



Mile Stanišić

INTERNA KONTROLA I REVIZIJA





INTERNA KONTROLA I REVIZIJA

1.
izdanje



Mile Stanišić

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, 2014.

INTERNA KONTROLA I REVIZIJA

Autor: dr Mile Stanišić

Recenzenti: dr Zoran Petrović
dr Slavko Lošić

Izdavač: UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača: dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu: Novak Njeguš

Dizajn korica: Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja: 2014.

Tiraž: 300 primeraka

Štampa: Mladost Grup
Loznica

ISBN: 978-86-7912-535-4

Copyright:

© 2014. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Predgovor

Interna revizija je profesija i aktivnost koja pomaže organizacijama da postignu svoje postavljene ciljeve. Ona to postiže korišćenjem sistematične metodologije za analizu poslovnih procesa, postupaka i aktivnosti sa ciljem da utvrdi organizacione probleme i preporuči rešenja.

Delokrug interne revizije obuhvata sistematično i disciplinovano ispitivanje i ocenjivanje efikasnosti procesa upravljanja rizicima, sistema internih kontrola i procesa upravljanja organizacijom, a u cilju davanja objektivnog i nepristrasnog uveravanja rukovodstvu organizacije. Cilj interne revizije jeste da poboljša poslovanje i pomogne organizaciji da ostvari svoje postavljene ciljeve.

Interna revizija je integralni deo dobrog korporativnog upravljanja. Sva javna akcionarska društva, banke, investicioni i penzijski fondovi, osiguravajuća društva, kao i organizacije u javnom sektoru imaju zakonsku obavezu da institucionalizuju funkciju interne revizije u svoju organizacionu strukturu.

Vremenom se poslovanje raznih organizacija povećalo i postalo kompleksnije, što je upravi stvorilo probleme, a viša uprava je postala izložena novim pritiscima. Kao odgovor na te pritiske, uprava je prepoznala mogućnosti boljeg iskorišćenja internih revizora. To su bili pojedinci već uvedeni u funkciju revizije, a postojeći problemi su izgledali kao veoma opravdan razlog da se od tih lica dobije veća vrednost uz relativno malo povećanje troškova.

U isto vreme, interni revizori su shvatili priliku koja im se ukazala i sami su inicirali nove tipove usluga. Na taj način su interni revizori postepeno preuzeli širu odgovornost više orijentisanu ka menadžmentu. Pošto je interna revizija u početku bila u velikoj meri orijentisana ka računovodstvu, ovaj uzlazni trend se najpre osetio u oblasti računovodstva i finansijske kontrole. Umesto da samo izveštavaju o računovodstvenim očekivanjima, u formi dokumentacije bez parafa supervizora, interni revizori su počeli da postavljaju pitanja o celokupnom procesu kontrole koji su pregledali. Nakon toga, posao vrednovanja koji je obavljala interna revizija se proširio i uključio mnoge nefinansijske oblasti u organizaciji.

Interna revizija danas obuhvata široki spektar raznih tipova poslovnih i finansijskih aktivnosti i nivoa obuhvaćenosti. U današnjim organizacijama interna revizija se izdigla iznad aktivnosti osoblja povezane sa kontrolom organizacije, iako se uloga interne revizije stalno redefiniše. Dok su ranije interni revizori bili samo nominalno povezani sa odborom za reviziju u vezi sa izveštavanjem, danas je taj odnos, zbog novih zakonskih zahteva, ojačao

i formalizovao se u pogledu izveštavanja. Međutim, u nekim drugim organizacijama interna revizija i dalje funkcioniše samo na nivou rutinske usaglašenosti. U drugim situacijama, interna revizija je suviše čvrsto integrisana u redovne računovodstvene aktivnosti čime se gotovo ceo njen revizorski posao limitira na striktno finansijske oblasti. Ovo su sve izuzeci koji ne odražavaju mogućnosti organizovanja moderne interne revizije. Oni takođe mogu da odražavaju nedostatak progresivnih stavova u organizaciji kao celini.

Danas su moderni interni revizori razvili svoje aktivnosti na sve poslovne oblasti organizacije i etablirali se kao uvaženi doprinos napora više uprave. Moderni interni revizor danas formalno i aktivno obavlja posao za odbor za reviziju i nadzorni ili upravni odbor. Ukupna situacija odražava veliki napredak u pogledu obima interne revizije i nivoa usluga u svim oblastima organizacije. Sama profesija internog revizora je, kroz sopstveni razvoj i posvećenost, doprinela ovom napretku i ušla u fazu stalnog rasta.

Shodno misiji interne revizije Poslovni fakultet Univerziteta Singidunum sačinio je Nastavni program baziran na Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije, koji uključuje: modele interne kontrole, njihovu evaluaciju i samoocenjivanje, zatim metodologiju procene rizika, strateško i godišnje planiranje interne revizije, i sve faze procesa obavljanja revizijskog angažmana – počevši od planiranja angažmana, rada na terenu, izveštavanja, pa do praćenja realizacije preporuka, odnosno akcionih planova. Sledeći ovako postavljen nastavni program strukturiran je ovaj udžbenik koji daje mogućnost studentima da steknu potrebno znanje i veštine, da postanu profesionalno kompetentni interni revizori.

Interna kontrola i interna revizija imaju teorijsku u praktičnu osnovu koja je ovde izložena. Ova knjiga nastala je kao rezultat vešegodišnjeg istraživačkog rada autora na razvoju teorije, metodologije i obavljanja interne revizije u bankama. Osnovnu građu za ovu knjigu čine doktorska disertacija autora „Principi procene rizika u internoj reviziji banke“, kao i preko sto objavljenih stručnih i naučnih članaka iz oblasti interne kontrole i interne revizije.

Knjiga je prvenstveno namenjena studentima Poslovnog fakulteta u Beogradu Univerziteta Singidunum, kao i računovođama i revizorima za kontinuiranu edukaciju. Ova knjiga će biti od velike pomoći onima koji rade u odeljenjima interne revizije u razjašnjavanju brojnih dilema i nedoumica sa kojima se susreću u svakodnevnom radu. Ona može poslužiti svim rukovodiocima u organizacijama da se upoznaju sa postupcima i procedurama interne revizije i posebno za njih značajnih internih kontrola. Nadzorni, upravni odbori i odbori za reviziju praktično ne mogu zamisliti ispunjavanje svojih odgovornosti bez poznavanja delokruga interne revizije i koristi koje dobijaju od funkcije interne revizije. Isto tako, knjiga se može koristiti kao literatura na svim ekonomskim fakultetima Srbije i bivših republika, kao i u profesionalnim asocijacijama za sticanje profesionalnog zvanja ovlašćenog internog revizora.

Želim posebno da se zahvalim rektoru Univerziteta Singidunum, prof. dr Milovanu Stanišiću, na nesebičnim savetima i podsticajima za vreme rada na ovoj knjizi, stručnoj podršci, kao i na ukazanom poverenju i pruženoj prilici da ova knjiga ugleda svetlo dana.

Sadržaj

PREDGOVOR	III
1. DEFINICIJE I MODELI INTERNE KONTROLE	1
Ciljevi poglavlja	1
1.1. KARAKTERISTIKE INTERNE KONTROLE	1
1.1.1. Značaj interne kontrole za interne revizore	1
1.1.2. Razumevanje sistema kontrole	3
1.1.2.1. Jednostavan sistem kontrole	5
1.1.2.2. Elementi jednog kontrolnog sistema	6
1.1.3. Definicije internih kontrola	7
1.1.4. Modeli interne kontrole	12
1.2. COSO MODEL INTERNE KONTROLE	12
1.2.1. Ciljevi interne kontrole	13
1.2.1.1. Ciljevi poslovanja	14
1.2.1.2. Ciljevi finansijskog izveštavanja	15
1.2.1.3. Ciljevi usaglašenosti	16
1.2.2. Komponente interne kontrole	16
1.2.2.1. Kontrolno okruženje	17
1.2.2.2. Ocena rizika	20
1.2.2.3. Kontrolne aktivnosti	25
1.2.2.4. Informisanje i komunikacija	27
1.2.2.5. Monitoring	28
1.2.3. Odnos između ciljeva i komponenti interne kontrole	30
1.3. KANADSKI COCO OKVIR	33
1.4. TURNBUL MODEL INTERNE KONTROLE	37
1.4.1. Cadbury model	37
1.4.2. Turnbull izveštaj o internoj kontroli	39
Pitanja za proveru znanja	43

2. DOKUMENTOVANJE SISTEMA INTERNE KONTROLE	45
Ciljevi poglavlja	45
2.1. UTVRĐIVANJE I SNIMANJE SISTEMA	45
2.2. PROCES DOKUMENTOVANJA INTERNE KONTROLE	47
2.2.1. Dijagram toka	49
2.2.1.1. Definisanje dijagrama toka	49
2.2.1.2. Razumevanje tekućeg procesa	51
2.2.1.3. Pravila za pravljenje dijagrama toka	53
2.2.1.4. Korišćenje simbola za pravljenje dijagrama toka	56
2.2.1.5. Vrste dijagrama toka	59
2.2.1.6. Analiza dijagrama toka	62
2.2.2. Upitnici interne kontrole	63
2.2.2.1. Model upitnika o internoj kontroli efektivnosti i efikasnosti procesa	63
2.2.3. Narativni opisi	64
2.2.3.1. Primer narativnog opisa i dijagrama toka	66
Pitanja za proveru znanja	71
3. EVALUACIJA EFIKASNOSTI INTERNE KONTROLE	73
Ciljevi poglavlja	73
3.1. ZADACI INTERNIH REVIZORA U ODNOSU NA KONTROLE	73
3.1.1. Interni revizori moraju izvršiti procenu efektivnosti i efikasnosti kontrole i promovisati neprestana usavršavanja	74
3.1.2. Interni revizori moraju da obezbede uveravanje o internoj kontroli	75
3.2. OSNOVA ZA EFEKTIVNOST INTERNE KONTROLE	78
3.3. POSEBNA EVALUACIJA INTERNE KONTROLE	81
3.4. FAKTORI KOMPONENTI INTERNE KONTROLE	81
3.4.1. Kontrolno okruženje	81
3.4.2. Procena rizika	83
3.4.3. Kontrole aktivnosti	85
3.4.4. Informacije i komunikacija	85
3.4.5. Monitoring	86
3.5. UTVRĐIVANJE REJTINGA INTERNE KONTROLE	88
3.6. EVALUACIJA KONTROLNOG OKRUŽENJA	90
3.6.1. Poštenje i etičke vrednosti	91
3.6.2. Posvećenost i kompetencija	92
3.6.3. Bord direktora ili Odbor za reviziju	92
3.6.4. Filozofija menadžmenta i stil rada	94
3.6.5. Organizaciona struktura	95
3.6.6. Raspodela ovlašćenja i odgovornosti	95
3.6.7. Kadrovska politika i praksa	96
3.7. UTVRĐIVANJE KONTROLNIH CILJEVA	97
3.8. UKUPNA OCENA INTERNE KONTROLE	98
3.8.1. Komponente interne kontrole	99

3.8.2. Izveštavajte o nedostacima interne kontrole	100
3.9. KARAKTERISTIKE EFIKASNIH INTERNIH KONTROLA	100
3.9.1. Akcioni planovi za evaluaciju	102
3.10. KONTROLNA LISTA ZA ČETIRI CILJA KONTROLE U JAVNOM SEKTORU	103
3.11. MIŠLJENJE O EFEKTIVNOSTI INTERNE KONTROLE NAD FINANSIJSKIM IZVEŠTAVANJEM	104
3.11.1. Materijalne slabosti i značajna odstupanja	105
3.11.2. Davanje mišljenja o ozbiljnosti nedostataka interne kontrole	107
3.11.2.1. „Povlačenje linije“ – predložene smernice PCAOB	109
3.11.2.2. Implikacije izveštavanja „na dan“	110
3.11.2.3. Prošireno izveštavanje o odgovornosti menadžmenta za internu kontrolu	112
3.11.2.4. Odgovornost za finansijsko izveštavanje	114
Pitanja za proveru znanja	115
4. SAMOOCENJIVANJE INTERNE KONTROLE	117
Ciljevi poglavlja	117
4.1. DEFINISANJE SAMOOCENJIVANJA	117
4.2. ALATI I TEHNIKE ZA SPROVOĐENJE CSA	119
4.3. ODNOS IZMEĐU SAMOOCENJIVANJA KONTROLE I INTERNE REVIZIJE	121
4.4. SAMOOCENJIVANJE KONTROLE OD STRANE MENADŽMENTA	123
4.5. SAMOOCENJIVANJE KONTROLE U ODNOSU NA TRADICIONALNU INTERNU REVIZIJU	124
4.6. IZBOR TEMA ZA SESIJE SAMOOCENJIVANJA KONTROLE	125
4.7. PRIMENA SESIJA SAMOOCENJIVANJA KONTROLE	126
4.8. PROCEDURE ZA ODRŽAVANJE SESIJA SAMOOCENJIVANJA	128
4.8.1. Utvrđivanje oblasti revizije	128
4.8.2. Definisanje koraka sesije	130
4.8.3. Odabiranje pravilnog procesa	131
4.8.4. Priprema pre sesije	133
4.8.5. Obezbeđenje odgovarajućeg prisustva	136
4.8.6. Upotreba odgovarajuće sposobnosti za procese	138
4.8.7. Korišćenje odgovarajuće tehnologije	139
4.8.8. Obezbeđenje odgovarajućeg nivoa detalja	141
4.8.9. Usmeravanje grupe prema konsenzusu	142
4.8.10. Beleženje podataka sa sesije	144
4.8.11. Dokumentovanje sesije za učesnike	145
4.8.12. Obaveštavanje subjekta odgovornog za proces o rezultatima	148
4.8.13. Praćenje realizacije aktivnosti (<i>Follow up</i>)	149
4.8.14. Dugoročna primena aspekata	150
Pitanja za proveru znanja	151

5. DEFINICIJA, DELOKRUG I ORGANIZACIJA INTERNE REVIZIJE	153
Ciljevi poglavlja	153
5.1. OSNOVE INTERNE REVIZIJE	153
5.1.1. Šta je interna revizija	153
5.1.2. Istorijat interne revizije	155
5.2. MODALITETI DEFINICIJA INTERNE REVIZIJE	157
5.2.1. Definicije interne revizije	157
5.2.2. Definicija Instituta internih revizora	158
5.2.3. Definicija ovlašćenog instituta za javne finansije i računovodstvo	161
5.2.4. Definicija interne revizije prema američkom državnom priručniku o internoj reviziji	161
5.2.5. Definicija interne revizije prema međunarodnim standardima revizije	161
5.3. DELOKRUG INTERNE REVIZIJE	162
5.3.1. Cilj i zadaci interne revizije	163
5.3.2. Delokrug interne revizije prema standardima	164
5.3.3. Proces upravljanja rizikom	165
5.3.4. Upravljanje procesom kontrole	166
5.3.5. Proces upravljanja	167
5.4. OSNOVNI PRINCIPI INTERNE REVIZIJE	168
5.4.1. Integritet, objektivnost i nezavisnost	168
5.4.2. Poverljivost	169
5.4.3. Dužna profesionalna pažnja, veštine i kompetentnost	169
5.4.4. Posao koji obavljaju drugi	169
5.4.5. Dokumentacija	169
5.4.6. Planiranje	170
5.4.7. Dokazi	170
5.4.8. Sistemi interne kontrole i upravljanja rizikom	170
5.4.9. Izveštavanje	171
5.5. ORGANIZACIJA ODELJENJA INTERNE REVIZIJE	171
5.5.1. Područje rada i obim aktivnosti odeljena interne revizije	171
5.5.2. Organizaciona nezavisnost i pozicioniranost odeljenja interne revizije	173
5.5.3. Organizaciona struktura funkcije interne revizije	176
5.6. ZVANJA U INTERNOJ REVIZIJI	178
Pitanja za proveru znanja	182
6. STRATEŠKO I GODIŠNJE PLANIRANJE REVIZIJE	183
Ciljevi poglavlja	183
6.1. OKVIR ZA PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE	183
6.2. RAZVOJ STRATEŠKOG PLANA INTERNE REVIZIJE	185
6.2.1. Definicija i razvoj strateškog plana	185
6.2.2. Definicija strategije	190
6.2.3. Organizaciona struktura	195
6.2.4. Zahtevi koji se odnose na resurse	195
6.2.5. Tehnologija i alati	196

6.2.6. Model za obezbeđivanje resursa	197
6.2.7. Koordinacija sa funkcijom upravljanja rizikom i drugim funkcijama uveravanja	198
6.2.8. Metodi za obezbeđenje usluga	198
6.2.9. Komuniciranje sa stejkholderima	198
6.2.10. Razvoj osoblja	199
6.2.11. Monitoring izvršenja	200
6.2.12. Utvrđivanje strategije revizije na visokom nivou	200
6.2.13. Pregled strateškog plana	201
6.2.14. Struktura strateškog plana interne revizije	201
6.2.15. Određivanje revizijskog ciklusa	202
6.3. GODIŠNJI PLAN INTERNE REVIZIJE	203
6.3.1. Sastavljanje godišnjeg operativnog plana	204
6.4. USKLAĐIVANJE PLANOVA SA KORPORATIVNOM STRATEGIJOM	206
6.5. UTVRĐIVANJE UNIVERZUMA REVIZIJE	208
6.5.1. Definisanje univerzuma revizije	208
6.5.2. Opšte smernice za određivanje univerzuma revizije	210
6.5.3. Kreiranje strukture univerzuma revizije	212
6.6. TEHNIKE ZA EFIKASNIJE PLANIRANJE REVIZIJE	216
6.6.1. Ciljevi planiranja	216
6.6.2. Faktori koji utiču na proces planiranja	217
6.6.3. Zašto je planiranje revizije izazov	218
6.6.4. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija	218
6.6.5. Obim planiranja	219
6.6.6. Proces planiranja	220
6.6.6.1. Sticanje znanja o subjektu	220
6.6.6.2. Da li interni revizori treba da koriste belešku o planiranju	220
6.6.6.3. Utvrđivanje univerzuma revizije	222
6.6.6.4. Utvrđivanje ciljeva zadatka	222
6.6.6.5. Kontrolna lista za planiranje revizije	223
6.6.6.6. Utvrđivanje obima zadatka	224
6.6.6.7. Odlučivanje o alokaciji sredstava	224
6.6.7. Priprema programa revizije	225
Pitanja za proveru znanja	225
7. PLANIRANJE REVIZIJSKOG ANGAŽMANA	227
Ciljevi poglavlja	227
7.1. PLANIRANJE PROJEKTA	228
7.1.1. Pripremne aktivnosti za planiranje revizije	228
7.1.2. Priroda aktivnosti interne revizije	229
7.1.3. Ciljevi planiranja	229
7.1.4. Utvrđivanje ciljeva revizije	231
7.1.5. Faktori koji utiču na proces planiranja	232
7.1.6. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija	233

7.1.7. Obim planiranja	233
7.1.8. Revizorski tim	234
7.1.9. Kontaktiranje subjekta revizije i sačinjavanje plana revizije	235
7.2. PRELIMINARNI REVIZORSKI PREGLED	236
7.2.1. Faze preliminarnog pregleda	236
7.2.1.1. Inicijalno upoznavanje	237
7.2.1.2. Identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti	238
7.2.1.3. Pregled i ocena okruženja interne kontrole	240
7.2.1.4. Dokumentovanje preliminarnog pregleda	242
7.2.1.5. Potvrda	243
7.2.1.6. Planiranje detaljne revizije	243
7.3. TEHNIKE PRELIMINARNOG PREGLEDA	244
7.3.1. Intervjuisanje	244
7.3.2. Komparativna analiza	244
7.3.3. Dijagrami tokova	245
7.3.4. Upitnici o internoj kontroli	245
7.3.5. Narativna tehnika	245
7.3.6. Analitički pregled	245
7.3.7. Matrice rizika i kontrole	246
7.3.8. Istraživačko uzorkovanje	246
7.3.9. Vizuelna zapažanja	246
7.4. ZNAČAJ PRELIMINARNOG PREGLEDA	246
7.4.1. Pismo o angažovanju	247
7.4.2. Potreba za upoznavanjem sa delokrugom interne revizije	247
7.5. OCENA RIZIKA PRI PLANIRANJU ANGAŽOVANJA	249
7.6. PROGRAM REVIZIJE	250
7.6.1. Uloga programa revizije	251
7.7. KONTROLNE LISTE	252
7.8. UZORKOVANJE U INTERNOJ REVIZIJI	253
7.8.1. Revizijsko uzorkovanje	253
7.8.2. Kreiranje uzorka	254
7.8.3. Drugi rizici	256
7.8.4. Postupci uzorkovanja	257
Pitanja za proveru znanja	262
8. OBAVLJANJE TESTIRANJA NA TERENU	263
Ciljevi poglavlja	263
8.1. OBAVLJANJE RADA NA TERENU	264
8.2. DOKAZI U REVIZIJI	266
8.3. CILJEVI I VRSTE TESTIRANJA	268
8.3.1. Ciljevi testiranja	268
8.3.2. Vrste testiranja	269
8.4. TESTIRANJE KONTROLA	270
8.5. SUŠTINSKO TESTIRANJE	272

8.6. PROJEKTOVANJE TESTOVA PROCESA	274
8.6.1. Identifikovanje rizika	276
8.6.2. Identifikovanje internih kontrola	278
8.6.3. Planiranje testiranja	280
8.6.4. Definisanje standarda ili kriterijuma poslovanja	281
8.6.5. Dobro projektovan proces	281
8.6.6. Neadekvatni procesi	283
8.6.7. Definisanje populacije za testiranje	283
8.7. SPROVOĐENJE TESTIRANJA KONTROLA	284
8.7.1. Izbor ključnih kontrola koje treba testirati	285
8.7.2. Ocena adekvatnosti kontrola	286
8.7.3. Priprema programa testiranja	288
8.8. METODE I TEHNIKE TESTIRANJA	289
8.9. NADZOR ANGAŽOVANJA	294
Pitanja za proveru znanja	296
9. IZVEŠTAVANJE I FOLLOW UP	297
Ciljevi poglavlja	297
9.1. SAOPŠTAVANJE REZULTATA OBAVLJENE REVIZIJE	297
9.2. CILJEVI IZVEŠTAJA INTERNE REVIZIJE	298
9.3. ATRIBUTI DOBROG REVIZORSKOG IZVEŠTAJA	302
9.4. PRIPREMANJE IZVEŠTAJA INTERNE REVIZIJE	305
9.5. OPIS KORAKA REVIZORSKOG IZVEŠTAVANJA	308
9.6. STRUKTURA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA	310
9.6.1. Naslovna strana izveštaja	311
9.6.2. Sadržaj izveštaja	312
9.6.3. Ciljevi i delokrug revizije	312
9.6.4. Revizijski sažetak za top menadžment	312
9.6.5. Mišljenje interne revizije	314
9.6.6. Nalazi i preporuke	315
9.6.7. Prilozi	318
9.7. RAZVIJANJE NALAZA U KONKRETNOM REVIZORSKOM IZVEŠTAJU	319
9.8. TEHNIKE PISANJA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA	323
9.8.1. Saveti za pisanje izveštaja revizije	325
9.8.2. Efikasna taktika kod pisanja izveštaja	326
9.9. PRAVILA JASNOG PISANJA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA	327
9.9.1. Značaj pravila pisanja	327
9.9.2. Interni revizor utvrđuje svoju glavnu ideju	327
9.9.3. Izgradnja tačke (stanovišta, gledišta) podrške i sadržaja	328
9.9.4. Napisati prvo najlakši deo	328
9.9.5. Počinjati pasuse sa tematskom rečenicom	329
9.9.6. Izražavati se konkretno	330
9.10. NACRT REVIZORSKOG IZVEŠTAJA	330
9.11. DISTRIBUCIJA IZVEŠTAJA REVIZIJE	332

9.12. PRAĆENJE IMPLEMENTACIJE PREPORUKA – FOLLOW UP	333
Pitanja za proveru znanja	337
10. ULOGA INTERNE REVIZIJE U OTKRIVANJU I SPREČAVANJU PREVARA	339
Ciljevi poglavlja	339
10.1. DEFINICIJA PREVARE	339
10.2. OBLASTI PODLOŽNE PREVARAMA	341
10.3. VRSTE FINANSIJSKIH PREVARA	343
10.4. LIČNE KARAKTERISTIKE KOJE UKAZUJU NA PONAŠANJE KOJE VODI PREVARI	345
10.5. REVIZIJA BAZIRANA NA RIZIKU OD PREVARA	346
10.6. USLOVI KOJI POVEĆAVAJU RIZIK OD PREVARE	349
10.7. MODELI RIZIKA OD PREVARA	350
10.8. RAZVIJANJE PRISTUPA U OCENI RIZIKA	353
10.8.1. Identifikacija rizika	353
10.8.2. Merenje rizika	353
10.8.3. Određivanje prioriteta kod rizika	354
10.8.4. Reagovanje na rizik od prevare	355
10.9. INDIKATORI PREVARE	356
10.10. VEŠTINE INTERNOG REVIZORA U ISTRAZI PREVARE	360
10.10.1. Revizija u funkciji otkrivanja i prevencije prevare	360
10.10.2. Procedure interne revizije	362
10.10.3. Identifikovanje radnji koje čine prevaru	364
10.10.4. Istraga zbog prevare	365
10.10.5. Vođenje istrage	366
10.10.6. Tehnike ispitivanja revizije u slučaju prevare	367
10.10.7. Zaključenje revizije u vezi sa prevarom	370
10.10.8. Izveštaji o prevari	372
10.11. ULOGA INTERNE KONTROLE U FUNKCIJI PREVENCIJE I OTKRIVANJA PREVARE	372
10.12. ODGOVORNOST ZA UPRAVLJANJE RIZIKOM OD PREVARE	373
10.12.1. Dodela obaveze upravljanja rizikom	373
10.12.2. Uloge i odgovornosti izvršnog odbora	375
10.12.3. Poslovni menadžeri	375
10.12.4. Pojedinačni članovi osoblja	376
10.12.5. Uloge i odgovornosti interne revizije	376
10.12.6. Odbori za reviziju	378
10.12.7. Policija	378
Pitanja za proveru znanja	379

11. ODNOS INTERNE REVIZIJE SA DRUGIM UČESNICIMA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA	381
Ciljevi poglavlja	381
11.1. KOORDINACIJA IZMEĐU INTERNIH I EKSTERNIH REVIZORA	382
11.1.1. Delokrug internih i eksternih revizora	382
11.1.2. Uloge i odgovornosti	383
11.1.3. Nivoi odnosa između interne i eksterne revizije	385
11.1.4. Profesionalni standardi kao podrška koordinisanom radu	386
11.1.5. Baziranost saradnje na standardima eksterne revizije	387
11.1.6. Zasnovanost saradnje na standardima interne revizije	390
11.2. POSTUPCI ZA POSTIZANJE EFIKASNE SARADNJE U OBAVLJANJU REVIZIJA	393
11.2.1. Razmena dokumentacije revizije	393
11.2.2. Direktna razmena informacija	394
11.2.3. Korišćenje zajedničke metodologije	395
11.2.4. Pomoć kroz zajednički rad	395
11.2.5. Saradnja u oblasti obučavanja revizora	396
11.2.6. Praćenje nalaza revizije	396
11.2.7. Zajedničko planiranje projekta revizije	396
11.3. ODNOS SA ODBOROM ZA REVIZIJU	398
11.3.1. Definicija odbora za reviziju	398
11.3.2. Sastav, ovlašćenja i funkcionisanje	399
11.3.3. Uloga odbora za reviziju	399
11.3.3.1. Upravljanje rizikom	400
11.3.3.2. Uloga borda direktora	401
11.3.4. Pravila u Sjedinjenim Američkim Državama	402
11.3.5. Odgovornosti odbora za reviziju koje se odnose na internu reviziju	405
11.3.5.1. Postavljenje direktora interne revizije	405
11.3.5.2. Odobravanje pravilnika interne revizije	406
11.3.5.3. Odobravanje planova i budžeta interne revizije	407
11.3.5.4. Pregled značajnih nalaza revizije i primenjene mere	408
11.4. ODNOSI SA RUKOVODSTVOM	409
11.4.1. Zahtevi rukovodstva za savetom i usmerenjem	410
11.4.2. Konflikt	411
11.4.3. Rešavanje konflikta	411
Pitanja za proveru znanja	413
12. PROFESIONALNI STANDARDI I SERTIFIKACIJA INTERNIH REVIZORA	415
Ciljevi poglavlja	415
12.1. ZNAČAJ PROFESIONALNIH STANDARDA	416
12.2. PROFESIONALNO OBAVLJANJE INTERNE REVIZIJE	416
12.3. NASTANAK STANDARDA	417
12.4. PRVI STANDARDI INTERNE REVIZIJE	418

12.5. NOVI STANDARDI INTERNE REVIZIJE	420
12.6. STRUKTURA I SADRŽAJ NOVIH STANDARDARDA	423
12.6.1. Standardi karakteristika interne revizije	423
12.6.2. Standardi izvođenja interne revizije	425
12.7. NOVINE U NOVIM STANDARDIMA	428
12.7.1. Širenje fokusa revizije	428
12.7.2. Propisivanje strateške uloge	428
12.7.3. Naglašavanje stvaranja vrednosti	428
12.7.4. Podrška konsultantskom poslu	429
12.7.5. Objašnjenje nezavisnosti	429
12.7.6. Jedan standard ne zadovoljava sve potrebe	430
12.7.7. Različiti angažmani, različiti standardi	430
12.7.8. Poboljšanje predstave o profesiji	430
12.7.9. Nova struktura standarda	431
12.8. PRAKTIČNI SAVETI	432
12.9. NADLEŽNE INSTITUCIJE ZA STANDARDE REVIZIJE	433
12.10. RAZLIKE I SLIČNOSTI IZMEĐU STANDARDARDA EKSTERNE I INTERNE REVIZIJE	433
12.11. PROFESIONALNA ETIKA INTERNIH REVIZORA	436
12.12. ETIČKI KODEKS INTERNIH REVIZORA	436
12.12.1. Principi Kodeksa za interne revizore	437
12.12.2. Pravila ponašanja za interne revizore	438
12.12.3. Primena etičkog kodeksa	439
12.13. SERTIFIKACIJA INTERNIH REVIZORA	439
12.13.1. Kvalifikacije osoblja	439
12.13.2. Zašto se traže profesionalni sertifikati	440
12.13.3. Ispit za sticanje sertifikata CIA	441
12.13.3.1. Ispit za sticanje CIA	442
12.13.3.2. Održavanje sertifikata CIA	442
12.13.4. Ostali sertifikati čiji je sponzor IIA	442
12.13.4.1. Zahtevi za CCSA	443
12.13.4.2. Zahtevi za CGAP	443
12.13.4.3. Zahtevi za CFSA	444
12.13.5. Ispit za sertifikovanog revizora za informacione sisteme	444
12.13.6. Sertifikat za sertifikovanog revizora za prevare	446
12.13.7. Zašto tražiti sertifikat za bilo šta	446
Pitanja za proveru znanja	447
LITERATURA	449

Iglava

Definicije i modeli interne kontrole

CILJEVI UČENJA

Nakon ovoga poglavlja trebalo bi da razumete i komentarišete sledeće kategorije:

- Značaj interne kontrole
- Razumevanje COSO definicije interne kontrole
- Ciljeve interne kontrole
- Komponente interne kontrole
- Tri dimenzije sistema interne kontrole predstavljene na kocki
- Odnose između ciljeva i komponenti kontrole
- Modele interne kontrole
- Strukturu kontrole

1.1. KARAKTERISTIKE INTERNE KONTROLE

1.1.1. Značaj interne kontrole za interne revizore

Sveobuhvatna revizija vodi interne revizore u nepoznate vode. Oni se suočavaju sa disciplinama i tehnikama van njihovog tehničkog znanja. Oni možda ne mogu da postanu instant stručnjaci za reklamu, poljoprivredu, carinske dažbine, inženjering, međunarodnu trgovinu, penzije, bezbednost, zagađenost, transport i bezbroj drugih aktivnosti o kojima moraju doneti objektivne i kompetentne procene.

Ključ je kontrola. Kontrola kao glagol, je snaga. Ona se stara da se stvari urade ili ne urade. Kontrola kao imenica, je fizički način kroz koji se ta snaga koristi. Obe koriste rukovodioci da bi se osigurali da će njihovi radni ciljevi biti ostvareni.

Svaka aktivnost u organizaciji funkcioniše na dva nivoa u okviru dva sistema. Jedan je sistem rada koji je tako isplaniran da ostvari zadate ciljeve kao što je proizvodnja 100 artikala uz istovremeno pridržavanje standarda u pogledu troškova, kvaliteta i rokova. Drugi je sistem kontrole koji preklapa sistem rada. On se sastoji od procedura, pravila i instrukcija kreiranih da bi se obezbjedilo da će se ciljevi sistema rada ostvariti. Kontrola povećava verovatnoću da će se ciljevi menadžmenta postići.

Interni revizori možda ne mogu u potpunosti da razumeju sistem rada, pa čak i kada bi mogli možda neće moći da ga objektivno procene. Interni revizori su obučeni da objektivno procene sisteme kontrole. Sistemi kontrole su u okviru sposobnosti internog revizora da shvati i ispita. Ovo znanje je revizorov „sezame otvori se“. Na primer, sasvim je moguće da interni revizor ne bi mogao da proceni metode prema kojima zaposleni proizvode 100 artikala. Te metode su deo sistema rada koji je tehnički deo i možda izvan revizorske evaluacije. Ali interni revizori po profesiji imaju manje teškoća kod evaluacije proizvodnog sistema kontrole koji je koncipiran tako da se vidi da li proizvodnja zadovoljava ciljeve. Revizori ne moraju umeti da odrede da li su mašine pravilno podešene, da li su artikli proizvedeni na najefikasniji način ili da li je napravljena najmanja moguća količina škarta. Međutim, oni mogu utvrditi stepen do kojeg kontrola proizvodnje vrši svoju ulogu: planiranje i kontrola proizvodnje da se zadovolje ciljevi organizacije u pogledu dobrog usluživanja korisnika, efikasnog rada pogona i malog ulaganja u zalihe. Na taj način, oni mogu odrediti da li se koriste kontrole koje daju realno uverenje da su mašine pravilno kalibrisane, efikasna proizvodnja određena i ustanovljena uobičajena količina škarta.

Nadalje, kada subjekti revizije vide pred sobom jednog izaslanika rukovodstva višeg nivoa – nekoga ko zna za šta je više rukovodstvo zainteresovano i o čemu brine, nekoga ko razume opštu politiku i procedure najvišeg rukovodstva, nekoga ko ima iskustva u ispitivanju i kontroli mnogih drugih poslova u preduzeću, nekoga ko je spreman da podeli znanje o internoj kontroli, nekoga koji bi mogao da ukaže na zamke i spreči neprijatna iznenađenja – tada klijenti počinju da gledaju na internog revizora kao na saradnika a ne na policijskog službenika, kao na korisnog poslovnog savetnika a ne nekoga koga se treba plašiti, ocenjivača koji radi u interesu rukovodstva a ne cepidlaku.

Nakon što su prvobitni standardi kompletirani 1978, jedna od prvih aktivnosti u ovoj oblasti koju je Institut sproveo bila je da se proširi ideja o reviziji kontrola. Cilj je bio da se proveri adekvatnost kontrole (pravilno koncipirana), efikasnost (radi se kako je planirano) i kvalitet (ostvarenje ciljeva i namera organizacije). Postoji i četvrti kvalitet a to je korisnost (da se upotrebljava). Novi standard, 2130, dobro opisuje ovaj predmet i treba da se koristi kao uvod u ovu značajnu temu.

Interna kontrola je najosnovniji i najvažniji pojam koji interni revizor mora da razume. Jedan interni revizor preispituje i oblast poslovanja i finansijsku oblast u organizaciji sa ciljem procene internih kontrola. Praktično sve procedure interne revizije su usredsređene na neki oblik evaluacije internih kontrola. Mada je interna kontrola definisana na različite načine, uspešan interni revizor mora koristiti doslednu definiciju interne kontrole i mora dobro razumeti pojmove evaluacije interne kontrole.

Direktori su dugo tražili načine da bolje kontrolišu preduzeća koja vode. Interne kontrole se uspostavljaju da bi preduzeće išlo ka ciljevima rentabilnosti i ostvarenja misije i da bi se smanjila iznenađenja na tom putu. One omogućavaju poslovodstvu da se bavi brzim

promenama u ekonomskom i konkurentskom okruženju, u kome se pomeraju zahtevi i prioriteta klijenata i gde dolazi do restrukturiranja radi budućeg rasta. Interne kontrole promovišu efikasnost, smanjuju rizik od gubitaka sredstava i pomažu da se obezbedi pouzdanost finansijskih izveštaja i usaglašenost sa zakonima i propisima. Pošto interne kontrole služe u mnoge važne svrhe, sve više se zahtevaju bolji sistemi internih kontrola i izveštaji o njima. Interne kontrole se sve više posmatraju kao rešenje za razne potencijalne probleme.

1.1.2. Razumevanje sistema kontrole

Za internog revizora je vrlo bitno da razume suštinu interne kontrole. Interni revizor se suočava sa dva izazova upokušaju da izvrši preispitivanje kontrola u organizaciji. Prvo, interni revizor treba dobro da razume prirodu kontrola, *definiciju nekog sistema kontrole*. Zatim, interni revizor treba da razume celokupnu koncepciju vrsta i prirode internih kontrola koje se primenjuju u organizaciji. Prvi od ova dva pojma, ideja sistema kontrole, možda je lakši. Ovaj pojam datira od osnovnih principa mehaničkih i administrativnih procedura koje postoje u svakodnevnom životu. Naredna razmatranja daju neke od definicija sistema kontrole. Nakon toga, daćemo definiciju ciljeva i komponenti jednog sistema interne kontrole, ključne komponente mnogih revizorskih aktivnosti za preispitivanje.

Sistemi kontrole su potrebni u svim oblastima poslovanja, unutar i izvan organizacije. Najvećim delom, korišćeni pojmovi i principi su isti bez obzira gde se srećemo sa sistemom kontrole. Automobil nam može pružiti dobru analogiju za kontrolni sistem. Kada se gas pedala pritisne, automobil ide brže. Kada se pritisne kočnica, automobil usporava ili se zaustavlja. Kada se volan okrene, vozilo se okreće. *Vozač kontroliše* automobil. Ako vozač ne koristi gas, kočnicu ili volan na pravilan način automobil će se kretati *bez kontrole*.

Jedna organizacija je slična automobilu. Koriste se različiti sistemi kao što je proces proizvodnje i prodaje, računarski informacijski sistemi i računovodstveni sistem. Ako menadžment ne upravlja ili ne usmerava ove sisteme na pravilan način, funkcionisanje organizacije neće biti pod kontrolom. Naravno, upravljanje organizacijom je mnogo komplikovanije. Interni revizor prvo mora shvatiti ove sisteme kontrole a zatim napraviti procenu da bi mogao odrediti da li su komponente sistema pravilno povezane i da li menadžment pravilno upravlja kontrolama koje mu omogućuju da rukovodi sistemom. Ova vrsta sistema ili procesa se često naziva *internom kontrolom* ili *sistemom kontrole* organizacije.

Sredstva kontrole obuhvataju ljude, propise, budžete, planove i gomilu drugih komponenti. Svi zajedno ovi elementi čine sisteme kontrole. Ovi sistemi mogu sadržati pod-sisteme a mogu biti i u sastavu većih sistema. Svi ti sistemi harmonično funkcionišu u ispunjavanju jednog ili više zajedničkih ciljeva. Sistemi mogu biti zatvoreni ili otvoreni. Kod zatvorenih sistema nema interakcije sa okruženjem, kod otvorenih ima. Zatvoreni sistemi su bili retki – ali od kako su računari ušli u opštu upotrebu koriste se mnogo češće. Interni revizori imaju posla sa oba sistema mada ne mogu ignorisati uticaj okruženja na kontrole otvorenog sistema.

Dobro poznati primer jednog zatvorenog sistema je onaj koji se koristi za regulisanje temperature u kući. Kako on funkcioniše videćemo na sedećem primeru. Cilj vlasnika kuće je da kontroliše kućnu sredinu – da utiče na nju – dovodeći hladnoću ili toplotu, već prema potrebi. Ukoliko je sredina izuzetno vruća ili hladna, klima uređaj/peć se može uključiti ili isključiti da bi se temperatura dovela na željeni nivo. Ova kontrola može biti ručna ili preko nekog kontrolnog uređaja. Jedan takav uređaj je termostat.

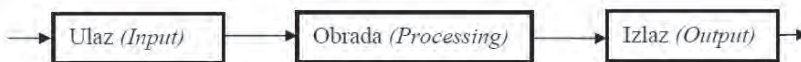
Cilj je, kao što smo videli, udobnost. Određivanje cilja je prvi korak u procesu kontrole.

Termostat se može namestiti tako da ostvari taj cilj. Precizno podešavanje je standard – drugi element kontrole.

Kako se termometar u termostatu diže iznad ili pada ispod tog standarda, uređaj uočava razliku između stvarne temperature i temperature koja će ispuniti kućevlasnikov cilj – specifični standard. Ovo je treći element kontrole – upoređivanje onoga što jeste sa onim što bi trebalo da bude.

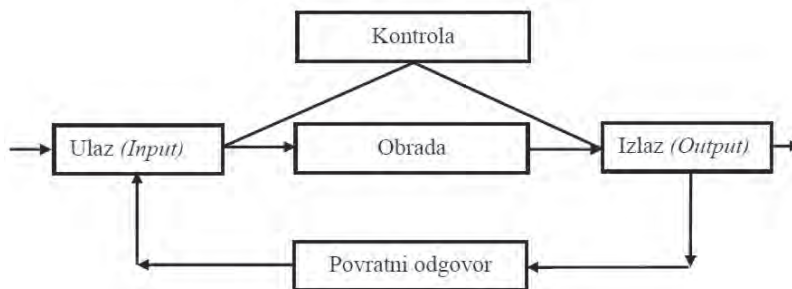
Kada upoređenje pokaže nezadovoljavajuće stanje – standard (pa prema tome i cilj) nije održan – termostat izdaje naredbu elementu za grejanje ili hlađenje da se uključi. Ovo je četvrti element kontrole – korektivni postupak.

Poslovni sistemi su, naravno, obično mnogo složeniji ali svi oni funkcionišu na isti način. Mnogo opštiji zatvoreni kružni sistemi, na primer sistemi za narudžbu robe u određenim intervalima, obično se zovu sistemi sa povratnim odgovorom (*feedback systems*). Kao i u slučaju termostata, autput (ovde, okruženje) se upoređuje sa nekim standardom tako da se dobije adekvatan odgovor. Svi operativni sistemi imaju osnovne načine inputa (ulaza), procesinga (obrade) i autputa (izlaz, rezultat):



Slika 1. Delovi poslovnog sistema

Da bi se kontrolisao proces tako da autput i dalje zadovoljava željene standarde, moraju se dodati dva elementa – kontrola i povratni odgovor (*feedback*):¹



Slika 2. Funkcionisanje sistema sa kontrolom i povratim odgovorom

Tako u jednom proizvodnom sistemu:

- Input obuhvata ljude, mašine i sirovine.
- Obrada pretvara sirovine i rad u proizvod.
- Autput je finalni proizvod.
- Sistem kontrole sadrži kontrolu proizvodnje, kojom se reguliše tok ulaznog materijala i usluga i inspekciju autputa.

1 Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, June 2003., p. 76.

- Kontrola upoređuje autput sa standardima kroz inspekcije ili kompjuterizovanu opservaciju.
- Povratni odgovor saopštava odstupanja elementu za obradu.
- Korektivni postupak poboljšava proces da bi se približilo prihvatljivom standardu.

Zatvoreni kružni sistem – ne treba brkati sa otvorenim sistemom – slaže se sa klasičnim gledištem rukovodstva o kontroli: da se vidi ostvarivanje namera. Kontrola, prema tome, obuhvata celokupan rad na ostvarenju rezultata koji su u saglasnosti sa planovima, da se vidi da su ciljevi ostvareni.

1.1.2.1. Jednostavan sistem kontrole

Pojam interne kontrole nije naročito složen a jednostavni procesi i procedure kontrole se često zanemaruju. Interna revizija je često pozvana da menadžmentu opiše sisteme kontrole i da ih ubedi u značaj kontrole čak ikada menadžment ima druge prioritete. Interni revizor mora biti zagovornik značaja kontrole. Da bi bio efikasan, revizor mora dobro poznavati osnovne pojmove sistema kontrole kao i ciljeve i komponente interne kontrole.

Sistem kontrole se veoma jednostavno može prikazati na drugi način kao jedrenjak koji je zaplovio prema određenoj luci i treba da stigne uplanirano vreme. Na pojedinim tačkama napredovanje se određuje pomoću raznih navigacionih pomagala. Zbog vetrova koji preovlađuju, ili vremenskih uslova, jedrenjak može skrenuti sa kursa ili od reda vožnje. Kao rezultat toga potrebno je menjati smer, podešavati jedra i imenirati planirati dolazak. Ovde kapetan broda upravlja sistemom kontrole uzimanjem u obzir i procenivanjem uticaja novih okolnosti na stvarno napredovanje a zatim vrši odgovarajuće korekcije položaja jedara ili druge dodatne aktivnosti. Kapetanov sistem kontrole doprinosi da brod blagovremeno i na najefikasniji mogući način stigne na svoje odredište. Pa ipak, nepredviđeni vremenski uslovi mogu prouzrokovati značajne probleme u redu vožnje.

Svrha svakog sistema kontrole je da postigne ili zadrži željeno stanje ili okolnosti. Sistem interne kontrole treba da je ustanju da zadovolji različite ciljeve ustanovljene od strane menadžmenta za tu oblast kontrole. Osnovni sistem kontrole ima četiri elementa:

1. *Detektorski ili senzorski.* Mora postojati neka vrsta mernog uređaja koji otkriva šta se dešava u konkretnom elementu sistema koji se kontroliše – na primer, termostat u kući koji je povezan sa peći. Interni revizor je često senzor koji uočava problem dok radi na nekom drugom predmetu.
2. *Selektorski ili standardni.* Detektor koji javlja otekućem stanju mora imati neku vrstu standarda da bi uporedio ono šta se ustvari događa sa onim šta bi trebalo da se dogodi. Termostat je postavljen na željenu temperaturu a povezan je sa termometrom koji meri stvarnu temperaturu. Kolebanja u temperaturi na više ili na niže u odnosu na vrednosti koje je postavio korisnik uzrokuju da se peć uključuje i isključuje.
3. *Efektorski ili kontrolni.* Kontrolni element sistema menja aktivnosti područja koje je pod kontrolom na bazi upoređenja detektovanih sa standardnim rezultatima. Termostat isključuje peć kada temperatura dostigne prethodno određeni broj stepeni i ponovo uključuje peć kada ona padne.
4. *Komunikaciono mrežni.* Komunikaciona mreža kontrolnog sistema je prosto rečeno vozilo za prenos poruka između kontrolnog senzora i entiteta koji se kontroliše.

Termostat za zagrevanje kuće je povezan sa senzorom na peći – obično se nalazi dalje od dnevnog boravka – isa mernim uređajem koji je udnevnom boravku.

Ova četiri elementa mogu se nazvati kontrolnim sistemom zato što su odvojene aopet međusobno povezane komponente jednog celokupnog kontrolnog procesa. Slika 3. prikazuje takav jedan konceptijski kontrolni sistem.²

Postoje mnogi drugi primeri ovog tipa kontrolnih sistema usvakodnevnom životu. Ovi isti elementi se ponavljaju i usloženijim sistemima. Mnogi procesi u jednoj poslovnoj organizaciji nemaju automatski sistem kontrole jer ne postoje formalni detektorski uređaji. Šta više, čak ifizički (ne automatski) sistemi imaju elemente kontrole. Na primer, sistem za odobravanje dokumenata prilikom kontrole, odobravanja i isplate putnih troškova zaposlenom ima elemente jednog kontrolnog sistema. Takođe, interni revizori često služe kao vrsta detektorskog uređaja kontrolnog sistema, kao što je gore iopisano, time što pomažu da budemo sigurni da kontrolni sistem efikasno funkcioniše.



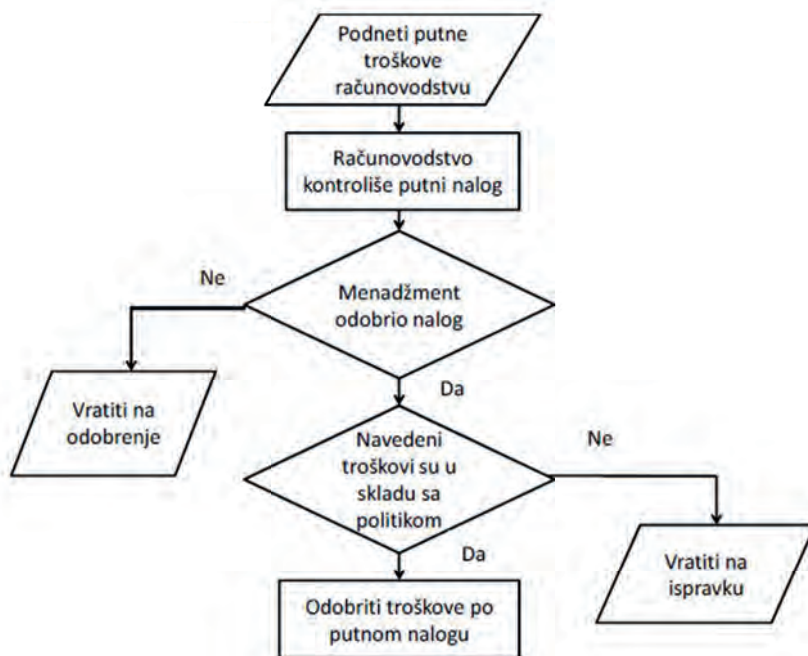
Slika 3. Elementi jednog kontrolnog sistema

1.1.2.2. Elementi jednog kontrolnog sistema

Ljudi često misle okontrolnim sistemima kao o složenim mehaničkim uređajima ili kao okomputerskim informacionim sistemima. Ovo ograničeno gledište nije tačno. Različite vrste kontrolnih sistema ili procesa postoje na svim nivoima uorganizaciji iusvakodnevnim aktivnostima. Svaki ustanovljeni automatizovani ili manuelni proces se može smatrati jednim kontrolnim sistemom. Prava priroda ovih sistema se može shvatiti ako se predstave kao glavni elementi ili faze celokupnog procesa rukovođenja. Interni revizor često treba da posmatra jedan proces – kao što je recimo trebovanje robe za ekonomat – itreba da razume kako taj proces funkcioniše. To razumevanje započinje planiranjem izvođenja revizije istim

2 Robert R. Moeller, Herbert Witt, *Brink's Modern Internal Auditing*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005. p. 72.

uvezi utvrđivanjem ciljeva revizije. Za planiranje se koriste podaci dobijeni iz redovnog poslovanja, iz celokupnih planova menadžmenta kao i informacija dobijenih spolja. Element planiranja u kontrolnom sistemu predstavlja input za sledeći element - donošenje budžeta - koji za uzvrat obezbeđuje podatke za faze poslovanja, vrednovanja, izveštavanja i analize u kontrolnom sistemu menadžmenta. Jedan kontrolni sistem menadžmenta za odobravanje naloga za putne troškove je prikazan na slici 4. Ovaj, kao i najkompletniji poslovni procesi uglavnom sadrže sledeće elemente:



Slika 4. Primer sistema kontrole

Sistem kontrole dat na slici 4. daje opis osnovnog procesa menadžmenta za odobravanje naloga za putne troškove zaposlenih. Na slici je opisan proces koji ima mnogo varijacija ili izuzetaka pošto praksa retko tačno prati ono što je planirano. To znači da svi dokumenti neće imati tok od onoga koji ih odobrava do mesta gde se izvršavaju. Pitanja ili izuzeci mogu uputiti dokumente za putne troškove različitim putevima. Dokumentacija ili detalji snjima uvezi mogu biti nepotpuni amože biti igrešaka. Dopunske mere ipostupci obezbeđuju adekvatne vrednosti uvezi napredovanja i čine osnovu za dalje korekcije da bi se osiguralo ostvarenje ciljeva. Funkcijom kontrole koju pruža interna revizija obezbeđuju se ove dopunske vrednosti, postupci iprocedure.

1.1.3. Definicije internih kontrola

Interna kontrola znači različite stvari za različite ljude. To prouzrokuje zabunu među poslovnim ljudima, zakonodavcima, regulatorima i drugima. Problem u komunikaciji koji

iz toga proizilazi i različita očekivanja dovode do problema unutar preduzeća. Problemi se povećavaju kada je neki uslov jasno definisan u zakonu, regulativi ili pravilu.

Postoji više definicija interne kontrole. Najpoznatije od njih date su u Međunarodnim standardima revizije, Standardima interne revizije, kao i COSO i definicija AICPA.

Sistem interne kontrole definisan je Međunarodnim standardima eksterne revizije kao „sistem koji obuhvata sve politike i postupke (interne kontrole) koje je rukovodstvo pravnog lica prihvatilo radi pomoći u postizanju svojih ciljeva u smislu obezbeđenja da se, u meri u kojoj je to moguće, uredno i efikasno odvija poslovanje pravnog lica, što uključuje pridržavanje politike rukovodstva, očuvanje integriteta sredstava, sprečavanje i otkrivanje kriminalnih radnji i grešaka, tačnost i potpunost finansijskih evidencija i blagovremeno sastavljanje pouzdanih finansijskih informacija.”³

Internim revizorima, koji treba da su okrenuti ka rukovodstvu i ciljevima, potrebna je vlastita definicija koja povezuje rukovodeću funkciju kontrole i kontrolisanja sa načinima koji se koriste da se ta funkcija sprovede na svakoj aktivnosti u organizaciji. Prema tome, interni revizor gleda na kontrolisanje i kontrole kao angažovanje svih načina osmišljenih u preduzeću da se unaprede, usmere, ograniče, upravljaju i proveravaju njene razne aktivnosti u cilju ostvarenja ciljeva preduzeća. Ovi načini za kontrolu uključuju ali nisu ograničeni na, oblik organizacije, politike, sisteme, procedure, instrukcije, standarde, odbore, kontni plan, predviđanja, budžete, rokove, izveštaje, evidencije, kontrolne liste, metode, uređaje i internu reviziju.

Međutim, svrha kontrole je važnija od definicije kontrole. Ono što interni revizori moraju imati na umu je da su kontrole adekvatne i korisne samo ako su osmišljene tako da se postigne cilj. Interni revizori prvo moraju znati cilj da bi pravilno mogli proceniti načine kontrole.

Institut internih revizora u Standardima interne revizije definiše kontrolu kao svaku akciju koju preduzima rukovodstvo, odbor i druge strane radi upravljanja rizikom i povećanja verovatnoće ostvarivanja postavljenih ciljeva. Rukovodstvo planira, organizuje i usmerava izvođenje dovoljnog broja akcija u cilju sticanja razumnog uveravanja da će ciljevi biti postignuti.

“Kontrole postoje i koriste se da pomognu rukovodstvu u ostvarenju njihovih primarnih ciljeva a to su:

- Relevantne, pouzdane i verodostojne finansijske i poslovne informacije.
- Efektivno i efikasno korišćenje resursa organizacije.
- Čuvanje sredstava organizacije.
- Usaglašenost sa zakonima, propisima, etičkim i poslovnim normama i ugovorima.
- Identifikovanje izloženosti riziku i korišćenje efikasnih strategija za njegovo kontrolisanje.
- Utvrđeni ciljevi i težnje za poslovanje ili programe.”⁴

3 Međunarodni standardi revizije. Standard „Ocena rizika i interna kontrola”, Savez računovoda i revizora Srbije, Beograd, 2002., str. 173.

4 Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, June 2003., p. 64.

Kontrole prema COSO izveštaju⁵ su definisane „kao politike, procedure, prakse i organizacione strukture dizajnirane za pružanje razumnog uveravanja da će ciljevi poslovanja biti ostvareni, a neželjeni događaji sprečeni ili detektovani i korigovani.”⁶

COSO izveštaj i *Standardi interne revizije* suštinski obuhvataju iste široke ciljeve interne kontrole, preporučujući da svaka organizacija formuliše sopstveni sistem interne kontrole kako bi se zadovoljile potrebe organizacije.

Američki institut ovlašćenih javnih računovođa (*American Institute of Certified Public Accountants - AICPA*) definiše internu kontrolu kao: „Interna kontrola je proces koji preduzima upravni odbor, menadžment ili drugi zaposleni – koji je tako organizovan da obezbedi razumno uverenje u vezi sa postizanjem ciljeva u sledećim kategorijama:

- Pouzdanost finansijskog izveštavanja
- Efektivnost i efikasnost operacija, i
- Usaglašenost sa primenljivim zakonima i regulativama.”

Prema Sawyer-u definicija AICPA teži da zamagli razliku između kontrole kao glagola i kontrole kao imenice. U poslovnom i administrativnom svetu, ove reči su dobile posebno značenje i zato je važno zadržati razliku među njima: glagol predstavlja radnju staranja da se uradi ono što treba da se uradi i da se spreči ono što je zabranjeno kako bi se utvrđeni ciljevi rukovodstva ostvarili; a imenica predstavlja načine koji se koriste da pomognu „kontroloru” da kontroliše.⁷

Podsistemi koji služe strateškom planiranju i operativnim funkcijama koriste administrativne kontrole. Planovi višeg rukovodstva su na strateškom nivou. Načini za sprovođenje tih planova su na operativnom nivou. Konceptija kontrole ostaje ista. Jedino ciljevi na koje se primenjuju su različiti. I kako se „kontrola koristi da evaluiira druge kontrole” interni revizori mogu vršiti evaluacije na svim nivoima. (Da li su svi ciljevi zadovoljeni efikasno, ekonomično i efektivno?)

Za internog revizora koji je orijentisan prema menadžmentu, čak i sami ciljevi podležu preispitivanju. Da li se oni podudaraju sa ciljevima i filozofijom celokupne organizacije? Da li se oslanjaju na precizne i korisne informacije? Da li su još uvek relevantni u jednom promenljivom okruženju? Da li su u skladu sa eksternim kontrolama državnih pravila i propisa? Da li zadovoljavaju potrebe društva?

Istorijski gledano postoji velika konfuzija i nedostatak konsenzusa oko toga šta „interna kontrola” znači. Operativni rukovodioci, finansijski rukovodioci, odbori direktora, interni i eksterni revizori, zakonodavci i druga tela za propise, investitori i kreditori su utvrdili potrebu za iznalaženjem zajedničkog jezika za kontrolu. Model COSO-a (The Committee of Sponsoring Organizations) koji su kreirali Američki institut ovlašćenih javnih računovođa (*the American Institute of Certified Public Accountants*), Američka računovodstvena asocijacija (*the American Accounting Association*), Institut finansijskih direktora (*the Financial Executives Institute*), Institut internih revizora (*the Institute of Internal Auditors*), i Institut

5 COSO je Komitet sponzorskih organizacija Tredvej komisije, koji je sponzoriseo razvoj američkog istraživanja pod naslovom *Interna kontrola –Integrirani okvir*. Slični okviri, kao što je *Kriterijumi kontrole*, koji je sponzoriseo Kanadski institut ovlašćenih računovođa, razvijaju se širom sveta.

6 *Interna Kontrola - Integrirani Radni okvir*, Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, 1992.

7 Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, June 2003., p. 63.

za računovode menadžmenta (*the Institute of Management Accountants*), usvojen je kao opšte prihvaćeni okvir za internu kontrolu od strane entiteta koji predstavljaju sve poslovne i vladine sektore, i široko je prihvaćen kao konačni i definitivni standard na osnovu kojeg organizacije mere efikasnost svojih sistema interne kontrole.

Model COSO-a definiše internu kontrolu na sledeći način:

“Interna kontrola predstavlja proces koji obavljaju odbor direktora, menadžment i ostalo osoblje određeno da obezbedi razumna uveravanja o postizanju ciljeva u sledećim kategorijama:

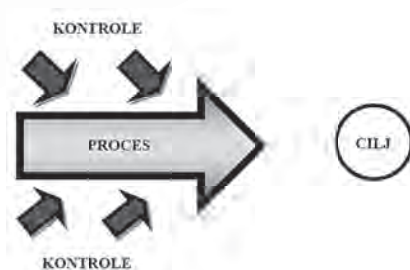
1. Efektivnost i efikasnost poslovanja
2. Pouzdanost finansijskog izveštavanja
3. Usaglašenost sa odgovarajućim zakonima i propisima”.⁸

Ova definicija odražava neke fundamentalne ideje:

- Interna kontrola je *proces*. To je sredstvo da se dođe do kraja a ne kraj sam po sebi.
- Internu kontrolu sprovode *ljudi*. Nju čine ne samo priručnici politike i obrasci već ljudi na svakom nivou u jednoj organizaciji.
- Od interne kontrole se očekuje da da samo *realne garancije* (uverenja), ne apsolutne garancije entitetovom rukovodstvu i odboru.
- Interna kontrola je usmerena na ostvarenje *ciljeva* u jednoj ili više posebnih ali preklapajućih kategorija.

Proces interne kontrole, koji dugo predstavlja mehanizam za smanjenje slučajeva zlo-upotreba, pronevere i grešaka, postao je obimniji, navodeći sve razne rizike sa kojima se suočavaju organizacije. Sada se shvata da je dobar proces interne kontrole važan za mogućnost da kompanija zadovolji svoje ustanovljene ciljeve i da održi finansijsku sposobnost.

Dakle, interna kontrola je *proces* koji sprovodi upravni odbor, više rukovodstvo i svi nivoi personala. To nije samo procedura ili politika koja se sprovodi u jednom vremenskom periodu, već je to pre stalno funkcionisanje na svim nivoima unutar organizacije. Upravni odbor i više rukovodstvo su odgovorni za ustanovljavanje odgovarajuće kulture kako bi se olakšali efektivni procesi interne kontrole i da bi se stalno nadgledala efektivnost, međutim, svaki pojedinac unutar organizacije mora da učestvuje u ovom procesu. Na slici 5. prikazan je proces kojem kontrole pomažu u ostvarivanju cilja.



Slika 5. Proces⁹ interne kontrole

8 COSO Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO). *Internal Control – Integrated Framework*. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1992, p. 18.

