



USPOSTAVLJANJE SISTEMA INTERNIH KONTROLA

UVODNE NAPOMENE

1. Korporativno upravljanje, pravila i organizacija
2. Nadzor i interna kontrola
3. Sistem internih kontrola
4. Uspostavljanje sistema internih kontrola
5. Uloga interne revizije u uspostavljanju sistema internih kontrola

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA



UVODNE NAPOMENE

- Sistem internih kontrola nije jednoznačno definisan
- Uspostavljanje i delovanje sistema internih kontrola uslov je za uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole i kvalitetan rad revizija
- Podsticaj za uvođenje su nalazi državne, eksterne i interne revizije
- Za uspostavljanje sistema internih kontrola i ulogu interne revizije potrebno je poznavanje šireg upravljačkog konteksta



UVODNE NAPOMENE

- **Sistem ima konceptualni karakter** – pod kojima mislimo na sposobnost menadžera da vidi “celu sliku” i da pri tome uočava važne elemente i razume njihov međusobni odnos
- **Uspostavljanje sistema podrazumeva više faza i aktivnosti**
- **Odgovarajući sistem ne može da se uspostavi bez kvalitetnog internog nadzora i njegovih činioca**
- **Nova definicija interne revizije naglašava ulogu interne revizije**
- **Interna revizija obavljajući revizije poslovanja ispituje i procenjuje sistem internih kontrola**
- **Uspostavljanje sistema internih kontrola razmatra se u kontekstu privrednih društava (akcionarska društva, javna preduzeća, fondovi, društva sa ograničenom odgovornošću) i drugih entiteta**



1. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Korporativno upravljanje

COSO - "Korporativno upravljanje su postupci i procesi u preduzeću koje primenjuju uprava i menadžment kao sredstvo pomoću kojeg uprava obezbeđuje sprovođenje ciljeva i zadataka poslovne politike. To je sistem kojim se organizacije usmeravaju i kontrolišu."



1. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Šta su korporativna pravila?

- To su procedure kojima se definišu poslovni procesi i postupci od strane uprave i menadžmenta
- To je sredstvo pomoću kojeg uprava obezbeđuje sprovođenje ciljeva i zadataka poslovne politike
- To su propisi i akti koji omogućuju bolji odnos vlasnika i uprave, kvalitetnije finansijsko upravljanje, sigurnost za vlasnike, investitore, banke, dobavljače i ostale zainteresovane grupe



1. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

- **Korporativna pravila su jedno od izvorišta za definisanje sistema internih kontrola**
- **Korporativna pravila se definišu na međ. i nacionalnom nivou**
- **Korporativna pravila definišu vladine i nevladine organizacije:**
 - **OECD, EU, Treadway Commission (COSO i ERM), Combined Code, Hampel, Greenburry Code, Turnbull itd.**
 - **EU direktive i preporuke**
 - **Razni kodeksi, pravila, smernice, standardi, norme**
 - **Najbolja praksa**
 - **Berze i berzanski uslovi**
 - **Zakoni i propisi**



1. ORGANI I TELA PRIVREDNIH DRUŠTAVA



2. UNUTRAŠNJI NADZOR

- Interna revizija
- Interna kontrola
- SIK
- Kontroling
- Inspekcija
- Razne kontrole
- Ostali oblici nadzora



