranjem so nosilci procesov organiziranja v povezavi z uporabniki informacij v okviru notranjega poročanja.
  3. Pri informiranju v okviru procesov organiziranja je treba ustrezno upoštevati splošna načela informiranja in komuniciranja v šestem poglavju tega kodeksa.
  4. Shranjevanje z organiziranjem povezanih listin obsega njihovo tekoče in redno shranjevanje in vzdrževanje v skladu z organizacijskimi navodili združbe, pri čemer je treba upoštevati načela o shranjevanju v sedmem poglavju tega kodeksa.
  5. Poročanje o nadziranju organiziranja pomeni predstavljanje ugotovitev o kakovosti delovanja in ustreznosti procesa organiziranja, pri čemer je treba upoštevati načela o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajanje (re)organiziranja sistema notranjega poročanja temelji na načrtu uvedbe in ustreznih normativnih sprememb. Najpomembnejši del je (re)organiziranje računovodstva.
  2. V okviru organiziranja računovodstva je koristno upoštevati:
     + delitev računovodstva na finančno in stroškovno;
     + informacijske funkcije v računovodstvu (knjigovodenje, računovodsko predračunavanje, računovodsko analiziranje in računovodsko nadziranje);
     + zunanje in notranje dejavnike, ki so nosilci različnih interesov v združbi in se kažejo tudi v viziji in poslovni politiki združbe;
     + objektivne in subjektivne okoliščine stanja v združbi;
     + dejavnike oziroma prednosti in slabosti centraliziranega in/ali decentraliziranega pristopa.
  3. Izvajalni vidik procesa (re)organiziranja računovodstva načeloma obsega uvajanje (udejanjanje) sprememb in se izvaja stopenjsko:
  + izdelava izvedbenega načrta, ki zajema zlasti: zahtevane zmogljivosti, nosilce, koledar uvedbe, usklajena zaporedja dejavnosti, način nadziranja uvajanja sprememb, oceno tveganja in način njegovega obvladovanja;
  + izvedba korakov za lažje premagovanje odporov proti spremembam in vzpostavitev ustrezne klime za lažje uvajanje sprememb;
  + izvedba skladno z načrtom in prilagajanje spremenjenim potrebam in ljudem;
  + podelitev priznanj vpletenim, kar pomeni spodbudo za nadaljnje razmišljanje in izvajanje potrebnih sprememb;
  1. Po končani uvedbi sprememb sta pomembni še dve nadaljnji dejavnosti, in sicer:
  + kontrola uspešnosti uvedenih sprememb, s katero preverjamo doseganje z načrtom postavljenih ciljev;
  + nadaljevanje spremljanja ustreznosti organiziranosti (analiziranje organiziranosti in spremljanje znakov o potrebah po spremembah) teroblikovanje nadaljnjega načrta organizacijskega razvoja.
  1. Različni interesi in z njimi povezane potrebe po informacijah zahtevajo različne organizacijske usmeritve notranjega poročanja in še posebej računovodstva (npr. okoljsko računovodstvo, strateško računovodstvo).
  2. Organiziranost notranjega poročanja je urejena z ustreznimi splošnimi akti oziroma z organizacijskimi predpisi združbe. Pri tem so zlasti pomembni pravilnik o računovodstvu in druga organizacijska navodila, ki morajo vsebovati ustrezna določila o organiziranosti računovodstva v družbi.
  3. Organizacijska pravila o računovodstvu obsegajo zlasti:
     + organiziranost računovodstva po posameznih organizacijskih enotah podjetja;
     + organiziranost računovodske službe;
     + opredelitev posameznih analitičnih evidenc;
     + spisek odgovornih oseb za odobravanje (likvidacijo) knjigovodskih listin;
     + opredelitev notranjih kontrol in njihovega nadziranja;
     + postopki v zvezi z uporabo elektronskega podpisovanja;
     + postopki in odgovornost za izdajanje knjigovodskih listin;
     + način, roki in odgovornost za shranjevanje knjigovodskih listin;
     + krogotok knjigovodskih listin in odgovornosti v zvezi s tem;
     + postopki in odgovornost za odlaganje in hranjenje knjigovodskih listin ter poslovnih knjig;
     + odgovornost vodenje posameznih temeljnih in pomožnih poslovnih knjig;
     + odgovornost za izdelavo posameznih računovodskih poročil, obračunov in predračunov (ter v zvezi s sodelovanjem pri popisu);
     + način predlaganja in sprejemanja kontnega načrta;
     + opredelitev pristojnosti in odgovornosti v zvezi z ugotavljanjem življenjske dobe osnovnega sredstva ter njegove morebitne preostale vrednosti;
     + opredelitev pristojnosti in odgovornosti v zvezi z določanjem dobe koristnosti in amortiziranja neopredmetenih dolgoročnih sredstev;
     + oblikovanje komisij(e) za preverjanje ustreznosti knjigovodskih vrednosti sredstev podjetja;
     + način prenosa sredstev med sredstva namenjena prodaji;
     + način opredeljevanja, katera finančna naložba je kratkoročna oziroma dolgoročna;
     + opredelitev pristojnih oseb za določanje poštene vrednosti in stroškov posla finančnih naložb;
     + opredelitev postopkov pri popravku in/ali odpisu različnih vrst terjatev;
     + opredelitev postopkov pri nabavi ali najemu posameznih vrst sredstev podjetja;
     + opredelitev postopkov pri prodaji ali razhodovanju posameznih vrst sredstev podjetja;
     + opredelitev postopka za določanje mest odgovornosti;
     + opredelitev informacij, ki jih daje računovodstvo po posameznih mestih odgovornosti ter ustreznih rokov;
     + opredelitev oseb, odgovornih za presojo vrednosti zalog;
     + opredelitev oseb, odgovornih za opredeljevanje naložbenih nepremičnin in ustreznih postopkov;
     + opredelitev odgovornih oseb za oblikovanje in črpanje rezervacij ter njihove dinamike;
     + opredelitev odgovorne osebe za presojo izpolnjenosti pogojev za pripoznanje prihodkov od prodaje;
     + opredelitev pristojnosti v zvezi z uporabo programske opreme v računovodstvu;
     + opredelitev načel in organiziranosti notranjega revidiranja;
     + opredelitev rokov in načinov računovodskega informiranja;
     + odgovornost in naloge vodje računovodstva;
     + povzetek opredelitev pristojnosti in odgovornosti posameznih zaposlencev (po delovnih mestih) v zvezi z razmerji do računovodskega informacijskega sistema.
  4. Nosilec procesa (re)organiziranja sistema notranjega poročanja je vodja tega sistema, odobrava pa ga poslovodstvo združbe, kajti reorganiziranje informacijskega sistema združbe (v tem okviru tudi računovodstva) pomeni reorganiziranje celotne združbe z informacijskega vidika.
  5. V manjših združbah je nosilec procesa (re)organiziranja sistema notranjega poročanja kar vodja računovodstva.
  6. V številnih združbah je prisotno organizacijsko povezovanje računovodstva in finančne funkcije združbe, kar praviloma poraja težave (tudi v pogledu prevar), če pristojnosti in odgovornosti ter naloge niso ustrezno vsebinsko razmejene med vodjo financ in vodjo računovodstva. Če oboje opravlja ena oseba, je treba ustrezno razporediti določene naloge tudi na druge zaposlence (zlasti na poslovodjo združbe), obenem pa je nujno zagotoviti tudi ustrezno nadziranje za preprečevanje možnih napak in prevar.
  7. V večjih poslovnih sistemih z več pravnimi osebami je pomembno organizacijsko zagotoviti ustrezno obravnavanje podatkov in oblikovanje informacij po segmentih, ki pri ne sovpadajo nujno z mesti odgovornosti.
  8. Pri izvajanju organiziranja informacijskega sistema je treba upoštevati načela poklicne in poslovne etike in jih usklajevati z načeli osebne etike nosilca organiziranja, zlasti pa je treba ustrezno upoštevati načela o etičnosti izvajanja v četrtem poglavju Kodeksa poklicne etike poslovnega finančnika.

**II. NAČELA ORGANIZIRANJA INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE**

**A Izhodišča**

* 1. Organiziranje informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) je del procesa organiziranja informacijskega sistema. Obsega vse tehnične vsebine, ki se uporabljajo za ravnanje s podatki oziroma informacijami.
  2. Temeljna področja organiziranja IKT so:
     + zaznavanje (sprejem podatkov),
     + pomnjenje (shranjevanje),
     + obravnavanje (obdelovanje podatkov),
     + logika (krmiljenje procesov),
     + povezovanje v omrežja,
     + računalniška arhitektura (ki zgornja področja združuje v sistem).

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni vidik obsega načrtovanje, pripravo izvajanja in nadziranje organiziranja IKT.
  2. Pri *načrtovanju* je treba izhajati iz opredeljenih potreb, ki se kažejo zlasti pri oblikovanju podatkov, vnosu podatkov, urejanju podatkov, prenosu podatkov, shranjevanju podatkov, izdelavi in oblikovanju informacij, prenosu informacij, shranjevanju informacij, predstavljanju informacij.
  3. Potrebe po informacijah je treba opredeliti s kratkoročnega, srednjeročnega in dolgoročnega vidika.
  4. Na osnovi potreb po informacijah je treba opredeliti naloge, ki jih IKT opravlja samostojno, in naloge, ki jih IKT opravlja v sodelovanju s fizično osebo.
  5. Pri načrtovanju je treba upoštevati kadrovske, prostorske in finančne zmožnosti združbe ter njihov razvoj.
  6. *Priprava izvedbe* obsega izbiro opreme, dobavitelja in izvajalcev ter pripravo ustreznih razmer za postavitev IKT v predvidenem roku.
  7. *Nadziranje* je potrebno tako v teku načrtovanja in izbiranja opreme ter dobaviteljev kot tudi pri izvedbi IKT in njenem delovanju.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik organiziranja IKT je smiselno zajet že v točkah 10.22 do 10.35 tega poglavja.
  2. Nosilci podatkov in informacij v dokumentacijskem sistemu so listine. Na njih so zabeleženi postopki obravnavanja podatkov, da se vedno lahko preveri njihova verodostojnost.
  3. Na listinah se informacije ne smejo spreminjati, ne glede na to ali je listina v papirni ali elektronski obliki.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik organiziranja IKT zajema njeno, postavitev, uporabo, dograjevanje, zamenjavo in odstranjevanje. To so posegi v delovanje IKT, ki naj omogočajo njeno učinkovitejšo uporabo.
  2. Postavitev IKT obsega nakup in montažo, preizkus delovanja, izobraževanje uporabnikov, vzdrževanje in posodabljanje.
  3. IKT mora pri izvajanju nalog ustrezati predvsem zahtevam, ki jih postavi uporabnik (temeljne zahteve) in načelnim zahtevam kakovostnega informacijskega sistema (prvo in šesto poglavje tega kodeksa).
  4. IKT mora omogočati:
     + prvi zapis (zajem) podatkov;
     + obravnavo podatkov za pripravo informacij, po potrebi tudi za pregledovanje velikega števila podatkov;
     + pripravo in oblikovanje informacij;
     + shranjevanje podatkov in informacij;
     + posredovanje in prikazovanje podatkov in informacij;
     + odstranjevanje podatkov in informacij.
  5. IKT mora biti zanesljiva, kar pomeni doslednost, natančnost in predvidljivost delovanja. Zato vsebuje številne notranje kontrole. Zagotavljati mora ustrezne samodejne varnostne kopije in ustrezen nadomestni (rezervni) sistem.
  6. IKT mora biti v dobi koristnosti ustrezno vzdrževana in ustrezno prilagodljiva. Pri vsaki spremembi je priporočljivo ročno preverjanje delovanja programske opreme.
  7. IKT deluje na jasno opredeljenem dokumentacijskem sistemu, ki določa gibanje listin od njihovega nastanka do arhiviranja oziroma uničenja.
  8. Pravila za nastanek in gibanje knjigovodskih listin skladno s SRS in notranjimi akti združbe morajo upoštevati potrebe notranjega poročanja in načela sedmega poglavja tega kodeksa.

**11 SPLOŠNA NAČELA VODENJA V POSLOVODNEM SISTEMU NOTRANJEGA POROČANJA**

**A Izhodišča**

* 1. Informacijske funkcije vsakega informacijskega sistema lahko obravnavamo tudi s poslovodnega vidika. V informacijskem sistemu notranjega poročanja je vodenje ena od razsežnosti tega vidika.
  2. V splošnem je vodenje proces vplivanja na posameznike in/ali skupine v združbi z *namenom*, da bi se vedli tako, kot je potrebno, da združba doseže svoje cilje. To v celoti velja tudi za vodenje v informacijskem sistemu notranjega poročanja.
  3. Ožje gledano naj bi bil nosilec procesov vodenja v informacijskem sistemu vodja tega sistema, v okviru računovodstva pa vodja računovodstva. Glede na to, da se informacijski sistem razteza po vseh organizacijskih enotah, je vrhovno poslovodstvo združbe odločilni dejavnik uspešnosti vodenja.
  4. Temeljni cilji vodenja so združevanje ljudi, omogočanje sodelovanja med njimi in doseganje ciljev poslovanja.
  5. Cilje vodenja je načeloma mogoče doseči s posebnimi lastnostmi, s položajem in s spodbujanjem ljudi. Dolgoročno so najpomembnejše posebne lastnosti vodje, ki mu dajejo karizmo. To so na primer fizična in psihična energija, sposobnost "gledati širše", smisel za smotrnost in usmerjanje, navdušenost, prijaznost in ljubeznivost, upoštevanje posameznika in pomoč pri njegovem razvoju, strokovnost, odločnost, čustvena inteligenca, pedagoške sposobnosti, zvestoba, prizadevnost, posvečanje delu, dobra ocena težav, ustvarjalnost, članstvo v strokovnih združenjih in strokovna dejavnost.
  6. Ustrezne lastnosti in osebni zgled dajejo vodji referenčno moč (in ne moč zaradi njegovega položaja), da doseže prostovoljno disciplino pri ljudeh. To pomeni, da ljudje ne delajo z odporom ali zaradi delovne obveznosti, temveč zaradi osebne zaveze in pripadnosti.
  7. Vodenje načeloma obsega:
     + komuniciranje;
     + pomoč pri izoblikovanju vizije o možnih dosežkih;
     + zagotavljanje smeri za usmerjanje energije;
     + uporabo primernih slogov in metod vodenja;
     + spodbujanje ljudi za zavzeto delo, ustvarjalno reševanje težav, sprejemanje odgovornosti;
     + motiviranje ljudi, da si prizadevajo dosegati postavljene cilje.
  8. Načela v tem poglavju v celoti veljajo tudi za vodjo računovodstva, ki pa pri vodenju upošteva še posebnosti računovodstva kot samostojnega informacijskega sistema.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni vidik vodenja obsega:
     + kratkoročno in dolgoročno načrtovanje vodenja (zagotoviti skladnost vodenja z vizijo in strategijo ter doseganjem ciljev informacijskega sistema združbe);
     + organiziranje vodenja (poskrbeti, da so dostopne in prisotne vse prvine, ki so potrebne za uspešno vodenje, kot so na primer materialni in informacijski viri ter ustrezno znanje in izkušnje);
     + nadziranje procesov vodenja (preverjanje ali so rezultati skladni s pričakovanji, na primer z raziskavami o zadovoljstvu zaposlenih in organizacijski klimi).
  2. Poslovodni oziroma odločevalni vidik vodenja zahteva zavestno in načrtno usmeritev vodje, da deluje kot:
* pobudnik, motivator in oblikovalec sprememb in inovacij;
* podeljevalec odgovornosti;
* spodbujevalec osebnega razvoja;
* odpravljalec in preprečevalec motenj, kadar sprejema popravljalne ukrepe pri nepričakovanih težavah;
* iskalec virov v okviru razporejanja poslovnih prvin v poslovanju;
* pogajalec, kadar predstavlja združbo v okviru svoje odgovornosti;
* zgled etičnega delovanja v združbi.
  1. Kadar nekdo postane vodja, se njegovo delo preusmeri iz usmerjenosti v lastne rezultate in ambicije v vsestranski razvoj in podporo sodelavcev, za kar prevzame tudi ustrezno odgovornost.
  2. Glede sposobnosti, na višjih hierarhičnih ravneh vodje potrebujejo več znanj o delu z ljudmi in več konceptualnih znanj v primeri s strokovnimi znanji.
  3. Glede uporabe poslovodnih funkcij je najvišji delež in poudarek na vodenju prav na nižjih ravneh poslovodstva (izvajalno poslovodstvo), na višjih ravneh pa raste poudarek na načrtovanju.
  4. V okviru etičnostivodenja je treba v celoti upoštevati načela poklicne in poslovne etike in jih usklajevati z načeli osebne etike posameznih vodij.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik obsega informacijsko podporo vodenju. Pomembne so informacije o komuniciranju, motiviranju, slogu vodenja posameznih vodij na različnih ravneh vodenja, vzdušju in odnosih v združbi.
  2. Koristen je kompetenčni model vodenja, ki daje informacije o ključnih sposobnostih vodij na vseh ravneh, in sicer na področjih:
     + vodenja,
     + ustvarjalnosti,
     + organizacijske klime,
     + organiziranja,
     + mreženja in vplivanja,
     + realizatorskih sposobnosti, delovne prožnosti.
  3. Informacijski vidik vodenja zahteva zavestno in načrtno usmeritev vodje, da deluje kot:
* opazovalec, ki išče notranje in zunanje informacije o zadevah, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev;
* predstavnik organizacijske enote, ki posreduje informacije o dogajanju zunaj te enote;
* razširjevalec informacij znotraj in zunaj združbe, ki prispevajo k dobri obveščenosti in ustrezni organizacijski klimi.
  1. Pri informiranju v okviru procesov vodenja je treba ustrezno upoštevati splošna načela informiranja in komuniciranja v šestem poglavju tega kodeksa.
  2. Pri shranjevanju informacij o procesih vodenja in povezanih listin je treba upoštevati načela o shranjevanju v sedmem poglavju tega kodeksa.
  3. Poročanje o nadziranju vodenja pomeni predstavljanje ugotovitev o delovanju in ustreznosti procesa vodenja, pri čemer je treba ustrezno upoštevati načela o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik vodenja obsega pristop k vodenju in njegov proces, ki vključuje mehki vidik dela z ljudmi. Pri tem so poudarki na čustveni inteligenci, spodbujanju osebnega razvoja, upoštevanju sposobnosti ljudi pri razporejanju nalog in odgovornosti, ustreznem reševanju konfliktov, ustreznem postavljanju ciljev in na drugih orodjih vodenja.
  2. Izvajalni vidik vodenja zahteva zavestno in načrtno usmeritev vodje, da deluje kot:
* izvajalec formalnih nalog;
* vodja, ki gradi odnose s sodelavci, z njimi komunicira, jih motivira in trenira;
* povezovalec, ki skrbi za razmerja zunaj organizacijske enote.
  1. Pomemben je ustrezen slog vodenja v združbi. Najboljša je visoka usmerjenost vodje v odnose in obenem uravnotežena visoka usmerjenost v doseganje ciljev. Pri tem se ljudje zavedajo medsebojne odvisnosti med različnimi organizacijskimi enotami in funkcijami v združbi. Priporočljiv je situacijski slog, kjer prevladuje usklajevanje med vodenjem in konkretnim položajem. Dober vodja se vede drugače v izjemnem položaju, kot v položaju, kjer prevladuje rutina.
  2. Delovanje dobrega vodje se kaže zlasti v naslednjih njegovih dejavnostih in prizadevanjih:

1. Vodje nenehno nadgrajujejo svoj tim in izkoristijo vsako situacijo kot priložnost za ovrednotenje, trening in gradnjo samozavesti članov tima. Zato mora vodja:

* vrednotiti in presojati ter pomagati ljudem, da izboljšajo svoje rezultate dela v vseh pogledih.
  + zagotoviti, da pravi ljudje opravljajo primerne naloge;
  + podpirati in omogočati napredovanje tistim, ki so primerni in se odpovedati tistim, ki niso primerni;
  + biti trener in usmerjevalec;
* graditi samozavest sodelavcev, tako da jih spodbuja, skrbi zanje ter jim daje priznanje;
* pomagati pridobivati samozaupanje, ki daje ljudem energijo in pogum, da si prizadevajo, tvegajo in dosegajo rezultate, ki jih niso upali, niti načrtovati.

1. Vodje poskrbijo, da ljudje poznajo vizijo in da v skladu z njo tudi živijo in delajo. Vodja mora:
   * postaviti vizijo za svoj tim, mora pa tudi poskrbeti, da ta vizija zaživi;

* postaviti nedvoumne cilje in dati jasna navodila, da lahko vsak opravlja in prilagodi svoje delo tako, da izpolnjuje skupno vizijo;
  + vzpostavljati nenehno komunikacijo o viziji in njenem doseganju.