9 Mada se govor o „procesu”, interna kontrola se može posmatrati kao mnoštvo procesa.

Interna kontrola pomaže da se ostvari cilj procesa bez toga da to bude neophodni deo procesa – na prilično isti način kao što beli i žuti znaci označavaju autoput kako bi se pomoglo da se saobraćaj odvija uredno, što je neophodno za saobraćaj.

Interna kontrola nije jedan događaj ili okolnost, već niz postupaka koji prožimaju aktivnosti jednog entiteta. Ovi postupci su sveobuhvatni i inherentni su u načinu na koji rukovodstvo vodi poslovanje.

Poslovnim procesima, koji se sprovode u ili preko organizacionih jedinica ili funkcija, upravlja se preko osnovnih rukovodećih procesa planiranja, izvršavanja i praćenja (monitoringa). Interna kontrola je deo ovih procesa i integrisana je u njih. Ona im omogućava da funkcionišu i prati njihovo sprovođenje i tekuću relevantnost. Ona je alat menadžmenta a ne zamena za menadžment.

Kada se ocenjuje interna kontrola treba imati na umu da se ocenjuje proces a ne ishod. Između njih svakako postoji veza. Efektivan proces će verovatno dovesti do željenog ishoda. Postojanje neželjenih ishoda može da bude pokazatelj da sam proces ima nedostataka. Međutim, ta direktna veza ne mora uvek da se pokaže tačnom. Moguće je da se greška u internoj kontroli s pravom pripíše nečemu drugom a ne nekom nedostatku u procesu.

Internu kontrolu sprovodi bord direktora, menadžment i ostalo osoblje jednog entiteta. Ostvaruju je ljudi u organizaciji, onim što rade i govore. Ljudi utvrđuju ciljeve entiteta i stavljaju mehanizme kontrole u funkciju.

Interna kontrola, bez obzira koliko je dobro zamišljena i sprovedena, može dati samo realne garancije (uverenje) menadžmentu i bordu direktora po pitanju ostvarenja entitetovih ciljeva. Na verovatnoću ostvarenja utiču ograničenja koja su inherentna u svim sistemima interne kontrole. Ona uključuju stvarnost da ljudsko prosuđivanje prilikom donošenja odluka može biti pogrešno, da lica odgovorna za uspostavljanje kontrola treba da uzmu u obzir relativne troškove i koristi od istih, i da se neuspeh može pojaviti zbog ljudskih propusta kao što je obična greška ili previd. Pored toga, kontrole se mogu zaobići dosluhom dve ili više osoba. I konačno, menadžment ima načina da bude iznad sistema interne kontrole.

Međunarodni standardi revizije su od 2005. godine promenili definiciju interne kontrole. Prema njima Interna kontrola je definisa na isti način kako to COSO definiše internu kontrolu: „Interna kontrola je proces koji osmišljavaju i na koji utiču lica odgovorna za upravljanje, rukovodstvo i druga lica, radi pružanja opravdanog uverenja o ostvarivanju ciljeva u vezi sa pouzdanošću finansijskog izveštavanja, efektivnosti i efikasnosti poslovanja i poštovanja primenljivih zakona i propisa. U tom smislu interna kontrola je osmišljena i primenjena radi prevazilaženja identifikovanih poslovnih rizika koji ugrožavaju ostvarivanje navedenih ciljeva.”¹⁰

Najprihvatljivija definicija interne kontrole je ona koju je dao Komitet sponzorskih organizacija Tredvej komisije (*Committee of Sponsoring Organizations of the Tredway Commission – COSO*), a ona glasi: „Interna kontrola je proces, ustanovljen i sproveden od strane upravnog odbora preduzeća, izvršnog odbora i drugog osoblja, a cilj mu je da obezbedi razumno uveravanje vezano za postizanje ciljeva u sledećim kategorijama: efikasnost i uspešnost poslovanja, pouzdanost finansijskog izveštavanja, saglasnost sa postojećim zakonima i propisima i zaštita imovine od neovlašćenog prisvajanja, korišćenja ili otuđenja.”

10 Međunarodni standardi i saopštenja revizije, uveravanja i etike, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2005., str. 361.

Uspostavljanje sistema interne kontrole u organizacijama je značajno jer se pomoću nje lakše postižu ciljevi organizacije, kao što je uspješnost poslovanja, profitabilnost i odgovornost. Sistem interne kontrole omogućava da se zadovolji upravljačka i zastupnička odgovornost. Kontrolni postupci moraju pružiti razumno uveravanje u vezi postojanja odgovarajućeg nadzora nad imovinom i poslovnim knjigama preduzeća. To se može postići na način da se oblikuje takav sistem interne kontrole kojim se od zaposlenih zahteva poštovanje odgovarajućih politika i postupaka, kao npr. zahtev da za svaki poslovni događaj postoji odgovarajuće odobrenje. Takav sistem interne kontrole ne samo da osigurava zaštitu imovine i poslovnih knjiga nego takođe kreira uslove u kojima se podstiče i prati efikasnost.

1.1.4. Modeli interne kontrole

U ovom poglavlju će se uglavnom razmotriti neke međunarodne verzije COSO, Turnbull okvir za Englesku i veliki deo Evropske zajednice (EC) kao i Centralni okvir koji je izradio Komitet CICA (Canadian Institute of Charter Accountants) i koji je poznat kao CoCo (Committee on Controls). COSO postaje svetski okvir za definisanje i upoznavanje sa internim kontrolama, ali neke njegove međunarodne verzije su jednako odgovarajuće i moćne. Upravo kako jedan interni revizor koji radi u međunarodnom okruženju tretira finansijske račune ili vrši vrednovanje u možda američkim dolarima ili evrima, on treba da poznaje i verzije okvira interne kontrole koje nisu američke (SAD).

1.2. COSO MODEL INTERNE KONTROLE

Komiteo sponzorskih organizacija Treadway komisije (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO*) sa sedištem u SAD formiran je 1985. godine radio je sponzorisanje Nacionalne komisije za otkrivanje lažnog finansijskog izveštavanja (*National Commission on Fraudulent Financial Reporting*), čiji je zadatak bio da prouči i izvesti o faktorima koji mogu da dovedu do lažnog finansijskog izveštavanja.¹¹

Kao što je objašnjeno COSO je akronim za profesionalne revizorske i računovodstvene organizacije koje su razvile ovaj izveštaj o internoj kontroli; njegov zvanični naziv je Integrisana kontrola – Integrisani okvir. U ovoj knjizi na njega se poziva (upućuje) kao COSO izveštaj, njegov opšte prihvaćeni naziv. Organizacije sponzori su sklopile ugovor sa određenom javnom računovodstvenom firmom i koristile veliki broj dobrovoljaca da bi istražile i izradile ovaj izveštaj, a zatim su objavile nacrt 1990. godine za javnost radi komentara. Više od 40.000 primeraka nacrta COSO je poslato korporativnim rukovodiocima, internim i eksternim revizorima, zakonodavcima, teoretičarima, i drugim zainteresovanim stranama. Zahtevali su se zvanični komentari u vezi sa nacrtom, i deo procedura pregleda interne kontrole u toj studiji, o kojem se kasnije diskutovalo, testiran je na terenu od strane pet javnih računovodstvenih firmi.

11 Izveštaj Komiteta sponzorskih organizacija Komisije iz Tredveja (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) iz 1992 „Interna kontrola – integrisani okvir” (“Internal Control – Integrated Framework”) govori o strukturama i komponentama struktura sistema kontrole. COSO je dobrovoljna organizacija u privatnom sektoru, oformljena 1985. i posvećena unapređenju kvaliteta finansijskog izveštavanja putem poslovne etike, efektivne interne kontrole i korporativnog upravljanja. Američko računovodstveno udruženje Američki institut ovlašćenih javnih računovođa, Institut finansijskih direktora, Institut internih revizora i Nacionalno udruženje računovođa (sada Institut računovođa posloводства) zajednički podržavaju Nacionalnu komisiju.

Konačni COSO izveštaj je objavljen u septembru 1992. godine. U ovom izveštaju se predlaže opšti okvir za definiciju interne kontrole i procedure za ocenjivanje tih kontrola. Kroz veoma mali broj godina COSO okvir je postao priznati (prihvaćeni) okvir ili standard za upoznavanje i utvrđivanje efikasnih internih kontrola u praktično svim poslovnim organizacijama.

Interna kontrola je definisana kao proces, koji se sprovodi od strane entitetovog osoblja sa namerom da se ostvare određeni ciljevi. Definicija je široka i obuhvata sve aspekte kontrole poslovanja a ipak olakšava direktno usredsređenje na specifične ciljeve. Interna kontrola se sastoji od pet međusobno povezanih komponenti koje su inherentne u načinu kako menadžment vodi preduzeće. Te komponente su povezane i služe kao kriterijumi za određivanje efikasnosti sistema.

Glavna svrha ovog modela je da pomogne poslovnom menadžmentu i ostalim entitetima da bolje kontrolišu aktivnosti u svojim organizacijama. Ali interna kontrola znači različite stvari različitim ljudima. Velika raznolikost u značenju kontrole smetala je opštem razumevanju interne kontrole. Zato je bilo važno da se integrišu različiti koncepti interne kontrole u jedan okvir sa jednom utvrđenom zajedničkom definicijom i ustanovljenim komponentama kontrole. Ovaj okvir je zamišljen da obuhvati većinu gledišta i da da polaznu tačku individualnim entitetima za ocenu interne kontrole i za buduće inicijative zakonodavnih tela.

1.2.1. Ciljevi interne kontrole

Svaki entitet ima misiju sa utvrđenim ciljevima koje želi da ostvari i strategijama za njihovo ostvarenje. Ciljevi se mogu odrediti za entitet kao celinu ili se mogu odrediti za specifične aktivnosti unutar entiteta. Mada su mnogi ciljevi specifični za konkretan entitet, neki su opšte zajednički. Na primer, ciljevi koji su zajednički za praktično sve entitete su postizanje i održavanje pozitivne reputacije u poslovnom svetu i zajednicama potrošača, sastavljanje pouzdanih finansijskih izveštaja za akcionare i poslovanje u skladu sa zakonima i propisima.

Prema COSO studiji ciljevi su podeljeni na tri kategorije: **poslovanje, finansijsko izveštavanje i usaglašenost**. Ova kategorizacija omogućava fokusiranje na posebne aspekte interne kontrole. Ove jasne ali i preklapajuće kategorije (neki konkretan cilj može potpasti pod više od jedne kategorije) se odnose na različite potrebe i mogu biti direktna odgovornost različitih rukovodilaca. Ova kategorizacija takođe omogućava da se razabere šta se može očekivati od svake kategorije interne kontrole.

Od sistema interne kontrole se može očekivati da da realna uverenja o ostvarenju ciljeva koji se odnose na pouzdanost finansijskog izveštavanja i usaglašenost sa zakonima i propisima. Ostvarenje ovih ciljeva, koji su u velikoj meri bazirani na standardima nametnutim od strane eksternih lica, zavisiće od toga kako se aktivnosti u okviru entitetove kontrole odvijaju.

Međutim, ostvarenje ciljeva poslovanja – kao što je konkretna dobit od investiranja, udeo na tržištu ili ulazak u nove proizvodne linije – nije uvek u okviru entitetove kontrole. Interna kontrola ne može sprečiti loše prosuđivanje ili odlučivanje, ili eksterne događaje koji mogu biti uzrokom što se nisu ostvarili ciljevi poslovanja. Što se tiče tih ciljeva, sistem interne kontrole može dati samo realno uveravanje da će menadžment i bord, u svojoj ulozi nadzora, biti upoznati blagovremeno dokle je entitet stigao u svom kretanju ka tim ciljevima.

Određivanje ciljeva je prvi korak u donošenju jednog efikasnog programa procene rizika kao komponente interne kontrole. Ovaj proces određivanja ciljeva može biti jedan veoma osmišljen, formalan proces za svrhu planiranja interne revizije ili pak može biti jedan prilično neformalan proces. Značaj koji organizacija pridaje vrednostima ili poruka predsjedavajućeg koja se odnosi na strategiju mogu predstavljati ciljeve organizacije na širem planu. Na primer, predsjedavajući u nekoj banci može postaviti za cilj banke da „bude lider u plasiranju kredita”. Svi ostali mnogo specifičniji ciljevi i strategije će proizaći iz ovog opšte postavljenog cilja.

Gore navedeni opšti cilj će rezultirati u povezanim ali vrlo specifičnim ciljevima u raznim oblastima poslovanja banke kao što su procesi odobravanja kredita i marketing. Ovi mnogo specifičniji ciljevi se mogu definisati kao odlučujući faktori uspeha na različitim nivoima. Na primer, da bi banka bila prva na tržištu sa plasiranjem kredita, funkcija kreditiranja može postaviti za cilj da naplata kredita bude minimalno 99,9% od ukupnih plasmana.

Glavni ciljevi procesa interne kontrole, prema COSO izveštaju, kao što je već navedeno, mogu da se podele na tri kategorije: 1) Poslovanje – koje se odnosi na efikasno i efektivno korišćenje resursa organizacije (ciljevi poslovanja); 2) Finansijsko izveštavanje – odnosi se na pripremu pouzdanih finansijskih izveštaja (ciljevi finansijskog izveštavanja) i 3) Usaglašenost – odnosi se na usaglašenost sa zakonima i propisima koji su u primeni (ciljevi usaglašenosti).

1.2.1.1. Ciljevi poslovanja

Ciljevi poslovanja (operativni ciljevi – efektivnost i efikasnost poslovanja) se odnose na osnovni zadatak organizacije, njenu svrhu postojanja. Izjava na primer o liderskom mestu u plasiranju kredita jedne banke je takav jedan poslovni cilj. Isto tako, i procenat naplativosti koji je planiran u vezi sa plasiranjem sredstava je takav jedan poslovni cilj. Jasno formulisan paket ukupnih poslovnih ciljeva sa adekvatno ukomponovanim podciljevima je bitan za uspeh organizacije.

Ciljevi poslovanja interne kontrole se odnose na efektivnost i efikasnost entiteta u korišćenju svojih sredstava i drugih resursa i zaštiti entiteta od gubitka. Proces interne kontrole zahteva da se obezbedi da personal širom organizacije radi na tome da ostvari svoje ciljeve efikasno i sa integritetom bez nenameravanih ili preteranih troškova ili postavljanja drugih interesa (kao što je interes zaposlenog, isporučioaca ili klijenta) pre onih koji se odnose na organizaciju.

Ciljevi moraju biti odraz privrede i ekonomskog okruženja u kojem organizacija posluje. Menadžment treba da menja ove ciljeve s vremena na vreme kao odraz novih uslova kao što su promene u tehnologiji ili novi konkurenti. Poslovni ciljevi postizu malo ako nisu odraz tekuće i ostvarljive realnosti. Organizacija može postaviti za cilj da ima godišnji prihod na aktivu od 20% (ROA), međutim, ako nikada nije bila ni blizu tom cilju i ako nije bilo nikakvih drugih nižih planova ili ciljeva da se postigne taj prihod od 20% na aktivu, to postaje takoreći prazna tvrdnja koja se može tretirati s prezirom i od strane javnosti i od članova te organizacije.

Ovo je ključna komponenta poslovnog pristupa pri sprovođenju interne revizije. Interni revizori uvek treba da imaju na umu poslovne ciljeve prilikom sprovođenja revizije.

Međutim, ostvarenje ciljeva poslovanja – kao što je konkretna dobit na aktivu ili procenat naplativosti – nije uvek u okviru kontrole banke. Interna kontrola ne može sprečiti

loše prosuđivanje ili odlučivanje, ili eksterne događaje koji mogu biti uzrokom što se nisu ostvarili ciljevi poslovanja. Što se tiče tih ciljeva, sistem interne kontrole može dati samo realne garancije da će menadžment i, u svojoj ulozi nadzora upravni odbor biti blagovremeno upoznati dokle je banka stigla u svom kretanju ka tim ciljevima.

1.2.1.2. Ciljevi finansijskog izveštavanja

Ciljevi finansijskog izveštavanja navode pripremu blagovremenih, pouzdanih, relevantnih izveštaja koji su potrebni radi donošenja odluka unutar organizacije. Oni, takođe, navode potrebu za pouzdanim godišnjim računima, drugim finansijskim izveštajima i drugim saopštenjima koja se odnose na finansijske i izveštaje za akcionare, supervizore i druge eksterne strane. Informacije koje prima rukovodstvo, upravni odbor, akcionari i supervizori treba da imaju dovoljan kvalitet i integritet tako da oni koji ih dobijaju mogu da se oslone na informacije tokom donošenja odluka.

Dakle, ciljevi finansijskog izveštavanja se odnose na onaj deo interne kontrole koji je nazvan internom računovodstvenom kontrolom od strane eksternih revizora. Ovde se ciljevi odnose na objavljene finansijske izveštaje kao što su javno objavljeni izveštaji o zaradi kao i različiti periodični izveštaji. Sve organizacije moraju imati pošteno prikazane, tačne finansijske izveštaje u svrhu dobijanja kredita od banke (u prethodno navedenom primeru) ili za tačno popunjavanje poreske prijave. Sve zainteresovane strane kao što su investitori, kreditori, klijenti ili dobavljači se oslanjaju na pouzdane finansijske izveštaje.

Međunarodni računovodstveni standardi, Standardi finansijskog izveštavanja ili Standardi koje je ustanovio AICPA¹² su od pomoći prilikom definisanja ciljeva finansijskog izveštavanja. Ključna komponenta svakog cilja finansijskog izveštavanja je da finansijski izveštaji moraju biti pouzdani. Termin pouzdan, na način na koji se odnosi na finansijske izveštaje, odnosi se na pripremu izveštaja koji se predstavljaju istinito i koji su zasnovani na sveobuhvatnim i dobro definisanim principima i računovodstvenim pravilima. To znači da finansijski izveštaji moraju biti realno prikazani u skladu sa opšte prihvaćenim ili drugim relevantnim računovodstvenim principima i treba da su u saglasnosti sa zahtevima računovodstvenih izveštaja nadzornog organa. Mada se ovi pojmovi primenjuju na sve vrste finansijskog izveštavanja, SAS¹³ br. 69 Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa daje definiciju pojma realnog prikazivanja kao što sledi:

- Da su odabrani i primenjeni računovodstveni principi opšte prihvaćeni
- Da su računovodstveni principi adekvatni za određene okolnosti
- Da su finansijski izveštaji informativni po pitanju materije koja može uticati na njihovo korišćenje, razumevanje i interpretiranje
- Da su date informacije klasifikovane i realno sažete tako da nisu ni suviše detaljne niti oskudne
- Da su finansijski izveštaji odraz osnovnih transakcija i događaja na takav način da se vidi finansijska situacija, rezultati poslovanja i tokovi novca iskazani u okvirima prihvatljivih limita; tj. limita koji su realno i praktično ostvarljivi u finansijskim izveštajima.

12 AICPA – American Institute of Certified Public Accountants – Američki institut ovlašćenih javnih računovođa dao je definiciju značenja „Realnog prikazivanja u skladu sa Opšte prihvaćenim računovodstvenim principima” u Izveštaju Nezavisnog Revizora (Nju Jork: AICPA, 1992.)

13 SAS – Statement on Auditing Standards - Informator o standardnima revizije

Ideja da se izveštaji finansijskog tipa prikazuju nepristrasno trebalo bi da se primenjuju na sve ostale izveštaje u organizaciji. Na primer, revizor može otkriti da neki sektor kredita ili filijala ne šalje tačan izveštaj o rezervisanju po osnovu loših plasmana u centralu. Iz načina izveštavanja kako se vrši obračun rezervisanja za potencijalne gubitke, interni revizor može posumnjati u ispravnost vrednosti iz izveštaja. Ovo je pogodna oblast za internog revizora da predloži potrebu za boljom svrsishodnošću finansijskog izveštavanja.

1.2.1.3. Ciljevi usaglašenosti

Ciljevi usaglašenosti osiguravaju da se celokupno poslovanje organizacije pridržava zakona i regulativa, nadzornih zahteva i politika organizacije i procedura. Ovaj cilj mora da se zadovolji da bi se zaštitilo ovlašćenje i ugled organizacije.

Na savremenu organizaciju u današnje vreme primenjuje se sve veći broj zakona i propisa. Organizacije moraju utvrditi ciljeve i preduzeti mere da ostanu usaglašene sa ovim pravilima. Ovo je oblast gde organizacija treba da ustanovi specifične ciljeve za obezbeđenje usaglašenosti u tim posebnim oblastima poslovanja. Na primer slučaj, može biti potrebno da organizacija ustanovi specifične ciljeve koji se odnose na usaglašenost sa zakonima i propisima u vezi zaštite klijenata.

Stepen usaglašenosti organizacije sa zakonima i propisima koji su u primeni može imati značajan uticaj, i u pozitivnom i u negativnom smislu, na ostalo poslovanje. U sklopu ukupnog kontrolnog procesa određivanja cilja, organizacija treba da ustanovi važne ciljeve poslovanja u ovoj oblasti. Interna revizija treba da razmisli o periodičnoj kontroli usaglašenosti sa zakonima i propisima.

Od sistema interne kontrole se može očekivati da da realna uverenja o ostvarenju ciljeva koji se odnose na pouzdanost finansijskog izveštavanja i usaglašenost sa zakonima i propisima. Ostvarenje ovih ciljeva, koji su u velikoj meri bazirani na standardima nametnutim od strane eksternih lica, zavisice od toga kako se aktivnosti u okviru kontrole organizacije odvijaju.

COSO izveštaj naglašava da je utvrđivanje ciljeva „preduslov za efikasnu internu kontrolu”. Ti ciljevi predstavljaju repere koje menadžment može koristiti da izmeri svoj rad, koji treba da su dosledno formulisani i da se koriste u čitavoj organizaciji. Ključne faktore uspeha i druge mere treba uvesti da se vidi da li menadžment ostvaruje ciljeve a sistem izveštavanja treba da upozori odgovarajuće nivoe rukovođenja kada se pojavi rizik da će značajni ciljevi biti promašeni. Interna revizija treba da ima udeo u tom izveštavanju.

1.2.2. Komponente interne kontrole

Efektivan sistem internih kontrola sastoji se od pet međusobno povezanih komponenata. One proističu iz načina na koji rukovodstvo upravlja i integrisane su u upravljački proces. Mada se komponente interne kontrole nalaze u svim preduzećima, one mogu biti ugrađene na različite načine. Te komponente su:

- a) Kontrolno okruženje
- b) Procena rizika

- c) Kontrolne aktivnosti
- d) Informacije i komunikacija
- e) Nadgledanje

Efektivno funkcionisanje svih ovih komponenti je neophodno za ostvarivanje ciljeva u vezi s poslovanjem, informacijama i usaglašenošću entiteta. Ove komponente čine strukturu interne kontrole. One su predstavljene u obliku piramide na slici 6. Sledi detaljniji opis ovih komponenti.

1.2.2.1. Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje daje ton subjektu. Ono utiče na svest osoblja u organizaciji o kontroli i predstavlja osnovu za sve ostale komponente interne kontrole. U daljem tekstu sledi opis faktora istaknutih u COSO izveštaju koji doprinose efektivnom kontrolnom okruženju.

Integritet i etičke vrednosti. Efektivnost interne kontrole se ne može izdici iznad integriteta i etičkih vrednosti više uprave. Integritet i etičke vrednosti su osnovni elementi kontrolnog okruženja jer oni utiču na projekat, administriranje i monitoring ostalih komponenti interne kontrole.

Uprava može mnogo *da vam kaže* o svom integritetu i etičkim vrednostima. *Reči* mogu i da se formulišu u *pisani dokument*. Odgovori na upite i politike u pisanoj formi su dobri, ali je u COSO-vom izveštaju jasno rečeno da efektivnost kontrolnog okruženja subjekta u najvećoj meri zavisi o *postupaka* uprave i načina na koji ti postupci utiču na subjekat na dnevnoj osnovi.

Da bi integritet i etičke vrednosti uprave imali pozitivan uticaj na subjekat, mora postojati sledeće:

- Vlasnik firme i uprava moraju lično imati visoke etičke standarde i standarde ponašanja.
- Standarde treba saopštiti osoblju kompanije. U malim firmama oni se često neformalno saopštavaju.
- Standardi moraju biti naglašeni.
- Svojim postupcima uprava može da demonstrira svoje etičke vrednosti na više načina, uključujući:
- *Bavljenje prvim znacima problema.* Posmatrajte kako uprava reaguje na prve znake da problemi postoje, posebno kada cena identifikovanja i rešavanja tih problema može da bude visoka. Na primer, pretpostavimo da uprava shvati da postoji mogućnost kontaminacije prostorija. Kako bi reagovala? Da li bi pokušala to da sakrije, poricala da problem postoji ili bi pokušavala sa izbegne odgovor na to pitanje? Ili bi aktivno tražila savet kako da najbolje postupi u takvoj situaciji?



Slika 6. Komponente interne kontrole

(Izvor: The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „Internal Control – Integrated Framework”, IIA, USA, 1994. (druga knjiga), p. 17)

- *Eliminisanje ili smanjenje podsticaja i iskušenja.* Pojedinci se mogu baviti nečastnim, nezakonitim ili neetičkim radnjama samo zato što od vlasnika-menadžera dobijaju snažne podsticaje za to. Eliminisanje ili smanjenje takvih podsticaja i iskušenja može u velikoj meri smanjiti broj slučajeva neželjenog ponašanja.

Naglasak na rezultatima, posebno kratkoročnim, pogoduje stvaranju okruženja u kojem cena neuspeha postaje veoma visoka. Podsticaji praksi lažnog ili spornog finansijskog izveštavanja uključuju:

- pritisak da se ispune nerealni ciljevi, posebno kratkoročni rezultati;
- nagrađivanje koje zavisi od visokog učinka;
- raspon smanjenja bonusnih planova.
- *Iskušenja zaposlenih da se upuste u nedozvoljene radnje uključuju:*
 - nepostojanje kontrola ili neefektivne kontrole, kao što je loše odvajanje obaveza u osjetljivim oblastima koje rezultira iskušenjima da se počini krađa ili sakrije sumnjiva praksa finansijskog izveštavanja;
 - viša uprava koja ne zna za postupke zaposlenih;
 - kazne za neprimereno ponašanje koje su beznačajne ili se ne saopštavaju tako da nemaju funkciju odvraćanja od takvog ponašanja.
- *Intervencija uprave.* Postoje određene situacije u kojima uprava treba da interveniše i iz opravdanih razloga zahteva ponašanje suprotno propisanim politikama i procedurama. Na primer, intervencija uprave je obično neophodna u slučaju izolovanih i nestandardnih transakcija ili događaja kojima se inače bavi računovodstveni sistem. COSO izveštaj preporučuje da uprava da smernice o situacijama i učestalosti za koje je dovoljna intervencija postojećih kontrola. Slučajevi intervencije uprave treba da budu dokumentovani i objašnjeni.

Zahtevanje stručnosti. Stručnost treba da se odnosi na znanje i veštine neophodne za ispunjenje zadataka koji definišu posao pojedinca. Zahtevanje stručnosti obuhvata razmatranje nivoa stručnosti potrebnih za određene poslove i kako se ti nivoi iskazuju traženim veštinama i znanjem.

Filozofija i stil poslovanja uprave. Filozofija i stil poslovanja uprave obuhvataju niz karakteristika. Oni mogu da budu:

- Stav više uprave u pogledu preuzimanja i praćenja poslovnih rizika;
- Stavovi i aktivnosti u vezi sa finansijskim izveštavanjem i poreskim pitanjima;
- Naglasak na ispunjenju budžeta, profita i ostalih finansijskih i poslovnih ciljeva.

Filozofija i stil poslovanja uprave imaju značajan uticaj na kontrolno okruženje, bez obzira na pažnju posvećenu ostalim faktorima kontrolnog okruženja.

Organizaciona struktura. Organizaciona struktura subjekata predstavlja okvir u kojem se planiraju, sprovode, kontrolišu i prate aktivnosti u vezi sa ostvarenjem ciljeva u celom subjektu. Značajni aspekti utvrđivanja organizacione strukture uključuju proučavanje ključnih oblasti ovlašćenja i obaveza i odgovarajuće linije izveštavanja. Ono što se smatra „odgovarajućim“ varira u zavisnosti od veličine, kompleksnosti i potreba firme. Mali poslovni subjekti obično imaju prilično jednostavnu organizacionu strukturu. Visoko strukturisana organizacija sa formalnim linijama izveštavanja i odgovornosti može biti adekvatna za velike subjekte, dok za male firme takav tip strukture može biti prepreka neophodnom toku informacija.

Davanje ovlašćenja i zadataka. Davanje ovlašćenja i zadataka uključuje:

- Utvrđivanje odnosa izveštavanja i procedura davanja ovlašćenja;
- Stepenu u kojem se pojedinci i grupe podstiču na inicijativu u pominjanju i rešavanju problema;
- Utvrđivanje limita ovlašćenja;
- Politike koje opisuju odgovarajuću poslovnu praksu;
- Resurse obezbeđene za obavljanje zadataka.

Usklađenost ovlašćenja i odgovornosti često je projektovana tako da u okviru limita podstiče individualnu inicijativu. Prenošenje ovlašćenja znači predaju centralne kontrole određenih poslovnih odluka nižim ešalonima, licima koja su najbliža svakodnevnim poslovnim transakcijama.

Ključni izazov je prenošenje ovlašćenja samo u meri potrebnoj da se postignu ciljevi. Ovo zahteva da preuzimanje rizika bude zasnovano na zdravoj praksi identifikovanja i minimiziranja rizika, uključujući određivanje veličine rizika i izračunavanje potencijalnih gubitaka u odnosu na dobit kako bi se donele dobre poslovne odluke.

Drugi izazov je obezbeđivanje da osoblje razume ciljeve subjekta. Ključno je da svaki pojedinac zna u kakvom su odnosu njeni ili njegovi postupci sa ostvarenjem ciljeva i kako im doprinose.

Na kontrolno okruženje u velikoj meri utiče mera u kojoj pojedinci shvataju da su odgovorni. To važi za sve, sve do generalnog direktora koji treba da bude odgovoran upravnom odboru i koji je krajnje odgovoran za sve aktivnosti u okviru organizacije, uključujući i sistem interne kontrole.

Politike i praksa ljudskih resursa. Politika upravljanja ljudskim resursima, kao i praksa koja se odnosi na ljudske resurse, utiče na sposobnost subjekta da angažuje dovoljno kompetentno osoblje kako bi ostvario svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve. Politika i praksa koje se odnose na ljudske resurse uključuju politike i procedure subjekta kod angažovanja, orijentisanja, obuke, ocene, savetovanja, unapređenja, davanja nadoknade i sanacionih mera. U nekim subjektima politika ne mora biti formalizovana, ali u svakom slučaju treba da postoji i da bude saopštena. Na primer, u manjem subjektu viši menadžer može verbalno da saopšti svoja očekivanja u vezi sa osobom koju treba angažovati za određeni posao, čak može i da bude aktivan u procesu angažovanja. Formalna dokumentacija nije uvek neophodna da bi politika postojala i efektivno funkcionisala.

Standardi za angažovanje najkvalifikovanijih pojedinaca, sa naglaskom na obrazovanju, ranijem radnom iskustvu, ranijim rezultatima i dokazu o integritetu i etičkom ponašanju, demonstriraju rešenost subjekta da angažuje kompetentne i pouzdane ljude. Praksa angažovanja koja uključuje formalne, detaljne intervjue i informativne prezentacije koje daju uvid u istorijat, kulturu i stil poslovanja kompanije, šalje poruku da kompanija vodi računa o svom osoblju.

Politika ljudskih resursa koja saopštava buduće uloge i odgovornost i koja pruža mogućnost obuke pokazuje koji su očekivani nivoi učinka i ponašanja. Rotacija osoblja i unapređenja na osnovu periodičnih ocena učinka pokazuju da subjekat omogućuje kvalifikovanom osoblju da napreduje do viših nivoa odgovornosti. Primamljivi programi kompenzacije koji uključuju bonuse služe za motivaciju i obezbeđuju izuzetan učinak. Disciplinske mere šalju poruku da se ponašanje suprotno očekivanom neće tolerisati.

1.2.2.2. Ocena rizika

Efektivan sistem interne kontrole zahteva da se shvate i stalno procenjuju materijalni rizici koji bi mogli negativno da utiču na ostvarenje ciljeva organizacije. Ova procena treba da obuhvati sve rizike sa kojima se suočava organizacija. Možda će biti potrebno da se interne kontrole revidiraju kako bi na odgovarajući način navele bilo koje nove i ranije nekontrolisane rizike. Shodno tome važno je da se, kao deo sistema interne kontrole, ti interni rizici shvate i stalno procenjuju. S perspektive interne kontrole, procena rizika treba da utvrdi i oceni interne i eksterne činioce koji bi mogli negativno da utiču na ostvarenje ciljeva koji se odnose na poslovanje, informacije i usaglašenost organizacije. Ti procesi treba da obuhvate sve rizike sa kojima se organizacija suočava i da se sprovodi na svim nivoima unutar organizacije. To se razlikuje od procesa upravljanja rizikom koji se obično više usredsređuje na preispitivanje poslovnih strategija koje se razvijaju da bi se povećala razmena između rizika i koristi unutar različitih oblasti organizacije.

Efektivna procena rizika utvrđuje i razmatra interne činioce (kao što su složenost strukture organizacije, prirodni poslovi organizacije, kvalitet personala, organizacione promene i fluktuacija zaposlenih) kao i eksterne činioce (poput fluktuirajućih ekonomskih uslova, promena u industriji i tehnološkom napretku) koji bi mogli nepovoljno da utiču na ostvarenje ciljeva organizacije. Procena rizika treba da se obavlja na nivou pojedinačnih poslova i u okviru širokog spektra aktivnosti organizacije. To može da se ostvari preko raznih metoda. Efektivna procena rizika navodi i merljive i nemerljive aspekte rizika i ocenjuje troškove kontrole naspram koristi koju pružaju.

Proces procene rizika takođe uključuje ocenu rizika da bi se utvrdilo koje rizike banka može da kontroliše a koje ne može. Za one rizike koji mogu da se kontrolišu, banka mora da proceni da li da prihvati te rizike, ili stepen do kog želi da ublaži rizike preko procedura kontrole. Za one rizike koji ne mogu da se kontrolišu banka mora da odluči da li da prihvati te rizike ili da obustavi ili smanji nivo tih poslovnih aktivnosti.

Da bi procena rizika, a stoga i sistem interne kontrole, ostao efektivan, potrebno je da više rukovodstvo stalno ocenjuje rizike koji utiču na ostvarenje ciljeva u odnosu na promenjene okolnosti i uslove. Može biti potrebno da se interne kontrole revidiraju kako bi na odgovarajući način navele bilo koje nove ili prethodno nekontrolisane rizike. Na primer, sa pojavljivanjem finansijskih inovacija, potrebno je da organizacija oceni nove finansijske instrumente i tržišne transakcije i da razmotri rizike povezane sa tim poslovima. Često ti rizici mogu najbolje da se razumeju kada se razmotri kako različiti scenariji (ekonomski i drugi) utiču na novčane tokove i zarade od finansijskih instrumenata i transakcija. Pažljivo razmatranje celokupnog spektra mogućih problema, od nerazumevanja od strane klijenata do greške u poslovanju, će ukazati na važna pitanja u vezi sa kontrolom.

Prepoznavanje rizika i procena. Zbog različitih internih i eksternih faktora sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve može biti ugrožena. U sklopu celokupne strukture kontrole, efikasna organizacija treba da primenjuje jedan proces za procenu potencijalnih rizika koji mogu uticati na postizanje različitih utvrđenih ciljeva. Dok je ova vrsta procesa za procenu rizika manje formalna od procesa kvantitativne procene rizika obrađenog u sklopu procesa planiranja interne revizije u Poglavlju 8, neki nivo formalnosti ili aktivnosti u procesu treba da postoji. Jedna organizacija koja ima neformalni cilj da "nema promena"

u marketinškim planovima može želiti da proceni rizik od neostvarenja tog cilja zbog pojave novih konkurenata koji mogu vršiti pritisak na taj cilj da se radi na isti način kao u prethodnoj godini.

Procena rizika treba da je jedan proces koji se vrši unapred. To znači, da su mnoge organizacije ustanovile da je najbolje vreme i mesto za procenjivanje različitih nivoa rizika tokom godišnjeg ili periodičnog procesa planiranja. Proces procene rizika treba vršiti na svim nivoima i praktično za sve poslove u okviru organizacije. Kao što je opisano u COSO izveštaju, ova analiza rizika je proces od tri faze:

- Procenjivanje značaja rizika
- Procenjivanje verovatnoće pojavljivanja rizika
- Razmatranje kako rizikom treba upravljati i prosuđivanje mera koje se moraju preduzeti.

Ovaj proces prebacuje odgovornost na menadžment da proanalizira ove faze kako bi procenio da li je rizik značajan a zatim da preduzme odgovarajuće aktivnosti. Ovo je proces koji interni revizori često koriste. Interna revizija može pomoći članovima menadžmenta koji nisu upoznati sa ovim tipom procesa za procenu rizika.

COSO izveštaj naglašava da analiza rizika nije jedan teoretski proces i da je ona često značajna za sveukupan uspeh nekog entiteta. U sklopu ukupne procene interne kontrole, menadžment treba da preduzme korake da izvrši procenu rizika koji mogu uticati na celokupnu organizaciju kao i rizika za različite poslove ili entitete u organizaciji.

Rizici na nivou organizacije

Izvesni rizici mogu uticati na celokupnu organizaciju a mogu poticati bilo iz internih ili iz eksternih izvora. COSO izveštaj sadrži jedan niz vrlo adekvatnih primera, koji po svojoj prirodi objašnjavaju ove vrste rizika.

Rizici za organizaciju usled eksternih faktora

- Tehnološki razvoj može uticati na prirodu i planiranje istraživanja i razvoja ili dovesti do promena u nabavci
- Promene u korisničkim potrebama ili očekivanjima mogu uticati na razvoj proizvoda, proizvodnju, usluge korisnicima, formiranje cena ili na garancije
- Konkurencija može promeniti marketinško ili servisno poslovanje
- Novi zakoni ili propisi mogu nametnuti promene u poslovnoj politici ili strategiji
- Prirodne katastrofe mogu dovesti do promene u poslovanju ili informacionim sistemima i istaći potrebu za rezervnim planiranjem
- Ekonomske promene mogu uticati na odlučivanje po pitanju finansija, kapitalnih izdataka ili ekspanzije.

Rizici za organizaciju usled internih faktora

- Prekidi u radu informacionog sistema mogu nepovoljno uticati na poslovanje entiteta
- Kvalitet unajmljenog osoblja, metodi obuke i motivacija mogu uticati na nivo kontrole svesti u okviru entiteta

- Neka promena u zaduženjima koje ima menadžment može uticati na način na koji se izvesne kontrole sprovode
- Priroda poslovanja organizacije i stepen pristupa sredstvima koji imaju zaposleni može doprineti nezakonitom prisvajanju resursa
- Odbor ili komitet revizije koji je bez samopouzdanja i neefikasan može pružiti prilike za indiskrecije.

Gore navedeni primeri preuzeti su direktno iz COSO izveštaja i oni daju široku lepezu i raznovrsnost potencijalnih rizika koji mogu uticati na jednu organizaciju. Neki od gore navedenih primera mogli bi biti identifikovati od strane rukovodećih timova ili interne revizije. Drugi su, kao što je potencijalni problem neaktivnog odbora ili komiteta za reviziju, stvarno u nadležnosti nekog eksternog organa da iznese na videlo ove probleme odgovarajućim nivoima višeg menadžmenta. Međutim, svi imaju odgovornost da ukažu na odgovarajući stepen rizika po organizaciju i da preduzmu korake da se izvrši korekcija tamo gde to ima smisla.

Rizici na nivou delatnosti

Pored rizika na nivou organizacije, rizici se mogu procenjivati i na nivou jedne poslovne jedinice ili na nivou jedne delatnosti (posla). Rizike treba razmatrati za svaku važnu poslovnu jedinicu kao i za ključne delatnosti, kao što je recimo marketing ili informacioni sistemi. U mnogim slučajevima ovi problemi na nivou delatnosti doprinose rizicima na nivou organizacije. Usled nepostojanja efikasnog rezervnog plana za nove računarske aplikacije, nakon što su puštene u produkciju, raste rizik po organizaciju.

Dok se rizici po organizaciju često najbolje mogu proceniti u sklopu procesa godišnjeg planiranja, rizike na nivou delatnosti treba kontinuirano otkrivati u zavisnosti od celokupnog procesa koji nosi rizik. To znači da proceduru procene rizika treba ugraditi u različite procese planiranja širom organizacije. Primeri bi se mogli odnositi na uvođenje novog proizvoda ili na predlog da se krene sa projektom razvoja novog računarskog sistema. U svakom slučaju, organizacija treba da ima neku vrstu procesa za procenu rizika u upotrebi. Adekvatne postupke ili odredbe u vezi rizika treba inicirati u sklopu procesa menadžmentskog planiranja za određenu delatnost.

Interni revizori treba da su upoznati sa procesom procene rizika pogodnim za različite aktivnosti a njegova efikasnost će se proveriti prilikom preispitivanja tih aktivnosti. Tamo gde ne postoji nikakav proces procene rizika, interna revizija treba da naglasi ovu potrebu kroz nalaz i preporuke u izveštaju revizije. Veoma često menadžment koristi neki proces koji samo naizgled vrši procenu rizika ali mu nedostaje težina. Na primer, obrazac ovlašćenja za odobrenje novog proizvoda obično ima kućicu za ispitivača da opiše rizike koji su u vezi sa predloženim proizvodom. Lokalni rukovodioci ih mogu dosledno opisivati kao „male“ bez neke analize. Ova procena se ne mora dovoditi u pitanje sve dok ne dođe do nekog velikog neuspeha. Kada vrše preispitivanje u ovim oblastima, interni revizori treba da zatraže analize na uvid ili da porazgovaraju o logici koja stoji iza takve „male“ procene rizika. Ako ništa od toga ne postoji, revizor će morati to prijaviti višem rukovodstvu.

Postavljanje ciljeva. COSO okvir razmatra postavljanje ciljeva (a time i proces ocene rizika) i na nivou subjekta i na nivou aktivnosti poslovnog procesa. Postavljanje ciljeva omogućuje upravi da identifikuje *najvažnije faktore uspeha* čije je funkcionisanje ključno za ostvarenje ciljeva.

Termin *pouzđano* znači da su finansijski izveštaji pošteno prikazani u skladu sa Opšte-prihvaćenim računovodstvenim principima. Diskutujući šta znači „pošteno prikazivanje“, COSO izveštaj citira Izveštaj o revizorskim standardima: *značenje „pošteno prikazuje u skladu sa Opšteprihvaćenim računovodstvenim principima“ u Nezavisnom revizorskom izveštaju*, koji definiše „pošteno prikazivanje“ kao utvrđivanje da li:

- odabrani i primenjeni računovodstveni principi imaju opštu primenu;
- su računovodstveni principi odgovarajući u datim okolnostima;
- su finansijski izveštaji, uključujući i relevantne napomene, informativni u vezi sa pitanjima koja mogu da utiču na njihovo korišćenje, razumevanje i u vezi sa tumačenjem pitanja koja mogu da utiču na njihovo korišćenje i tumačenje;
- su informacije prikazane u finansijskim izveštajima klasifikovane i sažete na objektivan način, odnosno da nisu ni suviše detaljne ni suviše sažete;
- finansijski izveštaji odražavaju osnovne transakcije i događaje na način koji prikazuje finansijsko stanje, rezultate poslovanja i novčane tokove u okviru prihvatljivih limita, odnosno limita koji su objektivni i koji se praktično mogu ostvariti u finansijskim izveštajima.

Koncept materijalnosti se podrazumeva u mišljenju koje se odnosi na „pošteno prikazuje“.

Na nivou aktivnosti, lica koja moraju da preduzmu korake da ostvare cilj moraju dobro razumeti šta se od njih zahteva da urade. Takođe, važno je da uprava odredi prioritete za ciljeve nivoa aktivnosti, potvrđujući da su neki ciljevi važniji od drugih.

Identifikovanje rizika. U COSO izveštaju se napominje da ima mnogo načina na koji uprava može da identifikuje rizike i da ti rizici mogu da se pojave i zbog unutrašnjih i zbog spoljnih razloga. COSO okvir ne potvrđuje ni jedan konkretan proces identifikacije rizika, već navodi da mnogi od njih mogu biti efektivni sve dok je taj proces sveobuhvatan i uzima u obzir sve faktore koji mogu da doprinesu rizicima ili da ih povećaju. Faktori koje treba uzeti u obzir uključuju:

- ranije neispunjenje ciljeva;
- kvalitet osoblja;
- promene koje utiču na subjekat, kao što su konkurencija, propisi, osoblje itd.;
- postojanje geografski raspoređenih aktivnosti, posebno u inostranstvu;
- značaj neke aktivnosti za subjekat;
- kompleksnost neke aktivnosti.

Na nivou aktivnosti uprava treba da fokusira svoje napore na identifikovanje rizika na glavne poslovne jedinice ili aktivnosti.

Ocena rizika i upravljanje njime. Opštepriznati proces analize rizika uključuje ocenu:

- posledica tog rizika (odnosno postavljanje pitanja „Šta će se desiti ako...?“)
- verovatnoće da će identifikovani rizik nastupiti (odnosno postavljanje pitanja „Kolike su šanse da...?“)
- Kada su rizici procenjeni, uprava je u boljem položaju kod odlučivanja o odgovarajućem načinu upravljanja rizikom. Tehnike upravljanja rizikom uključuju:
- izbegavanje rizika, na primer, odustajanjem od aktivnosti koja izaziva određeni rizik;

- transfer rizika, na primer, kupovinom osiguranja ili korišćenjem finansijskih instrumenata u strategiji obezbeđivanja od rizika;
- ublažavanje rizika, na primer, projektovanjem i primenom politika i procedura interne kontrole;
- preuzimanjem rizika.

Upravljanje promenom u organizaciji. Poslovno okruženje subjekta se vremenom menja a promena može da rezultira time da interne kontrole koje su ranije dobro funkcionisale postanu manje efektivne. COSO okvir potvrđuje da upravljanje promenom treba da bude deo redovnog procesa ocene rizika subjekta, i ide korak dalje i identifikuje one uslove koje treba posebno razmotriti u okviru procesa ocene rizika subjekta. Ti uslovi su sledeći:

- *Promene u poslovnom okruženju.* Promene u regulatornom i poslovnom okruženju mogu rezultirati promenama u pritiscima konkurencije i znatno drugačijim rizicima.
- *Novo osoblje.* Novo osoblje može imati drugačiji fokus na internu kontrolu ili na njeno shvatanje. Kada ljudi menjaju posao ili napuštaju kompaniju, uprava treba da razmotri aktivnosti koje su preduzimali i ko će ih nadalje preduzimati. Treba preduzeti korake koji će obezbediti da novo osoblje razume svoje zadatke.
- *Novi ili izmenjeni informativni sistemi.* Značajne i brze promene u informativnim sistemima mogu da promene rizik interne kontrole. Kada se ti sistemi promene, uprava treba da proceni kako će te promene uticati na aktivnosti kontrole. Da li su postojeće aktivnosti odgovarajuće ili moguće u novim sistemima? Osoblje treba da bude adekvatno obučeno kada se informativni sistemi menjaju ili zamjenjuju drugima.
- *Brz rast.* Značajno i brzo širenje poslovanja može da ograniči kontrole i da poveća rizik od nedelotvornosti kontrola. Uprava treba da utvrdi da li su računovodstveni i informativni sistemi adekvatni za povećani obim.
- *Nova tehnologija.* Ugrađivanje novih tehnologija u proces proizvodnje ili u informativne sisteme može da izmeni rizik povezan sa internom kontrolom.
- *Nove linije, proizvodi ili aktivnosti.* Ulaženje u poslovne oblasti ili transakcije u kojima subjekat ima malo iskustva može da rezultira novim rizicima povezanim sa internom kontrolom.
- *Prestrukturiranje.* Korporativna prestrukturiranja koja obično prati smanjenje broja osoblja mogu da rezultiraju neadekvatnim nadzorom, nedostatkom potrebnog odvajanja dužnosti ili namernom ili nenamernom eliminacijom ključnih funkcija kontrole.
- *Poslovanje u inostranstvu.* Širenje kompanije van matične zemlje rezultiraće novim i jedinstvenim rizicima kojima uprava treba da se pozabavi.
- *Računovodstvene promene.* Interna kontrola u reviziji finansijskih izveštaja, uključuje promene opšteprihvaćenih računovodstvenih principa kao okolnost koja zahteva posebnu pažnju u procesu procene rizika subjekta.

Procesi određivanja cilja i procenjivanja rizika o kojima je ranije bilo reči obično se dešavaju jednom godišnje ali ponekad i češće. Međutim, različiti eksterni i interni događaji koji mogu imati uticaja na organizaciju mogu se stalno dešavati pa treba koristiti neku vrstu procesa za otkrivanje tih promena da bi se preduzele odgovarajuće mere kao reakcija na

njih. Priroda tih promena se može odnositi na novu zakonsku regulativu, pravna rešenja koja mogu zahtevati da se nešto uradi, nove konkurente ili nove tehnologije. Umesto da čeka do novog ciklusa godišnjeg planiranja, organizacija treba da ima neki odgovarajući mehanizam kao odgovor na te promene koje uključuju, prema COSO izveštaju, „identifikovanje potencijalnih uzroka za ostvarenje ili neostvarenje nekog cilja, procenjivanje verovatnoće da će se ti uzroci pojaviti, procenjivanje verovatnog uticaja na ostvarenje tih ciljeva i razmatranje stepena do kojeg se rizik može kontrolisati ili prilika iskoristiti“.

Ovaj tip komponente interne kontrole za procenu ukupnog rizika treba da je u primeni u svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu. Ova komponenta je jednako važna za malo preduzeće, privatno, neprofitno udruženje kao i za veliku korporaciju. Isto tako, koliko je izvodljivo, ova komponenta procene rizika interne kontrole treba da je anticipativna kako bi mogla predvideti promene koje bi se mogle desiti i planirati odgovarajuće izmene. Moćan informacioni sistem može odigrati značajnu ulogu u predviđanju ovih potencijalnih budućih rizika. Kao što je naglašeno u COSO izveštaju „Niko ne može predvideti budućnost sa sigurnošću ali što se bolje predvide promene i njihove posledice, manje je neprijatnih iznenađenja“.

1.2.2.3. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti uključuju dva elementa:

- *Politiku*. Politika utvrđuje šta treba uraditi.
- *Proceduru*. Procedure su aktivnosti na sprovođenju navedenih politika.

Ključne karakteristike aktivnosti kontrole. Diskusija o aktivnostima kontrole u COSO izveštaju uključuje nekoliko ključnih tačaka koje utiču na procenu efektivnosti interne kontrole svakog subjekta. Neki od ovih ključnih elemenata ponavljaju generalne koncepte i uključuju:

1. *Vezivanje za proces ocene rizika*. Ima mnogo različitih načina na koje se interne kontrole mogu kategorizovati (npr. preventivne ili detekcione) i te kategorije mogu biti korisne kao pomoć u shvatanju kontrolnih aktivnosti subjekta. Međutim, kategorija u koju neka konkretna aktivnost kontrole spada nije ni izbliza tako važna kao njena uloga u ispunjenju navedenog cilja. Kako je i rečeno, utvrđivanje ciljeva kontrole i politika i procedura kontrole vezano je za proces ocene rizika subjekta. Kod procene efektivnosti kontrolnih aktivnosti potrebno je da razmotrite da li se one odnose na proces ocene rizika i da li su odgovarajuće za sprovođenje direktiva uprave.
2. *Specifičnost subjekta*. Subjekti se veoma razlikuju, između ostalog i po navedenim ciljevima, okolnostima u kojima posluju i ljudima odgovornim za upravljanje i kontrolu poslovanja. Iz ovih razloga ne može se očekivati da dva subjekta imaju isti set kontrolnih aktivnosti.
3. *Dokumentovanje politika*. U COSO izveštaju stoji da se u mnogo slučajeva politike usmeno saopštavaju. Nepisane politike mogu biti efektivne kada:
 - je politika dugotrajna i dobro shvaćena praksa, ili
 - u manjim organizacijama u kojima komunikacioni kanali obuhvataju samo ograničene slojeve uprave i tesnu interakciju i nadzor osoblja.
1. *Rezultat procedura*. Rezultat procedura je važniji od dokumentovanja politike. Da bi bile efektivne procedure moraju biti sprovedene smotreno, savesno i dosledno.

Uz to, procedure kontrole treba da uključe i komponentu praćenja (*follow-up*), što znači da se uslovi identifikovani kao rezultat procedura nastavljaju i preduzimaju se odgovarajuće mere.

2. *Fokus na važnim aktivnostima.* Kod ocene kontrolnih aktivnosti ocenjivač treba da oceni sve važne poslovne aktivnosti.

Tipovi kontrolnih aktivnosti. Uz tvrdnju da kategorija kontrole nije tako važna kao njena efektivnost kod upravljanja rizikom, COSO izveštaj daje primere tipova kontrolnih aktivnosti. Ovi primeri ne sugerišu hijerarhiju, strukturu ili šemu kategoriziranja. Umesto toga, oni su dati samo kao ilustracija širokog spektra kontrolnih aktivnosti.

- *Kontrola na vrhu.* Kontrolne aktivnosti uključuju pregled stvarnog učinka u odnosu na budžete, prognoze i rezultate u ranijim periodima. One takođe mogu da uključe poređenje različitih grupa podataka (npr. poslovnih ili finansijskih), zajedno sa analizom tih odnosa, ispitivanjem neobičnih odnosa i preduzimanjem korektivnih mera. Kontrola učinka takođe može da uključi pregled funkcionalnog učinka ili učinka aktivnosti. Napominjemo da je aktivnost kontrole analiza uprave i *aktivnosti nakon toga* u vezi sa pitanjima koja su identifikovana kao rezultat kontrole. Kontrolna aktivnost *nije* priprema budžeta ili prognoza.
- *Obrada informacija.* Da bi se proverila tačnost, kompletnost i dozvola za obavljanje transakcija sprovode se različite kontrole. Dve široke grupe kontrolnih aktivnosti informativnih sistema su opšte kontrole i aplikativne kontrole. Opšte kontrole obično uključuju kontrole operacija u centru za podatke, kupovinu i održavanje softver sistema i bezbednost pristupa. Aplikativne kontrole se primenjuju na rad pojedinačnih aplikacija, pomažu u obezbeđivanju validnosti transakcija, pravilne autorizacije i kompletne i tačne obrade.
- *Fizičke kontrole.* Ove aktivnosti obuhvataju fizičku bezbednost sredstava, uključujući adekvatnu zaštitu pristupa sredstvima i evidenciji kao što su obezbeđeni objekti i autorizacija kod pristupa kompjuterskim programima i datotekama i periodično brojanje i upoređivanje sa iznosima iskazanim u kontrolnoj evidenciji. Mera u kojoj su fizičke kontrole, čija je svrha sprečavanje krađe sredstava, relevantne za pouzdanost pripreme finansijskih izveštaja zavisi od okolnosti kao što je velika podložnost nezakonitom prisvajanju sredstava. Na primer, ove kontrole nisu relevantne kada se gubici na zalihama otkriju u periodičnim inspekcijama i evidentiraju u finansijskim izveštajima. Međutim, ako se za potrebe finansijskog izveštavanja uprava oslanja samo na redovnu evidenciju o zalihama, kontrole fizičke bezbednosti će biti relevantne za proces finansijskog izveštavanja. Definicija *interne kontrole* se eksplicitno poziva na uveravanja o kontrolama povezanim sa autorizovanim korišćenjem ili raspolaganjem sredstvima kompanije.
- *Razdvajanje dužnosti.* Poveravanjem različitim licima poslova autorizacije transakcija, evidentiranja transakcija i nadzora nad sredstvima, smanjuje se mogućnost da neko lice dođe u situaciju da počini i prikrije grešku ili nepravilnost u uobičajenom poslovanju. Odvajanje obaveza je često problem kod malih poslovnih subjekata.

1.2.2.4. Informisanje i komunikacija

Svaki subjekat mora identifikovati, pribaviti i saopštiti potrebne informacije u formi i vremenskom okviru koji omogućava ljudima da ispune svoje obaveze kontrole, kao i sve druge obaveze. COSO izveštaj daje dosta širok opis karakteristika efektivnog informativnog i komunikacionog sistema. U svrhu ocenjivanja efektivnosti kontrola koje se posebno odnose na ciljeve finansijskog izveštavanja, najrelevantnije karakteristike uključuju sledeće:

- 1) *Razmatranje svih izvora informacija.* Informacije potrebne za pripremu pouzdanih finansijskih izveštaja nisu ograničene na finansijske informacije – nefinansijske informacije su takođe važne. Na primer, informacije potrebne za utvrđivanje rezerve za zastarevanje zaliha uključuju ocenu trenutnih i budućih tržišnih uslova. Često se pretpostavke koje se odnose na važne računovodstvene procene oslanjaju u većoj ili manjoj meri na nefinansijske informacije.

Uz to, priprema finansijskih izveštaja zahteva da se informacije prikupljaju i iz unutrašnjih i iz spoljnih izvora. U primeru zastarevanja zaliha, informacije potrebne za procenu nisu ograničene na interno generisane informacije, kao što je iznos raspoloživih zaliha. Priprema procene takođe zahteva od uprave da razmotri informacije prikupljene izvana, kao što su potražnja i nivo isporuke za delatnost u celini.

- 2) *Integrisanje sa kontrolnim aktivnostima.* Informativni i komunikacioni sistemi subjekta su čvrsto integrisani sa kontrolnim aktivnostima. Da bi kontrolne aktivnosti bile efektivne, pojedincima koji obavljaju kontrolne funkcije mora biti jasno saopšteno sledeće:

- konkretni zadaci u vezi sa kontrolnim aktivnostima;
- relevantni aspekti sistema interne kontrole, način na koji funkcionišu i njihova uloga i odgovornost u sistemu;
- kako su njihove aktivnosti povezane sa poslom drugih lica; ovo saznanje će im pomoći da prepoznaju problem ili da utvrde njegov uzrok ili korektivnu meru;
- očekivano ponašanje – šta je prihvatljivo a šta nije;
- princip da, bez obzira šta se neočekivano dogodi, treba obratiti pažnju ne samo na sam događaj, već i na njegov uzrok.

Uz to, uprava treba da uvidi da informacije dobijene iz spoljnih izvora mogu ukazivati na slabosti kontrole. Na primer, od spoljnih revizora se zahteva da izveste komitet za reviziju i upravni odbor o nedostacima interne kontrole. Regulatorna tela izveštavaju o rezultatima svojih ispitivanja koji mogu da ukažu na slabosti kontrole. Žalbe ili pitanja klijenata, dobavljača, konkurencije ili trećih lica obično ukazuju na poslovne probleme. Ovo su samo primeri tipova informacija koje dolaze spolja a koje mogu da ukažu na stanje kontrolnih aktivnosti subjekta.

- 3) *Integrisanje sa procesom ocene rizika i upravljanja promenama.* Kako je ranije rečeno, upravljanje promenama je integralni deo procesa upravljanja rizikom i COSO izveštaj identifikuje više situacija koje zahtevaju „posebnu pažnju“. Kada subjekat prolazi kroz promene i informacije zahtevaju promenu. U cilju efektivnosti informativni sistem mora biti fleksibilan i mora odgovarati potrebama posla koji se stalno razvija.

- 4) *Ključna uloga više uprave.* Viša uprava ima važnu ulogu u efektivnom funkcionisanju informativnog i komunikacionog sistema subjekta. COSO izveštaj preporučuje da subjekti uvedu otvorena i efektivna sredstva saopštavanja informacija na početku

procesa, a jedan od ključnih elemenata za to je „jasna spremnost uprave da sluša”. Ova preporuka se odražava u definiciji kontrola obelodanjivanja Komisije za hartije od vrednosti koja uključuje one kontrole i procedure „projektovane da obezbede da informacije koje se od emitenta zahtevaju da ih obelodani u svojim izveštajima u skladu sa Zakonom o berzama budu sakupljene i saopštene upravi emitenta na odgovarajući način, kako bi joj se omogućilo da blagovremeno donese odluke u vezi za traženim obelodanjivanjem“.

- 5) *Rutinske i nerutinske informacije*. Informativni sistem subjekta nije ograničen na puko evidentiranje stalnih, rutinskih transakcija i događaja u kompaniji, već takođe mora da uključi načine identifikovanja, beleženja i saopštavanja informacija koje su van uobičajenog toka poslovanja. Na primer, subjekat može da formira jedinicu posebne namene koju smatra jednokratnim događajem. Formiranje takve jedinice podrazumeva kompleksno računovodstvo i kompanija mora posedovati mehanizam za identifikaciju potrebnih informacija kako bi se taj događaj pravilno računovodstveno obradio i za beleženje tih informacija i njihovo saopštavanje nadležnom pojedincu kako bi se mogla doneti odluka.
- 6) *Formalno i neformalno*. COSO okvir potvrđuje da informativni i komunikacioni sistem subjekta uključuje neformalne komunikacije, kao što su razgovori sa klijentima, dobavljačima i drugim trećim licima, kao i razgovori između zaposlenih.
- 7) *Vremenska usklađenost je važna*. Nije dovoljno evidentirati i saopštiti informaciju. Komunikacija se mora obaviti blagovremeno kako bi bila korisna u kontroli aktivnosti subjekta.

Informativni sistem za finansijsko izveštavanje. Informativni sistem relevantan za ciljeve finansijskog izveštavanja – što uključuje računovodstveni sistem – sastoji se od metoda i evidencije čiji je cilj beleženje, obrada, sumiranje i izveštavanje o transakcijama subjekta (kao i o događajima i uslovima) i omogućavanje računovodstvenog evidentiranja relevantnih sredstava i obaveza.

Literatura o reviziji opisuje neophodne elemente informativnog sistema za finansijsko izveštavanje koji uključuju metode i evidentiranje koji:

- a) identifikuju i evidentiraju sve validne transakcije;
- b) blagovremeno dovoljno detaljno opisuju transakcije kako bi se omogućila njihova pravilna klasifikacija za finansijsko izveštavanje;
- c) izračunavaju vrednost transakcija na način koji omogućava evidentiranje njihove prave novčane vrednosti u finansijskim izveštajima;
- d) utvrđuju vremenski period u kojem su transakcije nastale kako bi se omogućilo njihovo evidentiranje u odgovarajućem vremenskom periodu;
- e) pravilno prikazuju transakcije i relevantna obelodanjivanja u finansijskim izveštajima.