2. SPOLJNI NADZOR

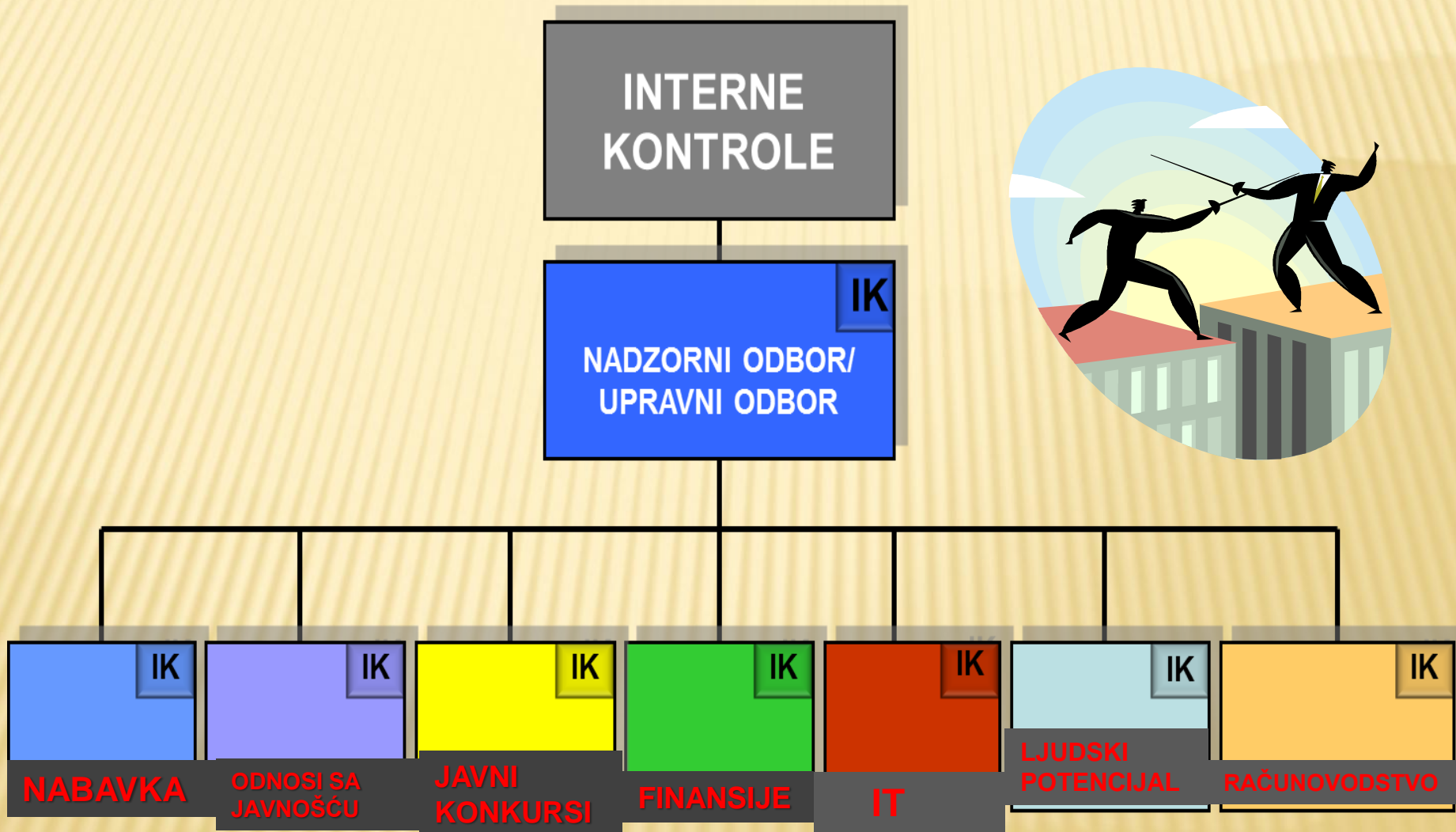
- Državna revizija
- Komercijalna revizija
- Poreska uprava
- Državni inspektorat
- Razne inspekcije i kontrole
- Državne kancelarije i agencije
- Komisija za hartije od vrednosti
- Agencija za privredne registre
- Resorno ministarstvo



