




INTERNA REVIZIJA

ključ finansijskih i operativnih poboljšanja u
poslovanju



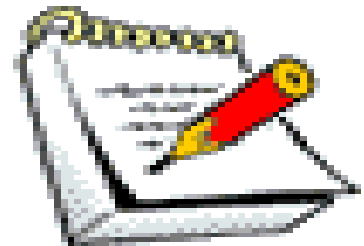
SASTAVLJANJE IZVEŠTAJA REVIZIJE KOJA DAJU REZULTATE

-  **Izveštaj revizije je prodajno oruđe revizora interne revizije. On treba da sadrži jezik koji uprava i viši menadžment razume i koji će ga navesti na akciju.**
-  **Efikasni izveštaji se zadržavaju na onom što menadžeri treba da znaju kako bi donosili odluke, a ne na onom što revizori znaju ili čine.**
-  **Posao je revizora da informiše, uveri i ostvari ciljeve revizije.**

Sedam smernica se odnose na vrste, sadržaj i karakteristike izveštaja:

1. Nakon sprovedena revizije, treba sastaviti potpisan pismeni izveštaj. Može se takođe sastaviti i privremen izveštaj ili usmeni izveštaj koji se mogu saopštavati formalno ili neformalno.
2. Pre konačnog pismenog izveštaja, revizor bi na nivou menadžmenta trebao da razmotri zaključke i preporuke.
3. Izveštaji moraju da budu objektivni, jasni, koncizni, konstruktivni i pravovremeni.
4. Izveštaj treba da predstavi svrhu, obim i rezultate revizije. On bi trebao da sadrži i mišljenje revizora.
5. Izveštaji mogu da sadrže preporuke za potencijalna poboljšanja i mogu da ukazuju na zadovoljavajući učinak i korektivne mere.
6. Preporuke odeljenja ili funkcije koje su bile predmet revizije mogu biti uključene u izveštaj.
7. Direktor interne revizije treba da razmotriti i odobri konačan izveštaj revizije i odluči kome dostavlja.

- Priroda revizije i količina otkrića diktira vrstu izveštaja koji bi trebao da se ponudi menadžmentu.
- Tamo gde su otkrića neznatna, izveštaj se može sastojati od kratkog dopisa upućenog višem menadžmentu.
- Ako se otkriju nedostaci, izveštaj se sastoji od konciznog opisa problema zajedno sa finansijskim i ostalim implikacijama svakog nedostatka.



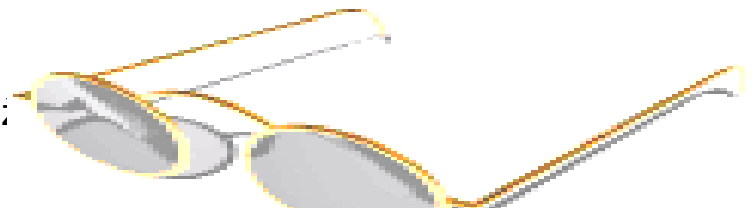
ŠTA SE KROZ IZVEŠTAJ OBEZBEĐUJE?

► **S obzirom da je izveštaj internog revizora glavno sredstvo komunikacije sa upravom i menadžmentom, revizor mora obezbediti sledeće:**

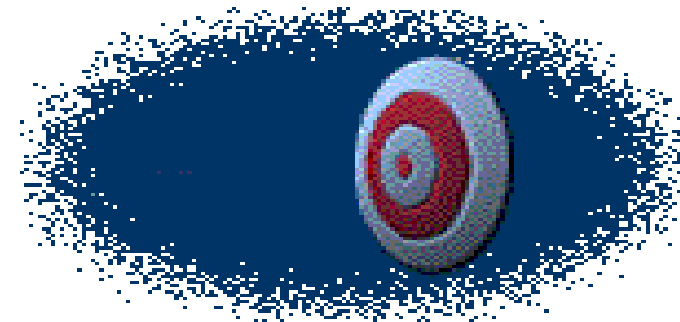
- **Tačnost**
- **Jasnoću**
- **Konciznost**
- **Vremenski okvir**
- **Ton**