1.2.2.5. Monitoring

Monitoring je proces koji ocenjuje kvalitet rezultata interne kontrole tokom vremena. On obuhvata ocene blagovremenosti projekta i funkcionisanja kontrola i preduzimanje

neophodnih korektivnih mera. Monitoring se može obavljati i kao trajna aktivnost i kao deo zasebne procene.

Celokupna efektivnost internih kontrola organizacije treba stalno da se nadgleda. Nadgledanje ključnih rizika treba da bude deo svakodnevnih poslova organizacije kao i periodična ocenjivanja od strane poslovnih delova i interne revizije.

Organizacije moraju kontinuirano da nadgledaju svoje sisteme interne kontrole u svetlu promenjenih internih i eksternih uslova i moraju da unaprede te sisteme ako je neophodno da bi održavale njihovu efektivnost. U složenim, multinacionalnim organizacijama više rukovodstvo mora da obezbedi da se funkcija nadgledanja definiše na odgovarajući način i da se strukturiira unutar organizacije.

Nadgledanje efektivnosti internih kontrola može da uradi personal iz nekoliko različitih oblasti, uključujući same poslovne funkcije, finansijsku kontrolu i internu reviziju. Iz tog razloga važno je da više rukovodstvo jasno pokaže koji personal je odgovoran za koje funkcije nadgledanja. Nadgledanje treba da bude deo svakodnevnih poslova organizacije ali i da uključi posebna periodična ocenjivanja celokupnog procesa interne kontrole. Učestalost nadgledanja različitih poslova organizacije treba da se utvrdi na osnovu rizika koji su uključeni i učestalosti i prirode promena koje se dešavaju u poslovnom okruženju.

Stalni poslovi nadgledanja mogu da pruže prednost brzog otkrivanja i ispravljanja nedostataka u sistemu interne kontrole. Takvo nadgledanje je najefektivnije kada je sistem interne kontrole integrisan u poslovno okruženje i kada se sačinjavaju redovni izveštaji radi preispitivanja. Primeri stalnog nadgledanja uključuju preispitivanje i odobravanje stavki u knjizi dugovanja i priliva i preispitivanje od strane rukovodstva i odobravanje izveštaja o izuzecima.

Za razliku od toga posebna ocenjivanja obično uočavaju probleme tek posle neke činjenice; međutim, posebna ocenjivanja omogućavaju organizaciji da na novi, sveobuhvatan način sagleda efektivnost sistema interne kontrole a posebno efektivnost poslova nadgledanja. Ova ocenjivanja može da radi personal iz nekoliko različitih oblasti, uključujući samo poslovnu funkciju, finansijsku kontrolu i internu reviziju. Posebna ocenjivanja sistema interne kontrole mogu da budu u obliku samoprocena, kada lica odgovorna za određenu funkciju utvrđuju efektivnost kontrola za svoje poslove. Dokumentaciju i rezultate ocenjivanja zatim preispituje više rukovodstvo. Svi nivoi preispitivanja treba adekvatno da se dokumentuju i da se o njima blagovremeno podnese izveštaj odgovarajućem nivou rukovodstva.

Treba da postoji efektivna i sveobuhvatna interna revizija sistema interne kontrole koju sprovodi osoblje koje je nezavisno od posla i koje je obučeno na odgovarajući način i kompetentno. Funkcija interne revizije, kao deo nadgledanja sistema interne kontrole, treba da bude direktno odgovorna nadzornom odboru ili komitetu za reviziju i višem rukovodstvu.

Funkcija interne revizije je važan deo stalnog nadgledanja sistema internih kontrola jer obezbeđuje nezavisnu procenu adekvatnosti i usaglašenosti sa ustanovljenim politikama i procedurama. Važno je da je funkcija interne revizije nezavisna od svakodnevnog funkcionisanja organizacije i da ima pristup svim poslovima koje obavlja organizacija, uključujući njene filijale i podružnice.

Putem direktnog podnošenja izveštaja nadzornom odboru ili njegovom komitetu za reviziju i višem rukovodstvu, interni revizori obezbeđuju nepristrasne informacije o tim linijskim poslovima. Usled važne prirode ove funkcije interna revizija mora da ima

kompetentno osoblje, dobro obučene pojedince koji jasno razumeju svoju ulogu i odgovornosti. Učestalost i stepen preispitivanja interne revizije i ispitivanje internih kontrola unutar organizacije treba da bude dosledno prirodi, složenosti i riziku poslova organizacije.

Važno je da funkcija interne revizije podnosi izveštaje direktno najvišim nivoima organizacije, obično nadzornom odboru ili njegovom komitetu za reviziju i višem rukovodstvu. Odgovarajuće funkcionisanje rukovođenja preduzećem se omogućava tako što se odboru dostavljaju informacije koje nisu pristrasne ni na koji način u vezi sa rukovodstvom koje je obuhvaćeno u izveštaju. Odbor treba da podstiče nezavisnost internih revizora putem utvrđivanja takvih stvari kao što su naknade ili resursi iz budžeta od strane odbora ili najviših nivoa rukovodstva, pre nego od strane rukovodilaca na koje utiče rad internih revizora.

O nedostacima interne kontrole, bilo da ih je identifikovala uprava, interna revizija ili drugi kontrolni organ, treba blagovremeno da se izvesti odgovarajući nivo rukovodstva. O materijalno značajnim nedostacima interne kontrole treba da se izvesti više rukovodstvo ili nadzorni odbor.

O nedostacima interne kontrole, ili neefektivno kontrolisanim rizicima, treba da se izvesti odgovarajuće(a) lice(a) čim se oni utvrde, a o ozbiljnim stvarima se izveštava više rukovodstvo i upravni odbor. Kada se o tome podnese izveštaj važno je da rukovodstvo blagovremeno ispravi te nedostatke. Interni revizori treba da obavie naredno preispitivanje ili druge odgovarajuće oblike nadgledanja i odmah da obaveste više rukovodstvo ili upravni odbor o bilo kojim neispravljenim nedostacima. Da bi se osiguralo da se nedostaci blagovremeno otklanjaju, više rukovodstvo treba da bude odgovorno za ustanovljavanje sistema za praćenje slabosti interne kontrole i o poslovima koji su preduzeti da bi se oni ispravili.

Upravni odbor i više rukovodstvo treba periodično da dobijaju izveštaje u kojima se rezimiraju sva pitanja kontrole koja su utvrđena. Pitanja koja se čine nebitnim, kada se posmatraju samo pojedinačni procesi kontrole, takođe mogu da ukazu na trendove koji bi mogli, kada se povežu, da postanu značajan nedostatak u kontroli, ako se ne navedu blagovremeno.

1.2.3. Odnos između ciljeva i komponenti interne kontrole

Postoji direktan odnos između ciljeva, ono što entitet teži da postigne, i komponenti koje predstavljaju ono što je potrebno da se ostvare ciljevi. Ovaj odnos se može prikazati pomoću trodimenzionalne matrice, prikazane na slici 7:

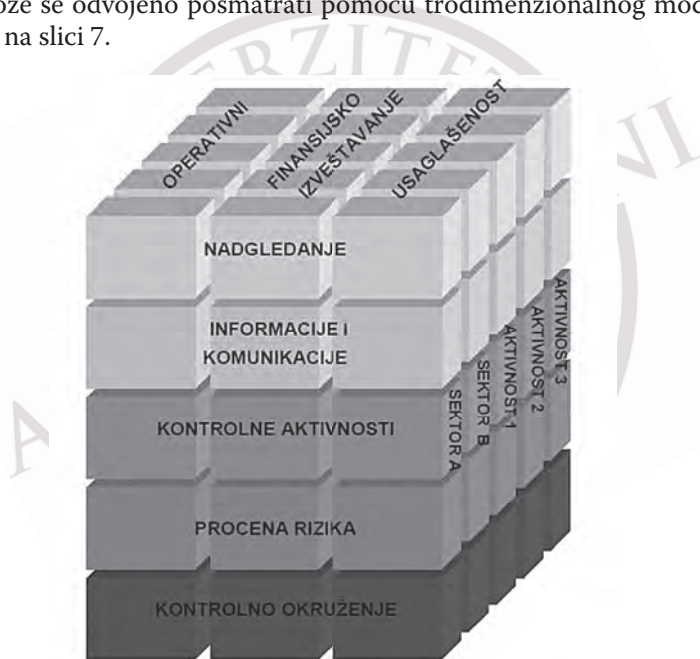
- Tri kategorije ciljeva – poslovanje, finansijsko izveštavanje i usaglašenost – su prikazani vertikalnim kolonama.
- Pet komponenti je dato u horizontalnim redovima.
- Jedinice ili aktivnosti nekog entiteta, na koje se interna kontrola odnosi, prikazani su trećom dimenzijom matrice.

Svaki red komponenti „seče popreko” i primenjuje se na sve tri kategorije ciljeva. Jedan primer je izdvojen posebno sa leve strane, u dnu slike, kao „izvađeni” deo: finansijski i nefinansijski podaci dobijeni iz internih i eksternih izvora, koji su deo informacione i komunikacione komponente, potrebni su za efikasno vođenje poslovanja, kreiranje pouzdanih finansijskih izveštaja i za određivanje usaglašenosti entiteta sa važećim zakonima. Drugi primer (koji nije prikazan posebno), utvrđivanje i izvršavanje politike i procedura kontrole, da bi se osiguralo da se planovi rukovodstva, programi i ostale direktive, izvrša-

vaju – što predstavlja komponentu aktivnosti kontrole – takođe je relevantan za sve tri kategorije ciljeva.

Postoji direktna veza između opštih ciljeva, koji predstavljaju ono što subjekat nastoji da ostvari, i komponenata interne kontrole, koje predstavljaju ono što je potrebno da bi se ostvarili ti opšti ciljevi. Ovaj odnos je prikazan na trodimenzionalnoj matrici u formi kocke.

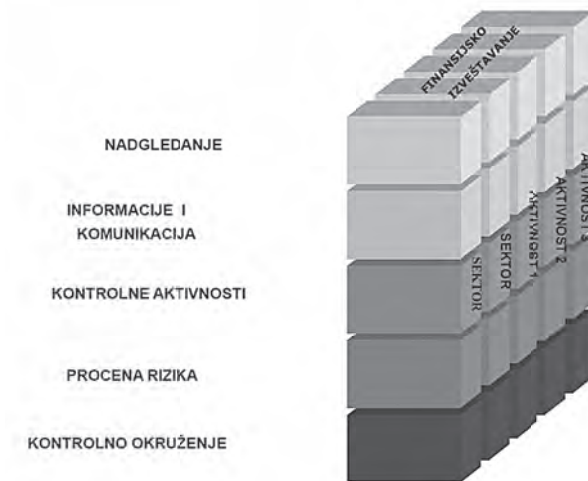
Tri navedena cilja – izveštavanje, usaglašenost sa zakonima i propisima i operativnost poslovanja predstavljani su vertikalnim kolonama, pet komponenata je predstavljeno horizontalnim redovima, a organizacija ili subjekat i njegovi sektori su predstavljeni trećom dimenzijom matrice. Interni revizor treba da razume da se interna kontrola može posmatrati kao trodimenzionalni model sa odvojenim x, y i z osama, da upotrebimo prosto matematičko obeležavanje. Komponente interne kontrole su horizontalni slojevi na y-osi. Tri cilja interne kontrole – finansijsko izveštavanje, poslovanje i usaglašenost sa zakonima i propisima – leže na x-osi i dele model vertikalnim linijama. Konačno, z-osa deli model na posebne aktivnosti i entitete organizacije. Struktura interne kontrole za bilo koju oblast organizacije može se odvojeno posmatrati pomoću trodimenzionalnog modela pristupa koji je prikazan na slici 7.



Slika 7. Odnos ciljeva i komponenti

Interna kontrola je relevantna za celokupno preduzeće ili za neki njegov deo. Ovaj odnos je prikazan trećom dimenzijom koja predstavlja podružnice, sektore i ostale poslovne jedinice ili funkcionalne ili druge aktivnosti kao što su kupovina, proizvodnja i marketing. Shodno tome, svako se može usredsrediti na bilo koju ćeliju matrice. Na primer, neko bi mogao razmatrati prednju ćeliju u donjem levom uglu, koja predstavlja kontrolno okruženje pošto se ona odnosi na ciljeve poslovanja konkretnog sektora u kompaniji.

Gledajući opšte ciljeve, svih pet komponenata su relevantne za svaki cilj. Ako na primer, uzmemo jednu kategoriju, finansijsko izveštavanje, svih pet komponenti je primenljivo i značajno za njegovo ostvarenje. Ovo je posebno prikazano na slici 8.



Slika 8. Finansijsko izveštavanje sa svim komponentama interne kontrole

Interna kontrola nije tako jednostavna. Dok se procenitelj interne kontrole može usredrediti na jedan konkretan element u ovom trodimenzionalnom modelu, svaki elemenat se mora razmatrati u odnosu na sve ostale komponente u celokupnoj strukturi interne kontrole.

Interni revizori treba uvek da imaju na umu proširenu sliku internih kontrola kada procenjuju kontrole u bilo kojoj oblasti poslovanja. To ne znači da interni revizor mora testirati i procenjivati svaki elemenat na svakoj osi modela kada vrši evaluaciju interne kontrole za dati elemenat već pre da interni revizor treba da poznaje strukturu i srodne komponente koje bi mogle uticati na evaluaciju svakog datog elementa.

Svaki red komponenti „seče popreko” i primenjuje se na sve tri kategorije ciljeva. U ovom primeru posebno smo izdvojili monitoring. Monitoring je potreban za efikasno vođenje poslovanja, kreiranje pouzdanih finansijskih izveštaja i za određivanje usaglašenosti entiteta sa važećim zakonima. Nadgledanjem se proverava da se planovi rukovodstva, programi i ostale direktive, izvršavaju za sve tri kategorije ciljeva.

Interni revizor može da proceni samo efikasnost komponente monitoringa na ostvarivanje sva tri cilja, slika 9.



Slika 9. Monitoring za sva tri cilja interne kontrole

Interna kontrola nije samo relevantna za celu organizaciju, već i za individualne sektore. Ovaj odnos je predstavljen trećom dimenzijom koja predstavlja cele organizacije, subjekte i sektore. Na taj način je moguće fokusirati se na bilo koju od ćelija matrice.

Iako je okvir interne kontrole relevantan i primenljiv na sve organizacije, način na koji ga menadžment primenjuje će u velikoj meri varirati u zavisnosti od prirode subjekta i zavisice od određenog broja faktora specifičnih za konkretan subjekat. Ovi faktori, između ostalog, uključuju organizacionu strukturu, profil rizika, radnu sredinu, veličinu, kompleksnost, aktivnosti i stepen regulisanosti. Razmatrajući konkretnu situaciju subjekta, viši menadžment će napraviti seriju izbora u vezi sa kompleksnošću procesa i metodologija angažovanih u primeni komponenata okvira interne kontrole.

Model interne kontrole prikazuje dinamiku sistema interne kontrole. Na primer, procena rizika ne samo da utiče na kontrolne aktivnosti već može ukazati i na potrebu da se ponovo razmotre informacione i komunikacione potrebe ili entitetove aktivnosti monitoringa. Tako interna kontrola nije jedan serijski proces gde jedna komponenta utiče na sledeću već je to jedan višesmeran iterativni proces u kojem skoro svaka komponenta može i hoće da utiče na drugu.

Ni jedan od dva entiteta neće niti treba da ima isti sistem interne kontrole. Organizacije i njihove potrebe za internom kontrolom se znatno razlikuju prema proizvodnji i veličini i prema kulturi i filozofiji rukovođenja. Prema tome, iako je svim entitetima potrebna svaka od komponenti da bi zadržali kontrolu nad svojim aktivnostima, sistem interne kontrole jedne organizacije često će izgledati sasvim drugačije od druge organizacije. Banke imaju sličan sistem interne kontrole na nivou celine, ali svaki proces ima svoj specifičan sistem odnosno strukturu interne kontrole.

1.3. KANADSKI COCO OKVIR

CICA (the Canadian Institute of Chartered Accountants) je profesionalna revizorska i računovodstvena organizacija u Kanadi. Slično AICPA koji dodeljuje CPA certifikate CICA dodeljuje certifikate ovlašćenog računovođe (Chartered Accountant).¹⁴ Posle objavljivanja COSO okvira i njegovog uključivanja od strane AICPA u američke revizijske standarde, CICA je osnovala studijsku grupu 1995. godine i izdala priručnik o planiranju, ocenjivanju i izveštavanju o kontrolnim sistemima u organizacijama. Rezultat toga je ono što nazivamo Okvirom kriterijuma kontrole (CoCo).

Prema CoCo kontrola obuhvata one elemente organizacije – uključujući njene resurse, sisteme, procese, kulturu, strukturu i zadatke – koji, svi zajedno, daju podršku ljudima u postizanju ciljeva organizacije. Upravo kao što građanin SAD-a često identifikuje građanina Kanade kroz neznatno različite verbalne izraze, postoje neke malo drugačije reči u CoCo kada se uporede sa američkim COSO. Iako CoCo definiše ciljeve kontrole terminologijom sličnom, ali ne i identičnom sa COSO, on naglašava da se suština kontrole može posmatrati kao četiri povezana procesa visokog nivoa:

- Monitoring i proučavanje internog i eksternog okruženja, i pretpostavke monitoringa
- Ciljevi interne kontrole uključujući upoznavanje sa rizicima i politikama, i utvrđivanje ciljeva poslovanja

14 Slično Kanadi profesionalno imenovanje (titula) u Ujedinjenom Kraljevstvu (UK) je ovlašćeni računovođa, certifikat koji se dobija kroz sticanje revizorskog iskustva i kroz polaganje obimnog ispita. Profesionalna organizacija u ovom slučaju je Institut ovlašćenih računovođa u Engleskoj i Velsu kao i posebne organizacije u Irskoj i Škotskoj.

- Posvećenost (obaveza prema) etičkim vrednostima, odgovarajuće politike ljudskih resursa i atmosfera uzajamnog poverenja
- Sposobnost zasnovana na odgovarajućim informacionim procesima, kontrolne aktivnosti, i koordinisanje informacija

CoCo okvir se razvio počev od primarnog fokusiranja na interne kontrole do stavljanja većeg akcenta na upravljanje rizikom i korporativno upravljanje, a CICA je oblikovao koncepte interne kontrole i razvio novu terminologiju, koja je kodifikovana u CICA novim standardima. U CoCo priručniku se navodi da je odlučujući cilj rukovodstva da obezbedi, koliko je to moguće, učtivo (disciplinovano) i efikasno ponašanje u poslovanju entiteta. Rukovodstvo ispunjava svoje odgovornosti za internu kontrolu kroz aktivnosti usmerene na sledeće:

- *Optimizacija korišćenja resursa.* Interna kontrola pomaže rukovodstvu u optimizaciji korišćenja resursa obezbeđivanjem, koliko je to izvodljivo, pouzdanih informacija rukovodstvu za odlučivanje pri donošenju poslovnih politika, monitoringom nad njihovom primenom, kao i proverom stepena usaglašenosti poslovanja sa njima.
- *Sprečavanje ili otkrivanje grešaka i prevara.* Cilj menadžmenta koji se odnosi na interne kontrole je sprečavanje i detekcija nenamernih grešaka i prevara – namerno lažno prikazivanje finansijskih informacija ili pronevera (protivpravno prisvajanje) sredstava. U priručniku se dalje navodi da svaka kontrola u ovom slučaju treba da bude efikasna i ekonomična. Troškovi moguće kontrole treba da budu ocenjeni (mereni) na osnovu relativne verovatnoće nastajanja greške i prevare i posledica ukoliko do njih dođe, uključujući njihov uticaj na finansijske izveštaje.
- *Zaštita sredstava.* Sredstva (aktiva, imovina) organizacije treba da bude zaštićena delimično kroz interne kontrole a delimično kroz poslovne politike. Interna kontrola štiti od gubitka koji nastaje kao posledica nenamerne izloženosti riziku prilikom obrade transakcija ili upravljanja odgovarajućim sredstvima.
- *Održavanje pouzdanih kontrolnih sistema.* To su politike i procedure koje utvrđuje i održava menadžment za prikupljanje, evidentiranje i obradu podataka, i izveštavanje o dobijenim informacijama, ili za unapređenje pouzdanosti takvih podataka i informacija. Menadžment zahteva pouzdane kontrolne sisteme da bi se obezbedile informacije potrebne za poslovanje entiteta i proizvodnju računovodstvenih i drugih evidencija potrebnih za sastavljanje finansijskih izveštaja.

CoCo obezbeđuje okvir za ocenjivanje kontrole. CoCo je namenjen svim učesnicima i cilj mu je da bude „interpretiran i primenjen na kreativan način“. Interni revizori koriste razna sredstva (alate, instrumente) za ocenjivanje kojih ima u neograničenom broju. Kao jedna krajnost, pristup reviziji se može bazirati na traženju konkretnog dokaza bez učešća onih koji su odgovorni za aktivnosti i procese koji su predmet pregleda. Ovaj pristup bi bio najprikladniji u slučaju forenzičkog istraživanja aktivnosti koje su pod znakom pitanja (nepouzdana) ili su protivpravne. Druga krajnost nasuprot ovoj su pristupi samoocenjivanja koji dodeljuju odgovornost za utvrđivanje problema i rešavanja onima koji upravljaju tim aktivnostima i procesima.

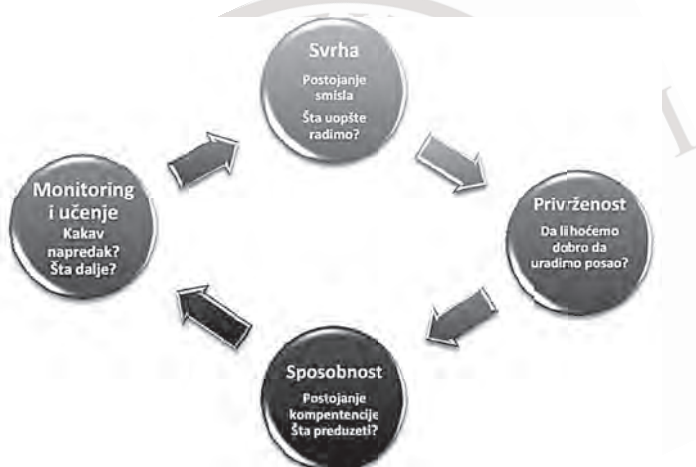
Mada je veoma konzistentan sa američkim okvirom, CoCo predstavlja koncizniji model interne kontrole koji je lakši za korišćenje od COSO okvira. CoCo kontrolni okvir predstavlja drugačiji i manje strog način razmišljanja o internoj kontroli i obezbeđuje dobar

način rukovodstvu da razmišlja o tome kako njihove organizacije posluju. Preporučuje se da svi interni revizori detaljno prouče CoCo model.¹⁵

Komiteet za Kontrolu kriterijuma Kanadskog Instituta ovlašćenih računovođa (*The Canadian Institute of Chartered Accountants Criteria of Control Committee - CoCo*) razvio je model interne kontrole koji je sličan COSO-u, ali sa nekim bitnim razlikama. Kanadani koji su počeli sa COSO modelom radili su nekoliko godina pre nego što su napravili model sa kojim su bili zadovoljni. Rezultat je model koji je više orijentisan prema procedurama interne revizije i koji izgleda lakši za razumevanje i služi kao uputstvo za aktivnosti interne revizije.¹⁶ Iako koristi iste komponente kontrole, CoCo je usredsređen na četiri bitna pitanja:

- Da li su postavljeni pravi ciljevi?
- Da li postoje odgovarajuće kontrole?
- Da li imamo na pravom mestu sposobnosti, predanosti poslu i pravo okruženje?
- Da li pratimo, učimo i prilagođavamo?¹⁷

CoCo model interne kontrole je često predstavljen na sledeći način.



Svrha	Privrženost	Sposobnost	Monitoring i učenje
- Ciljevi (uključujući misije, vizije i strategije) - Rizici - Pravila - Planiranje - Performanse, ciljevi i indikatori	- Moralne vrednosti, uključujući integritet - Politika ljudskih resursa - Autoritet i odgovornost - Uzajamno poverenje	- Znanje, veštine i alati - Komunikacija između procesa - Informacije i koordinacija - Kontrolne aktivnosti	- Praćenje unutrašnje i spoljašnje sredine - Praćenje performansi - Problematično pretpostavke - Preispitivanja potrebe za informacijama i informacijskim sistemima - Follov-up procedura - Procena efikasnosti kontrole

Slika 10. Model CoCo interne kontrole,

(Izvor: Robert R. Moeller, *Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules*, 2004, John Wiley & Sons)

¹⁵ Dobra početna tačka je www.cica.ca.

¹⁶ Videti: Galloway, Duncan J., *Control Models in Perspective*, Internal Auditor, December 1994, pp. 46-52.

¹⁷ David McNamee, *Audit Risk Assessment, A Special Workbook for Internal Auditors, Management Control Concepts Alamo, CA USA, Pleier Inc, 1997. p. 86.*

U skladu sa CoCo, kontrola obuhvata one elemente organizacije (uključujući njene resurse, sisteme, procese, kulturu, strukturu i zadatke) koji, svi zajedno, obezbeđuju podršku osoblju u postizanju ciljeva organizacije. Izvesni delovi teksta (formulacije) se ovde neznatno razlikuju od američkog COSO. Mada CoCo definiše ciljeve kontrole slično ali ne identično sa COSO, on naglašava da je suština kontrole cilj, obaveza (posvećenost), sposobnost, monitoring i sticanje znanja (iskustva) u okviru tog predstavljenog okvira. Svaki od ovih elemenata predstavlja set kriterijuma interne kontrole sumiranih u ovom izlaganju.¹⁸

Kanađani su počeli i radili nekoliko godina sa COSO modelom pre nego što su razvili svoj model sa kojim su bili zadovoljni. Rezultat je model koji je više orijentisan ka procedurama interne revizije i izgleda da ga lakše shvataju interni revizori i može poslužiti kao vodič za aktivnosti interne revizije.

CoCo model uključuje četiri komponente. Komponente služe za klasifikaciju 20 kriterijuma, koji mogu da posluže kao elementi revizijskih programa. To su sledeće komponente i kriterijumi:

Svrha

1. Treba odrediti i saopštiti ciljeve.
2. Treba identifikovati i proceniti značajne unutrašnje i spoljašnje rizike sa kojima se organizacija prilikom realizacije svojih ciljeva suočava.
3. Politike osmišljene za podržavanje realizacije ciljeva organizacije i za rukovođenje njenim rizicima treba odrediti, saopštiti i primenjivati tako da ljudi razumeju šta se od njih očekuje i koji je njihov okvir slobodnog delovanja.
4. Treba odrediti i saopštiti planove koji usmeravaju napore ka realizaciji ciljeva organizacije.
5. Ciljevi i povezani planovi bi trebalo da uključuju merljive zadatke i indikatore rada.

Posvećenost

1. Treba odrediti i saopštiti zajedničke etičke vrednosti, uključujući i integritet, koje se primenjuju u celoj organizaciji.
2. Politike i prakse ljudskih resursa treba da budu u skladu sa etičkim vrednostima organizacije i sa realizacijom njenih ciljeva.
3. Ovlašćenja i odgovornosti bi trebalo da budu jasno definisani i u skladu sa ciljevima organizacije tako da adekvatni ljudi donose odluke i preduzimaju potrebne korake.
4. Trebalo bi negovati atmosferu uzajamnog poverenja tako da ona podstiče protok informacija između ljudi i efikasnost rada u svrhu realizacije ciljeva organizacije.

Sposobnost

1. Ljudi bi trebalo da poseduju potrebno znanje, sposobnosti i sredstva da bi mogli da podržavaju realizaciju ciljeva organizacije.
2. Procesi komunikacije bi trebalo da podržavaju vrednosti organizacije i realizaciju njenih ciljeva.
3. Treba blagovremeno identifikovati i saopštavati potrebne i značajne informacije da bi ljudi mogli da obavljaju svoje dužnosti.
4. Treba uskladiti odluke i postupke različitih delova organizacije.

18 Roth James, *Control Model Implementation: Best Practices* (Altamonte Springs, FL: The Institute of Internal Auditors, 1997), 7.

5. Kontrolne aktivnosti bi trebalo osmisлити tako da čine sastavni deo organizacije, uzimajući u obzir njene ciljeve, rizike prilikom njihove realizacije i međusobnu povezanost kontrolnih elemenata.

Monitoring i učenje

1. Treba nadzirati okruženje u okviru i izvan organizacije da bi se dobili podaci koji će ukazivati na potrebu izvršenja ponovnog ocenjivanja ciljeva organizacije i kontrole.
2. Treba nadzirati rad uzimajući u obzir zadatke i indikatore određene ciljevima i planovima organizacije.
3. Povremeno treba proveravati pretpostavke koje stoje iza ciljeva i sistema organizacije.
4. Kako se ciljevi organizacije menjaju ili se u izveštavanjima identifikuju nedostaci, tako treba ponovo proceniti potrebe za informacijama i povezane informacione sisteme.
5. Procedure za praćenje treba ustanoviti i sprovesti da bi se obezbedilo preduzimanje odgovarajuće promene ili aktivnosti.
6. Rukovodstvo treba periodično da izvrši procenu efikasnosti kontrole u organizaciji i da rezultate saopšti odgovornima.

Ove četiri komponente su klasifikovane kao: A, B, C i D, pa se tako prva označava kao A1, A2, A3... itd, druga sa B1, B2, B3, ... itd.

CoCo model interne kontrole se zida na temeljima COSO interne kontrole tako što uzima iste elemente kontrole, ali CoCo ide korak dalje jer gleda da li su ciljevi i kontrolne aktivnosti odgovarajuće. Takođe, CoCo naglašava da su sposobnost i predanost glavni delovi komponente kontrolnog okruženja. CoCo proširuje komponentu praćenja (monitoringa) elementima organizacije koja uči i na taj način dopušta kontrolnom okruženju da podstiče stalno poboljšanje kao i zaštitu od negativnih posledica rizika. Kao i COSO, CoCo model se može primeniti bilo gde u organizaciji, na svakom nivou, čime se omogućava da se odgovori skupe na nivou entiteta za procenu interne kontrole.

1.4. TURNBUL MODEL INTERNE KONTROLE

1.4.1. Cadbury model

Cadbury komisija u Velikoj Britaniji je usredsredila svoje napore na definisanju interne finansijske kontrole, pa ipak, razvili su jedan kontrolni model koji je veoma sličan opštem modelu koji koristi COSO. Cadbury model sadrži zaštitu sredstava kao deo efikasnog i delotvornog rada za razliku od prvobitne verzije COSO-a. Jedna druga osobina Cadbury modela koja nije eksplicitna u COSO-u je zaštita slogova od krađe ili od krivotvorenja finansijskih rezultata kao sastavni deo komponente finansijskog izveštavanja. Cadbury takođe koristi informacione sisteme u okviru kontrolne strukture umesto da pojedinačno tretira pitanja kao što to radi COSO model.

Razlike Cadbury modela u odnosu na COSO znače da će se kod procene koja koristi Cadbury model kao osnov kontrole postavljati nešto drugačija pitanja. Takođe, akcenat na internoj finansijskoj kontroli kod Cadbury modela ograničava njegovo korišćenje kao opšteg kontrolnog modela. Ukoliko koristi Cadbury, praktičar treba da razmotri i korišćenje jednog opšteg kontrolnog modela (recimo Malcolm Bridge) kao dopunu Cadbury finansijskom kontrolnom modelu.

Model Kedbury se sastoji iz pet elemenata i predstavlja neznatno izmenjenu verziju modela COSO.¹⁹ Detaljniji okvirni model koji podržava prikazanu strukturu naveden je u nacrtu objavljenom u oktobru 1993. godine.²⁰

1. Okruženje kontrole

- Odgovornost direktora, rukovodstva i zaposlenih, i njihov integritet (npr. primerno rukovodstvo, kriterijumi zapošljavanja).
- Saopštavanja o svesnosti etičkih vrednosti i kontrola direktorima i zaposlenima (npr. putem pisanih kodeksa ponašanja, zvaničnih standarda discipline, procena rezultata poslovanja).
- Odgovarajuća organizaciona struktura u okviru koje se poslovanje može planirati, vršiti, kontrolisati i nadzirati radi postizanja ciljeva kompanije/grupe.
- Adekvatna raspodela ovlašćenja sa odgovornošću prema prihvatljivim nivoima rizika.
- Profesionalni pristup finansijskom izveštavanju koji je u skladu sa opšte prihvaćenom revizorskom praksom.

2. Identifikacija i ocenjivanje rizika i ciljeva kontrole

- Blagovremeno određivanje ključnih rizika za poslovanje.
- Razmatranje verovatnoće definisanja rizika i značaj finansijskog uticaja na poslovanje kao posledica toga.
- Određivanje prioriteta prilikom raspodele resursa koji stoje na raspolaganju za kontrolu, i određivanje i saopštavanje jasnih ciljeva kontrole.

3. Informacije i saopštavanje informacija

- Pokazatelji rezultata rada, koji omogućavaju rukovodstvu da nadzire ključne poslovne i finansijske aktivnosti, rizike i napredak ka finansijskim ciljevima i identifikaciju razvoja koji zahtevaju intervenciju (npr. predviđanja i budžeti).
- Informacioni sistemi, koji omogućavaju stalnu identifikaciju i čuvanje važnih, pouzdanih i ažuriranih finansijskih i drugih informacija dobijenih iz unutrašnjih i spoljašnjih izvora (npr. mesečni finansijski izveštaji uprave, uključujući zaradu, tok novca i izveštaji o bilansu stanja).
- Sistemi, koji saopštavaju važne informacije pravim ljudima sa adekvatnom učestalošću i u pravo vreme u obliku koji pokazuje značajna neslaganja između budžeta i predviđanja a koji dozvoljavaju brzo reagovanje.

4. Kontrolni postupci

- Postupci koji omogućavaju potpuno i tačno izveštavanje o finansijskim transakcijama.
- Adekvatna ograničenja ovlašćenja nad transakcijama koja u razumnoj meri ograničavaju izlaganja kompanije rizicima.
- Postupci koji garantuju pouzdanost obrade podataka i informacija koje su u izveštajima prikupljene.

19 Internal Control Working Group, *Internal Control and Financial Reporting* (Draft Response to the Cadbury Committee Report), London, UK: Institute of Chartered Accountants in England and Wales, October 1993.

20 Preuzeto: Christy Chapman and Urton Anderson, *Implementing the Professional Practices Framework*, The Institute of Internal Auditors, April 2002., pp. 132-133.

- Kontrole koje ograničavaju gubitke sredstava/podataka ili izloženost kriminalnim radnjama (npr. fizička kontrola, podela obaveza).
- Rutinske i nenajavljene provere koje omogućavaju efikasno nadgledanje kontrolnih aktivnosti.
- Postupci koji obezbeđuju usklađenost sa zakonima i propisima koji imaju značajne finansijske implikacije.

5. Nadziranje i korektivni postupci

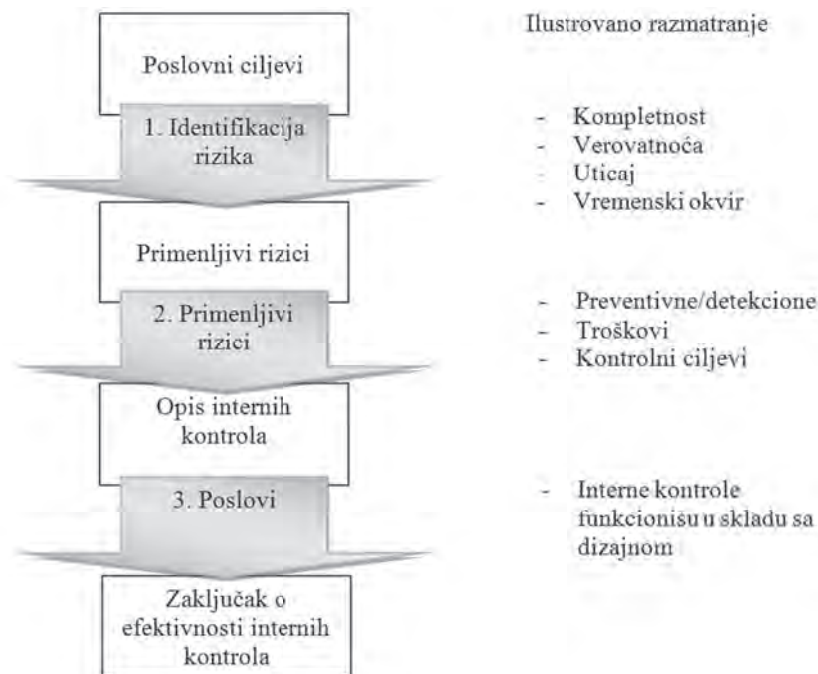
- Proces nadziranja koji omogućava uveravanje upravnog odbora da postoje odgovarajući prihvaćeni kontrolni postupci za sve finansijski značajne poslovne aktivnosti kompanije/grupe i da se pridržavaju tih postupaka (npr. razmatranje upravnog odbora izveštaja rukovodstva, internih revizora ili nezavisnih računovođa).
- Identifikacija promena u poslovanju i njegovom okruženju koje će možda zahtevati izmene u sistemu interne finansijske kontrole.
- Zvanične procedure o izveštavanju o slabostima i o obezbeđivanju odgovarajućih korektivnih postupaka.
- Snabdevanje izjava direktora o internoj kontroli ili internoj finansijskoj kontroli adekvatnim materijalom.

1.4.2. Turnbull izveštaj o internoj kontroli

Engleska je bila suočena sa nekim istim problemima kao i SAD u vezi sa nepropisnim (nepravilnim) finansijskim izveštavanjem u toku 1990-ih godina. Njihova pažnja je bila više fokusirana na neodgovarajuće iskaze koje su dali direktori ali je obuhvatala i propuste u internoj kontroli. Rezultat toga bila je studija **Interna kontrola: Priručnik za direktore o integrisanom kodeksu**, objavljena 1999. godine. Ovaj izveštaj je poznat kao Turnbull izveštaj o internoj kontroli iz 1999. godine, ime je dobio po Predsedavajućem komiteta koji ga je lansirao, a Integrisani kodeks je naziv za zakonodavstvo koje se odnosi na korporativno upravljanje u UK. Izveštaj je upućen direktorima javnih kompanija i stavlja jak akcenat na postavljanje ciljeva, utvrđivanje rizika i ocenu rizika prilikom ocenjivanja internih kontrola. U izveštaju se traži od direktora da redovno razmatraju sledeće faktore:

- Prirodu i nivo rizika sa kojima se suočava kompanija
- Nivo i kategorije rizika za koje smatra da su prihvatljivi za kompaniju
- Verovatnoću nastajanja rizika za koje se smatra da su od materijalnog značaja
- Sposobnost kompanije da smanji nastajanje i uticaj poslovnih rizika od materijalnog značaja
- Troškove primene posebnih kontrola u odnosu na dobit time ostvarenu u upravljanju odgovarajućim rizicima

Ono što je značajno za Turnbull pristup razvoju efikasnog sistema interne kontrole je njegov akcenat na upoznavanje poslovnih ciljeva a zatim analiza rizika kao prva etapa ka planiranju efikasnih internih kontrola. Dalje u Turnbull pristupu se predlaže okvir za ocenjivanje efikasnosti internih kontrola kao što je prikazano na slici 11. Zamisao je da se upoznaju rizici, da se planiraju kontrole na bazi tih rizika, i da se obave testiranja radi ocenjivanja kontrola.



Slika 11. Okvir za formiranje mišljenja o efikasnosti interne kontrole,
(Izvor: Robert R. Moeller, *Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules*, 2004, John Wiley & Sons)

Kedbury model je prvenstveno bio usmeren na finansijske aspekte rukovođenja poslovanjem pa otud i na internu finansijsku kontrolu. Godine 1999, ICAEW je objavio novi izveštaj o internoj kontroli koji je proširio pojam iznad finansijske kontrole i obuhvatio operativnu kontrolu i kontrolu usklađenosti.²¹ **Turnbul model** čvršće povezuje internu kontrolu sa rukovođenjem rizicima tako što internu kontrolu opisuje kao odgovornu za postizanje efektivnosti i efikasnosti poslova, pouzdanosti izveštavanja unutar i izvan organizacije i postojanja usklađenosti sa zakonima i propisima.²² U Turnbull modelu efikasan sistem interne kontrole obuhvata sledeća četiri elementa koja se zasnivaju na pet prvobitnih principa Kedbury modela.²³

1. Procenjivanje rizika

- Da li kompanija ima jasne ciljeve i da li su oni saopšteni tako da pružaju efikasna uputstva zaposlenima o pitanjima procenjivanja rizika i kontrole? Na primer, da li ciljevi i povezani planovi obuhvataju merljive ciljeve rezultata rada i indikatore?
- Da li se značajni unutrašnji i spoljašnji operativni i finansijski rizici, rizici usklađivanja i ostali rizici stalno identifikuju i procenjuju? (Značajni rizici mogu,

21 Institute of Chartered Accountants in England & Wales, web: www.icaew.co.uk

22 Videti više: Alan Calder, Steve Watkins, *It Governance, Internal control: Guidance for the Directors on the Combined Code*, Kogan Page, 2003.

23 Christy Chapman and Urton Anderson, *Implementing the Professional Practices Framework*, The Institute of Internal Auditors, April 2002., p. 134-136.

na primer, da obuhvataju one rizike vezane za tržišna pitanja, pitanja kredita, likvidnosti, tehnička i pravna pitanja, pitanja zdravlja i bezbednosti, okruženja, ugleda i poslovnog poštenja)

- Da li rukovodstvo i ostali zaposleni u kompaniji jasno shvataju koji su rizici prihvatljivi za upravni odbor?

2. Okruženje kontrole i kontrolne aktivnosti

- Da li upravni odbor ima jasne strategije koje se bave značajnim identifikovanim rizicima? Da li postoji politika o tome kako se upravlja tim rizicima?
- Da li kultura kompanije, kodeks ponašanja, politike o ljudskim resursima i sistemi nagrađivanja rezultata rada podržavaju poslovne ciljeve, rukovođenje rizicima i sistem interne kontrole?
- Da li više rukovodstvo prezentuje svojim postupcima i politikom neophodnu posvećenost konkurenciji, integritetu i očuvanju klime poverenja u kompaniji?
- Da li su ovlašćenja i odgovornosti jasno definisani tako da adekvatni ljudi donose odluke i preduzimaju potrebne korake? Da li su odluke i postupci u različitim delovima kompanije adekvatno usklađeni?
- Da li kompanija saopštava zaposlenima šta se od njih očekuje i koliki je njihov okvir slobodnog delovanja? Ovo se može odnositi na područja kao što su odnosi sa klijentima; nivoi usluga za aktivnosti unutar i izvan organizacije; zdravlje i bezbednost zaposlenih i zaštita sredine; zaštita materijalnih i nematerijalnih sredstava; pitanja kontinuiteta u poslovanju; rashodi; računovodstvo; finansijski i ostali izveštaji.
- Da li ljudi u kompaniji (kao i snabdevači spoljnih usluga) imaju znanje, sposobnosti i sredstva za podržavanje realizacije ciljeva kompanije i efikasno rukovođenje rizicima do ostvarenja tih ciljeva?
- Kako su procesi/kontrole prilagođeni da bi odražavali nove ili promenljive rizike ili nedostatke u poslovanju?

3. Informacije i saopštavanje informacija

- Da li rukovodstvo i upravni odbor dobijaju blagovremene, važne i pouzdane izveštaje o napretku ka realizaciji poslovnih ciljeva i povezanih rizika, koji im pružaju informacije, u okviru i izvan kompanije, potrebne za donošenje odluka i obavljanje pregleda od strane rukovodstva? Oni bi mogli da uključuju izveštaje o rezultatima rada i pokazatelje promena zajedno sa kvalitativnim informacijama o zadovoljenju potreba klijenata, ponašanju zaposlenih, itd.
- Da li se potrebe za informacijama i slični sistemi podataka ponovo procenjuju kako se ciljevi i povezani rizici menjaju ili kad se u izveštavanjima identifikuju nedostaci?
- Da li su povremeni postupci izveštavanja, uključujući polugodišnja i celogodišnja izveštavanja, efikasni u saopštavanju izbalansiranog i razumljivog opisa situacije i izgleda kompanije?
- Da li postoje utvrđeni putevi komunikacije za pojedince koji žele da prijave moguća kršenja zakona i propisa ili neke druge neispravnosti?

4. Nadziranje

- Da li postoje stalni procesi kao deo sveukupnih poslovnih delovanja kompanije kojima se bavi više rukovodstvo koje nadzire efikasnu primenu politika, procesa

i aktivnosti vezanih za internu kontrolu i rukovođenje rizicima? (Takvi procesi mogu da obuhvataju samo-procenjivanje kontrole, potvrđivanja osoblja da u kompaniji postoji usklađenost sa politikama i kodeksom ponašanja, revizorske preglede i ostala pregledanja koje obavlja rukovodstvo)

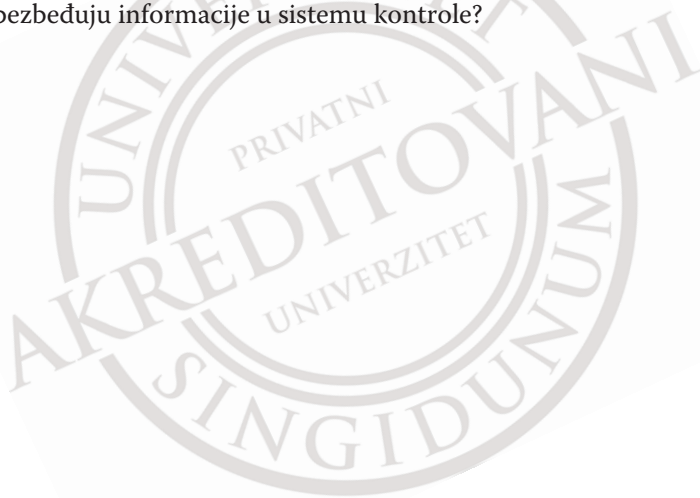
- Da li ovi procesi nadziru sposobnost kompanije da ponovo oceni rizike i efikasno prilagodi kontrole kada se njeni ciljevi promene, ili kada dođe do promena u njenom poslovanju i spoljašnjem okruženju?
- Da li postoje efikasni postupci proveravanja koji osiguravaju da dolazi do pojave odgovarajućih promena i postupaka kao reakcije na promene u procenjivanjima rizika i kontrole?
- Da li postoji odgovarajuća komunikacija sa upravnim odborom o efikasnosti stalnih procesa nadziranja rizika i kontrole? Ona bi trebalo da obuhvata i blagovremena izveštavanja o svim značajnim propustima i slabostima.
- Da li postoje posebni dogovori o nadziranju rukovodstva i njegovom izveštavanju upravnog odbora o pitanjima rizika i kontrole od posebnog značaja? Oni bi trebalo da obuhvataju, na primer, stvarne ili navodne kriminalne radnje ili ostale nezakonske ili neregularne postupke, ili pitanja koja bi mogla nepovoljno da utiču na ugled i finansijsku situaciju kompanije.

Turnbul model je danas dosta aktuelan u Velikoj Britaniji i implementiran je u mnogim kompanijama. Njega treba da poznaju svi direktori i svaki menadžer na bilo kojem nivou u kompaniji.

Mada ima nekih razlika u tekstu Turnbull pristup obezbeđuje ista tri osnovna cilja internih kontrola kao što je objašnjeno za COSO i CoCo: efektivnost i efikasnost poslovanja, pouzdanost internog i eksternog finansijskog izveštavanja, i usaglašenost sa primenjenim zakonima i propisima. Stvarno važan koncept Turnbull pristupa je fokusiranje na ocenu rizika. Prilikom razvoja kontrola treba staviti akcenat na rizike visokog uticaja i još veće verovatnoće. COSO obezbeđuje iste opšte smernice, ali engleski Turnbull pristup možda obavlja bolje posao prilikom utvrđivanja okruženja interne kontrole bazirane na rizicima. Ne postoji ništa što je u suprotnosti sa COSO, i interni revizor može da donese zaključak o vrednosti prilikom detaljnijeg proučavanja Turnbull izveštaja.

Pitanja za proveru znanja

- Šta je interna kontrola?
- Koja je funkcija interne kontrole u preduzeću?
- Kakav je odnos interne revizije i interne kontrole?
- Koji su najpoznatiji modeli interne kontrole?
- Koji su ciljevi interne kontrole COSO modela?
- Koje su komponente interne kontrole COSO modela?
- Koje su komponente Turnbull modela interne kontrole?
- Kakav je odnos ciljeva, komponenata kontrole i poslovnih područja?
- Šta interna kontrola ne može da uradi?
- Koji su faktori kontrolnog okruženja?
- Koji nivoi procene rizika postoje?
- Koje su najznačajnije kontrolne aktivnosti?
- Šta obezbeđuju informacije u sistemu kontrole?





II glava

Dokumentovanje sistema interne kontrole

CILJEVI UČENJA

Nakon ovog poglavlja trebalo bi da budete sposobni da razumete i komentarišete sledeće:

- Definiciju dijagrama toka
- Grafičko predstavljanje sistema interne kontrole
- Metodologiju pravljenja dijagrama toka
- Vrste dijagrama toka
- Standardne simbole dijagrama toka
- Analizu dijagrama toka
- Prednosti i nedostatke dijagrama toka
- Narativne opise interne kontrole
- Upitnike interne kontrole

2.1. UTVRĐIVANJE I SNIMANJE SISTEMA

Ocenjivanje sistema internih kontrola prethodno zahteva razumevanje poslovnog sistema i identifikaciju internih kontrola. Revizor ili drugi ocenjivač interne kontrole izvršiće opis poslovnog sistema. Osnovni razlozi za opisivanje sistema:

- da revizor potvrdi svoje shvatanje sistema;
- da se utvrdi povezanost/preklapanja među sistemima;
- da se utvrdi kako se sistem uklapa u organizaciju;
- da se obezbedi osnova za procenu mere u kojoj interne kontrole sprečavaju, odnosno detektuju i ispravljaju greške.

Opis sistema predstavlja osnovu revizorovih odluka, zaključaka i preporuka. Takođe, treba da pruži dobru osnovu za ocenu prednosti i slabosti interne kontrole. Treba isključiti sve što nije bitno za reviziju jer snimanje sistema oduzima puno vremena.

Opis sistema treba da bude dovoljno detaljan da korisniku i licu koje vrši nadzor revizije bude jasno kako sistem funkcioniše i kako se ostvaruje interna kontrola. U zavisnosti od ciljeva revizije u nekim slučajevima će možda biti neophodno da se izvrši snimanje kompletnog sistema, a u drugim će možda biti neophodno snimiti ključne delove sistema.

Pri snimanju sistema važno je:

- zabeležiti kako sistem zaista funkcioniše;
- utvrditi i zabeležiti sve vrste procedura i transakcija koje obuhvata sistem koji je predmet revizije;
- pažljivo tražiti kontrole – one možda nisu uvek jasno navedene;
- zabeležiti samo one elemente sistema koji su bitni za revizorske ocene;
- kopirati samo bitna dokumenta; nepotrebno kopiranje dokumentacije može biti uzaludno i može otežati pregledanje revizijskog materijala; i
- imajte na umu da opis sistema koji postoji u dokumentaciji može biti zastareo i nepotpun.

S obzirom na prirodu i složenost sistema, ciljeve revizije i sve prethodne revizije, revizor treba da sprovede sledeće aktivnosti:

- Izvršiti proveru primenom testova „hod-kroz sistem“ kako bi se potvrdilo da sistem funkcioniše na opisan način. Pri testiranju treba uključiti i ručne i kompjuterske sisteme,
- dopuniti grafikon ili narativni pregled u skladu sa rezultatima testiranja,
- povezati kopije dokumenata i izveštaja unakrsno sa grafikonom,
- utvrditi pregled/skicu sistema na osnovu koje će revizor odlučiti da li da sistem dokumentujete u narativnoj formi ili putem grafikona (*flowchart*), kao i koji su osnovni podsistemi koje bi bilo dobro posebno opisati;
- na osnovu razgovora sa zaposlenima u odeljenju sačiniti detaljan opis sistema i obeležja internih kontrola koji treba da sadrži:
 - evidenciju procesa i postupaka koji se izvršavaju, kao i lica koja ih izvršavaju;
 - evidenciju svih izmena u procedurama kad su u pitanju različite vrste ili grupe transakcija (preuzimanje obaveze, usaglašavanje osnovice za plate, priprema ugovora – npr. transakcije velike vrednosti);
 - evidenciju propisa kojima su regulisane pauze za ručak, odmori, odnosno kad su u pitanju značajnije transakcije, period kad se obično obavlja najveći broj transakcija;
 - kopije svih dokumenata koji se koriste u procesu; i
 - kopije svih kompjuterskih izveštaja koji su sastavni deo sistema, (npr. platni spisak koji sadrži imena zaposlenih; lista svih zahteva za plaćanje, registar svih osnovnih sredstava) uz naznačenu svrhu i način na koji se navedeni izveštaji koriste;
- prikazati utvrđene sisteme putem grafikona ili u narativnoj formi; ako je to moguće, tako prikazane sisteme uporediti sa internim proceduralnim priručnicima;

- izvršiti „hod kroz sistem“ testove kako bi se potvrdilo da sistem funkcioniše na opisan način (pri testiranju treba uključiti i manuelne i kompjuterske sisteme);
- završiti izradu grafikona ili narativnog pregleda; i
- unakrsno povezati (uputiti) kopije dokumenata i izveštaja sa grafikonom; blanko primerke svih važnijih dokumenata treba čuvati.

Prilikom pripreme dokumentacije revizor treba da ima na umu da dokumentacija treba da bude ograničena samo na ono što je potrebno da se identifikuju i zabeleže interne kontrole.

Ukoliko određeni dokumenti, značajniji izveštaji i rezimei pružaju adekvatna objašnjenja, njihove kopije mogu da se prilože u revizijsku evidenciju. Evidencija vezana za sistem treba da ukazuje i na izvore podataka, npr. politike, procedure, priručnike, pravilnike, budžete, planove, razgovore, posmatranja i dr.

Revizor treba da se opredeli za najadekvatniju tehniku ili kombinaciju tehnika za snimanje sistema, uzimajući u obzir prirodu i složenost sistema, ciljeve revizije i sve prethodno obavljene poslove revizije. U nastavku prikazani su postupci i tehnike dokumentovanja sistema.

2.2. PROCES DOKUMENTOVANJA INTERNE KONTROLE

Ocena sistema interne kontrole treba da pruži razumno, ali ne apsolutno uveravanje da su osnovni elementi sistema dovoljni da ispune svoju nameravanu svrhu. Interne kontrole se ocenjuju kroz revizorska ispitivanja. Menadžeri revizije treba da pripreme vodilje koje će pomoći osoblju koje učestvuje u izvršavanju ovog revizijskog posla. Uglavnom, vodilje su uključene u revizijski program u formi opisanih karakteristika interne kontrole, upitnika interne kontrole, kontrolne liste provere i specifičnih revizijskih testova i procedura. Iako supisane revizijske vodilje (programi) dragocena pomoć, menadžer revizije treba da osigura da je svaki učesnik revizije upoznat sa obimom i ciljem ispitivanja interne kontrole.

Revizija sistema internih kontrola se izvodi diskutovanjem sa menadžmentom o usvojenim kontrolnim procedurama, metodima i planu organizacije. Revizor može da koristi upitnike interne kontrole ili ček liste kao i pisane narativne memorandume, grafički tok podataka, šetnju kroz transakcije i druge primenljive tehnike za ocenjivanje usvojenih kontrolnih procedura, metoda i plana organizacije. Te tehnike su prioritetne jer one pružaju odgovarajuću dokumentaciju. Osim toga, razgovarajući sa menadžmentom revizori vrše ispitivanje i posmatranje sistema interne kontrole. Ovo ispitivanje, posmatranje, nalazi i zaključci se dokumentuju u radnim papirima. Dokumentovanje uključuje identifikaciju snažnih i slabih kontrola i njihovopreispitivanje supstantivnim testiranjem u odnosu na važeće procedure.

Da bi učestvovao u ocenjivanju sistema interne kontrole revizor treba da razmotri sledeće:²⁴

- tipove grešaka i neregularnosti koji mogu da se dese,
- kontrolne procedure da spreče ili otkriju takve greške i neregularnosti,
- da li su kontrolne procedure usvojene i da li slede adekvatne propise,
- slabosti koje bi mogle da dozvole da greške i neregularnosti prođu kroz postojeće kontrolne procedure,
- efekte ovih slabosti, vreme i obim revizijskih procedura koje će biti primenjene.

²⁴ IIA, Essentials: An Internal Auditing Operations Manual, *D-11 Evaluating Internal Controls*, The IIA Research Foundation, 2008, p. 1.

Dokumentacija podržava revizorsko razumevanje internih kontrola. Radni papiri revizije pružaju dokumentovanu podršku za zaključke revizora koje je postigao ispitujući i ocenjujući interne kontrole. Izuzeci ili neadekvatnosti u ustanovljenim politikama ili procedurama, ili neefikasnost u poslovanju odeljenja, treba da budu dokumentovani u radnim papirima. Po završetku revizije ovi nalazi se objedinjuju u izveštaju revizije. Kako se nalazi revizije ne bi prevideli kod pisanja konačnog izveštaja, interni revizor treba da ih unosi u *Pregled slabosti u internim kontrolama*, čim ih uoči u toku revizije. One se odlažu u jednu fasciklu tokom trajanja revizije i koriste se u pripremanju konačnog izveštaja.

Svrha dokumentovanja sistema internih kontrola je da identifikuje tekuće uspostavljene interne kontrole i da se postigne razumevanje celokupnog sistema. Razumevanje sistema internih kontrola je važno za sačinjavanje odgovarajućih testova kontrola i za identifikovanje nedostataka u sistemu ili suvišnih kontrola. Samo one funkcije kontrole koje se smatraju kritičnima ili važnima treba da budu testirane i ocenjene. Ne postoje regulative ili uputstva za pojedine industrijske grane koje će odrediti nivo dokumentovanja internih kontrola. Forma i obim dokumentovanja značajno će varirati između pojedinih industrijskih grana, u zavisnosti od obima i složenosti poslovnih operacija, sistema obrade podataka, i prirode sistema internih kontrola koje postoje u samoj instituciji.

Uopšteno, što je primenjen složeniji sistem internih kontrola i što su primenjene složenije procedure to se mora zahtevati obimnija dokumentacija. Mnoge institucije imaju informacije koje opisuju interne kontrole tako da ih mogu koristiti da bi dokumentovale čitav sistem. Druge institucije mogu imati značajna poslovna područja koja su dokumentovana ali ne moraju imati dokumentovan čitav sistem. Efikasan način za sumiranje postojeće dokumentacije je primena analize čitavog sistema internih kontrola, sa unakrsnim povezivanjem postojeće dokumentacije.

Bez obzira koji se metod koristi za ocenu internih kontrola proces za dokumentovanje internih kontrola je u osnovi isti i koristi ove korake:

- Intervjuisanje zaposlenih u određenom odeljenju i beleženje primenjenih operacija.
- Pripremanje systemske dokumentacije (usmenim iskazima, grafičkim dokumentovanjem i dr).
- Provera jedne ili više transakcija kroz sistem, da bi se potvrdila tačnost dokumentacije.
- Razmatranje kontrolnih karakteristika.
- Identifikovanje snage i slabosti internih kontrola.

Generalno, dokumentovanje sistema internih kontrola trebalo bi da postoji za sva poslovna područja. Zaposleni pojedinog odeljenja imaju prvenstvenu odgovornost za interne kontrole u okviru svog odeljenja, upoznati su sa internim kontrolama i mogu obezbediti značajne povratne informacije o tome kako sistem radi i kako se može unaprediti. Interna revizija može dati značajne inpute procesu tako što može obezbediti dokumentaciju o kontrolnom sistemu u pojedinoj oblasti. Menadžment bi takođe trebalo da odredi nivo i tip potrebne dokumentacije kao i ko je odgovoran za njeno obezbeđenje. Često korišćeni metodi dokumentovanja u reviziji su sledeći:

- Dijagrami toka
- Upitnici interne kontrole i
- Narativni opisi

2.2.1. Dijagram toka

2.2.1.1. Defnisanje dijagrama toka

Dijagram toka (*flowchart*) je slika o procesu ili poslu. On obezbeđuje vizuelno razumevanje sistema i služi kao sredstvo za analizu složenih poslova, što je teško ostvariti bez detaljnih narativnih izveštaja. Interna revizija često pravi dijagrame toka glavnih sistema obrade transakcija u organizaciji. Glavni sistemi obrade transakcija se definišu kao grupe ili ciklusi transakcija kao što su:

- Aplikiranje za kredit, kreditna analiza, realizacija kredita, naplata kredita, klasifikacija kredita
- Štedni ulozi i oročeni depoziti, obračun kamata
- Sistem zapošljavanja i otkaza zaposlenim, plate i nagrađivanje zaposlenih, edukacija zaposlenih
- Devizni poslovi i knjigovodstvo deviznih poslova
- Nabavka osnovnih sredstava, vrednovanje i knjiženje osnovnih sredstava
- Finansijska tržišta i izveštavanje o poslovima trgovanja.

Primarna svrha pripremanja dijagrama toka je da se utvrde ključne karakteristike kontrole koje ostvaruju ciljeve kontrole. Dijagram toka može efikasno da ukaže na kritične tačke kontrole. Interni revizori će od toga imati koristi pošto se glavni sistemi kontrole i obrade transakcija dokumentuju na osnovu toka transakcije i ključnih tačaka kontrole.

Kada interni revizor posmatra računovodstveni sistem dijagrama toka treba da naglasi i da se usredsredi na pet opštih ciljeva kontrole koje računovodstveni sistem treba da ostvari, kako bi se obezbedilo razumno uveravanje da su finansijske informacije pouzdane, tačne i potpune. Ti ciljevi kontrole su sledeći:

- **Ovlašćenje** – Transakcije se vrše u saglasnosti sa ovlašćenjima rukovodstva.
- **Beleženje** – Sve ovlašćene transakcije se beleže na odgovarajućem računu, u tačnom iznosu i računovodstvenom periodu.
- **Zaštita** – Odgovornost za fizičko čuvanje sredstava se dodeljuje određenom osoblju koje je nezavisno od funkcije koja vodi knjigovodstvo.
- **Poravnanje** – Zapisi se porede sa povezanim sredstvima, dokumentima ili kontrolnim računima.
- **Vrednovanje** – Evidentirani iznosi se preispituju u vezi sa smanjenjem vrednosti i otpisima, rezervama ili se beleže druga prilagođavanja na odgovarajući način kako bi bila usaglašena sa Međunarodnim računovodstvenim standardima.