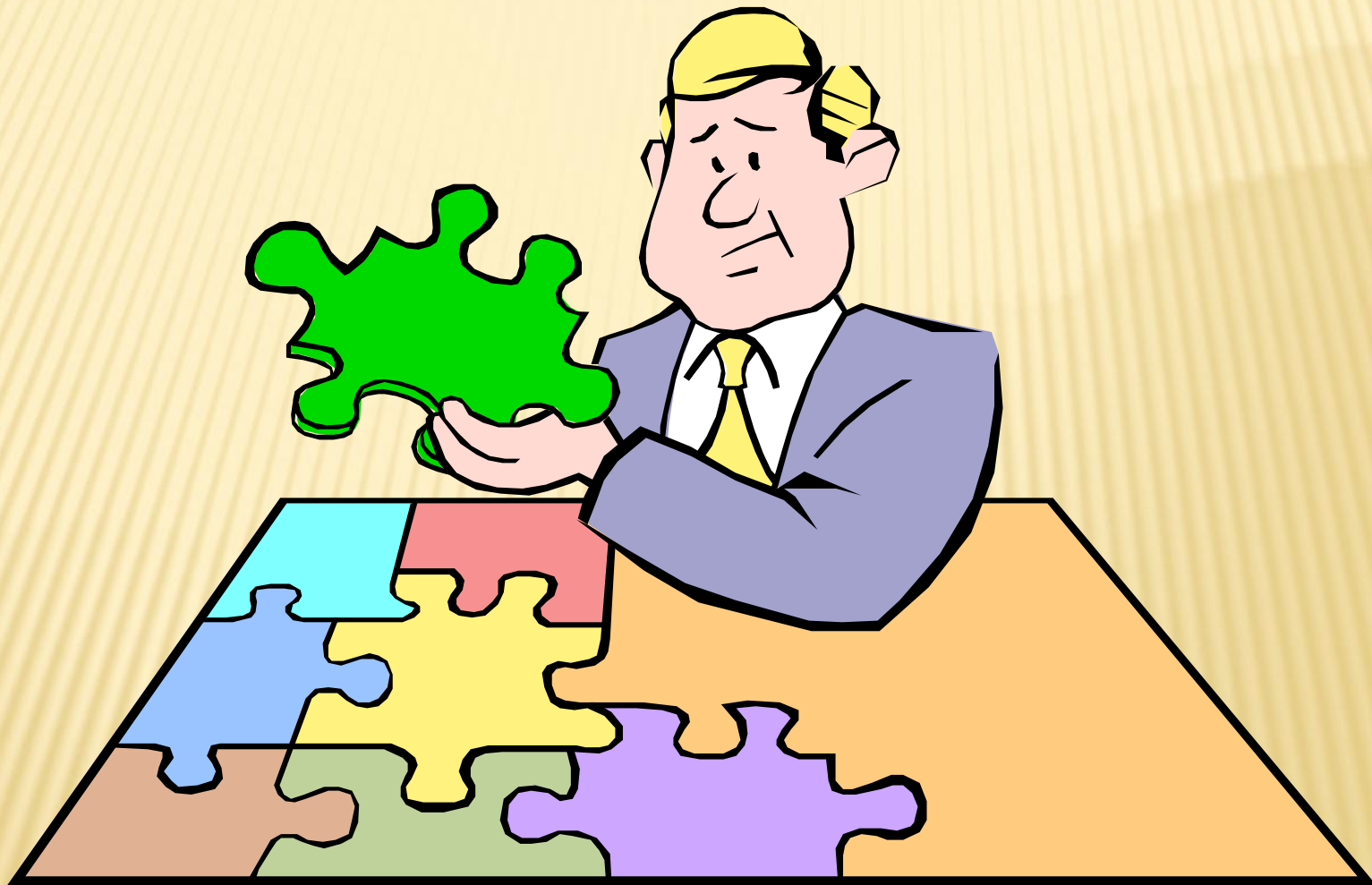
2. INTERNA KONTROLA

- Definiše se postupcima za pojedini poslovni proces
- Menadžment je zadužen za uspostavljanje internih kontrola
- Kontrolne postupke sprovode svi radnici u svom delokrugu rada
- Sastavni deo aktivnosti svakog radnika je proveravanje sprovođenja kontrolnih procesa u svom području odgovornosti
- Prednost prethodnim - preventivnim kontrolnim postupcima
- Naknadni – korektivni nadzor je manje efikasan
- Interna kontrola ima višestruku ulogu
 - Onemogućavanje nastajanja nepoželjnih događaja (rizika)
 - Utiče na prevenciju i otklanjanje nepravilnosti
 - Omogućava preduzimanje korektivnih mera
 - Utiče na poboljšanje sistema internih kontrola

2. INTERNA KONTROLA



3. SISTEM INTERNIH KONTROLA



3. SISTEM INTERNIH KONTROLA

Definicija

Sistem internih kontrola su kontrolne procedure koje je usvojila uprava i menadžment u cilju ostvarivanja poslovne politike i uspešnijeg upravljanja



3. SISTEM INTERNIH KONTROLA

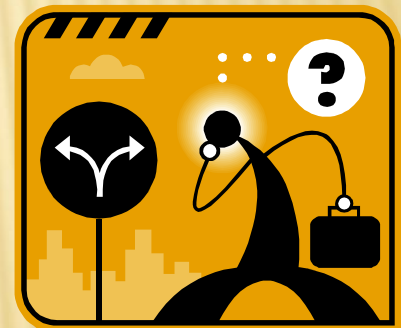
Sistem internih kontrola je zaokružen koncept ili skup homogenih kontrolnih procedura koje sve zajedno čine krovnu regulativu pojedinog entiteta, ili poslovne funkcije (poslovnog područja ili procesa).



3. SISTEM INTERNIH KONTROLA

Šta čini sistem internih kontrola?