- ✦ **Svaki izveštaj revizije mora da bude potpuno tačan u pogledu činjenica, statističke obrade i definisanja problema. Kod svakog izveštaja dovodi se u pitanje kredibilitet cele funkcije revizije.**
- ✦ **Ukoliko izveštaj prenaglašava veličinu problema ili, pak, propusti da otkrije veliki nedostatak, naklonost uprave i višeg menadžmenta može da se izgubi.**



- ⊕ Tačnost ujedno znači da situacija nije niti precenjena niti podcenjena.
- ⊕ Kad je god to moguće, trebalo bi se koristiti brojevima. Posao revizora je da pomogne čitaocu da shvati značenje problema.
- ⊕ Stoga bi, kad ovi pomažu, u izveštaj trebalo uključiti brojeve i pokazatelje.
- ⊕ To ne znači da izveštaj treba zatrpiti ciframa.



- ◆ **Svoj izveštaj oblikujte tako da on vaša otkrića i zaključke saopštava na objektivan i direktan način.**
- ◆ **Loše oblikovan izveštaj često zbunjuje čitaoca i umanjuje njegovo interesovanje za predmetnu temu.**
- ◆ **Oblikovati, znači otkrića predstaviti na uredan i logičan način. Informacije moraju teći s lakoćom, a srodne informacije se moraju locirati na jednom mestu.**



- ◆ **Jasnoća, takođe, znači saopštavanje misli putem jezika i pojmova koje čitaoci (upravljajući i menadžeri) razumeju.**
- ◆ **Pretpostavlja se da menadžeri imaju osnovna korisnička znanja iz ekonomije, finansija i računovodstva.**



- ❁ **Ovo ne znači, automatski, da izveštaj revizije mora da bude kratak.**
- ❁ **Ovo jednostavno znači da izveštaj ne bi trebao da sadrži razmišljanja, ideje, otkrića i poglavlja koja nisu u funkciji osnovne zamisli izveštaja.**
- ❁ **Izveštaj revizije mora biti onoliko dug, koliko je potrebno za ostvarenje njegovih ciljeva i ništa više.**



- ❁ Kad se jednom odlučite šta ćete napisati u izveštaju, izbegavajte izražavanje misli korišćenjem dugih, mukotrpnih i rečitih rečenica. Neka svaka reč i rečenica budu vredni.
- ❁ Morate misliti i na osobu koja čita izveštaj. Npr., izveštaj namenjen operativnim menadžerima može da zahteva detaljne informacije, posebno kada je reč o složenim operativnim pitanjima.
- ❁ Ukoliko se izveštaj, takođe, upućuje višem menadžmentu, izbacite detalje. Dosta je ponuditi rezime i, ako je to potrebno, uz njega priložiti detaljan izveštaj.



- ➊ **Finalni izveštaj revizije trebalo bi usmeriti na akciju, sastavljen tako da odgovori na potrebu menadžmenta da mu se pruže aktuelne informacije.**
- ➋ **Ukoliko zahteva situacija, revizor bi mogao da distribuirira radne izveštaje i tokom same revizije.**
- ➌ **Radni izveštaj obaveštava operativnu jedinicu da postoji potreba hitnog ispravljanja problematičnog stanja.**

- ➊ Revizor može da se koristiti neformalnim diskusijama i radnim izveštajima da bi prikupio dodatne činjenice i da usmeri budući terenski rad revizije.
- ➋ Privremeni izveštaji, pismeni ili usmeni, poštuju standarde unutrašnje revizije (IIA) i saopštavaju osećaj hitnosti, kad je hitnost poželjna, služe dodatnoj svrsi.
- ➌ Oni su pravovremeni. Pravovremena informacija na menadžment deluje podsticajno u smislu preduzimanja mera.

- U zavisnosti od filozofije interne revizije preduzeća, revizori, pre nego što predstavljaju informacije menadžerima, mogu da sa svojim rukovodiocima razmotre privremene izveštaje.
- Organizacija revizije mora da balansira potrebu za pravovremenosti sa iskustvom terenskog revizora.
- U nekim slučajevima potrebno je da se sprovedu dodatna ispitivanja i tajnost može biti od presudnog značenja za krajnji rezultat. Privremeni izveštaj je u ovakvim situacijama nepogodan i kontraproduktivan.