Dijagrame toka interna revizija treba da priprema u skladu sa obezbeđenim dogovorima i dokumentacijom. Oni treba da se pripremaju tako da budu logični, koncizni i jasni. Dijagrami su dvodimenzionalni grafički prikazi u kojima se koriste simboli da predstave odnose između osoba, mesta, aktivnosti, funkcija ili delova opreme i da demonstriraju napredovanje aktivnosti na postepen način. Koriste se geometrijski simboli i povezujući znaci koji su definisani međunarodnim standardima, što podrazumeva da dijagrami toka imaju značenje ne samo svojim tvorcima već i svim njegovim korisnicima. Standardizovan

format omogućava ljudima da upotrebljavaju isti metod za sagledavanje svih problema na isti način. Upotreba standardizovanih simbola olakšava tumačenje dijagrama toka, međutim, standardizovanje simbola nije toliko bitno koliko je bitan sam redosled aktivnosti koje sačinjavaju proces.

Dijagram toka se može koristiti za svrhe:

- Obrade dokumenata i otkrivanje međusobne povezanosti elemenata u toku obrade.
- Određivanja stvarnih i željenih pravaca kojima se bilo koji proizvod ili proces kreće.
- Identifikovanja problema i potencijalnih poboljšanja.
- Identifikovanja slabosti u kontroli.
- Predstavljanja celokupnog procesa, proizvoda, lica ili odeljenja, ili bilo koje druge varijante.

Oblasti na koje se treba usredsrediti su:

- Interna kontrola.
- Procesi koji zahtevaju veliki rad.
- Kašnjenja.
- Ciklusi preispitivanja.
- Kretanje dokumentacije.
- Dupliranje ili izostavljanje.

Dijagram toka treba da pomogne internim revizorima u razumevanju i analiziranju: (a) protoka podataka i informacija, (b) dokumenata i kretanja dokumenata i (c) interne kontrole. Interni revizor može koristiti dijagram toka u različitim segmentima procesa revizije:

- 1) Sticanju osnovnih saznanja i razumevanju onoga što se događa.
- 2) Procenjivanju i analiziranju interne kontrole.
- 3) Osmišljavanju programa revizije – testova „korak-po-korak” kako bi se osiguralo da sistem funkcioniše shodno navedenom tj. provera usklađenosti.
- 4) Osmišljavanju programa revizije – suštinske provere u cilju formiranja mišljenja revizora o tome da li dokumentacija na odgovarajući način odražava postojeće činjenice.
- 5) Poboljšanju efektivnosti i efikasnosti kroz prepoznavanje nepotrebnih procesa ili alternativnih načina za postizanje istog rezultata.

Dijagram toka se može pripremiti formalno i neformalno. Formalna priprema je priprema za druge da bi oni mogli čitati i razumeti proces, a neformalna priprema je, na primer, tokom intervjua radi evidentiranja i istovremene analize razgovora. Interni revizori se mogu odlučiti da koriste oba načina, na primer, formalno u cilju analiziranja sistema u skladu sa pravilima organizacije i neformalno tokom obavljanja revizije.

Prednosti i nedostaci dijagrama toka

Prednosti prikazivanja sistema putem dijagrama toka su sledeće:

- informacije se jednostavno prenose i apsorbuju;
- dijagrami toka naglašavaju vezu između različitih delova sistema;
- revizor može da vidi celokupan tok dokumentacije, te se potencijalne smetnje mogu lako identifikovati;
- dijagrami toka predstavljaju konzistentan metod snimanja;
- revizoru mora biti jasan tok informacija kako bi mogao da izradi dijagram toka jednog kompleksnog sistema;

- unakrsno upućivanje na sisteme je jednostavnije (npr. moguće je videti veze i preklapanja između sistema ili pojedinih delova tih sistema).

Nedostaci prikazivanja sistema putem dijagrama toka su sledeći:

- oduzimaju dosta vremena;
- dijagrami toka su ograničeni po obimu i možda ne mogu identifikovati upravljačke i organizacione kontrole (npr. način na koji su aktivnosti raspodeljene između različitih odeljenja/grupa ili način raspodele odgovornosti);
- tehnike i metode korišćenja simbola treba da se uče i vežbaju;
- njihova priprema može zahtevati više vremena nego narativni opis;
- brzo zastarevaju – ako se sistem često menja neophodno je ažurirati dijagrame toka što zahteva dosta vremena, narativni opis može biti ekonomičniji;
- kompleksni grafikoni mogu pre da zbune, nego da pojasne stvari;
- revizorima je obično potrebna obuka i iskustvo pre nego što postanu vešti u pripremi grafikona.

2.2.1.2. Razumevanje tekućeg procesa

Cilj revizije koja se izvodi zbog adekvatnosti sistema interne kontrole je da utvrdi da li taj sistem pruža razumnu garanciju da će ciljevi organizacije, odnosno posmatrane aktivnosti, biti zadovoljeni na efikasan i ekonomičan način. Ciljevi su najširi iskazi onoga šta je organizacija izabrala da ostvari. Utvrđivanju ciljeva prethodi izbor ciljeva, kao i projektovanje, primena i održavanje sistema čija je svrha ispunjavanje ciljeva organizacije. Ciljevi su specifične svrhe određenih sistema i mogu se još nazvati programski ili operativni ciljevi, operativni standardi, nivoi izvođenja, mete ili očekivani rezultati. Ciljevi treba da se pronađu u svakom sistemu. Oni bi trebalo da budu jasno definisani, merljivi, dostizni i u skladu sa utvrđenim širim ciljevima organizacije.

Pored ciljeva, za internog revizora je važno da razume sistem koji treba da revizira. Sistem (proces, posao, funkcija ili delatnost) je niz, skup ili zbir ideja, delova, delatnosti i ljudi koji su vezani ili međusobno povezani radi ostvarenja ciljeva.²⁵ Sistem može da bude i skup podsistema koji zajednički funkcionišu zbog zajedničkog cilja. U pristupu sistemima u vezi sa internom revizijom revizor mora da evaluira koliko je dobro rukovodstvo osmislilo sistem i kako funkcionišu računovodstveni i drugi sistemi. Time se od internog revizora zahteva da:

- Ima neku formu opisa sistema.
- Bude u mogućnosti da identifikuje koje procedure se zahtevaju za odgovarajuće upravljanje takvim sistemom.
- Evaluira da li te kontrole postoje i da li zaista funkcionišu.
- Sistemi su procedure koje se primenjuju za obradu informacija i transakcija unutar organizacije. Ti sistemi mogu biti:
 - Ručni, npr. filijala neke banke može da vodi knjigu blagajne u pisanoj formi i glavnu knjigu depozita klijenata.
 - Kompjuterizovani, npr. klijent povlači novac iz automata gde se beleže gotovinske transakcije, a vezani računi se automatski ažuriraju.

²⁵ Robert Moeller, Herbert Vitt, „Brink’s modern internal auditing”, New York, 1999., Chapter 5, str. 5-27

Bilo da su sistemi ručni ili kompjuterizovani, biće dobro da se napravi razlika i identifikuje sledeće:

- Da li se protok informacija iz jednog sistema u drugi vrši ručno (npr. zbirove iz zbirnih transakcija zaposleni unosi u računovodstveni sistem) ili automatski na osnovu interfejsa?
- Koliko često se vrši obrada?
- Koji izveštaji se prave uključujući pun naslov izveštaja koji se kompjuterski sačinjavaju?
- Da li su kontrole u potpunosti ručne, kompjuterizovane ili ručne, ali zasnovane na informacijama koje se dobijaju putem kompjutera?
- Da li se obrada vrši kompjuterizovano ili ručno?

Dijagrami toka treba da se koriste zajedno sa „kontrolnom listom interne kontrole”. Time se revizor podseća na ključne kontrole koje sagledava. Kontrolna lista omogućava revizoru da rezimira slabosti i osmisli ispitivanje usaglašenosti.

Revizori dokumentuju sisteme da bi zabeležili shvatanje o tome kako organizacija obrađuje informacije. Dokumentovanje sistema, stoga, ima tri glavna cilja:

- Identifikovanje kontrola unutar sistema, koje potom mogu da se ispituju.
- Obezbeđenje informacija koje su neophodne da podrže preporuke za linijske direktore u vezi sa unapređenjem efektivnosti i efikasnosti sistema.
- Obezbeđenje osnovnih informacija za nove članove tima interne revizije.

Grafički prikaz ili snimak treba da sadrži dovoljno detalja koji bi omogućili internom revizoru da razume postupke obrade koji se koriste i da bi mu pomogao da uoči gde bi trebalo da postoje kontrolni postupci pomoću kojih se postižu osnovni kontrolni ciljevi. Da bi snimak bio potpun, on treba da identifikuje izvor svake značajne vrste transakcija, postojeće razgraničenje dužnosti, prirodu i redosled postupaka obrade, kao i evidencije, izveštaje i dokumenta koja se koriste, proizvode ili ažuriraju.

Interna revizija zasnovana na riziku fokusira se na koncipiranju i dobrom oblikovanju tekućeg procesa. U tom smislu revizija treba da odgovori na sledeća pitanja:²⁶

- Kako ovaj proces funkcioniše?
- Koje su ključne kontrole?
- Da li je proces projektovan dovoljno dobro da se rizicima u procesu upravlja u skladu sa nivoom tolerancije koji je odredio menadžment?
- Ako nije, koji su nedostaci u projektu procesa?

Razumevanje tekućeg procesa je osnovni korak u većini revizija. Interni revizori radi razumevanja procesa treba da razgovaraju sa ključnim osobama uključenim u izvršavanje aktivnosti tog procesa. Zavisno od toga koliko mnogo informacija je raspoloživo u postojećoj dokumentaciji (politikama i procedurama, priručnicima i opisu poslova zaposlenih), tipična pitanja uključuju sledeće:²⁷

- Koji su ključni zadaci za čije ste izvršenje odgovorni?
- Koji su unosi (informacije, dokumentacija itd.) potrebni za obavljanje tih zadataka?
- Šta konkretno radite sa tim unosima?

26 Paul J. Sobel, CPA, CIA, *Auditor's Risk Management Guide: Integrating Auditing and ERM*, Committee of Sponsoring Organizations (COSO), 2004., Chapter 8, str. 8.02

27 Isto, Chapter 8, str. 8.03

- Šta je rezultat svakog od zadataka?
- Od kojih drugih ljudi ili oblasti zavisi u obavljanju tih zadataka?
- Koji drugi ljudi ili koje druge oblasti zavise od toga koliko efektivno i blagovremeno vi obavljate ove zadatke?
- Koje sisteme koristite kod obavljanja ovih zadataka?
- Koliko vremena je potrebno da se svaki zadatak obavi?
- Sa kojom se vrstom izuzetaka ili grešaka obično susrećete?
- Kako pristupate tim izuzecima ili greškama?
- Sa kojim drugim preprekama ili izazovima se obično susrećete kod obavljanja ovih zadataka?
- Šta radite da biste uklonili barijere ili savladali izazove?
- Na kraju, kako obezbeđujete da zadatak obavite korektno?

Druga pitanja mogu biti neophodna da bi se obezbedilo potpuno razumevanje. Važno je da revizor nastavi sa ispitivanjem dok razumevanje procesa ne bude dovoljno za procenu da li je proces projektovan da upravlja svakim od ključnih rizika na prihvatljivom nivou ili nivou koji se toleriše.

Revizor mora da vodi računa da izbegne prečice u ovoj fazi. Lako je doći do površnog razumevanja procesa, ali nedostatak dovoljno detaljnog razumevanja će otežati efektivnu procenu projekta procesa. Ako revizor zaključi da ova procena ne daje dovoljan uvid u to kako se upravlja svakim konkretnim rizikom, to pokazuje da treba postaviti dodatna pitanja kako bi se povećalo razumevanje procesa.

Dijagram toka treba da sadrži dovoljno detalja koji bi omogućili internom revizoru da razume postupke obrade koji se koriste i da bi mu pomogao da uoči gde bi trebalo da postoje kontrolni postupci pomoću kojih se postižu osnovni kontrolni ciljevi. Da bi snimak bio potpun, on treba da identifikuje izvor svake značajne vrste transakcija, postojeće razgraničenje dužnosti, prirodu i redosled postupaka obrade, kao i evidencije, izveštaje i dokumenta koja se koriste, proizvode ili ažuriraju. Ključni elementi sistema se prikazuju pomoću standardnih simbola koji predstavljaju dokumenta, evidencije i izveštaje. Ponekad je potrebno, sa strane ili na posebnom listu, dodati kratak narativni opis kao dopunu ovom predavljanju pomoću simbola.

2.2.1.3. Pravila za pravljenje dijagrama toka

Dijagram toka predavlja proces. Iako pravljenje dijagrama toka sadrži i elemente nauke i veštine, ono je prvenstveno veština. Kao i kod mnogih sličnih formi veština, stvaranje uslova za pravljenje dijagrama toka zahteva vreme. Sa praksom ono može postati koristan instrument svim revizorima. Dijagrami toka pružaju vizuelno obuhvatanje sistema i sredstvo za analizu kompleksnih operacija – analizu koja se ne može uvek postići detaljnim opisima. Dijagram toka služi revizoru u sledeće svrhe:

- Revizor se podstiče da prvo razmisli o kontrolama koje bi mogle ili trebalo da se predstave, na osnovu prošlih zadataka ili stručnog znanja. Očekivane kontrole se navode u prvoj koloni.
- Obezbeđuje se standardni i logičan metod kontrola dokumentovanja u koloni „podatak o uspostavljenju kontroli”.

- Obezbeđuje se da revizor tako osmisli svoj rad da ispita kontrole koje su utvrđene. Tamo gde se ne planira ispitivanje usaglašenosti treba da se objasni razlog za neispitivanje kontrole.

Formalno sastavljanje dijagrama toka treba standardizovati u revizorskom odeljenju. Svi revizori treba da koriste iste šeme i da se pridržavaju istih osnovnih instrukcija. Obično je korisno koordinisati sačinjavanje dijagrama toka sa spoljnim revizorom – nezavisnim računovođom – tako da svako može da koristi rezultate rada drugoga. Osnovni principi dijagrama toka su:²⁸

- Sporazumevanje o simbolima
- Definisanje pravila
- Dokumentovanje procesa
- Provera primene u praksi
- Predstavljanje dijagrama toka.

Nisu svi dijagrami toka detaljni, formalni ili sveobuhvatni. Neki revizori mogu da uvide da jednostavan raspored koji omogućava brz pregled sistema u potpunosti zadovoljava njihove potrebe. Osnovna svrha pripreme dijagrama toka je identifikovanje atributa ključnih kontrola – onih atributa koji ostvaruju ciljeve kontrole. Ovo može efikasno da ukaže na slučajeve preterane ili nedovoljne kontrole i preterane obrade.

Jasnoća i jednostavnost u prezentaciji su najvažnije. Pogrešna upotreba ekstremnih detalja pre može da prikrije nego da istakne ključna mesta. Kompleksna pitanja kao što su kontrole izuzetaka mogu se bolje objasniti u priloženim tekstovima. Međutim, opisna objašnjenja treba da budu sažeta. U većini slučajeva kombinacija dijagrama toka i narativnog opisa je daleko efektivnija od bilo kog samostalnog korišćenja jednog od ova dva načina.

Treba prikazivati samo transakcije/dokumenta od značaja za kontrolu, tj. kontrole nad autorizacijom, evidentiranjem, čuvanjem, usaglašavanjem i vrednovanjem. Ovo se obično može postići uključivanjem samo onih aktivnosti u okviru neke primene u kojima su podaci inicirani, izmenjeni ili transferisani drugom odeljenju. Da bi proces bio prikazan dijagramom toka, on se mora raščlaniti na sastavne delove, odnosno na aktivnosti i odluke. Isto tako, imena i funkcije ljudi koji obavljaju transakcije treba naznačiti kod svake aktivnosti. Nazivi svih dokumenata takođe treba da budu uključeni u okviru simbola dokumenata.

Revizor obično dobija informacije neophodne za pripremu ili ažuriranje dijagrama toka intervjuisanjem osoblja na svakoj lokaciji o procedurama koje primenjuju, pregledom uputstava za procese, postojećih dijagrama toka i druge systemske dokumentacije. Uzorci dokumenata se sakupljaju i svako obuhvaćeno odeljenje se ispituje o njegovim konkretnim zadacima. Upiti se mogu obavljati istovremeno sa obavljanjem pregleda transakcija, posebno kada se ažuriraju dijagrami toka. Ako je moguće, revizor treba da posmatra taj proces.

Pošto se dijagrami toka odlažu u stalni dosije revizije, pa se oni pregledaju i ažuriraju kod svake sledeće revizije od strane različitih revizora, važno je da budu sačinjeni jednoobrazno. Prilikom pripremanja dijagrama toka, revizoru mogu da pomognu sledeća uputstva:

- Radni papir na kome će nacrtati grafički prikaz može da se podeli na dve ili tri kolone, u koje će se uneti kratak narativni opis prikazanog postupka, radno mesto lica koje vrši obradu, odeljenje gde se vrši obrada.

28 K. H. Spencer Pickett (assisted by Jennifer M. Pickett): *The Internal Auditing Handbook*, John Willey & Sons Inc, Hoboken, New York, 2003. str. 643.

- Kratki narativni opisi treba da slede redosled obrade, pored simbola koji isto označavaju. Oni sadrže informacije kao, na primer, obim transakcija koje se obrađuju, vreme obrade, unapred numerisanje dokumenata.
- Unosi se radno mesto lica koje obavlja operaciju a ne samo ime. Ovo omogućava revizoru da bolje vidi nivo i vrstu radnika koji su odgovorni za obavljanje pojedinačnih operacija. Pored toga, sagledavanje ove kolone uporedo sa celim snimkom može da pomogne revizoru da lakše uoči moguće nekonzistentnosti u obavljanju postupaka i slabosti u internim kontrolama.
- U snimku treba da se koriste simboli za dokumentaciju kao i simboli za procedure korišćenjem standardnog lenjira, odnosno kompjuterskih simbola. Simboli za procedure tačno pokazuju gde se odvija koja procedura.
- Treba jasno označiti kada nastaje neka transakcija.
- Simbol za kopiju dokumenta mora da ima bročanu oznaku kopija.
- Treba uneti i krajnje odredište dokumenta «poslato poštom», «arhivirano», «isključeno iz sistema».
- Kada se kopije dokumenata prosleđuju odeljenjima koja nisu direktno vezana za računovodstvo, snimak treba samo da navede gde je dokument poslat bez opisivanja dalje obrade u tom odeljenju.
- Nakon vrednovanja sistema na snimku treba označiti mesta koja predstavljaju značajnije dobre strane ili slabosti, da bi se olakšao pregled. Dovoljno je uneti oznaku «D» (dobro) ili «S» (slabost) sa rednim brojem (S-1, S-2 ili D-1, D-2). Ovo služi i za povezivanje sa radnim papirima koji sadrže dobre strane i slabosti u sistemu internih kontrola.
- Malobrojne transakcije se prikazuju u kratkim snimcima ili narativnim beleškama, da bi grafički prikaz sadržavao samo najznačajnije transakcije.
- Iako je potrebno vreme i veština da bi se sastavio grafički prikaz, on ima brojne prednosti:
 - On prikazuje redosled događaja i tok podataka
 - Omogućava potpunije razumevanje sistema
 - Koncentriše se na važne procedure
 - Lakše se i bolje mogu uočiti dobre strane i slabosti u sistemu
 - Pomaže onome ko ga je sastavio da sagleda ceo sistem
 - Nameće disciplinu onom ko ga priprema
 - Pomaže onom ko vrši pregled i novim revizorima.

Dijagram toka je metoda čiji potencijal nije u potpunosti iskorišćen sve do nedavno, jer ova metoda zahteva mnogo vremena. U prošlosti su dijagrami toka sačinjavani na papiru korišćenjem plastične šeme koja sadrži projekat i operativne simbole. Konačan, ručno nacrtan dijagram toka bio je obično krajnji proizvod nakon mnogo grešaka i brisanja. Ručno nacrtani dijagrami toka nisu se lako mogli dopunjavati i menjati. Iako su efektivno sredstvo, nisu bili iskorišćeni u potpunosti zbog nedostatka efikasnosti.

Iako se grafički snimak može crtati ručno, postoje različiti softveri za pravljenje grafičkih prikaza koji znatno olakšavaju posao. Pojava personalnih kompjutera unela je efikasnost u sačinjavanje dijagrama toka uz postojeću efektivnost. Dijagrami toka se mogu brzo nacrtati, izmeniti i ažurirati bez prevelikih napora.

2.2.1.4. Korišćenje simbola za pravljenje dijagrama toka


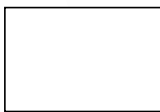


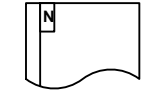
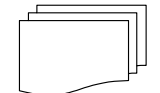
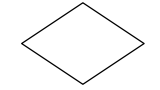
Dijagram toka beleži i opisuje sistem istovremeno prikazujući tok dokumentacije ili informacija, kao i kontrole koje postoje u sistemu. Dijagrami toka mogu biti od pomoći prilikom:


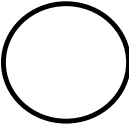
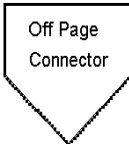
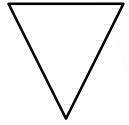
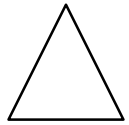
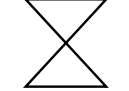
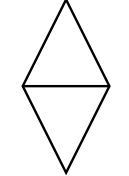

- sticanja opšte slike o sistemu;
- shvatanja ciljeva subjekta revizije;
- utvrđivanja raspodele dužnosti;
- nadzora revizije, kada odgovorno lice utvrđuje delove sistema koji nisu obuhvaćeni revizorskim testovima.

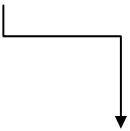
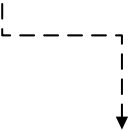
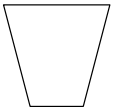

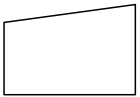
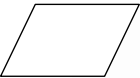
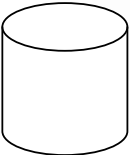
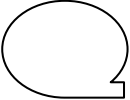
Dijagrami toka se sastoje od simbola (svaki od njih ima specifično značenje), kratkog objašnjenja i linija za povezivanje. Dužina objašnjenja prvenstveno zavisi od složenosti procesa, kao i od toga ko će koristiti grafikon.

U nastavku su standardni simboli koje treba da usvoji interna revizija.

Slika 12. Simboli koji se najčešće koriste u izradi grafikona

Simbol – ručni/kompjuterski	Opis
	Početna ili krajnja tačka grafikona. Oval predstavlja kraj procesa ili potprocesa. Kraj obično zavisi od obima procesa. U ovalu se nalazi reč početak, kraj, proces ili funkcija koja koristi rezultat (izlaz) ovog procesa kao unos (input).
	Kvadrat se koristi za označavanje procesa, podprocesa, zadatka, aktivnosti ili odluke. Ovo može da uključi i kontrolu, npr. potpisivanje dokumenta, provera sadržaja dokumenta.
	Dokument, npr. ugovor, narudžbenica, faktura, zahtev za preuzimanje obaveze, odsečak. Simbol za dokument se koristi za označavanje unosa ili rezultata.
	Dokument – Dokumenta mogu ući u sistem spolja ili se mogu stvoriti u okviru sistema. Mogu se staviti inicijali (I) ili potpis (S)
	Dokumenta se takođe mogu unapred numerisati. (N) Uzimanje u obzir sveukupne numerisane sekvence može predstavljati važnu kontrolu.
	Više primeraka dokumenta – u slučaju da dokument ima više kopija. Broj svake kopije treba naznačiti u gornjem desnom uglu – 1, 2, 3 itd.
	Romb označava tačku odlučivanja u procesu, a moguće odluke označavaju se strelicama (npr. da/ne, prihvaćeno/odbijeno itd.). Odluka - da/ne; odobriti/odbiti; ili alternative (ako A uradi to, ako B uradi nešto drugo).

	<p>Knjige – Postoje različite vrste računovodstvenih knjiga, od kompjuterskog dosijea koji predstavlja glavnu knjigu do pomoćnih knjiga.</p>
 	<p>Vežnik – Ovaj simbol prikazuje nastavak dijagrama toka iz jednog dela ili sa jedne strane na drugu.</p> <p>Kada dodete do kraja strane ili morate da pređete na drugu, nacrtajte simbol za nastavak dijagrama toka i povežite ga sa poslednjom stavkom na strani. Obeležite unutrašnjost simbola slovom, obično počev od „A” i brojem strane na kojoj se proces nastavlja. Na primer oznaka ukazuje na stavku A na strani 2. Veza se može označiti i samo brojem, bez slova. Kada se proces nastavlja na drugoj strani, nacrtajte drugi simbol za vežnik dijagrama toka na odgovarajućem mestu. Obeležite simbol sa istim slovom i brojem strane na kojoj se nastavlja.</p> <p>Petougao ukazuje na drugu mapu procesa na kojoj je rezultat ovog dela procesa uzet kao unos ili obrnuto. To je alternativni simbol koji se koristi u složenijim dijagramima toka, van-stranični vežnik u kojem je numerisanje isto kao kod gore navedenog veznika, međutim, vežnicima su dodeljeni pozicioni brojevi (npr. pozicioni A1 označava mesto na kojem se jedan segment toka završava a drugi pozicioni A1 mesto na kojem drugi prikazani tok koji se nalazi na drugom mestu počinje na dijagramu toka). Van-stranični vežnik se tada koristi da prikaže da je tok na drugoj strani. Nadalje, mali krug pokazuje sa kojeg je prvobitnog mesta u mapi procesa određeno mesto uzeto, ili gde se daju dalje informacije (npr. informacije o ključnoj kontroli).</p>
	<p>Dosijea- mogu biti privremena, (npr. dokumenta koja su otvorena i čeka se na odluku o daljim aktivnostima). Tipične kontrolne provere bi podrazumevale periodično pregledanje takvog dosijea kako bi se obezbedio pravovremeni nastavak rada. Privremena dosijea se mogu evidentirati prema (D) datumu, (N) broju, (A) azbučnom redu. (Ovaj simbol može da znači i izvlačenje podatka/informacije iz dokumenta ili nekog drugog izvora.)</p>
	<p>Dosijea- mogu biti trajnog karaktera. Ovo je situacija u kojoj se trajno odlažu dokumenta. Trajna dosijea se mogu evidentirati prema (D) datumu, (N) rednom broju, (A) azbučnom redu. Revizoru su trajna dosijea od važnosti pošto predstavljaju jedan od glavnih izvora informacija za proveru usaglašenosti. (Takođe, ovaj dokument može da znači spajanje više dokumenata u jedan.)</p>
	<p>Srediti dokument ili potrebne dokumente.</p>
	<p>Sortirati dokumente – za dalju obradu, fajliranje itd.</p>
	<p>Strelica označava pravac aktivnosti, tok posla, tok informacija i rezultate.</p>

	Fizičko kretanje – Ovaj simbol označava fizičko pomicanje dokumenata / knjiga od jednog odeljenja ili osobe do druge. Uvek ih treba crtati horizontalno ili vertikalno pošto su na ovaj način lakši za razumevanje.
	Kretanje podataka – Ovaj simbol označava kretanje podataka iz jednog dokumenta/knjige do druge.
	Ručna operacija – npr. brojanje novca; priprema, ručno popunjena potvrda o prijemu novca; provera/popis osnovnih sredstava itd.
	Priprema dokumenta, izveštaja, zahtev za nabavku, faktura za ostale troškove nabavke.
	Ručni unos u kompjuterski sistem – putem tastature ili na neki drugi način.
	Kompjuterski unos ili izbacivanje.
	Cilindar je simbol koji označava kompjuterski sistem ili aplikaciju. Snimiti/ obraditi podatke na magnetnom disku.
	Snimiti/obraditi podatke na kompjuterskoj traci.

Moguće je koristiti grafikone sa nekoliko različitih nivoa u zavisnosti od toga koliko su detaljni; broj nivoa odgovara složenosti predstavljenog sistema i/ili procedura. Broj nivoa u grafikonu treba da bude odgovarajući tako da jasno i precizno predstavlja pojedinačne delove i njihove odgovarajuće složene veze. Pravilo je da je u hijerarhiji grafikona na vrhu sistem kao celina. Svaki sledeći nivo detaljnije predstavlja jedan ili više delova koji su predstavljeni u prethodnom nivou.

Softver za crtanje dijagrama toka

Postoji niz softverskih paketa koji se mogu koristiti za crtanje dijagrama toka *Microsoft Word, Excel, Visio*. Najviše se koristi MS Visio ali je to program za sve i za svakoga. Dijagrami toka se mogu napraviti i uz pomoć Excel-a ili Word-a. MS proizvodi ne moraju uvek da koriste identične simbole poput onih koje smo mi upotrebili za dijagrame toka ali će vam **Visio** omogućiti da osmislite sopstvene simbole. Glavna prednost upotrebe softvera za crtanje dijagrama toka (i zaista celokupne revizorske dokumentacije) je u tome što je u tom slučaju mnogo lakše prepraviti dijagram u situacijama eventualnih izmena samog sistema.

2.2.1.5. Vrste dijagrama toka

Postoje dva osnovna tipa dijagrama toka:

- 1) **Horizontalni dijagrami toka** koji opisuju horizontalnu raspodelu dužnosti (odeljenja, pozicije) uz korišćenje kolona; i
- 2) **Vertikalni dijagrami toka** koji predstavljaju tok transakcija od prve do poslednje (od početka do kraja).

Tokom revizije, potrebno je da odlučite koji tip grafikona će biti najprikladniji za prikaz sistema.

Primer horizontalnog dijagrama toka

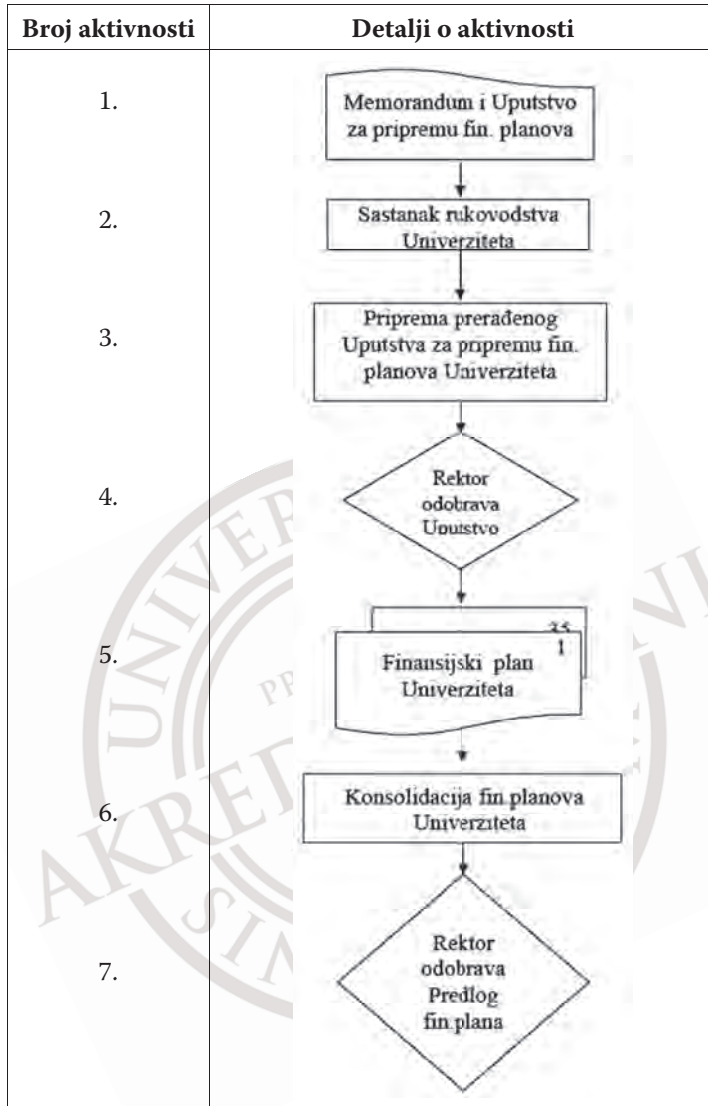
Dijagram toka treba da bude podeljen na određeni broj kolona, kako je prikazano u dijagramu koji sledi. Prva kolona rezervisana je za kratak opis svake operacije, dok druge kolone treba da sadrže zvanja pojedinaca ili nazive odeljenja/sluzbi uključenih u datu proceduru (videti obrazac dalje u tekstu). Program *Microsoft Excel* obezbeđuje mogućnost izrade grafikona, i preporučuje se u cilju brže pripreme i lakšeg korigovanja.

Ako želite da pripremite grafikon ručno, možete koristiti papir formata A3 i pokušati da ograničite broj kolona najviše na pet ili šest kako bi grafikon bio pregledniji i lakši za upotrebu.

Slika 13. Primer horizontalnog grafikona

Sistem nabavke – revizija (x) _____						
Operacija br.	Opis svake operacije	Odeljenje koje zahteva robu ili usluge	Odeljenje za nabavku	Odeljenje koje prima robu ili usluge	Pripremio: _____	
					Datum: _____	
			Odeljenje za plaćanje faktura			

Slika 14. Primer vertikalnog grafikona



Pri pripremi grafikona treba zapamtiti sledeće:

- grafikoni se osmišljavaju prvenstveno da bi prikazali tok dokumentacije, a ne same operacije – druge operacije se mogu objasniti putem kratkih napomena u posebnoj koloni grafikona, ukoliko je to potrebno;
- kako biste u istom grafikonu izbegli mešanje „redovnih“ procesa i onih izuzetnih (dve ili tri transakcije po periodu), pripremite odvojene dijagrame za redovne i izuzetne procese;
- razmotrite da li je bolje pripremiti jedan grafikon za ceo sistem ili više osnovnih grafikona koji pokazuju glavne tokove u sistemu/sistemima, koji će biti dopunjeni narativnim opisom gde je to neophodno;

- prikazite **stvarni** sistem; u vrlo retkim situacijama će možda biti neophodno da zabeležite „zvanični“ sistem, i u tim slučajevima na grafikonima mora biti jasno naznačeno da li pokazuju zvanični ili stvarni sistem;
- krajnji proizvod ne treba da bude remek delo – zato ne trošite vreme pokušavajući da ga učinite savršenim;
- svaki grafikon treba da ima naslov, datum pripreme i datume svih njegovih izmena, kao i ime lica koja ga je pripremila;
- pobrinite se da je obrada svih dokumenata (i svake kopije svakog dokumenta) kompletno prikazana na grafikonu; i
- pažljivo razmislite pre pripreme grafikona; zapitajte se da li je zaista neophodan ili će narativni opis biti potpuno efektivan i oduzeti manje vremena.

Često je korisno upotrebiti kombinaciju narativnih opisa i grafikona, gde se grafikon koristi za opisivanje kompleksnijih delova sistema. Ukoliko se koriste i grafikon, onda treba da postoji unakrsna povezanost između narativnih opisa i grafikona.

2.2.1.6. Analiza dijagrama toka

Odeljenje interne revizije mora vrednovati adekvatnost i efikasnost kontrola koje obuhvataju rukovođenje organizacijom, njeno poslovanje i sisteme informisanja. To mora uključiti:

- pouzdanost i integritet finansijskih i operativnih informacija,
- efektivnost i efikasnost operacija,
- zaštitu imovine,
- usklađenost sa zakonima, pravilnicima i ugovorima.

Analiza dijagrama toka ukazuje na slabosti interne kontrole, vršenjem kritičkog pregleda svakog dokumenta, knjige, dosijea, protoka informacija i podataka i postavljanjem sledećih pitanja:

Interna kontrola

1. Ukoliko ovaj segment sistemski dokumentovanog dosijea ne postoji (namerno ili slučajno) da li bi interna kontrola to registrovala?
2. Da li ova osoba ili odeljenje može da napravi grešku ili izmeni podatke koje sistemi kontrole neće primetiti?
3. Na koji način se kontroliše pristup delovima sistema?
4. Da li se primenjuje princip „svako kontroliše svakoga“?
5. Da li postoji razdvojenost odobrenja zahteva od isplate ili odobrenja zahteva i potvrde prijema na račun?
6. Da li postoji razdvajanje poslova vezanih za odnose sa klijentima i pratećih poslova?

Usaglašenost

1. Da li je navedeni sistem u skladu sa sistemom koji je naveden u internom uputstvu?
2. Da li je dozvoljeno odstupanje od uputstva?

Efikasnost/Efektivnost

1. Da li postoji bolja alternativa za postizanje istog rezultata?
2. Da li postoji višak dokumenata, knjiga i izveštaja?
3. Da li su isti podaci upisani/uneti u sistem više od jednog puta?

4. Da li je redosled aktivnosti logičan?
5. Da li se aktivnosti mogu kombinovati?
6. Šta prouzrokuje kašnjenja?

Kada se izvrši analiza dijagrama toka treba napraviti rezime inicijalnog procesa, rezimirati identifikovane slabosti i predložiti izmene. Uporedite dva rezimea u cilju određivanja oblasti na koje treba usredsrediti reviziju i navedite očekivane rezultate predloženih izmena.

2.2.2. Upitnici interne kontrole

Osnovna svrha kompletiranja upitnika o internoj kontroli je identifikovanje kritičnih oblasti, dobrih strana i slabosti procesa. Upitnik će omogućiti da se postigne bolje razumevanje sistema internih kontrola. Naročito upitnici osvetljavaju potencijalne nedovoljnosti ili slabosti kontrola.

Upitnici o internim kontrolama se često koriste kroz planiranje i ocenu rizika da bi se odredilo kojim oblastima revizije treba posvetiti posebnu pažnju. Upitnici obično nisu dovoljni za dokumentovanje radnih papira. Kontrole koje se identifikuju putem upitnika trebalo bi da budu predmet detaljnih revizorskih testova, i potencijalne neefikasnosti bi trebalo prvo ispitati zbog dodatnih kontrola.

Postoje standardizovani upitnici za kredite, depozite, prihod, sredstva poverena na čuvanje, izdatke, platnu listu, kapitalnu opremu, potraživanja i dr. Sva revizorska područja imaju veliki izvor upitnika koja mogu snabdeti revizora sa uzorcima. Glavni revizor treba ovim standardizovanim upitnicima da doda pitanja ako smatra da njima nije adekvatno obuhvaćena oblast koja se razmatra. On bi trebalo da pregleda i revidira/ispravi sve upitnike koji služe kao uzorci da bi ih prilagodio sopstvenoj instituciji. Prilagođavanje je važno zato što konačni upitnici treba da osvetle probleme u kontrolama. Mnoštvo odgovora u upitnicima „ne ili neprimenjivo” a koji ne sadrže manjkavost/nedovoljnost kontrole mogu skrenuti pažnju sa realnih problema. Kada razvija upitnik revizor treba da pregleda svako pitanje. Reči treba da sadrže termine koji se koriste u okviru institucije ili ih treba formulisati tako da dozvoljavaju odgovore sa „da i ne”. Primer: Da li se svi računi za koje je vaše odeljenje odgovorno dnevno usaglašavaju? Odgovor ne mora da bude jasan zato što postoji mnogo računa i odgovor možda neće biti jasn da ili jasno ne. Pitanje treba modifikovati i ponoviti za svaki poseban račun.

2.2.2.1. Model upitnika o internoj kontroli efektivnosti i efikasnosti procesa

Početne analize koje interni revizori obavljaju u svojim kancelarijama daju im dovoljan uvid da mogu da formulišu inteligentna pitanja o subjektu koji je predmet revizije. Proučavanje aktivnosti u kancelariji obično rezultira listom sastavljanom na osnovu sledeće evidencije: permanentni fajl, raniji izveštaj o reviziji i radna dokumentacija o reviziji, odluka odnosno uputstvo izvršnog ili upravnog odbora za aktivnost koja je predmet revizije. Iz ovog materijala revizori mogu da formulišu pitanja koja će (1) ispuniti njihove revizorske ciljeve i (2) koja će biti postavljena klijentu-menadžeru tokom njihovog prvog sastanka. Da bismo došli do zaključka da su poslovni procesi efektivni i relativno efikasni potrebno je oceniti adekvatnost kontrola, odnosno njihove efektivnosti i efikasnosti.

Kontrole efektivnosti

- a) Da li rukovodstvo utvrđuje ključne procese koji se koriste za sprovođenje misije organizacije?
- b) Da li rukovodstvo definiše i nadgleda efektivnost tih procesa?
- c) U poslednjem završenom fiskalnom periodu, da li rezultat ili ishod procesa predstavlja ostvarenje navedenih ciljeva?
- d) Da li se merenja rada za svaki proces vrše pravovremeno i onoliko često koliko je potrebno tako da dolazi do pravovremenih prilagođavanja?
- e) Da li se preduzima odgovarajuća akcija kao rezultat merenja da bi se unapredila efektivnost?
- f) Da li se ključni procesi dokumentuju na način na koji se olakšava promena?
- g) Da li je dokumentacija ažurirana?

Na osnovu navedenih odgovora donosi se zaključak o efektivnosti, odnosno adekvatnosti kontrola kako bi se obezbedilo da su procesi koji se koriste efektivni?

Kontrole efikasnosti

- a) Da li rukovodstvo definiše i nadgleda efikasnost?
- b) Da li je u poslednjem fiskalnom periodu izračunat trošak svakog osnovnog procesa?
- c) Da li je taj trošak upoređen sa rezultatom ili ishodom kako bi se procenila efikasnost?
- d) Da li se ta efikasnost poredi sa standardima industrije ili drugim reperima?
- e) Da li se merenja efikasnosti vrše pravovremeno i onoliko često tako da je omogućeno da postoje pravovremena prilagođavanja?
- f) Da li se preduzima odgovarajuća akcija kao rezultat merenja da bi se povećala efikasnost?

Na osnovu navedenih odgovora donosi se zaključak o efikasnosti, odnosno adekvatnosti kontrola kako bi se obezbedilo da su procesi koji se koriste relativno efikasni?

Ovakav neformalan upitnik se može proširiti ili suziti u skladu sa okolnostima. Priroda pitanja će varirati, u zavisnosti od toga da li je predložena revizija organizaciona (kompletno u okviru jedne organizacione jedinice) ili funkcionalna (prati funkciju ili program od početka do kraja, prelazeći različite organizacione linije). U organizacionim revizijama dominiraju pitanja orijentisana na ljude. U funkcionalnoj ili programskoj reviziji pitanja će se više baviti tokom rada, saradnjom sa drugim organizacijama i fidbekom.

2.2.3. Narativni opisi

Narativni opisi su korisni za obezbeđivanje opisa specifičnih procesa i procedura internih kontrola. Narativnim opisima često se pridružuje grafičko prikazivanje. Institucije mogu koristiti narativne opise da opišu aktivnosti koje su dokumentovane grafičkim prikazom. Narativno opisivanje dodaje neophodan opis grafičkom prikazivanju u smislu potpunog razumevanja o tome kako je informacija procesuirana i kako su kontrolne aktivnosti primenjene. Narativno opisivanje se najbolje može prilagoditi za opis kontrolnog okruženja cele institucije ili specifičnog odeljenja ili funkcionalnog područja kada se grafičkim prikazom ne može opisati. Nadalje, narativnim opisom može se opisati proces ocene rizika, informisanja i komunikacija isto kao što se može opisati i praćenje elemenata strukture internih kontrola. Narativni opis omogućava revizoru da prikaže kompletnu i detaljnu sliku sistema i treba da obuhvati:

- ciljeve sistema;
- veze unutar samog sistema i povezanost/preklapanja sa drugim sistemima;
- okruženje u kome sistem funkcioniše;
- raspodelu ovlašćenja i odgovornosti;
- sve ključne kontrole i sistemske procese;
- izuzetne situacije ili slučajeve koji se moraju rešavati u okviru sistema (npr. određena plaćanja ili preuzimanja obaveza velike vrednosti moraju da budu odobrena od strane najviših rukovodilaca, dok sva ostala odobravaju rukovodioci sektora ili odeljenja); i
- *ad hoc* kontrole, kao što su pregledi rukovodstva.

Narativni opisi se mogu podeliti na: 1) kratak pregled sistema i 2) posebne detaljne opise osnovnih delova sistema. Naslovi odeljaka ili poglavlja treba da budu organizovani u logičnom redosledu, tako da omogućuju jasan prikaz sistema, ubrzavaju postupak ažuriranja opisanih aktivnosti i olakšavaju upućivanje na njih. Kad god je to moguće, treba zabeležiti izvor podataka i imena i pozicije lica sa kojima su vođeni razgovori. Narativni opis treba da bude zabeležen i dokumentovan.

Priručnici sa procedurama i politikama, upitnici i druga dokumentacija koji opisuju specifične elemente kontrole u okviru delovanja sistema mogu dopuniti grafičko prikazivanje i narativne opise.

Postoje situacije kada revizor smatra da je primerenije da se razumevanje procesa dokumentuje u narativnoj formi nego mapama procesa, odnosno dijagramom toka. Za te situacije obično je karakteristično nešto od sledećeg:

- Proces je jednostavan i zbog toga vizuelan prikaz procesa nema veliku vrednost.
- Koraci su komplikovani i teško ih je efektivno opisati u ograničenom prostoru mape procesa.
- Lice koje upravlja procesom bi želelo da rezultat potkrepi drugom procesnom dokumentacijom i prednost daje narativnom opisu, a ne vizuelnim mapama procesa.
- Veštine revizorskog tima u sačinjavanju mape procesa su nedovoljne, tako da je opisni prikaz efikasnije sredstvo dokumentovanja razumevanja procesa.

Opisivanje procesa treba da uključi istu vrstu informacija koje se nalaze u mapama procesa. Iako određeni delovi opisa procesa mogu donekle da variraju od procesa do procesa, generalno govoreći oni bi trebalo da uključe sledeće elemente:

1. Kompletan opis procesa
2. Ključne unose:
 - a. Dokumente ili komunikacije iz spoljnih izvora (npr. fakture, čekovi itd.)
 - b. Rezultate drugih procesa ili potprocesa
 - c. Informacije dobijene od spoljnih izvora
 - d. Podatke iz internih sistema
3. Ključne korake u procesu:
 - a. Zadatke čijim se unosima manipuliše i čiji se unosi proveravaju, menjaju ili prate
 - b. Obavljenju analizu
 - c. Donete odluke ili dato mišljenje
 - d. Ažurirane sisteme

- e. Novu dokumentaciju ili nove informacije
- f. Ključne pojedince koji obavljaju zadatke
- g. Vreme potrebno za obavljanje zadataka ili grupa zadataka
4. Ključne rezultate:
 - a. Dokumentaciju koja se šalje spoljnim stranama (računi, čekovi, izvodi itd.)
 - b. Izveštaje za internu upotrebu
 - c. Unose u druge procese
 - d. Podatke koji se skladište u kompjuterima
 - e. Materijalne kopije dokumentacije koja se interno skladišti
5. Ključne kontrole.
6. Rizici kojima se upravlja.

Opisi procesa mogu imati različite forme, od kratkih naznaka do detaljnih opisa. Potrebno je voditi računa o potrebama onih koji proučavaju opise procesa i obezbediti jasnu i razumljivu dokumentaciju.

Kombinacija dijagram toka i opisa procesa može biti optimalna jer ih vizuelna prezentacija mape procesa čini generalno jednostavnijim za razmatranje i apsorbovanje, dok opisi pružaju detalje potrebne da bi se shvatili pojedinačni koraci u procesu.

Bez obzira na to da li se koriste dijagrami toka procesa, opisi ili njihova kombinacija, dokumentovanje toka procesa pomaže u shvatanju onoga što je od suštinske važnosti u narednim koracima faze projektovanja procesa. Zato je potrebno voditi računa da im se posveti dovoljno vremena kako bi se proces shvatio i time obezbedila osnova da procena projekta procesa bude efektivna.

2.2.3.1. Primer narativnog opisa i dijagrama toka

Revizor mora dokumentovati svoje razumevanje procesa koje potkrepljuju radni listovi. Najuoobičajeniji način dokumentovanja tekućeg procesa su dijagrami toka, odnosno mape procesa (na visokom nivou ili detaljne) i detaljni opisi procesa, koji su dati u daljem tekstu.

Svrha dijagrama toka procesa na visokom nivou je prikazivanje unosa, koraka, toka posla i rezultata procesa i potprocesa. Dijagram toka procesa na visokom nivou pomaže u razumevanju širokih aktivnosti, sistema, izveštaja i međusobnog uticaja potprocesa. Razumevanje ovoga pruža referentni okvir za identifikovanje ključnih potprocesa i sistema koji mogu biti deo predmeta revizije. Kao ilustracija dat je dijagram toka procesa na visokom nivou za proces odobravanja kredita.

Opis procesa odobravanja kredita klijentu

Klijent banke podnosi Zahtev za odobravanje plasmana i dostavlja ga Sektoru krediti. Uz Zahtev, klijent banke u obavezi je da dostavi tipsku, odnosno svu potrebnu dokumentaciju. Sektor krediti proverava kompletnost dobijene dokumentacije i ukoliko je dokumentacija nekompletna o potrebi dostavljanja dodatne dokumentacije obaveštava klijenta banke.

Sektor krediti obavlja sledeće radnje:

- vrši obradu kreditnog zahteva,
- vrši ocenu boniteta klijenta banke i stepena preuzimanja rizika za banku,
- izrađuje kreditni referat i dostavlja ga Kreditnom odboru banke.

Rok za obradu kreditnog zahteva je do dva dana od dana podnošenja Zahteva za odobravanje plasmana. Direktor Sektora krediti verifikuje kreditni referat.

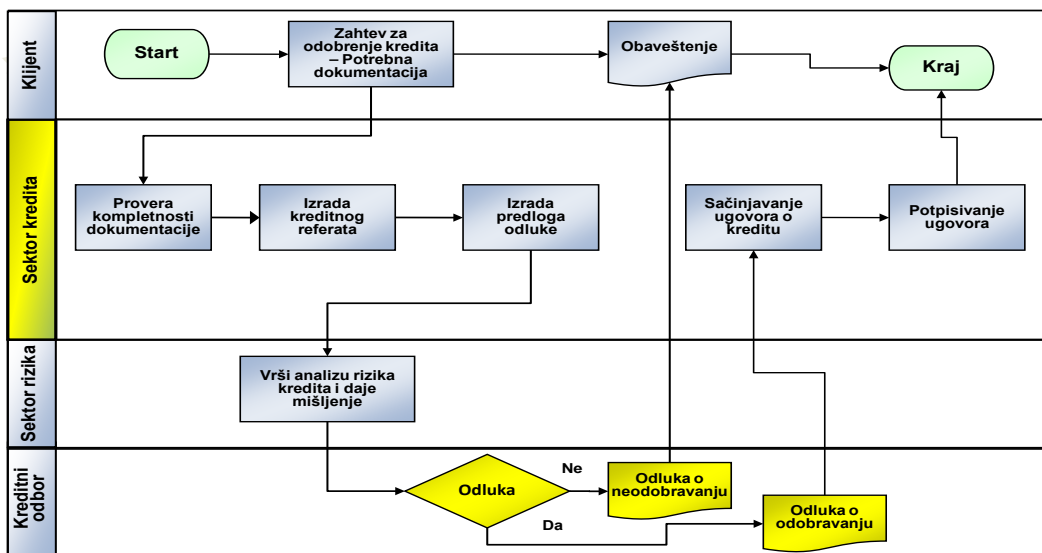
Sektor krediti izrađuje Predlog Odluke o odobravanju/neodobravanju kredita i zajedno sa kreditnim referatom dostavlja ga Kreditnom odboru banke.

Kreditni odbor banke donosi Odluku o odobravanju/neodobravanju plasmana i dostavlja je Sektoru kredita.

Sektor kredita, ukoliko je Kreditni odbor doneo Odluku o neodobravanju plasmana, pismenim putem obaveštava klijenta banke. Klijent banke dobija obaveštenje o ishodu Zahteva i razloge neispunjavanja uslova za odobravanje plasmana. U drugom slučaju, ako je kreditni odbor odobrio kredit, Sektor kredita sačinjava ugovor o kreditu kojeg potpisuje klijent i dva ovlašćena lica banke.

Učesnici:

1. Preduzeće – klijent banke
2. Sektor poslova sa privredom
3. Sektor upravljanja rizicima
4. Kreditni odbor banke



Slika 15. Dijagram toka procesa odobravanja kredita

Jednostavna mapa procesa visokog nivoa može da potvrdi revizorovo kompletno shvatanje procesa i upravljanja na nivou procesa, da omogući menadžeru revizije i višem revizoru da shvate proces kako bi doneli odluke u pogledu obima i može da posluži kao sumarni pogled na detaljne mape procesa. Bez obzira na upotrebu, mape procesa na visokom nivou su važan deo dokumentacije koja potkrepljuje revizorovo shvatanje procesa.

Iako je dijagram toka procesa na visokom nivou važno polazište, on ne pruža dovoljnu dubinu i dovoljan nivo detalja potrebnih da bi se potkrepilo mišljenje revizora u pogledu

projekta procesa. Detaljan dijagram toka procesa dokumentuje konkretnije unose, zadatke, aktivnosti, sisteme, odluke i rezultate.

Uz detaljnije prikazivanje toka poslova na detaljnijem dijagramu toka procesa, informacije se mogu dokumentovati da bi se povećalo ukupno razumevanje procesa. Na primer, detaljniji dijagram toka procesa može da identifikuje:

- Ključne kontrole (obično označene simbolom koji identifikuje zadatak, aktivnost ili odluku koji se smatraju kritičnim za projekat procesa);
- Pojedince ili pozicije koji obavljaju zadatak, aktivnost ili donose odluku (obično prikazani u tekstu iznad ili ispod simbola);
- Vreme proteklo u obavljanju serije zadataka, aktivnosti ili u donošenju odluka (obično se označava na kraju mape procesa na sledeći način...)
- Rizike na nivou procesa kojim se upravlja po fazama u okviru procesa (obično se označavaju istaknutim slovima u tekstu); ili
- Evidentne slabosti projekata (obično se označavaju simbolom upozorenja ili upućivanjem na stranicu na kojoj je taj nedostatak opisan).

Interni revizor mora potpuno da razume proces odobravanja kredita, strategije, rizike, kontrole, u sledećem smislu. Strategije su sprovedene, rizicima se upravlja, transakcije su obavljene, a ključne aktivnosti se obavljaju kroz procese. Proces je široko definisan kao „serija stalnih aktivnosti koje donose željeni rezultat“. U kontekstu revizije zasnovane na upravljanju rizikom, željeni rezultat je upravljanje rizicima na nivou procesa do određenog nivoa. Ovaj prvi korak u ovoj fazi zahteva da revizor razume šta su to kontinuirane aktivnosti, ko ih obavlja, u kojem delu se obavljaju, koji unosi su potrebni i šta su ishodi tih aktivnosti.

Dok proces pokriva aktivnosti od početka do kraja, revizija može da posmatra samo delove procesa koji se ponekad nazivaju potprocesima. Odluka da li treba obaviti reviziju kompletnog procesa (od početka do kraja) ili jednog ili više potprocesova donosi se u jednom od sledeća dva trenutka:

1. Na početku revizije kada se utvrđuje svrha revizije. Ocena se može zasnivati na proceni ukupnog poslovnog rizika, zabrinutosti menadžmenta za celokupan proces ili njegove delove, ili na drugim unapred poznatim faktorima (npr. ako se revizija obavlja da bi se dobila uveravanja o internim kontrolama, onda se fokus može limitirati na ključne kontrole nad finansijskim izveštavanjem).
2. Nakon procene rizika na nivou procesa. Može se odlučiti da se ključnim rizicima prvenstveno upravlja konkretnim potprocesima i da zato nema potrebe da se obavlja revizija procesa od početka do kraja.

Proces odobravanja kredita ima mnogo podprocesova. Ovde je prikazan samo deo procesa, jer posle ovoga sledi: formiranje dosijea klijenta, umatičavanje, puštanje kredita u tečaj, naplata provizije, pribavljanje sredstava za obezbeđenje plasmana, obračun kamate, naplata kredita, monitoring kredita, itd.

Primer 1. Faza projekta procesa

PROGRAM RADA

Korak u programu

1. Koji će deo procesa biti uključen u ovu reviziju?
 - a. Celokupan proces?
 - b. Određeni potproces?
2. Koje informacije postoje kao pomoć u početnom razumevanju procesa?
 - a. Politike koje se odnose na proces.
 - b. Uputstva za procedure.
 - c. Opisi poslova ljudi uključenih u proces.
 - d. Mape procesa koje prikazuju njegov ukupan tok.
3. Da bi se finaliziralo shvatanje procesa, razgovarajte sa pojedincima uključenim u proces i postavite im sledeća (i druga celishodna) pitanja:
 - a. Za obavljanje kojih ključnih zadataka ste zaduženi?
 - b. Koji su vam unosi (informacije, dokumentacija itd.) potrebni za obavljanje tih zadataka?
 - c. Šta konkretno radite sa tim unosima?
 - d. Šta su rezultati svakog zadatka?
 - e. Od kojih drugih ljudi ili oblasti zavise u obavljanju tih zadataka?
 - f. Koji drugi ljudi ili oblasti zavise od vašeg efektivnog i blagovremenog obavljanja zadataka?
 - g. Koje sisteme koristite u obavljanju tih zadataka?
 - h. Koliko vremena je potrebno da se svaki zadatak obavi?
 - i. Sa kojom vrstom izuzetaka ili grešaka se obično susrećete?
 - j. Kako se ponašate kada se susretete sa tim izuzecima ili greškama?
 - k. Sa kojim drugim preprekama ili izazovima se obično susrećete u obavljanju ovih zadataka?
 - l. Šta radite da biste uklonili barijere ili savladali izazove?
 - m. Na kraju, čime obezbeđujete da zadatak bude pravilno obavljen?
4. Kako će proces biti dokumentovan?
 - a. Mapom procesa visokog nivoa.
 - b. Detaljnom mapom procesa.
 - c. Opisom procesa.
5. Ako ste koristili mapu procesa visokog nivoa, da li ste dokumentovali sledeće:
 - a. Glavne unose?
 - b. Glavne potprocese, zadatke, aktivnosti i odluke?
 - c. Glavne sisteme?
 - d. Glavne tokove poslova i informacija?
6. Ako se koriste detaljne mape procesa, da li ste uključili sledeće:
 - a. Unose?

- b. Zadatke ili aktivnosti?
 - c. Donete odluke?
 - d. Ko obavlja zadatke ili aktivnosti ili ko donosi odluke?
 - e. Sisteme koji se koriste za dobijanje, ažuriranje ili obradu podataka?
 - f. Pravac aktivnosti, toka posla i informacija i prelazak u drugu fazu?
 - g. Ključne kontrole?
 - h. Rizike kojima se bave ključne kontrole?
 - i. Slabosti projekta koje su očigledne u procesu?
 - j. Vreme potrebno za ključne delove procesa?
 - k. Rezultate?
7. Ako se koriste opisi procesa, da li ste dokumentovali sledeće:
- a. Opis celokupnog procesa?
 - b. Ključne unose?
 - c. Ključne korake u procesu?
 - d. Ključne rezultate?
 - e. Ključne kontrole?
 - f. Rizike kojima se upravlja?
8. Da bi se identifikovale ključne kontrole, da li ste utvrdili sledeće:
- a. Koja od aktivnosti bi mogla, ako nije obavljena kako je planirano, značajno da ugrozi sposobnost procesa da ostvari željeni rezultat?
 - Šta je krajnji željeni rezultat procesa?
 - Šta su posledice neadekvatno obavljenih konkretnih aktivnosti?
 - Da li postoje kompenzatorne kontrole koje mogu da neutrališu te posledice?
 - b. Ako pogoršanje nije značajno, da li postoje druge aktivnosti koje bi, zajedno sa tom aktivnošću, rezultirale značajnim pogoršanjem ako se ne obave kako je planirano?
9. Da biste identifikovali nedostatke u procesu, da li ste utvrdili sledeće:
- a. Koje manjkavosti postoje u projektu procesa?
 - b. Kakav uticaj imaju ti nedostaci?
 - c. Zašto ti nedostaci postoje?
 - d. Kojim eventualnim aktivnostima bi se ti nedostaci uklonili?
10. Kod procene efektivnosti ukupnog projekta, da li ste utvrdili sledeće:
- a. Da li ključne kontrole za sve ključne rizike pružaju uveravanja da se svakim rizikom upravlja do prihvatljivog nivoa?
 - b. Da li postoje drugi ublažavajući faktori koji bi smanjili uticaj ključnih rizika kojima se ne upravlja do prihvatljivog nivoa?
 - c. U celini, da li ključne kontrole i drugi ublažavajući faktori pružaju uveravanje da željeni krajnji rezultat procesa može biti ostvaren?

Kako je već rečeno, proces je široko definisan kao „serija stalnih aktivnosti koje donose željeni rezultat“. Faza dokumentovanja poslovnog procesa se sprovodi da bi se te aktivnosti razumele, kako bi se procenilo da li je proces projektovan na način da može da donese željeni rezultat. U ovoj fazi revizor odgovara na sledeća pitanja:

1. Kako ovaj proces funkcioniše? Revizor odgovara na ovo pitanje kada shvati proces i to shvatanje dokumentuje u dijagramu toka ili opisima procesa.
2. Šta su ključne kontrole? Revizor koristi svoju procenu kako bi identifikovao i dokumentovao ključne kontrole koje su projektovane da bi se svakim od ključnih rizika upravljalo do nivoa koji je prihvatljiv ili se može tolerisati. Ove ključne kontrole su dokumentovane u dijagramima toka ili opisima procesa.