1. Vodje se znajo vživeti v vsakega posameznika in oddajajo pozitivno energijo ter optimizem. Če vodja oddaja pozitivno energijo, se bo ta odražala tudi na obnašanju tima. Prav tako velja za negativno energijo. Razlika v rezultatih bo očitna.
2. Vodje gradijo zaupanje s preglednostjo, iskrenostjo, priznanjem. Zaupanje bo imel, dokler bo ljudem dajal priznanje za njihov prispevek, bo iskren in pregleden v svojih dejanjih.
3. Vodja prevzame odgovornost, da izvabi iz svojih sodelavcev, kar je najboljšega v njih, njihove sposobnosti in potenciale.
4. Vodje imajo pogum za sprejemanje nepopularnih odločitev:
   * vodja ne tekmuje za priznanje iz popularnosti;
   * biti mora sposoben sprejemati tudi težke in nepopularne odločitve;
   * za vodjo je bil izbran, ker ima veliko izkušenj in je imel večkrat prav, kot drugi;

* poslušati mora in zaupati svojemu občutku, ki temelji na teh izkušnjah.

1. Vodje spodbujajo in pritiskajo z veliko radovednostjo in zagotovijo, da so odgovori na njihova vprašanja konkretni, akcijski. Če vodji ne uspe zagotoviti, da se na podlagi njegovih vprašanj in pomislekov kaj zgodi, ti najverjetneje niso pomembni.
2. Vodje spodbujajo sprejemanje tveganja in nenehno učenje z osebnim zgledom.
3. Vodje praznujejo in ustvarjajo priložnosti za praznovanje.

* delo zavzema prevelik del posameznikovega življenja, da ne bi bilo vredno priznati dosežkov;
* vodje bi naj opazili in prepoznali čim več dosežkov svojih podrejenih in iz tega naredili opazen dogodek;
* praznovanje uspeha vpliva na ljudi tako, da se počutijo zmagovalce in ustvarja ozračje, klimo priznavanja in pozitivne energije.

**12 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA POTREBE NABAVNE FUNKCIJE**

**A Izhodišča**

* 1. Nabavna funkcija jeena od temeljnih poslovnih funkcij vsakega poslovnega sistema.
  2. Temeljni in neposredni cilj nabavne funkcije je pravočasna priskrba (nakup), potrebnih in kakovostnih poslovnih prvin (materiala, surovin, storitev, opreme, energentov) od pravega dobavitelja po primerni ceni in čim manjši uporabi sredstev združbe. S svojim delovanjem nabavna funkcija prispeva še k naslednjim ciljem združbe:
     + povečanju prihodkov,
     + zmanjšanju stroškov,
     + obvladovanju tveganja pri poslovanju,
     + poslovni odličnosti združbe,
     + poslovni neodvisnosti združbe.
  3. Za učinkovito doseganje temeljnega cilja, nabavna funkcija:
     + proučuje nabavne trge,
     + oblikuje politike in strategije nabave,
     + dolgoročno sodeluje s kooperanti in dobavitelji,
     + prevzema in varno skladišči surovine in material,
     + načrtuje in analizira stroške nabave.
  4. Nabavna funkcija se vsebinsko razteza v vse organizacijske enote združbe, saj so nosilci poslovnih odločitev, ki vplivajo na priskrbo poslovnih prvin, praviloma zunaj nabavne službe v združbi (procesni vidik). Zato vodja nabavne funkcije ni samo vodja nabavne službe, temveč tudi koordinator, strokovni vodja in planski nosilec nabavnih procesov v celotni združbi.
  5. Pri svojem razvoju je nabavna funkcija z nabavnim procesom in poslovodenjem nabav organizacijsko tesno povezana z razvojem temeljnih procesov v poslovanju združbe (razvojno-organizacijski vidik).
  6. Pri naboru informacij, ki so temeljna sestavina notranjega poročanja, je treba upoštevati sprejete cilje nabavne funkcije ter iz njih izhajajoče naloge.
  7. Naloge nabavne funkcije, opredeljene s treh vidikov, so:

1. Izvajanje, kamor sodijo:

1.1. nemotena in smotrna priskrba poslovnih prvin,

1.2. uporaba sredstev združbe za potrebe nabave,

1.3. izvajanje logističnih nalog v okviru nabavnega procesa;

2. Informiranje, kamor sodijo:

2.1. obravnavanje podatkov o nabavi v preteklosti,

2.2. napovedovanje (predvidevanje) nabave v prihodnosti,

2.3. analiziranje nabavnega procesa,

2.4. nadziranje obravnavanja podatkov o nabavi;

3. Odločanje, kamor sodijo:

3.1. strateško, taktično in operativno načrtovanje in razvijanje nabavnega procesa,

3.2. priprava izvajanja (organiziranje) nabavnega procesa,

3.3. nadziranje nabavnega procesa.

Skupni imenovalec vseh nalog je neposredni cilj nabavne funkcije (točka 12.2).

* 1. Pomemben sestavni del vseh nalog nabavne funkcije je obvladovanje tveganja, in sicer v okviru vsake naloge posebej.
  2. Notranje poročanje za potrebe nabavne funkcije je del celotnega informacijskega sistema združbe, zato obsega dele vseh štirih informacijskih funkcij poslovnega sistema (obravnavanje podatkov o nabavnem procesu v preteklosti, obravnavanje podatkov o nabavnem procesu v prihodnosti, analiziranje podatkov, nadziranje obravnavanja podatkov).
  3. Notranje poročanje za potrebe nabavne funkcije mora podpirati tako spremljanje doseganja njenih ciljev kot tudi postavljanje ciljev nabavne funkcije za prihodnje obdobje, prav tako pa tudi nadziranje procesa nabave.
  4. Notranje poročanje za potrebe nabavne funkcije vsebuje obračunske in predračunske informacije za notranje uporabnike (vodstvo nabavne funkcije, poslovodstvo združbe, vodstva drugih temeljnih poslovnih funkcij, vodstva organizacijskih enot, programov in mest odgovornosti ter druge pooblaščence v okviru nabavnega procesa).
  5. Notranje poročanje za potrebe nabavne funkcije obsega tako notranje informacije kot tudi informacije iz okolja in ni omejeno samo na računovodski informacijski sistem združbe.
  6. Notranje poročanje za potrebe nabavne funkcije mora vsebovati tudi informacije o njeni učinkovitosti, uspešnosti in organiziranosti. Le-te so namenjene nadziranju njenega delovanja in njenemu razvoju.
  7. V okvir informacij o nabavni funkciji sodijo tudi informacije o nabavni konkurenčnosti združbe, ki kažejo na usklajenost nabavne politike in strategije s poslovno politiko in strategijo združbe kot celote.
  8. Pri notranjem poročanju za nabavno funkcijo je treba upoštevati splošna načela o notranjem poročanju, ki so opredeljena s tem kodeksom.
  9. Kakovost notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije je odvisna zlasti od:
     + ustreznega načrtovanja,
     + organiziranosti funkcije kot celote,
     + nadziranja notranjega poročanja,
     + upoštevanja temeljnih usmeritev glede kakovosti analiziranja, opredeljenih v četrtem poglavju tega kodeksa.
  10. Notranje poročanje za potrebe nabavne funkcije lahko celovito obravnavamo z izvajalnega, informacijskega in poslovodnega vidika.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik obsega:
  + kratkoročno in dolgoročno načrtovanje notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije;
  + pripravljanje (organiziranje) izvajanja notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije;
  + nadziranje procesov notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije.
  1. *Načrtovanje* notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije se vsebinsko nanaša na informacijske potrebe v zvezi z odločanjem na naslednjih področjih:
* oblikovanje nabavne politike in strategije,
* izbira ustreznih nabavnih trgov,
* oskrba združbe s poslovnimi prvinami,
* smotrna uporaba sredstev v nabavnem procesu,
* upravljanje vhodnih zalog,
* financiranje nabave,
* kratkoročna in dolgoročna razmerja z dobavitelji,
* obvladovanje tveganj v nabavnem procesu,
* organiziranost nabavne funkcije in kadri,
* nadziranje nabavnega procesa.

Podrobnejše vrste informacij združba opredeli v okviru načrtovanja notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije.

* 1. V okviru vsebinskih odločitev o notranjem poročanju za potrebe nabavne funkcije so pomembni zlasti odgovori na naslednja vprašanja:
  + Katere informacije so za potrebe nabavne funkcije temeljnega značaja?
  + Katere informacije bo treba pridobiti iz okolja?
  + Kje v združbi se oblikujejo informacije za potrebe nabavne funkcije (npr., katere informacije nastajajo znotraj nabavne službe in katere v računovodski službi) ter, kdo je za njih neposredno odgovoren?
  + Kakšna je časovna razporeditev potrebnih informacij in kdo so uporabniki?

Odgovori na ta vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od posebnosti posamezne združbe in njene dejavnosti. V okviru združbe se praviloma spreminjajo v času, in sicer v odvisnosti od njenega razvoja in okolja.

* 1. Pri načrtovanju notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije je treba ustrezno upoštevati načela v devetem poglavju tega kodeksa.
  2. *Priprava izvajanja* notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije obsega sklop organizacijskih ukrepov za smotrno in pravočasno izvedbo načrta notranjega poročanja. V ta okvir spada tudi priprava ustreznega ravnanja s kadri, ki sodelujejo v nabavni funkciji (ne samo v nabavni službi), priprava komuniciranja in motiviranja ter vodenja in organiziranja nabavne službe.
  3. Pri organiziranju notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije je treba upoštevati potrebe po informacijah, na katere vplivajo:
  + ožje in širše finančno ter gospodarsko okolje združbe,
  + posebnosti posamezne združbe v času in prostoru,
  + vizija in strategija združbe kot celote,
  + razvojni cilji in razvojna stopnja nabavne funkcije združbe,
  + opredeljene naloge nabavne funkcije v združbi,
  + značilnosti ekonomsko-finančnega položaja združbe,
  + razpoložljive prvine poslovanja, informacijsko-komunikacijska tehnologija in kadrovske zmogljivosti v združbi.
  1. Pri organiziranju notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije je treba opredeliti:
  + razmerja z računovodsko službo;
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem zunaj nabavne službe v združbi in obseg nalog v nabavni službi (stičišča nabavne službe z drugimi organizacijskimi enotami);
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem, ki je poverjen izvajalcem zunaj združbe;
  + ustrezno razmerje med obsegom nalog v zvezi s poročanjem in velikostjo nabavne službe.
  1. Vodja nabavne funkcije tesno sodeluje z vodjem računovodstva, kajti organiziranje notranjega poročanja za nabavno funkcijo se v pomembnem delu prekriva z organiziranjem notranjega računovodskega poročanja. Vodja nabavne funkcije je posebej odgovoren za organiziranje tistega dela notranjega poročanja za nabavno funkcijo, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  2. Cilj *nadziranja* notranjega poročanja za nabavno funkcijo je zagotoviti kakovost informacij z vseh vidikov. Tudi nadziranje notranjega poročanja za nabavno funkcijo se v pomembnem delu prekriva z notranjim računovodskim nadziranjem, od tod tudi dodatna nujnost sodelovanja vodje nabavne funkcije z vodjem računovodstva. Vodja nabavne funkcije je posebej odgovoren za nadziranje tistega dela notranjega poročanja, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  3. Temelj nadziranja notranjega poročanja za nabavno funkcijo je notranje kontroliranje notranjega poročanja, v tem okviru pa notranje računovodsko kontroliranje za potrebe nabavne funkcije.
  4. Pri nadziranju notranjega poročanja za nabavno funkcijo je treba ustrezno upoštevati splošna načela v zvezi z nadziranjem v petem poglavju tega kodeksa.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik obsega:
  + informiranje,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju.
  1. Poleg področij, ki jih obsegajo zgornje tri točke, so informacije za potrebe nabavne funkcije opredeljene še z naslednjimi razsežnostmi:
     + ročnost (kratkoročne oziroma dolgoročne informacije),
     + obdobje (preteklo, tekoče, prihodnje),
     + vrsta odločanja (načrtovanje, priprava izvajanja, nadziranje),
     + namen odločanja (npr. priskrba poslovnih prvin, učinkovitost in uspešnost nabave, neodvisnost združbe),
     + nosilci odločanja (zunaj in znotraj nabavne službe),
     + tveganje v nabavnem procesu.
  2. Temeljne (odločilne) informacije za potrebe nabavne funkcije so:
* načrtovana materialna bilanca z dinamiko porabe posameznih vrst surovin in materiala v proizvodnji,
* načrt potreb po ostalih poslovnih prvinah v združbi,
* ocena stanja in gibanja nabavnega trga,
* načrt dinamike nabave posameznih poslovnih prvin,
* načrt razvoja odnosov z dobavitelji,
* ocena smotrnosti nakupa v primerjavi z lastno izdelavo,
* ocena najugodnejšega dobavitelja po roku dobave, ceni, kakovosti in zanesljivosti,
* ocena najugodnejše velikosti posameznih naročil,
* ocena trenutka za sprožitev naročila ob upoštevanju stroškov skladiščenja,
* ocena možnosti nabave nadomestnih materialov,
* načrt najugodnejšega obsega vhodnih zalog ob ustreznem upoštevanju poslovodskega, varnostnega špekulativnega in predračunskega motiva,
* primerjalna presoja s konkurenco in v okviru dejavnosti,
* gibanje cen in kakovosti,
* ocena tveganj pri nabavi,
* razpoložljiva sredstva in kadri za potrebe nabave,
* informacije o uresničevanju nabavnih načrtov,
* ponudbe in reklamacije,
* ocena učinkovitosti in uspešnosti nakupne funkcije.
  1. Analitične (dopolnilne, pojasnjevalne) informacije za potrebe nabavne funkcije praviloma opredeljujeta uporabnik in oblikovalec informacij v okviru njunega sodelovanja, zlasti za posamezno poslovno odločitev.
  2. Pomembnost (teža) informacij se spreminja zaradi različnih vplivov (ekonomsko finančni položaj združbe, razvojna faza združbe, okolje). Sodila delitve informacij na prednostne in neprednostne so različna v različnih obdobjih.
  3. *Informiranje* nosilcev odločanja v okviru nabavne funkcije mora v celoti upoštevati načela v šestem poglavju tega kodeksa ter notranje organizacijske predpise.
  4. *Shranjevanje* poročil in dokumentacije za potrebe nabavne funkcije mora potekati skladno notranjimi predpisi in standardi.
  5. Pri shranjevanju poročil in dokumentacije za potrebe nabavne funkcije je treba ustrezno upoštevati splošna načela shranjevanja v sedmem poglavju tega kodeksa ter posebnosti in potrebe nabavne funkcije*.*
  6. Pri *poročanju o nadziranju* za potrebe nabavne funkcije je treba upoštevati splošna načela poročanja o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije obsega del izvajalnih funkcij informacijskega sistema, in sicer:
     + obravnavanje podatkov o preteklosti;
     + obravnavanje podatkov o prihodnosti;
     + analiziranje podatkov;
     + nadziranje obravnavanja podatkov in oblikovanja informacij za potrebe nabavne funkcije.
  2. Pri izvajanju notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije je pomembno zlasti naslednje:
     + smotrnost z vidika stroškov informacij,
     + oblikovanje informacij skladno z načrtom notranjega poročanja,
     + zagotovitev vseh informacij v potrebnem obsegu in dinamiki,
     + upoštevanje pristojnosti in odgovornosti posameznih delovnih mest v nabavnem procesu,
     + opredelitev pristojnosti in odgovornosti posameznikov pri oblikovanju informacij za potrebe nabavne funkcije.
  3. Pri oblikovanju in posredovanju informacij za potrebe nabavne funkcije je treba posebej opredeliti vlogo vodje računovodstva.
  4. Vsaka organizacijska enota v združbi ima neke pristojnosti in tudi odgovornosti v okviru nabavnega procesa. Te odgovornosti morajo biti ustrezno opredeljene.
  5. Ni nujno, da so vse naloge notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije opravljene v nabavni službi ali celo znotraj združbe. Temeljno sodilo pri tem je smotrnost ob ustrezni varnosti informacij.
  6. Informacije za potrebe nabavne funkcije so načeloma standardizirane z letnim načrtom notranjega poročanja, s katerim je opredeljena tudi njihova dinamika.

**13 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA POTREBE PROIZVODNE FUNKCIJE**

**A Izhodišča**

* 1. Proizvodna funkcija jeena od temeljnih poslovnih funkcij vsakega poslovnega sistema.
  2. Temeljni in neposredni cilj proizvodne funkcije je spreminjanje poslovnih prvin v poslovne učinke, kar pomeni izdelovanje proizvodov ustrezne kakovosti s čim nižjimi stroški in ob čim manjši uporabi sredstev. S svojim delovanjem proizvodna funkcija prispeva še k naslednjim ciljem združbe:
     + povečanju prihodkov,
     + zmanjšanju stroškov,
     + obvladovanju tveganja pri poslovanju,
     + poslovni odličnosti združbe,
     + poslovni neodvisnosti združbe.
  3. Za učinkovito doseganje temeljnega cilja, proizvodna funkcija:
     + proučuje razvoj tehnologije,
     + oblikuje politike in strategije proizvodnje,
     + načrtuje in analizira stroške proizvodnje,
     + se ukvarja z zalogami nedokončane proizvodnje.
  4. Proizvodna funkcija se vsebinsko razteza v vse organizacijske enote združbe, saj so nosilci poslovnih odločitev, ki vplivajo na porabo poslovnih prvin tudi zunaj proizvodnih organizacijskih enot v združbi (procesni vidik). Zato vodja proizvodne funkcije ni samo vodja proizvodnega sektorja, temveč tudi koordinator, strokovni vodja in planski nosilec celotnega proizvodnega procesa v združbi.
  5. Številni podatki in informacije za potrebe proizvodne funkcije nastajajo zunaj proizvodnih organizacijskih enot (npr. preneseni stroški predmetov dela in delovnih sredstev).
  6. Pri svojem razvoju je proizvodna funkcija organizacijsko tesno povezana z razvojem temeljnih procesov v poslovanju združbe (razvojno-organizacijski vidik).
  7. Pri naboru informacij, ki so temeljna sestavina notranjega poročanja, je treba upoštevati sprejete cilje proizvodne funkcije ter iz njih izhajajoče naloge.
  8. Naloge proizvodne funkcije, opredeljene s treh vidikov, so:

1. Izvajanje, kamor sodijo:

1.1. poraba poslovnih prvin,

1.2. uporaba sredstev združbe za potrebe proizvodnje,

1.3. izvajanje logističnih nalog v okviru proizvodnega procesa;

2. Informiranje, kamor sodijo:

2.1. obravnavanje podatkov o proizvodnji v preteklosti,

2.2. napovedovanje (predvidevanje) proizvodnje v prihodnosti,

2.3. analiziranje proizvodnega procesa,

2.4. nadziranje obravnavanja podatkov o proizvodnji;

3. Odločanje, kamor sodijo:

3.1. strateško, taktično in operativno načrtovanje proizvodnega procesa,

3.2. priprava izvajanja (organiziranje) proizvodnega procesa,

3.3. nadziranje proizvodnega procesa.

Skupni imenovalec vseh nalog je neposredni cilj proizvodne funkcije (točka 13.2).