- Ton konačnog izveštaja revizije bi trebao da bude profesionalan. Imajte na umu utisak koji će izveštaj ostaviti kod zaposlenih na operativnim poslovima.
- Ako je moguće, izveštaj ne bi trebao da identifikuje pojedince ili da ističe greške pojedinaca ili odeljenja.
- On mora da zadrži profesionalan ton i da prenese osećaj, da predstavlja glas menadžmenta.





- Konstruktivni izveštaji su efikasni. Ne možete izbegavati navođenje neodgovarajućih ili nepravilnih aktivnosti.
- Ovo je posao revizora interne revizije. No, ono što je bitno jeste način na koji ove pominjete. Vaš naglasak bi morao biti na poboljšanjima koja će rešiti problem.
- Šta je to potrebno učiniti kako bi se stanje popravilo?
- Šta je to što možemo učiniti kako bi se sprečio nastavak stanja, ili ponovo pojava nepravilnih aktivnosti?

- ✓ Neke reči i fraze često nalazimo u izveštajima, koje bi trebalo izbegavati. One su banalne, doprinose malo smislu izveštaja i mogu rezultirati ljutnjom, negativizmom ili gubitkom zanimanja menadžmenta. Na primer:
- ✓ Identifikovali (ili otkrili) smo
- ✓ Sistem (ili procedura) trebao bi da se poboljša
- ✓ Imovina (ili evidencija) nije pod dobrom kontrolom
- ✓ Kontrole su nedovoljne
- ✓ Tokom našeg ispitivanja je utvrđeno
- ✓ Menadžment jedinice nije uvideo
- ✓ Postojali su izuzeci u dokumentaciji
- ✓ Obrazac xxx nije uvek ispunjavan.





- ✓ Da biste izbegli zamku banalnosti i održali pozitivan ton, mislite o čitaocu.
- ✓ Čitaoca u suštini ne zanima šta ste učinili i šta ste otkrili.
- ✓ On želi da zna vaše mišljenje ili zaključak, vaš razlog takvog mišljenja, iz kojeg je razloga bitno i šta je moguće učiniti.



- ❖ I dok zaključci zauzimaju mesto na kraju izveštaja revizora, oni se moraju koristiti da bi se počelo pisanje.
- ❖ Suprotstavite se iskušenju da čitaocu ponudite dug popis odstupanja od standarda i preporuke koje se odnose na poštovanje standarda i procedura od operativnih menadžera.
- ❖ To bi vas moglo obeležiti kao previše entuzijastičnog u smislu kontrole i slabog u prepoznavanju uzroka problema.
- ❖ Ali, pozabavite li se pronalaskom uzroka i posledice, i tad se koristite samo podacima kako bi ovi poduprli vaše zaključke.

VRSTE IZVEŠTAJA I OBLICI

- Vrsta izveštaja za koju se odlučite kao pogodna za datu situaciju diktira oblik koji bi trebali pratiti.
- Izveštaji mogu da variraju od formalnih do neformalnih, finalnih ili progresivnih, pismenih ili usmenih, rezimea mišljenja nasuprot otkrića nedostataka, finansijskih ili operativnih.

***Sastavljanje izveštaja,
pre ere kompjutera.***



VRSTE IZVEŠTAJA I OBLICI



- Priroda projekta revizije, suština otkrića i stepen zanimanja višeg menadžmenta utičaće na vrstu revizorskog izveštaja koji se sastavlja.
- Oblik izveštaja, takođe, zavisi i od potencijalnog čitaoca, onog šta čitaoc očekuje, a u slučaju višeg menadžmenta, vremena koje čitaoc može da posveti izveštaju.

Smernice za formalni izveštaj

- ◆ Formalnim izveštajem koristite se da biste se obratili višem menadžmentu.
- ◆ On bi morao da sadrži sledeće glavne delove:
 - rezime,
 - uvod,
 - cilj revizije,
 - obim angažmana,
 - iskaz o mišljenju i otkrićima.



- Rezime formalnog izveštaja morao bi da se sastoji od jednostavnog iskaza upućenog direktoru , Odboru za reviziju i višem menadžmentu.
- Morao bi da sadrži kratak i objektivan sažetak ukupnog izveštaja.