Pitanja za proveru znanja

- Navedite tri načina dokumentovanja interne kontrole?
- Koja od ova tri načina je vizuelni način dokumentovanja?
- Opišite metodologiju pravljenja dijagrama toka (flowcharta)?
- Šta sadrži dijagram toka?
- U koje svrhe služi dijagram toka?
- Kada revizori prave dijagrame toka?
- Da li opise procesa i dijagrame toka treba da prave organizacije u javnom sektoru?
- Koji se standardni simboli koriste za dijagram toka i šta je njihovo značenje?
- Kako se zove knjiga u kojoj se nalaze svi opisi procesa javnog preduzeća?
- Kada i kako interni revizori koriste upitnike interne kontrole u svom radu – koja je to faza procesa revizije?
- Koje su prednosti dijagrama toka?
- Da li interni revizori treba da čuvaju dijagrame toka u stalnom dosijeu?



III glava

Evaluacija efikasnosti interne kontrole

CILJEVI UČENJA

Nakon ovog poglavlja trebalo bi da budete sposobni da razumete i komentarišete sledeće kategorije:

- Internu kontrolu u standardima interne revizije
- Kriterijume za ocenjivanje sistema interne kontrole
- Faktore komponenti interne kontrole
- Sisteme rejtinga efektivnosti interne kontrole
- Akcione planove evaluacije interne kontrole
- Karakteristike efikasnih internih kontrola
- Obavezu izveštavanja o efektivnosti interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem
- Pravila evaluacije interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem
- Pregled i analizu kontrolnog okruženja

3.1. ZADACI INTERNIH REVIZORA U ODNOSU NA KONTROLE

Interna kontrola je najosnovniji i najvažniji pojam koji interni revizor mora da razume. Jedan interni revizor preispituje i oblast poslovanja i finansijsku oblast u organizaciji, sa ciljem procene internih kontrola. Praktično sve procedure interne revizije su usredsređene na neki oblik evaluacije internih kontrola. Mada je interna kontrola definisana na različite načine, uspešan interni revizor mora koristiti doslednu definiciju interne kontrole i mora dobro razumeti pojmove evaluacije interne kontrole.

Interni revizori u kompanijama obavljaju ispitivanja internih kontrola. To uključuje preispitivanje poslovnog procesa i razuman nivo testiranja transakcija kako bi se dobila nezavisna potvrda o procesu interne kontrole same kompanije. Odgovarajući nivo testiranja transakcija treba da se obavi da bi se potvrdila:

- adekvatnost i pridržavanje internih politika, procedura i ograničenja;
- tačnost i potpunost izveštaja rukovodstva i finansijskih zapisa i
- pouzdanost (tj. da li funkcioniše kako rukovodstvo namerava) posebnih kontrola koje su utvrđene kao ključne za element interne kontrole koji se procenjuje.

Da bi se ocenila efektivnost pet elemenata interne kontrole organizacije (ili njene jedinice/poslovi), interni revizori treba da:

- utvrde ciljeve interne kontrole koji su važni za organizaciju, jedinicu ili posao koji se preispituje (npr. kreditiranje, investiranje, računovodstvo);
- ocene efektivnost elemenata interne kontrole, ne samo putem preispitivanja politika i procedura, već i putem preispitivanja dokumentacije, razgovora o poslovima sa raznim nivoima personala kompanije, posmatranja poslovnog okruženja i testiranja transakcija;
- blagovremeno obaveste Bord i rukovodstvo o zabrinutostima koje su uočene tokom nadzora o internim kontrolama i preporukama za njihovo unapređenje i
- utvrde da je, tamo gde su uočeni nedostaci, korektivna mera blagovremeno preduzeta.

Uloga internih revizora u pogledu sistema interne kontrole je da: a) proceni oblasti koje su najrizičnije u pogledu ključnih ciljeva kontrole (informacioni sistemi za menadžment, usklađenost, zaštita imovine i odnos koristi i troškova), b) definiše i sprovodi program pregleda sistema u oblastima gde su ustanovljeni najviši rizici, c) savetuje rukovodstvo u pogledu toga da li kontrole funkcionišu adekvatno i efikasno tako da promovišu postizanje poslovnih ciljeva, d) daje preporuke da se kontrole poboljšaju tamo gde je to potrebno, uz poboljšanje upravljanja rizicima koji mogu nastati kao posledica neizvršenja preporuka, e) prati sprovođenje preporuka od strane rukovodstva.

3.1.1. Interni revizori moraju izvršiti procenu efektivnosti i efikasnosti kontrole i promovisati neprestana usavršavanja

Prema *Standardima „odeljenje interne revizije mora da pomaže organizaciji u održavanju efektivnosti kontrola tako što ocenjuje njihovu efektivnost i efikasnost i promovise njihovu kontinuirano unapređenje.”* (2120).²⁹ Interni revizori trebalo bi sve vreme da «paze», da se tako izrazimo, na dobrobit sistema interne kontrole. Dok prolaze delovima organizacije koje pružaju raznolike usluge, interni revizori bi trebalo stalno da budu svesni svoje uloge zaštitnika i promotera interne kontrole.

Interni revizori znaju kako da procene efikasnost i efektivnost kontrole – to je njihov izvor zarade još od nastanka ove profesije. Ali kao što se i ranije na to aludiralo, nemoguće je izvršiti procenu sistema kontrole na kompetentan način a da se rizik ne uzme u obzir. Jedna od najefikasnijih metoda osiguravanja da su procenjivanja zasnovana na riziku jeste

²⁹ U ovom poglavlju koristi se stara kodifikacija standarda iz razloga što su stari standardi interne revizije detaljnije ocrtili aktivnosti interne revizije. Prema novim standardima interne revizije (2011) standard kontrole je kodifikovan sa 2130.

upotreba kontrolne matrice ili matrice za rizik poput one koja je prikazana u daljem izlaganju. Takve matrice obavezuju tim revizora da posmatraju kontrolu kroz rizike za ciljeve a ne samo kroz politike i procedure kojih se treba pridržavati.

Interni revizori koji pružaju konsultantske usluge svojim organizacijama nalaze se u položaju u kojem mogu doprineti usavršavanju celokupnog kontrolnog sistema. Podatke koje oni prikupljaju pomoću bilo koje vrste konsultantskih zaduženja mogu se skoro uvek upotrebiti za razvoj kontrole u celoj organizaciji. Pored toga, sve veći broj revizorskih timova daju rukovodstvu savete u vezi osmišljavanja kontrola novih procesa i sistema.

Novi *Standardi* zaista zahtevaju od internih revizora da upotrebe konsultovanje u svrhu poboljšanja kontrolnog sistema. Pored toga što je klijentima konsultovanja dozvoljeno da održavaju uticaj nad obimom konsultantskog angažovanja, tako što zahtevaju od internih revizora da se *bave kontrolom koja je u skladu sa ciljevima angažovanja (2120.C1)*, novi odnosno revidirani *Standardi* takođe zahtevaju od internih revizora da budu *spremni da opaze postojanje bilo kakvih značajnih slabosti kontrole (2120.C1)* i da *uključe znanje o kontrolama stečeno tokom konsultantskog angažovanja u procese identifikovanja i procenjivanja izloženosti organizacije značajnim rizicima (2120.C2)*. *Praktični savet 1000.C1-2* takođe navodi da interni revizori treba da nadziru efikasnost upravljanja rizicima i kontrolnih procesa tokom konsultantskih angažovanja i da rukovodstvo, izvršno rukovodstvo i nadzorni odbor treba da se upoznaju sa značajnom izloženošću rizicima i sa slabostima kontrole.

Efikasan kontrolni sistem zahteva da svako u organizaciji shvati internu kontrolu i njen značaj. Stoga, uloga internog revizora kao nekog ko obrazuje o kontroli i obavlja konsultacije je ključna. Mnoga odeljenja za reviziju su upoznala svoje organizacije sa veoma efikasnim kontrolnim modelima kao što su COSO i CoCo koji su pomogli u uspostavljanju sistema koji se zasnivaju na njihovim načelima. Jednostavni naponi, kao što je ponovna formulacija koncepta kontrole na način važan za zaposlene, mogu pokrenuti organizaciju napred u velikim skokovima.

Revizorske organizacije koje su usredsređene samo na formalno obezbeđivanje interne kontrole a ne nude konsultantske usluge, takođe mogu promovisati neprestana usavršavanja tako što će upotrebiti uticaj rezultata tih procenjivanja. Samoprocenjivanja kontrole koje revizori često koriste radi sakupljanja dokaza za uveravanje veoma su efikasan alat za neprestana usavršavanja budući da se ona obavljaju tokom cele godine u različitim područjima rada.

Značaj ovih i ostalih ocenjivanja kontrole može se povećati, često upotrebom specijalizovanih kompjuterskih softvera, prepoznavanjem trendova u slabostima kontrole u organizaciji. Svest o ovim sistemskim pitanjima može se povećati putem imejla, biltena ili web stranice posvećene „modernizovanju kontrole”. Neprestane procedure nadziranja takođe su efikasne metode za promovisanje neprestanog usavršavanja kontrolnog sistema jer ove metode omogućavaju da se na vreme upozori o potencijalnim problemima koji se javljaju u kontroli.

3.1.2. Interni revizori moraju da obezbede uveravanje o internoj kontroli

Uveravanje najvišeg rukovodstva i nadzornog odbora da sistem interne kontrole funkcioniše efektivno i efikasno oduvek je bilo jedna od najvažnijih uloga interne revizije. Četiri standarda implementacije navode nekoliko specifičnih i poznatih zahteva za revizorskim angažovanjima posvećenim obezbeđivanju takvog uveravanja.

1. Interni revizori treba da izvrše procenu adekvatnosti i efikasnosti kontrole uključujući sisteme upravljanja, poslovanja kao i informacione sisteme u organizaciji (2120.A1). Uključivanjem sistema upravljanja, poslovanja i informacionih sistema u ovaj standard praktično je obuhvaćeno sve što rukovodstvo radi da bi pokrenulo organizaciju prema ostvarenju svojih ciljeva. Time što posebno zahtevaju izveštavanja o kontroli u ovim područjima, *Standardi* naglašavaju stavku da su interesi interne kontrole sveobuhvatni i da nisu ograničeni na pitanja koja se tiču finansijskih izveštaja.

Standard 2120.A1 dalje navodi da procenjivanja uveravanja o internoj kontroli se *moraju zasnivati na rezultatima procenjivanja rizika*. Pored toga, procenjivanje bi trebalo da bude osmišljeno tako da *procenjuje da li kontrole obezbeđuju*:

- Pouzdanost i integritet finansijskih i operativnih podataka.
- Efikasnost i efektivnost poslovanja.
- Zaštitu sredstava.
- Usklađenost sa zakonima, propisima i ugovorima (2120.A1).

Uveravanja koja se ne bave sa ova četiri područja ili koja se ne zasnivaju na procenjivanim rizicima neće biti u skladu sa *Standardima*.

Praktični savet 2120.A1-1 daje tri ključne stvari za razmatranje kada se vrši procenjivanje ukupne efikasnosti kontrolnih procesa u organizaciji:

- Da li su otkrivene neke značajne nedoslednosti ili slabosti na osnovu izvršene revizije ili iz drugih prikupljenih podataka o procenjivanju?
- Ako se to desilo da li su izvršene neke ispravke ili poboljšanja nakon tih otkrića?
- Da li ta otkrića i njihove posledice dovode do zaključka da postoji trajno stanje koje za posledicu ima neprihvatljiv nivo rizika poslovanja?

Praktični savet beleži da privremeno postojanje znatnih nepodudaranja ili slabosti kontrole ne ukazuje nužno na to da je problem trajan i da izaziva neprihvatljiv nesistematski rizik. Model otkrivanja, nivo ometanja, posledice i nivo izloženosti rizicima, faktori su koje treba uzeti u obzir pri utvrđivanju da li je ceo sistem ugrožen i da li postoje neprihvatljivi rizici.

Sve veći broj organizacija, pod uslovom da se obezbedi adekvatnost kontrolnog sistema, zahteva od internih revizora da procenjuju koliko dobro sistem zadovoljava kriterijume navedene u različitim „kontrolnim modelima” kao što su COSO, Kedbury i CoCo. Svi ovi modeli, koji su osmišljeni da bi pomogli rukovodstvu i nadzornim organima da realizuju svoje strateške ciljeve, definišu kontrolu u smislu upravljanja rizicima u odnosu na ciljeve. Time oni navode elemente koji najefikasnije osiguravaju takvu zaštitu. Organizacije širom sveta uključile su i usvojile različite elemente iz ovih modela u planove sopstvenih kontrolnih sistema.

Ako je postojeća praksa organizacije u skladu sa kriterijumima odabranog modela, onda se kontrolni sistem može smatrati adekvatnim i efikasnim. Važno je istaći da će tradicionalne revizorske tehnike koje se usredsređuju samo na „tvrdu” kontrolu rezultirati nepotpunim procenjivanjima. Da bi se rukovodstvo uverilo da je sistem interne kontrole adekvatan, posebno je važno izvršiti procenu „mekih” kontrola kao što su „stav u vrhu organizacije”, filozofija rukovodstva i efikasnost komunikacije. Skoro svi od utvrđenih kontrolnih modela obuhvataju ove mekše aspekte.

Kao što je ranije rečeno, samoprocenjivanje kontrole koje uključuje i one koji su direktno angažovani u poslovnim jedinicama ili procesima, pokazalo se kao izuzetno korisno za obezbeđenje dobrog kontrolnog sistema i za procenjivanje mekih kontrola. Na primer, razni elementi iz nekog izabranog kontrolnog modela se mogu predstaviti na radionici, gde svaki pojedinac ocenjuje organizaciju da li ona dobro izvršava svaku kontrolu ponaosob. Drugi pristup jeste podela upitnika za samoprocenjivanje koji je namenjen članovima neke poslovne jedinice ili se odnosi na neki proces koji uskoro treba da se podvrgne pregledu, ili se daje nasumično tokom cele godine u celoj organizaciji.

2. ***Interni revizori treba da utvrde nivo do kojeg su operativni programski ciljevi i zadaci određeni i nivo do kojeg su oni prilagođeni ciljevima i zadacima organizacije (2120.A2).*** Ovo opet odražava organizacioni pre nego funkcionalni smer novih *Standarda*. Nije dovoljno samo osigurati da su ciljevi i zadaci uspostavljeni, mada je to još uvek važan zadatak. Interni revizori takođe moraju da potvrde rukovodstvu i nadzornim odboru da su ciljevi i zadaci u skladu sa sveukupnom strategijom organizacije.
3. ***Interni revizori treba da pregledaju poslovanje i programe da bi utvrdili nivo do kojeg su rezultati u skladu sa utvrđenim ciljevima i zadacima da bi se obavilo utvrđivanje u pogledu da li su poslovi i programi realizovani ili izvršeni kao što je planirano (2120.A3).*** U svojoj definiciji kontrole, tumač pojmova u *Standardima* navodi da „*rukovodstvo planira, organizuje i upravlja izvođenjem aktivnosti da bi obezbedili da su ciljevi i zadaci realizovani.*” Standard 2120.A3 zahteva od internih revizora da procene koliko uspešno te aktivnosti rukovodstva postizu željene ciljeve. Nemogućnost poslovanja i programa da realizuju ciljeve ukazuje na to da su aktivnosti rukovodstva neadekvatne ili da pojedinac ili grupa ne izvršavaju zadatke kako treba. Oba slučaja su pokazatelji mogućeg rizika i potrebe za dodatnim pregledanjem od strane tima revizora.
4. ***Interni revizori treba da utvrde nivo do kojeg je rukovodstvo odredilo adekvatne kriterijume radi utvrđivanja da li su ciljevi i zadaci realizovani (2120.A4).*** Ovaj Standard dalje objašnjava da su „*za procenjivanje kontrole potrebni adekvatni kriterijumi. Ako ocenjivanjem interni revizori odrede da su kriterijumi rukovodstva adekvatni onda bi takve kriterijume trebalo upotrebljavati u procenjivanjima. Ako su pak neadekvatni, interni revizori bi zajedno sa rukovodstvom trebalo da razviju odgovarajuće kriterijume procenjivanja*” (2120.A4).

Deo uloge koju rukovodstvo ima u kontrolnom sistemu jeste određivanje poslovnih ciljeva i očekivanja vezanih za ciljeve i zadatke. Rukovodstvo je takođe odgovorno za određivanje da li su ti standardi odgovarajući i da li su zadovoljeni. Drugim rečima, rukovodstvo mora uspostavljati mere izvođenja vezane za uspostavljene ciljeve i zadatke, a oni sami moraju nadzirati efikasnost tih merenja.

Standard 2120.A4-1 dopušta internim revizorima da ocenjuju koliko su procesi nadziranja rukovodstva pouzdani i ukoliko se ti procesi pokažu adekvatnim, mogu se upotrebiti za određivanje kvaliteta interne kontrole. Ovaj standard ostavlja mogućnost internim revizorima da daju svoje mišljenje o adekvatnosti interne kontrole zasnovano na ocenjivanjima samog rukovodstva.

Odgovornost za postizanje organizacionih ciljeva važna je za uspeh organizacije i stoga je to važan element bilo kojeg sistema interne kontrole. Ova četiri zahteva za procenjivanjem navedena u standardima 2120.A1-2120.A4 osiguravaju da interni revizori uzimaju u obzir odgovornost u svakom angažovanju na uveravanjima vezanim za internu kontrolu.

Dok *Standardi* zahtevaju da se ova četiri zadatka izvedu onda kada se najviše rukovodstvo i nadzorni odbor uveravaju u stanje sistema interne kontrole, oni su se takođe pokazali korisnim za procenjivanje interne kontrole kao dela bilo koje vrste angažovanja. Dobra odeljenja za reviziju uključuju ove zadatke u konsultovanje i u druge netradicionalne revizorske usluge radi poboljšanja izveštavanja i uštede resursa.

3.2. OSNOVA ZA EFEKTIVNOST INTERNE KONTROLE

Različiti sistemi entitetove interne kontrole funkcionišu sa različitom efektivnošću. Slično tome, jedan konkretan sistem može funkcionisati različito u različitim vremenima. Kada sistem interne kontrole zadovolji sledeći standard, može se smatrati „efektivnim”.

Interna kontrola se može oceniti efektivnom u svakoj od tri kategorije ukoliko Bord direktora i menadžment imaju realnu sigurnost:

- da razumeju do koje mere se ciljevi entitetovog poslovanja ostvaruju
- da su objavljeni finansijski izveštaji pouzdano pripremani
- da postoji usaglašenost sa zakonima i propisima koji se primenjuju.

Dok je interna kontrola jedan proces, njena efektivnost je stanje ili okolnosti tog procesa u jednoj tački u vremenu.

COSO studija uključuje i deo pod naslovom *Sredstva za ocenjivanje (Evaluation tools)*. U uvodu ovoga dela navodi se sledeće:

Ova sredstva su prikazana u *čisto ilustrativne* svrhe. Ona nisu integralni deo ovoga Okvira i njihovo prikazivanje ovde *ni na koji način* ne sugerise da sva pitanja pomenuta u njima treba uzeti u obzir u oceni sistema interne kontrole ili da takva pitanja moraju biti prisutna da bi se zaključilo da je sistem efektivan. Isto tako, *nema* sugerisanja da su ova sredstva metod koji se preferira u obavljanju i dokumentovanju ocenjivanja. Ove tehnike u velikoj meri mogu da pokažu internim revizorima i ostalima kako se sistemi kontrole mogu analizirati a rizici proceniti.

Sredstva za ocenjivanje sadrže dva opšta tipa instrumenata. Prvi tip su Sredstva za komponente, a drugi Radne liste procene rizika i kontrolnih aktivnosti.

Sredstva za komponente odnose se na analizu komponenata sistema kontrole. Da podsetimo, definicija kontrole u COSO studiji je:

Interna kontrola je proces koji obavljaju nadzorni odbor subjekta, uprava i drugo osoblje, projektovan da pruži razumno uveravanje u vezi sa ostvarenjem ciljeva u sledećim kategorijama:

- Efektivnost i efikasnost poslovanja.
- Pouzdanost finansijskog izveštavanja
- Usaglašenost sa važećim zakonima i propisima.

Studija se nastavlja sledećim:

Interna kontrola se sastoji od pet međusobno povezanih komponenata. One su izvedene iz načina na koji menadžment vodi poslovanje i integrisane su u proces upravljanja. Te komponente su:

- *Kontrolno okruženje* – Suština svakog posla su ljudi – njihovi individualni atributi, uključujući integritet, etičke vrednosti i kompetentnost – i okruženje u kojem posluju. Oni su motor koji pokreće subjekat i temelji na kojima sve počiva.

- *Procena rizika* – Subjekt mora biti svestan i baviti se rizicima sa kojima se suočava. On mora da postavi ciljeve integrisane sa prodajom, proizvodnjom i plasmanom, finansijskim i drugim aktivnostima, tako da organizacija usklađeno posluje. On takođe mora da ustanovi mehanizme identifikovanja, analize i upravljanja relevantnim rizicima.
- *Kontrolne aktivnosti* – Kontrolne politike i procedure moraju biti ustanovljene i sprovedene kao bi se obezbedilo da uprava identifikuje aktivnosti kao neophodne u bavljenju rizicima kojima je izloženo efikasno i efektivno ostvarenje ciljeva subjekta.
- *Informacije i komunikacija* – Informacioni i komunikacioni sistemi okružuju ove aktivnosti. Oni omogućavaju ljudstvu u organizaciji da saznaju i razmene informacije potrebne za obavljanje, upravljanje i kontrolu njenog poslovanja.
- *Monitoring* – Čitav proces mora biti praćen, i ako je neophodno moraju se napraviti modifikacije. Na taj način sistem može da reaguje dinamično, prilagođavajući se uslovima.

Odlučivanje o tome da li je neki konkretni sistem kontrole „efektivan” je subjektivna procena nastala na osnovu ocene da li postoji pet komponenti i da li one funkcionišu efikasno. Njihovo efikasno funkcionisanje daje realnu sigurnost u vezi ostvarenja jedne ili više utvrđenih kategorija ciljeva. Prema tome, ove komponente takođe predstavljaju kriterijume za efikasnu internu kontrolu.

Mada svih pet kriterijuma moraju biti zadovoljeni, to ne znači da svaka komponenta mora funkcionisati identično ili čak na istom nivou za različite entitete. Među komponentama može doći do supstitucije. Pošto kontrole mogu poslužiti za različite svrhe, kontrole jedne komponente mogu poslužiti svrsi kontrola koje bi normalno mogle biti prisutne u drugoj komponenti. Pored toga, kontrole se mogu razlikovati i u stepenu do kojeg se bave konkretnim rizikom tako da tek komplementarne kontrole, svaka sa ograničenim efektom, združene zajedno mogu biti adekvatne.

Ove komponente i kriterijumi se odnose na celokupan sistem interne kontrole ili na jednu ili više kategorija ciljeva. Kada se razmatra bilo koja kategorija – na primer, kontrole za finansijsko izveštavanje – svih pet kriterijuma mora biti zadovoljeno da bi se zaključilo da je interna kontrola za finansijsko izveštavanje efikasna.

Naredna poglavlja treba konsultovati kada se određuje da li je sistem interne kontrole efikasan. Treba znati:

- Pošto je interna kontrola deo procesa rukovođenja, ove komponente su opisane u kontekstu onoga što menadžment radi kada vodi poslovanje. Međutim, nije sve što menadžment radi element interne kontrole. Na primer, utvrđivanje ciljeva, iako je to jedna značajna obaveza rukovodstva, je preduslov za internu kontrolu. Slično, mnoge odluke i postupci menadžmenta ne predstavljaju internu kontrolu. Na Slici 3 dat je spisak opštih aktivnosti menadžmenta a označene su one koje se smatraju komponentama interne kontrole. (Ovaj spisak ne pretenduje na to da je sveobuhvatan niti da je jedini način za opisivanje funkcija menadžmenta).
- Navedeni principi odnose se na sve entitete bez obzira na veličinu. Iako neki mali i osrednji entiteti mogu implementirati faktore komponenti na drugačiji način od velikih, oni još uvek mogu imati efikasnu internu kontrolu. Poglavlje svake komponente sadrži jedan deo gde je dat prikaz takvih okolnosti.

- Poglavlje svake komponente sadrži deo sa „evaluacijom” gde se nalaze faktori koje bi neko mogao razmatrati prilikom ocenjivanja te komponente. Nema namere da ti faktori budu sveobuhvatni, niti su svi oni relevantni za svaku situaciju. Oni su dati samo kao ilustracija za kreiranje jednog mnogo opštijeg ili prilagođenijeg programa evaluacije.

COSO izveštaj završava sa više pasusa koji daju reči upozorenja u vezi čitavog procesa uvođenja efikasnih internih kontrola. Ovaj izveštaj nas podseća da interna kontrola može obezbediti realno ali ne i apsolutno uveravanje da će organizacija ostvariti svoje ciljeve. Na primer, jedna finansijska institucija može imati dobru grupu kontrola u primeni koje daju rukovodstvu uverenje da je organizacija u saglasnosti sa važnim zakonima i propisima. Međutim, jedan odlučan i nepošten zaposleni mogao bi da zaobiđe ove kontrole i da izazove kršenje bitnih propisa od strane ove finansijske institucije. Mada se procedure mogu poboljšati da se ovo ponovo ne dogodi, veoma je teško kontrolu napraviti tako da bude potpuno bez greške.

Ova inherentna ograničenja interne kontrole čine ulogu interne revizije još značajnijom u modernoj organizaciji. Interni revizor često planira kontrolna preispitivanja u oblastima gde menadžment nije prijavio nikakve probleme. Interna revizija treba da nastavi sa ovim planiranim preispitivanjima, podsećajući menadžment na ograničenja interne kontrole i na veoma značajnu ulogu interne revizije u evaluiranju tih kontrola.

Dimenzije za merenje efektivnosti

Ukupan cilj projekta interne kontrole je da se menadžmentu pruži osnova za davanje tvrdnje o efektivnosti interne kontrole subjekta. Treba da razmislite o sledećoj izjavi o efektivnosti:

Sju je najefektivnija odbrambena igračica u košarci.

Ova izjava izgleda direktna, ali nakon duže analize, verovatno ćete postaviti dva važna pitanja:

1. *Efektivna u poređenju sa kime?* U ovom primeru, osoba koja daje ovu izjavu verovatno poredi Sju sa igračicama koje igraju na istoj poziciji i na istom nivou takmičenja.
2. *Kako se meri efektivnost?* U košarci, kao i u većini ostalih sportova postoji niz različitih statističkih i nestatističkih merenja efektivnosti igrača. Osoba koja je ovo izjavila o Sju može da kaže da se njena izjava zasniva na prosečnom broju asistencija ili otetih lopti po utakmici, ili na nizu merenja koja se odnose na sabiranje poena kao načina merenja efektivnosti.

Slično tome, tvrdnje o efektivnosti interne kontrole moraju biti potkrepljene jednom od dve dimenzije:

1. *Efektivna u poređenju sa čime?* Tipično, interna kontrola subjekta će se porediti sa COSO kao jednim od načina ocene efektivnosti. Ranije je već data detaljna diskusija o integrisanom modelu COSO za internu kontrolu.
2. *Kako se meri efektivnost?* COSO daje celokupan okvir pet integrisanih komponenta interne kontrole. Ali on daje malo smernica za merenje relativne efektivnosti. Ne postoje opšteprihvaćene tehnike merenja interne kontrole (kao što je slučaj u košarci). Na primer, COSO identifikuje integritet i etičke vrednosti kao važan deo kontrolnog okruženja subjekta, i u izveštaju je dat snažan argu-

ment zašto je tako. Ali on ne opisuje kako da se meri ili na drugi način oceni da li je etička klima „efektivna“. Ovo poglavlje uvodi „model pouzdanosti interne kontrole“ koji se može koristiti kao sredstvo za donošenje takve ocene.

3.3. POSEBNA EVALUACIJA INTERNE KONTROLE

Dok COSO ukazuje na značaj stalnih monitoring aktivnosti kojima je podržana osnova interne kontrole, ovaj izveštaj takođe sugeriše da „može biti korisno s vremena na vreme razgledati iz drugog ugla“ efikasnost internih kontrola kroz posebne evaluacije. Broj i priroda ovih odvojenih posebnih preispitivanja u velikoj meri zavisi od prirode organizacije i značaja rizika koji se kontrolišu. Iako menadžment može želeti da s vremena na vreme inicira evaluaciju celokupnog sistema interne kontrole, većinu preispitivanja treba inicirati da bi se procenila neka specifična oblast kontrole. Ovakva preispitivanja se često mogu inicirati kada je došlo do akvizicije, značajne promene u poslovanju ili neke druge značajne aktivnosti. Tom prilikom se često od interne revizije traži da obavi posebno preispitivanje.

COSO takođe naglašava da ove evaluacije mogu biti sprovedene od strane direktnog linijskog menadžmenta kroz samoocenujuće vrste preispitivanja. Od interne revizije se ne traži da izvrši ovo preispitivanje osim ako to ne zahteva više rukovodstvo; planiranje ovih aktivnosti zavisi od revizorskog procesa za procenu rizika i od raspoloživih sredstava za planiranje i obavljanje preispitivanja. Može proći dosta vremena dok interna revizija ne isplanira jedno normalno preispitivanje u datoj oblasti poslovanja. Međutim, odgovorni rukovodioci iz te oblasti treba da razmotre planiranje i izvođenje samoocenjivanja u redovnim intervalima. Interno sprovedeno preispitivanje može ukazati na potencijalne probleme u kontroli i uticati na preduzimanje korektivnih postupaka od strane poslovnog menadžmenta. Pošto ova samoocenjivanja nisu sveobuhvatna kao uobičajena interna revizija, od interne revizije se može zatražiti da izvrši jedno sveobuhvatnije preispitivanje iste generalne oblasti ako se naiđe na potencijalno značajne probleme tokom takvog ograničenog preispitivanja.

3.4. FAKTORI KOMPONENTI INTERNE KONTROLE

Komponente interne kontrole su međusobno povezane. One proističu iz načina na koji poslovodstvo vodi posao i integrisane su u procesu upravljanja. Iako se komponente primenjuju u svim pravnim licima, mala i srednja preduzeća mogu drugačije da ih implementiraju od velikih. Njihove kontrole mogu biti manje formalne i manje strukturane pa ipak malo preduzeće i dalje može imati efektivnu internu kontrolu. Slede osnovni faktori za sve komponente sistema interne kontrole.

3.4.1. Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje postavlja osnovu organizacije i daje ton jednoj organizaciji, utičući na svest zaposlenih o kontroli. To je temelj za sve druge komponente interne kontrole, čime se obezbeđuje disciplina i struktura. Faktori kontrolnog okruženja uključuju integritet, etičke vrednosti i kompetenciju ljudi u preduzeću; filozofiju poslovodstva i stil poslovanja; način na koji poslovodstvo dodeljuje ovlašćenje i odgovornost i organizuje i razvija svoje ljude; i pažnju i usmerenje Borda direktora.³⁰

30 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *op. cit.*, p. 2.

Ocenjivač treba da razmotri svaki faktor kontrolnog okruženja kako bi utvrdio da li postoji pozitivno kontrolno okruženje. U daljem tekstu data je lista pitanja na koja se on može fokusirati. Ova lista ne obuhvata sva pitanja, niti svaku stavku treba primenjivati u svakom subjektu; ona, međutim, može da služi kao polazna tačka. Iako su neke od stavki veoma subjektivne i zahtevaju razmatranje, generalno govoreći, one su relevantne za efektivnost kontrolnog okruženja.³¹

Integritet i etičke vrednosti

- Postojanje i primena kodeksa ponašanja i drugih politika koje se odnose na prihvatljivu poslovnu praksu, sukobe interesa ili očekivane standarde etičkog ili moralnog ponašanja.
- Postupanje prema zaposlenima i odnosi prema zaposlenima, kupcima, dobavljačima, kreditorima, investitorima, poveriocima, osiguravajućim društvima, konkurencijom, revizorima itd. (npr. da li menadžment obavlja posao na visokom etičkom nivou i insistira da se i drugi tako ponašaju ili posvećuje malu pažnju etičkim pitanjima).
- Postojanje pritiska da se ostvare nerealni poslovni ciljevi/nerealno postavljeni zadaci – posebno kada se radi o kratkoročnim rezultatima poslovanja – i mera u kojoj plata zavisi od uspešnosti ispunjavanja tih zadataka.

Zahtev za kompetentnošću

- Formalni ili neformalni opisi poslova radnog mesta ili drugi načini na koji se definišu radni zadaci za konkretne poslove.
- Analiza potrebnog stručnog znanja i sposobnosti koji su potrebni da bi se poslovi adekvatno obavili.

Nadzorni/upravni odbor ili komitet za reviziju

- Adekvatan stepen nezavisnosti od menadžmenta, tako da se mogu postavljati neophodna, čak neprijatna i suštinska pitanja.
- Učestalost i blagovremenost održavanja sastanaka sa direktorima finansija i/ili računovodstva, internim i spoljnim revizorima.
- Adekvatnost i blagovremenost davanja informacija članovima odbora ili komiteta kako bi se obezbedilo praćenje ciljeva i strategija menadžmenta, finansijskog stanja subjekta i poslovnih rezultata i uslova važnih sporazuma.
- Blagovremenost i potpunost dostavljanja informacija nadzornom odboru i članovima komiteta za reviziju o osetljivim informacijama, istragama ili nedozvoljenim postupcima (npr. putni troškovi viših zvaničnika, značajni sudski sporovi, istrage regulatornih agencija, nezakonito prisvajanje, pronevera ili zloupotreba imovine preduzeća, kršenja pravila od strane zaposlenog, politička plaćanja, nezakonite i nelegalne isplate).

Filozofija menadžmenta i stil poslovanja

- Priroda preuzimanja poslovnih rizika, npr. da li menadžment često ulazi u visokorizične poduhvate ili da li je izuzetno oprezan u preuzimanju rizika.

31 The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „*Internal Control – Integrated Framework*”, *Executive Summary, Framework, Reporting to External Parties*, AICPA, USA, 1994., pp. 31-32.

- Učestalost međusobne saradnje između višeg menadžmenta i operativnog menadžmenta, posebno kada posluje na geografski udaljenim lokacijama.
- Stavovi i aktivnosti u vezi sa finansijskim izveštavanjem, uključujući sporenja oko primene računovodstvenih metoda i postupaka (npr. usvajanje opreznih umesto liberalnih računovodstvenih politika; da li je bilo pogrešne primene računovodstvenih principa, neobelodanjivanja važnih finansijskih informacija ili evidencija koje su bile namerno preformulisane ili krivotvorene).

Organizaciona struktura

- Adekvatnost organizacione strukture subjekta i njegova sposobnost da obezbedi odgovarajući protok informacija neophodan za upravljanje aktivnostima.
- Adekvatnost definisanja ključnih odgovornosti menadžera i njihovo razumevanje tih dužnosti.
- Adekvatno znanje i iskustvo ključnih menadžera važno za njihove dužnosti.

Dodeljivanje ovlašćenja i odgovornosti

- Dodela odgovornosti i prenošenje ovlašćenja u ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih organizacionih ciljeva, obavljanje poslovnih funkcija, ispunjavanje zakonskih i drugih propisa, uključujući odgovornost za informacione sisteme i davanje ovlašćenja za uvođenje promena.
- Adekvatnost standarda i procedura povezanih sa kontrolom, uključujući opise poslova zaposlenog osoblja.
- Odgovarajući broj ljudi, posebno kada se radi o obradi podataka i računovodstvenim funkcijama, sa potrebnim nivoima stručnosti u odnosu na veličinu subjekta i prirodu i složenost poslovnih aktivnosti.

Kadrovska politika i praksa vezana za ljudske resurse

- Mera u kojoj su ustanovljene politike i procedure vezane za zapošljavanje, obuku, unapređenja zaposlenih i određivanje plata i ostalih naknada zaposlenima.
- Adekvatnost korektivnih mera kod odstupanja od odobrenih politika i procedura.
- Adekvatnost provera biografskih i drugih podataka o kandidatima koji konkurišu za zaposlenje, posebno u vezi sa ranijim postupcima i aktivnostima koje subjekat smatra neprihvatljivim.
- Adekvatnost kriterijuma zadržavanja i unapređenja zaposlenih i tehnika prikupljanja podataka (npr. ocene učinka) i odnos prema kodeksu ponašanja ili drugim smernicama ponašanja.

3.4.2. Procena rizika

Svako se pravno lice suočava sa raznim rizicima iz spoljnih i unutrašnjih izvora koji se moraju proceniti. Preduslov procene rizika je ustanovljavanje ciljeva, koji su povezani na različitim nivoima i koji su interno dosledni. Procena rizika predstavlja utvrđivanje i analizu relevantnih rizika za ostvarenje ciljeva, što čini osnovu za utvrđivanje kako bi trebalo da se upravlja rizicima. Pošto će ekonomski, industrijski i poslovni uslovi i dalje da se menjaju, potrebni su mehanizmi za utvrđivanje i bavljenje posebnim rizicima koji su povezani sa promenom.

Ocenjivač će se fokusirati na proces postavljanja ciljeva, analize rizika i upravljanje promenom, uključujući njihovu povezanost sa menadžmentom i relevantnost za poslovne aktivnosti. U daljem tekstu su navedena pitanja koja ocenjivač može da razmatra. Ova lista nije sveobuhvatna i svaka stavka ne važi za svaki subjekat, ona može da služi kao polazna osnova.³²

Ciljevi na nivou subjekta

- Stepen u kojem ciljevi koji se odnose na subjekat u celini daju dovoljno široke izjave i smernice o tome šta subjekat želi da ostvari, a koje su dovoljno specifične da se odnose direktno na taj subjekat.
- Efektivnost sa kojom se ciljevi na nivou subjekta saopštavaju zaposlenima i nadzornom odboru.
- Povezanost i doslednost strategija sa ciljevima na nivou subjekta.
- Doslednost poslovnih planova i budžeta sa ciljevima na nivou subjekta, strateškim planovima i trenutnim uslovima.

Ciljevi na nivou aktivnosti

- Povezanost ciljeva na nivou aktivnosti sa ciljevima na nivou subjekta i strateškim planovima.
- Relevantnost ciljeva na nivou aktivnosti sa svim značajnim poslovnim procesima.
- Specifičnosti ciljeva na nivou aktivnosti.
- Adekvatnost resursa povezanih sa ciljevima.
- Identifikacija ciljeva koji su važni (kritični faktori uspeha) za ostvarenje ciljeva na nivou subjekta.
- Uključenost svih nivoa menadžmenta u postavljanje ciljeva i stepen u kojem su oni posvećeni njihovom ostvarenju.

Rizici

- Adekvatnost mehanizama da identifikuju rizike koji nastaju iz spoljnih izvora.
- Adekvatnost mehanizama da identifikuju rizike koji nastaju iz unutrašnjih izvora.
- Identifikacija važnih rizika za svaki važan cilj na nivou aktivnosti.
- Potpunost i relevantnost procesa analize rizika, uključujući procenu značaja rizika, verovatnoće njihovog nastajanja i utvrđivanje potrebnih aktivnosti

Upravljanje promenom

- Postojanje mehanizama za predviđanje, identifikaciju i reakciju na rutinske događaje ili aktivnosti koji utiču na ostvarenje ciljeva na nivou subjekta ili na nivou aktivnosti (obično ih implementiraju menadžeri odgovorni za aktivnosti na koje će promene najviše uticati).
- Postojanje mehanizama za identifikaciju i reakciju na promene koje mogu imati dramatičniji i sveobuhvatniji efekat na subjekat i koje mogu zahtevati pažnju najvišeg menadžmenta.

32 The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „*Internal Control – Integrated Framework*”, *Executive Summary, Framework, Reporting to External Parties*, AICPA, USA, 1994., pp. 47-47.

3.4.3. Kontrole aktivnosti

Kontrole aktivnosti su politike i procedure koje pomažu da se sprovede direktive posloводства. One pomažu da se obezbedi da se preduzimaju neophodne mere za navođenje rizika u vezi sa ostvarenjem ciljeva pravnog lica. Kontrole aktivnosti se vrše širom organizacije na svim nivoima i u svim funkcijama. Uključuju niz raznih aktivnosti kao što su odobrenja, ovlašćenja, potvrde, sravnjenja, preispitivanja poslovanja, obezbeđenja sredstava i podela dužnosti.

Kontrolne aktivnosti se moraju evaluirati u kontekstu direktiva menadžmenta za postupanje sa rizicima povezanim sa utvrđenim ciljevima za svaki značajan posao. Prema tome, evaluator će oceniti da li se kontrolne aktivnosti odnose na proces procene rizika i da li na adekvatan način obezbeđuju da će se direktive menadžmenta sprovesti. To se primenjuje na svaku značajnu poslovnu aktivnost, uključujući opšte kontrole kompjuterizovanih informacionih sistema. (To su sve one aktivnosti navedene u evaluaciji procene rizika.) Evaluator će razmotriti ne samo da li su ustanovljene kontrolne aktivnosti relevantne za proces ocene rizika već i da li se primenjuju pravilno.³³

3.4.4. Informacije i komunikacija

Odgovarajuće informacije moraju da se utvrde, obuhvate i saopšte u formi i vremenu koje omogućava ljudima da sprovedu svoje odgovornosti. Informacioni sistemi stvaraju izveštaje, sadrže poslovne, finansijske informacije i informacije koje se odnose na usaglašenost, koje omogućuju da se preduzeće vodi i kontroliše. Ne bave se samo podacima koji se interno sakupljaju već i informacijama o spoljnim događajima, aktivnostima i uslovima neophodnim za informisano donošenje poslovnih odluka i za podnošenje eksternih izveštaja. Efektivna komunikacija, takođe, mora da se vrši u širem smislu, i da teče širom organizacije. Svi zaposleni moraju da prime jasnu poruku od vrhovnog posloводства da odgovornosti kontrole moraju ozbiljno da se uzmu u obzir. Moraju razumeti sopstvenu ulogu u sistemu interne kontrole kao i to kako su pojedinačne aktivnosti povezane sa radom drugih. Zaposleni moraju imati sredstva saopštavanja značajnih informacija ka poslovodu. Takođe, treba da postoji efektivna komunikacija sa eksternim stranama, kao što su klijenti, dobavljači, regulatori i akcionari.

Procenitelj će razmotriti adekvatnost informacionih i komunikacionih sistema prema entitetovim potrebama. Dole su navedene stavke koje bi trebalo uzeti u obzir. Lista nije sveobuhvatna niti će se svaka stavka odnositi na svaki entitet, ona, međutim, može da posluži kao polazna tačka.³⁴

Informisanje

- Pribavljanje eksternih i internih informacija i sastavljanje neophodnih izveštaja za menadžment o entitetovim rezultatima poslovanja u odnosu na postavljene ciljeve.
- Obezbeđivanje dovoljno detaljnih informacija pravim ljudima i blagovremeno da bi im se pomoglo da efikasno i efektivno obave svoje dužnosti.

33 The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „*Internal Control – Integrated Framework*”, *Executive Summary, Framework, Reporting to External Parties*, AICPA,USA, 1994., pp. 56-57.

34 The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „*Internal Control – Integrated Framework*”, *Executive Summary, Framework, Reporting to External Parties*, AICPA,USA, 1994., pp. 66-67.

- Razvoj ili revizija informacionih sistema zasnovanih na strateškom planu za informacione sisteme – usklađenih sa entitetovom opštom strategijom – i agilnih da se ostvare ciljevi na nivou entiteta i na nivou aktivnosti.
- Podrška menadžmenta razvoju neophodnih informacionih sistema se pokazuje kroz dodeljivanje adekvatnih resursa – ljudskih i finansijskih.

Komuniciranje

- Efektivnost sa kojom se dužnosti zaposlenih i obaveze kontrole saopštavaju.
- Ustanovljavanje kanala za komunikaciju da bi ljudi mogli prijavljivati potencijalne nepravilnosti.
- Sluh menadžmenta za predloge zaposlenih o načinima povećanja produktivnosti, kvaliteta i za druga slična poboljšanja.
- Adekvatnost komunikacije u organizaciji (na primer, između funkcije nabavke i proizvodnje) i potpunost, blagovremenost i količina informacija da se omogućiti ljudima efikasno izvršavanje svojih obaveza.
- Otvorenost i efikasnost kanala za klijente, dobavljače i ostale eksterne subjekte za saopštavanje informacija o promenjenim potrebama klijenata.
- Step do kojeg su spoljni subjekti upoznati sa entitetovim etičkim standardima.
- Blagovremena i adekvatna follow-up aktivnost menadžmenta proistekla na osnovu informacija dobijenih od klijenata, prodavaca, regulatora ili drugih eksternih subjekata.

3.4.5. Monitoring

Sistemi interne kontrole treba da se nadgledaju, to je proces koji procenjuje kvalitet funkcionisanja sistema tokom vremena. To se ostvaruje preko stalnih aktivnosti monitoringa, posebnih evaluacija ili kombinacija ove dve stvari. Stalni monitoring se vrši tokom poslova. Uključuje redovne aktivnosti upravljanja i nadzora i druge mere koje personal preduzima u obavljanju svojih dužnosti. Delokrug i učestalost posebnih evaluacija prvenstveno će zavistiti od procene rizika i efektivnosti procedura stalnog monitoringa. O greškama u internim procedurama treba da se obavesti poslovodstvo, a ozbiljne stvari treba da se saopšte vrhovnom poslovodstvu i odboru.

U okviru razmatranja dometa do kojeg se prati kontinuirana efikasnost interne kontrole, treba razmotriti stalne aktivnosti monitoringa i posebne evaluacije sistema interne kontrole ili njihove delove. Dole niže je data lista stvari koje treba razmotriti. Lista nije sveobuhvatna niti se svaka stavka odnosi na svaki entitet; ali u svakom slučaju, može poslužiti kao polazna tačka.³⁵

Kontinuirani monitoring

- Granice do koje osoblje, u izvršavanju svojih redovnih obaveza, prikuplja dokaze po pitanju kontinuiranog funkcionisanja sistema interne kontrole.
- Granice do koje informacije od eksternih subjekata potvrđuju interno dobijene informacije ili ukazuju na problem.
- Periodičnog upoređivanja računovodstvenih podataka sa fizičkim stanjem.

³⁵ The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „*Internal Control – Integrated Framework*”, *Executive Summary, Framework, Reporting to External Parties*, AICPA, USA, 1994., pp. 77-78.

- Reagovanja na preporuke internih ili eksternih revizora kako da se ojačaju interne kontrole.
- Granice do koje seminari za obuku, sastanci za planiranje i ostali sastanci obezbeđuju povratne informacije menadžmentu da li kontrole funkcionišu efikasno.
- Da li se od osoblja traži periodično izjašnjavanje da li razumeju i da li se pridržavaju entitetovog kodeksa ponašanja i da li redovno sprovode važne kontrolne aktivnosti
- Efikasnosti delovanja interne revizije

Posebne evaluacije

- Obima i periodičnosti posebnih evaluacija sistema interne kontrole.
- Adekvatnosti procesa evaluacije.
- Logičnosti i adekvatnosti metodologije za evaluiranje sistema interne kontrole.
- Adekvatnosti stepena dokumentovanosti.

Izveštavanje o nedostacima

- Postojanje mehanizama za „hvatanje“ i prijavljivanje uočenih nedostataka interne kontrole
- Adekvatnost protokola za izveštavanje
- Adekvatnost follow-up postupaka.

Sredstva za komponente su projektovana tako da ocene svaku od gore pomenutih komponenta u strukturi subjekta. Svaka komponenta je podeljena na ključna pitanja koja su nazvana „mesta fokusa“. Ona se dalje razrađuju na konkretne primere koji se mogu proučiti i komentarisati. Jedan primer ovakvog pristupa dat je u delu radne liste o *kontrolnom okruženju* pod naslovom *Kompetentnost kao opredeljenje*.

Prva faza radne liste sa sredstvima za komponente koja se odnosi na kontrolno okruženje sadrži jedno važno pitanje (kompetentnost kao opredeljenje) i mesta fokusa koja su načini koji se koriste za merenje ostvarenja važnog pitanja. Taj radni list izgleda ovako:

Kompetentnost kao opredeljenje
<p>Menadžment mora da navede nivo stručnosti potreban za konkretna radna mesta i da prevede željene nivoe kompetentnosti u potrebno znanje i veštine.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalni ili neformalni opisi radnog mesta ili drugi načini definisanja zadataka koji čine određeno radno mesto. Na primer, razmotrite: <ul style="list-style-type: none"> – Da li je menadžment analizirao, formalno ili neformalno, zadatke koji čine određeno radno mesto uzimajući u obzir faktore kao što su obim u kojem pojedinci moraju da daju svoje mišljenje i obim potrebne supervizije. • Analiza znanja i veština potrebnih da bi se poslovi adekvatno obavljali. Na primer, razmotrite: <ul style="list-style-type: none"> – Da li je uprava utvrdila adekvatan nivo znanja i veština potrebnih za obavljanje konkretnih poslova. – Da li postoje dokazi koji ukazuju na to da zaposleni poseduju traženo znanje i veštine.
Zaključci/Potrebne aktivnosti

Prikaz 1. Deo radnog lista kompetentnosti kao opredeljenja

Pet komponenti sačinjavaju slojeve interne kontrole koji popreko presecaju tri cilja interne kontrole u matrici:

	Poslovanje	Finansijsko izveštavanje	Usklađenost
Kontrolno okruženje			
Procena rizika			
Kontrolne aktivnosti			
Informacije i komunikacija			
Monitoring			

Slika 16. Matrica sistema interne kontrole za evaluaciju

Ukoliko se daju ocene za internu kontrolu one idu od 1 od 5, s tim da je bitno naglasiti kakav rejting imaju ocene, odnosno koji je niz ocena.

3.5. UTVRĐIVANJE REJTINGA INTERNE KONTROLE

Skala rejtinga odnosno ocene interne kontrole kreće se od 1 (jaka kontrola) do 5 (slaba kontrola). U nastavku je dat opis svakog ranga interne kontrole.

Rejting 1 (Jak - Strong). Ocena „jak” označava da je sistem internih kontrola jak (snažan) za vrstu i nivo rizika koje nameće priroda i delokrug aktivnosti organizacije. Organizacionom strukturom se utvrđuju jasne linije autoriteta i odgovornosti za monitoring poštovanja politika, procedura i ograničenja, i gde god je to primenljivo, evidentiraju se izuzeci i promptno ispituju. Linije izveštavanja obezbeđuju jasnu nezavisnost oblasti kontrole od poslovnih linija i podelu dužnosti u organizaciji. Jake procedure postoje za obezbeđenje usaglašenosti sa zakonima i propisima, uključujući zakone i propise koji se odnose na korisnike. Finansijski, poslovni i regulatorni izveštaji su pouzdani, tačni i pravovremeni. Interna revizija ili druge prakse pregleda kontrole obezbeđuju nezavisnost i objektivnost. Interne kontrole i informacioni sistemi se detaljno testiraju i pregledaju; delokrug, procedure, nalazi i reagovanja na revizije i testove pregleda su dobro dokumentovani; utvrđenim slabostima od materijalnog značaja je posvećena posebna i pravovremena pažnja visokog nivoa; i aktivnosti menadžmenta za rešavanje slabosti od materijalnog značaja su objektivno ispitane i verifikovane. Bord ili njegov komitet za reviziju redovno pregleda efikasnost internih revizija i drugih aktivnosti pregleda kontrole.

Rejting 2 (Zadovoljavajući - Satisfactory). Ocena „zadovoljavajući” označava da sistem internih kontrola na adekvatan način obuhvata važnije rizike i poslovne oblasti sa izvesnim umerenim slabostima. Uglavnom, kontrolne funkcije su nezavisne od poslovnih linija, i postoji odgovarajuća podela dužnosti. Kontrolni sistem podržava tačnost u knjigovodstvenim praksama i sistemima za izveštavanje, dokumentovanje je adekvatno;

i verifikuje usaglašenost sa zakonima i propisima, uključujući zakone i propise koji se odnose na korisnike. Interne kontrole i informacioni sistemi su adekvatno testirani i pregledani, i delokrug (obuhvaćenost), procedure, nalazi i reagovanja na revizije i testove pregleda su dokumentovani. Utvrđenim značajnim slabostima je ukazana odgovarajuća pažnja, i aktivnosti menadžmenta za rešavanje značajnih slabosti su objektivno ispitane i verifikovane. Bord ili njegov komitet za reviziju obavlja pregled efikasnosti internih revizija i drugih aktivnosti pregleda kontrole. Sve slabosti ili nedostaci koji su utvrđeni su umereni po svojoj prirodi i procesu kako se tretiraju.

Rejting 3 (Dovoljan - Fair). Ocena (dovoljan) označava da slabosti postoje u sistemu internih kontrola koje zahtevaju više od uobičajene supervizije. Slabosti mogu obuhvatati širok krug aktivnosti ili su od materijalnog značaja za važnije poslovne linije ili aktivnosti. Slabosti mogu uključivati nedovoljan nadzor internih kontrola i revizije od strane Borda ili komiteta za reviziju; nejasne ili konfliktne linije autoriteta i odgovornosti; nedostatak nezavisnosti između kontrolnih oblasti i poslovnih aktivnosti; ili neefikasna podela dužnosti. Sistem interne kontrole može da nedovoljno ili nepravovremeno obuhvata i verifikuje rizike, uključujući i monitoring usaglašenosti sa zakonima i propisima koji se odnose na bezbednost – sposobnost i korisnike; netačne evidencije ili netačno finansijsko, poslovno ili regulatorno izveštavanje; nedostatak dokumentacije za obavljeni rad; ili nedostatak pravovremenosti ispitivanja od strane rukovodstva i korigovanja utvrđenih slabosti. Zapažene slabosti mogu imati negativnog efekta na sigurnost i sposobnost institucije ukoliko menadžment ne preduzme korektivne mere.

Rejting 4 (Marginalni - Marginal). Ocena „marginalni” predstavlja nedovoljan sistem interne kontrole koji se ne bavi adekvatno značajnim rizicima za instituciju. Nedostaci mogu obuhvatati zanemarivanje internih kontrola i revizije od strane Borda ili Komiteta za reviziju, konfliktne linije autoriteta i odgovornosti, nedostatak nezavisnosti između oblasti kontrole i poslovnih aktivnosti, ili nepostojanje podele dužnosti u značajnim oblastima. Sistem interne kontrole neadekvatno, neblagovremeno obuhvata rizike ili ne postoji obuhvaćenost rizika, i neadekvatno i nepravovremeno obavlja verifikovanje u izvesnim oblastima, uključujući monitoring usaglašenosti sa zakonima i propisima koji se odnose na bezbednost, sposobnost i korisnike; netačne evidencije ili netačno finansijsko, poslovno ili regulatorno izveštavanje; nedostatak dokumentacije za obavljeni rad; ili retko obavljeni pregledi od strane menadžmenta i korigovanja utvrđenih slabosti. Slabosti interne kontrole zahtevaju visok stepen supervizije zato što, ukoliko se ne rešavaju, mogu da ozbiljno utiču na bezbednost i sposobnost institucije.

Rejting 5 (Nezadovoljavajući - Unsatisfactory). Ocena „nezadovoljavajući” označava kritično odsustvo sistema interne kontrole. Može biti da nema nadzora od strane Borda ili Komiteta za reviziju, konfliktne linije autoriteta i odgovornosti, nema razdvajanja između kontrolnih oblasti i poslovnih aktivnosti, nema podele dužnosti. Sistem interne kontrole u potpunosti neadekvatno ili neblagovremeno obuhvata i verifikuje rizike, uključujući monitoring usaglašenosti sa zakonima i propisima koji se odnose na bezbednost-sposobnost i korisnike; potpuno netačne evidencije ili regulatorno izveštavanje; ozbiljan nedostatak dokumentacije za obavljeni rad; nema pregleda od strane menadžmenta niti korigovanja utvrđenih slabosti. Takvi nedostaci zahtevaju neodložni i strogi nadzor pošto mogu ozbiljno da ugroze dalje funkcionisanje institucije.

3.6. EVALUACIJA KONTROLNOG OKRUŽENJA

Kontrolno okruženje određuje raspoloženje prema internoj kontroli u jednom preduzeću i uticaj koje rezultati kontrole imaju na ljude. Na njemu se zasnivaju sve druge komponente interne kontrole, ono obezbeđuje disciplinu i strukturu. Faktori kontrolnog okruženja uključuju: (1) integritet i etičke vrednosti, (2) posvećenost kompetenciji, (3) nadzorni odbor i odbor za reviziju, (4) filozofiju i stil menadžmenta, (5) organizacionu strukturu, (6) dodelu ovlašćenja i odgovornosti, (7) kadrovsku politiku i praksu.

Kontrolno okruženje predstavlja temelj za celokupan sistem internih kontrola zato što se sve druge komponente u strukturi internih kontrola grade na kontrolnom okruženju. Da li preduzeće ima zadovoljavajuće kontrolno okruženje zavisi od stava i aktivnosti najvišeg rukovodstva. Potrebno je vrednovati u kojoj meri se najviše rukovodstvo preduzeća zalaže za efektivne interne kontrole.

Kontrolno okruženje ima stalan uticaj na način strukturisanja poslovnih aktivnosti, utvrđivanje ciljeva i ocenu rizika. Ono takođe utiče na kontrolne aktivnosti, informativne i komunikacione sisteme i aktivnosti monitoringa. To se odnosi i na njihovo projektovanje i na njihovo svakodnevno funkcionisanje. Na kontrolno okruženje utiče istorijat i kultura subjekta. Ono utiče na svest ljudi o kontroli. Efektivno kontrolisani subjekti nastoje da imaju kompetentne ljude, razvijaju stav o integritetu i svest o kontroli u celom preduzeću i da „ton na vrhu“ bude pozitivan. Oni utvrđuju odgovarajuće politike i procedure, često uz pisani kodeks ponašanja, čime se učvršćuju zajedničke vrednosti i timski rad u ostvarenju ciljeva tog subjekta.

Obim u kojem je svaki faktor kontrolnog okruženja uključen zavisi od subjekta. Na primer, generalni direktor subjekta sa malobrojnom radnom snagom i centralizovanim poslovanjem ne mora da uvede formalne linije odgovornosti i detaljne poslovne politike, ali i pored toga može postojati odgovarajuće kontrolno okruženje. Mali i srednji subjekti mogu da primenjuju faktore kontrolnog okruženja drugačije od većih. Na primer, mala kompanija ne mora da ima pisani kodeks ponašanja, ali to ne mora da znači da ta kompanija nema kulturu koja naglašava značaj integriteta i etičkog ponašanja. Vidljivim i direktnim angažovanjem generalnog direktora ili vlasnika-menadžera i najviše uprave, njihovo zalaganje za integritet i etičko ponašanje mogu biti usmeno saopšteni – na sastancima sa osobljem, individualnim razgovorima i u poslovanju sa prodavcima i klijentima. Integritet i ponašanje njih samih su, međutim, od izuzetnog značaja i moraju biti dosledni sa usmenim porukama zbog direktnog kontakta koji zaposleni imaju sa njima.

Isto tako, politike upravljanja ljudskim resursima ne moraju biti formalizovane, što se očekuje u većim subjektima. Politike i prakse mogu bez obzira na to postojati i biti saopštavane. Generalni direktor može usmeno eksplicitno da saopšti šta su njena ili njegova očekivanja od osobe koja će biti angažovana za određeni posao i čak može i da bude aktivan u procesu angažovanja. Formalna dokumentacija nije uvek neophodna da bi politika postojala i efektivno funkcionisala.

U nastavku sledi evaluacija svih sedam faktora kontrolnog okruženja, a evaluacija svih drugih komponenti sistema interne kontrole, sa adekvatnim primerima data je ediciji COSO izveštaja.³⁶ Dakle, ova ilustracija je uzeta od Komiteta sponzorskih organizacija Tredvej komisije (COSO), Interna kontrola – Integrisani okvir, Američkog Instituta ovlašćenih javnih računovođa.

36 The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „*Internal Control – Integrated Framework*”, Evaluation Tools, AICPA, USA, 1992., pp. 5-18. Faktori za ostale komponente sistema interne kontrole nalaze se na stranicama od 19-41.

Revizor treba da razmotri svaki od niže navedenih faktora kontrolnog okruženja, kada proverava da li postoji pozitivno kontrolno okruženje.

3.6.1. Poštenje i etičke vrednosti

Menadžment mora dati do znanja da kod poštenja i etičkih vrednosti nema kompromisa a zaposleni moraju dobiti tu poruku i shvatiti je. Menadžment mora stalno demonstrirati, rečima i delima, posvećenost visokim etičkim standardima.

- **Postojanje i implementacija kodeksa ponašanja i ostalih pravila koja se odnose na prihvatljivu poslovnu praksu, sukob interesa ili očekivane standarde etičkog i moralnog ponašanja.** Razmotrite, na primer:
 - Da li su kodeksi koji se odnose na sukob interesa, nelegalna ili neka druga nepravilna plaćanja, uputstva za borbu protiv konkurencije, insajdersko trgovanje, itd. razumljivi.
 - Da li se svi zaposleni s vremena na vreme upoznaju sa kodeksima.
 - Da li svi zaposleni razumeju šta je prihvatljivo a šta neprihvatljivo ponašanje i da li znaju kako postupiti kada naiđu na neadekvatno ponašanje.
 - Ako pisani kodeks ponašanja ne postoji, prosvetljeni menadžment ističe značaj poštenja i etičkog ponašanja. To se može saopštiti usmeno na sastancima zaposlenih, u četiri oka, ili na primer prilikom obavljanja svakodnevnih poslova.
- **Zauzimanje „stava rukovodstva“ - po pitanju jasnih moralnih uputstava šta je dobro a šta loše - i nivo saopštavanja u organizaciji.** Razmotrite, na primer:
 - Da li je posvećenost poštenju i etičkom ponašanju dosledno saopštena u preduzeću i rečima i delima.
 - Da li zaposleni osećaju pritisak svojih nadređenih da urade posao kako treba ili hvataju krivine radi brze zarade.
 - Da li se menadžment adekvatno nosi sa znacima da problemi postoje, na primer, mogućnost da proizvodi imaju grešku ili da ima opasnog škarta, naročito kada bi troškovi utvrđivanja problema i njegovo rešavanje mogli biti veliki.
- **Kontakti sa zaposlenima, dobavljačima, klijentima, investitorima, kreditorima, osiguravačima, konkurentima, revizorima, itd. (na primer, da li menadžment vodi poslovanje na visoko etičkim principima, i insistira da i drugi tako rade, ili malo obraća pažnju na etička pitanja).** Razmotrite, na primer:
 - Da li je svakodnevno poslovanje sa klijentima, dobavljačima, zaposlenima i ostalim učesnicima zasnovano na poštenju i fer odnosima (na primer, klijentova preplata ili dobavljačeva greška u manjem fakturisanju se ne ignorišu, ne ulaže se trud da se nađe način da se odbaci zakoniti zahtev zaposlenog za beneficijama, a izveštaji kreditorima su potpuni, precizni i istiniti).
- **Adekvatnost korektivnog postupka preduzetog kao odgovor na udaljavanje od odobrenih pravila i procedura ili kršenja kodeksa ponašanja. Nivo do kojeg se šalje saopštenje o preduzetoj korektivnoj meri ili kako se o njoj saznaje u entitetu.** Na primer, razmotrite:
 - Da li menadžment reaguje na kršenja pravila ponašanja.
 - Da li se o disciplinskim merama preduzetim kao rezultat kršenja upoznaju svi u entitetu. I da li zaposleni veruju da će trpeti posledice ako budu uhvaćeni da krše norme ponašanja.