* 1. Pomemben sestavni del vseh nalog proizvodne funkcije je obvladovanje tveganja, in sicer v okviru vsake naloge posebej.
  2. Notranje poročanje za potrebe proizvodne funkcije je del celotnega informacijskega sistema združbe, zato obsega dele vseh štirih informacijskih funkcij poslovnega sistema (obravnavanje podatkov o proizvodnem procesu v preteklosti, obravnavanje podatkov o proizvodnem procesu v prihodnosti, analiziranje podatkov, nadziranje obravnavanja podatkov).
  3. Notranje poročanje za potrebe proizvodne funkcije mora podpirati tako spremljanje doseganja njenih ciljev kot tudi postavljanje ciljev za prihodnje obdobje, prav tako pa tudi nadziranje procesa proizvodnje.
  4. Notranje poročanje za potrebe proizvodne funkcije vsebuje obračunske in predračunske informacije za notranje uporabnike (vodstvo proizvodne funkcije, poslovodstvo združbe, vodstva drugih temeljnih poslovnih funkcij, vodstva organizacijskih enot, programov in mest odgovornosti ter druge pooblaščence v okviru proizvodnega procesa).
  5. Notranje poročanje za potrebe proizvodne funkcije obsega tako notranje informacije kot tudi informacije iz okolja in ni omejeno samo na računovodski informacijski sistem združbe.
  6. Notranje poročanje za potrebe proizvodne funkcije mora vsebovati informacije o njeni učinkovitosti, uspešnosti in organiziranosti. Le-te so namenjene nadziranju njenega delovanja in njenemu razvoju.
  7. V okvir informacij o proizvodni funkciji sodijo tudi informacije o proizvodni konkurenčnosti združbe, ki kažejo na usklajenost proizvodne politike in strategije s poslovno politiko ter strategijo združbe. Na ta način proizvodna funkcija prispeva h konkurenčnosti združbe kot celote.
  8. Kakovost notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije je odvisna zlasti od:
     + ustreznega načrtovanja,
     + organiziranosti funkcije kot celote,
     + nadziranja notranjega poročanja,
     + upoštevanja temeljnih usmeritev glede kakovosti analiziranja, opredeljenih v četrtem poglavju tega kodeksa.
  9. Pri notranjem poročanju za proizvodno funkcijo je treba upoštevati splošna načela o notranjem poročanju, ki so opredeljena s tem kodeksom.
  10. Notranje poročanje za potrebe proizvodne funkcije lahko celovito obravnavamo z izvajalnega, informacijskega in poslovodnega vidika.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije obsega:
  + kratkoročno in dolgoročno načrtovanje notranjega poročanja,
  + pripravljanje (organiziranje) izvajanja notranjega poročanja,
  + nadziranje procesov notranjega poročanja.
  1. *Načrtovanje* notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije se vsebinsko nanaša na informacijske potrebe v zvezi z odločanjem in obsega zlasti načrtovanje:
* evidentiranja podatkov v stroškovnem računovodstvu in operativnih evidencah;
* zbiranja podatkov skladno z določenim šifrantom poslovnih dogodkov in vsebino posameznih poslovnih listin (npr. prevzemnica, oddajnica, prenosnica, vračilnica, izločilnica, odpisnica, izničnica), na osnovi katerih se bodo spremljali proizvodni procesi;
* urejanja podatkov ob ali po vnosu v poslovne knjige skladno s šifranti (npr. kontni načrt) in po stroškovnih mestih ter začasnih in končnih stroškovnih nosilcih, po določenih modelih (model stalnih cen, model dejanskih cen, metoda lastne ali zožene lastne cene, metoda proizvajalnih stroškov, metoda spremenljivih stroškov ipd.);
* shranjevanja in ponovnega prikazovanja podatkov ter primernih varnostnih ukrepov in rezervne evidence;
* obračunov v proizvodnji (npr.: nedokončane proizvodnje, kooperacije, porabe materiala, efektivnih ur dela, stalnih cen) in normativi;
* analiziranja podatkov in oblikovanja informacij (npr.: kaj se bo analiziralo in za kakšen namen, vrste poročil);
* dostave informacij (način, dinamika, komunikacijske poti);
* nadziranja proizvodnega procesa

V okviru načrtovanja notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije združba opredeli podrobnejše vrste informacij.

* 1. Pri načrtovanju notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije je treba ustrezno upoštevati načela v devetem poglavju tega kodeksa.
  2. V okviru vsebinskih odločitev o notranjem poročanju za potrebe proizvodne funkcije so pomembni zlasti odgovori na naslednja vprašanja:
  + Katere informacije so za potrebe proizvodne funkcije temeljnega značaja?
  + Kje v združbi se oblikujejo informacije za potrebe proizvodne funkcije (npr., katere informacije nastajajo znotraj proizvodnih organizacijskih enot, nabavne ali prodajne službe in katere v računovodski službi) ter, kdo je za njih neposredno odgovoren?
  + Kakšna je časovna razporeditev potrebnih informacij in kdo so uporabniki?

Odgovori na ta vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od posebnosti posamezne združbe in njene dejavnosti. Odgovori se s časom praviloma spreminjajo, in sicer v odvisnosti od razvoja združbe in njenega okolja.

* 1. *Priprava izvajanja* notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije obsega sklop organizacijskih ukrepov in izvajalnih (operativnih) načrtov za smotrno in pravočasno izvedbo načrta notranjega poročanja. V ta okvir spada tudi priprava ustreznega ravnanja s kadri, ki sodelujejo v proizvodni funkciji (ne samo v proizvodnih organizacijskih enotah), priprava komuniciranja in motiviranja ter vodenja in organiziranja proizvodnih organizacijskih enot.
  2. Pri organiziranju notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije je treba upoštevati potrebe po informacijah, na katere vplivajo:
  + ožje in širše finančno ter gospodarsko okolje združbe,
  + posebnosti posamezne združbe v času in prostoru,
  + vizija in strategija združbe kot celote,
  + razvojni cilji in razvojna stopnja proizvodne funkcije združbe,
  + opredeljene naloge proizvodne funkcije v združbi,
  + značilnosti ekonomsko-finančnega položaja združbe,
  + razpoložljive prvine poslovanja.
  1. Za zagotovitev potrebnih informacij za proizvodno funkcijo je temeljnega pomena organiziranje ustreznega informacijskega sistema, ki obsega zlasti ustrezno informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in kadrovske zmogljivosti ter njihovo prestrukturiranje.
  2. Pri organiziranju notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije je treba opredeliti:
  + razmerja z računovodsko službo;
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem zunaj proizvodne službe v združbi in obseg nalog v proizvodnih organizacijskih enotah (stičišča proizvodnih enot z drugimi organizacijskimi enotami);
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem, ki je poverjen izvajalcem zunaj združbe;
  + ustrezno razmerje med obsegom nalog v zvezi s poročanjem in velikostjo proizvodne službe.
  1. Vodja proizvodne funkcije tesno sodeluje z vodjem računovodstva, kajti organiziranje notranjega poročanja za proizvodno funkcijo se v pomembnem delu prekriva z organiziranjem notranjega računovodskega poročanja. Vodja proizvodne funkcije je posebej odgovoren za organiziranje tistega dela notranjega poročanja za proizvodno funkcijo, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  2. Cilj *nadziranja* notranjega poročanja za proizvodno funkcijo je zagotoviti kakovost informacij z vseh vidikov. Tudi nadziranje notranjega poročanja za proizvodno funkcijo se v pomembnem delu prekriva z notranjim računovodskim nadziranjem, od tod tudi dodatna nujnost sodelovanja vodje nabavne funkcije z vodjem računovodstva. Vodja proizvodne funkcije je posebej odgovoren za nadziranje tistega dela notranjega poročanja, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  3. Temelj nadziranja notranjega poročanja za proizvodno funkcijo je notranje kontroliranje notranjega poročanja, v tem okviru pa notranje računovodsko kontroliranje za potrebe proizvodne funkcije.
  4. Pri nadziranju notranjega poročanja za proizvodno funkcijo je treba ustrezno upoštevati splošna načela v zvezi z nadziranjem v petem poglavju tega kodeksa.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik obsega:
  + informiranje,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju.
  1. Poleg področij, ki jih obsegajo zgornje tri točke, so informacije za potrebe proizvodne funkcije opredeljene še z naslednjimi razsežnostmi:
     + ročnost (kratkoročne oziroma dolgoročne informacije),
     + obdobje (preteklo, tekoče, prihodnje),
     + vrsta odločanja (načrtovanje, priprava izvajanja, nadziranje),
     + namen odločanja (npr. potreba po poslovnih prvinah, učinkovitost in smotrnost proizvodnje),
     + nosilci odločanja (zunaj in znotraj proizvodnih organizacijskih enot),
     + tveganje v nabavnem procesu.
  2. Temeljne (odločilne) informacije za potrebe proizvodne funkcije so:
* načrtovana proizvodnja posameznih vrst izdelkov in storitev,
* prispevek za kritje in prag dobičkonosnosti,
* izkoristek zmogljivosti,
* informacije o omejitvenih dejavnikih,
* predračuni in obračuni,
* stroški dela,
* stalne cene in odmiki od njih,
* čas priprave dela,
* normativi porabe materiala in časa,
* ocena možnosti nadomestnih materialov (analiza vrednosti),
* sezonska nihanja,
* načrtovane zaloge nedokončane proizvodnje,
* kalkulacije in delovni oziroma proizvodni nalogi,
* primerjalna presoja učinkovitosti s konkurenco in v okviru dejavnosti,
* gibanje stroškov in odmikov od načrtovanih,
* kakovost izdelkov in storitev ter stroški nekakovosti,
* ocena tveganj pri proizvodnji,
* razpoložljiva sredstva in kadri za potrebe proizvodnje,
* informacije o uresničevanju proizvodnih načrtov,
* zastoji in okvare,
* informacije o učinkovitosti in uspešnosti proizvodne funkcije.
  1. Analitične (dopolnilne, pojasnjevalne) informacije za potrebe proizvodne funkcije praviloma opredeljujeta uporabnik in oblikovalec informacij v okviru njunega sodelovanja, zlasti za posamezno poslovno odločitev.
  2. Pomembnost (teža) informacij se spreminja zaradi različnih vplivov (ekonomsko finančni položaj združbe, razvojna faza združbe, okolje). Sodila delitve informacij na prednostne in neprednostne so različna v različnih obdobjih. Med najpomembnejšimi informacijami so informacije o stroških, povezanih s proizvodnim procesom.
  3. *Informiranje* nosilcev odločanja v okviru proizvodne funkcije mora v celoti upoštevati načela v šestem poglavju tega kodeksa ter notranje organizacijske predpise.
  4. *Shranjevanje* poročil in dokumentacije za potrebe proizvodne funkcije mora potekati skladno notranjimi predpisi in standardi.
  5. Pri shranjevanju poročil in dokumentacije za potrebe proizvodne funkcije je treba ustrezno upoštevati splošna načela shranjevanja v sedmem poglavju tega kodeksa ter posebnosti in potrebe proizvodne funkcije*.*
  6. Pri *poročanju o nadziranju* za potrebe proizvodne funkcije je treba upoštevati splošna načela poročanja o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije obsega del izvajalnih funkcij informacijskega sistema, in sicer:
* obravnavanje podatkov (zbiranje, urejanje, shranjevanje obdelava, prikazovanje) o preteklosti;
* obravnavanje podatkov o prihodnosti;
* analiziranje podatkov;
* nadziranje obravnavanja podatkov in oblikovanja informacij za potrebe proizvodne funkcije.
  1. Pri obravnavanju podatkov je bistvenega pomena:
* zagotovitev povezanosti operativnih (izvajalnih) evidenc s knjigovodskimi evidencami;
* zagotovitev sledljivosti posameznih stroškov;
* evidentiranje po mestih odgovornosti in stroškovnih nosilcih;
* dosledno evidentiranje po časovnem zaporedju poslovnih dogodkov;
* zagotovitev spremljanja nedokončane proizvodnje;
* uporaba ustreznih (preprostih, vendar učinkovitih) metod spremljanja proizvodnje;
* pravočasnost informacij.
  1. Pri izvajanju oblikovanja informacij za potrebe proizvodne funkcije je pomembno zlasti naslednje:
     + smotrnost z vidika stroškov informacij;
     + oblikovanje informacij skladno z načrtom notranjega poročanja;
     + zagotovitev vseh informacij v potrebnem obsegu in dinamiki;
     + upoštevanje pristojnosti in odgovornosti posameznih nosilcev proizvodnega procesa;
     + opredelitev pristojnosti in odgovornosti posameznikov pri oblikovanju informacij za potrebe proizvodne funkcije;
     + učinkovita podpora informacijsko - komunikacijske tehnologije;
     + primerno predstavljanje informacij zainteresiranim uporabnikom.
  2. Pri oblikovanju in posredovanju informacij za potrebe proizvodne funkcije je treba posebej opredeliti vlogo vodje računovodstva.
  3. Vsaka organizacijska enota v združbi ima neke pristojnosti in tudi odgovornosti v okviru proizvodnega procesa. Te odgovornosti morajo biti ustrezno opredeljene.
  4. Ni nujno, da so vse naloge notranjega poročanja za potrebe proizvodne funkcije opravljene v proizvodnih organizacijskih enotah ali celo znotraj združbe. Temeljno sodilo pri tem je smotrnost ob ustrezni varnosti informacij.
  5. Informacije za potrebe proizvodne funkcije so načeloma standardizirane z letnim načrtom notranjega poročanja, s katerim je opredeljena tudi njihova dinamika.

**14 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA POTREBE TRŽENJSKE FUNKCIJE**

**A Izhodišča**

* 1. Trženjska funkcija jeena od temeljnih poslovnih funkcij vsakega poslovnega sistema.
  2. Temeljni in neposredni cilj trženjske funkcije je prodaja izdelkov in storitev po primerni ceni in ob čim manjši uporabi sredstev združbe. S svojim delovanjem trženjska funkcija prispeva še k naslednjim ciljem združbe:
     + zmanjšanju stroškov trženja in prodaje,
     + obvladovanju tveganja pri poslovanju,
     + poslovni odličnosti združbe,
     + poslovni neodvisnosti združbe.
  3. Za učinkovito doseganje temeljnega cilja, trženjska funkcija:
     + proučuje prodajne trge,
     + oblikuje politike in strategije trženja,
     + sodeluje s pooblaščenimi prodajalci,
     + dolgoročno sodeluje s kooperanti in odjemalci,
     + načrtuje in analizira stroške promocije in nabave,
     + prevzema in varno skladišči gotove izdelke.
  4. Trženjska funkcija se vsebinsko razteza v vse organizacijske enote združbe, saj so nosilci poslovnih odločitev, ki vplivajo na prodajo, tudi zunaj prodajne službe v združbi (procesni vidik). Zato vodja trženjske funkcije praviloma ni samo vodja prodajne službe, temveč tudi koordinator, strokovni vodja in planski nosilec trženjskih in prodajnih procesov v celotni združbi.
  5. Pri svojem razvoju je trženjska funkcija organizacijsko tesno povezana z razvojem temeljnih procesov v poslovanju združbe (razvojno-organizacijski vidik).
  6. Pri naboru informacij, ki so temeljna sestavina notranjega poročanja, je treba upoštevati sprejete cilje trženjske funkcije ter iz njih izhajajoče naloge.
  7. Naloge trženjske funkcije, opredeljene s treh vidikov, so:

1. Izvajanje, kamor sodijo:

1.1. promocija izdelkov in storitev,

1.2. prodaja izdelkov in storitev,

1.3. izvajanje poprodajnih aktivnosti;

1.4. uporaba sredstev združbe za potrebe prodaje,

1.5. izvajanje logističnih nalog v okviru prodajnega procesa;

2. Informiranje, kamor sodijo naloge:

2.1. obravnavanje trženjskih podatkov o preteklosti,

2.2. napovedovanje (predvidevanje) trženja oziroma prodaje,

2.3. analiziranje trženja oziroma prodaje,

2.4. nadziranje obravnavanja trženjskih podatkov;

3. Odločanje, kamor sodijo:

3.1. strateško, taktično in operativno načrtovanje trženja oziroma prodaje,

3.2. priprava (organiziranje) trženja oziroma prodaje,

3.3. nadziranje trženja oziroma prodaje.

Skupni imenovalec vseh nalog je neposredni cilj trženjske funkcije (točka 14.2).

* 1. Pomemben sestavni del vseh nalog trženjske funkcije je obvladovanje tveganja v okviru trženja.
  2. Notranje poročanje mora podpirati tako spremljanje doseganja ciljev trženjske funkcije kot tudi postavljanje njenih ciljev za prihodnje obdobje.
  3. Notranje poročanje za potrebe trženjske funkcije je del celotnega informacijskega sistema združbe, zato obsega dele vseh štirih informacijskih funkcij poslovnega sistema (obravnavanje trženjskih podatkov o preteklosti, obravnavanje trženjskih podatkov o prihodnosti, analiziranje podatkov, nadziranje obravnavanja podatkov).
  4. Notranje poročanje za potrebe trženjske funkcije vsebuje obračunske in predračunske informacije za notranje uporabnike (vodstvo trženjske funkcije, poslovodstvo združbe, vodstva drugih temeljnih poslovnih funkcij, vodstva organizacijskih enot, programov in mest odgovornosti ter druge pooblaščence za razpolaganje s sredstvi združbe v okviru trženjske funkcije).
  5. Notranje poročanje za potrebe trženjske funkcije obsega tako notranje informacije kot tudi informacije iz okolja in ni omejeno samo na računovodski informacijski sistem združbe.
  6. Notranje poročanje za potrebe trženjske funkcije mora vsebovati tudi informacije o njeni učinkovitosti, uspešnosti in organiziranosti. Le-te so namenjene nadziranju njenega delovanja in njenemu razvoju.
  7. V okvir informacij o trženjski funkciji sodijo tudi informacije o trženjski konkurenčnosti združbe, ki kažejo na usklajenost politike in strategije trženja s poslovno politiko in strategijo združbe kot celote.
  8. Pri notranjem poročanju za trženjsko funkcijo je treba upoštevati splošna načela o notranjem poročanju, ki so opredeljena s tem kodeksom.
  9. Kakovost notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije je odvisna zlasti od:
     + ustreznega načrtovanja,
     + organiziranosti funkcije kot celote,
     + nadziranja notranjega poročanja,
     + upoštevanja temeljnih usmeritev glede kakovosti analiziranja, opredeljenih v četrtem poglavju tega kodeksa.
  10. Notranje poročanje za potrebe trženjske funkcije lahko celovito obravnavamo z izvajalnega, informacijskega in poslovodnega vidika.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik obsega:
  + kratkoročno in dolgoročno načrtovanje notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije;
  + pripravljanje (organiziranje) izvajanja notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije;
  + nadziranje procesov notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije.
  1. *Načrtovanje* notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije se vsebinsko nanaša na informacijske potrebe v zvezi z odločanjem na naslednjih področjih:
* oblikovanje trženjske politike in trženjskih strategij,
* ugotavljanje trženjskih priložnosti in izbira trgov,
* oblikovanje strateških poslovnih enot,
* načrtovanje trženjskih programov,
* smotrna uporaba sredstev pri procesu trženja,
* financiranje trženja,
* kratkoročna in dolgoročna razmerja z odjemalci,
* obvladovanje tveganj v procesu trženja,
* organiziranje trženjske funkcije in kadri,
* nadziranje trženjskega procesa.

Podrobnejše vrste informacij združba opredeli v okviru načrtovanja notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije.

* 1. V okviru vsebinskih odločitev o notranjem poročanju za potrebe trženjske funkcije so pomembni zlasti odgovori na naslednja vprašanja:
  + Katere informacije so za potrebe trženjske funkcije temeljnega značaja?
  + Katere informacije bo treba pridobiti iz okolja?
  + Kje v združbi se oblikujejo informacije za potrebe trženjske funkcije (npr., katere informacije nastajajo znotraj oddelkov trženja in katere v računovodski službi) ter, kdo je za njih neposredno odgovoren?
  + Kakšna je časovna razporeditev potrebnih informacij in kdo so uporabniki?

Odgovori na ta vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od posebnosti združbe in njene dejavnosti. V okviru posamezne združbe se praviloma spreminjajo v času, in sicer v odvisnosti od njenega razvoja in okolja.