- Organizaciona struktura entiteta i poslovnih funkcija
- Politike, akti, procedure, planovi, odluke, pravilnici, uputstva, zaključci i odgovarajuća praksa
- Poslovna kultura i tradicija
- Edukovani radnici s odgovarajućim iskustvom
- Odanost menadžmenta i zaposlenih
- Informacioni sistem, njegova sigurnost, zaštita i opremljenost
- Tehnički i tehnološki nivo poslovanja i opremljenost sredstvima za rad



3. SISTEM INTERNIH KONTROLA

Kakav treba da bude sistem internih kontrola:

- definisan odgovarajućim procedurama
- ugrađen u sve poslovne procese i da predstavlja deo kulture
- sveobuhvatan i da operacionalizuje najbolju praksu
- ažuran i da pruža pouzdane i tačne informacije
- pravovremen , da upozorava na negativne trendove
- sposoban da brzo odgovori na rastuće rizike u poslovanju
- informativan – da pruža stručne i kvalitetne izveštaje
- proaktivan i da deluje na preduzimanje korektivnih mera

3. SISTEM INTERNIH KONTROLA

Zadaci sistema internih kontrola:

- Tačnost i pouzdanost informacija
- Zaštita interesa vlasnika (akcionara, udeličara, države)
- Pomaže menadžmentu u stvaranju realne i objektivne slike
- Pruža menadžmentu umerenu garanciju da će se ostvarivati utvrđeni ciljevi i zadaci poslovne politike
- Omogućava kvalitetniji proces odlučivanja i upravljanja
- Sigurnost internoj reviziji i drugim poslovnim funkcijama
- Utiče na bolji odnos sa svim zainteresiranim stranama
- Utiče na usklađenost poslovanja sa zakonima i aktima
- Deluje na (3E/4E/6E) efektivnost, efikasnost, ekonomičnost i imovina
- Pomaže u procesu upravljanja rizicima (COSO i ERM)
- Utiče na sigurnost poslovnog sistema

3. SISTEM INTERNIH KONTROLA

■ Uspostavljanjem i delovanjem efikasnog sistema obezbeđuje se primena i poštovanje:

- nacionalnih i međunarodnih zakona i propisa
- direktiva i preporuka EU
- standarda, smernica, kodeksa i sl.
- dobijanje prave vrednosti za uloženi novac (VfM – Value for Money)

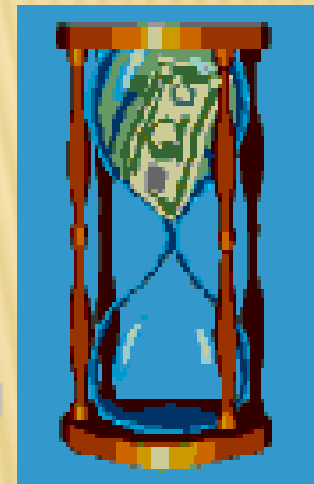
■ Sistem je instrument u rukama menadžmenta

■ Sistem daje garanciju internoj reviziji u procesu sprovođenja i prikupljanja dokaza i definisanju nalaza