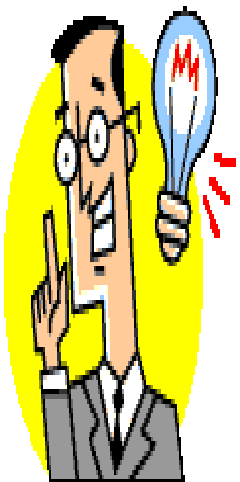
- Uvod izveštaja je prvi deo koji čitaoc pregleda. Trebao bi da bude sastavljen na način koji podstiče interesovanje čitaoca. Trebalo bi jasno navesti sledeće:
 - Navesti da li revizija predstavlja redovno ispitivanje ili ispitivanje inicirano od menadžmenta.
 - Identifikovati organizaciju, operativne jedinice i specifične funkcije koje su bile predmet revizije.
 - Ponuditi bilo kakve opise ili podatke koji su čitaocu potrebni kako bi shvatio sadržaj.
 - Pozvati se na bilo kakva prethodna ispitivanja funkcije, uključujući i prethodna otkrića.



- ❑ Cilj revizije morao bi da bude naveden u zasebnom delu.
- ❑ Glavni cilj morate opisati dovoljno detaljno tako da čitaoc shvati prirodu projekta revizije i sazna što može da očekuje od izveštaja.
- ❑ Iskaz o primarnim ciljevima revizije predstavlja čitaočevu vezu između poimanja ciljeva revizije i njenih otkrića.

- Odeljak koji se odnosi na obim formalnog izveštaja revizije, morao bi da opiše sve specifične kvalifikacije do kojih se došlo tokom revizije.
- Npr., ukoliko određeni specifični aspekti ukupne revizije nisu obrađeni, dokumentovaćete ih u odeljku koji se bavi obimom revizije.
- Ovaj je deo od posebnog značaja kada se opšte prihvaćena načela revizije smanjuju ili proširuju radi prirode otkrića revizije. Izbegavajte davanje detaljnog pregleda radnji revizije.
- Viši menadžment od svojih revizora očekuje da znaju svoj posao te da ga sprovode. On nije zainteresovan za detalje.

- Odeljak koji se odnosi na mišljenje predstavlja revizorov ukupan sud o aktivnosti koja je bila predmet revizije. Mišljenje bi trebalo da bude kratko i tako sačinjeno da odgovara na pitanja višeg menadžmenta.
- Uprkos tome što je odeljak mišljenja kratak i objektivan, on još uvek mora imati podršku.
- Ukoliko otkrijete efikasan i dobro upravljani rad, u celini ili delom, to možete i reći.
- Kad je reč o otkrićima negativnih pojava, vaše mišljenje mora imati čvrste osnove u činjenicama. Povoljna mišljenja ne treba da predstavljaju dodeljivanje komplimenata.



- ◆ Otkrića revizije predstavljaju konačnu sponu između ciljeva revizije, obima revizije i ukupnog mišljenja.
- ◆ Ako je ton revizorskog ispitivanja bio povoljan, tada će i otkrića biti povoljna.
- ◆ Sadržaj otkrića revizije biće znatno veći ukoliko su otkrića nepovoljna.

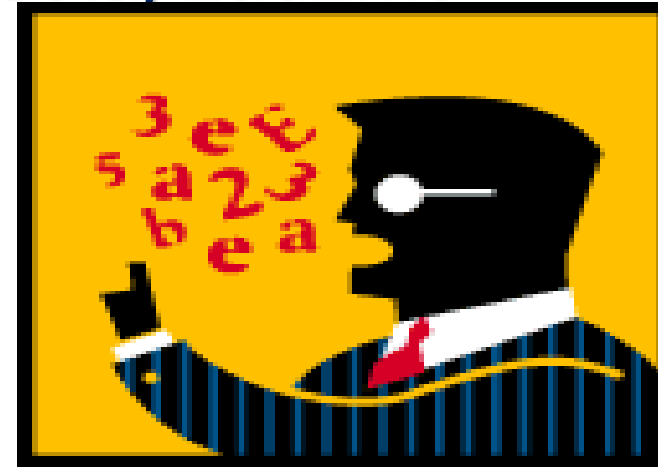


Priprema neformalnog izveštaja

- ✓ Neformalni izveštaj može da se pokaže potrebnim kad okolnosti zahtevaju izveštavanje menadžmenta o stvarima koje su iskrsele tokom ispitivanja. Npr., ako se otkrije činjenica koja zahteva hitnu akciju menadžmenta, trebalo bi izdati neformalni izveštaj.
- ✓ Ukoliko revizor utvrdi da u nekom području postoji specifičan problem, on od odeljenja može zatražiti ispitivanje ove situacije i predaju prikupljenih činjenica. Neformalni se izveštaji takođe mogu koristiti kao radni izveštaji za vreme trajanja velikog angažmana revizije.