* 1. Pri načrtovanju notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije je treba ustrezno upoštevati načela v devetem poglavju tega kodeksa.
  2. *Priprava izvajanja* notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije obsega sklop organizacijskih ukrepov za smotrno in pravočasno izvedbo načrta notranjega poročanja. V ta okvir spada tudi ustrezno priprava ustreznega ravnanja s kadri, ki sodelujejo v trženjski funkciji (ne samo v prodajni službi), priprava komuniciranja in motiviranja ter vodenja in organiziranja prodajne službe.
  3. Pri organiziranju notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije je treba upoštevati potrebe po informacijah, na katere vplivajo:
  + ožje in širše finančno ter gospodarsko okolje združbe,
  + posebnosti posamezne združbe v času in prostoru,
  + vizija in strategija združbe kot celote,
  + razvojni cilji in razvojna stopnja trženjske funkcije združbe,
  + opredeljene naloge trženjske funkcije v združbi,
  + značilnosti tržnega položaja združbe,
  + razpoložljive prvine poslovanja, informacijsko-komunikacijska tehnologija in kadrovske zmogljivosti v združbi.
  1. Pri organiziranju notranjega poročanja za trženjsko funkcijo je treba opredeliti:
  + razmerja z računovodsko službo;
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem zunaj prodajne službe v združbi in obseg nalog v prodajni službi (stičišča prodajne službe z drugimi organizacijskimi enotami);
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem, ki je poverjen izvajalcem zunaj združbe;
  + ustrezno razmerje med obsegom nalog v zvezi s poročanjem in velikostjo prodajne službe.
  1. Vodja trženjske funkcije tesno sodeluje z vodjem računovodstva, kajti organiziranje notranjega poročanja za trženjsko funkcijo se v pomembnem delu prekriva z organiziranjem notranjega računovodskega poročanja. Vodja trženjske funkcije je posebej odgovoren za organiziranje tistega dela notranjega poročanja za trženjsko funkcijo, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  2. Cilj *nadziranja* notranjega poročanja za trženjsko funkcijo je zagotoviti kakovost informacij z vseh vidikov. Nadziranje notranjega poročanja za trženjsko funkcijo se deloma prekriva z notranjim računovodskim nadziranjem, od tod tudi nujnost sodelovanja vodje trženjske funkcije z vodjem računovodstva. Vodja trženjske funkcije je posebej odgovoren za nadziranje tistega dela notranjega poročanja, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  3. Temelj nadziranja notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije je notranje kontroliranje notranjega poročanja, v tem okviru pa notranje računovodsko kontroliranje za potrebe trženjske funkcije.
  4. Pri nadziranju notranjega poročanja za trženjsko funkcijo je treba ustrezno upoštevati splošna načela v zvezi z nadziranjem v petem poglavju tega kodeksa.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik obsega.
  + informiranje,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju.
  1. Poleg področij, ki jih obsegajo zgornje tri točke, so informacije za potrebe trženjske funkcije opredeljene še z naslednjimi razsežnostmi:
     + ročnost (kratkoročne in dolgoročne informacije),
     + obdobje (preteklo, tekoče, prihodnje),
     + vrsta odločanja (načrtovanje, priprava izvajanja, nadziranje),
     + namen odločanja (npr. priskrba poslovnih prvin, učinkovitost in uspešnost trženja, neodvisnost združbe),
     + nosilci odločanja (zunaj in znotraj prodajne službe),
     + tržna tveganja.
  2. Temeljne (odločilne) informacije za potrebe trženjske funkcije so:
* ocena stanja in gibanja trga, zlasti z namenom odločitve, kaj prodajati,
* načrt prodaje z dinamiko po posameznih vrstah izdelkov in storitev,
* informacije za oblikovanje in spreminjanje prodajnih cen,
* načrt promocijskih dejavnosti,
* razpoložljiva sredstva in kadri za potrebe trženja,
* ocena smotrnosti prodaje v primerjavi z nadaljnjo proizvodnjo,
* načrt izhodnih zalog,
* primerjalna presoja s konkurenco in v okviru dejavnosti,
* gibanje cen in kakovosti,
* ocena tržnih tveganj,
* informacije o uresničevanju trženjskih in prodajnih načrtov,
* informacije o stroških promocijskih in poprodajnih dejavnosti,
* ponudbe in naročila,
* kakovost in reklamacije,
* ocena učinkovitosti in uspešnosti trženjske funkcije.
  1. Analitične (dopolnilne, pojasnjevalne) informacije za potrebe trženjske funkcije praviloma opredeljujeta uporabnik in oblikovalec informacij v okviru njunega sodelovanja, zlasti za posamezno poslovno odločitev.
  2. Pomembnost (teža) informacij se spreminja zaradi različnih vplivov (ekonomsko finančni položaj združbe, razvojna faza združbe, okolje). Sodila delitve informacij za potrebe trženja na prednostne in neprednostne so v različnih obdobjih različna.
  3. *Informiranje* nosilcev odločanja v okviru trženjske funkcije mora v celoti upoštevati načela v šestem poglavju tega kodeksa ter notranje organizacijske predpise.
  4. *Shranjevanje* poročil in dokumentacije za potrebe trženjske funkcije mora potekati skladno notranjimi predpisi in standardi.
  5. Pri shranjevanju poročil in dokumentacije za potrebe trženjske funkcije je treba ustrezno upoštevati splošna načela shranjevanja v sedmem poglavju tega kodeksa*.*
  6. Pri *poročanju o nadziranju* za potrebe trženjske funkcije je treba ustrezno upoštevati splošna načela poročanja o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije obsega del izvajalnih funkcij informacijskega sistema, in sicer:
* obravnavanje podatkov o preteklosti;
* obravnavanje podatkov o prihodnosti;
* analiziranje podatkov;
* nadziranje obravnavanja podatkov in oblikovanja informacij za potrebe trženjske funkcije.
  1. Pri izvajanju notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije je pomembno zlasti naslednje:
     + smotrnost z vidika stroškov informacij,
     + oblikovanje informacij skladno z načrtom notranjega poročanja,
     + zagotovitev vseh informacij v potrebnem obsegu in dinamiki,
     + upoštevanje pristojnosti in odgovornosti posameznih delovnih mest v prodajnem oziroma trženjskem procesu,
     + opredelitev pristojnosti in odgovornosti posameznikov pri oblikovanju informacij za potrebe trženjske funkcije
  2. Pri oblikovanju in posredovanju informacij za potrebe trženjske funkcije je treba posebej opredeliti vlogo vodje računovodstva.
  3. Vsaka organizacijska enota v združbi ima neke pristojnosti in tudi odgovornosti v okviru prodajnega oziroma trženjskega procesa. Te odgovornosti morajo biti ustrezno opredeljene.
  4. Naloge notranjega poročanja za potrebe trženjske funkcije morajo biti opravljene, ni pa nujno, da so vse opravljene v finančni službi ali celo znotraj združbe. Temeljno sodilo pri tem je smotrnost ob ustrezni varnosti informacij.
  5. Informacije za potrebe trženjske funkcije so načeloma standardizirane z letnim načrtom notranjega poročanja, s katerim je opredeljena tudi njihova dinamika.

**15 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA POTREBE FINANČNE FUNKCIJE**

**A Izhodišča**

* 1. Finančna funkcija jeena od temeljnih poslovnih funkcij vsakega poslovnega sistema.
  2. Temeljni in neposredni cilj finančne funkcije je plačilna sposobnost združbe, s svojim delovanjem pa finančna funkcija prispeva še k naslednjim ciljem združbe:
     + dolgoročni dobičkonosnosti lastniškega kapitala,
     + zmanjšanju oziroma obvladovanju tveganja pri poslovanju,
     + poslovni odličnosti združbe,
     + poslovni neodvisnosti združbe.
  3. Finančna funkcija se vsebinsko razteza v vse organizacijske enote združbe, saj so nosilci poslovnih odločitev, ki vplivajo na plačilno sposobnost, praviloma zunaj finančne službe v združbi (procesni vidik). Zato vodja finančne funkcije ni samo vodja finančne službe, temveč je tudi koordinator, strokovni vodja in planski nosilec procesov financiranja v celotni združbi
  4. Pri svojem razvoju je finančna funkcija organizacijsko tesno povezana z računovodstvom zlasti v manjših in srednje velikih združbah (razvojno-organizacijski vidik).
  5. Naloge finančne funkcije so opredeljene s treh vidikov (Kodeks poslovnofinančnih načel, točka 8.2):

1. Izvajanje, kamor sodijo:

1.1. priskrba finančnih sredstev,

1.2. uporaba finančnih sredstev,

1.3. vračanje sredstev (poravnava obveznosti),

1.4. preoblikovanje obveznosti do virov sredstev;

2. Informiranje, kamor sodijo:

2.1. obravnavanje finančnih podatkov o preteklosti,

2.2. finančno napovedovanje (predvidevanje),

2.3. finančno analiziranje,

2.4. nadziranje obravnavanja podatkov;

3. Odločanje, kamor sodijo:

3.1. strateško, taktično in operativno finančno načrtovanje,

3.2. priprava izvajanja in organiziranje finančne funkcije,

3.3. nadziranje procesov v finančni funkciji.

Skupni imenovalec vseh nalog je neposredni cilj finančne funkcije (točka 15.2).

* 1. Pomemben sestavni del vseh nalog finančne funkcije je obvladovanje tveganja, in sicer v okviru vsake naloge posebej.
  2. Sestavni del vseh nalog finančne funkcije je tudi davčni vidik poslovanja združbe, ki je usmerjen v finančne in informacijske cilje.
  3. Notranje poročanje za potrebe finančne funkcije je del celotnega informacijskega sistema združbe, zato obsega dele vseh štirih informacijskih funkcij (obravnavanje finančnih podatkov o preteklosti, finančno predračunavanje, finančno analiziranje, nadziranje obravnavanja finančnih podatkov).
  4. Notranje poročanje za potrebe finančne funkcije mora podpirati in spodbujati odločitve na sprotni, razvojni in strateški ravni.
  5. Pri naboru informacij, ki so temeljna sestavina notranjega poročanja, je treba upoštevati sprejete cilje finančne funkcije ter iz njih izhajajoče naloge.
  6. Notranje poročanje mora podpirati tako spremljanje doseganja finančne funkcije ciljev kot tudi postavljanje njenih ciljev za prihodnje obdobje.
  7. Notranje poročanje za potrebe finančne funkcije vsebuje obračunske in predračunske informacije za notranje uporabnike (vodstvo finančne funkcije, poslovodstvo združbe, vodstva drugih temeljnih poslovnih funkcij, vodstva organizacijskih enot, programov in mest odgovornosti ter druge pooblaščence za razpolaganje s sredstvi združbe).
  8. Notranje poročanje za potrebe finančne funkcije obsega tako notranje informacije kot tudi informacije iz okolja in ni omejeno samo na računovodski informacijski sistem združbe.
  9. Notranje poročanje za potrebe finančne funkcije mora vsebovati tudi informacije o njeni učinkovitosti, uspešnosti in organiziranosti. Le-te so namenjene nadziranju njenega delovanja (zlasti z vidika preprečevalnega delovanja) in njenemu razvoju.
  10. V okvir informacij o finančni funkciji sodijo tudi informacije o finančni konkurenčnosti združbe, ki kažejo na usklajenost finančne politike in strategije s poslovno politiko in strategijo združbe kot celote.
  11. Pri notranjem poročanju za finančno funkcijo je treba upoštevati splošna načela o notranjem poročanju, ki so opredeljena s tem kodeksom.
  12. Kakovost notranjega poročanja za potrebe finančne funkcije je odvisna zlasti od:
      + ustreznega načrtovanja,
      + organiziranosti finančne funkcije kot celote,
      + nadziranja notranjega poročanja,
      + upoštevanja temeljnih usmeritev glede kakovosti analiziranja, opredeljenih v četrtem poglavju tega kodeksa.
  13. Notranje poročanje za potrebe finančne funkcije lahko celovito obravnavamo z izvajalnega, informacijskega in s poslovodnega vidika.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik obsega:
  + kratkoročno in dolgoročno načrtovanje notranjega poročanja za potrebe finančne funkcije;
  + pripravljanje (organiziranje) izvajanja notranjega poročanja za potrebe finančne funkcije;
  + nadziranje procesov notranjega poročanja za potrebe finančne funkcije.
  1. *Načrtovanje* notranjega poročanja za potrebe finančne funkcije se vsebinsko nanaša na informacijske potrebe v zvezi z odločanjem na naslednjih področjih:
* oblikovanje finančne politike in strategije;
* investiranje (kratkoročno in dolgoročno);
* financiranje (kratkoročno in dolgoročno);
* plačilna sposobnost podjetja (kratkoročna in dolgoročna);
* optimiranje davčnih obveznosti z načrtovanjem informacij o:
  + - posledicah sprememb računovodskih usmeritev;
    - davčnih vidikih poslovnih odločitev;
    - davčnih tveganjih;
* obvladovanje finančnih tveganj;
* poslovna neodvisnost;
* razmerja s kreditodajalci in kreditojemalci;
* organiziranost finančne funkcije in kadri;
* nadziranje finančne funkcije.

Osnovne vrste informacij za posamezno področje odločanja opredeljuje Kodeks poslovnofinančnih načel, podrobneje pa jih združba opredeli v okviru načrtovanja notranjega poročanja za potrebe finančne funkcije.

* 1. V okviru vsebinskih odločitev o notranjem poročanju za potrebe finančne funkcije so pomembni zlasti odgovori na naslednja vprašanja:
  + Katere informacije so za potrebe finančne funkcije temeljnega značaja?
  + Katere informacije bo treba pridobiti iz okolja?
  + Kje v združbi se oblikujejo informacije za potrebe finančne funkcije (npr., katere informacije nastajajo znotraj finančne službe in katere v računovodski službi) ter, kdo je za njih neposredno odgovoren?
  + Kakšna je časovna razporeditev potrebnih informacij in kdo so uporabniki?

Odgovori na ta vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od posebnosti posamezne združbe in njene dejavnosti. V okviru posamezne združbe se ti odgovori praviloma spreminjajo v času, in sicer v odvisnosti od njenega razvoja.

* 1. Pri načrtovanju notranjega poročanja za potrebe finančne funkcije je treba ustrezno upoštevati načela v devetem poglavju tega kodeksa.
  2. *Priprava izvajanja* notranjega poročanja za finančno funkcijo obsega sklop organizacijskih ukrepov za smotrno in pravočasno izvedbo načrta notranjega poročanja. V ta okvir spada tudi ustrezno sodelovanje s kadri, ki sodelujejo v finančni funkciji (ne samo v finančni službi), komuniciranje in motiviranje ter vodenje in organiziranje finančne službe.
  3. Pri organiziranju notranjega poročanja za finančno funkcijo je treba upoštevati potrebe po informacijah, na katere vplivajo:
  + ožje in širše finančno ter gospodarsko okolje združbe,
  + posebnosti posamezne združbe v času in prostoru,
  + vizija in strategija združbe kot celote,
  + razvojni cilji in razvojna stopnja finančne funkcije združbe,
  + opredeljene naloge finančne funkcije v združbi,
  + značilnosti finančnega položaja združbe,
  + razpoložljive prvine poslovanja, informacijsko-komunikacijsko tehnologijo in kadrovske zmogljivosti v združbi.
  1. Pri organiziranju notranjega poročanja za finančno funkcijo je treba opredeliti:
  + razmerja z računovodsko službo;
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem, ki je poverjen izvajalcem zunaj združbe (npr. davčnim svetovalcem);
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem zunaj finančne službe v združbi in obseg nalog v finančni službi (stičišča finančne službe z drugimi organizacijskimi enotami);
  + ustrezno razmerje med obsegom nalog v zvezi s poročanjem in velikostjo finančne službe.
  1. Vodja finančne funkcije tesno sodeluje z vodjem računovodstva, kajti organiziranje notranjega poročanja za finančno funkcijo se v pomembnem delu prekriva z organiziranjem notranjega računovodskega poročanja. Vodja finančne funkcije je posebej odgovoren za organiziranje tistega dela notranjega poročanja, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  2. Cilj *nadziranja* notranjega poročanja za finančno funkcijo je zagotoviti kakovost informacij z vseh vidikov. Tudi nadziranje notranjega poročanja za finančno funkcijo se v pomembnem delu prekriva z notranjim računovodskim nadziranjem, od tod tudi nujnost sodelovanja vodje finančne funkcije z vodjem računovodstva. Vodja finančne funkcije je posebej odgovoren za nadziranje tistega dela notranjega poročanja za finančno funkcijo, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  3. Temelj nadziranja notranjega poročanja za finančno funkcijo je notranje kontroliranje notranjega poročanja, v tem okviru pa notranje računovodsko kontroliranje za potrebe finančne funkcije.
  4. Pri nadziranju notranjega poročanja za finančno funkcijo je treba ustrezno upoštevati splošna načela v zvezi z nadziranjem v petem poglavju tega kodeksa.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik notranjega poročanja obsega:
  + informiranje,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju.
  1. Poleg področij, ki jih obsegajo zgornje tri točke, so informacije za potrebe finančne funkcije opredeljene še z naslednjimi razsežnostmi:
     + ročnost (kratkoročne in dolgoročne informacije),
     + obdobje (preteklo, tekoče, prihodnje),
     + vrsta odločanja (načrtovanje, priprava izvajanja, nadziranje),
     + namen odločanja (plačilna sposobnost, donosnost, tveganje, neodvisnost združbe),
     + nosilci odločanja (zunaj finančne službe, znotraj finančne službe),
     + finančna tveganja v poslovanju.
  2. Temeljne (odločilne) informacije za potrebe finančne funkcije so zajete v Kodeksu poslovnofinančnih načel (Kodeks PFN). Pri tem so najpomembnejše informacije o kratkoročni in dolgoročni plačilni sposobnosti združbe. Le-te vključujejo tudi informacije o kapitalski ustreznosti združbe, optimalni strukturi financiranja in učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja združbe na vseh področjih in ravneh poslovanja.
  3. Posebej so pomembne informacije o tekočem in načrtovanem poslovanju z davčnega vidika. Namenjene so predvsem optimalnemu doseganju dveh nasprotujočih si ciljev: visok poslovni izid ob čim nižjih davčnih obremenitvah, torej čim večje doseganje donosa po odbitju davkov.
  4. Analitične (dopolnilne, pojasnjevalne) informacije za potrebe finančne funkcije praviloma opredeljujeta uporabnik in oblikovalec informacij v okviru njunega sodelovanja, zlasti za posamezno poslovno odločitev.
  5. Pomembnost (teža) informacij se spreminja zaradi različnih vplivov (ekonomsko finančni položaj združbe, razvojna faza združbe, okolje). Sodila delitve informacij na prednostne in neprednostne so različna v različnih obdobjih.
  6. *Informiranje* nosilcev odločanja v okviru finančne funkcije mora v celoti upoštevati načela v šestem poglavju tega kodeksa.
  7. *Shranjevanje* poročil in dokumentacije za potrebe finančne funkcije mora potekati skladno notranjimi predpisi in standardi.
  8. Pri shranjevanju poročil in dokumentacije za potrebe finančne funkcije je treba ustrezno upoštevati splošna načela shranjevanja v sedmem poglavju tega kodeksa ter posebnosti in potrebe finančne funkcije*.*
  9. Pri *poročanju o nadziranju* za potrebe finančne funkcije je treba upoštevati splošna načela poročanja o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik notranjega poročanja za potrebe finančne funkcije obsega del izvajalnih funkcij informacijskega sistema, in sicer:
* obravnavanje podatkov o preteklosti;
* obravnavanje podatkov o prihodnosti;
* analiziranje podatkov;
* nadziranje obravnavanja podatkov in oblikovanja informacij.
  1. Najpomembnejši nosilec informiranja za potrebe finančne funkcije je praviloma vodja računovodstva.
  2. Temeljna načela oblikovanja informacij za potrebe finančne funkcije so zajeta v splošnih poslovnofinančnih načelih (Kodeks PFN, točke 2.14 do 2.24).
  3. V okviru načela celovitosti informacije je praviloma potrebno poleg bilančnega, upoštevati tudi zunajbilančni finančni položaj združbe.
  4. Vsaka organizacijska enota v združbi ima neke pravice in tudi odgovornosti na področju financiranja. Te odgovornosti morajo biti ustrezno opredeljene, posebej je to pomembno tudi na davčnem področju.
  5. Ni nujno, da so vse naloge notranjega poročanja za potrebe finančne funkcije opravljene v finančni službi ali celo znotraj združbe. Temeljno sodilo pri tem je smotrnost ob ustrezni varnosti informacij.
  6. Informacije za potrebe finančne funkcije so načeloma standardizirane z letnim načrtom notranjega poročanja, s katerim je opredeljena tudi njihova dinamika.

**16 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA POTREBE KADROVSKE FUNKCIJE**

**A Izhodišča**

* 1. Kadrovska funkcija jeena od temeljnih poslovnih funkcij vsakega poslovnega sistema.
  2. Temeljni neposredni cilj kadrovske funkcije je nenehno zagotavljanje ustreznih kadrov (intelektualnega kapitala) za poslovanje in njihovi rasti, s svojim delovanjem pa kadrovska funkcija prispeva še k naslednjim ciljem združbe:
     + dolgoročni dobičkonosnosti lastniškega kapitala,
     + zmanjšanju oziroma obvladovanju tveganja pri poslovanju,
     + poslovni odličnosti združbe,
     + poslovni neodvisnosti združbe.
  3. Za učinkovito doseganje temeljnega cilja, kadrovska funkcija:
     + proučuje trg dela;
     + razvija sistem pridobivanja, zaposlovanja in zadržanja ustreznih kadrov;
     + oblikuje politike in strategije ravnanja s kadri;
     + proučuje organizacijsko klimo in način vodenja združbe;
     + razvija in uveljavlja ustrezen sistem motiviranja in nagrajevanja;
     + sodeluje z ustreznimi zunanjimi institucijami.
  4. Kadrovska funkcija se vsebinsko razteza v vse organizacijske enote združbe, saj so nosilci poslovnih odločitev, ki vplivajo na kadre in na potrebo po njih, praviloma zunaj kadrovske službe v združbi (procesni vidik). Zato vodja kadrovske funkcije ni samo vodja kadrovske službe, temveč je tudi koordinator, svetovalec poslovodstvu, podpornik ustrezne klime za spremembe, strokovni vodja in planski nosilec procesov ravnanja s kadri v celotni združbi.
  5. Pri svojem razvoju je kadrovska funkcija organizacijsko tesno povezana z razvojem temeljnih procesov v poslovanju združbe (razvojno-organizacijski vidik).
  6. Pri naboru informacij, ki so temeljna sestavina notranjega poročanja, je treba upoštevati sprejete cilje kadrovske funkcije ter iz njih izhajajoče naloge.
  7. Naloge kadrovske funkcije, opredeljene s treh vidikov, so:

1. Izvajanje, kamor sodijo:

1.1. izbiranje, zaposlovanje in razporejanje kadrov;

1.2. zagotavljanje varnega in zdravju primernega delovnega okolja, varstva pri delu in zdravstvenega varstva;

1.3. organiziranje izobraževanja in usposabljanja;

1.4. uporaba sredstev združbe za potrebe kadrovske funkcije,

1.5. prispevanje k osebnemu razvoju, karieri in promociji zaposlencev;

1.6. komuniciranje in informiranje zaposlencev;

1.7. vodenje pogajanj z zaposlenci in s sindikatom;

2. Informiranje, kamor sodijo naloge:

2.1. obravnavanje podatkov o kadrih (npr. vodenje različnih vrst evidenc, stroškov dela, delovne uspešnosti);

2.2. obravnavanje podatkov v zvezi z delovanjem kadrovske funkcije v prihodnosti;

2.3. analiziranjem podatkov v zvezi s kadrovsko funkcijo;

2.4. nadziranjem obravnavanja podatkov v zvezi s kadrovsko funkcijo;

3. Odločanje, kamor sodijo:

3.1. strateško, taktično in operativno načrtovanje ravnanja s kadri;

3.2. priprava (organiziranje) za nemoteno delo kadrovske funkcije;

3.3. nadziranje delovanja kadrovske funkcije.