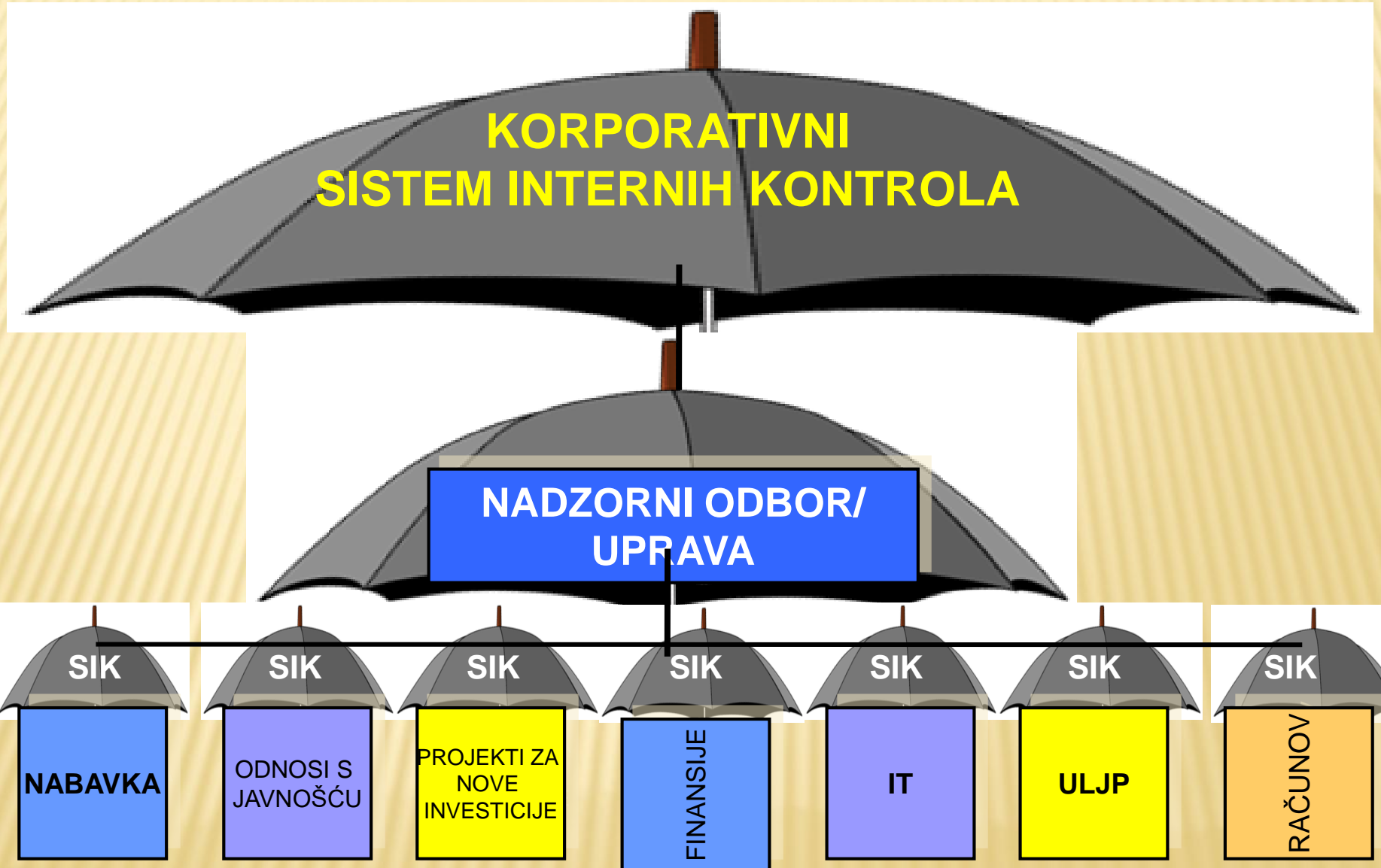
■ Sistem je spona i trans internog nadzora

■ Sistem je podrška u poslovanju

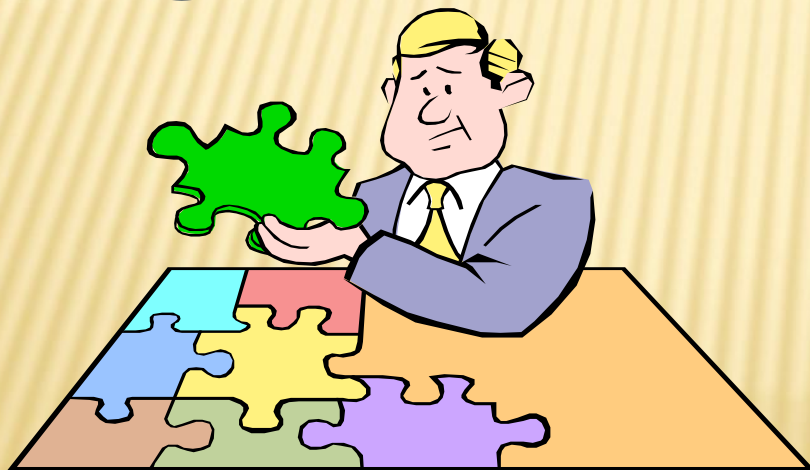
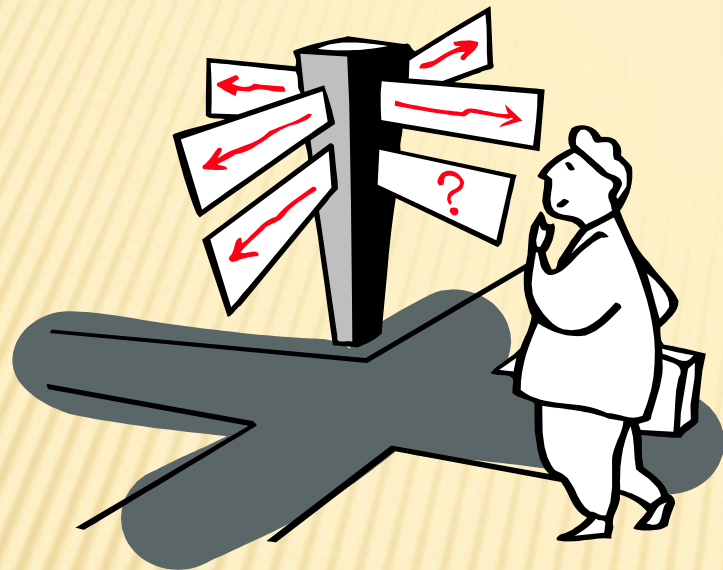
■ Zaposlenim pomaže u njihovom svakodnevnom radu