Sastavljanje usmenog izveštaja

- ❖ Usmeni izveštaj revizije se najčešće koristi za vreme trajanja revizije kao radni izveštaj upućen rukovodiocima odeljenja i višem menadžmentu.
- ❖ Takođe, koriste se u završnom intervjuu sa rukovodiocima odeljenja, neposredno nakon što je revizija okončana i pre pisanja formalnog izveštaja. Ipak, ne dopustite da usmeni izveštaj zauzme mesto pisanom izveštaju.



On vas očekuje!



**Predstavljanje radne
verzije izveštaja
interne revizije**

SIZEM ONE

Sastavljanje usmenog izveštaja

- Usmeni izveštaj ima sledeću povoljnost:
- Revizoru daje mogućnost da prenese zabrinutost koja može postojati.
- Nameštenicima operativnog odeljenja omogućava da prenesu vlastite stavove u pogledu uzroka postojećeg stanja.
- Obema stranama omogućava ispravljanje netačnih činjenica ili pretpostavki pre nego što se ove pojave u konačnom izveštaju.



Izveštajni standardi za organizaciju interne revizije

“Kako da” kriterijumi za primedbe i numeričke podatke koji se javljaju u izveštajima revizije.

- ▶ Tačnost - Uvek.
- ▶ Jasnoća - Mislite na čitaoca.
- ▶ Konciznost - Izbegavajte nepotrebnu rečitost.
- ▶ Vremenski okviri - Aktuelni izveštaji izazivaju pažnju.
- ▶ Ton - Profesionalan i menadžerski.
- ▶ Efikan izveštajni standard imaće na umu ove kriterijume, a rukovodioc revizije će svaki izveštaj pregledati da bi utvrdio da je u skladu sa standardima.

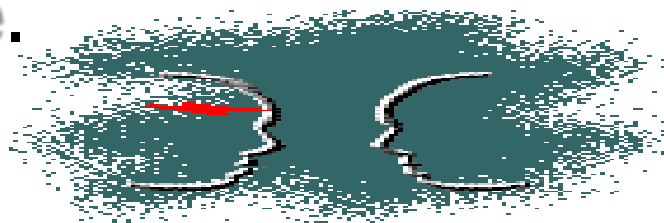


SARADNJA SA EKSTERNOM REVIZIJOM

- ◆ Okvir delovanja posla interne revizije obuhvata sistemski, disciplinovani pristup proceni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrole i procesa upravljanja.
- ◆ S druge strane, uobičajeno ispitivanje eksternih revizora osmišljeno je da dođe do dovoljno materijala koji će podržati mišljenje o celokupnoj ispravnosti godišnjih finansijskih izveštaja.



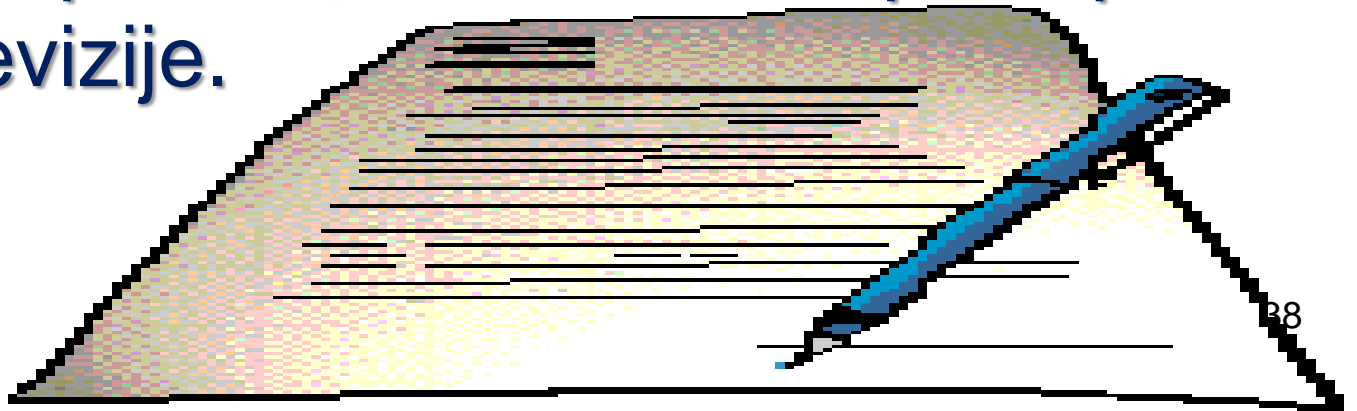
- ⊕ Interna revizija može da se saglasi da obavi posao za spoljne revizore u vezi sa njihovom godišnjom revizijom finansijskih izveštaja.
- ⊕ Rad obavljen od strane interne revizije radi pomoći eksternim revizorima u ispunjavanju njihovih odgovornosti podleže svim relevantnim odredbama Standarda za profesionalno obavljanje interne revizije.