Skupni imenovalec vseh nalog je neposredni cilj kadrovske funkcije (točka 16.2).

* 1. Pomemben sestavni del vseh nalog kadrovske funkcije je obvladovanje kadrovskega tveganja.
  2. Notranje poročanje za potrebe kadrovske funkcije je del celotnega informacijskega sistema združbe, zato obsega dele vseh štirih informacijskih funkcij poslovnega sistema (obravnavanje kadrovskih podatkov o preteklosti, obravnavanje trženjskih podatkov o prihodnosti, analiziranje podatkov, nadziranje obravnavanja podatkov).
  3. Notranje poročanje mora podpirati tako spremljanje doseganja ciljev kadrovske funkcije kot tudi postavljanje njenih ciljev za prihodnje obdobje.
  4. Notranje poročanje za potrebe kadrovske funkcije vsebuje obračunske in predračunske informacije za notranje uporabnike (vodstvo kadrovske funkcije, poslovodstvo združbe, vodstva drugih temeljnih poslovnih funkcij, vodstva organizacijskih enot, programov in mest odgovornosti ter druge pooblaščence za razpolaganje s sredstvi združbe v okviru kadrovske funkcije).
  5. Notranje poročanje za potrebe kadrovske funkcije obsega tako notranje informacije kot tudi informacije iz okolja in ni omejeno samo na računovodski informacijski sistem združbe.
  6. Notranje poročanje za potrebe kadrovske funkcije mora vsebovati tudi informacije o njeni učinkovitosti, uspešnosti in organiziranosti. Le-te so namenjene nadziranju njenega delovanja in njenemu razvoju.
  7. V okvir informacij o kadrovski funkciji sodijo tudi informacije o kadrovski konkurenčnosti združbe, ki kažejo na usklajenost politike in strategije ravnanja s kadri, s poslovno politiko in strategijo združbe kot celote.
  8. Pri notranjem poročanju za kadrovsko funkcijo je treba upoštevati splošna načela o notranjem poročanju, ki so opredeljena s tem kodeksom.
  9. Kakovost notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije je odvisna zlasti od:
     + ustreznega načrtovanja,
     + organiziranosti funkcije kot celote in njenih procesov,
     + nadziranja notranjega poročanja,
     + upoštevanja temeljnih usmeritev glede kakovosti analiziranja, opredeljenih v četrtem poglavju tega kodeksa.
  10. Notranje poročanje za potrebe kadrovske funkcije lahko celovito obravnavamo z izvajalnega, informacijskega in poslovodnega vidika.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik obsega:
  + kratkoročno in dolgoročno načrtovanje notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije;
  + pripravljanje (organiziranje) izvajanja notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije;
  + nadziranje procesov notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije.
  1. *Načrtovanje* notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije se vsebinsko nanaša na informacijske potrebe v zvezi z odločanjem na naslednjih področjih:
* oblikovanje kadrovskega informacijskega sistema (zbiranje podatkov, obdelovanje podatkov, poročanje);
* oblikovanje politike in strategije ravnanja s kadri;
* povečevanje intelektualnega premoženja;
* ugotavljanje kadrovskih priložnosti in njihovo ocenjevanje;
* načrtovanje kadrovskih programov;
* smotrna uporaba sredstev pri procesu ravnanja s kadri;
* kratkoročna in dolgoročna razmerja z zunanjimi institucijami na področju kadrov;
* obvladovanje tveganj v procesu ravnanja s kadri;
* organiziranje kadrovske funkcije;
* nadziranje procesa ravnanja s kadri.
  1. V okviru načrtovanja notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije združba opredeli podrobnejše vrste informacij. Usmerjene so predvsem v odgovore na vprašanja:
  + Kako priti do tistih kadrov, ki ji potrebujemo v združbi?
  + Kako ravnati s temi, ki so že v združbi?
  + Kako uskladiti sposobnosti (kompetence) zaposlencev z zahtevami delovnih mest?
  1. V okviru vsebinskih odločitev o notranjem poročanju za potrebe kadrovske funkcije so pomembni zlasti odgovori na naslednja vprašanja:
  + Katere informacije so za potrebe kadrovske funkcije temeljnega značaja?
  + Katere informacije bo treba pridobiti iz okolja?
  + Kje v združbi se oblikujejo informacije za potrebe kadrovske funkcije (npr., katere informacije nastajajo znotraj posameznih organizacijskih enot) ter, kdo je za njih neposredno odgovoren?
  + Kakšna je časovna razporeditev potrebnih informacij in kdo so uporabniki?

Odgovori na ta vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od posebnosti posamezne združbe in njene dejavnosti. Odgovori se s časom praviloma spreminjajo, in sicer v odvisnosti od razvoja združbe in njenega okolja.

* 1. Pri načrtovanju notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije je treba ustrezno upoštevati načela v devetem poglavju tega kodeksa.
  2. *Priprava izvajanja* notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije obsega sklop organizacijskih ukrepov za smotrno in pravočasno izvedbo načrta notranjega poročanja. V ta okvir spada tudi priprava ustreznega ravnanja s kadri, ki sodelujejo v kadrovski funkciji (ne samo v kadrovski službi), priprava komuniciranja in motiviranja ter vodenja in organiziranja kadrovske službe.
  3. Pri organiziranju notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije je treba upoštevati potrebe po informacijah, na katere vplivajo:
  + ožje in širše finančno ter gospodarsko okolje združbe,
  + posebnosti posamezne združbe v času in prostoru,
  + vizija in strategija združbe kot celote,
  + razvojni cilji in razvojna stopnja kadrovske funkcije združbe,
  + opredeljene naloge trženjske funkcije v združbi,
  + značilnosti ekonomsko finančnega položaja združbe,
  + razpoložljive prvine poslovanja, informacijsko-komunikacijska tehnologija in obstoječe kadrovske zmogljivosti v združbi.
  1. Pri organiziranju notranjega poročanja za kadrovsko funkcijo je treba opredeliti:
  + razmerja z računovodsko službo;
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem zunaj kadrovske službe v združbi in obseg nalog v kadrovski službi (stičišča kadrovske službe z drugimi organizacijskimi enotami);
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem, ki je poverjen izvajalcem zunaj združbe;
  + ustrezno razmerje med obsegom nalog v zvezi s poročanjem in velikostjo kadrovske službe.
  1. Vodja kadrovske funkcije tesno sodeluje z vodjem računovodstva, kajti organiziranje notranjega poročanja za kadrovsko funkcijo se v pomembnem delu prekriva z organiziranjem notranjega računovodskega poročanja. Vodja kadrovske funkcije je posebej odgovoren tudi za organiziranje tistega dela notranjega poročanja za kadrovsko funkcijo, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  2. Cilj *nadziranja* notranjega poročanja za kadrovsko funkcijo je zagotoviti kakovost informacij z vseh vidikov. Nadziranje notranjega poročanja za kadrovsko funkcijo se deloma prekriva z notranjim računovodskim nadziranjem, od tod tudi nujnost sodelovanja vodje kadrovske funkcije z vodjem računovodstva. Vodja kadrovske funkcije je posebej odgovoren tudi za nadziranje tistega dela notranjega poročanja, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  3. Temelj nadziranja notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije je notranje kontroliranje notranjega poročanja, v tem okviru pa notranje računovodsko kontroliranje za potrebe kadrovske funkcije.
  4. Pri nadziranju notranjega poročanja za kadrovsko funkcijo je treba ustrezno upoštevati splošna načela v zvezi z nadziranjem v petem poglavju tega kodeksa.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik obsega.
  + informiranje,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju.
  1. Poleg področij, ki jih obsegajo zgornje tri točke, so informacije za potrebe kadrovske funkcije opredeljene še z naslednjimi razsežnostmi:
     + ročnost (kratkoročne oziroma dolgoročne informacije),
     + obdobje (preteklo, tekoče, prihodnje),
     + vrsta odločanja (načrtovanje, priprava izvajanja, nadziranje),
     + namen odločanja (npr. izbira kandidata, ocena delovne uspešnosti, razporejanje na delovno mesto),
     + nosilci odločanja (zunaj in znotraj kadrovske službe),
     + kadrovska tveganja.
  2. Temeljne (odločilne) informacije za potrebe kadrovske funkcije so:
* informacije o trgu dela,
* informacije o sredstvih za delo,
* načrt kadrovanja z zahtevanimi sposobnostmi zaposlencev in njihovimi pooblastili,
* načrt stroškov dela,
* informacije o posebnih pogojih dela,
* razpoložljivi kadri in njihove sposobnosti,
* o uresničevanju kadrovskih načrtov,
* informacije o organiziranosti združbe in zasedenosti delovnih mest,
* odsotnost z dela,
* opredelitev ključnih kadrov,
* informacije o stroških kadrovske funkcije,
* informacije o posameznih zaposlenih,
* ocena kadrovskih tveganj,
* ocena vrednosti zaposlenih v združbi.
  1. Informacije o posameznih zaposlencih obsegajo zlasti:
* osnovne podatke,
* podatke o spremljanju njegovih sposobnosti,
* podatke o izobraževanju in usposabljanju,
* podatke o delovni uspešnosti in nagrajevanju,
* podatke o načrtu razvoja (kariera).
  1. Analitične (dopolnilne, pojasnjevalne) informacije za potrebe kadrovske funkcije praviloma opredeljujeta uporabnik in oblikovalec informacij v okviru njunega sodelovanja, zlasti za posamezno poslovno odločitev.
  2. Pomembnost (teža) informacij se spreminja zaradi različnih vplivov (ekonomsko finančni položaj združbe, razvojna faza združbe, okolje). Sodila delitve informacij za potrebe kadrovske funkcije na prednostne in neprednostne so v različnih obdobjih različna.
  3. *Informiranje* nosilcev odločanja v okviru kadrovske funkcije mora v celoti upoštevati načela v šestem poglavju tega kodeksa ter notranje organizacijske predpise.
  4. *Shranjevanje* poročil in dokumentacije za potrebe kadrovske funkcije mora potekati skladno notranjimi predpisi in standardi.
  5. Pri shranjevanju poročil in dokumentacije za potrebe kadrovske funkcije je treba ustrezno upoštevati splošna načela shranjevanja v sedmem poglavju tega kodeksa*.*
  6. Pri *poročanju o nadziranju* za potrebe kadrovske funkcije je treba ustrezno upoštevati splošna načela poročanja o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije obsega del izvajalnih funkcij informacijskega sistema, in sicer:
* obravnavanje podatkov o preteklosti;
* obravnavanje podatkov o prihodnosti;
* analiziranje podatkov;
* nadziranje obravnavanja podatkov in oblikovanja informacij za potrebe trženjske funkcije.
  1. Kadrovska funkcija posreduje informacije praviloma v obliki rednih poročil, po potrebi pa tudi za posamezne nepredvidene namene. Med pomembnimi podatki o preteklosti, ki jih redno oblikuje kadrovska funkcija, so zlasti poročila o zaposlencih za pripravo obračuna plač oziroma sam obračun plač.
  2. Pri izvajanju notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije je pomembno zlasti naslednje:
     + varovanje osebnih podatkov zaposlencev in zunanjih sodelavcev,
     + smotrnost z vidika stroškov informacij,
     + oblikovanje informacij skladno z načrtom notranjega poročanja,
     + zagotovitev vseh informacij v potrebnem obsegu in dinamiki,
     + upoštevanje pristojnosti in odgovornosti posameznih delovnih mest v procesu ravnanja s kadri,
     + opredelitev pristojnosti in odgovornosti posameznikov pri oblikovanju informacij za potrebe kadrovske funkcije
     + uporaba ustreznih modelov vrednotenja intelektualnega premoženja oziroma zaposlenih v podjetju.
  3. Kadrovski informacijski sistem mora podpirati doseganje ciljev kadrovske funkcije, zato mora:
     + avtomatizirati izvajalne procese kadrovske dejavnosti,
     + zagotoviti hiter dostop do kadrovskih informacij,
     + izdelovati ustrezne informacije za učinkovito kadrovsko načrtovanje,
     + zagotoviti ustrezne komunikacije, vodoravno povezovanje med različnimi uporabniki,
     + izboljšati možnosti za nepisano komuniciranje različnih uporabnikov.
  4. Pri oblikovanju in posredovanju informacij za potrebe kadrovske funkcije je treba posebej opredeliti vlogo vodje računovodstva.
  5. Vsaka organizacijska enota v združbi ima neke pristojnosti in tudi odgovornosti v okviru procesa ravnanja s kadri. Te odgovornosti morajo biti ustrezno opredeljene.
  6. Naloge notranjega poročanja za potrebe kadrovske funkcije morajo biti opravljene, ni pa nujno, da so vse opravljene v kadrovski službi ali celo znotraj združbe. Temeljno sodilo pri tem je smotrnost ob ustrezni varnosti in zaščiti informacij.
  7. Informacije za potrebe kadrovske funkcije so načeloma standardizirane z letnim načrtom notranjega poročanja, s katerim je opredeljena tudi njihova dinamika.

**17 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA POTREBE IVESTICIJSKO-TEHNIČNE FUNKCIJE**

**A Izhodišča**

* 1. Investicijsko-tehnična funkcija jeena od temeljnih poslovnih funkcij vsakega poslovnega sistema. Njena pomembnost izvira iz:
     + uporabe velikega obsega virov sredstev,
     + dolgoročnih obveznosti,
     + vpliva na potrebo po obratnem kapitalu,
     + vpliva na vse druge poslovne procese,
     + vpliva na dolgoročno delovanje in uspešnost združbe,
     + visoke stopnje tveganja.
  2. Temeljni in neposredni cilj investicijsko-tehnične funkcije je pravočasna priskrba potrebnih delovnih sredstev (in ustrezne tehnologije) po primerni ceni in čim manjši uporabi sredstev združbe. S svojim delovanjem investicijsko-tehnična funkcija prispeva še k naslednjim ciljem združbe:
     + dolgoročnemu razvoju združbe,
     + povečanju prihodkov,
     + zmanjšanju stroškov,
     + obvladovanju tveganja pri poslovanju,
     + poslovni odličnosti združbe,
     + poslovni neodvisnosti združbe.
  3. Za učinkovito doseganje temeljnega cilja, investicijsko-tehnična funkcija:
     + proučuje okolje in tehnološki razvoj;
     + proučuje nabavne trge delovnih sredstev;
     + oblikuje politiko in strategijo priskrbe delovnih sredstev;
     + oblikuje politiko in strategijo dezinvestiranja in odtujitve delovnih sredstev;
     + sodeluje s kooperanti in drugimi poslovnimi partnerji,
     + načrtuje in analizira stroške nabave delovnih sredstev.
  4. Investicijsko-tehnična funkcija se vsebinsko razteza v vse organizacijske enote združbe, saj so nosilci poslovnih odločitev, ki tudi sodelujejo pri priskrbi delovnih sredstev, običajno zunaj investicijsko-tehnične oziroma razvoje službe v združbi (procesni vidik). Zato vodja investicijsko-tehnične funkcije ni samo vodja razvojne službe, temveč tudi koordinator, strokovni vodja in planski nosilec tehnološkega razvoja procesov v celotni združbi.
  5. Pri svojem razvoju je investicijsko-tehnična funkcija organizacijsko tesno povezana z razvojem temeljnih procesov v poslovanju združbe (razvojno-organizacijski vidik).
  6. Pri naboru informacij, ki so temeljna sestavina notranjega poročanja, je treba upoštevati sprejete cilje investicijsko-tehnične funkcije ter iz njih izhajajoče naloge.
  7. Naloge investicijsko-tehnične funkcije, opredeljene s treh vidikov, so:

1. Izvajanje, kamor sodijo:

1.1. priskrba delovnih sredstev in ustrezne tehnologije (nakup, najem);

1.2. uporaba sredstev združbe za potrebe nabave delovnih sredstev in tehnologije;

1.3. izvajanje logističnih nalog v okviru investicijskega procesa;

2. Informiranje, kamor sodijo:

2.1. obravnavanje podatkov o delovanju investicijsko-tehnične funkcije v preteklosti;

2.2. napovedovanje (predvidevanje) delovanja investicijsko-tehnične funkcije v prihodnosti;

2.3. analiziranje investicijsko-tehničnega procesa

2.4. nadziranje obravnavanja podatkov o investicijsko-tehnični funkciji

3. Odločanje, kamor sodijo:

3.1. strateško, taktično in operativno načrtovanje in razvijanje investicijsko-tehničnega procesa;

3.2. priprava izvajanja (organiziranje) investicijsko-tehničnega procesa;

3.3. nadziranje investicijsko-tehničnega procesa.

Skupni imenovalec vseh nalog je neposredni cilj investicijsko-tehnične funkcije (točka 17.2).

* 1. Pomemben sestavni del vseh nalog investicijsko-tehnične funkcije je obvladovanje tveganja.
  2. Investicijsko-tehnična funkcija obsega zlasti naslednje procese:
     + pripravo (opredeljevanje ciljev, nabor idej, presoja alternativnih možnosti, vrednotenje možnih izidov, določitev proračuna, predlog projekta),
     + izvajanje (pridobivanje, izvajanje del, spremljanje z izvajalnega in finančnega vidika),
     + uporabo (aktiviranje, amortiziranje, spremljanje in presoja učinkov delovnih sredstev),
     + dezinvestiranje (presoja nedoseganja ciljev naložb in njihova odtujitev) ob tehnično, tehnološko in ekonomsko najbolj ugodnem času,
     + vzdrževanje (ohranjanje sposobnosti delovanja delovnih sredstev, zavarovanje in zaščita).
  3. Notranje poročanje za potrebe investicijsko-tehnične funkcije je del celotnega informacijskega sistema združbe, zato obsega dele vseh štirih informacijskih funkcij poslovnega sistema (obravnavanje podatkov o investicijsko-tehničnem procesu v preteklosti, obravnavanje podatkov o investicijsko-tehničnem procesu v prihodnosti, analiziranje podatkov, nadziranje obravnavanja podatkov).
  4. Notranje poročanje za potrebe investicijsko-tehnične funkcije mora podpirati spremljanje doseganja njenih ciljev, postavljanje ciljev investicijsko-tehnične funkcije za prihodnje obdobje in nadziranje njenih procesov.
  5. Notranje poročanje za potrebe investicijsko-tehnične funkcije vsebuje obračunske in predračunske informacije za notranje uporabnike (vodstvo investicijsko-tehnične funkcije, poslovodstvo združbe, vodstva drugih temeljnih poslovnih funkcij, vodstva organizacijskih enot, programov in mest odgovornosti ter druge pooblaščence v okviru investicijsko-tehničnih procesov).
  6. Notranje poročanje za potrebe investicijsko-tehnične funkcije obsega tako notranje informacije kot tudi informacije iz okolja in ni omejeno samo na računovodski informacijski sistem združbe.
  7. Notranje poročanje za potrebe investicijsko-tehnične funkcije mora vsebovati tudi informacije o njeni učinkovitosti, uspešnosti in organiziranosti. Le-te so namenjene nadziranju delovanja funkcije in njenemu razvoju.
  8. V okvir informacij o investicijsko-tehnični funkciji sodijo tudi informacije o tehnološko-tehnični konkurenčnosti združbe, ki kažejo na usklajenost investicijsko-tehnične politike in strategije s poslovno politiko in strategijo združbe kot celote.
  9. Pri notranjem poročanju za investicijsko-tehnično funkcijo je treba upoštevati splošna načela o notranjem poročanju, ki so opredeljena s tem kodeksom.
  10. Kakovost notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije je odvisna zlasti od:
      + ustreznega načrtovanja,
      + urejanja investicijsko-tehničnega procesa,
      + primernosti in učinkovitosti orodij informacijske tehnologije,
      + organiziranosti funkcije kot celote,
      + nadziranja notranjega poročanja,
      + upoštevanja temeljnih usmeritev glede kakovosti analiziranja, opredeljenih v četrtem poglavju tega kodeksa.
  11. Notranje poročanje za potrebe investicijsko-tehnične funkcije lahko celovito obravnavamo z izvajalnega, informacijskega in poslovodnega vidika.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik obsega:
  + kratkoročno in dolgoročno načrtovanje notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije;
  + pripravljanje (organiziranje) izvajanja notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije;
  + nadziranje procesov notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije.
  1. *Načrtovanje* notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije se vsebinsko nanaša na informacijske potrebe v zvezi z odločanjem in obsega zlasti:
* oblikovanje investicijsko-tehnične politike in strategije,
* oskrbo združbe z delovnimi sredstvi in tehnologijo,
* smotrno uporabo sredstev v investicijsko-tehničnem procesu,
* upravljanje investicij v teku,
* financiranje investicijsko-tehničnih naložb,
* kratkoročna in dolgoročna razmerja na investicijsko-tehničnem področju,
* obvladovanje tveganj v investicijsko-tehničnem procesu,
* organiziranost investicijsko-tehnične funkcije in kadri,
* nadziranje investicijsko-tehničnega procesa.