3. SISTEM INTERNIH KONTROLA



4. USPOSTAVLJANJE SIK-a



5. USPOSTAVLJANJE SIK-a

- Interna revizija ima veliku ulogu u uspostavljanju i procenjivanju sistema
- Uloga interne revizije utvrđena je u standardima i korporativnim pravilima
- Uspostavljanju sistema sve više se poklanja pažnja u preduzećima, bankama i javnom sektoru
- Sistem nije dovoljno samo uvesti, već njegovu efikasnost i stvarno funkcionisanje treba nadzirati i periodično procenjivati
- O kvalitetu delovanja sistema, menadžment redovno upozoravaju interna, eksterna, državna revizija i menadžer rizika
- U svakom izveštaju revizori moraju utvrditi način i kvalitet delovanja sistema internih kontrola
- U standardima i dokumentima revizije i računovodstva ističe se važnost uspostavljanja i delovanja odgovarajućeg sistema
- Nova definicija interne revizije naglašava - interna revizija ***„pomaže organizaciji u ispunjavanju njenih ciljeva, sistematičnim i na stručnosti zasnovanom pristupu procenjivanja efikasnosti upravljanja rizicima, kontrole i korporativnog upravljanja.”***



5. USPOSTAVLJANJE SIK-a

- Uspostavljanje sistema internih kontrola je proces
- Proces se može podeliti u nekoliko faza i aktivnosti
- Prilikom uspostavljanja sistema potrebno je razmotriti i definisati situacijski pristup i tradiciju pojedine organizacije
- Pre bilo koje aktivnosti treba doneti plan uspostavljanja sistema
- Proces treba da sadrži određene aktivnosti:
 - snimanje postojećeg stanja sistema
 - procenjivanje delovanja sistema
 - definisanje poslovnih područja ili procesa
 - procenjivanje poslovnih rizika
 - edukaciju menadžmenta i radnika
 - definisanje kontrolnog i normativnog okvira
 - donošenje akata
 - uspostavljanje organizacije
 - angažovanje stručnih radnika i menadžmenta



5. USPOSTAVLJANJE SIK-a

Uspostavljanje pretpostavlja sprovođenje više faza i aktivnosti uprave i menadžmenta i stručnih radnika:

- utvrđivanje popisa poslovnih područja (poslovnih procesa) na svim nivoima (poslovna funkcija, org. jedinica, sektor, služba, ...)
- procenjivanje poslovnih rizika za navedene nivoe i organizacione jedinice
- utvrđivanje poslovnih područja koja treba da imaju prednost u uspostavljanju sistema (definisanje sistema aktima i dokumentima)
- snimanje postojećeg sistema internih kontrola
- procenjivanje delovanja sistema internih kontrola
- usklađivanje postojećih akata i dokumenata i/ili izrada novih akata i dokumenata
- Praćenje sprovođenja procesa uspostavljanja sistema
- izveštavanje o uspostavljanju sistema

5. USPOSTAVLJANJE SIK-a

Snimanje postojećeg sistema u poslovnim područjima, prioriteti u uspostavljanju sistema

- pokrivenost poslovnih područja (poslovnih procesa) procedurama, aktima i dokumentima
- popis značajnih poslovnih procesa i aktivnosti
- tok poslovnih procesa, kontrolne tačke poslovnih procesa
- ključni stručni radnici i njihove obaveze i odgovornosti
- IT podrška
- način izveštavanja o delovanju sistema
- sprovođenje korektivnih mera i aktivnosti
- poboljšavanje efikasnosti i efektivnosti sistema



5. USPOSTAVLJANJE SIK-a

- Procenjivanje delovanja sistema internih kontrola
- COSO Model - "Interna kontrola – integralni okvir“, 1992. g.
- COSO Model ima pet elemenata:
 - kontrolno okruženje
 - upravljanje rizicima
 - kontrolne aktivnosti
 - informacije i komunikacije
 - praćenje i korektivne akcije



5. USPOSTAVLJANJE SIK-a

Sistem internih kontrola je skup metoda i postupaka koje utvrđuje uprava i menadžment radi ostvarivanja poslovnih ciljeva i unapređenja poslovanja.