Upravni odbor može zahtevati od rukovodioca interne revizije da proceni rad eksternih revizora, odnosno da proceni saradnju interne i eksterne revizije. Ocena rada eksternih revizora se može odnositi i na druge karakteristike eksterne revizije, kao na primer:

- ▶ profesionalno znanje i iskustvo,
- ▶ poznavanje industrije u kojoj organizacija posluje,
- ▶ nezavisnost,
- ▶ dostupnost specijalizovanih usluga,
- ▶ anticipiranje potreba organizacije i brzo reagovanje ,
- ▶ razumni kontinuitet ključnog osoblja koje obavlja zadatke,
- ▶ održavanje odgovarajućih radnih odnosa,
- ▶ ispunjavanje ugovornih obveza,
- ▶ isporuka celokupne vrednosti organizaciji.

- Da bi se eksterna revizija oslonila na rad odeljenja interne revizije mora da se izvrši procena funkcionisanja interne revizije.
- Ta procena može uticati na procenu eksternih revizora o tome koliko mogu da iskoriste internu reviziju, da bi shodno tome, modifikovali prirodu, vreme i obim postupaka eksterne revizije.



Saradnja eksterne sa internom revizijom odvija se po fazama u kojima se nivo oslanjanja na internu reviziju povećava

1. Faza: Obavljanje zadataka čije izvršenje nadgledaju i vode eksterni revizori.
2. Faza: Izvršavanje zadataka koje određuje eksterni revizor.
3. Faza: Oslanjanje eksternih revizora na standardne postupke interne revizije.



Postoje oblasti koje su od zajedničkog interesa za rad interne i eksterne revizije



- Snimci sistema ili beleške o sistemu kojima se evidentira računovodstveni sistem
- Vrednovanje evidentiranih kontrola pomoću upitnika o vrednovanju internih kontrola, ili upitnika o internim kontrolama:
- Testiranje kontrola u računovodstvenom sistemu,
- Testovi ispitivanja stavki u finansijskim izveštajima,
- Odluka eksternog revizora o poseti poslovnim sistemima, koja je bazirana na informacijama koje su dobijene od internog revizora,
- Odluka o proveru kompjuterskog sistema, na bazi informacija dobijenih od internog revizora.

Rukovodilac interne revizije treba da obezbedi da interni revizori u dovoljnoj meri razumeju tehnike, metode i terminologiju eksternih revizora kako bi mu omogućili da:

- koordiniše rad interne i eksterne revizije;
- oceni, u cilju pouzdanosti, rad eksternih revizora;
- obezbedi da interni revizori, koji treba da obave posao da bi zadovoljili ciljeve eksternih revizora, mogu efikasno komunicirati sa eksternim revizorima.



- ◆ Glavni rukovodilac interne revizije treba da obezbedi dovoljno informacija koje će omogućiti eksternim revizorima da razumeju tehnike, metode i terminologiju internih revizora kako bi im olakšao oslanjanje na obavljene posao kod kojeg su korišćene takve tehnike, metode i terminologija.
- ◆ Za interne i eksterne revizore je efikasnije da koriste slične tehnike, metode i terminologiju radi efikasne koordinacije rada i oslanjanje na rad drugog.

3. decembar 2015.

Dr Branislav Nerandžić



INTERNA REVIZIJA

ključ finansijskih i operativnih poboljšanja u
poslovanju