V okviru načrtovanja notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije združba opredeli podrobnejša področja poslovnih odločitev, za katere so potrebne informacije.

* 1. V okviru vsebinskih odločitev o notranjem poročanju za potrebe investicijsko-tehnične funkcije so pomembni zlasti odgovori na naslednja vprašanja:
  + Katere informacije so za potrebe investicijsko-tehnične funkcije temeljnega značaja?
  + Katere informacije bo treba pridobiti iz okolja?
  + Kje v združbi se oblikujejo informacije za potrebe investicijsko-tehnične funkcije (npr., katere informacije nastajajo znotraj posameznih oddelkov in katere v računovodski službi) ter, kdo je za njih neposredno odgovoren?
  + Kakšna je časovna razporeditev potrebnih informacij in kdo so uporabniki?

Odgovori na ta vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od posebnosti posamezne združbe in njene dejavnosti. Odgovori se sčasoma praviloma spreminjajo, in sicer v odvisnosti od razvoja združbe in njenega okolja.

* 1. Pri načrtovanju notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije je treba ustrezno upoštevati načela v devetem poglavju tega kodeksa.
  2. *Priprava izvajanja* notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije obsega sklop organizacijskih ukrepov za smotrno in pravočasno izvedbo načrta notranjega poročanja. V ta okvir spada tudi priprava ustreznega ravnanja s kadri, ki sodelujejo v investicijsko-tehnični funkciji, priprava komuniciranja in motiviranja ter vodenja in organiziranja investicijsko-tehnične službe.
  3. Pri organiziranju notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije je treba upoštevati potrebe po informacijah, na katere vplivajo:
  + ožje in širše finančno ter gospodarsko okolje združbe,
  + posebnosti posamezne združbe v času in prostoru,
  + vizija in strategija združbe kot celote,
  + razvojni cilji in razvojna stopnja investicijsko-tehnične funkcije združbe,
  + opredeljene naloge investicijsko-tehnične funkcije v združbi,
  + značilnosti ekonomsko-finančnega položaja združbe,
  + razpoložljive prvine poslovanja, informacijsko-komunikacijska tehnologija in kadrovske zmogljivosti v združbi.
  1. Pri organiziranju notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije je treba opredeliti:
  + razmerja z računovodsko službo;
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem zunaj investicijsko-tehnične službe v združbi in obseg nalog v investicijsko-tehnični službi (stičišča službe z drugimi organizacijskimi enotami);
  + obseg nalog v zvezi s poročanjem, ki je poverjen izvajalcem zunaj združbe;
  + ustrezno razmerje med obsegom nalog v zvezi s poročanjem in velikostjo investicijsko-tehnične službe.
  1. Vodja investicijsko-tehnične funkcije tesno sodeluje z vodjem računovodstva, kajti organiziranje notranjega poročanja za investicijsko-tehnično funkcijo se v pomembnem delu prekriva z organiziranjem notranjega računovodskega poročanja. Vodja investicijsko-tehnične funkcije je posebej odgovoren za organiziranje tistega dela notranjega poročanja za investicijsko-tehnično funkcijo, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  2. Cilj *nadziranja* notranjega poročanja za investicijsko-tehnično funkcijo je zagotoviti kakovost informacij z vseh vidikov. Nadziranje notranjega poročanja za investicijsko-tehnično funkcijo se v pomembnem delu prekriva z notranjim računovodskim nadziranjem, od tod tudi dodatna nujnost sodelovanja vodje investicijsko-tehnične funkcije z vodjem računovodstva. Vodja investicijsko-tehnične funkcije je posebej odgovoren za nadziranje tistega dela notranjega poročanja, ki ne temelji na računovodskih podatkih.
  3. Temelj nadziranja notranjega poročanja za investicijsko-tehnično funkcijo je notranje kontroliranje notranjega poročanja, v tem okviru pa notranje računovodsko kontroliranje za potrebe nabavne funkcije.
  4. Pri nadziranju notranjega poročanja za investicijsko-tehnično funkcijo je treba ustrezno upoštevati splošna načela v zvezi z nadziranjem v petem poglavju tega kodeksa.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik obsega:
  + informiranje,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju.
  1. Poleg področij, ki jih obsegajo zgornje tri točke, so informacije za potrebe investicijsko-tehnične funkcije opredeljene še z naslednjimi razsežnostmi:
     + ročnost (kratkoročne oziroma dolgoročne informacije),
     + obdobje (preteklo, tekoče, prihodnje),
     + vrsta odločanja (načrtovanje, priprava izvajanja, nadziranje),
     + namen odločanja (npr. priskrba delovnih sredstev, učinkovitost in uspešnost nabave, neodvisnost združbe),
     + nosilci odločanja (zunaj in znotraj nabavne službe),
     + ravni odločanja (vrhnje poslovodstvo, vodstvo področja investicij in vzdrževanja, projektno vodstvo),
     + vrste naložb (začetne naložbe, naložbe za splošne izboljšave, naložbe za nadomestitev, naložbe za izpopolnitev, naložbe za razširitev, naložbe za preusmeritev oziroma za prestrukturiranje),
     + tveganje v investicijsko-tehničnem procesu.
  2. Temeljne (odločilne) informacije za potrebe investicijsko-tehnične funkcije so:
* dolgoročni in razvojni načrt združbe ter letni načrt investicij,
* ocena stanja in gibanja trga delovnih sredstev,
* ocena izkoriščanja zmogljivosti posameznih delovnih sredstev in spremljanje njihove učinkovitosti,
* primerjalna presoja tehnološke učinkovitosti združbe s konkurenco in v okviru dejavnosti,
* ocene alternativnih možnosti uresničitve investicijskih zamisli,
* investicijski program oziroma naložbena listina (tržni del, tehnološko-tehnični del, ekonomsko-finančni del z denarnim tokom in s kazalniki učinkovitosti naložbe, občutljivost na spremembe predpostavk ter negospodarska sodila naložbe) o upravičenosti posamezne naložbe,
* ocena dobe koristnosti in preostale vrednosti delovnega sredstva,
* načrt dinamike nabave posameznih delovnih sredstev,
* prelomna točka ekonomske smiselnosti nadaljevanja uporabe in vzdrževanja,
* odtujitve in njihove utemeljitve,
* gibanje cen in kakovosti,
* ocena tveganj pri priskrbi delovnih sredstev,
* razpoložljiva sredstva in kadri za potrebe nabave delovnih sredstev,
* spremljanje uresničevanja načrtov in izvajanja naložb,
* zastoji in reklamacije.
  1. Analitične (dopolnilne, pojasnjevalne) informacije za potrebe investicijsko-tehnične funkcije praviloma opredeljujeta uporabnik in oblikovalec informacij v okviru njunega sodelovanja, zlasti za posamezno poslovno odločitev.
  2. Pomembnost (teža) informacij se spreminja zaradi različnih vplivov (stopnja tehnološkega razvoja združbe, ekonomsko finančni položaj združbe, razvojna faza združbe kot celote, razvoj okolja). Sodila delitve informacij na prednostne in neprednostne so različna v različnih obdobjih.
  3. *Informiranje* nosilcev odločanja v okviru investicijsko-tehnične funkcije na vseh ravneh odločanja mora v celoti upoštevati načela v šestem poglavju tega kodeksa ter notranje organizacijske predpise.
  4. *Shranjevanje* poročil in dokumentacije za potrebe investicijsko-tehnične funkcije mora potekati skladno notranjimi predpisi in standardi.
  5. Pri shranjevanju poročil in dokumentacije za potrebe investicijsko-tehnične funkcije je treba ustrezno upoštevati splošna načela shranjevanja v sedmem poglavju tega kodeksa ter posebnosti in potrebe investicijsko-tehnične funkcije*.*
  6. Pri *poročanju o nadziranju* za potrebe investicijsko-tehnične funkcije je treba upoštevati splošna načela poročanja o nadziranju v osmem poglavju tega kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Izvajalni vidik notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije obsega del izvajalnih funkcij informacijskega sistema, in sicer:
     + obravnavanje podatkov o preteklosti;
     + obravnavanje podatkov o prihodnosti;
     + analiziranje podatkov;
     + nadziranje obravnavanja podatkov in oblikovanja informacij za potrebe investicijsko-tehnične funkcije.
  2. Pri izvajanju notranjega poročanja za potrebe nabavne funkcije je pomembno zlasti naslednje:
     + smotrnost z vidika stroškov informacij,
     + oblikovanje informacij skladno z načrtom notranjega poročanja,
     + zagotovitev vseh informacij v potrebnem obsegu in dinamiki,
     + upoštevanje pristojnosti in odgovornosti posameznih delovnih mest v investicijsko-tehničnem procesu,
     + opredelitev pristojnosti in odgovornosti posameznikov pri oblikovanju informacij za potrebe investicijsko-tehnične funkcije.
  3. Pri oblikovanju in posredovanju informacij za potrebe nabavne funkcije je treba posebej opredeliti vlogo vodje računovodstva.
  4. Vsaka organizacijska enota v združbi ima neke pristojnosti in tudi odgovornosti v okviru investicijsko-tehničnega procesa. Te odgovornosti morajo biti ustrezno opredeljene.
  5. Ni nujno, da so vse naloge notranjega poročanja za potrebe investicijsko-tehnične funkcije opravljene v investicijsko-tehnični službi ali celo znotraj združbe. Temeljno sodilo pri tem je smotrnost ob ustrezni varnosti informacij.
  6. Informacije za potrebe investicijsko-tehnične funkcije so načeloma standardizirane z letnim načrtom notranjega poročanja, s katerim je opredeljena tudi njihova dinamika.

**18 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA O POSLOVNIH DOSEŽKIH V PRIDOBITNIH ZDRUŽBAH (PODJETJIH)**

**A Izhodišča**

* 1. Za notranje poročanje o poslovnih dosežkih v podjetjih v celoti veljajo načela kodeksa v poglavjih 1 do 17, lahko pa se uporabljajo tudi v tistih nepridobitnih združbah, ki se ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo. Koristna je tudi smiselna uporaba načel notranjega poročanja v nepridobitnih združbah v devetnajstem poglavju kodeksa, ki delno dopolnjujejo to poglavje o pridobitnih združbah.
  2. Delovanje podjetij obsega široko področje različnih dejavnosti, med katerimi so številne razlike tudi pri notranjem poročanju. Zato so v tem poglavju obravnavana le splošna načela notranjega poročanja, ki so značilna za pridobitno dejavnost.
  3. Temeljna značilnost pridobitnih združb je trženje in prodaja proizvodov ter storitev s ciljem pridobivanja dobička (želenega poslovnega izida), ki načeloma pripada lastnikom.
  4. Informacije o poslovnih dosežkih podjetja so pomemben dejavnik motiviranja in ustreznega razvoja organizacijske kulture podjetja.
  5. Poslovni dosežki podjetja poleg poslovnega izida obsegajo še koristi (zadovoljevanje potreb) ciljnim interesnim skupinam oziroma deležnikom skladno s poslanstvom podjetja.
  6. Poslovne dosežke v podjetjih praviloma spremljamo z denarno in nedenarno izraženimi podatki oziroma informacijami.
  7. Poslovnih dosežkov v podjetju ne spremljamo samo na ravni podjetja, temveč praviloma tudi na nižjih organizacijskih oziroma odločitvenih ravneh njegovega poslovanja.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik notranjega poročanja o poslovnih dosežkih podjetja obsega temeljne funkcije poslovodenja:
  + načrtovanje,
  + pripravljanje (organiziranje) izvajanja,
  + nadziranje.
  1. *Načrtovanje* notranjega poročanja o poslovnih dosežkih podjetja se vsebinsko nanaša na informacijske potrebe v zvezi z odločanjem na naslednjih področjih:
     + učinkovitost poslovanja na vseh ravneh odločanja,
     + uspešnost poslovanja na vseh ravneh odločanja,
     + plačilna sposobnost,
     + trajnostni razvoj in varstvo okolja,
     + dinamika poslovanja,
     + obvladovanje tveganj v poslovanju,
     + prilagajanje informacijskega sistema spremenjenim želenim poslovnim dosežkom,
     + odličnost poslovanja,
     + etičnost poslovanja.
  2. Načrt notranjega poročanja o poslovnih dosežkih podjetja mora zagotavljati uporabnikom prejem kakovostnih in ustreznih informacij:
* v primerni obliki in v ustreznih časovnih obdobjih,
* ob jasno opredeljeni odgovornosti nosilcev poročanja.
  1. *Priprava izvajanja* (organiziranje notranjega poročanja) zagotavlja nemoteno izvajanje načrtovanega notranjega poročanja o poslovnih dosežkih podjetja. Zato obsega zlasti:
* stalno (re)organiziranje (analiziranje, projektiranje in udejanjanje sprememb) sistema notranjega poročanja (organizacijski razvoj);
* premagovanje odporov pri udejanjanju sprememb,
* normativno in komunikacijsko-informacijsko podporo,
* spremljanje učinkov sprememb.
  1. *Nadziranje* delovanja sistema notranjega poročanja o dosežkih podjetja zagotavlja kakovost informacij z učinkovitim sistemom notranjega in zunanjega nadzora skladno z načeli v petem poglavju kodeksa.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik načeloma obsega:
  + informiranje,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju.
  1. *Informiranje* o poslovnih dosežkih podjetja je usmerjeno v posredovanje informacij o:
* poslovnih izidih in dosežkih na ravni podjetja,
* poslovnih izidih na nižjih ravneh poslovanja oziroma mestih odgovornosti (stroškovno, prihodkovno, dobičkovno, naložbeno in likvidnostno mesto odgovornosti ter področni in območni odsek).
  1. Temeljne in druge vrste računovodsko izraženega poslovnega izida na ravni podjetja so opredeljene s slovenskim računovodskim standardom (SRS 19). Za potrebe notranjega poročanja jih je treba pojasniti na osnovi podrobne analize o njihovem poreklu in primerjav v času ter prostoru.
  2. Notranje poročanje obsega tudi druge, neračunovodsko izražene izide iz poslovanja na ravni podjetja (npr. enote proizvodov ali storitev, število sprejetih ponudb, število prejetih povpraševanj, tržni delež). Opredeljuje jih podjetje v splošnem oziroma organizacijskem aktu ali z načrtom notranjega poročanja.
  3. Vrste poslovnega izida po posameznih vrstah mest odgovornosti morajo biti opredeljene v splošnem oziroma organizacijskem aktu podjetja. Posamezno vrsto poslovnega izida sestavljajo izključno samo tiste kategorije, na katere lahko vpliva odgovorna oseba na tem mestu (npr. obvladljivi odhodki in obvladljivi odhodki oziroma obvladljiva sredstva in obvladljive obveznosti do njihovih virov). Dodatno prenesene kategorije (prihodki ali odhodki) pomenijo samo dodatno analitično informacijo in ne morejo biti predmet ocene učinkovitosti ali uspešnosti mesta odgovornosti.
  4. S primerjavo različnih vrst poslovnih izidov (kazalcev) s povezanimi vložki dopolnimo informacije z ustreznimi kazalniki učinkovitosti poslovanja podjetja. Če kazalce ali kazalnike primerjamo z želenimi kategorijami, dobimo kazalnike uspešnosti na ravni podjetja oziroma na ravni posameznega mesta odgovornosti.
  5. Za spremljanje uspešnosti podjetja so na razpolago številni modeli spremljanja uspešnosti poslovanja (npr. model uravnoteženih kazalnikov, 20 ključev, Šest sigma, Model sedem S, Sistem treh poudarkov). Pri izboru modela mora podjetje upoštevati njegove prednosti in slabosti v danih okoliščinah.
  6. Informacije o poslovnih dosežkih so informacije o izpolnjevanju potreb posameznih deležnikov oziroma o uspešnosti podjetja pri izpolnjevanju svojega poslanstva. Za zadovoljevanje teh potreb na dolgi rok mora podjetje zagotavljati:
* uresničevanje vizije z dolgoročno rastjo vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala,
* uresničevanje poslanstva s trajnostnim razvojem.
  1. Temeljne informacije o dolgoročni rasti vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala so različni modeli (npr. model ekonomske dodane vrednosti – EVA, model tržne dodane vrednosti – MVA, model denarne dodane vrednosti – CVA), ki jih podjetje lahko izbira in prilagaja svojim potrebam.
  2. Poročanje o trajnostnem razvoju podjetja temelji na naslednjih načelih:
* materialnost (pomembnost),
* vključenost deležnikov,
* širše razumevanje trajnosti,
* popolnost.
  1. Temeljne informacije o trajnostnem razvoju vsebujejo različni standardi, vključno s sistemom trajnostnih uravnoteženih kazalnikov, ki jih predlagajo nekatere institucije (npr.: OECD, SAI, ISEA, ZN, GRI). Informacije obsegajo vsa področja delovanja podjetja in se nanašajo predvsem na:
* ekonomsko-finančna razkritja,
* okoljska razkritja,
* socialna razkritja.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Pri izvajanju notranjega poročanja o poslovnih dosežkih mora podjetje zagotavljati:
* ustrezno kakovost informacij, pri čemer je posebno pomembna uravnoteženost, saj je treba prikazati pozitivne in negativne plati poslovanja;
* pokritost informacijskih potreb vseh notranjih uporabnikov;
* učinkovito nadziranje notranjega poročanja.
  1. Nosilci notranjega poročanja o poslovnih dosežkih podjetja so poslovodje na vseh ravneh odločanja. Le-ti v komunikaciji z vodjo informacijskega sistema za notranje poročanje opredelijo potrebni dokumentacijski sistem in svoje informacijske potrebe, ki temeljijo na odgovornosti za poslovne odločitve in na obveznosti do poročanja drugim notranjim uporabnikom informacij.
  2. Za informacije o poslovnih dosežkih je pomembno, da so standardizirane zaradi pomembnosti njihovega spremljanja v času in prostoru. To uredi podjetje s svojimi splošnimi oziroma organizacijskimi akti. Pri tem je pomembna odgovornost oblikovalcev informacij pri zagotavljanju primerljivosti informacij in pri objektivno realnem ugotavljanju smeri gibanja posameznih kategorij.
  3. Nekatere informacije o poslovnih dosežkih so zaupnega značaja (notranje informacije), zato je treba dostop do njih ustrezno urediti. Pri tem mora podjetje podrobno oceniti negativne in pozitivne strani take ureditve, zlasti poslovna tveganja. Obenem je treba upoštevati tudi etične vidike takih ali drugačnih odločitev.
  4. Najpomembnejši del informacij o poslovnih dosežkih podjetja so računovodske informacije, zato je treba ta del računovodstva posebej urediti, zlasti v pogledu informacij, ki temeljijo na podatkih stroškovnega računovodstva.
  5. Proces notranjega poročanja je treba nenehno nadzorovati, zlasti z vidikov ustreznosti in varnosti, kar je osnova za njegovo stalno izboljševanje.