■ **Polazište za definisanje sistema internih kontrola su:**

- osnovna načela (utvrđuje svako društvo za sebe)
- pravila
- zakoni i
- standardi

■ **Sistem internih kontrola treba da se zasniva:**

- na načelima korporativnog upravljanja i pravilima
- strukovnim načelima
- direktivama, smernicama i preporukama EU
- Zakonu o privrednim društvima i drugim zakonima
- propisima i kodeksima
- međunarodnim računovodstvenim i revizijskim standardima
- strukovnim pravilima i normama, te najboljoj praksi



5. USPOSTAVLJANJE SIK-a

- Za uspostavljanje sistema potrebno je utvrditi kontrolni okvir i normativni okvir
- Kontrolni okvir se zasniva na načelima, zakonima, aktima itd.
- U kontrolnom i normativnom okviru potrebno je utvrditi određene aspekte sistema:
 - normativni deo
 - organizacijski
 - potrebnu stručnost i osposobljenost radnika i menadžmenta
 - tehničko – tehnološki
 - informacijsko/informatički i
 - sigurnosni
- Kontrolni okvir je polazište za definisanje normativnog okvira
- Entitet definiše kontrolni okvir aktima i dokumentima
- Aktima i dokumentima utvrđuju se procedure u pojedinim poslovnim područjima

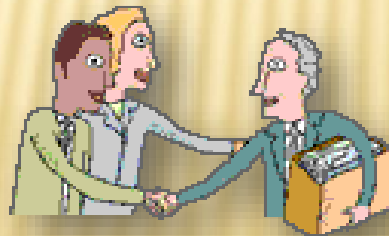
5. ULOGA INTERNE REVIZIJE

- Interna revizija ima veliku ulogu u procenjivanju sistema
- Interni revizori mogu pomoći u utvrđivanju merila i kriterijuma za uspostavljanje i procenjivanje delovanja sistema
- Interna revizija pre sprovođenja revizije definiše merila i kriterijume
- Kriterijumi mogu biti ciljevi i zadaci, 3E/4E, KPI's, norme, standardi i sl.
- Mogu se koristiti merila i kriterijumi eksterne ili državne revizije