- **Stav menadžmenta po pitanju intervencije ili prekoračenja utvrđenih kontrole.** Razmotrite, na primer:
 - Da li je menadžment obezbedio uputstvo u kojim situacijama i koliko često može biti potrebna intervencija.
 - Da li je intervencija menadžmenta dokumentovana i adekvatno objašnjena.
 - Da li je menadžersko prekoračenje izričito zabranjeno.
 - Da li su odstupanja od utvrđene politike istražena i dokumentovana.
- **Pritisak da se ispune nerealni ciljevi poslovanja – naročito kod kratkoročnih rezultata – i koliko zavisi nagrađivanje od ostvarenja tih ciljeva poslovanja.** Razmotrite, na primer:
 - Da li postoje takvi uslovi kao što su izuzetna motivacija ili zamke koji bi nepotrebno i nepravedno stavili na probu koliko se ljudi pridržavaju etičkih vrednosti.
 - Da li se nagrađivanje i unapređenje bazira isključivo na ostvarenju kratkoročnih ciljeva poslovanja.
 - Da li postoje kontrole da se smanje zamke koje bi inače mogle postojati.

3.6.2. Posvećenost i kompetencija

Menadžment mora specificovati stepen stručnosti koja je potrebna za svaki konkretan posao i pretočiti traženi stepen stručnosti u potrebno znanje i kvalifikaciju.

- **Formalni ili neformalni opisi poslova ili drugi načini definisanja zadataka od kojih se sastoje konkretni poslovi.** Razmotrite, na primer:
 - Da li je menadžment analizirao, formalno ili neformalno, zadatke od kojih se sastoje konkretni poslovi, uzimajući u obzir takve faktore kao što je stepen do kojeg pojedinci mogu postupati po svom nahođenju i, s tim u vezi, stepen nadzora.
- **Analiza znanja i kvalifikacija potrebnih za adekvatno obavljanje poslova.** Razmotrite, na primer:
 - Da li je menadžment utvrdio adekvatan stepen znanja i stručnosti potrebnih za obavljanje konkretnih poslova.
 - Da li postoji evidencija iz koje se vidi da zaposleni imaju traženo znanje i stručnost.

3.6.3. Bord direktora ili Odbor za reviziju

Aktivan i efikasan Bord i odbori, predstavlja važnu funkciju nadzora poslovanja organizacije. Ukoliko je menadžment veštiji da zaobiđe systemske kontrole, u tom slučaju Bord ima važnu ulogu da obezbedi efikasnu internu kontrolu.

- **Odvojenost od menadžmenta tako da se neophodna, pa čak teška i provokativna, pitanja postavljaju.** Razmotrite, na primer:
 - Da li se odbor konstruktivno suprotstavlja planiranim odlukama menadžmenta, na primer strateškim inicijativama i glavnim transakcijama i traži objašnjenja prošlih rezultata (na primer, budžetskih odstupanja).
 - Da li Bord koji se sastoji isključivo od entitetovih rukovodilaca i zaposlenih (na primer, u nekoj maloj korporaciji) ispituje i pažljivo proverava poslova-

nje, iznosi alternativno mišljenje i preduzima, ako je potrebno, intervenciju i adekvatne mere.

- **Korišćenje odbora Borda tamo gde potreba diktira da se obrati iscrpna ili direktna pažnja na konkretne probleme.** Razmotrite, na primer:
 - Da li postoje odbori Borda.
 - Da li su adekvatni, po svom sastavu i predmetu rada, da se nose sa važnim pitanjima na zadovoljavajući način.
- **Znanje i iskustvo direktora.** Razmotrite, na primer:
 - Da li direktori imaju adekvatno znanje, radno iskustvo i vremena za efikasan rad.
- **Frekvencija i blagovremenost održavanja sastanaka sa finansijskim direktorima i/ili direktorima računovodstva, internim i eksternim revizorima.** Na primer, razmotrite:
 - Da li se odbor revizije privatno sastaje sa direktorom računovodstva i internim i eksternim revizorima da diskutuju o realnosti procesa finansijskog izveštavanja, o sistemu interne kontrole, značajnim napomenama i preporukama i radu menadžmenta.
 - Da li odbor revizije preispituje jednom godišnje delokrug aktivnosti internih i eksternih revizora.
- **Adekvatnost i blagovremenost davanja informacija članovima Borda ili odbora, da bi se omogućio monitoring ciljeva i strategija menadžmenta, entitetovog finansijskog stanja i rezultata poslovanja kao i rokova važnih ugovora.** Razmotrite, na primer:
 - Da li Bord redovno dobija ključne informacije o, recimo, finansijskim izveštajima, glavnim marketinškim inicijativama, važnim ugovorima ili pregovorima.
 - Da li direktori smatraju da dobijaju prave informacije.
- **Adekvatnost i blagovremenost informisanja Borda ili odbora revizije o osetljivim pitanjima, istraživanjima i neprimerenim postupcima (na primer, putnim troškovima viših rukovodilaca, važnim parnicama, istraživanjima nadzornih organa, protivzakonitog prisvajanja/korišćenja novca, pronevere ili zloupotrebe korporativnih sredstava, kršenjima insajderskih propisa poslovanja, političkim plaćanjima, nezakonitim plaćanjima).** Razmotrite, na primer:
 - Da li postoji proces za informisanje odbora o značajnim pitanjima.
 - Da li se te informacije saopštavaju blagovremeno.
- **Uloga u zauzimanju odgovarajućeg „stava rukovodstva.“** Razmotrite, na primer:
 - Da li su Bord i odbor revizije dovoljno uključeni u ocenjivanju efikasnosti „stava rukovodstva“.
 - Da li Bord preduzima mere da obezbedi odgovarajući „stav“.
 - Da li Bord eksplicitno ispituje koliko se menadžment pridržava kodeksa ponašanja.
- **Mere koje Bord ili odbor preduzimaju posle svojih nalaza, uključujući, ako je potrebno, i posebna istraživanja.** Razmotrite, na primer:
 - Da li je Bord izdao uputstva menadžmentu navodeći posebne mere koje treba preduzeti.
 - Da li Bord vrši nadzor i praćenje kada je to potrebno.

3.6.4. Filozofija menadžmenta i stil rada

Filozofija i stil rada menadžmenta obično ima prožimajući efekat na preduzeće. To se naravno smatra nematerijalnim sredstvima ali i tu ima pozitivnih i negativnih strana.

- **Priroda prihvaćenih rizika poslovanja, na primer, da li menadžment često ulazi u naročito visoko rizične poduhvate ili je izuzetno konzervativan u prihvatanju rizika.** Razmotrite, na primer:
 - Da li menadžment postupa oprezno, nastavljajući dalje posle pažljivog analiziranja rizika i potencijalnih koristi od tog rizičnog poslovnog poduhvata.
- **Fluktuacija osoblja na ključnim funkcijama, na primer, u operativi, računovodstvu, obradi podataka, internoj reviziji.** Razmotrite, na primer:
 - Da li je bilo preterane promene personala u menadžmentu ili šefovskim funkcijama.
 - Da li je ključno osoblje dalo otkaz neočekivano ili po kratkom postupku.
 - Da li postoji neka šema u fluktuaciji (na primer, nemogućnost da se zadrže ključni rukovodioci u finansijama i internoj reviziji) koja bi mogla biti pokazatelj značaja koji menadžment pridaje kontroli.
- **Stav menadžmenta prema funkcijama obrade podataka i računovodstva i zainteresovanost za pouzdanost finansijskog izveštavanja i zaštitu sredstava.** Razmotrite, na primer:
 - Da li se na računovodstvenu funkciju gleda samo kao na neophodnu grupu koja „prebrojava pasulj“ ili kao na sredstvo za kontrolu različitih poslovnih aktivnosti entiteta.
 - Da li izbor računovodstvenih principa koji se koriste u finansijskim izveštajima uvek ima za rezultat najveći prijavljeni prihod.
 - Ako je računovodstvena funkcija decentralizovana, da li operativno rukovodstvo „ustupilo pravo potpisivanja“ izveštaja.
 - Da li je osoblje u odeljenju računovodstva takođe odgovorno finansijskim direktorima u centrali.
 - Da li su stvari od vrednosti, uključujući intelektualno vlasništvo i informacije, zaštićeni od neovlašćenog pristupa ili korišćenja.
- **Frekvencija komunikacije između višeg i operativnog rukovodstva, naročito kada se posluje na geografski udaljenim lokacijama.** Razmotrite, na primer:
 - Da li više rukovodstvo često obilazi službe u filijalama ili sektorima.
 - Da li se često održavaju sastanci rukovodilaca sektora ili grupa.
- **Stavovi i postupci prema finansijskom izveštavanju, uključujući rasprave po pitanju primene računovodstvenih principa (na primer, izbor konzervativne naspram liberalne strategije; pogrešna primena računovodstvenih principa, neobelodanjivanje važnih finansijskih informacija ili manipulacija i falsifikovanje evidencija).** Razmotrite, na primer:
 - Da li menadžment izbegava da posveti dužnu pažnju rezultatima kratkoročnih izveštaja.
 - Da li osoblje podnosi netačne izveštaje da bi ciljevi bili ostvareni (na primer, prodavci prosleđuju porudžbine da bi ostvarili plan znajući da će klijenti vratiti robu u narednom periodu).
 - Da li rukovodioci ignorišu znake neadekvatnog načina poslovanja.
 - Da li su procene u granicama realnosti ili izvan njih.

3.6.5. Organizaciona struktura

Organizaciona struktura ne treba da bude tako jednostavna da ne može adekvatno da prati poslovanje preduzeća niti pak toliko kompleksna da inhibira neophodan protok informacija. Izvršni direktori treba da u potpunosti razumeju svoje obaveze kontrole i da imaju potrebno iskustvo i stepen znanja koje odgovara njihovoj funkciji.

- **Adekvatnost entitetove organizacione strukture i mogućnost da se obezbedi neophodan tok informacija da bi se moglo upravljati poslovanjem.** Razmotrite, na primer:
 - Da li je organizaciona struktura adekvatno centralizovana ili decentralizovana, imajući u vidu prirodu entitetovog poslovanja.
 - Da li struktura olakšava tok informacija po svim poslovima prema gore, na dole i popreko.
- **Adekvatnost opisa zadataka ključnih rukovodilaca i da li ih oni razumeju.** Razmotrite, na primer:
 - Da li su odgovornosti i očekivanja u vezi entitetovih poslovnih aktivnosti jasno saopšteni rukovodiocima zaduženim za te poslove.
- **Adekvatnost znanja i iskustva ključnih rukovodilaca u svetlu njihovih odgovornosti.** Razmotrite, na primer:
 - Da li zaduženi rukovodioci imaju potrebno znanje, iskustvo i obuku za obavljanje njihovih dužnosti.
- **Adekvatnost kanala izveštavanja.** Razmotrite, na primer:
 - Da li su ustanovljeni kanali izveštavanja – bilo formalni ili neformalni, direktni ili matrični – efikasni, i da li oni obezbeđuju rukovodiocima adekvatne informacije spram njihovih odgovornosti i autoriteta.
 - Da li rukovodioci poslovanja imaju pristup komunikacionim kanalima prema višim operativnim rukovodiocima.
- **Obim modifikacije organizacione strukture u svetlu izmenjenih uslova.** Razmotrite, na primer:
 - Da li menadžment periodično procenjuje entitetovu organizacionu strukturu u svetlu izmena poslovanja ili proizvodnje.
- **Postojanje adekvatnog broja zaposlenih naročito u menadžmentu i među rukovodiocima.** Razmotrite, na primer:
 - Da li menadžeri i supervizori imaju dovoljno vremena za efikasno obavljanje svojih zaduženja.
 - Da li menadžeri i supervizori rade previše prekovremeno i da li obavljaju poslove više nego jednog zaposlenog.

3.6.6. Raspodela ovlašćenja i odgovornosti

Dodela odgovornosti, davanje ovlašćenja i s tim u vezi određivanje politike, predstavljaju osnovu za odgovornost i kontrolu i određuju odgovarajuće uloge pojedinaca.

- **Dodela odgovornosti i davanje ovlašćenja shodno ciljevima i težnjama organizacije, radnim funkcijama i zakonskim propisima, uključujući i odgovornost za informacione sisteme i ovlašćenja za izmene.** Razmotrite, na primer:
 - Da li su ovlašćenja i odgovornosti dodeljena zaposlenima širom entiteta.

- Da li je odgovornost za donošenje odluka povezana sa dodelom ovlašćenja i odgovornosti.
- Da li se prave informacije razmatraju u određivanju nivoa ovlašćenja i stepena odgovornosti.
- **Adekvatnost standarda i procedura kontrole, uključujući i opise poslova za zaposlene.** Razmotrite, na primer:
 - Da li postoje opisi poslova bar za menadžment i supervizersko osoblje.
 - Da li oni sadrže posebne reference za odgovornosti koje se tiču kontrole.
- **Adekvatan broj ljudi sa traženim stepenom stručnosti srazmeran veličini entiteta, prirodi i složenosti poslovanja i sistema, naročito kada je u pitanju obrada podataka i računovodstvene funkcije.** Razmotrite, na primer:
 - Da li entitet ima adekvatnu radnu snagu – brojno i iskustveno – za obavljanje svog posla.
- **Adekvatnost datih ovlašćenja u odnosu na dodeljene odgovornosti.** Razmotrite, na primer:
 - Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između potrebnog ovlašćenja „da se posao uradi“ i angažovanja višeg osoblja tamo gde je to potrebno.
 - Da li zaposleni na „pravom“ položaju imaju pravo da rešavaju probleme ili uvode poboljšanja i da li to pravo ide uz odgovarajući nivo kompetencije i jasne granice ovlašćenja.

3.6.7. Kadrovska politika i praksa

Kadrovska politika ima centralno mesto za zapošljavanje i zadržavanje kompetentnog osoblja da bi se entitetovi planovi mogli ostvariti i njegovi ciljevi postići.

- **Do koje se mere sprovede propisi i procedure za zapošljavanje, obuku, unapređenje i nagrađivanje.** Razmotrite, na primer:
 - Da li postojeća kadrovska politika i procedure imaju za rezultat regrutovanje ili školovanje kompetentnog i poverljivog osoblja koje je potrebno da potpomogne efikasnost sistema interne kontrole.
 - Da li je adekvatna pažnja posvećena regrutaciji i obuci pravih kadrova.
 - Da li se menadžment izjašnjava o svojim očekivanjima u pogledu tipa ljudi koji će se zaposliti ili direktno učestvuje u procesu zapošljavanja kada ne postoji formalna dokumentacija po pitanju politike i prakse.
- **Do koje mere su ljudi upoznati sa svojim odgovornostima i šta se od njih očekuje.** Razmotrite, na primer:
 - Da li su novozaposleni upoznati sa svojim zaduženjima i sa onim što menadžment od njih očekuje.
 - Da li rukovodeće osoblje s vremena na vreme drži sastanke sa zaposlenima da se analizira učinak na poslu i predlozi za poboljšanje.
- **Adekvatnost preduzetih korektivnih mera kao odgovor na udaljavanje od odobrene politike i procedura.** Razmotrite, na primer:
 - Da li je reakcija menadžmenta adekvatna po pitanju neizvršavanja dodeljenih zadataka.
 - Da li se preduzimaju adekvatne korektivne mere kod nepridržavanja utvrđenih propisa.

- Da li zaposleni shvataju da će zbog lošeg učinka snositi posledice.
- **Do koje se mere kadrovska politika bavi pridržavanjem odgovarajućih etičkih i moralnih standarda.** Razmotrite, na primer:
 - Da li su poštenje i etičke vrednosti kriterijum u ocenjivanju učinka.
- **Adekvatnost provere kandidatovih biografskih podataka naročito po pitanju ranijih postupaka ili poslova koje entitet smatra neprihvatljivim.** Razmotrite, na primer:
 - Da li se kandidati koji često menjaju zaposlenje ili imaju praznine u zapošljavanju podvrgavaju naročito strogoj proveru.
 - Da li politika zapošljavanja traži da se proveru kriminalni dosije.
- **Adekvatnost kriterijuma za zadržavanje i unapređivanje zaposlenih kao i tehnika za prikupljanje informacija (na primer, ocene učinka) i odnos prema kodeksu ponašanja i ostalim uputstvima za ponašanje.** Razmotrite, na primer:
 - Da li su kriterijumi za napredovanje i povećanje plate jasno definisani tako da zaposleni znaju šta menadžment od njih očekuje za dobijanje unapređenja ili napredovanje.
 - Da li kriterijumi odražavaju pridržavanje standarda ponašanja.

3.7. UTVRĐIVANJE KONTROLNIH CILJEVA

Evaluacija sistema internih kontrola, posebno ako se pogledaju najnoviji dokumenti o efikasnosti internih kontrola nad finansijskim izveštavanjem, počinje sa utvrđivanjem kontrolnih ciljeva, a zatim se nastavlja sa evaluacijom kontrola koje treba da podrže kontrolne ciljeve.

Shvatanje ciljeva sistema omogućuje revizoru da lakše utvrdi šta treba da budu kontrolni ciljevi. Kontrolni ciljevi koje revizor odredi treba da budu u skladu sa ciljevima rukovodstva organizacije, i o njima treba razgovarati sa rukovodstvom i dogovoriti ih pre početka evaluacije kontrola.

Kontrolni ciljevi treba da se odnose na posebne karakteristike sistema i način na koji se aktivnosti unutar sistema sprovode sa ciljem da se ispune ciljevi sistema. Ciljevi takođe treba da budu konkretni i da predstavljaju svrhu kontrole, a ne samu kontrolu. Na primer:

- u sistemu nabavke, jedan od kontrolnih ciljeva može biti sledeći: „obezbediti da se plaćaju samo fakture za robu ili usluge koje su primljene“;
- u sistemu plata, kontrolni cilj mogao bi da bude: „obezbediti da se plaćaju samo zakonski zaposlena lica u organizaciji“; i
- u reviziji bezbednosnog sistema, kontrolni cilj može da bude: „obezbediti da je ulaz u zgradu dozvoljen samo akreditovanom osoblju i posetiocima“.

Kontrolni ciljevi obrazuju okvir u svakoj reviziji sistema i treba detaljno da predstavljaju različite aspekte ciljeva koje određeni sistem ili proces treba da ostvari. Kontrolni ciljevi identifikuju specifične ciljeve na osnovu kojih revizori ocenjuju postojeće kontrole. Kontrolni ciljevi treba da budu dovoljno konkretni da bi omogućili ovakvu ocenu. Treba izbegavati generalizacije kontrolnih ciljeva, kao što je npr. cilj „obezbediti da su službe za podršku adekvatne“.

Korišćenje zakonskih odredbi (članova zakona) prilikom definisanja očekivanih kontrola je od ključnog značaja za kontrolne ciljeve, budući da one predstavljaju meru usaglašenosti koja se mora primeniti da bi se ispoštovali zakoni. Razmatranje relevantnih zakona i propisa

može biti dobra osnova za identifikovanje kontrolnih ciljeva, mada u obzir treba uzeti i prirodu rizika i kontrolno okruženje.

Koristan način za utvrđivanje ciljeva kontrola može biti analiza organizacione strukture oblasti koja je predmet revizije, što uključuje sledeće:

- identifikovanje osnovnih aktivnosti;
- utvrđivanje ciljeva rukovodstva u pogledu svake od tih aktivnosti; i
- definisanje kontrolnih ciljeva koje omogućuju da se ostvarivanje ciljeva rukovodstva u pogledu osnovnih aktivnosti.

Može biti korisno da revizor radi na osnovu jednog cilja kontrole za svaku aktivnost, mada ovo pravilo ne treba koristiti u svakoj prilici.

Na primer, kad je u pitanju nabavka, osnovna odeljenja mogu biti sledeća: odeljenje koje podnosi zahtev za nabavku roba, usluga ili radova, odeljenje za nabavku/ugovore, odeljenje zaduženo za prijem roba ili usluga, i odeljenje za računovodstvo

Za svako od ovih odeljenja mogu se utvrditi aktivnosti koje obavljaju u postupku nabavke, što će pomoći pri određivanju kontrolnih ciljeva. Kod postupka nabavke na primer:

- *odeljenje koje podnosi zahtev za robu, usluge ili radove* biće zaduženo za pripremu zahteva za izdavanje narudžbenice, i (u mnogim slučajevima), prijem robe, usluga ili radova; mogući kontrolni cilj bi bio: „obezbediti da se svi zahtevi za izdavanje narudžbenice pripremaju ispravno i blagovremeno“;
- *odeljenje za nabavku/ugovore* radiće na: obradi podnetih zahteva za nabavku; sprovođenju postupka nabavke; raspisivanju javnih poziva i zaključivanju ugovora; održavanju baze podataka o dobavljačima, itd.; mogući kontrolni cilj bi bio: „obezbediti da su sve nabavke sprovedene na osnovu odobrenih zahteva za izdavanje narudžbenice i u skladu sa utvrđenim procedurama“; i
- *odeljenje za računovodstvo* na osnovu primljenih faktura i prapratne dokumentacije priprema i overava zahteve za plaćanje, dostavlja zahteve za plaćanje Sektoru sredstava, vodi pomoćne knjige i evidencije o izvršenim plaćanjima; mogući kontrolni cilj je: „obezbediti da se plaćaju samo fakture za primljenu robu ili usluge, u skladu sa uslovima navedenim u narudžbenici“.

Drugi pristup koji se može primeniti u definisanju sveobuhvatnih kontrolnih ciljeva jeste da se razmotre sledeće oblasti kontrole:

- Da li je sistem adekvatno planiran?
- Da li su operacije adekvatno kontrolisane i nadgledane?
- Da li se vrši periodična provera sistema?
- Da li se obezbeđuju odgovarajuće informacije vezane za upravljanje sistemom?

Interni revizori treba da obezbede da se rukovodilac odgovoran za sistem, odnosno proces koji je predmet revizije, slaže sa ciljevima sistema i kontrolnim ciljevima koje je ustanovila interna revizija.

3.8. UKUPNA OCENA INTERNE KONTROLE

Komitet sponzorskih organizacija Tredvej komisije je dao obrazac (upitnik, radni list) za procenu efikasnosti celokupnog sistema interne kontrole. Ovaj obrazac sadrži tri kolone: prva kolona se odnosi na pitanja koja su dole navedena – „Komponente interne kontro-

le”, druga kolona je „Preliminarni zaključci/Potrebni postupci” i u trećoj koloni nalaze se „Dodatne napomene”. Sledi sadržaj prve kolone:³⁷

3.8.1. Komponente interne kontrole

Kontrolno okruženje

Da li uprava adekvatno prenosi poruku da se integritet ne može dovesti u pitanje? Postoji li pozitivno kontrolno okruženje, pri čemu postoji opšte raspoloženje i svest radnika u celoj organizaciji da poštuju kontrolne postupke, kao i pozitivan „ton na vrhu”?

Da li je kompetentnost ljudi u preduzeću adekvatna/u skladu s njihovim odgovornostima? Da li su stil rada uprave, način na koji ona vrši raspodelu ovlašćenja i odgovornosti i organizuje i usavršava svoje ljude odgovarajući? Da li nadzorni odbor poklanja potreban nivo pažnje?

Procena rizika

Da li su ustanovljeni povezani ciljevi na nivou preduzeća i ciljevi na nivoima organizacionih jedinica?

Da li su utvrđeni i procenjeni unutrašnji i spoljni rizici koji utiču na uspeh ili neuspeh ostvarivanja zacrtanih ciljeva?

Da li postoje mehanizmi za uočavanje promena koje utiču na sposobnost preduzeća da ostvari svoje ciljeve? Da li se politike i postupci modifikuju prema potrebama?

Kontrolne aktivnosti

Da li su kontrolne aktivnosti na mestu kako bi se osiguralo poštovanje utvrđenih politika i izvršavanje aktivnosti koje su povezane sa odnosnim rizicima? Da li postoje odgovarajuće kontrolne aktivnosti za svaku od aktivnosti entiteta?

Informacije i komunikacija

Postoje li informacioni sistemi radi utvrđivanja i dobijanja potrebnih informacija – finansijskih i nefinansijskih, vezanih za interne i eksterne događaje – i njihov prenos radnom osoblju u formi koja im omogućava da izvršavaju svoje dužnosti i obaveze?

Da li postoji prenos relevantnih informacija? Da li su one jasne s obzirom na očekivanja i odgovornosti pojedinaca i grupa i izveštavanje o rezultatima?

Da li je komunikacija višesmerna, po svim nivoima u preduzeću, horizontalnim i vertikalnim, kao i između preduzeća i drugih strana?

Monitoring

Postoje li odgovarajući postupci za stalno praćenje i nadgledanje tekućih aktivnosti, ili periodičnu procenu funkcionisanja ostalih komponenata interne kontrole? Da li se o nedostacima obaveštavaju pravi ljudi? Da li se politike i postupci modifikuju prema potrebi?

Na kraju ovog obrasca sledi ukupan zaključak. COSO izveštaj u konkretnom slučaju je dao sledeći zaključak: „Sistem interne kontrole ABC kompanije na dan 31. decembra 19xx. je efikasan i pruža razumno uveravanje da je proces finansijskog izveštavanja kompanije pouzdan, da kompanija ima efikasne procedure za obezbeđivanje usaglašenosti sa važećim

37 The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „*Internal Control – Integrated Framework*”, Evaluation Tools, AICPA, USA, 1992., pp. 5-18. *Integrated Framework*”, Evaluation Tools, AICPA, USA, 1992., pp. 201-203.

zakonima i propisima, kao i da je menadžment svestan u kojoj meri se kompanija kreće ka postizanju poslovnih ciljeva.³⁸

3.8.2. Izveštavajte o nedostacima interne kontrole

Bez obzira da li su nedostaci interne kontrole identifikovani kroz procese u samom sistemu interne kontrole, kroz monitoring aktivnosti ili kroz druge eksterne događaje, ovi nedostaci interne kontrole treba da se prijave odgovarajućem rukovodstvu organizacije. Komponenta monitoringa interne kontrole treba da je ta koja je ustanovila nedostatke. Ključna pitanja za procenitelja – kao što je interna revizija – su da odluči šta staviti u izveštaj imajući na umu ogromnu količinu detalja na koje se naišlo i kome da se ti izveštaji upute.

COSO kaže da „o svim nedostacima interne kontrole koji mogu uticati na ostvarenje entitetovih ciljeva treba izvestiti one koji mogu preduzeti potrebne korake”. Iako ova tvrdnja na početku ima smisla, iskusni interni revizor će shvatiti da je ovu direktivu teško sprovesti. Moderna organizacija, bez obzira koliko dobro organizovana, biće kriva za čitav niz različitih grešaka i propusta interne kontrole. COSO predlaže da sve one budu identifikovane i prijavljene, i da čak i najmanje greške budu istražene da bi se videlo da li su izazvane nekim sveukupnim nedostatkom kontrole. Ovaj izveštaj koristi primer zaposlenog koji uzme nekoliko dolara iz fonda gotovine za manje troškove. Iako iznos ne mora biti velik, COSO insistira da se ova stvar radije istraži nego zanemari pošto bi „tako očigledno gledanje kroz prste na lično korišćenje entitetovog novca moglo imati neželjenu poruku za ostale zaposlene”. Eksterni revizori redovno primenjuju koncept materijalnosti kada vrše preispitivanja. To jest, oni mogu odlučiti da su neke greške toliko male da nisu materijalne za celokupan zaključak do kojeg će eksterni revizor doći.

COSO izveštaj zatim govori kome da se podnese izveštaj o manjkavostima interne kontrole u organizaciji. U jednom pasusu, COSO daje uputstvo o tome, koje je korisno za evaluaciju internih kontrola i od strane interne revizije.

Nalazi o manjkavostima interne kontrole se obično prijavljuju ne samo licu odgovornom za predmetnu funkciju ili aktivnost, koje je u prilici da preduzme korektivnu aktivnost, već takođe bar prvom nivou rukovodstva iznad direktno odgovornog lica. Ovakav postupak omogućuje tom licu da obezbedi potrebnu podršku ili nadzor za preduzimanje korektivnog postupka i da to saopšti onima u organizaciji čije bi aktivnosti time bile pogođene. Kada nalazi prevazilaze okvire organizacije, izveštavanje takođe prelazi te okvire i upućuje se na dovoljno visok nivo da se obezbedi adekvatan postupak.

3.9. KARAKTERISTIKE EFIKASNIH INTERNIH KONTROLA

Pravilno razumevanje koncepcije interne kontrole je ponekad teško internom revizoru, naročito revizoru početniku. Iako je praktično interna kontrola osnova za sav revizorski rad, interni revizori ponekad imaju teškoća da prepoznaju efikasne kontrole kada vrše procenu nekog sistema ili strukturu organizacije. Jedna studija iz 1988. godine Predsedničkog veća o Poboljšanju upravljanja³⁹ odredila je karakteristike efikasnih kontrola. U ovom izveštaju se tvrdi da ove kontrole moraju biti:

38 Ibid., p. 203.

39 Predsedničko veće o Poboljšanju upravljanja, *Osnovni model za kontrolu upravljanja automatizovanim informacionim sistemima* (Vašington, D.C.: SAD, Kancelarija državne štamparije, Januar 1988).

- *Sa jasnom svrhom.* Ako se procedure kontrole ne razumeju ne mogu se koristiti a ako nemaju jasan cilj ili ako se ne odnose na neku poznatu slabost, one su od male ili nikakve koristi.
- *Zajednički kreirane.* Kontrole mora sačiniti personal koji poznaje proces koji će se kontrolisati i koji razume tehnike kontrole koje se na njega odnose. Malo je verovatno da se efikasne, izvodljive kontrole mogu odabrati i implementirati jednostrano od strane nekog korisnika, analitičara informacionog sistema ili internog revizora.
- *Ekonomski opravdane.* Kao što je pomenuto ranije, izdaci za kontrolu generalno ne treba da budu veći od očekivane koristi. Drugačije rečeno, treba da postoji realno uverenje da je sistem zaštićen od poznatih rizika. Ako bi totalna pouzdanost kontrole bila moguća, ona bi bila nemoguće skupa. Ili još prostije, da potrošite 100 \$ da biste se zaštitili od jednokratnog gubitka od 80 \$ nema nikakvog smisla. Dok su mnoge kontrole očigledno ekonomski opravdane, razmatranje ostalih kontrola može zahtevati detaljnu analizu odnosa izdataka i koristi.
- *Dokumentovane.* Proces dokumentovanja treba da je jednostavan i razumljiv, da jasno povezuje rizike sa kontrolama i da rukovodstvu pruži garancije da se sve realne kontrole koriste. Bez nekog vida dokumentovanja, nema nikakvog uverenja da su sve poznate slabe tačke obuhvaćene ili da se kontrole koriste.
- *Testirane i pregledane.* Mora postojati dokaz da instalirane kontrole funkcionišu kao što je prvobitno nameravano. Ovaj dokaz je potreban kada procedura kontrole po prvi put postane operativna a takođe i za vreme njenog daljeg rada. Inicijalno testiranje kontrola treba normalno izvršiti kada su svi aspekti sistema istestirani. Kontinualno testiranje i preispitivanje se može vršiti u sklopu opšteg preispitivanja sistema, revizije ili druge inicijative rukovodstva.
- *Fleksibilne.* Rukovodstvo mora imati načina da menja, ukida, procenjuje izdatke, poboljšava i preispituje komponente sistema interne kontrole u njegovoj nadležnosti.

Preispitivanje i razumevanje internih kontrola zahteva širok dijapazon revizorskog razumevanja. Na primer, tehnike za obezbeđenje kompletnosti podataka su sasvim različite od metoda kojima se obezbeđuje upražnjavanje dobre radne prakse zaposlenih.

Pristup koji interni revizor zauzima kod procenjivanja kontrola jako varira isto kao što i pristupi rukovodstva u implementiranju ovih kontrola variraju.

Kao što je ranije rečeno, kada interni revizor ima dobro poznanje kontrola, onda će „sezame otvori se” omogućiti revizoru da preispita i pristupi mnogim oblastima unutar organizacije. Sve dok je rukovodstvo svesno da je njegovo odeljenje interne revizije sastavljeno od grupe profesionalnih stručnjaka za kontrolu, ono će rado prihvatiti pa čak i zatražiti od interne revizije da izvrši preispitivanje u raznim oblastima poslovanja.

Važno je da interni revizori zapamte da ciljevi procenjivanja interne kontrole i napor radi usavršavanja treba da poboljšaju sistem, a ne da nagomilavaju dodatne postupke. Interna kontrola je skupa i zato je toliko važno otkriti područja koja se previše kontrolišu, ali isto je važno utvrditi za koja područja su potrebne poboljšane kontrolne aktivnosti.

Na kraju, kao što je to slučaj sa upravljanjem rizicima, interna kontrola je odgovornost rukovodstva, a takođe i osmišljavanje interne kontrole je zadatak rukovodstva. Kao deo

njihove uloge u uveravanju, interni revizori bi samo trebalo da ocene i procene uspostavljene kontrolne sisteme. Međutim, osmišljavanje i realizacija interne kontrole se mogu obezbediti konsultantskim aktivnostima internih revizora.

3.9.1. Akcioni planovi za evaluaciju

COSO izveštaj govori o procesu evaluacije za preispitivanje sistema internih kontrola. Izveštaj savetuje da se procenitelj prvo upozna sa projektom sistema, da utvrdi njegove kontrole, da ih testira a zatim da dođe do zaključaka na osnovu rezultata tih testova.

COSO izveštaj navodi značaj dokumentovanja kontrole naročito kada se izveštaji o kontroli sastavljaju za eksterna lica. Međutim, u izveštaju se kaže da se sve procedure kontrole ne mogu formalno dokumentovati. Mnoge su neformalne i nedokumentovane, mada se redovno sprovode i veoma su efikasne. COSO ukazuje da se ove nedokumentovane kontrole mogu testirati i evaluirati na isti način kao i dokumentovane. Iako adekvatan stepen dokumentovanja čini svaku evaluaciju interne kontrole mnogo efikasnijom i olakšava zaposlenima da razumeju kako proces funkcioniše, to dokumentovanje nije uvek esencijalno.

COSO izveštaj zatim predlaže jedan akcioni plan za korake koji su neophodni za vršenje neke specifične evaluacije interne kontrole. Taj akcioni plan za evaluaciju kontrole je ukratko prikazan u tabeli 1. Iako on ne zamenjuje smernice za evaluaciju interne kontrole koje se mogu naći u poglavljima ove knjige, ova tabela daje internoj reviziji dobro uputstvo za menadžment gde je objašnjen proces evaluacije preispitivanja kontrola.

Tabela 1. Evaluacija akcionog plana interne kontrole

I.	Doneti odluku o obimu evaluacije, u smislu kategorija ciljeva, komponenti interne kontrole i preduzetih aktivnosti.
II.	Identifikovati stalne aktivnosti monitoringa koje obično daju uverenje da su interne kontrole efikasne.
III.	Analizirati nalaze i rad na evaluaciji kontrole od strane i internih i eksternih revizora.
IV.	Odrediti prioritete prema radnoj jedinici, komponenti odeljenja ili nekom drugom načinu za oblasti povećanog rizika koje zahtevaju hitnu akciju.
V.	Na osnovu koraka IV o davanju prioriteta rizicima, sačiniti program evaluacije sa kratkoročnim i dugoročnim segmentima.
VI.	Dovedite u vezu lica koja će sprovesti evaluaciju. Zajedno razmotrite ne samo obim i rokove već takođe i alate metodologije koji će se koristiti; inpute od pravnog odeljenja, eksternih revizora i ostalih; načine izveštavanja o nalazima; i očekivanu dokumentaciju.
VII.	Pratite napredovanje i preispitujte nalaze.
VIII.	Preduzmite potrebne follow-up aktivnosti i modifikujte navedene segmente evaluacije po potrebi.

3.10. KONTROLNA LISTA ZA ČETIRI CILJA KONTROLE U JAVNOM SEKTORU

Evaluacija sistema kontrole se može vršiti samo prema ciljevima kontrole: poslovnim ciljevima, ciljevima izveštavanja i ciljevima usaglašenosti.

Ekonomično, efikasno i efektivno korišćenje sredstava

- Šta vaša organizacija čini u pogledu nadzora nad učinkom?
- Da li posedujete sveobuhvatan sistem uspešnog upravljanja za svaku ključnu poslovnu uslugu?
- Da li imate mesečne izveštaje o nadzoru nad finansijskim poslovanjem?
- Da li izrađujete ključne indikatore uspešnosti koji se porede sa najboljim u toj kategoriji?
- Da li izrađujete godišnju statistiku rezultata?
- Da li imate postavljene norme za svaku poslovnu i funkcionalnu uslugu?
- Da li imate politike i procedure koje vam omogućavaju da dobijete adekvatnost za svoj novac u kupovini dobara i usluga?

Pouzdanost i tačnost informacija

- Da li su sve transakcije evidentirane odmah po nastanku?
- Da li imate menadžment informacioni sistem za podršku odlučivanja?
- Koje informacije redovno pružate javnosti o svojoj organizaciji?
- Da li posedujete pisane procedure i rasporede za izradu izveštaja rukovodstva?
- Da li vaši rukovodioci imaju pristup informacijama bitnim za njihov položaj i odgovornost?
- Da li se vrši nadzor nad korišćenjem informacija?
- Da li pružate javnosti odgovore na njena pitanja i žalbe?
- Da li postoji efektivna komunikacija o kadrovskim pitanjima između zaposlenih i rukovodilaca?
- Da li držite javne skupove kako biste razmatrali vaše učinke i strategiju?

Usaglašenost sa politikama, planovima, procedurama, zakonima i regulativom

- Šta čini vaša organizacija da obezbedi usaglašenost?
- Koje interne procedure i zakoni regulišu poslovanje vaše organizacije?
- Da li imate etički kodeks?
- Da li praktikujete razglašavanje u javnosti određenih pitanja?
- Da li imate proceduru za žalbe, kako javnosti tako i zaposlenih?
- Da li imate strategiju upravljanja rizicima?
- Ko nadzire usaglašenost?
- Da li imate odbor za reviziju?

3.11. MIŠLJENJE O EFEKTIVNOSTI INTERNE KONTROLE NAD FINANSIJSKIM IZVEŠTAVANJEM

Zahtevi za godišnjim i kvartalnim izveštavanjem uspostavljeni su u Sjedinjenim Američkim Državama prema Sarbanes-Oxley zakonu. Pravila Komisije za hartije od vrednosti (HoV) se odnose na zahteve u pogledu izveštaja menadžmenta o internoj kontroli i na kvartalnoj i na godišnjoj osnovi. Ovde se ukratko predstavlja odgovarajuće sertifikovanje u vezi sa internom kontrolom koje generalni ili finansijski direktor trebaju da obave.

Po pravilima Komisije za HoV, obrazac 10K mora da uključiti:

- *Godišnji izveštaj menadžmenta o internoj kontroli nad finansijskim izveštavanjem.* Sačinite izveštaj o internoj kontroli kompanije nad finansijskim izveštavanjem koji sadrži:
 1. Izjavu o obavezama uprave u pogledu utvrđivanja i održavanja adekvatne interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem.
 2. Izjavu kojom se identifikuje okvir koji uprava koristi u oceni efektivnosti interne kontrole kompanije nad finansijskim izveštavanjem.
 3. Ocenu uprave o efektivnosti interne kontrole kompanije nad finansijskim izveštavanjem na kraju poslednje fiskalne godine, uključujući i izjavu da li je interna kontrola nad finansijskim izveštavanjem efektivna. Ova diskusija mora da uključi obelodanjivanje svih materijalnih slabosti u internoj kontroli kompanije nad finansijskim izveštavanjem koje je uprava identifikovala. Upravi nije dozvoljeno da zaključi da je interna kontrola kompanije registrovane kod Komisije za HoV efektivna ako postoji jedna ili više materijalnih slabosti u internoj kontroli kompanije nad finansijskim izveštavanjem.
 4. Izjavu da je registrovana javna računovodstvena firma (revizorska kuća – preduzeće za reviziju) koja je obavila reviziju finansijskih izveštaja uključenih u godišnji izveštaj dala potvrdu-izveštaj o oceni menadžmenta o internoj kontroli registrovane kompanije nad finansijskim izveštavanjem.
- *Potvrdu-izveštaj registrovane javne računovodstvene firme.* Treba da dobijete potvrdu-izveštaj registrovane javne računovodstvene firme o oceni koju je menadžment dao o internoj kontroli kompanije nad finansijskim izveštavanjem.
- *Promene u internoj kontroli nad finansijskim izveštavanjem.* Obelodanite svaku promenu u internoj kontroli kompanije nad finansijskim izveštavanjem koja materijalno utiče ili je objektivno verovatno da će materijalno uticati na internu kontrolu kompanije nad finansijskim izveštavanjem.

Godišnji izveštaj kompanije podnet Komisiji za HoV takođe treba da uključi izveštaj menadžmenta za četvrti kvartal o efektivnosti kontrola i procedura obelodanjivanja. Primer 1. predstavlja izveštaj koji je usaglašen sa zahtevima Komisije za HoV u pogledu izveštavanja. Napominjemo da ovaj primer uključuje pasus koji opisuje svojstvena ograničenja sistema interne kontrole. Ovaj pasus *ne* zahteva Komisija za HoV, nego je uključen kao ilustracija.

Ključne odredbe ovih zahteva u pogledu godišnjeg izveštavanja koje zaslužuju dalju diskusiju uključuju:

- *Izjavu menadžmenta o efektivnosti.* U skladu sa smernicama koje daje Komisija za HoV, menadžment mora da navede da li interna kontrola efektivno funkcioniše. Negativno uveravanje u kojem uprava navodi da „nije primećeno ništa što bi navelo da se smatra da interna kontrola ne funkcioniše efektivno“ nije prihvatljivo.

Primer 2. Izveštaj menadžmenta o internoj kontroli nad finansijskim izveštavanjem

Menadžment kompanije XYZ je odgovoran za utvrđivanje o održavanje adekvatne interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem. Ovaj sistem interne kontrole je projektovan da obezbedi objektivno uveravanje za menadžment kompanije i nadzorni odbor u vezi sa pripremom i poštenim prikazivanjem objavljenih finansijskih izveštaja kompanije.

Svi sistemi interne kontrole, bez obzira koliko dobro su projektovani, imaju svojstvena ograničenja. Zato čak i oni sistemi za koje je utvrđeno da su efektivni mogu da daju samo objektivno uveravanje u pogledu pripreme i prikazivanja finansijskih izveštaja.⁴⁰

Menadžment kompanije XYZ ocenio je efektivnost interne kontrole kompanije nad finansijskim izveštavanjem dana 31. 12. 20XX. Da bismo mogli da damo ovu ocenu, koristili smo kriterijume za efektivnu internu kontrolu nad finansijskim izveštavanjem opisane u Internoj kontroli – integrisanom okviru, koju je objavila Tredvej komisija. Na osnovu naše ocene smatramo da je dana 31. 12. 20XX. interna kontrola kompanije nad finansijskim izveštavanjem ispunila te kriterijume.

Naši nezavisni revizori su dali potvrdu - izveštaj o oceni interne kontrole kompanije nad finansijskim izveštavanjem. Taj izveštaj se nalazi na strani xx.

Materijalne slabosti u internoj kontroli. Od menadžmenta se zahteva da obelodani sve materijalne slabosti u internoj kontroli kompanije. Nadalje, postojanje jedne ili više materijalnih slabosti sprečava menadžment u donošenju zaključka da je njena interna kontrola efektivna.

- *Izveštavanje „na dan“.* Menadžment ocenjuje efektivnost interne kontrole *na dan* na kraju fiskalne godine, a ne tokom celog perioda izveštavanja. Ovaj zahtev u pogledu izveštavanja ima značajne implikacije za izveštavanje o materijalnim slabostima koje su identifikovane i korigovane tokom tog perioda.

3.11.1. Materijalne slabosti i značajna odstupanja

Priroda nedostataka interne kontrole. Nedostaci u internoj kontroli mogu da nastanu na jedan od sledeća dva načina:

1. *Nedostatak u projektu.* Nedostatak u projektu postoji ili kada

- kontrola neophodna za ostvarenje cilja kontrole (kontrolnog cilja) ne postoji, ili kada
- politika ili procedura kontrole postoji ali nije projektovana na način koji će obezbediti da cilj kontrole bude ostvaren čak i ako procedura funkcioniše u skladu sa projektom.

⁴⁰ Ovu izjavu u vezi sa svojstvenim ograničenjem interne kontrole ne zahtevaju pravila Komisije za HoV. Ona je uključena u ovaj primer izveštaja kao ilustracija.

2. *Operativni nedostatak*. Operativni nedostatak postoji kada pravilno projektovana kontrola ili
- ne funkcioniše kako je projektovana, ili
 - osoba koja obavlja proceduru ne poseduje neophodna ovlašćenja ili kvalifikacije da kontrolu efektivno obavi.

Nedostaci u internoj kontroli negativno utiču na sposobnost subjekta da:

- Evidentira
- Obradi
- Rezimira
- Izvesti.

o podacima u skladu sa tvrdnjama menadžmenta u finansijskim izveštajima.

Kako je naznačeno u Primeru 3, nedostaci interne kontrole variraju od beznačajnih do materijalnih slabosti. Napominjemo da ova tri nivoa nedostataka predstavljaju niz. Ako nedostatak nije beznačajan, onda je bar značajan.

Primer 3. Nedostatak interne kontrole

BEZNAČAJAN ZNAČAJAN MATERIJALAN

Pitanje je gde „povući liniju“, odnosno na kojem mestu nedostatak više nije beznačajan i kada značajan nedostatak postaje materijalna slabost?

Komisija za HoV navodi da termin *materijalna slabost* ima isto značenje kao definicija po opšteprihvaćenim revizorskim standardima. Revizorska literatura definiše materijalnu slabost u Izjavi o računovodstvenim standardima (SAS) br. 60, 325. Termini *stanje o kojem se izveštava* (kako se koristi u revizorskoj literaturi) i *značajan nedostatak* (koji Komisija za HoV koristi u svojim pravilima) su sinonimi.

Prihvaćene definicije za dva ključna termina su sledeće:

Značajan nedostatak. Nedostatak interne kontrole u značajnoj kontroli ili skup takvih nedostataka koji mogu da rezultiraju netačnošću finansijskih izveštaja koja je više nego beznačajna.

Materijalna slabost. Značajan nedostatak ili zbir značajnih nedostataka koji sprečavaju internu kontrolu subjekta da da objektivno uveravanje da će materijalne netačnosti u finansijskim izveštajima biti sprečene ili da će ih blagovremeno otkriti zaposleni tokom uobičajenog obavljanja zadataka koji su im povereni. Nemogućnost davanja takvog objektivnog uveravanja rezultira iz jednog ili više značajnih nedostataka, zbog čega projekat ili funkcionisanje jedne ili više komponenata interne kontrole ne smanjuje na relativno nizak nivo rizika da netačnosti prouzrokovane greškama ili prevarom u iznosima koji bi bili materijalni u odnosu na finansijske izveštaje mogu da se pojave i da ih zaposleni neće blagovremeno otkriti tokom uobičajenog obavljanja zadataka koji su im povereni.

Napominjemo da su ove definicije nedostataka interne kontrole navedene u okviru uobičajenih revizorskih ograničenja u pogledu objektivnog uveravanja i materijalnosti finansijskog izveštaja.

3.11.2. Davanje mišljenja o ozbiljnosti nedostataka interne kontrole

Utvrđivanje da li je nedostatak interne kontrole više nego beznačajan je, u svojoj suštini, proces procene rizika u kojem uprava treba da razmotri:

- **Verovatnoću**, odnosno, šansu da nedostatak može da rezultira netačnošću finansijskog izveštaja. Kod procene verovatnoće, uzmite u obzir:
 - Podložnost predmetnih sredstava ili obaveze gubitku ili prevari.
 - Subjektivnost, kompleksnost ili obim procene potrebne za utvrđivanje predmetnog iznosa.
 - Prirodu računa, procesa ili obelodanjivanja. Na primer, privremeni računi i transakcije sa povezanim licima uključuju veći rizik.
 - Relativnu važnost kontrole i da li je drugim kontrolnim aktivnostima ili kombinacijom kontrolnih aktivnosti ostvaren ukupan cilj kontrole.
 - Ako je reč o operativnom nedostatku, učestalost operativnih propusta. Na primer, brojne ili ponavljane propuste u funkcionisanju kontrole treba pre smatrati značajnim nedostatkom nego propuste koji se smatraju izolovanim slučajevima.
 - Da li je kontrola automatizovana i da se zbog toga može očekivati da tokom vremena funkcioniše u skladu sa očekivanjima.
- **Značaj**, odnosno veličinu potencijalnih netačnosti koje rezultiraju iz nedostataka. Kod procene značaja, uzmite u obzir:
 - Prirodu salda ukupnih transakcija na koji utiče nedostatak i tvrdnje o finansijskim izveštajima.
 - Da li se nedostatak odnosi na kontrolu na nivou subjekta ili na nivou aktivnosti. Pošto kontrole na nivou subjekta mogu da utiču na mnogobrojna salda računa, klase transakcija ili tvrdnje o finansijskim izveštajima, slabosti u kontrolama na nivou subjekta, koje, same po sebi, mogu izgledati relativno beznačajno, mogu da rezultiraju materijalnim netačnostima u finansijskim izveštajima.
 - Obim aktivnosti u saldu računa ili klasi transakcija izloženih nedostatku koji je nastao tokom perioda, ili koji se očekuje u budućnosti.

Kod procene značaja ili veličine potencijalne netačnosti, treba imati u vidu da značaj netačnosti zavisi od *potencijala* za netačnost, a ne od toga da li se netačnost stvarno pojavila.

Razmatranje rezultata nezavisne revizije. Kod procene relativnog značaja nedostataka interne kontrole subjekta, korisno je razmotriti rezultate poslednje nezavisne revizije subjekta. Materijalna netačnost koja je otkrivena tokom procedure koju je obavljao nezavisni revizor, a koja pre toga nije identifikovana od strane subjekta, normalno da ukazuje na postojanje materijalne slabosti u internoj kontroli. To, međutim, ne znači da je tačna i suprotna tvrdnja. Odsustvo materijalne netačnosti samo po sebi ne dozvoljava upravi da zaključuje da u internoj kontroli nema materijalnih slabosti.

Primer nedostataka interne kontrole. Primer 4. predstavlja moguće značajne nedostatke u internoj kontroli.

Zahtevano obelodanjivanje materijalnih slabosti. Godišnji izveštaj menadžmenta o internoj kontroli treba da obelodani svaku materijalnu slabost u internoj kontroli. Osim zahteva da subjekat obelodani svaku promenu u internoj kontroli koja materijalno utiče ili je objektivno verovatno da će materijalno uticati na internu kontrolu subjekta, pravila ne propisuju neki format ili druge zahteve za obelodanjivanje. Međutim, u praksi je uobičajeno da obelodanjivanje uključuje:

- Činjenicu da je menadžment identifikovao materijalnu slabost u svojoj internoj kontroli nad finansijskim izveštavanjem.
- Definiciju ili upućivanje na definiciju *materijalne slabosti*.
- Aktivnosti koje je menadžment preduzeo na korekciji nedostatka.

Primer 4. Primeri značajnih nedostataka u internoj kontroli

<p><i>Nedostaci u projektu interne kontrole</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Neadekvatan projekat ukupne interne kontrole. • Odsustvo odgovarajućeg odvajanja dužnosti u skladu sa odgovarajućim ciljevima kontrole. • Odsustvo odgovarajućih analiza i odobrenja transakcija, računovodstvenih unosa ili sistemskih rezultata. • Neadekvatne procedure za pravilnu ocenu i primenu računovodstvenih principa. • Neadekvatne odredbe u vezi sa čuvanjem imovine. • Odsustvo ostalih kontrola koje se smatraju odgovarajućim za tip i nivo transakcione aktivnosti. • Dokaz da sistem nije dao kompletan i tačan rezultat u skladu sa ciljevima i tekućim potrebama zbog nedostataka u projektu.
<p><i>Nepravilno funkcionisanje interne kontrole</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dokaz da identifikovane interne kontrole nisu sprečile ili otkrile netačnosti računovodstvenih informacija. • Dokaz da sistem nije dao kompletne i tačne rezultate u skladu sa ciljevima kontrole zbog pogrešne primene kontrola. • Dokaz da imovina nije čuvana od gubitka, oštećenja ili nezakonitog prisvajanja. • Dokaz o namernom nepoštovanju interne kontrole na osnovu funkcije na štetu ukupnih ciljeva sistema. • Dokaz o neispunjenju zadataka koji su deo interne kontrole, kao što je propust da se pripreme usklađivanja ili propust da se blagovremeno pripreme. • Dokaz o namernim nedozvoljenim postupcima zaposlenih ili uprave. • Dokaz o manipulaciji, falsifikovanju ili izmeni računovodstvene evidencije ili prateće dokumentacije. • Dokaz o namernoj pogrešnoj primeni računovodstvenih principa. • Dokaz o davanju netačnih podataka revizoru od strane osoblja klijenta. • Dokaz da zaposleni ili uprava nemaju kvalifikacije i obuku potrebne za ispunjenje dodeljenih funkcija.

Ostalo	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljna svest o kontroli u okviru organizacije. • Propust da se preduzmu naknadne aktivnosti i koriguju ranije identifikovani nedostaci u internoj kontroli. • Dokaz o značajnim ili velikim neobelođanim transakcijama sa povezanim licima • Dokaz o preteranoj subjektivnosti ili nedostatku objektivnosti kod onih koji su odgovorni za računovodstvene odluke.
---------------	--

Primer 4. prikazuje kako se zahtevani izveštaj menadžmenta o internoj kontroli može modifikovati u izveštaj o materijalnoj slabosti.

3.11.2.1. „Povlačenje linije“ – predložene smernice PCAOB

PCAOB je izdao revizorski standard 2. o izveštavanju o internoj kontroli. Standard daje dodatne smernice za utvrđivanje da li je izuzetak primećen za vreme testiranja nedostataka interne kontrole i, ako jeste, da li je nedostatak „značajan“ ili je na nivou „materijalne slabosti“.

Prvo, standard potvrđuje da se mogu identifikovati „izuzeci“ u testiranju, na primer, da je procedura kontrole sprovedena na neodgovarajući način. Prvo razmišljanje revizora je da li je taj izuzetak izolovani slučaj ili ukazuje na nedostatak interne kontrole. Kod utvrđivanja ovoga, u standardu je navedeno da:

Kada identifikujete izuzetak od propisanih procedura kontrole u kompaniji, treba da utvrdite, uz profesionalni skepticizam, efekat tog izuzetaka na prirodu...

Primer 5. Izveštaj menadžmenta o internoj kontroli nad finansijskim izveštavanjem

Materijalna slabost u internoj kontroli je značajan nedostatak ili skup značajnih nedostataka koji sprečavaju da interna kontrola subjekta pruži objektivno uveravanje da će zaposleni materijalne netačnosti u finansijskim izveštajima blagovremeno sprečiti ili otkriti tokom normalnog obavljanja funkcija koje su im dodeljene. Značajan nedostatak je nedostatak interne kontrole u značajnoj kontroli ili skup takvih nedostataka koji mogu da rezultiraju netačnošću finansijskih izveštaja koji je više nego beznačajan.

Menadžment kompanije XYZ je ocenio efektivnost interne kontrole kompanije nad finansijskim izveštavanjem dana 31.12.20XX i ta ocena identifikuje sledeću materijalnu slabost u internoj kontroli kompanije nad finansijskim izveštavanjem.

(Opišite materijalnu slabost)

Kod donošenja ocene o internoj kontroli nad finansijskim izveštavanjem, koristili smo kriterijume opisane u Internoj kontroli – integrisanom okviru koju je objavio Komitet sponzorskih organizacija – Tredvej komisije. Osim efekta one materijalne slabosti opisane u prethodnom pasusu, smatramo da je dana 31.12.20XX. interna kontrola kompanije nad finansijskim izveštavanjem ispunila te kriterijume.

Naši nezavisni revizori su sastavili potvrdu-izveštaj o našoj oceni interne kontrole kompanije nad finansijskim izveštavanjem. Taj izveštaj se nalazi na strani xx.

Ako se utvrdi da postoji nedostatak interne kontrole, u sledećem koraku treba odlučiti da li je nedostatak „značajan“. Za donošenje te odluke, standard revizije 2. daje sledeću smernicu:

Kod ocenjivanja značaja nedostatka interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem, takođe treba da utvrdite nivo detalja i stepen uveravanja koji bi zadovoljio smotrene zvaničnike da u obavljanju svojih poslova imaju objektivno uveravanje da će transakcije biti propisno evidentirane kako bi se omogućila priprema finansijskih izveštaja u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima. Ako utvrdite da bi nedostatak mogao da spreči smotrene zvaničnike da u obavljanju svojih poslova zaključe da imaju objektivno uveravanje, onda treba taj nedostatak da smatrate bar značajnim nedostatkom. Pošto ste na ovaj način utvrdili da neki nedostatak predstavlja značajan nedostatak, dalje morate da ocenite da li je taj nedostatak, individualno ili u kombinaciji sa drugim nedostacima, materijalna slabost.

U standardu se dalje navodi da su određeni nedostaci u najmanju ruku značajni nedostaci u internoj kontroli. Ovi *de facto* značajni nedostaci su nedostaci u sledećim oblastima:

- Kontrolama nad selekcijom i primenom računovodstvenih politika koje su u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima.
- Programima i kontrolama sprečavanja prevare.
- Kontrolama nad nerutinskim i nesistematskim transakcijama.
- Kontrolama nad procesom finansijskog izveštavanja za kraj perioda, uključujući kontrole nad procedurama koje se koriste za unošenje ukupnih iznosa transakcija u glavnu knjigu; iniciranje, evidenciju i obradu dnevnih unosa u glavnu knjigu; i jednokratne korekcije finansijskih izveštaja i korekcije koje se ponavljaju.

Uz to, predloženi standard navodi da određene okolnosti treba smatrati bar značajnim nedostatkom i snažnim indikatorom da postoji neka materijalna slabost. Ove okolnosti su:

- Ponovno navođenje ranije objavljenih finansijskih izveštaja da bi se pokazala korekcija netačnog podatka.
- Identifikovanje od strane revizora materijalne netačnosti u finansijskim izveštajima za tekući period koji prvobitno nije identifikovala interna kontrola kompanije nad finansijskim izveštavanjem. (Ovo je i dalje snažan indikator materijalne slabosti čak i ako menadžment naknadno ispravi netačnost.)
- Nadzor nad spoljnim finansijskim izveštavanjem i internom kontrolom nad finansijskim izveštavanjem kompanije od strane komiteta za reviziju nije efektivan.
- Za veće, kompleksnije subjekte, funkcija interne revizije ili funkcija procene rizika je neefektivna.
- Za kompleksne subjekte u visoko regulisanim delatnostima, neefektivna funkcija usaglašenosti sa propisima.
- Identifikovanje prevare bilo kojeg obima od strane višeg menadžmenta.
- Značajni nedostaci koji su saopšteni menadžmentu i komitetu za reviziju ostaju nekorigovani nakon razumnog vremenskog perioda.

3.11.2.2. Implikacije izveštavanja „na dan“

Pravila Komisije za HoV zahtevaju da menadžment izvesti o efektivnosti interne kontrole *na dan*, a ne tokom datog perioda. Ova razlika je važna iz nekoliko razloga, uključujući:

- *Obim testiranja.* Izveštavanje o kontrolama u određenom trenutku će zahtevati testiranje kontrola koje je znatno *manje* obimno od testiranja koje se zahteva za izveštavanje o efektivnosti kontrola tokom određenog vremenskog perioda. Strategije testiranja i obim testova detaljnije su opisani u revizorskom standardu 2.

- *Korekcija nedostataka.* Izveštavanje za određeni trenutak omogućava lakšu identifikaciju i korekciju nedostataka. To je tako zato što korekcija nedostatka rano tokom perioda izveštavanja može da navede menadžment da zaključi da interna kontrola funkcioniše efektivno *na kraju tog perioda*. Na primer, pretpostavimo da je kompanija identifikovala materijalnu slabost tokom prvog kvartala fiskalne godine i da je odmah preduzela korektivne mere. Ova korekcija zahteva obelodanjivanje u obrascu 10Q za prvi kvartal, jer se radi o promeni u internoj kontroli koja ima materijalni efekat na internu kontrolu. Pretpostavljajući da su korektivne aktivnosti bile uspešne, kompanija može da zaključi da su kontrole efektivne i za naredne datume izveštavanja.

Korekcija nedostataka. Da bi menadžment mogao da zaključi da je identifikovani nedostatak u kontroli uspešno otklonjen, korigovana kontrola se mora primenjivati i efektivno funkcionisati za onaj vremenski period koji je dovoljan da se donese pouzdan zaključak o njenoj efektivnosti. Utvrđivanje šta čini „dovoljan vremenski period“ zahteva da menadžment da svoju procenu. Ono što treba imati u vidu kod utvrđivanja uključuje:

- *Prirodu cilja kontrole.* Prirodu cilja kontrole koja se razmatra. Na primer, neki kontrolni ciljevi su orijentisani ka transakcijama, usko fokusirani i imaju direktan efekat na finansijske izveštaje. Bankarska usaglašavanja i usklađivanje faktura prodavaca sa listom odobrenih prodavaca su primeri kontrola koje ispunjavaju ove tipove ciljeva. Drugi kontrolni ciljevi su orijentisani ka kontrolnom okruženju, utiču u velikoj meri na subjekat, a imaju samo indirektan efekat na finansijske izveštaje. „Ton na vrhu“ koji određuje menadžment i praksa subjekta u zapošljavanju i obuci su primeri tih tipova kontrola.