**19 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA O POSLOVNIH DOSEŽKIH V NEPRIDOBITNIH ZDRUŽBAH**

**A Izhodišča**

* 1. Za notranje poročanje v nepridobitnih združbah smiselno veljajo načela kodeksa v poglavjih 1 do 18. V tem poglavju so poudarjene pomembnejše posebnosti v notranjem poročanju o poslovnih dosežkih v nepridobitnih združbah in v tistih pridobitnih združbah, ki ponujajo tudi storitve javnega značaja.
  2. Delovanje nepridobitnih združb obsega široko področje delovanja, od državnih, političnih,dobrodelnih, izobraževalnih, kulturnih do sindikalnih organizacij. To kaže na njihovo razmeroma veliko nehomogenost in torej na številne razlike med njimi. Zato so s tem poglavjem obravnavana le splošna načela notranjega poročanja, ki so značilna za nepridobitno dejavnost.
  3. Temeljna značilnost nepridobitnih združb je nudenje storitev in izvajanje programov, ki so namenjeni izključno javnim koristim. Njihov presežek prihodkov nad odhodki pri poslovanju ne pripada lastnikom oziroma ustanoviteljem, temveč je namenjen samo za uresničevanje poslanstva združbe. To načelo pa je težko dosledno uresničevati v razmerah nejasnega razlikovanja učinkov pridobitne in nepridobitne dejavnosti.
  4. Značilnosti nepridobitnih združb so zlasti še naslednje:
     + poslovni učinki niso značilno tržni, med seboj niso konkurenčni in so težko merljivi, pogosto pa se pokažejo šele v daljšem času; zato so pogosto bolj pomembne nedenarno izražene informacije;
     + končni rezultat poslovanja se izraža neposredno (izid iz poslovanja), zlasti neposredno v spremembi kakovosti storitev, življenja in okolja posameznika in družbe nasploh;
     + upravljanje nepridobitnih združb ni tako tesno povezano z ustanoviteljstvom ali (so)lastništvom, kot v primeru podjetij in je v različnih vrstah nepridobitnih združb zelo različno urejeno;
     + odgovornost ustanovitelja je še bolj raznoliko urejena, kot v primeru različnih podjetij;
     + trg nepridobitnih storitev je opredeljen s socialnimi in kulturnimi potrebami družbe oziroma posameznika (pogosto z odločitvami države) če se le-te spremenijo, se spremeni tudi potreba po obstoju nepridobitne združbe; zato visoka učinkovitost ni temeljni pogoj za njen obstoj;
     + dejansko povpraševanje po storitvah pa je lahko bistveno večje, kot je financer pripravljen plačati;
     + prihodki so odvisni predvsem od ustanoviteljev in sposobnosti poslovodstva pri predstavljanju poslanstva posamezne nepridobitne združbe, zato je izredno pomembno dolgoročno načrtovanje;
     + vložki v proces poslovanja so pogosto težko merljivi;
     + odgovornost je opredeljena predvsem s pričakovanji in zahtevami deležnikov (ustanovitelji, donatorji, uporabniki storitev, prostovoljci, državni organi, zainteresirana javnost);
     + posamezna dejavnost ima lahko več različnih koristi oziroma učinkov na različnih področjih, več posameznih dejavnosti pa ima lahko le en skupni učinek;
     + stroški poslovanja so v določeni meri povzročeni z odločitvami ustanoviteljev (zlasti državnih organov) in ne poslovodstva;
     + zunanje poročanje je zelo razvito (standardizirano) in pomembno vpliva na informacijski sistem nepridobitne združbe;
     + nepridobitne združbe imajo svoj sistem računovodenja in svoj kontni okvir;
     + politika (ne)amortiziranja lahko bistveno vpliva na izrazno moč računovodskih informacij;
     + delitev presežka prihodkov nad odhodki na del iz pridobitne in na del iz nepridobitne dejavnosti, povzroča težave pri oblikovanju informacijskega sistema po prihodkovni in odhodkovni plati;
     + delitev sredstev in obveznosti do virov sredstev glede na pridobitno in nepridobitno dejavnost je pogosto arbitrarna ali pa je sploh ni;
     + računovodski podatki brez analize običajno ne omogočajo objektivnih in realnih informacij o učinkovitosti poslovanja;
     + decentralizacija (oblikovanje mest odgovornosti), ki je v podjetjih koristna, ne more odpraviti posledic razlik med pridobitnim in nepridobitnim delom poslovanja nepridobitnih združb;
     + pogosto se laže merljivim ciljem daje prevelik poudarek;
     + izložki iz poslovanja (enote storitev ali proizvodov) združbe se razlikujejo od njenih dosežkov (dogodki, pojavi ali spremembe, ki izražajo napredek v doseganju koristi uporabnikov storitev).
  5. Delovanja neprofitne združbe ne spremljamo samo na ravni podjetja, temveč praviloma tudi na nižjih ravneh poslovanja oziroma mestih odgovornosti, kot so:
* organizacijske enote,
* programi,
* projekti,
* storitve,

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik v nepridobitnih združbah temelji na izidnem poslovodenju in obsega:
  + načrtovanje notranjega poročanja
  + pripravljanje (organiziranje) izvajanja notranjega poročanja
  + nadziranje procesov notranjega poročanja.
  1. *Načrtovanje* notranjega poročanja se vsebinsko nanaša na informacijske potrebe v zvezi z odločanjem na naslednjih področjih:
     + razvijanje celovitih načrtov pri spoznavanju potreb,
     + ugotavljanje potreb,
     + želeni dosežki pri deležnikih, oblikovanje politik, programov in storitev,
     + razvijanje načinov merjenja delovanja,
     + želeni izidi združbe,
     + predračunavanje izidov,
     + dejavnosti za doseganje izidov,
     + potrebni vložki,
     + zbiranje podatkov za ustrezno vodenje procesov,
     + vrednotenje in odzivanje na izide,
     + informiranje o izidih,
     + poslovna odličnost,
     + etika delovanja.
  2. V okviru vsebinskih odločitev o notranjem poročanju so pomembni zlasti odgovori na naslednja vprašanja:
* Kako bomo spremljali tekoče delovanje na naslednjih področjih:
  + merjenje vložkov,
  + merjenje dejavnosti in procesov,
  + merjenje kakovosti storitev (zlasti pravočasnost, zadovoljstvo uporabnikov, enakovrednost uporabnikov),
  + merjenje učinkov (razmerje med vložki in izložki),
  + merjenje dosežkov.
* Kateri so cilji posameznega programa oziroma politike nepridobitne organizacije?
* Kakšna je njihova relativna pomembnost (prioritete)?
* Kateri cilji so končni in kateri so podrejeni?
* Kako spoznamo (merimo), če so cilji doseženi?
* Kateri so ustrezni neposredni in posredni stroški za doseganje teh ciljev in kdo jih nosi?
* Ali so stroški v odvisnosti od ciljev?
* Kdo nadzira stroške in učinke?
* Ali je treba program ponovno preveriti, da bi dosegli vse cilje in zadostilo potrebi po spremljanju in nadzoru nad poslovanjem?

Odgovori na ta vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od posebnosti posamezne združbe in njene dejavnosti. V okviru združbe se praviloma spreminjajo v času, in sicer v odvisnosti od njenega razvoja in okolja.

* 1. *Priprava izvajanja* notranjega poročanja obsega sklop organizacijskih ukrepov za smotrno in pravočasno izvajanje načrtovanega notranjega poročanja. V ta okvir spada tudi priprava ustreznega ravnanja s kadri, priprava komuniciranja in motiviranja ter vodenja in organiziranja ustreznih organizacijskih enot.
  2. Pri organiziranju notranjega poročanja je treba upoštevati potrebe po informacijah, ki izhajajo iz posebnosti nepridobitne dejavnosti in iz uresničevanja poslanstva združbe.
  3. Pri opredelitvi kazalnikov je treba upoštevati načelo ustrezne vrednosti za vložen denar, ki ga izraža razmerje med doseženim učinkom (izraženim denarno ali nedenarno) in stroški programa oziroma politike.
  4. Pri izboru kazalcev in kazalnikov so koristna zlasti naslednja vprašanja:
* Ali izbrani kazalci poslovanja resnično odražajo osnovne značilnosti poslovanja?
* Ali je njihovo prikazovanje smiselno?
* Kateri so razlogi za izbor določenega kazalca?
* Ali je možna mednarodna primerjava?
* Ali je možno spremljati časovno serijo?
* Ali so kazalniki produktivnosti dela vključeni?
* Ali so izbrani ustrezni standardi storitev, vložkov in rezultatov?
* Kateri so razlogi za izbor določenega standarda?
* Kakšen je lahko vpliv inflacije na izbrani kazalec ali kazalnik?
* Kateri kazalci in kazalniki zahtevajo poseben komentar pri njihovi mednarodni primerjavi ali pri analizi gibanja v času?
* Kakšen vpliv ima lahko kazalec ali kazalnik na obnašanje poslovodstva organizacije?
* Kateri kazalci ali kazalniki so pomembni z vidika sistema motiviranja poslovodstva?
* Katere so možne napake ali nerazumevanje pri spremljanju ali razumevanju izbranega kazalca ali kazalnika?
* Kakšni so stroški spremljanja določenega kazalca ali kazalnika?
  1. Za oblikovanje opredeljenih informacij je treba organizacijsko zagotoviti zajemanje in ustrezno obravnavanje potrebnih podatkov.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik načeloma obsega:
  + informiranje,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju.
  1. *Informiranje* je usmerjeno k posredovanju informacij zlasti o:
* spremljanju napredka pri uresničevanju namer in predvidevanju prihodnjega delovanja; s tem v zvezi so pomembni zlasti odgovori na naslednja vprašanja:
  + ali je napredek pri doseganju namer v okviru pričakovanj,
  + ali se dosegajo pričakovani izidi in dosežki,
  + ali je treba program prilagoditi glede na spremenjene okoliščine;
* izboljšanju storitev glede proizvajalnosti, kakovosti, pravočasnosti;
* uspešnosti programov in združbe kot celote;
* primerjavam s sorodnimi združbami;
* vodenju zaposlencev;
* izboljšanju notranjega in zunanjega komuniciranja.
  1. Pri oblikovanju in predstavljanju mer delovanja so pomembni zlasti naslednji koraki:
     + ugotovitev poslanstva in potreb ciljne populacije;
     + ugotovitev uporabnikov informacij in nameravane uporabe meritev;
     + ugotovitev delovanja, ki naj se meri;
     + razvoj mer delovanja in sistema meritev:
       - izbor uporabljivih mer za vsak vidik delovanja;
       - ugotovitev potrebnih podatkov in njihovih virov;
       - priprava pripomočkov za zbiranje podatkov in zagotovitev njihove zanesljivosti;
       - priprava meril;
     + izbor primerjalnih sodil za presojanje ustreznosti delovanja, na primer:
       - smeri gibanja v preteklosti;
       - programsko delovanje med organizacijskimi enotami in geografskimi področji;
       - primeri poznanih odličnih združb;
       - pričakovanja in želje uporabnikov;
     + zagotovitev pojasnjevalnih informacij o programu, zlasti o:
       - značilnostih meril;
       - tveganjih pri ocenah;
       - vzrokih ugotovljenih sprememb pri delovanju;
       - posledicah delovanja;
     + grafični prikaz rezultatov delovanja;
     + zagotovitev, da informacije zadostujejo potrebam uporabnikov zlasti z vidika uporabnosti, ustreznosti primerjav, pogostosti in pravočasnosti.
  2. *Shranjevanje in arhiviranje* je posebej pomembno zaradi številne neračunovodske dokumentacije, ki pa odraža vsebino delovanja nepridobitne združbe.
  3. *Poročanje o nadziranju* povečuje zanesljivost informacij za odločanje ter podlag za izboljševanje delovanja v prihodnosti. Poročanje o nadziranju je sestavni del poročanja o tekočem poslovanju.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Z izvajalnega vidika mora biti zagotovljena informacijska veljavnost poročil zlasti ob upoštevanju naslednjih načel:
     + merjenje delovanja mora biti zanesljivo in točno:
       - izložki in dosežki morajo biti točno opredeljeni in izmerjeni;
       - značilnosti izložkov in dosežkov morajo biti navedene;
       - vložki morajo biti povezani z izložki in dosežki;
       - podatki o vložkih, izložkih in dosežkih se morajo sprotno preverjati;
     + poročanje mora biti prilagojeno potrebam poslovodstva in neposrednih izvajalcev:
       - kazalniki o delovanju morajo biti uporabljivi za ocenjevanje neposrednih izvajalcev;
       - poročila morajo biti ustrezna za pravočasno izvajanje delovnih nalog;
     + informacije naj se uporabljajo za povečanje učinkovitosti delovanja:
       - izražati morajo možnosti izboljšanja delovanja;
       - izboljšanje se mora spremljati in ovrednotiti;
       - informacije morajo spodbujati zaposlence in poslovodstvo k povečanju učinkovitosti;
       - informacije morajo omogočiti oceno potreb po virih v prihodnosti;
     + merjenje učinkovitosti in poročanje mora biti sprotno:
       - zbiranje in obdelava podatkov se morata prilagajati glede na pomanjkljivosti;
       - sistemi za merjenje delovanja naj odražajo spremembe v notranji organiziranosti in/ali zakonodaji.
     + poročanje mora zagotoviti ocenjevanje kakovosti in stopnje izvajanja ter doseganja namer in ciljev, ukrepov za doseganje namer in ciljev ter ustrezne odgovornosti oseb za pripravo, predstavitev in pojasnjevanje informacij.
  2. Pri pripravljanju informacij o prihodnosti je treba upoštevati zlasti:
* namere in cilje,
* obrazložitve namer in ciljev,
* ukrepe za uresničevanje namer in doseganje ciljev,
* podlage za ovrednotenje,
* odgovorne osebe,
* kazalce in kazalnike.
  1. Za pripravo informacij o prihodnosti je treba:
* zagotoviti zadostno strokovno znanje in izkušnje,
* pripraviti ustrezno dokumentacijo v podporo predpostavkam,
* uporabiti ustrezne modele in statistične, matematične ter računalniško podprte metode,
* upoštevati informacije o prihodnosti, ki so bile pripravljene v preteklosti in poznati razloge za odmike.
  1. Za doseganje ustrezne kakovosti informacij je pomembno zlasti:
* vzpostaviti razvid postopkov in pogostosti nadziranja stanj in dosežkov pri delovanju združbe;
* dosledno uporabljati dosežke nadzora pri prilagajanju in prihodnjem delovanju;
* vzpostaviti razvid podrobnosti o uvedbi in spremljanju priporočil prejšnjih izsledkov nadzora,
* izpopolnjevati modele spremljanja odličnosti poslovanja.
  1. Pri izvajanju nadziranja notranjega poročanja je treba upoštevati načelo osebne odgovornosti in profesionalnosti v celotnem informacijskem procesu.

**20 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA V MALIH ZDRUŽBAH (PODJETJIH)**

**A Izhodišča**

* 1. Za notranje poročanje v malih združbah v celoti smiselno veljajo načela kodeksa v poglavjih 1 do 18, lahko pa se uporabljajo tudi v tistih nepridobitnih združbah, ki se ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo. Koristna je lahko tudi smiselna uporaba načel notranjega poročanja v nepridobitnih združbah v devetnajstem poglavju kodeksa, ki delno dopolnjujejo poglavje o pridobitnih združbah.
  2. Delovanje malih združb obsega široko področje različnih dejavnosti, med katerimi so številne razlike tudi pri notranjem poročanju. Zato so s tem poglavjem obravnavana le splošna načela notranjega poročanja, ki so značilna za mala podjetja.
  3. Temeljna značilnost malih združb je bistveno manjši obseg zakonsko obveznega zunanjega poročanja, kar pa ne pomeni, da združba ne sme razkriti več informacij.
  4. Male združbe niso zavezane reviziji računovodskih izkazov. To daje poseben pomen notranjemu poročanju, zlasti pa ustrezni organiziranosti in učinkovitem delovanju računovodstva.
  5. Za male združbe je pogosto značilno prevladovanje tehnično izobraženih delavcev, zato je ustreznost notranjega poročanja praviloma odvisno od vodje računovodstva in njegove usposobljenosti.
  6. Poslovnih dosežkov tudi v mali združbi ne spremljamo samo na ravni združbe, temveč praviloma tudi na nižjih ravneh poslovanja, zlasti po vrstah poslovnih učinkov.

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik notranjega poročanja tudi v malih združbah obsega temeljne funkcije poslovodenja v okviru notranjega poročanja:
  + načrtovanje notranjega poročanja,
  + pripravljanje (organiziranje) izvajanja notranjega poročanja,
  + nadziranje notranjega poročanja.
  1. Uporabnik informacij mora jasno opredeliti (in načrtovati) svoje potrebe po predračunskih in obračunskih informacijah za sprejemanje poslovnih odločitev v okviru posameznih temeljnih poslovnih funkcij, še zlasti, kadar zaradi manjšega obsega poslovanja in/ali manjšega števila zaposlencev, vodi več poslovnih funkcij.
  2. Poslovodja mora načrtovati tudi informacije, potrebne za spremljanje dosežkov na vseh ravneh (zlasti za namen motivacijskega sistema) in zagotavljanje varnega poslovanja (ustrezno obvladovanje poslovnih tveganj).
  3. Manjši obseg poslovanja zahteva od poslovodje tudi organiziranje izvajanja in nadziranje notranjega poročanja.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik načeloma obsega:
  + informiranje,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju.
  1. *Informiranje* je načeloma sicer naloga oblikovalcev informacij, vendar je v malih združbah pogosto omejeno le na posredovanje, manj pa na prikazovanje in pojasnjevanje informacij. Zato je pomembna naloga poslovodstva, da ustrezno razume izrazno moč posredovanih informacij in si pri tem po potrebi pomaga tudi z zunanjimi svetovalci.
  2. Za podrobnejše vrste informacij v malih združbah se smiselno uporabljajo načela osemnajstega in devetnajstega poglavja tega kodeksa.
  3. Za *shranjevanje in arhiviranje* smiselno veljajo načela sedmega poglavja tega kodeksa, pri čemer se je treba izogniti nevarnosti preveč površne uporabe teh načel zaradi majhnega obsega poslovanja.
  4. Naloga *poročanja o nadziranju* je v malih združbah načeloma pretežno združena z izvajanjem nadziranja s strani poslovodstva, razen v delu, ki se nanaša na računovodsko nadziranje.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Pri izvajanju notranjega poročanja mora mala združba zagotavljati ustrezno kakovost informacij in ustrezno pokritost informacijskih potreb.
  2. Pogosto je izvajalni del notranjega poročanja v majhnih združbah prepuščen vodji računovodstva, kar zahteva dodatno pozornost poslovodje in njegovo zavedanje svojih informacijskih potreb, ki niso samo potrebe po računovodskih informacijah.
  3. Tudi v malih združbah je pomembno standardizirati ustrezne informacije. To se uredi z ustreznimi splošnimi oziroma organizacijskimi akti.
  4. Nekatere informacije so zaupnega značaja (notranje informacije), zato je treba tudi dostop do njih ustrezno urediti.

**21 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA IN KOMUNIKACIJE Z ZAPOSLENCI IN S SINDIKATOM**

**A Izhodišča**

* 1. Zaposlenci, sindikat in njegovi organi so ena najpomembnejših javnosti vsake združbe. So nosilci intelektualnega kapitala, ki ga mora združba vzdrževati in povečevati.
  2. Odnos združbe do kadra kaže upravljanje z znanjem. Upravljanje z znanjem ni možno brez sodelovanja zaposlencev, kar pa zahteva njihovo poznavanje ključnih informacij. Le-te so pomembne, ne samo zaradi čisto operativno/izvajalnega vidika, temveč tudi zaradi vpliva na kulturo informiranosti in znanja (in s tem na organizacijsko kulturo združbe), ki se kaže zlasti v:
* strateškem razumevanju delovanja združbe,
* prepoznavanju ambicij in priložnosti v združbi,
* večanju pripadnosti združbi.
  1. H kulturi informiranosti in znanja v okviru notranjega poročanja prispevajo zlasti naslednji dejavniki:
* organizacijski dejavniki (organizacijska struktura, organizacijska kultura, kultura znanja in upravljanja z znanjem),
* vzvodi za posredovanje znanja (povezovanje in komuniciranje, oblikovanje timov, informacijska tehnologija, politika ravnanja s kadri),
* zmožnosti in učenje (učenje in veščine zaposlencev).
  1. Notranje poročanje v združbi se razlikuje od notranjega komuniciranja. Poročanje je bolj enosmernega značaja (posredovanje podatkov, sporočil in informacij) in manj temelji na izmenjavi mnenj.
  2. Temeljni cilji notranjega poročanja so zlasti:
* izboljšanje kakovosti dela;
* boljša obveščenost zaposlencev in sindikata s konkretnimi informacijami in strateškimi usmeritvami združbe;
* večja motiviranost, zavzetost in pripadnost zaposlencev;
* učinkovitejše delovanje načela pomena internih strank;
* večje razumevanje soodvisnosti med organizacijskimi enotami znotraj združbe.
  1. Temeljni cilji notranjega komuniciranja so zlasti:
* izboljšati informacijske tokove z določenimi informacijskimi potmi, zlasti v primerih krajevni razpršenosti organizacijskih enot;
* spodbuditi in uveljaviti dvosmerno komuniciranje;
* spodbuditi in negovati timsko delo;
* opredeliti želeno vedenje in vodenje vodij;
* razvijati in krepiti organizacijsko želeno vedenje in vrednote v združbi;
* opredeliti sodila zadovoljstva in delovnega vzdušja;
* izboljšati motiviranost, inovativnost, samoiniciativnost zaposlencev;
* olajšati sprejetje in izvajanje sprememb v združbi;
* preko ustreznega zaznavanja potencialov, le-te prebuditi in jih usmeriti v korist združbe;
* dvigniti sposobnost reševanja interesnih in interakcijskih nesporazumov in konfliktov v organizaciji.
  1. Konkretne rešitve v eni združbi ne delujejo nujno ustrezno tudi v drugačnem okolju. Temeljni namen poročanja je torej uskladitev interesov vseh deležnikov v združbi.
  2. Pri notranjem poročanju zaposlencem in sindikatu je treba ustrezno upoštevati splošna načela o notranjem poročanju, ki so opredeljena v Kodeksu (poglavja 1 do 11).