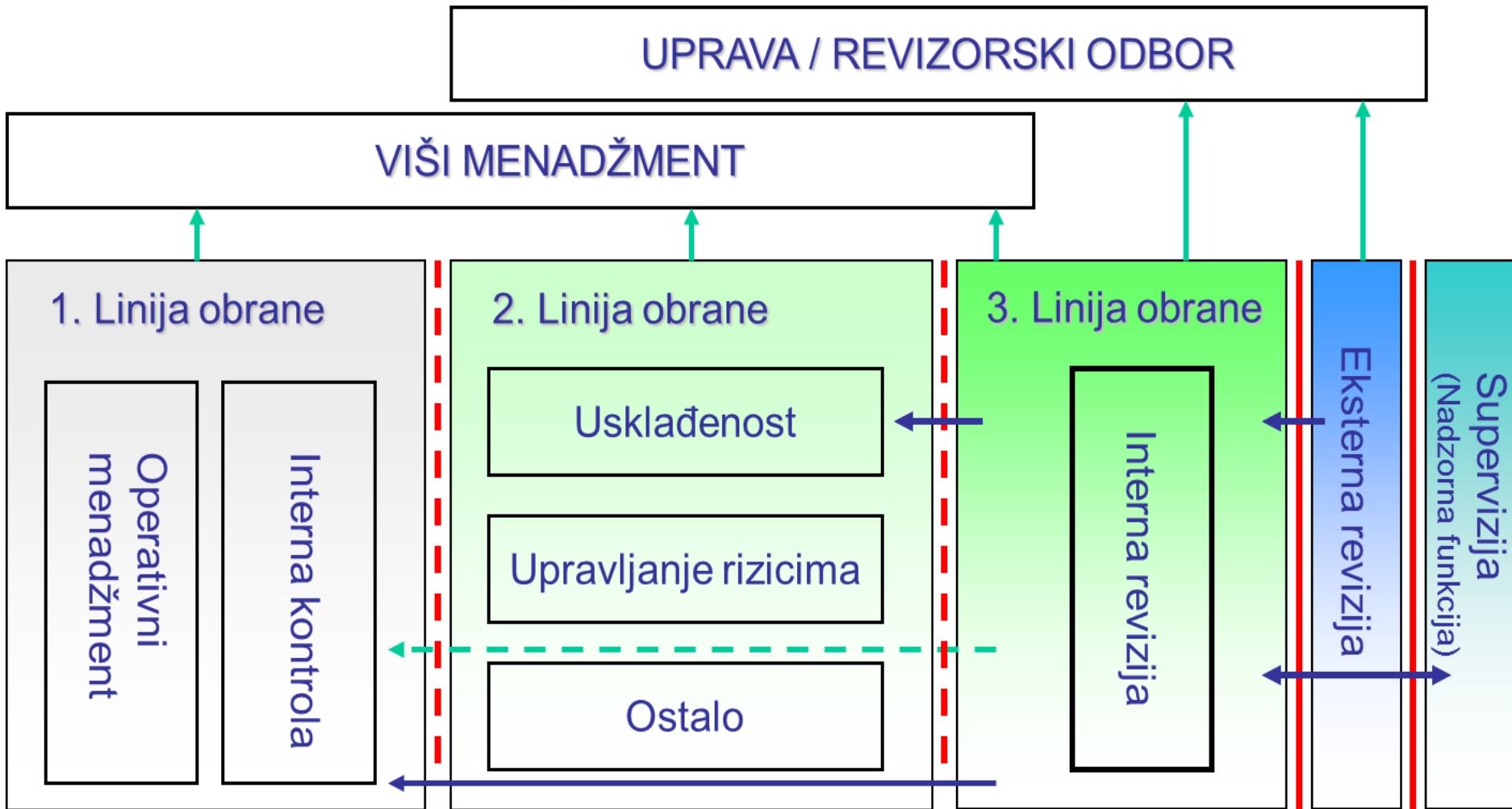


5. ULOGA INTERNE REVIZIJE

- Interni revizori moraju biti uključeni u proces uspostavljanja SIK
- Njihov doprinos treba da se zasniva na rezultatima po sprovedenim IR
- Prema definiciji interne revizije – pružanje konsultantskih usluga
- U Smernicama EU za 8. direktivu Zakona o privrednim društvima definisan je model - Tri linije odbrane
- ECIIA u materijalu Korporativno upravljanje – Integrirano i efikasno interno upravljanje, 2010.g. naglašava ulogu interne revizije u odnosu na internu kontrolu i sistem internih kontrola



Tri linije modela obrane



Smernice za 8. direktivu EU zakona o preduzećima - kompanijama

The Model

Aptly titled, the Three Lines of Defense model depicts three groups on which senior management and the board can rely to detect and address risk:

1. Operating management.
2. Risk and compliance functions.
3. Internal audit.



ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- **Uspostavljanje i delovanje sistema internih kontrola je od velike važnosti za rad svih vrsta revizije**
- **Interna revizija ima veliku ulogu u uspostavljanju i procenjivanju sistema**
- **Uloga interne revizije utvrđena je u FUK, (finansijsko upravljanje i kontrola) standardima i korporativnim pravilima, zakonima i aktima**
- **Nova definicija interne revizije naglašava obavezu interne revizije u području ispitivanja internih kontrola**



ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- **Uspostavljanje sistema internih kontrola ima za cilj poboljšanje načina rada i optimizovanje poslovanja i procesa upravljanja**
- **Menadžment je odgovoran za uspostavljanje i delovanje sistema**
- **Uspostavljanje sistema ne može biti u ingerenciji samo jedne poslovne funkcije ili osobe**
- **Revizije procenjuju primerenost, pouzdanost, efikasnost i efektivnost sistema internih kontrola i predlažu poboljšanje na osnovu sprovedenih revizija**



ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

- Težište rada na uspostavljanju sistema treba da bude na poslovnim rizicima
- Menadžment je obavezan da kontinuirano sprovodi procenjivanje delovanja sistema, nadzire i izveštava
- Menadžment jednom ili dva puta godišnje treba da izveštava o delovanju sistema
- Svaki godišnji poslovni izveštaj mora imati izjavu o delovanju sistema internih kontrola
- Interna revizija može svojim procenama da pomaže upravi i menadžmentu
- Istraživanja IIA Global i ECIIA ukazuju na značaj sistema internih kontrola za rad interne revizije
- 8. Direktiva EU definiše poziciju interne revizije, interne kontrole i menadžmenta





USPOSTAVLJANJE SISTEMA INTERNIH KONTROLA