Generalno, zbog njihovog indirektnog efekta na finansijske izveštaje i na mogućnost njihovog uticaja na efektivnost drugih kontrola, korekcije kontrola koje su orijentisane ka okruženju treba sprovoditi i one treba da budu efektivne tokom mnogo *dužeg* perioda nego korekcije kontrola koje se više zasnivaju na transakcijama. To znači da će biti potrebno više vremena da se utvrdi da li promena u stavu menadžmenta ima svoj željeni efekat na sprovođenje interne kontrole, nego što bi trebalo vremena da se utvrdi da li se nova procedura usaglašavanja pravilno sprovodi.

- *Prirodu korekcije.* Neke korekcije mogu biti programirane u informaciono-procesnom sistemu subjekta. Na primer, da bi se korigovao nedostatak u kontroli, subjekat može da reprogramira svoj sistem kako bi bio generisan izveštaj o izuzetku. Pretpostavljajući da subjekat ima efektivne opšte kompjuterske kontrole, kompjuterska aplikacija treba dosledno da obavlja isti zadatak tokom neodređenog vremenskog perioda. To znači da reprogramirana aplikacija može biti operativna tokom relativno kratkog vremenskog perioda pre nego što se donese pouzdan zaključak o njenoj efektivnosti. Suprotno tome, pretpostavimo da se od *osobe* zahteva da ispita i adekvatno reši problem stavki identifikovanih u izveštaju o izuzecima. Za razliku od kompjuterske aplikacije, učinak pojedinca će varirati. Iz tog razloga, korekcija koja zavisi od ljudi (a ne od kompjuterskog sistema) treba efektivno da funkcioniše tokom relativno dugog perioda pre nego što se donese pouzdan zaključak.
- *Učestalost korigovane procedure kontrole.* Neke procedure kontrole se obavljaju često, na primer autentifikacija informacija sa kreditne kartice za sve koji elektronski kupuju robu. Ostale procedure se obavljaju ređe, manje vremena je potrebno za dovoljan broj uzoraka transakcija da bi se doneo pouzdan zaključak. Kontrolna procedura autorizacije kreditne kartice može se obaviti hiljadu puta za nekoliko dana. Međutim, ako se usaglašavanje računa obavlja samo jednom mesečno, kontrolu možda

treba sprovoditi više meseci pre nego što budete imali dovoljno dokaza da ocenite njegovu efektivnost.

Na kraju, preduzimanje koraka da bi se korigovao nedostatak u kontroli, a zatim čekanje da prođe izvestan vremenski period, nije dovoljno da menadžment zaključiti da nedostatak više ne postoji. Moraju se testirati nove kontrole, a dokazi dobijeni tim testiranjem moraju biti dovoljni da menadžmentu omoguće da donese zaključak o njihovoj efektivnosti.

3.11.2.3. Prošireno izveštavanje o odgovornosti menadžmenta za internu kontrolu

Iako se to ne zahteva, mnoge kompanije u svoje godišnje izveštaje akcionarima uključuju i izveštaje menadžmenta u vezi sa internim kontrolama. Ovi izveštaji se nalaze uz finansijske izveštaje kompanije. Ovi opciono izveštaji akcionarima obično *nisu* projektovani tako da budu usaglašeni sa zahtevima Komisije za HoV u pogledu izveštavanja.

COSO daje smernice za pripremu tih opcionih izveštaja akcionarima o internoj kontroli. Ove smernice pokušavaju da ostvare ravnotežu između dve potrebe: usaglašenosti i fleksibilnosti. Sa jedne strane, doslednost u izveštavanju između subjekata povećava komunikaciju između subjekta i njegovih akcionara. Sa druge strane, standardni jezik možda nema smisla – menadžmentu je potrebna fleksibilnost kako bi naglasio određena pitanja ili ih saopštio na određeni način.

Imajući to u vidu, COSO preporučuje da izveštaj akcionarima o internoj kontroli uključuje:

- *Kategoriju kontrola koje se obrađuju.* Tipično je da menadžment limitira svoje izveštavanje na internu kontrolu nad finansijskim izveštavanjem i neće se baviti operativnim kontrolama ili kontrolama usaglašenosti.
- *Izjavu o svojstvenim ograničenjima sistema interne kontrole.* Korisno je podsetiti čitaoce na ograničenja internih kontrola, iako je potrebno proceniti koliki treba da bude obim ove diskusije.
- *Izjavu o postojanju mehanizama za sistem monitoringa i reagovanja na identifikovane nedostatke kontrole.* Akcionari žele informacije koje će im pomoći da ocene da li su i koliko dugo će interne kontrole subjekta biti efektivne. Iz tog razloga su korisne izjave o monitoringu i korekciji identifikovanih nedostataka.
- *Referentni okvir izveštavanja.* Odnosno, identifikacija kriterijuma na osnovu kojih se meri sistem interne kontrole.
- *Zaključak o efektivnosti interne kontrole.* Izjava da je menadžment odgovoran za utvrđivanje efektivne interne kontrole obično nije dovoljna ukoliko menadžment ne donese zaključak u pogledu toga da li su te obaveze ispunjene.
- Datum na koji je donet zaključak o efektivnosti.
- Imena potpisnika izveštaja.

Primer 6. predstavlja ilustraciju izveštaja koji daje COSO. Uz pitanja interne kontrole koje preporučuje COSO, neke kompanije se odlučuju da uključe sledeće u svoje izveštaje akcionarima o internoj kontroli:

- *Izjava o odgovornosti.* Relativno je uobičajeno da uprava opiše svoje obaveze u vezi sa projektom i održavanjem efektivne interne kontrole.
- *Komitet za reviziju.* Izjave o komitetu za reviziju obično uključuju opis uloge i zadataka komiteta.

- *Saopštavanje pisanih politika.* Kompanija može želiti da opiše svoje procese dokumentovanja politika i procedura interne kontrole i da te politike saopšti zaposlenima.
- *Organizacioni odnosi.* Ovi komentari se fokusiraju na prenošenje odgovornosti i utvrđivanje odgovarajućih odnosa u izveštavanju u okviru sistema interne kontrole.
- *Osoblje.* U nekim okolnostima, kompanija može da odluči da naglasi neke od svojih politika prema osoblju, kao što su angažovanje, zadržavanje, obuka ili nadoknada i kako te politike doprinose efektivnoj internoj kontroli.
- *Kodeks ponašanja.* Diskusije o kodeksu ponašanja u kompaniji mogu da uključe jedno ili više od navedenog:
 - Kratak opis glavnih elemenata kodeksa;
 - Kako se kodeks saopštava;
 - Kako se usaglašenost sa kodeskom prati i primenjuje.
- *Interna revizija.* Izjave su obično limitirane na jednostavan opis uloge koji interna revizija ima u ukupnom sistemu internih kontrola.

Primer 6. Izveštaj o internoj kontroli u godišnjem izveštaju akcionarima⁴¹

Sistem interne kontrole

Kompanija XYZ održava sistem interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem koji je projektovan tako da pruži objektivno uveravanje menadžmentu kompanije i nadzornom odboru u vezi sa pripremom pouzdanih objavljenih finansijskih izveštaja. Taj sistem sadrži mehanizme samomonitoringa i aktivnosti se preduzimaju na korekciji nedostataka koji se identifikuju. Čak i efektivan sistem interne kontrole, bez obzira koliko je dobro projektovan, ima svojstvena ograničenja – uključujući mogućnost zaobilaženja ili nepoštovanja kontrola – i zato može da pruži samo objektivno uveravanje u vezi sa pripremom finansijskih izveštaja. Nadalje, zbog promena u uslovima, efektivnost sistema interne kontrole može vremenom da varira.

Kompanija je ocenila svoj sistem interne kontrole dana 31.12.20XX. u skladu sa kriterijumima za efektivnu internu kontrolu nad finansijskim izveštavanjem opisanu u Internoj kontroli – integrisani okvir koju je objavio Komitet sponzorskih organizacija Tredvej komisije. Na osnovu ove ocene, kompanija smatra da je dana 31.12.20XX. njen sistem interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem ispunio te kriterijume.

Kompanija XYZ

Potpisao: Generalni direktor

Finansijski direktor/ Šef računovodstva

Datum

41 Interna kontrola-integrisani okvir, Komitet organizacija-sponzora Tredvej komisije, objavio ga AICPA, 1994, str. 139.

COSO izveštaj napominje da „su formulacije u ovom primeru izveštaja date kao vodič, što posebno može da bude korisno menadžmentu sa malo ili bez iskustva u izveštavanju o internoj kontroli. Namera ovog primera izveštaja nije da njegove formulacije budu apsolutan standard – menadžment može da ga modifikuje ili da koristi svoje formulacije.“

Ovaj primer izveštaja je opcioni izveštaj o internoj kontroli koji kompanija može da uključi u svoj godišnji izveštaj akcionarima. Namera nije bila da bude usaglašen sa izveštajem o internoj kontroli koji zahteva Komisija za HoV.

3.11.2.4. Odgovornost za finansijsko izveštavanje

Menadžment može želeći da izvesti svoje akcionare o pitanjima koja nisu interna kontrola. To mogu da budu:

- Odgovornost menadžmenta za pripremu finansijskih izveštaja.
- Korišćenje procena u pripremi finansijskih izveštaja.
- Odgovornost za nezavisne revizore.

Kada kompanija odluči da uključi te informacije u svoj izveštaj, to treba da uradi na način koji je odvojen od diskusije i zaključaka o internoj kontroli. Nije neophodno da kompanija ima dva izveštaja – ona pre može da kombinuje izveštaj o finansijskom izveštavanju sa diskusijom o internoj kontroli, sve dok je taj kombinovani izveštaj jasan. To se, na primer, može postići odvojenim naslovima koji identifikuju dva elementa kombinovanog izveštaja.

Primer 7. prikazuje izveštaj o odgovornosti menadžmenta za finansijsko izveštavanje.

Primer 7. Izveštaj o odgovornosti menadžmenta za finansijsko izveštavanje u godišnjem izveštaju akcionarima⁴²

Finansijski izveštaji

Kompanija XYZ je odgovorna za pripremu, integritet i pošteno prikazivanje svojih objavljenih finansijskih izveštaja. Finansijski izveštaji, prikazani na stranama xx do yy, su pripremljeni u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima i, kao takvi, uključuju iznose koji se zasnivaju na procenama i mišljenju menadžmenta. Kompanija je takođe pripremila ostale informacije uključene u godišnji izveštaj i odgovorna je za njihovu tačnost i doslednost sa finansijskim izveštajima.

Nezavisna revizorska firma ABC & Co. je obavila reviziju finansijskih izveštaja, a imala je neograničen pristup celokupnoj finansijskoj evidenciji i podacima povezanim sa njom, uključujući zapisnike sa svih sastanaka akcionara, nadzornog odbora i komiteta odbora. Kompanija smatra da su izjave date nezavisnim revizorima tokom revizije validne i odgovarajuće. Izveštaj o reviziji ABC& Co. nalazi se na strani xx.

⁴² Interna kontrola – integrisani okvir, str. 140.

Pitanja za proveru znanja

- Šta se podrazumeva pod efektivnošću sistema interne kontrole?
- Koji su kriterijumi za procenu efektivnosti interne kontrole za COSO, CoCo i Turnbull sisteme?
- Nabrojte faktore komponenti interne kontrole koji se mogu ocenjivati?
- Koji su kriterijumi za procenu interne kontrole kod sistema internih kontrola u javnom sektoru?
- Objasnite sistem vrednovanja efektivnosti internih kontrola?
- Izložite akcioni plan procene interne kontrole.
- Objasnite šta su kontrolni ciljevi i kako se oni utvrđuju.
- Koje su karakteristike efikasnih internih kontrola?
- Komentarišite evaluaciju interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem.
- Kako izgleda izveštaj o internoj kontroli? Šta je njegov sadržaj?
- Navedite korake u evaluaciji interne kontrole.
- Kako se vrši evaluacija efikasnosti monitoringa interne kontrole?
- Kako biste izvršili pregled i analizu kontrolnog okruženja?
- Kako se sve može rangirati stepen adekvatnosti efikasnosti interne kontrole?



IV glava

Samoocenjivanje interne kontrole

CILJEVI UČENJA

Nakon ovog poglavlja trebalo bi da budete sposobni da razumete i komentarišete sledeće kategorije:

- Definisanje samoocenjivanja kontrole
- Značaj samoocenjivanja kontrole
- Standardi interne revizije o CSA
- Metodi samoocenjivanja kontrole
- Workshop i facilitator
- Proces CSA putem radionica
- Upitnik za CSA glavne knjige
- Procedure samoocenjivanja kontrole putem radionica

4.1. DEFINISANJE SAMOOCENJIVANJA

Samoocenjivanje kontrole je verovatno najefikasniji način za upravljanje rizikom i ocenjivanje neformalne kontrole. Ono obuhvata okupljanje timova u organizovane radionice. U radionici tim može da razmatra koji su rizici prisutni i kako upravljati njima. Svi ljudi upravljaju rizicima kao deo njihovog svakodnevnog života, na poslu i van posla, mada oni obično to rade a da nisu ni svesni svojih ciljeva ili rizika. Mnogi ljudi obavljaju svoje poslove a da skoro nikad ne razmišljaju o riziku ili čak koji su njihovi ciljevi. Dobro vođena radionica ima za rezultat bolje razumevanje ciljeva tima i rizika koji su prisutni. Ona pomaže da se izgradi konsenzus o tome kako treba upravljati rizicima i po kom prioritetu.

Potonuće Titanika, krah Enrona, kolapsi Equitable Life i Marconi-a i železničke nesreće u kojima su poginuli mnogi ljudi i koje su imale za rezultat deprivatizaciju Railtrack-a, su sve primeri propusta da se upravlja rizikom. CSA je moćno sredstvo koje pomaže menadžmentu da upravlja rizikom i obezbedi dokaze komitetima za reviziju. Kada se dobro obavi CSA može takođe da ima velikog uticaja na efikasnost organizacije.

Neizvesnost i nesigurnost često vodi ka riziku. Upravljanje rizikom omogućava organizacijama da efikasnije rešavaju pitanje nesigurnosti, i da smanje verovatnoću ili uticaj negativnih događaja, i povećaju korist od povoljnih događaja.

U poslednjih deset godina se sve više posvećuje pažnja upravljanju rizikom. To je delimično odgovor/reakcija na mnoge spektakularne korporativne neuspehe i verovatno je rezultat „reinženjeringa” – restrukturiranja do kojeg je došlo u mnogim organizacijama gde je ukinuto upravljanje rizikom i gde su nestale kontrole upravljanja. Iako je „upravljanje rizikom” u bilo kom obliku staro koliko i čovečanstvo, ono se tradicionalno fokusiralo na upravljanje rizicima koji su nastali za vreme specifičnih aktivnosti. Ono što je novo je stavljanje akcenta na poslovni poduhvat ili poslovni rizik. Ovde se rizik posmatra iz perspektive ozbiljnih situacija za celu organizaciju i posmatraju se strateški rizici kao i operativni rizici.

Samoocenjivanje kontrole je revizijski pristup koji pruža internom revizoru mogućnost da saraduje sa menadžmentom u identifikovanju rizika kontrola i unapređenju ukupnog kontrolnog okruženja u instituciji. Ovo je dragocena tehnika koja se koristi u revizijama na bazi rizika.

Samoocenjivanje kontrole (*Control self-assessment - CSA*) je metodologija koja se koristi za pregled ključnih poslovnih ciljeva, postojećih rizika pri postizanju ciljeva i internih kontrola propisanih za upravljanje tim rizicima. Neki zagovornici CSA proširuju ovaj opis da uključi i rizik, prednosti i mane i generalnu efektivnost sistema pri obezbeđivanju da ciljevi organizacije budu ispunjeni.⁴³

Samoocenjivanje je proces u kome rukovodstvo i/ili grupa zaposlenih analiziraju svoje aktivnosti i poslove i procenjuju efikasnost internih kontrolnih procedura i postupaka. Sistem samoocenjivanja nije zamena za internu reviziju. Metodologiju samoocenjivanja kontrole mogu koristiti menadžeri i interni revizori za ocenjivanje adekvatnosti rizika menadžmenta i kontrolnih procesa organizacije. Interni revizori mogu upotrebljavati programe samoocenjivanja kontrole za prikupljanje značajnih informacija o rizicima i kontrolama za potrebe revizijskog plana zasnovanog na visokim rizicima, neobičnim oblastima i postići veću saradnju operativnih menadžera i radnih ekipa.

Samoocenjivanje kontrola je forma revizije, ali takve koja je izvršena od strane samih operativnih oblasti, obično uz pomoć internih revizora. Cilj samoocenjivanja kontrola je da lokalni menadžment sam proceni:

- ključne rizike u njihovoj oblasti,
- finansijsku implikaciju svakog rizika,
- korake koji će biti preduzeti u cilju kontrole rizika,
- korake koji će biti preduzeti da bi osigurali da kontrole funkcionišu.

Samoocenjivanje kontrole ne treba posmatrati kao zamenu za nezavisnu revizorsku funkciju u organizaciji, ali ovo može značiti da kada revizori dođu da urade njihov posao, pronađu bolji kontrolni ambijent kao rezultat samoprocenjivačkog rada učinjenog od lokalnog menadžmenta.

43 CSA se često naziva i samoocenjivanje kontrole/rizika (*control/risk self-assessment - CRSA*), naročito u Kanadi gde je Kanadska asocijacija za standarde tražila revidiranje terminologije. Drugi termini koji se koriste umesto CSA uključuju samoocenjivanje upravljanja, samoocenjivanje kontrole i samoocenjivanje rizika i poslovno samoocenjivanje.

Prednosti samoocenjivanja kontrole su:

- linije rukovođenja postaju mnogo uključnije u rizike i kontrole,
- pregledi kontrola će biti češći nego da se prepuste Internoj reviziji,
- linije rukovođenja biće sposobnije da predvide neadekvatnost ili neumerenost kontrola,
- linijsko osoblje postaje više svesno kontrolnih tema.
- Nedostaci samoocenjivanja kontrole su:
 - linijski menadžment možda ne može biti otvoren u osvetljavanju nedostataka,
 - moguće je dupliranje napora sa Internom revizijom,
 - linijski menadžment je može doživeti kao birokratsko nametanje,
 - linijski menadžment možda nema dovoljno vremena da ga izdvoji za samoocenjivanje.

4.2. ALATI I TEHNIKE ZA SPROVOĐENJE CSA

Pristup koji koriste radionice za samoocenjivanje kontrole, koji revizori putem specijalizovanih obuka u radionicama provode kroz celu organizaciju, je uspešan kroz relativno dug vremenski period. Ako su ljudi u središtu svih kontrolnih postupaka, tada je važno da im se obezbedi forum koji dopušta punu slobodu da se izraze i takođe obezbedi da su svi važni uzroci i razlozi nastajanja rizika pokriveni.

Postoji pet ključnih komponenti za uspešne radionice, četiri od njih su prvenstveno vezane za odgovornosti *facilitation tima*.⁴⁴

Prvo, *facilitatori*⁴⁵ će intervjuisati menadžment i učesnike pre nego što radionica počne sa radom. Ovi će na taj način steći razumevanje o primarnim namerama i svrsi postojanja tima, trenutnim ciljevima i značaju u sveukupnoj strategiji organizacije. Menadžment i učesnici radionice će proučiti svu dostupnu dokumentaciju u cilju razumevanja funkcionisanja tima, procesa i dinamike. Sve ove aktivnosti treba da dovedu do toga da diskusija teče ravnomerno i glatko bez čestih prekida kako bi istraživači mogli objasniti terminologiju. Na taj način bi se smanjio rizik od propuštanja ozbiljnih diskusija o osetljivijim i značajnijim temama. *Facilitatori*, takođe moraju biti pripremljeni da izbegnu rizik formiranja prestrogog početnog mišljenja koje bi moglo ugroziti njihovu objektivnost u toku rada radionice.

Drugo, timu koji učestvuje u radionicama treba vremena da dođe do pravog rešenja i da razvije ideje koje su trenutno istaknute kao najbolje u njihovom razmišljanju. Njima je potrebno vreme za diskusiju i razmatranje tih ideja, a takođe je potrebno da uvide da su njihova mišljenja prihvaćena od strane *facilitatora*. Prirodno, svaka grupa ljudi želi da razgovara prvo o njihovim idejama, pre nego što sasluša program rada, odnosno dnevni red. Prema tome, posle kratkog upoznavanja, dobra radionica počinje u razmeni najboljih predloga o tome koje operacije su najsvrsishodnije za tim i koje su glavne prepreke sa kojima

44 Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, Sawyer's Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, June 2003, 419-434

45 *Facilitator* je stručno lice odgovorno za rukovođenje manjom grupom osoba u vođenju diskusija o posebnim temama. Facilitator nije sličan instrukturu i nije izvor informacija, ali on koristi stručnost da iz malih grupa dobije značajne informacije i ostvari zadate ciljeve. U odabranim malim grupama facilitator vodi grupu kroz pitanja i vežbe o samoproučavanju materijala, procesa i stručnih lica sve dok učesnici u grupi ne dođu do krajnjih rezultata.

se susreću pokušavajući da postignu ciljeve, odnosno početne namere. Tokom prvih pola sata rada radionice, tim identifikuje predmete debate koji su značajna barijera za njegov efikasan rad. Diskusija o tim poteškoćama, odnosno slabostima, može trajati dva sata ili više. Za vreme ovog procesa tim počinje da identifikuje osnovne uzroke i razloge, a ne samo simptome, što obično dovodi do toga da interna snaga ovih barijera, bude dovoljna da označi neke od tema za debatu. *Facilitatori* takođe registruju i one aspekte koji zahtevaju spoljnu pomoć, koja može biti pružena posle radionice.

Treća komponenta može početi kada su se učesnici radionice uverili da su njihova interesovanja identifikovana i prodiskutovana. Koristeći jedan od kontrolnih okvira kao vodič, učesnici mogu odgovoriti na seriju pitanja kako bi se uverili da je ceo spektar kontrolnih tema proučen i ispitan u radionici. Mnogi timovi za samoocenjivanje koriste elektronsku tehnologiju za glasanje kako bi prikupili glasove o gore pomenutim temama i laptop kompjutere da sakupe ključne elemente za diskusiju. Tehnička oprema ubrzava proces prikupljanja informacija, obezbeđujući brojne grafičke prikaze. Troškovi za opremu možda nisu dozvoljeni za mala revizorska odeljenja, ali oni ne treba da budu obeshrabreni. Oni treba da imaju u vidu da su timovi najvećih revizorskih kuća tokom nekoliko godina održali i preko 150 radionica sa velikim uspehom, pre nego što su počeli prvi eksperimenti sa elektronskim glasanjem 1991. godine. Istinsko slušanje učesnika i prihvatanje njihovih komentara je mnogo značajnije od tehnologije.

Četvrta kritična komponenta je brzo vraćanje rezultata diskusija i glasanja učesnicima radionica. Ovo se veoma razlikuje od procesa za pripremu i distribuiranje revizorskog izveštaja. Pre svega, rezultat i procena sastoje se u tome što pripadaju timu koji učestvuje u radionici, to je snimak njihovih diskusija i može im biti vraćen prvom prilikom, po mogućnosti sledećeg dana. Njima je potreban snimak sopstvenih razmišljanja kako bi mogli da preuzmu korektivne akcije na najvažnijim temama.

Ukoliko *facilitation tim* provodi dane u uređivanju i formulisanju dokumenta, slično revizorskim izveštajima, desiće se dve destruktivne stvari: prvo, učesnici će se vratiti svojim poslovima, zasićeni dobijenim zadacima, zaboraviće šta je razmatrano i diskutovano i odložiće preduzimanje akcija; drugo, kada se dokument konačno pojavi, ponos za autorstvo i vlasništvo nad zaključcima i odlukama će nestati i biće tretiran kao izveštaj sačinjen od nekog spolja.

Peta i finalna komponenta koja utiče na uspeh je akcija. Učesnici u timu i menadžeri moraju odlučiti koje akcije će prvo preduzeti, iako retko imaju vremena da odmah urade sve što su prodiskutovali. Tipično, stavke koje proizvode najveće troškove i koje su povezane sa autoritetom tima i neposrednom snalažljivošću, biće prvo urađene. Veoma često biće i drugih potencijalno vrednih akcija koje su takođe odgovarajuće za primenu, ali koje prevazilaze mogućnosti tima ili su podobnije za druge timove. U tim slučajevima, revizor može pomoći timu i lokalnom menadžmentu tako što će upozoriti viši menadžment ili predlažući da timovi rade zajedno. Ponekad se može pojaviti značajan predmet diskusije koji zahteva dublje analize ili istrage da bi se definisala složenost problema. U ovim slučajevima od pomoći mogu biti drugi revizorski alati. Kao i sa zaključcima konvencionalne revizije i kod samoprocenjivanja je potrebno da se zaključci saopšte top menadžmentu i Upravnom, odnosno Nadzornom odboru, pogotovo ako je rizik za organizaciju značajan. Ovakvi zaključci mogu proizaći iz samo jedne radionice, ali će češće proizaći iz upoređivanja rezultata nekoliko radionica, svih ili onih koje otkrivaju narušavanje modela ili kretanja, odnosno trenda.

Kao i kod revizije, važno je da se ovi zaključci prvo predstavljaju višem menadžmentu (osim ako on sam nije izvor problema) da bi mogao odmah da preduzme akciju. Za razliku od okvira za internu kontrolu, koncept rizika uključuje eksterne faktore koji mogu uticati na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve. Mnogi samoocjenjivači jednostavno su prilagodili postojeće kontrole rizika, uključujući eksterne faktore koji utiču na povećanje rizika.

Ponekad ima smisla pozvati pojedince iz različitih delova organizacije, koji se možda ne poznaju, ali koji imaju značajne veze u procesu rada, istraživanja, nabavke, inventarske kontrole, računovodstva i dr. Na ovakvim sastancima učesnici obično otkrivaju značajne mogućnosti za ispravku preklapanja, praznina i nepotrebnih troškova u komunikaciji.

Uspjeh kontrole samoocjenjivanjem postavlja zahtjeve pred organizaciju. Ljudi pronalaze korisne alate i iznose svoje težnje. Obično timovi koji su tek prošli kroz radionicu, traže od *facilitatora* da se vrate i da počnu drugu radionicu u kojoj se nadaju da će dublje učiti u oblast problema i osmisliti rešenje. Poželjno je da samoocjenjivanje kontrole bude sprovedeno interno, kao integralan proces učenja u organizaciji.

U tri situacije je važno otkriti spoljne izvore rizika. Prva od njih je u inicijalnom treningu i implementaciji, kada su uloženi veoma visoki, a veština na najnižem nivou. Koristeći iskustvo profesionalne pomoći može se premostiti praznina. Druga je kada top menadžment odluči da uvede radionicu za kontrolu rizika samoocjenjivanjem. Ponovo su uloženi vrlo visoki, nezavisnost i objektivnost kritični, a takođe oni mogu biti zainteresovani za neformalne zahtjeve za upoređivanje sa sličnim eksternim grupama. Treća situacija se dešava kada dobro ustanovljen program samoocjenjivanja kontrole zahteva podešavanje ili spoljni pregled. To je periodično dobra ideja, pošto samoocjenjivačka praksa i tehnologija još uvek brzo napreduju, a interni revizori treba da dokazuju svoje razumevanje kontrole, psihologije i primenu tehnologije.

4.3. ODNOS IZMEĐU SAMOOCENJIVANJA KONTROLE I INTERNE REVIZIJE

Za razliku od većine konvencionalnih revizorskih aktivnosti, samoocjenjivanje kontrole ima veoma širok obim, prikuplja materijalne informacije brzo i interaktivno, i provodi malo vremena u potvrđivanju i izveštavanju. Iz perspektive menadžera rizika to obezbeđuje brzu i obično pouzdanu procenu rizika na makro nivou, ali za razliku od nekih kontrolnih alata, nije projektovano za dublje istraživanje. Kada se samoocjenjivanje sprovodi kontinuirano kroz organizaciju, ono je idealan alat za identifikaciju rizika i visoko vredna oblast u kojoj može biti efikasno vođenje kontrole. Učesnici radionica su obično veoma zainteresovani za identifikaciju glavnih problematičnih oblasti.

Institut internih revizora (IIA) smatra da CSA efikasno pojačava internu reviziju. Jedna od primarnih odgovornosti odbora i nadležnih u bilo kojoj organizaciji je obezbeđivanje interesnih strana putem pregleda aktivnosti organizacije. Interna revizija, po definiciji, pomaže članovima organizacije u efikasnom oslobađanju od odgovornosti.

Putem samoocjenjivanja kontrole, interna revizija i operativni kadar saraduju da bi proizveli ocenu operacija. Ova sinergija pomaže internoj reviziji da pomogne menadžmentskoj funkciji pregleda poboljšanjem kvaliteta i kvantiteta raspoloživih informacija. Kvantitet se povećava kako se interna revizija oslanja na operativni kadar da aktivno učestvuju u CSA, skraćujući tako vreme provedeno u prikupljanju podataka i procedurama potvrđivanja

tokom revizije. Kvalitet se poboljšava pošto kadar ima detaljnije razumevanje procesa nego što revizor može da razvije tokom kratkog vremenskog perioda.

Neki CSA formati nisu pogodni za analitički pregled. Na primer, rezultati CSA treba da pokazuju da 75% učesnika u CSA u datoj radionici veruje da je integritet menadžmenta prihvatljiv, dok 25% učesnika veruje da je integritet menadžmenta ispod prihvatljivog nivoa. Entiteti koji koriste CSA da efikasno pregledaju ove tipove meke kontrole mogu da odrede rezultate metodama kao što je upoređivanje radnih grupa, odeljenja ili generičkih rezultata istraživanja iz njihove regije ili sektora. Podaci prikupljeni tokom CSA procesa koje je teško revidirati takođe mogu biti upoređeni korišćenjem tehnike kontrolne grupe gde se nedostaci u strategiji menadžmenta koriste nakon upoređivanja stvarnih rezultata s idealnim ili očekivanim rezultatima.

Mnoge organizacije za internu reviziju koje koriste CSA za prikupljanje podataka o mekoj kontroli koriste redovno ovu tehniku. Analitički rad, iako nije formalna eksplicitna potvrda, potvrđuje rezultate prikupljenih informacija.

IIA preporučuje korišćenje sinergije stvorene interakcijom revizora i učesnika u CSA za dodavanje povećane vrednosti organizaciji putem funkcije interne revizije. IIA podržava korišćenje CSA za:

- Povećanje obima pokrivača izveštavanja interne kontrole tokom date godine.
- Određivanje rada revizije pregledom visokih rizika i neuobičajenih stavki primećenih u rezultatima CSA.
- Povećanje efikasnosti korektivnih postupaka prenosom vlasništva na operativni kadar.

Tamo gde entiteti smatraju da ne treba da poboljšaju kvalitet i kvantitet podataka interne kontrole koji se izveštavaju menadžmentu, CSA oslobađa resurse interne revizije i umanjuje troškove posla revizije. Ovaj fenomen predstavlja promenu u kontroli pregleda organizacije. Zbog povećanja u neformalnim, fleksibilnim kontrolnim strukturama u današnjoj ekonomiji, većini organizacija je potrebna jača tehnika kontrole, pa CSA može da predstavlja sredstvo za ostvarenje tog cilja.

Ulaganje interne revizije u neke CSA programe je prilično značajno. To može da bude putem sponzorisanja, dizajniranja, implementiranja njihovih procesa, održavanje treninga, podrška fesilitatorima, pisanje i izveštavanje, i orkestriranje učešća menadžmenta i radnih timova. U drugim CSA programima, interna revizija je minimalno uključena, ponaša se kao zainteresovana strana i konsultant celog procesa i kao konačni verifikator ocene rezultata timova. U većini programa interna revizija ulaže napore u organizaciju između gore dva opisana ekstrema. Raste promišljenost kada su interni revizori uključeni u CSA program i pojedinačne radionice. Izvršni direktor revizije treba da nadzire objektivnost osoblja interne revizije, preduzima mere da se ostvari objektivnost, i poveća poverenje u interne revizore, i da obezbedi da pristrasnost ili neobjektivnost ne deluju na krajnje prosuđivanje osoblja. *Standard 1120* tvrdi: Interni revizori treba da imaju objektivni i nepristrasni stav i da spreče konflikt interesa.

CSA program povećava tradicionalnu ulogu aktivnosti internih revizora pomažući menadžmentu u izvršavanju njihovih odgovornosti da utvrde i pomognu upravljanje rizikom i kontrolnim procesima i da ocene adekvatnost sistema. Kroz CSA programe interni revizori i poslovne jedinice i funkcije sarađuju da bi došli do boljih informacija koliko dobro funkcionišu kontrolni procesi i koliko su značajni ostali rizici.

Iako daje podršku osoblju za CSA program kao što je facilitator i specijalista, interni revizori često misle da to može umanjiti napore prikupljanja informacija o kontrolnim procedurama i eliminiše neka ispitivanja. CSA program treba da poveća pokrivanje procene kontrolnih procesa kroz organizaciju, poboljšavajući kvalitet korektivnih aktivnosti analiziranih procesa i fokusira rad interne revizije na pregledanju procesa visokog rizika i neuobičajenih situacija. Ona se može fokusirati na oceni valjanosti zaključaka izrađenih od CSA procesa sintetizujući informacije sakupljene od delova kompanije, i izražavajući njihovo sveobuhvatno mišljenje o efektivnosti kontrola višeg menadžmenta i komiteta za reviziju.

Standardi interne revizije nisu posebno precizirani za CSA, ali mogu da pruže smernice u ovom području. Relevantni *Standardi* su Objektivnost, Profesionalna stručnost, Opseg posla, i Procena rizika. Ukoliko odeljenje interne revizije vodi proces CSA i/ili radionice, interna revizija treba da održi objektivnost putem implicitnih ili eksplicitnih procesa atestacije. CSA može da se koristi kao sredstvo za procenu rizika, kao pomoć pri određivanju vremena i frekvencije programa revizije. U ovim slučajevima, CSA postaje dodatni izvor za operativno odeljenje. Ukoliko se rezultati CSA koriste u vezi sa (ili kao dopuna) reviziji, rezultati treba da budu nezavisno verifikovani u obimu za koji direktor interne revizije smatra da je odgovarajući. Revizor mora da se uveri da su rezultati potpuni. Rezultati samoocenjivanja su potpuni kada predstavljaju kompletan i tačan odraz stvarnosti, odnosno podaci treba da budu potpuni, kompetentni, relevantni i korisni da pruže solidnu osnovu za nalaze i preporuke revizije.

4.4. SAMOOCENJIVANJE KONTROLE OD STRANE MENADŽMENTA

Metodologija koja podrazumeva samoocenjivanje kontrole je koristan i efikasan pristup koji rukovodioci mogu primenjivati u proceni kontrolnih procedura koje se sprovode u organizaciji.

Organizacija koja koristi samoocenjivanje kontrole treba da uspostavi zvanični i dokumentovani proces koji rukovodiocima omogućava da učestvuju u samoocenjivanju sa ciljem da:

- identifikuju rizike i izloženost;
- procene kontrole koje umanjuju te rizike;
- utvrde akcione planove koji će voditi umanjivanju rizika;
- utvrde verovatnoću ostvarivanja utvrđenih ciljeva organizacije.

Međutim, većina vodećih autoriteta, odnosno ljudi sa iskustvom u sprovođenju procesa samoocenjivanja kontrole naglašavaju sledeće:

- bez podrške sa vrha sprovođenje procesa samoocenjivanja kontrole je gotovo nemoguće;
- odgovornost mora biti na linijskim rukovodiocima;
- najviše rukovodstvo treba da „sponzoriše“ ovaj program;
- bitna je atmosfera otvorenosti;
- mora da postoji poslovna potreba koja će voditi proces;
- neophodni su dobri koordinatori;

- svi revizori moraju posedovati neophodne sposobnosti;
- svi rizici treba da budu identifikovani;
- proces samoocenjivanja ima strmu krivu učenja;
- proces najviše pogoduje organizaciji u kojoj postoji etika uključenosti i davanja ovlašćenja.

Sprovođenje se prema tome mora voditi obazrivo. Mogu se organizovati radionice ili ispitivanja, koja su možda najbolja na samom početku procesa.

Samoocenjivanje je bazirano na upitniku koji uključuje pet međusobno povezanih komponenti sistema interne kontrole, kako je to opisano u publikaciji *COSO Integrisani okvir interne kontrole* (kontrolno okruženje, procena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija, i praćenje).

Niz pitanja vezanih za svaku od ovih komponenti su uglavnom jednostavna pitanja koja zahtevaju odgovore „da“ ili „ne“, pažljivo osmišljena tako da ih ispitanici razumeju. Ova pitanja treba da budu usmerena na potvrdu da postoje kontrole i da one funkcionišu. Treba ih razmotriti kroz otvorenu diskusiju sa pojedincima koji treba da odgovaraju na pitanja. Odgovor „ne“ ukazuje na slabost koja se mora rešavati. Sva pitanja možda nisu primenljiva, pa prema tome nije neophodno popunjavati svaki deo upitnika. Bez obzira na to, ukoliko se preskoče čitave oblasti, odnosno pojave se praznine, to treba pomenuti u preporukama.

Ocena strukture interne kontrole nije jednokratna aktivnost već stalni proces. Odgovorna lica treba stalno da ukazuju na moguća poboljšanja dizajna i funkcionisanja interne kontrole. Samoocenjivanje kontrole pruža dobru osnovu za identifikovanje i ispravljanje slabosti u sistemima kontrole. Praksa u javnom sektoru je da se samoocenjivanje kontrole sprovodi godišnje sa ciljem da se proceni ostvareni napredak i efektivnost u sprovođenju interne kontrole.

4.5. SAMOOCENJIVANJE KONTROLE U ODNOSU NA TRADICIONALNU INTERNU REVIZIJU

Samoocenjivanje kontrole se razlikuje od drugih vrsta tradicionalne interne revizije u tome što menadžeri i zaposleni u instituciji preuzimaju odgovornost za interne kontrole.

- Zaposleni u određenim odeljenjima ocenjuju interne kontrole.
- Timovi za upravljanje projektima vrše pregled rizika i kontrole i ocenjuju metode za smanjenje rizika.
- Radionice CSA obezbeđuju forum za menadžere i osoblje da ocene rizike i kontrole koji se odnose na poslovne ciljeve.

Primenom CSA interni revizori unapređuju i upoznaju druge sa koncepcijama rizika i kontrole. U tradicionalnoj reviziji revizor preporučuje kontrole na bazi istorijskih slabosti. Ovaj pristup korigovanja slabosti često dovodi do konflikta između internog revizora i menadžmenta.

Učešćem i saradnjom sa radnim timom na CSA verovatnije je da će menadžment i osoblje lakše da prihvate rezultate, koji mogu da obuhvataju i nove procedure, nego ako rezultati potiču iz tradicionalne interne revizije.

Uprkos inherentnim prednostima samoocenjivanje neće biti uspešno ukoliko timovi projekta nisu otvorenog karaktera i poštteni. Ovo se može dogoditi zbog izvesnog broja razloga, kao što su strah od pritisaka menadžmenta, strah od toga da je revizor taj koji pomaže u ovom poslu, strah od izveštavanja o rezultatima radionice, ili jednostavno strah od izražavanja mišljenja u grupi.

U nekim slučajevima tajnim glasanjem se mogu eliminisati problemi, ali drugi oblici ocene kontrole, kao što su tradicionalna ili interna revizija na bazi rizika, mogu više odgovarati ukoliko sredina ne odgovara za primenu CSA. Opšte je pravilo da organizacije koje koriste CSA mogu da zakluče da samoocenjivanje može da obuhvati jednu trećinu vremena internog revizora, a da se preostali poslovi odnose na tradicionalnu reviziju i reviziju na bazi rizika.

Samoocenjivanje predstavlja moćan način da se sakupe informacije revizije u pravim okolnostima, na primer, kada su potrebne informacije o „nemerljivoj (soft)” kontroli, kada revizori žele da obuču druge o tehnikama samoocenjivanja, i kada revizori pokušaju da učvrste odgovornost menadžmenta za rizike i kontrole. Međutim, važno je zapamtiti da samoocenjivanja nisu samo verbalni dokazi, kao na primer: intervjui za vreme revizije, i da moraju biti testirani kada se koriste da se formira ukupno mišljenje interne revizije o internoj kontroli organizacije.

4.6. IZBOR TEMA ZA SESIJE SAMOOCENJIVANJA KONTROLE

Samoocenjivanje kontrole se može koristiti za mnoge namene kao što su ocena rizika, ocenjivanje procesa i ocenjivanje kontrolnog okruženja. Ili se mogu koristiti radionice samoocenjivanja da bi se odredio delokrug rada revizije. Glavne teme sesija CSA koje treba odabrati su sledeće:

- *Identifikacija rizika* - Timovi se fokusiraju na rizike sa kojima se suočavaju u postizanju svojih poslovnih ciljeva, i na kontrole koje se primenjuju za upravljanje ključnim rizicima.
- *Kontrolni ciljevi* - Timovi se fokusiraju na načine koji se primenjuju da se postigne dati cilj, a zatim utvrđuju rizike koji mogu još uvek da nastanu - rezidualni rizici - uprkos kontrolama koje postoje. Ovaj pristup najbolje funkcioniše kada se veruje da su kontrole već u dobrom obliku pošto se njime ovo potvrđuje i omogućava revizorima da pređu na druge oblasti.
- *Efikasnost kontrole* - Timovi se fokusiraju na to kako primenjene kontrole funkcionišu. Kontrole se najverovatnije identifikuju pre radionice, a radionica se koristi da se potvrdi njihovo funkcionisanje. Ovaj format može da koristi poseban kontrolni okvir, kao što je okvir koji je kreirao COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) da bi se utvrdile kontrole koje postoje prema kategorijama iz okvira. CSA je posebno koristan prilikom ocene nemerljivih ili neformalnih kontrola o kojima se diskutuje u ovom okviru.
- *Kontrole procesa* - Timovi ispituju procese od početka do kraja i utvrđuju jake i slabe strane svakog postupka u procesu. Odeljenja za reviziju koja obavljaju revizije bazirane na procesima često koriste ovaj pristup.
- *Kontrole odeljenja* - Timovi ispituju ukupnu situaciju odeljenja i utvrđuju stvari koje pomažu funkciju odeljenja kao i stvari koje mogu sprečiti odeljenja da ispunje svoje ciljeve. Ova vrsta CSA često zahteva da se bar malo vremena posveti

planiranju održavanja radionice. Način na koji se obavljaju ove ocene su različite u raznim organizacijama. Veliki broj pristupa odražava razlike u strukturi, nivou nadležnosti zaposlenih, načinu upravljanja, i politikama koje postoje u organizaciji.

4.7. PRIMENA SESIJA SAMOOCENJIVANJA KONTROLE

Ključ za efektivnost CSA leži u izvršavanju. Mada postoje različiti načini da se primeni CSA većina stručnjaka preporučuje pristup održavanja sastanaka. Vrednost ovakvog pristupa samoocenjivanju je razmena mišljenja, ideja i perspektiva što pomaže da se stvori jedna zajednička perspektiva. Ako se pravilno primeni on obezbeđuje mehanizam i forum za razmenu ideja o tome:

- Šta se radi;
- Koji potencijalni uticaji izvesnih rizika mogu postojati;
- Koje tekuće aktivnosti upravljanja rizikom postoje u instituciji; i
- Koje dodatne strategije postoje za ublažavanje i optimizaciju.

Primenom nekih od dalje navedenih sugestija, interni revizori, menadžeri odgovorni za rizik i ostali koji su angažovani u CSA mogu da postignu pozitivne rezultate.

- *Uradite svoj domaći zadatak.* Da biste se pripremili za sesiju treba da obavite intervju ili ankete pre održavanja sesije ili da podelite upitnike učesnicima. Saradnja sa učesnicima pre sesije vam pomaže da shvatite šta grupa želi da postigne, da identifikujete ključne probleme i steknete utisak o ličnostima koje će učestvovati u ovoj sesiji. Često se dešava da ljudi imaju neki skriveni program i zbog toga je to primarni razlog zašto su značajni intervjui pre održavanja sesije. Korisno je utvrditi kakve perspektive korisnici mogu prezentovati prilikom sesije tako da vi možete da njima upravljate.
- *Pronađite odgovarajućeg sponzora (odgovornog).* Za efikasnu sesiju se mora imati sponzor koji je višeg ranga i dovoljno cenjen u organizaciji kako bi se mogle odvijati stvari na pravilan način i utvrditi pravi učesnici. Bez podrške ključnog izvršnog direktora ili menadžera može se posumnjati u nalaze sesije o CSA.
- *Uključite prave učesnike.* Mnoge sesije mogu ići u pogrešnom smeru ukoliko učestvuju pogrešni ljudi. Takođe stavljanje po strani ključnih ljudi, izvan procesa, može da umanjí stepen razumevanja rizika i kontrole u instituciji i da se kasni sa važnim aktivnostima. Na primer, ukoliko se ne uključi direktor za IT u sesiju CSA gde se posmatraju kontrole preko lančanih procesa baziranih na web-u, biće teško dobiti kompletnu sliku o ključnim rizicima i kontrolama.
- *Naterajte učesnike da zauzmu stav.* Učesnici CSA treba da imaju svoj stav o problemima. Razmotrite na početku sesija korišćenje instrumenta za tajno glasanje gde se traži od učesnika da se čvrsto usaglase, usaglase, ne usaglase ili čvrsto ne usaglase sa izvesnim stavovima. Pokušajte da naterate učesnike da se ili slože ili ne slože. Nema pravog ili lošeg odgovora. Ono što vi želite je da olakšate diskusiju tako da ukoliko postoji što veća različitost to učesnici više žele da razgovaraju o tome. Tamo gde postoje razna mišljenja u diskusiji zahtevaju se razlozi zašto je tako. Zatim se koristi glasanje da bi se dao prioritet listi rizika za koje postoji

verovatnoća da će se dogoditi. Polazeći od toga grupa može da počne da razvija akcione planove bazirane na prioritetu rizika

- *Kreirati zajednički jezik.* Da bi učesnici što efikasnije donosili prave odluke o kontroli oni moraju posedovati isto poznavanje ključnih tema. Teme koje su verovatne, trebalo bi da uključuju zajedničke poslovne ciljeve ili ciljeve procesa, delokrug onoga što se ocenjuje (gde počinje i gde se završava), koji je specifičan rizik i kako se on ustvari kontroliše, itd. Ovo je lakše reći nego uraditi.
- *Uvesti dovoljno ekspertize koliko je to potrebno.* Ponekad je važno da ekspertiza bude na odgovarajućem nivou. Treba pre sesije razmotriti da li su im potrebni eksperti. Možda je potrebno i imati dodatne stručnjake koji će pratiti ili nuditi tehnološku podršku.
- *Obraditi strateški osetljiva pitanja.* U intervjuima pre održavanja sesije učesnici ponekad imaju sporna pitanja za koje smatraju da ih treba obraditi. Pronađite neki način da grupa obrati pažnju na njih a da pri tom sačuvate anonimnost te ličnosti. Ponekad neko pitanje je značajno samo za manji broj ljudi ali je potrebno izneti ga otvoreno. Obradivanjem svih pitanja u grupi učesnici mogu da odluče da li neko pitanje predstavlja globalni problem koji treba promeniti ili je to jednostavno pitanje pojedinca.
- *Održavati sesije u skladu sa učesnicima i njihovim ciljevima.* Dužina sesije će zavisiati direktno od nivoa organizacije u kojoj radite. Na primer, ako vodite sesiju sa višim menadžmentom i direktnim izveštajima vi nećete uspeti da zadržite njihovu pažnju više od 4 sata odjednom. Više kratkih sesija često predstavlja dobro rešenje za održavanje pažnje i značaja.
- *Beležite značajne tačke i izradite izveštaj brzo.* Podelite beleške o sesiji CSA u toku dana da bi učesnicima bilo sveže ono što se dogodilo u toku sesije. U roku od nedelju dana formulišite rad grupe u izveštaj.
- *Ocenjivanje nije dovoljno.* CSA mora voditi ka unapređenju kontrole uz najmanje moguće troškove. Ključ za efikasnost je voditi računa o uzrocima rizika. Mnogi rizici imaju isti osnovni uzrok i jedna kontrola nad poslednjim uzrokom može zameniti nekoliko skupljih kontrola.
- *Pratite kako učesnici napreduju.* Ne samo da učesnici dolaze sa akcionim planovima za utvrđivanje rizika već se njima moraju utvrditi rokovi do kojih moraju da obave takve aktivnosti. Zatim treba poslati e-mail pre utvrđenog datuma i pitati odgovornog učesnika da li je obavio tu aktivnost. Ako nije, pitati da li još uvek postoji izvestan rizik na koji treba obratiti pažnju. Ako je to slučaj onda treba stimulisati tu osobu da utvrdi još jedan rok za ispunjavanje cilja i zatim ga opet pratiti. Učesnike treba vezivati za određeni rok, a zatim ih podsećati na približavnje tog datuma. To je za njih stimulans da urade ono što treba.
- *Imajte u vidu ulogu osobe koja vam olakšava posao.* Osoba koja vam pomaže treba da bude otvorena, pažljiv slušalac, da bude osoba koja se vraća na važna pitanja kada je to potrebno i da se ne drži uporno jednog mišljenja. Mada je važno omogućiti grupi da vodi diskusiju potrebno je da organizator (*eng. facilitator* - stručnjak koji vodi sastanak) bude svestan da postoje različite ličnosti i omogućiti da manje dominantni učesnici dobiju šansu da diskutuju.

4.8. PROCEDURE ZA ODRŽAVANJE SESIJA SAMOOCENJIVANJA

Okvir za samoocenjivanje kontrole obuhvata 14 postupaka koje sprovode interni revizori i drugi koji žele da planiraju i vode sesiju CSA. Ti postupci su klasifikovani pod tri poglavlja: *Aktivnosti pre sesije, Sesije i Aktivnosti posle sesije*. Sledeća tabela sadrži opšti pregled tih postupaka koji su detaljnije opisani u daljem izlaganju.

Aktivnosti pre sesije

1. Utvrditi oblast revizije
2. Definirati ciljeve sesije
3. Odabrati odgovarajući proces održavanja sastanka
4. Priprema pre sesije
5. Obezbediti odgovarajuće prisustvo

Aktivne sesije

1. Koristiti odgovarajuće sposobnosti u toku procesa
2. Koristiti odgovarajuću tehnologiju
3. Postići odgovarajući nivo detalja
4. Voditi grupu u pravcu konsenzusa
5. Beležiti podatke sesije

Aktivnosti posle sesije

1. Dokumentovati sesije učesnicima
2. Podneti izveštaj o rezultatima klijentima
3. Pratiti aktivnosti
4. Dugoročna primena određenih pitanja

Sledeća je lista komponenta koja obuhvata svaki postupak gore naveden:

- Cilj
- Procedure
- Pristup
- Provera uspešnosti

4.8.1. Utvrđivanje oblasti revizije

Cilj

U nekim slučajevima sesija samoocenjivanja će predstavljati deo veće revizije. Bez obzira da li je sesija deo veće revizije ili samostalna revizija potrebno je:

- Obavestiti na početku te revizije koje će se tehnike koristiti, za šta su one korisne i koliko su uporedive sa tradicionalnim tehnikama revizije.
- Obezbediti da sastanci za preliminarno planiranje u potpunosti opišu strukturu i bazu sesija samoocenjivanja. Ključna stvar je obezbediti da učesnici shvate šta predstavljaju sesije samoocenjivanja tako da oni zauzmu pozitivan stav prema toj tehnici i da predstavljaju podršku.
- Slično tradicionalnom planiranju utvrdite određeni fokus za sesiju uključujući:
 - Odeljenje ili funkciju
 - “Cilj ocenjivanja” sesije

- Ciljni predmet
- Područja koja treba ispitati i obim potrebnih detalja
- Poslovni proces
- Koja pitanja treba pokrenuti
- Lista pozvanih lica
- Kao i kod mnogih aktivnosti planiranja revizije korisno je imati pomoć menadžera procesa koji poznaje tu oblast, istorijat i teškoće u toj oblasti. Uz učešće osobe koja je dobro poznata sa tom oblašću mnoga pitanja koja će verovatno iskrsnuti se mogu utvrditi unapred i tako olakšati rad u toku sesije.

Procedure

- Razmotriti proces samoocenjivanja:
 - Osnovne pretpostavke tehnika grupnog procesa koje se primenjuju u internoj reviziji;
 - Nivo produktivnosti i reagovanja koja se mogu postići;
 - Reafirmisati proces podrške klijentu koji će predstavljati instrument za postizanje prisutnosti na sastancima.
- Utvrditi oblast i predmet revizije koji treba oceniti na predstojećim sesijama.
- Pripremiti klijenta i menadžment za nove pristupe internoj reviziji i obezbediti da oni podrže ovaj revizijski pristup za utvrđenu specifičnu oblast revizije.

Pristup

- *Obezbedite prihvatanje grupnog procesa* – opišite „proces sastajanja” i koristi tog procesa za menadžment oblasti koja je predmet revizije i za drugi menadžment koji će ga možda primenjivati. Opišite nove koncepte i produktivnost održavanja sastanaka. Procenite da li će klijent dozvoliti slobodnu i otvorenu diskusiju. Ako ne, primenite tradicionalni pristup revizije. Uverite se da učesnici shvataju da je samoocenjivanje dragocena tehnika revizije.
- *Utvrdite koliko su odgovarajuće potrebe menadžmenta* – kada klijent potvrdi opštu prikladnost ove tehnike tada se fokusirajte na korišćenje samoocenjivanja za njihove specifične potrebe. Prebacite diskusiju o koristima te tehnike sa jedne opšte perspektive na perspektivu direktne koristi za sopstveno poslovno okruženje tog klijenta.
- *Utvrdite specifična područja ispitivanja* – fokusirajte se na utvrđivanje specifičnih potreba za ocenjivanje rizika, kontrola, unapređenja itd. (bez obzira na cilj revizije) u odeljenju klijenta. Budite određeni kao što biste bili u metodologiji tradicionalne revizije.

Provera uspešnosti

- Da li je menadžment spreman za nove razvoje i tehnike?
- Da li ovo predstavlja priliku gde tehnike samoocenjivanja mogu da budu korisne?
- Da li postoje negativni indikatori kao što je jak vertikalni lanac tradicije naredbi ili „naredbi i kontrole” u okviru organizacije, ili autokratski poslovni lider koji primenjuje principe moći i otvorene komunikacije?
- Da li odgovorni za procese (oni koji su neophodni da bi proces uspeo i koji imaju udela u unapređenju njegovog izvršavanja) shvataju proces sesije i podržavaju taj pristup?

- Da li su svesni tehnika samoocenjivanja i njihovih koristi i prednosti?
- Da li su informisani o produktivnosti pristupa samoocenjivanja?

4.8.2. Definisane korake sesije

Cilj

Snaga sesija samoocenjivanja je u njihovoj sposobnosti da postignu ozbiljne ciljeve za kratko vreme kroz učešće mnogobrojnih pojedinaca koji su informisani o datom predmetu. To takođe znači da ciljevi sesije moraju biti jasno definisani pošto loše definisani cilj može voditi celokupan sastanak u pogrešnom pravcu; kao posledica toga je izgubljeno vreme i loši odnosi. Definisane ciljeva sesije predstavlja značajan element za uspešan sastanak. On predstavlja primarno težište za pripremu sastanka i ključni sponzori treba da se slože oko ciljeva sesije.

Procedure

- Održavajte formalne sastanke sa klijentima ili menadžmentom da biste definisali ciljeve za planiranu sesiju samoocenjivanja;
- Jasno usaglasite cilj i proces, i očekivanja predstojećeg sastanka o ocenjivanju.
- Odredite nivo angažovanja i radne odnose sa klijentom na početku revizije:
 - *Pre održavanja sastanka.* Klijent može biti u velikoj meri uključen u razvoj dnevnog reda sastanka, u definisanju problema i u aktivnim postupcima da se obezbedi odgovarajuće prisustvo.
 - *Za vreme sastanka.* Klijent/menadžer ne treba da ima specijalnu ulogu. Ustvari ako bi se to dogodilo to bi delovalo destimulativno, pošto može da stvori negativnu reakciju među ostalim učesnicima.
 - *Posle sastanka.* Odredite kako će klijent/menadžer pomoći u procesu izveštavanja i primeni preporuka.
- Odaberite radni tim sesije:
 - Organizator je odgovoran za vođenje sastanka, odnose sa učesnicima, obezbeđivanje učešća i vođenje grupe prema konsenzusu.
 - Pomoćnik organizatora je odgovoran za logističke aranžmane, operativnu tehnologiju, unošenje informacija u softver u toku sesije, pomaganje organizatoru da montira flipcharts i pomaganje učesnicima u raznim slučajevima.
 - Ekspert pomaže kod visoko tehničkih oblasti (na primer kod rizika deviznog kursa ili derivata). Razmotrite dopunu vašeg tima sa ekspertom koji će uzeti učešće na sastanku.
- Usaglasite nivoe detalja koje treba obezbediti u diskusijama o samoocenjivanju i u konačnom izveštaju.

Pristup

- *Razumejte potrebe* – sastanite se sa ključnim sponzorom revizije ili sastanka. Ovo je detaljnija verzija diskusija koje se odnose na „definisane oblasti revizije”, postavljanjem pitanja koje se odnose na predstojeći sastanak a ne uopšteno na reviziju. Usredsredite se na poslovanje i kontrolne ciljeve i druge poslovne potrebe odeljenja ili procesa, kao i na zapažanja sponzora sastanka kako sastanak o samoocenjivanju može najbolje da zadovolji njihove potrebe.

- *Definišite ciljeve* – Prodiskutujte i složite se oko specifičnog cilja sastanka koristeći ovaj okvir organizovanja kao vodič. (Razmotrite ovaj okvir pre sastanka da biste se upoznali sa ovim konceptima). Cilj treba da bude jasan i obezbedi težište na koje treba da se usredsrede klijenti procesa i članovi tima revizije dok se pripremaju za sastanak.
- *Izvršite pregled i definišite osnovne zahteve* – Prođite kroz proces sastanka i definišite detaljno planiranu diskusiju. Takođe, definišite poslovne procese odeljenja ili funkcije rganizacije koji su obuhvaćeni diskusijom da biste obezbedili da se postave odgovarajuće granice za procese ili funkcije koji će biti ocenjeni, i da se obezbede pravi ljudi koji će učestvovati. Obezbedite da učešće obuhvata 5-20 učesnika, a idealno je da to bude 8-12 učesnika.
- *Pripremite menadžment* – Ukoliko pozivate više rukovodstvo potrebno je da oni budu otvoreni i da imaju pozitivno mišljenje o ovom pristupu kako ne bi kočili ovaj proces ili otvorenu diskusiju. Takođe, proverite da ovaj sastanak ne dovodi menadžment do toga da slušaju komentare: ovo je „gubitak” za sve strane.

Provera uspešnosti

- Da li su ciljevi klijenata i internih revizora za sesiju jasni?
- Da li je moguć uspeh s obzirom na raspoložive resurse?
- Da li je rukovodeći tim jedinstven kada je u pitanju poznavanje i obaveza u pogledu ciljeva sesije?
- Za vreme sastanka za postavljanje ciljeva: da li može da se definiše jasan cilj procesa i očekivanje od predstojećih sesija za samoocenjivanje?
- Da li je značenje ove definicije jasno?
- Da li bi bilo korisno prezentovati ovu definiciju učesnicima sesije pre sastanka?

4.8.3. Odabiranje pravilnog procesa

Cilj

Sastanci koji se odnose na samoocenjivanje predstavljaju grupne diskusije koje su usmerene ka definisanju onoga što predstavlja informacije od posebnog značaja – tj. tačan opis sadašnje situacije. Često će onda sesije za strateško planiranje uslediti posle sastanka o samoocenjivanju, gde će se predlagati rešenja na bazi sakupljenih podataka. Ovi sastanci takođe mogu biti organizovani korišćenjem jednog drugog procesa kojim se definiše „šta treba da bude” i stvaranje plana za postizanje toga. Pregled toga sledi:

- *Sastanak o samoocenjivanju (“Šta je”)* – Ovde se utvrđuje linearna diskusiona pitanja gde se navode specifični ciljevi procesa i potencijalni problem a zatim se traže posebne informacije od učesnika (rizici/kontrole, dobre strane i slabost, itd.). Jedna od značajnih primena je izmeriti izvesne karakteristike na bazi utvrđenog standarda: u ovoj situaciji na primer, učesnici mogu da navedu jake i slabe strane kompanije kao celine ili nekog posebnog procesa, u poređenju sa standardom najboljih praksi (na primer najbolje prakse za kontrolu) ili usklađenosti sa propisima.
- *Strateški/kreativni sastanak (“Šta treba da bude”)* – Ovim se utvrđuje široka forma diskusije gde učesnici izražavaju svoje ideje da bi pomogli da se reši određeni

problem. Ovaj problem može da bude veliki (postizanje poslovnog uspeha) ili mali (unapređenje produktivnosti funkcije prodaje). U bilo kom od ovih slučajeva potrebno je što veće učešće na sastanku, kreativna diskusija i formulisanje strategija na bazi tih ideja i diskusija. Rezultat ovoga je strategija za postizanje određenog cilja. Većina sastanaka koji se odnose na planiranja spadaju u strateško/kreativnu kategoriju.

Procedure

- Prevedite željene rezultate menadžmenta u odabiranje odgovarajućih procesa sastanaka i stvaranje usaglašenog dnevnog reda za sastanke.
- Ocenite da li:
 - Je izrađen odgovarajući program za željene ciljeve;
 - Rukovodstvo želi da vodi otvorenu diskusiju bez pokušaja da to kontroliše;
 - Da li sastanak može da donese korisne informacije reviziji.
- Prilagoditi program sesije da bi se zadovoljile potrebe menadžmenta.