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik notranjega komuniciranja in poročanja za zaposlence ter sindikat obsega:
* kratkoročno in dolgoročno načrtovanje notranjega poročanja,
* organiziranje (priprava) izvajanja notranjega poročanja,
* nadziranje procesov notranjega poročanja.
  1. Pri *dolgoročnem načrtovanju* notranjega poročanja odločamo o postavitvi okvira, ki je razmeroma stabilen, saj se navadno nanaša na strategijo združbe in njeno izvajanje. V tem okviru združba odloča o informiranju in komuniciranju v zvezi z: izvajanjem dolgoročne in razvojne strategije, oblikovanjem organizacijske kulture in s spremembami organiziranosti združbe na vseh ravneh.
  2. *Kratkoročno načrtovanje* notranjega poročanja pomeni določanje informacij, ki so bolj izvajalnega značaja in potrebne za opravljanje zadanih delovnih nalog ter uresničevanje kratkoročnih ciljev. V tem okviru združba odloča o informiranju in komuniciranju v zvezi s trenutnim položajem združbe, potrebnimi spremembami in prilagajanjem okolju. Pri kratkoročnem načrtovanju je potrebna ustrezna prožnost in pripravljenost na poročanje o nepredvidenih položajih in informacijah.
  3. Načrtovanje notranjega poročanja in komuniciranja zahteva zlasti naslednje vrste odločitev:
* Katere informacije potrebujejo zaposlenci za kakovostno opravljanje dela?
* Kako in do katere mere informacije pri poročanju selektivno izbiramo, glede na hierarhično raven uporabnikov informacij (informacijska sita)?
* Katere informacije o združbi potrebuje sindikat za opravljanje svojega poslanstva v smislu urejanja tržnih delovnih razmerij z delodajalcem?
* Na kakšen način, s kakšno preglednostjo in s kakšno dinamiko posredujemo informacije?
* Kako poročati, da bodo informacijski šumi in informacijske blokade čim manjše?
  1. *Organiziranje* izvajanja notranjega poročanja in komuniciranja temelji na zagotovitvi uresničevanja načrtovanih ciljev poročanja. Pri tem je treba upoštevati stopnjo razvoja informacijsko komunikacijske tehnologije v združbi.
  2. Pri *nadziranju* notranjega poročanja je treba zagotoviti visoko kakovost in nemoteno pretočnost informacij z vseh vidikov (navpičnih, vodoravnih, diagonalnih). To pomeni tako ustrezno vsebino informacij in časovno razsežnost, kot tudi primerno hierarhično razporeditev informacij.
  3. V okviru nadziranja je treba vzpostaviti nadzor nad kakovostjo in ustreznim filtriranjem vhodnih informacij, nad usposobljenostjo in vestnostjo nosilcev poročanja za učinkovito poročanje ter nad načini in potmi notranjega poročanja. Koristno je oblikovati tudi sistem preverjanja uspešnosti in učinkovitosti poročanja – povratno zanko poročanja.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik notranjega poročanja načeloma obsega:
  + informiranje zaposlencev in sindikata,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju notranjega poročanja.
  1. *Informiranje* obsega oblikovanje informacij, predstavljanje in pojasnjevanje informacij ter komuniciranje z zaposlenci in s sindikatom.
  2. Informacije se oblikujejo po dveh razsežnostih:
* obdobje (kratkoročne, srednjeročno in dolgoročne informacije),
* raven informacij (celotna združba, nižje ravni organiziranosti, posamezna delovna mesta in posamezniki oziroma skupine),
* vrsta uporabnika (zaposlenci, sindikat in njegovi organi).

To pomeni najmanj osemnajst skupin različnih vrst informacij.

* 1. Poleg informacij o tekočem poslovanju so izredno pomembne informacije o uresničevanju dolgoročne usmeritve, vizije, strategije in trajnostnega razvoja združbe. Le-te zagotavljajo dolgoročno delovanje združbe in so podlaga za notranje povezovanje interesov zaposlencev in sindikata ter za utrjevanje pripadnosti združbi.
  2. Za shranjevanje in arhiviranje podatkov in informacij veljajo načela sedmega poglavja Kodeksa.
  3. Poročanje o nadziranju komuniciranja je pomembno zlasti zaradi posebnosti komuniciranja z zaposlenci in s sindikatom. Zanj veljajo načela osmega poglavja Kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Notranje poročanje zaposlencem in sindikatu je po eni strani nujen proces, po drugi strani pa je izredno občutljiv, saj je treba upoštevati:
* psihološki ustroj kadra,
* dojemanje informacij in raven znanja,
* odzive na manj ugodne informacije (npr.: racionalizacija, zmanjšanje obsega dela, organizacijske spremembe).
  1. Pri izvajanju notranjega poročanja je pomembno zagotavljati:
* ustrezno kakovost notranjega poročanja,
* pokritost potreb po informacijah,
* učinkovito delovanje notranjih kontrol notranjega poročanja.
  1. Nosilec notranjega poročanja zaposlencem in sindikatu je kadrovska funkcija v okviru svojih štirih vlog (strateški partner, funkcionalni strokovnjak, upravljalec sprememb in zastopnik zaposlencev) in v njenem okviru kadrovska služba.
  2. Notranje poročanje zaposlencem in sindikatu je del notranjega komuniciranja, ki ga glede na smer in globino delimo na:
* navpično komuniciranje,
* enosmerno komuniciranje,
* dvosmerno komuniciranje,
* sistemsko komuniciranje (načrtno urejeno procesno dejavnost)
* medosebno komuniciranje (vodoravni vidik).
  1. Enosmerno komuniciranje omogočajo zlasti naslednji instrumenti:
* interni časopisi/glasila podjetij,
* aktivni zasloni,
* zvočni pripomočki,
* skrinjice s predlogi, pripombami, pohvalami, vprašanji zaposlenih,
* razna poslovna poročila,
* medomrežje,
* intranet.
  1. Dvosmerno oziroma interaktivno komuniciranje omogočajo zlasti naslednji instrumenti:
* redni delovni sestanki na različnih ravneh;
* sestanki kolegija;
* sestanki vodstva z zaposlenimi;
* sestanki vodstva s predstavniki sindikata (informativni) in pogajanja v okviru socialnega dialoga, kot načina reševanja in preprečevanja konfliktov;
* dnevi odprtih vrat;
* video konference med oddaljenimi enotami;
* ure odprtih telefonskih linij;
* neuradna srečanja ob raznih priložnostih (pikniki, zabave, obletnice delovanja);
* strateško/informativne delavnice;
* namenska srečanja za prenos znanja, spodbujanje inovativnosti in predlogov izboljšav.
  1. Notranje poročanje zaposlencem in sindikatu mora biti normativno ustrezno urejeno. To omogočajo:
* pravila sindikata,
* interni kodeksi vedenja in ravnanja,
* interni pravilniki delovanja in delovanja sistemov,
* poslovniki o ravnanju ob izrednih razmerah,
* druga organizacijska navodila.
  1. Z ustreznimi akti mora biti opredeljena odgovornost za notranje poročanje zaposlencem in sindikatu, tako glede nosilcev odgovornosti, kot tudi glede področja njihovega poročanja.
  2. Pri izvajanju notranjega poročanja so pomembne ustrezne sposobnosti nosilcev poročanja, kot so:
* obvladovanje komunikacijskih veščin,
* razvita čustvena inteligenca in empatija,
* sposobnost komunikacijskega strnjevanja,
* doslednost in vztrajnost,
* sposobnost logičnega sklepanja in lateralnega razmišljanja,
* komunikacijska verodostojnost z osebnostnega in strokovnega vidika,
* obvladovanje andragoško-pedagoških veščin,
* motiviranost in pripravljenost na poročanje,
* prepričanje o koristnosti poročanja.
  1. Notranje poročanje mora biti stalno in dosledno.

**22 NAČELA NOTRANJEGA POROČANJA ZA UPRAVLJALCE IN NADZORNE ORGANE**

**A Izhodišča**

* 1. To poglavje obravnava notranje poročanje upravljalcem in nadzornim organom znotraj združbe, ki so z vidika notranjega poročanja zlasti naslednji:
* organi upravljanja:
  + poslovodstvo (s pomembnejšim lastniškim deležem),
  + upravni odbor,
  + svet zavoda,
  + nadzorni svet in njegovi organi (npr. revizijska komisija, kadrovska komisija),
  + nadzorni odbor in njegovi organi,
  + štabne službe poslovodstva (npr. služba notranjega revidiranja, služba za skladnost s predpisi, služba za varnost poslovanja).
* organi soupravljanja:
  + svet delavcev oziroma delavski zaupnik,
  + zbor delavcev,
  + predstavniki delavcev v organih združbe (v nadzornem svetu, nadzornem odboru ali v upravi).
  1. V prvem členu navedeni uporabniki informacij so obenem tudi nosilci nekaterih procesov nadziranja poslovanja v združbi.
  2. Kakovost poročanja za nadzorne organe kaže na raven organizacijske kulture združbe in njene poslovne etike.
  3. Notranje poročanje mora upravljalcem omogočati ustrezne in pravočasne odzive (odločitve) na spremembe in novo nastala stanja, ob hkratni ohranitvi kakovostnih notranjih odnosov ter ustrezno izvajanje procesov nadziranja poslovanja.
  4. Notranje poročanje pomeni ključno povezovalno funkcijo med predvidevanjem (predračunavanjem) in odločanjem o prihodnosti (načrtovanjem).
  5. Soupravljanje ne pomeni sprejemanja odločitev, temveč možnost vplivanja na odločitve z močjo argumentov.
  6. Soupravljanje se načeloma izvaja na več načinov:
* soodločanje,
* posvetovanje,
* informiranje,
* nadziranje,
* pogajanje.
  1. Notranje poročanje mora soupravljalcem znotraj združbe omogočati tvorno in usklajeno sodelovanje pri upravljanju, kot je opredeljeno z državnimi in mednarodnimi predpisi, oziroma z notranjimi akti združbe.
  2. Temeljni cilj notranjega poročanja soupravljalcem je njihovo vključevanje zaradi:
* legitimnosti odločitev,
* preglednosti odločitev,
* ustreznega nadzora,
* zagotovitve tvorne komunikacije.

S tem omogočajo socialni mir, sprejemanje bolj uravnoteženih odločitev in večjo družbeno odgovornost.

* 1. Nosilec notranjega poročanja običajno nima celotne slike o poslovanju. Naloga odločevalcev je, da pravilno doumejo vsebino poročila in prevzamejo odgovornost za svoje odločitve.
  2. Pri notranjem poročanju (so)upravljalcem znotraj združbe je treba ustrezno upoštevati načela o notranjem poročanju, ki so opredeljena v Kodeksu (poglavja 1 do 21).

**B Poslovodni vidik**

* 1. Poslovodni oziroma odločevalni vidik notranjega poročanja za upravljalce znotraj združbe obsega:
* kratkoročno in dolgoročno načrtovanje notranjega poročanja,
* organiziranje (priprava) izvajanja notranjega poročanja,
* nadziranje procesov notranjega poročanja.
  1. Pri *načrtovanju* notranjega poročanja za upravljalce je pomembno zagotoviti oblikovanje računovodskih, kot tudi neračunovodskih informacij. Nosilec načrtovanja je vrhovno poslovodstvo, soglasje na načrt pa dajejo posamezni uporabniki informacij.
  2. Pri *dolgoročnem načrtovanju* notranjega poročanja se odloča o postavitvi temeljnega okvira informacijskega sistema kot podlage za ustrezno oblikovanje poslovne politike združbe.
  3. *Kratkoročno načrtovanje* notranjega poročanja pomeni določanje informacij, ki so bolj izvajalnega značaja in potrebne za opravljanje zadanih delovnih nalog ter uresničevanje kratkoročnih ciljev. V tem okviru združba odloča o informiranju in komuniciranju v zvezi s trenutnim položajem združbe, potrebnimi spremembami in prilagajanjem okolju. Pri kratkoročnem načrtovanju moramo biti prožni, pripravljeni na poročanje o nepredvidenih položajih in dogodkih.
  4. Načrtovanje notranjega poročanja zahteva zlasti naslednje vrste odločitev:
* Katere informacije potrebujejo organi upravljanja in soupravljanja?
* Kako selekcionirati informacije glede na posamezno vrsto uporabnika?
* Kako poročati, da bodo informacijski šumi in informacijske blokade čim manjše?
  1. *Organiziranje* izvajanja notranjega poročanja za upravljalce temelji na zagotovitvi uresničevanja načrtovanih ciljev poročanja. Pri tem je treba predvideti poti poročanja, načine poročanja, hierarhično globino poročanja, nosilce poročanja. Zelo pomembno pa je tudi, da se konkretno in pregledno določijo pristojnosti in odgovornosti posameznikov pri poročanju.
  2. Z *nadziranjem* notranjega poročanja je treba zagotoviti ustrezno vsebino informacij, njihovo dinamiko in primerno hierarhično razporeditev informacij.
  3. V okviru nadziranja je treba vzpostaviti nadzor nad kakovostjo in ustreznim filtriranjem vhodnih informacij, nad usposobljenostjo in vestnostjo nosilcev poročanja za učinkovito poročanje ter nad načini in potmi notranjega poročanja.

**C Informacijski vidik**

* 1. Informacijski vidik načeloma obsega:
  + informiranje (so)upravljalcev,
  + shranjevanje in arhiviranje podatkov,
  + poročanje o nadziranju notranjega poročanja.
  1. *Informiranje* obsega oblikovanje informacij, predstavljanje in pojasnjevanje informacij uporabnikom ter komuniciranje z uporabniki.
  2. Informacije se oblikujejo najmanj po treh razsežnostih:
* obdobje (kratkoročne, dolgoročne in vnaprejšnje informacije),
* raven informacij (celotna združba, nižje ravni organiziranosti, posamezna delovna mesta in posamezniki oziroma skupine),
* vrsta uporabnika.

To načeloma pomeni najmanj 36 skupin različnih vrst informacij. V okviru le-teh so zlasti pomembne informacije o obvladovanju tveganj v poslovanju.

* 1. Vsebinsko so informacije opredeljene na informacije o:
* učinkovitosti,
* uspešnosti,
* plačilni sposobnosti.
  1. Posebej so pomembni odmiki od načrtovanih dosežkov, zlasti pri spremljanju večjih naložb ali projektov združbe ter informacije, pridobljene z obdelavo velikega števila podatkov (rudarjenje podatkov).
  2. Uporabniki iz prvega člena tega poglavja potrebujejo različno strukturo, vsebino in obliko informacij. Poročevalci morajo izbrati temu primerne oblike informiranja. Pri tem je zlasti treba upoštevati potrebne računovodske in neračunovodske informacije.
  3. Informacije morajo vsebovati morebitne omejitve njihove izrazne moči, oceno posledic različnih možnosti odločanja in z njimi povezanih tveganj v poslovanju.
  4. Shranjevanje in arhiviranje mora biti urejeno skladno z načeli sedmega poglavja Kodeksa.
  5. Poročanje o nadziranju notranjega poročanja upravljalcem mora biti urejeno skladno z načeli osmega poglavja Kodeksa.

**D Izvajalni vidik**

* 1. Pri izvajanju notranjega poročanja upravljalcem in nadzornim organom znotraj združbe mora podjetje zagotavljati:
* ustrezno kakovost informacij,
* pokritost informacijskih potreb vseh notranjih uporabnikov,
* učinkovito nadziranje notranjega poročanja.
  1. Nosilec notranjega poročanja je vrhovno poslovodstvo (uprava) združbe.
  2. Sistem notranjega poročanja mora zagotavljati ustrezno zaupnost informacij in varovanje poslovne skrivnosti, kar mora biti urejeno z ustreznimi akti in z opredeljenimi odgovornostmi posameznih poročevalcev.
  3. Notranje poročanje upravljalcem in nadzornim organom mora biti normativno urejeno z ustreznimi akti, kot so:
* statut oziroma temeljna (ustanovitvena) pravila združbe,
* poslovniki o delovanju posameznih organov,
* notranji splošni akti,
* notranji kodeksi in organizacijska navodila.

Posebno je lahko koristen dogovor o sodelovanju med svetom delavcev in sindikatom v združbi.

* 1. Sistem notranjega poročanja mora zagotoviti pripravo in urejanje podatkovnih zbirk tako, da so podatki v trenutku dosegljivi in na razpolago za nadaljnjo obdelavo analitikom v združbi.

**23 KONČNE DOLOČBE**

* 1. Organizatorji so imenovali komisijo za pripravo KNNP in oblikovanje končnega besedila v sestavi: dr. Živko Bergant, ddr. Neven Borak in dr. Stanko Koželj. Glavni oblikovalec besedila je bil dr. Živko Bergant.
  2. Posamezna poglavja splošnega in osrednjega dela kodeksa upoštevajo prispevke avtorjev v prvih dveh zbornikih konferenc o notranjem poročanju. To so (po abecednem redu): Branka Babič, dr. Živko Bergant, ddr. Neven Borak, mag. Vladimir Bukvič, Tomaž Glažar, dr. Marko Hočevar, dr. Gordana Ivankovič, mag. Jože Kaligaro, mag. Darinka Kamenšek, dr. Jožica Knez Riedl, dr. Franc Koletnik, dr. Stanko Koželj, dr. Branko Mayr, dr. Marjana Merkač Skok, dr. Franko Milost, Vili Perner, mag. Dejan Petkovič, mag. Sergeja Planko, mag. Matjaž Prusnik, mag. Nataša Pustotnik, dr. Aleša Svetic, Marko Štebe, dr. Mitja Tavčar in Matej Trtnik.
  3. V zbornikih prvih dveh konferenc o notranjem poročanju (in v njih našteti literaturi) so podrobnejše obrazložitve in izhodišča za ustrezno razumevanje končnega besedila KNNP. Besedila zbornikov so objavljena na spletni strani Inštituta za poslovodno računovodstvo Ljubljana.
  4. Pristop k temu kodeksu je odprt za vse zainteresirane javne ali zasebne organizacije.
  5. Ta kodeks je strokovna osnova za delo strokovnih in poslovodnih delavcev, ki se ukvarjajo s problematiko poslovanja in informacijskimi sistemi.
  6. Ta kodeks je tudi priporočilo izobraževalnim institucijam glede vsebinskega obravnavanja notranjega poročanja v poslovnih sistemih.

1. Kot temeljne poslovne funkcije obravnavamo tista področja nalog, ki se raztezajo v vse organizacijske enote združbe in jih ima vsak poslovni sistem, saj brez njih ne more delovati. [↑](#footnote-ref-1)
2. Š. Kajzer in F. Marn: Organizovanje informacionog sistema kao sastavni deo organizovanja poslovnog sistema. *Zbornik I. Jugoslovanskega posvetovanja o ekonomiji in organiziranju informacijskih sistemov*, Bled, 1985, str. 35. *Delni sistem* je v skladu s teorijo sistemov opredeljen kot celotni sistem, gledan z določenega vidika (delni sistemi so npr. okostje, živčevje ali krvni obtok v človeškem organizmu, *podsistemi* pa so npr.: glava, roka, noga.). Več o delnem sistemu v Bergant: Kaj je delni sistem? (Poslovodno računovodstvo št. 4/2011, 73−83). [↑](#footnote-ref-2)
3. *Kodeks poslovnofinančnih načel (Kodeks PFN).* Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1998. [↑](#footnote-ref-3)