Pristup

- *Kategorizacija procesa sastanka* - Za vreme sastanka na kojem se određuju ciljevi odredite da li klijent želi kreativne ideje za nove pristupe ili pokušava da oceni postojeću situaciju u vezi sa poslovnim procesom (na primer: jake i slabe strane kontrole ili ukupno izvršavanje procesa).
- *Pripremite dnevni red sastanka* - Uključite ciljeve, ocene, kontrolni model, pitanja koja se odnose na ocenu i dijagram procesa u dnevni red sastanka. Ovo će zahtevati da se ima na raspolaganju dogovoreni cilj ocenjivanja, da se utvrde komponente kontrolnog modela, i da se utvrde pitanja koja će pomoći da se postigne cilj ocenjivanja. Ovi elementi će uglavnom definisati tok sastanka; dnevni red sastanka će zatim predstavljati potpuni opis toka tog sastanka.
- *Razmotrite dnevni red sastanka sa odgovornima za procese* - Kada se pripremi dnevni red sastanka dostavite ga odgovornima za procese da potvrde da je odgovarajući a takođe i da budu sigurni da razumeju proces koji će se dogoditi. Ovo predstavlja poslednju priliku za njih da revidiraju orijentaciju sastanka. Budite spremni da će biti pokrenut izvestan broj pitanja; uopšteno ta pitanja će testirati vašu sopstvenu sposobnost za obavljanje tog procesa i vi možete da date odgovore koji su njima potrebni da bi u potpunosti razumeli taj pristup.

Provera

Čeklista za proveru sastanka samoocenjivanja

- Da li je poslednji rezultat planiranog sastanka ocena postojećih situacija ili planiranje novih pristupa?
- U koju se kategoriju sastanka ovo uklapa: samoocenjivanje ili planiranje unapređenja?
- Pošto su utvrđeni ciljevi ocenjivanja, da li možete da napravite posebnu listu pitanja koju treba obraditi?
- Da li klijent ima pitanja kao dodatak vašem pitanju?
- Da li tim revizije ima na umu posebnu strukturu sastanka ili posebnu grupu pitanja koja se odnose na ocenjivanje?
- Koji kontrolni model ili komponente kontrolnog modela će biti korišćeni?

- Da li su utvrđene najbolje prakse koje se odnose na diskutovane predmete?
- Da li može tim za internu reviziju da odredi redosled na sastanku koji predstavlja kombinaciju pitanja u vezi sa ocenjivanjem i odgovarajućeg kontrolnog modela?
- Da li se mogu poslovni ciljevi povezati sa poslovnim rizicima a zatim sa odgovarajućim kontrolama?
- Da li sastanak izgleda da će se odvijati glatko, kao što je planirano, sa prirodnim redosledom pitanja koja proizlaze iz toka sastanka?

Provera strateško/ kreativnih sastanaka

- Da li organizator ima iskustvo u vođenju sastanaka za kreativno rešavanje problema ili strateško planiranje?
- Koliko treba upotrebiti izvesnu tehnologiju, da li je organizator sposoban da instalira hardver i da upravlja softverom?
- Da li je organizator upoznat sa tehnikama koje se primenjuju da se postigne konsenzus u procesu sastanka?
- Da li je u ovom kontekstu primenljiv proces sastanka od 5 postupaka, na primer zajednički rezultat, definicija problema, skeniranje sredine, stvaranje kreativnih ideja, glasanje i interpretiranje, i da li se taj proces može usmeriti na posebno poslovno područje koje je predmet diskusije?
- Da li je prelazak na konačni rezultat (na primer unapređenje procesa, preporuke za reinženjering ili plan revizije) razumljiv za organizatora i učesnike?
- Da li je pristup strateškog planiranja korektan ili ga treba kombinovati sa pristupima samoocenjivanja?

4.8.4. Priprema pre sesije

Cilj

Sastanci se održavaju u „realnom vremenu“: kada sastanak počne on će biti nastavljan sve dok se ne ispuni dnevni red. Ukoliko diskusija izađe van konteksta ili ukoliko je dnevni red loše planiran, sastanak će se i dalje održavati sa moguće nezadovoljavajućim rezultatima. Zbog toga je značajno za organizatora da bude u potpunosti pripremljen, da učesnici budu u potpunosti uključeni i da se slože sa raznim ciljevima ocenjivanja, i da budu na raspolaganju dovoljni resursi kao podrška za postizanje uspeha u postavljenim ciljevima.

Postoje dve važne grupe sposobnosti koje uspešni organizator (stručnjak) treba da poseduje:

- *Sposobnosti koje se odnose na proces* - sposobnost da vodi sastanak na odgovarajući vešt način i da upravlja tokom sastanka i uspostavi interaktivni odnos sa učesnicima. Ovo zahteva sposobnost za dinamiku u grupi kao i obučenosť i iskustvo za obavljanje odgovarajućeg procesa.
- *Tehničke sposobnosti* - sposobnost da razume predmet koji čini osnovu sastanka, da bude upoznat sa problemima koji će se verovatno pojaviti, i da bude upoznat sa oblastima iz te delatnosti i tehničkih oblasti o kojima će se diskutovati. To ne znači da organizator mora da bude „specijalni stručnjak“ od koga se očekuje da daje mišljenja ili da usmerava grupu prema rešenju; to tehničko poznavanje je potrebno da se omogući organizatoru da bolje shvati komentare grupe, da im

pomogne da sagledaju zajedničke perspektive, i da steknu njihovo poštovanje kao sposobnog lidera u diskusijama.

Ukoliko jedan organizator nema sposobnost iz ova oba područja postoji još jedna opcija: da li „expert za proces” i „content expert” zajedno vode diskusiju sa učesnicima menadžmenta. Vodite računa da nemate sastanak sa dva lidera: ekspert za procese mora biti jedini odgovoran za sastanak; međutim obezbedite da dva eksperta obavljaju ove uloge bez konflikta ili neslaganja. Posebno je značajno da „content expert” bude prisutan bar na jednoj sesiji da bi se upoznao sa osnovom i snagom pristupa grupnog procesa; inače može doći do pokušaja da se daju odgovori koji bi bili destruktivni za proces.

Procedure

- Učesnici su upoznati sa ciljem sastanka i dobili su potrebne materijale za pripremu unapred i razmatranje određenog predmeta.
- Organizator i njegov pomoćnik su dovoljno pripremljeni.
- Fizički aranžmani su poznati i organizovani pre sastanka.
- Softverski i hardverski sistem je odabran koji može da ispunjava ciljeve sastanka.

Pristup

- *Odaberite i pripremite učesnike* - Tražite savet od menadžera procesa o tome ko treba da prisustvuje sesiji. Postoje dve inicijalne grupe koje treba razmotriti: odgovorne za procese i odgovarajući menadžment. Prilikom razmatranja liste učesnika ispitajte dve dimenzije učesnika:
 - *Rang u hijerarhiji* – Ne treba da bude više od dva do tri nivoa menadžmenta jer u tom slučaju može da dođe do pojave straha ili inhibicije.
 - *Predstavnici iz više funkcija* – Sve osoblje od kog se zahteva da donose i primenjuju odluke o poslovnim procesima, tj. čitav niz odgovornih za procese treba da prisustvuju sastanku (u nekim slučajevima se može preći nivo od dva do tri nivoa menadžmenta). Obezbedite primerak dnevnog reda sastanka svim učesnicima a poželjno je da je dostavi osoba koja je odgovorna za sastanak. Ukoliko neke materijale treba pročitati pre sastanka oni treba da budu dostavljeni zajedno sa dnevnim redom sa zahtevom da učesnici treba da posvete izvesno vreme tom specifičnom predmetu.
- *Pripremiti tim* – Organizator i pomoćnik organizatora treba da obezbede razne vrste podrške koja je potrebna u svakoj fazi sastanka. Oni treba da budu upoznati sa predmetom i menadžmentom u dovoljnoj meri za svoje uloge: organizator da vodi konverzaciju o ključnim pitanjima; a pomoćnik organizatora da beleži podatke sa sesije. Zatim treba da prodiskutuje dnevni red sa specijalnim uputstvima za upotrebu pomagala kao što su flipcharts, tehnologije itd.
- *Upoznavanje sa ulogama tima* – pomoćnik organizatora će imati više uloga: kačenje table za prezentaciju, beleženje podataka, postavljanje tehnologije, upravljanje programom za glasanje itd. i potrebno je da razume visoki nivo podrške koji se očekuje od organizatora. Organizator sa druge strane će imati funkciju koja uključuje probleme u vezi tog predmeta, opšte poslovne/organizacione probleme, zahteve redosleda na sastanku i dobre principe za dinamiku u grupi.
- *Obavite fizičke aranžmane* – Pomoćnik organizatora treba da preuzme svu odgovornost za postavljanje sistema uz pomoć organizatora gde je to moguće. Kada se jednom kompletira taj sistem organizator je odgovoran da proveri kako sistem

funkcioniše, vizuelnu preciznost (vrlo značajno) i kompletnost. Svi aranžmani treba da budu obavljani jedan dan pre sastanka. Postavljanje istog dana vodi ka panici, rešenjima problema u zadnjem minutu i na taj način se utiče na efikasnost organizatora – pod pretpostavkom da čak ima dovoljno vremena da se otkrije uzrok problema i da se oni reše.

- *Odaberite pravi softver/hardver* – Postojeće dva područja za softversku automatizaciju: tajno glasanje putem nekog specijalnog programa⁴⁶ i evidentiranje podataka putem primene Microsoft Word. Organizator i pomoćnik organizatora moraju da definišu unapred ove opcije da im bude jasno gde i kako će svaki alat biti korišćen u svakom postupku programa sastanka.

Provera uspeha

- Da li su organizator i pomoćnik organizatora radili zajedno ranije kao tim?
- Da li međusobno poznaju svoje uloge i da li će podržavati jedan drugoga na odgovarajući način?
- Da li je tim za internu reviziju dobro upoznat sa konačnim dnevnim redom sastanka i da li se sa njim složio sponzor?
- Da li su se sumnjiva područja rešila za klijenta kroz diskusiju sa timom za internu reviziju?
- Da li je tim za internu reviziju tražio savet od drugih organizatora ili službi za podršku ukoliko postoje neke sumnje ili neizvesnosti?
- Da li je timu za reviziju sve jasno u vezi sa procesom koji treba da se koristi u sledećim sesijama?
- Da li su utvrđene odgovarajuće najbolje prakse za upoznavanje sa poslovnim potrebama i za razumevanje kako se te potrebe mogu koristiti da bi se definisao proces samooocenjivanja koji se koristi?
- Da li tim razume rečnik poslovnog područja o kojem se diskutuje; da li ima dovoljno poznavanja „kulturnog aspekta” situacija da bi mogao da podstakne diskusiju kroz razjašnjavanje pitanja i komentara?
- Da li je fizički prostor odgovarajući za ovaj sastanak? Da li postoji koordinator sastanka kao podrška?
- Da li je tim za reviziju svestan da je on jedini odgovoran za fizičko uređivanje prostora i opreme?
- Da li tim shvata značaj 100% ispravnog fizičkog postavljanja ili uređenja kao i značaj da sve to mora da bude spremno jednu noć pre održavanja sesije?
- Da li su testirani kompjuterski sistem za glasanje, sistem za projektovanje podataka i ostale tehnologije?
- Da li je tim za internu reviziju proučio korišćenje tehnologije?
- Da li je tim za internu reviziju ispitao:
- Strateško nasuprot taktičkog glasanja (pogledajte postupak B2, koristite odgovarajuću tehnologiju);
- Da li je glasanje vredno vremena klijenata, naročito kada se koristi upoređivanje (ravnoteža broja tema nasuprot značaja grafičkog prikazivanja);

46 Na primer: OptionFinder www.optionfinder.com i Resolver Ballot www.resolver.ca/products/Ballot.asp)

- Da li planirani dnevni red sastanka obezbeđuje vreme učesnicima da shvate implikacije svog glasanja kroz interpretiranje i diskusiju;
- Da li će rezultati glasanja biti korišćeni na konstruktivan način da unaprede upoznavanje klijenta sa njegovim sopstvenim razlikama (na primer različite ocene od značaja ili efikasnosti određene kontrolne mere), i da li će odgovarajuća diskusija potvrditi njihova neslaganja i omogućiti im da dođu do konsenzusa.

4.8.5. Obezbeđenje odgovarajućeg prisustva

Cilj

Uspeh sastanka grupnog procesa (za svrhu samoocenjivanja i strateško/kreativnu svrhu) zavisi od toga ko prisustvuje sastanku i šta se događa dok su oni prisutni. Bez odgovarajućeg prisustva „tima procesa” sastanak neće biti dovoljno važan kao ni njegovi rezultati. I ovo će kočiti primenu.

Bez obzira koliko je dobar dnevni red, priprema i organizator, odsustvo ključnih menadžera loše će uticati na efikasnost sastanka. Ta štetnost će se odraziti bar na tri načina:

- Lošiji rezultati zbog nedostatka podataka za vreme diskusije, što će dovesti do odlučivanja uz manje informisanosti i lošijeg kvaliteta zključaka.
- Nedostatak podrške menadžera koji su pozvani ali nisu prisutni na sastanku. Često oni koji su pozvani a nisu prisutni stvaraju poteškoće za primenu preporuka sastanka.
- Niži nivo podrške od strane menadžmenta, uopšte, za primenu odluka koje donosi nekompletna grupa.

Postoji još jedan poseban aspekt koji se odnosi na prisustvo na sastanku koji treba ispitati. Da li je dovoljno zastupljen menadžerski nivo? Ukoliko se radi o suviše velikom rasponu učesnici višeg ranga će stvarati strah (uzdržanost), a ukoliko se radi o ograničenom rasponu postojaće nedovoljna ravnoteža između „realnih činjenica” i „upravljačke perspektive”. Uopšteno dva ili tri nivoa menadžmenta predstavljaju jednu pogodnu mešavinu. Na primer:

- Sastanak na najvišem nivou: članovi borda, glavni izvršni rukovodilac i potpredsednici
- Sastanak visokog nivoa: glavni izvršni rukovodilac, potpredsednici i direktori
- Sastanak srednjeg nivoa: potpredsednici i menadžeri

Procedure

- Menadžment je svestan značaja potpunog učešća na planiranom sastanku i zavisnosti sastanka od obaveza učesnika kada su u pitanju odluke.
- Oni koji su pozvani shvataju, po pravilu preko memoranduma od višeg rukovodstva, da sastanak predstavlja ključni događaj i da je njihovo prisustvo neophodno i očekivano. Predlaže se da budu obavешteni bar dve tri nedelje pre održavanja sastanka.
- Visok procenat pozvanih se složi da učestvuje i ustvari prisustvuje planiranom sastanku i prisutan je sve vreme.

Pristup

- *Pružite visoku podršku* - Zahtevajte da pozivi za sastanak dolaze sa visokog izvršnog nivoa i da podrška bude iskrena i dobro informisana. Ako je potrebno sastanite

se sa vrhovnim izvršnim rukovodiocima (ako to nije odgovorni za sastanak) da bi objasnio potrebu za sastankom i osnovu pristupa grupnom procesu. Po pravilu poželjno je da sesijama samoocenjivanja prisustvuje odgovorni za proces, plus svi značajni saradnici.

- *Izrazite potrebu za njihovim prisustvom* – Mišljenje o sastancima tradicionalne grupe je da su oni neproduktivni, pa će prvih nekoliko sastanaka samoocenjivanja možda imati poteškoće da dobiju odgovarajuće učesnike. To znači da komuniciranje sa pozvanima treba da se tako postavi da prikaže da će ovaj novi visoko produktivan pristup doneti veću vrednost učesnicima od vremena koje oni posvete; to je pozitivan stimulans. Za one koji možda sumnjaju „negativan stimulans” često dobro funkcioniše: na predstojećem sastanku će se razmatrati pitanja i moguće je donositi odluke koje će njih uključivati a njihovo neprisustvovanje će značiti da su se oni složili unapred sa tim ocenama i odlukama.
- *Obezbedite stvarno visoko prisustvo* – Kada se upute pozivi i odgovarajuće informacije dve do tri nedelje unapred, ako je to moguće, postoji stalna potreba za praćenjem odgovora kao i nereagovanja ili negativnih odgovora. Članovi tima za reviziju treba da pomognu sponzoru sastanka u logistici i da prate da se obezbedi odgovarajuće prisustvo, uključujući predloge za učesnike koji su možda izostali. Takođe je neophodno posavetovati učesnike unapred da će im sastanak okupirati vreme po pravilu 4-6 sati (sa pauzama i obrocima) i da se očekuje da oni budu prisutni sve vreme. Telefonske razgovore ne treba obavljati, osim u stvarno hitnim slučajevima. Idealno je da se sastanci održavaju van mesta rada da bi se sprečila ova vrsta prekida.

Provera uspeha

- Da li su na sesiju pozvani svi rukovodioci koji poseduju informacije koje su potrebne, da li obavljaju uloge koje se zahtevaju u primeni, ili rukovode funkcijama na koje će uticati bilo koji rezultat sastanka?
- Da li je izostavljen neko ko je neophodan za donošenje odluke i koji poseduje značajne informacije?
- Da li je više rukovodstvo objasnilo da prisustvo sastanku ima visok prioritet i da je značajno za postizanje cilja sastanka?
- Da li postoji visok odziv? Da li postoji pozitivan imidž predstojećeg sastanka među pozvanima?
- Da li je lista prisutnosti konstantna ili postoje otkazivanja u poslednjem momentu, koja ukazuju na nisku ocenu značaja sastanka?
- Da li potencijalni odsutni shvataju da će u njihovom odsustvu biti donete odluke za koje se očekuje da ih i oni podrže?
- Da li pozvani shvataju da će, ukoliko su odsutni, nedostajati njihova podrška i da će postojati opasnost za eventualni neuspeh poslovnog cilja?
- Da li su se tim za reviziju i odgovorni za proces složili u vezi sa prisustvom učesnika u skladu sa:
 - Rangom u hijerarhiji: ne više od 2-3 nivoa menadžmenta;
 - Funkcionalnim predstavnicima: uključujući sve potrebne procese i funkcije; i
 - U skladu sa individualnim sposobnostima: uključujući izvesne pojedince koji su ključni za uspeh bez obzira što nisu u rang funkcionalnih kategorija.

4.8.6. Upotreba odgovarajuće sposobnosti za procese

Cilj

Sposobnosti organizatora (stručnjaka za proces koji vodi sesiju) mogu da se kreću od prosečnog kvaliteta do vrhunskih rezultata sastanka. Zbog toga ova uloga treba da bude poverena pojedincu koji ima iskustva za vođenje grupnih diskusija, iz ranije karijere. (Za one koji se nalaze na ovoj funkciji po prvi put sastanci linearnog ocenjivanja zahtevaju manje tehnike grupnog procesa od strateško-kreativnog sastanka.)

Drugi faktori su takođe značajni: interesovanje i saglasnost grupe za ciljeve sastanka; struktura koja je planirana za određeni sastanak; dinamika između učesnika menadžmenta itd. Organizator je odgovoran da prati kada je njihovo interesovanje i energija na niskom stupnju; kada je dnevni red sastanka manje efikasan; i kada je dinamika grupe slaba. Kada ovo primeti organizator treba da se pozabavi ovim teškoćama. Ove sposobnosti se mogu razviti i unaprediti kroz obuku i praksu.

Procedure

- Odaberite organizatora koji je dovoljno sposoban da obezbedi učešće za sastanak;
- Organizator je u potpunosti spreman za vođenje sesije i upoznat je sa:
 - Dnevnim redom (ako nije uključen i u njegovo kreiranje);
 - Kulturom kompanije i ukupnom poslovnom situacijom;
 - Sa pitanjima o kojima će se diskutovati (na primer sa procesom koji se ocenjuje);
 - Sa potencijalnim propustima na planiranom sastanku (po pravilu koji se odnose na organizaciona pitanja i međupersonalne konflikte);
- Organizator ima dobru obuku iz oblasti samoocenjivanja i potrebne sposobnosti da primeni odgovarajuće znanje;
- Organizator ima dovoljno praktičnog iskustva i zrelosti da upravlja određenim nivoom menadžmenta koji će učestvovati na sastanku.

Pristup

- *Pohađajte kurs za obuku* – Za sticanje određenih sposobnosti organizator treba da prođe određenu obuku i to može skoro svako. Možda postoji organizator sa prirodnom sklonošću, međutim kursevi obuke koji su danas na raspolaganju su efikasni za svakoga.
- *Primenite vaše sposobnosti* – Kada se prođe kroz obuku potrebno je primeniti svoje znanje u praksi. Čak što je ozbiljnije, obučeni organizator koji ne primeni odmah svoje sposobnosti, može da izgubi tu svoju sposobnost već prilikom prve pauze, slično jahaču koji je pao ili atletičaru koji je povređen. Vršite praksu aktivno čak i kada vam to nije ugodno; najbolje sesije često obavljaju organizatori koji se ne osećaju komotno u svojoj ulozi ali se izdižu iznad toga.
- *Proverite svoj ego na početku* – Najozbiljniji propust kod organizatora je kada se upuste u područje sastanka koje prevazilazi njihovu ulogu u vođenju procesa. Značajno znanje koje organizator može imati o temama o kojima se diskutuje može biti korisno kada se upotrebljava za postavljanje pitanja i vođenje konverzacije

(ne manipulišući pri tome) da bi se došlo do zajedničkog rešenja ili perspektive. Takvo znanje može biti i smetnja kada se koristi da učesnici sagledaju rešenje organizatora kao jedino ili kada se organizator uključi u činjeničnu diskusiju ili se lično ubaci u dinamiku diskusije. Organizatora je najbolje videti kao pasivnog učesnika koji ima ulogu koja je nevidljiva i namenjena da dovede do doprinosa drugih učesnika.

- *Verujte u vaše unutrašnje osećaje (intuiciju)* – Najbolje sesije najčešće su rezultat organizatora koji veruju u svoje osećaje. Pošto ne postoje mere procesa za to da li je dinamika grupe dobra ili loša ovi unutrašnji osećaji predstavljaju efikasnu i tačnu vodilju. Čak i kada je tema složena, dinamika grupe je izmešana, a organizator je nešto izvan prakse, taj unutrašnji osećaj će vam kazati koje stvari su dobre ili loše i često će vas dovesti do boljeg pristupa.

Provera uspeha

- Da li je organizator iskusan za rukovođenje ovom vrstom sastanka ili je bar upoznat sa tim predmetom i procesom sastanka?
- Da li je organizator prošao kroz predloženi proces sastanka sa drugim organizatorom da bi utvrdio područja potencijalnih teškoća?
- Da li organizator poznaje grupu ili da li postoji pozitivna atmosfera u grupi, što bi ukazalo da postoji verovatnoća da na sastanku bude pozitivna interakcija među učesnicima?
- Da li je organizator zadovoljan sa psihološkim tokom sastanka?
- Da li postoji fini napredak od stanja učesnika kada su na početku (kao što je konfuzija oko nekog problematičnog područja) do stanja rezultata (tako da je jasno koje korake treba preduzeti)?
- Da li su elementi diskusije povezani međusobno i da li čine logičan napredak u diskusiji?
- Da li oni slede redosled koji čini smisao za rešavanje problema (sastanci za planiranje) ili za ocenu situacije (samoocenjivanje)?

4.8.7. Korišćenje odgovarajuće tehnologije

Cilj

Korišćenje grupnog procesa je najefikasnije kada je praćeno upotrebom elektronskog glasanja kao što je www.optionfinder.com i Resolver Ballot www.resolver.ca/products/Ballot.asp. Ova tehnologija omogućava učesnicima da glasaju po svojoj želji i prioritetima tajno. Korišćenje ove tehnologije omogućava učesnicima da glasaju o pitanjima bez obzira na njihov rang i iskustvo u kompaniji i može glasati bilo ko, ko je prisutan na sastanku.

Sa tačke gledišta organizatora ovi sistemi omogućavaju da se zapažanja grupe grafički prikažu učesnicima sastanka, prikazujući gde postoji slaganje ili neslaganje i istovremeno omogućavajući upoređivanje perspektiva različitih podgrupa (viši menadžment naspram rukovodilaca odeljenja, na primer). Otvorenom diskusijom o različitim perspektivama se smiruju konfliktna mišljenja i omogućava učesnicima da postignu konsenzus o tome kako da nastave dalje.

Procedure

- Na kraju sesije obavestite o rezultatima sastanka o samoocenjivanju, korišćenjem tehnika za snimanje sesije uživo i softvera za obradu teksta. Kasnije mogu slediti izveštaji višeg nivoa uključujući analizu rezultata više sesija i interpretacije rezultata glasanja grafičkim prikazivanjem.
- Odaberite tehnologiju za sesiju koja omogućava učesnicima da registruju tajno svoja mišljenja. Softver treba da omogući organizatoru da prikaže rezultate veoma brzo grupi tako da oni mogu da razumeju svoja zapažanja i razlike a da ne otkrivaju identitet glasača. Softver treba da bude podrška detaljnoj analizi rezultata u realnom vremenu posebno:
 - Scatter dijagrami, koji prikazuju slaganje/neslaganje/polarizaciju
 - Demografska analiza glasanja koja prikazuje „dimenzije razlike” prikazivanjem svih rezultata podgrupa, pojedinačno ili simultano.

Pristup

- *Upoznati se sa tim gde se softver uklapa u proces* – Ponekad se može preterati u primeni tehnologije i organizator treba da primeni „pravilo zdravog rezona” što se tiče upotrebe tehnologije tako da obezbedi da ne nadvlada upotreba kompjutera ljudski proces. Isuviše glasanja a posebno isuviše uporednog glasanja može da zamara učesnike.
- *Upoznajte se sa mogućnostima softvera* – Svaki organizator je potrebno da poseduje osnovno poznavanje glasačkog sistema koje oni koriste. To nisu složeni softverski proizvodi; jedina teškoće je u razumevanju kako se može koristiti glasanje u raznim postupcima procesa sastanka. Zbog toga koristite odgovarajuće časove obuke ako je to moguće, inače ćete biti pomoćnici organizatora ili pripravnici na sesijama koje vode iskusni organizatori. Nema zamene za praksu i obuku, posebno kada se koriste mogućnosti hardvera i softvera za bavljenje realnim situacijama.
- *Upoznajte se sa upotrebom scatter dijagrama i demografske analize* – da biste analizirali razna pitanja – prikazivanje rezultata glasanja grupe se smatra po malo „magijom”, naročito kada ste u stanju da date tačnu interpretaciju rezultata u realnom vremenu. Ukoliko pomažete grupi da dođe do konsenzusa najkritičniji postupak je da pomognete članovima da razumeju razlike – cilj koji se nalazi iza prikazivanja dijagrama glasanja (koliko neslaganja postoji) i demografske analize (izvori neslaganja). Ovo je rezultat prakse razmatranja sesija koje obavljaju drugi organizatori i smatranja dijagrama kao vizuelnog modela: manja disperzija znači čvrstu saglasnost; klasteri označavaju grupe koja imaju različita mišljenja; široka disperzija označava konfuziju ili neizvesnost u vezi sa nekim pitanjem itd.

Provera uspeha

- Da li su prednosti glasačkih sistema jasni timu revizije?
- Da li su oni koristili takve sisteme ranije i da li su uvideli prednosti glasanja učesnika o njihovim željama i prioritetima?
- Da li organizator u potpunosti razume osnove interpretiranja određenog profila?
- Da li je on koristio takve sisteme ranije?
- Da li ima iskustva iz prikazivanja modela konsenzusa korišćenjem dijagrama ili demografske analize?

- Da li je tim za internu reviziju obavestio klijente o ovim prednostima?
- Da li su tražene informacije od klijenata pre sesije prilikom određivanja demografskih grupa o kojima treba glasati?

4.8.8. Obezbeđenje odgovarajućeg nivoa detalja

Cilj

Prilikom organizovanja sastanka potrebno je odrediti i postići odgovarajući dogovoreni nivo detalja na sastanku grupnog procesa. Ova saglasnost je proizvod snage pristupa grupnog procesa ukoliko je potrebna diskusija u vezi sa nekim pitanjem. Znanje grupe može obično da bude efikasno da bi se postiglo pozitivno kreativno iskustvo za učesnike.

Međutim, iz spoljne perspektive vrednost sastanka će se ocenjivati kvalitetom postignutih rezultata a ne procesom sastanka koji se koristi ili od toga koliko učesnici uživaju na tom sastanku. Stoga, definicije za uspeh interne revizije treba da budu usaglašene sa sponzorom i moraju da se primenjuju u toku sastanka u pravcu ispunjenja krajnjih ciljeva od strane učesnika.

Ključna komponenta uspeha je stoga definisanje nivoa detalja o kome treba izvestiti kao rezultat sastanaka. Važna varijabla će biti obim analize podataka: izveštaji mogu da se kreću od kompilacije komentara učesnika u vezi sa samoocenjivanjem do analize takvih komentara na mnogobrojnim sesijama u vezi sa interpretiranjem glasova koji su uzeti prilikom svodeња svih ovih stavki u jedinstven dobro koordiniran set preporuka sa osnovnim podacima.

Procedure

- Posebna diskusija i saglasnost sa menadžmentom u pogledu nivoa detalja koji se očekuje da bude postignut. Ovo se odnosi i na diskusiju na samom sastanku i nivo analize i izveštavanja koji se kasnije prezentuju.
- Usaglašena strategija sastanka da bi se postigao cilj ocene.
- Koordinisanje procesa da bi se postigao željeni nivo detalja koji je dogovoren između organizatora i njegovog pomoćnika. Pomoćnik organizatora je odgovoran za evidentiranje podataka sa sastanka i on treba da upozori organizatora ukoliko primeti da se sastanak udaljio od predmeta, da se postiže nekorektan nivo detalja i da nedostaju značajne reakcije učesnika itd.

Pristup

- *Složite se sa klijentom ili odgovornim za proces* - Ovo pitanje treba posebno pokrenuti sa klijentom ukoliko niste sigurni kakva su njihova očekivanja. Najbrži i najbolji način je doneti dokumentaciju uzoraka sa sličnih sesija (idealna slučaj). Možete takođe koristiti primere dokumentacije koja se kreće od visoko perspektivne do visoko detaljne (razumno rešenja). Tim za internu reviziju treba da utvrdi odgovarajući nivo detalja i da obezbedi da je on konzistentan sa očekivanjima klijenata.
- *Prodiskutujte sa timom za reviziju* - Tim za reviziju treba da bude upoznat sa očekivanim nivoom detalja. Na taj način će odrediti metod evidentiranja podataka, obim analiza podataka, zadatke osoblja zadužene za dokumentaciju itd. Što je veća potražnja za analizom podataka zahteva se veća priprema za sakupljanje podataka;

na primer: možda ćete želiti da imate posmatrača sa posebnim poznavanjem te delatnosti/procesa čija posmatranja treba da postanu deo izveštaja.

- *Sarađujte sa pomoćnikom organizatora* - Od pomoćnika organizatora se očekuje da za vreme sastanka ocenjivanja beleži komentare svih učesnika; na mnogim sastancima ovi podaci će biti evidentirani i istovremeno prikazivani grupi. Ovo zahteva veštinu u kucanju i poznavanje pravih termina koje koristi organizator (organizator treba da ponovi sve komentare ukoliko je to potrebno). Pomoćnik organizatora može ponekad da hvata beleške a da ih ne prikazuje javno; u takvim slučajevima organizatorova glavna odgovornost je da tačno beleži komentare učesnika.

Provera uspeha

- Da li tim za reviziju poseduje poseban primer vrste informacija koje traži i zahtevani nivo detalja?
- Da li je on prikazan klijentu pre sesije, i da li se klijent saglasio sa tim nivoom detalja?
- Da li se organizator fokusirao na postizanje određenog nivoa detalja?
- Da li će članovi tima za internu reviziju pomoći ako to fokusiranje ode na pogrešnu stranu (daju se komentari kao deo sastanka, obraća se organizatoru indirektno itd.)?
- Da li će organizator upozoriti kada diskusija ode van određenog smera, bilo da je u pitanju sadržaj ili nivo detalja?
- Da li će organizator pokrenuti taj predmet na odgovarajući način tako da vrati tok sastanka na pravi put?

4.8.9. Usmeravanje grupe prema konsenzusu

Cilj

Glavna korist grupnog procesa je mogućnost da se učesnici slože za vreme toka samog sastanka. Pored znanja grupe i njihovog poznavanja odgovarajućeg predmeta, korišćenje tehnika za postizanje konsenzusa će omogućiti učesnicima da napuste sastanak sa usaglašenim određenim stavkama za koje bi inače bilo potrebno puno vremena i napora da se postigne.

Međutim, da bi se postigao ovaj konsenzus potrebno je da organizator bude vešt u ovim tehnikama koje su vrlo efikasne za postizanje razumevanja i saglasnosti. Neke od ovih tehnika obuhvataju tehnologije glasanja i prikazivanje odgovarajućih podataka; a neke tehnike uključuju sposobnost da ukažu učesnicima koje potencijalne oblasti neslaganja mogu da se pojave; a neke tehnike su jednostavno dobro razvijene lične sposobnosti za rešavanje neslaganja/konflikta i dvosmislenosti u diskusijama grupe.

Procedure

- Obezbediti da među učesnicima postoji međusobno razumevanje što se tiče definicije problema u procesu, ciljeva kontrole i diskutovanih tehnika i možda problema u vezi sa tim pitanjima koja se odnose na proces/kontrolu.
- Ukoliko je sastanak orijentisan na utvrđivanje rešenja, tada treba da postoji međusobna saglasnost u vezi sa tim kada su predložena rešenja dovoljno prihvatljiva da bi se primenila a takođe i kada postoji nedovoljna saglasnost.

- U idealnom slučaju učesnici će shvatiti koliko su udaljene njihove pojedinačne perspektive i oni će o ovome diskutovati tako da, čak i u odsustvu saglasnosti, postojaće razumevanje za ove perspektive koje su rezultat različitih mišljenja u grupi. (Ovo predstavlja dragocen rezultat korišćenja glasačke tehnologije koja prikazuje demografske perspektive).
- Treba da postoji dovoljna saglasnost u grupi da bi se nastavilo sa primenom čak i kada ne postoji savršena jednoglasnost među članovima (ovo se može opisati kao razlika između „mogućnosti da se ide napred” i „grupnog razmišljanja”).

Pristup

- *Obezbedite da se učesnici dobro upoznaju sa temama* – Jedna od najuobičajenijih slabosti sastanaka je da ne razumeju u potpunosti teme o kojima se diskutuje, takođe nemaju osećaj „lične odgovornosti” za osnovne koncepcije. Diskusija koja je isuviše vremenski ograničena, koja nema dovoljno detalja ili nedovoljno učešće, može da ima za rezultat slabo razumevanje problema i slabo reagovanje na proces sastanka. Zbog toga organizatori moraju uvek da daju prioritet potrebi da se učesnici upoznaju sa vremenskim rasporedom sastanka.
- *Učinite da se grupa kreće od neslaganja do razumevanja razlika* – Organizatori treba da budu dovoljno stručni i za obavljanje procesa i korišćenje tehnologije za svrhu potvrđivanja neslaganja među učesnicima. Ovo će im omogućiti da prihvate razlike sa većom tolerancijom i manje emocije, da se slože u vezi sa zajedničkom orijentacijom. Korišćenje tehnologije može da pomogne u ovom procesu:
 - Scatter Dijagrami će pomoći da se pokaže stepen slaganja, neslaganja, konfuzije i polarizacije;
 - Demografska analiza će pomoći da se utvrde „dimenzije razlike” između učesnika – tj. karakteristike koje očigledno vode ka neslaganju. (Po pravilu ovi primeri obuhvataju poslovnu funkciju ili nivo, starost, dužinu karijere itd.)
- *Kretanje u pravcu konsenzusa (“dovoljno saglasnosti da bi se krenulo napred”)* – Definicija konsenzusa omogućava da postoji neslaganje koje može dovesti do razumne buduće strategije. Organizatori ne treba da insistiraju na rešenju „grupnog mišljenja” već treba da objasne definiciju konsenzusa grupi. Često se može postići kompromis posmatranjem „dimenzije razlike” na jednom problemu (na primer: da li dolazi iz sedišta ili filijala). Kada se razlika objasni i razume, suprotne strane imaju veću mogućnost da sarađuju čak i ako ostanu ove razlike.

Provera uspeha

- Da li je vaš organizator sastanka obučen i iskusan da vodi diskusije gde se pojavljuju značajna područja neslaganja?
- Da li je u mogućnosti da usmeri energiju grupe prema zajedničkoj tački gledišta?
- Da li vaš proces sastanka obuhvata elektronske glasačke sisteme?
- Da li vaš organizator ima iskustva u korišćenju ovih sistema da bi prikazao slaganje i neslaganje i da pomogne grupi da otkrije posebne oblasti slaganja kao i suprotnosti i konfuziju?
- Da li su rezultati glasanja stvarno tajni?
- Ukoliko nisu tajni, da li je obezbeđeno da rezultati pojedinačnog glasanja budu sačuvani u tajnosti i nikada ne budu otkriveni menadžmentu?

- Da li je organizator svestan potrebe „da ozvaniči neslaganje”, bilo kroz vođenje diskusije ili prikazivanjem elektronskog glasanja?
- Da li je organizator bio u situaciji gde je čvrsto neslaganje bilo ublaženo kroz mogućnost otvorene diskusije o pitanjima koja stoje iza tog neslaganja bez lične identifikacije?

4.8.10. Beleženje podataka sa sesije

Cilj

Za vreme sastanka se razmenjuje velika količina informacija. Ove informacije se uopšteno mogu podeliti u tri kategorije:

- Javno izgovorene informacije. (Sumirane su u toku sastanka na flip charts ili unete i prikazane na kompjuteru.)
- Podaci kompjuterski obrađeni koji su sakupljeni za vreme elektronskog glasanja. (Na raspolaganju iz datoteka kompjuterizovanog glasačkog sistema.)
- Zapažene informacije koje po pravilu nisu na raspolaganju iz zvaničnih beležaka sa sesije, kao što su međupersonalni odnosi ili pitanja sa visoko emotivnim uticajem.

Za uspeh sesije je značajno da se evidentira što je moguće više informacija – posebno informacije otvorenog karaktera od strane učesnika. Često je teško evidentirati najbolje informacije, na primer: prećutni ali fizički jasni odgovori od strane članova grupe na pitanja koja su pokrenuta tokom diskusije.

Osim za stavke koje se beleže na flip charts, organizatoru nije uvek lako da beleži podatke sa sesije. Zbog toga pomoćnik organizatora treba da beleži detaljne podatke sa sesije u toku sastanka. (Ove informacije bi obuhvatale poslovne implikacije komentara učesnika i međusobne odnose na sastancima.)

Potreba za nezavisnim evidentiranjem je rezultat mnogobrojnih aktivnosti i procesa koji apsorbuju pažnju organizatora u režimu realnog vremena. Zbog toga je korisno imati iskusnog posmatrača kao podršku sesiji i kao dobrog zapisničara koji vodi beleške.

Procedure

- Sakupiti dovoljno podataka da bi se postigao cilj sastanka i obezbediti mogućnosti za preporuku i primenu budućih aktivnosti.
- Beležiti komentare koji su dati da bi se oni kasnije mogli razmotriti radi sticanja dodatne slike o procesu, njegovim problemima i rešenjima.
- Kada beležite komentare učesnika i prikazujete ih grupi morate imati „beleške realnog vremena sesije” koji formalizuju učešće svake osobe u procesu. Sve komentare treba tretirati podjednako (nema pobednika ili gubitnika), treba da budu tačno evidentirani i da im se ukaže podjednaka pažnja.

Pristup

- Obezbedite da se za svaku sesiju stave na raspolaganje alati za evidentiranje:
 - Flipcharts (poželjno je dva), markere, kao i pomoćnika organizatora koji je odgovoran da ih montira;
 - Softvere za snimanje podataka na sesijama samoocenjivanja, kao što je softver za obradu teksta i baze podataka; i

- Za sesije ocenjivanja sredstvo za snimanje podataka zahteva veliki kapacitet fontova i boldovanja radi efikasnog projektovanja.
- Obezbediti pomoćnika organizatora koji ume dobro da rukuje softverom i ume dobro da kuca na tastaturi. Za sesije ocenjivanja sa javnim prikazivanjem on-line unesenog teksta potrebne su odlične sposobnosti.
- Instalirajte sisteme za glasanje i snimanje dan pre sesije i testirajte ih. Nemojte da ostavljate testiranje sistema za zadnji momenat.
- I organizator i njegov pomoćnik treba da učestvuju u proveru sistema. To zahteva dodatno vreme, jednu noć pre održavanja sesije, ali sva tehnička pitanja treba rešiti pre jednog dobrog noćnog odmora - koje je značajno za organizatora sesije.
- Za vreme sesije organizator treba da da jasne signale svom pomoćniku kada treba da izvrši promenu sistema (beleženje teksta na glasanje i nazad), kada da montira strane flip chart-a, šta će biti potrebno u svakoj sledećoj fazi sastanka itd.
- Kada vodite sastanak o samoocenjivanju sa on-line unošenjem informacija učesnika, pokušajte da obezbedite primerke podataka sa sesije za sve učesnike pre nego što oni napuste sastanak. Za ovo je potreban samo printer i mašina za fotokopiranje.

Provera uspeha

- Da li su organizator i njegov pomoćnik diskutovali o značaju beleženja podataka za sesije?
- Da li su se složili u vezi sa posebnim tehnikama i sistemima koji će se koristiti?
- Da li su se složili u vezi sa rezultatima koji se očekuju na kraju sesije i o njihovoj isporuci učesnicima, a kasnije za detaljno dokumentovanje sesije?
- Da li su instalirani sistemi da se obezbedi da sesija bude snimljena u realnom vremenu?
- Kao minimum zahteva da li može pomoćnik organizatora da upravlja kompjuterom i kada je u pitanju unošenje komentara (sistem za obradu teksta) i za unošenje prioriteta i želja učesnika (elektronski glasački sistem)?
- Da li je snimljena dokumentacija jasna i da li se može podeliti učesnicima na kraju sesije?
- Da li su „pitanja ocene” korisna u vođenju sesije i da li se mogu efikasno koristiti za unošenje podataka?

4.8.11. Dokumentovanje sesije za učesnike

Cilj

Učesnici sesije cene dokumentaciju koju primaju sa sastanaka grupnog procesa (to je posebno tačno kada su navedene mnogobrojne ideje grupe pošto će svaki učesnik ceniti objavljivanje njihovih sopstvenih ideja.) Zavisno od predmeta sastanka i od ranga učesnika u menadžmentu, dokumentacija sa sastanaka uručena učesnicima može da se kreće od osnovne, prostije analize, brzih izveštaja, do vrlo finih, misaonih, detaljnijih izveštaja.

Potrebno je da se uspostavi ravnoteža ovih ciljeva tako da se dobije ukupan delokrug revizije. Na primer: sesije ocenjivanja više odeljenja po pravilu ne zahtevaju detaljnu dokumentaciju za učesnike svake sesije; međutim na kraju te serije sesija potrebno je uložiti napor da se sačini konačan izveštaj za seriju tih sesija.

Pravi se razlika ovde između dokumentacije sesije za učesnike samoocenjivanja i izveštaja o reviziji koji se dostavlja osobama odgovornim za poslovni proces. Dokumentacija za učesnike služi kao zapisnik diskusije da bi se urezao događaj u glavama učesnika, da prikaže postignute saglasnosti i međusobne odnose u grupi. Izveštaj o reviziji obuhvata konačna zapažanja tima za reviziju i zaključke na osnovu podataka sa mnogobrojnih pojedinačnih sesija. (Napomena: tamo gde postoji samo jedna sesija u reviziji, dokumentacija za učesnike i dokumentacija za rukovodstvo može biti ista; ukoliko je to slučaj ova verzija dokumentacije sesije treba da obuhvata značajne detalje i analizu.)

Povratna sprega sa učesnicima može da predstavlja značajan deo izgradnje i jačanja strukture poslovne kontrole i kulture u kompaniji.

Procedure

- Brzo sastavljena dokumentacija sesije za učesnike. Cilj: izveštaj sa sesije koji se distribuira na kraju sastanka.
- Tačno evidentiranje mišljenja učesnika.
- Kompletirajte beleške sa sastanka ocenjivanja za neka područja kako bi se ona kombinovale sa beleškama sa drugih sastanaka i pretvorile u izveštaj višeg nivoa.
- Pripremite kompletne beleške sa sastanka, koje se mogu kasnije upotrebiti za analizu i dokumentovanje novih uvida i neočekivanih podataka koji su dobijeni za vreme brojnih sesija.

Pristup

- *Utvrđite strategiju za dokumentaciju* – Potrebno je beležiti sve sesije tačno, ali postoje tri ključna pitanja na koja se treba fokusirati prilikom planiranja strategije:
 - Koje su potrebe i očekivanja menadžmenta ili odgovornog za proces baziran na diskusijama pre sastanka?
 - Koji nivo interpretiranja ili analize vaše sesije se zahteva?
 - Da li će učesnici očekivati ili imati koristi od brzih izveštaja sa sastanka? (Ovo je često poželjnija opcija; ona zahteva da se koristi odgovarajući i efikasan proces dokumentovanja).

Odgovori na navedena pitanja će takođe odrediti kada će doći do elektronskog unosa podataka. Na primer: biće potrebno da se brzo pripremljeni izveštaji evidentiraju u neko određeno vreme. To će biti lako da se uradi korišćenjem programa za obradu teksta kao sredstva za vođenje i snimanje sesije. Snimanje se može vršiti ili prema mišljenju učesnika, kao projektovano snimanje sastanka, ili unošenjem podataka u kompjuter bez javnog prikazivanja. Prilikom određivanja strategije za dokumentaciju imajte na umu ova pitanja:

- Ko će uraditi analizu sesije?
- Ko će pisati izveštaj?
- Kada je potrebno uraditi izveštaj višeg nivoa?
- Da li postoje dovoljni resursi?
- *Utvrđite odgovornost* – Značajno je da onaj ko beleži podatke sa sesije (to je obično pomoćnik organizatora sesije) shvata značaj beleženja podataka sa sesije i da nema sukobljavanja dužnosti u toku sesije što se tiče beleženja podataka. Postoje tri osnovna pristupa dokumentacije:

- *Javno beleženje podataka* – Simultano evidentiranje komentara u vezi sa podacima, korišćenjem programa za obradu teksta i korišćenjem ekrana za projektovanje podataka. Pripremljeni obrasci (*template*) se mogu koristiti za vođenje diskusije i za beleženje komentara. Ovo zahteva da onaj ko unosi podatke bude odličan daktilograf. Nema mnogo sukobljavanja o odgovornosti kada je u pitanju osoba koja unosi podatke.
- *Simultano evidentiranje koje nije javno* – Elektronsko evidentiranje se vrši odvojeno od evidentiranja putem flip chart-a. U ovom slučaju nije potrebna velika veština za kucanje na tastaturi i za unošenje podataka već samo da onaj ko beleži podatke montira flip charts na zidove. Na ovaj način se stvara sukob u odgovornosti kada je u pitanju onaj ko beleži podatke za vreme slo-žene sesije, što je potrebno odrediti unapred, na primer: dopunom osoblja za beleženje dijagrama itd.
- *Off-line unošenje podataka* – dijagrami koji se izrade u toku sesije mogu biti transkribovani kasnije i korišćeni za dokumentovanje komentara učesnika. Tu nema sukobljavanja što se tiče uloge, međutim, može da dođe do kašnjenja i mogućih grešaka u procesu dokumentovanja (tj. biće teško setiti se konteksta i tačnih reči komentara koje su oskudno prikazane na dijagramima, kada se završi sesija.)
- *Podelite brzo pripremljene izveštaje učesnicima* – Primenom bilo kojeg simul-tanog metoda za evidentiranje tim revizije će moći da odštampa komentare učesnika odmah na kraju sesije. Komentari se mogu kombinovati sa štampanim rezultatima elektronskog glasanja (ono može da obuhvata grafikon sa opisima tema i dijagramima i demografskom analizom). Ovaj paket treba da se fotokopira i podeli svim učesnicima zajedno sa njihovim grafikonom glasanja (koji je tajni za svakog učesnika) ukoliko se on pripremi.

Provera uspeha

- Da li su se organizator i njegov pomoćnik složili oko pristupa za dokumentovanje koji mogu odmah da dostave menadžmentu i učesnicima?
- Da li se od pomoćnika organizatora očekuje da da kratak pregled komentara u dokumentaciji, da posebno citira ono što je rečeno ili da uključi podatke koji su napisani na grafikonima?
- U kojoj meri se očekuje nezavisno prikazivanje podataka (po pravilu podatke treba prikazati tačno kako su ih učesnici izneli)?
- Da li će beleženje komentara biti kompletno?
- Da li će se svi komentari nalaziti na grafikonu ili biti uneseni u softverski sistem? Ili će samo neki komentari biti sačuvani? (Ako je to slučaj, kako će organizator odlučiti koje komentare će uključiti?)
- Da li će evidentiranje podataka sa sesije biti dovoljno za vrstu izveštavanja koja se želi ili koju je potrebno izvršiti?
- Da li su potrebne dodatne vrste informacija (kao što je beleženje gde su diskusije postale žustre ili gde su zahtevale najmanje uključivanje od strane učesnika)?

4.8.12. Obaveštavanje subjekta odgovornog za proces o rezultatima

Cilj

Pored potrebe da se obezbedi dokumentacija sesije učesnicima potrebno je da se ima uvid i u podatke o događajima sa pojedinačnih sastanaka. Taj uvid može biti u nekoliko oblika:

- U revizijama sa više sesija donošenje zaključaka na osnovu podataka iz različitih diskusija o istom predmetu.
- Za revizije sa pojedinačnim sesijama uobičajene su detaljne diskusije o važnijim temama. Zbog toga obaveštavanje o rezultatima treba da bude zasnovano na detaljnim modelima diskusija i glasanja uključujući analizu rezultata gde bi se prikazali modeli glasanja koji su suprotni u okviru grupe.

Imajte na umu da dokumentacija klijenta/odgovornog za proces spada u kategoriju izveštavanja o reviziji, dok je izveštaj sa sesija na nižem nivou što se tiče isporuke podataka, uvida i pripreme.

Procedure

- Detaljna dokumentacija o rezultatima revizije koja se dostavlja klijentu ili odgovornom za proces, uključujući interpretaciju stavki sa različitih sesija i diskusija.
- Tačna analiza sumnji učesnika koje proističu iz posebnih izjava i analize podataka glasanja, bilo da su kompjuterski ili ručno izrađeni.
- Analiza visokog nivoa čitave serije sastanaka ocenjivanja uključujući pretvaranje rezultata u značajne preporuke.
- Dokumentovanje shvatanja dobijenih za vreme sesija ocenjivanja i određenih planova revizije koji su rezultat serije sesija.

Pristup

- *Razmotrite materijale za sesiju* – Skupite sve materijale i razmotrite svaku sesiju u kontekstu ciljeva ocenjivanja. Ovo zahteva da koristite veliki sto i prostor na podu što vam omogućava da pregledate sva dokumenta odjednom poredana jedno pored drugog. Zatim, ako postoji serija sesija razmotrite razne sesije po sličnosti i razlikama da biste zaključili šta je zajedničko kod njih. Definišite ključne aspekte koji zaslužuju da se pomenu, zatim ponovo ispitajte sesije iz perspektive tog posebnog aspekta (na primer: „nedovoljni ljudski resursi se fokusiraju na angažovanje osoblja sa relevantnim sposobnostima”). Najzad, odredite da li ste dobili značajne informacije posle ponovnog ispitivanja aspekata iz ovih novih perspektiva.
- *Razmotrite komentare, perspektive grupe i pojedinaca* – Uporedite mišljenja grupe (prosek svih glasova), značajnih podgrupa i određenih pojedinaca. Koncentrišite se na pojedince koji možda imaju ključne podatke kao doprinos (bez obzira na funkcionalno područje ili nivo), one koji predstavljaju ključne aspekte mišljenja, i ključne donosioce odluka iz okvira menadžmenta. Mada se pojedinačni glasovi ne mogu otkrivati drugima, osim samim učesnicima, potrebno je prvo da pokušate da razumete perspektive ključnih pojedinaca ispitivanjem njihovih prioriteta prilikom glasanja.
- *Pretvaranje rezultata u posebne preporuke* – Na osnovu navedenih podataka, plus posmatranja zapisničara sa sesije i drugog osoblja revizije, sastavite primedbe i preporuke koje zadovoljavaju ciljeve sastanka i revizije kao celine.

- *Napišite izveštaj o reviziji* – Izveštaj o reviziji treba da predstavlja filter podataka o transakcijama sa serije sastanaka o samoocenjivanju. To je konačni izveštaj o reviziji i stoga zahteva da mu se posvete posebna mišljenja i analize. Pošto svaka revizija ima svoje ciljeve i potrebe ne postoji jedinstvena formula za primenu. Međutim, izveštaj treba minimalno da uključuje sledeće:
 - Komentar koji se odnosi na cilj, metodologiju i rezultate revizije.
 - Ako je postojala samo jedna sesija obezbediti izveštaj sa te sesije. Ukoliko je bilo više sesija uključite analizu pitanja sa serije sesija.
 - Interpretiranje elektronskog glasanja učesnika i ključnih implikacija glasanja.
 - Pregledajte na odgovarajući način rezultate i preporuke sesija.
 - Oblasti za dalje angažovanje revizije.
 - Prilozi koji pomažu čitaocima da razumeju pristup revizije.

Provera uspeha

- Da li podaci koji su dobijeni iz cele serije sesija samoocenjivanja obezbeđuju dovoljno informacija za konačan izveštaj?
- Ako to nije slučaj, koje dodatne informacije su upotrebljene? Koji drugi metodi su potrebni, na primer: ankete (pre ili posle sesije), intervjui, itd?
- Da li mogu dati zapažanja višeg nivoa na osnovu podataka evidentiranih na pojedinačnim sesijama?
- Da li postoji proces tako definisan da kombinuje i pretvara ove sirove podatke u značajna posmatranja?
- Da li je taj proces konsolidacija podataka, analiza podataka ili razvoj formalnih uvida iz mnogobrojnih neformalnih komentara?
- Mogu li se podaci sa sesija pretvoriti u posebne planove za poslove drugih revizija, unapređenje procesa ili druge odgovarajuće aktivnosti?
- Da li će izveštaj o reviziji imati značajnu dodatnu vrednost koja prevazilazi brze izveštaje sa pojedinačnih sesija?

4.8.13. Praćenje realizacije aktivnosti (***Follow up***)

Cilj

Sesije moraju da obezbede pravilnu primenu onoga gde su se učesnici usaglasili i aktivnosti koje su odredili. Voditi sesiju gde postoji konstruktivna diskusija ne znači da će to doneti i primenu u realnosti. Odgovorni za procese po pravilu preuzimaju odgovornost za primenu i ne smatraju da ona predstavlja odgovornost odeljenja za internu reviziju. Međutim, kao i kod svake revizije, tim revizije treba da obezbedi da preporuke i druge aktivnosti budu primenjene.

Procedure

- Navedite sve aktivnosti koje treba izvršiti kao rezultat svake sesije i celokupne serije sesija. Za svaku stavku treba odrediti odgovornu osobu, prioritet i očekivani datum izvršavanja.

- Pratite ispunjenje aktivnosti tako što ćete komunicirati sa učesnicima koji su određeni da izvrše određene aktivnosti i osigurajte da aktivnosti budu izvršene kroz stalne kontakte.

Pristup

- *Napravite listu aktivnosti* – Napravite kompletnu listu svih dogovorenih aktivnosti kao i drugih aktivnosti gde nije postignuta saglasnost. Koordinirajte sve potrebne podatke (prioritet, ulaganje, odgovornost osobe, vremenski okvir, zavisnost, itd.)
- *Pratite razvoj* – Održavajte kontakte sa onima koji su odgovorni za aktivnosti. Vodite tačne evidencije podataka, napravite listu problema koji su iskrslili i rešenja koja su primenjena. Komunicirajte sa raznim osobama u organizaciji, po potrebi, da biste obezbedili neprestano izvršavanje aktivnosti.
- *Izveštavajte klijenta/odgovornog za proces o primeni* – Redovno izveštavajte o stanju aktivnosti, iskrslim problemima, odlučivanju itd. Ukoliko klijent to zahteva, tim može takođe da obezbedi izvesnu sliku o tome koje aktivnosti su dobro primenjene, koje nisu, i koji mogu biti uzroci za to.

Provera uspeha

- Da li klijent želi ili očekuje od tima za internu reviziju da učestvuje u fazi praćenja, iako su aktivnosti poverene njihovom upravljačkom timu?
- Da li može tim za internu reviziju da dodatno doprinese fazi za primenu aktivnosti preko formalnog praćenja ili drugog oblika pomoći?
- Da li može tim za internu reviziju da pomogne u praćenju, iako još uvek ima neutralnu ulogu u pristupu samoocenjivanja?

4.8.14. Dugoročna primena aspekata

Cilj

Prilikom obezbeđivanja uspeha celokupnog procesa samoocenjivanja treba obratiti pažnju na dugoročnu primenu i aspekte koji utiču na tu primenu. Ova tema predstavlja proširenje praćenja aktivnosti i treba da se uključi kao deo dokumentacije za klijenta.

Imajte u vidu da ovi dugoročni aspekti idu dalje od onih koji su usaglašeni za vreme sastanaka ocenjivanja; to su u mnogim slučajevima kratkoročni aspekti koji se mogu brzo rešavati i sa kratkim dejstvom. Aspekti koji su ovde opisani su višeg nivoa, dugoročni su i utvrđeni na osnovu izvesnog broja informacija:

- Pitanja pokrenuta od strane učesnika za vreme raznih sesija.
- Mišljenja tima za reviziju u vezi sa pitanjima koja se izbegavaju u toku diskusije.
- Preporuke bazirane na iskustvu sa ovom ili drugim organizacijama u sličnim situacijama.

Procedure

- Tim za internu reviziju treba da napravi listu potreba za dugoročnu primenu sa kojima su se usaglasili učesnici sastanka.
- Tim za internu reviziju treba odvojeno da navede svoje „osnovne aspekte” – pitanja koja prevazilaze ona sa kojima su se usaglasili učesnici a koja se smatraju potrebnim za uspeh.

Pristup

- *Usaglasite sa odgovornim za proces dugoročne aspekte* – Usaglasite sa odgovornim za proces dugoročna pitanja koja treba uključiti u konačni izveštaj.
- *Tim za internu reviziju utvrđuje listu osnovnih pitanja* – Sastanite se sa timom koji vodi sastanke i utvrdite listu pitanja koja utiču na kvalitet primene. Ona mogu da budu rezultat mišljenja učesnika u toku sastanaka ocenjivanja, posebno u vreme kada su na površini neslaganje ili političke razlike. Podaci se takođe mogu dobiti ispitivanjem podataka glasanja, posebno na osnovu demografskih upoređivanja, koja pokazuju ozbiljne razlike u vezi sa preporučenim strategijama.
- *Tim za internu reviziju prati primenu i daje preporuke* – Pratite primenu dogovorenih pitanja. Tim za reviziju treba da ima u vidu svoju listu osnovnih pitanja i da je koristi kao sredstvo za pomaganje u primeni.

Provera uspeha

- Da li klijent očekuje da primi preporuke visokog nivoa/dugoročne?
- Da li su ova očekivanja postavljena kroz zajednički proces diskusije?
- Da li su očekivanja klijenta objektivna i planirana kao deo revizije/procesa ocenjivanja?
- Da li se tim za internu reviziju složio sa procesom za utvrđivanje i izveštavanje o preporukama visokog nivoa?
- Da li plan revizije podržava ovaj proces?
- Da li je sa klijentom prodiskutovan odgovarajući format prezentovanja za konačni izveštaj i preporuke?
- Ako se u ovim preporukama predlaže dalji rad sa ovim menadžmentom, da li će ovaj rad biti obavljen kao odvojena revizija ili kao nastavak ove revizije?

Pitanja za proveru znanja

- Šta je samoocenjivanje interne kontrole?
- Koji su alati za samoocenjivanje interne kontrole?
- Koja je najčešće korišćena tehnika za samoocenjivanje kontrole u kompanijama? Opišite je. Kako ta tehnika funkcioniše?
- Objasnite odnos samoocenjivanja i interne revizije.
- Objasnite COSO sisteme procene rizika.
- Navedite procedure za održavanje sesija samoocenjivanja.
- Objasnite aktivnosti pre sesije.
- Objasnite procedure aktivne sesije.
- Objasnite aktivnosti posle sesije.



V glava

Definicija, delokrug i organizacija interne revizije

CILJEVI UČENJA

Nakon ovog poglavlja trebalo bi da razumete i komentarišete sledeće kategorije:

- Istorijski razvoj interne revizije
- Definiciju interne revizije
- Delokrug rada interne revizije
- Vrste internih revizija
- Interna akta interne revizije
- Glavne principe interne revizije
- Ustanovljavanje interne revizije
- Pozicioniranje interne revizije
- Organizacionu strukturu interne revizije
- Opis poslova interne revizije

5.1. OSNOVE INTERNE REVIZIJE

5.1.1. Šta je interna revizija

Efektivan način da se započne ova knjiga o modernoj internoj reviziji je da se pozove na profesionalne standarde Instituta internih revizora (IIA). Ova profesionalna organizacija internih revizora definiše praksu interne revizije na sledeći način: *Interna revizija je nezavisna ocena funkcije ustanovljena u okviru organizacije kako bi se ispitale i ocenile njene aktivnosti kao usluga koja se pruža toj organizaciji.*

Ova izjava ima više smisla kada se fokusiramo na njene ključne termine. Obavljanje revizije sugerira niz ideja. Može se posmatrati veoma usko, kao provera aritmetičke tačnosti ili fizičkog postojanja računovodstva ili druge poslovne evidencije, ili šire, kao osmišljen pregled i ocena na najvišem organizacionom nivou. U ovoj knjizi termin obavljanje revizije koristimo da bismo obuhvatili niz nivoa usluga, od detaljne provere računovodstvenih izveštaja do operativnih ocena na višem nivou.

Termin „interna“ definiše posao koji u okviru organizacije obavljaju njeni zaposleni. Posao interne revizije se razlikuje od revizorskog posla koji obavljaju spoljne javne računovođe ili druge strane (kao što su državna regulatorna tela) koji nisu direktno deo organizacije.

Ostatak definicije interne revizije koju daje IIA odnosi se na važne termine koji se koriste u ovoj profesiji:

- **Nezavisno** označava reviziju koja ne podleže restrikcijama koje bi mogle značajno da ograniče obim i efektivnost pregleda ili kasnije izveštavanje o nalazima i zaključcima koji rezultiraju iz njih.
- **Ocena** potvrđuje potrebu za ocenjivanjem koje pokreće interne revizore u procesu dolaženja do zaključaka.
- **Ustanovljena** potvrđuje da je interna revizija formalna, definitivna funkcija u modernoj organizaciji.
- **Ispitati i oceniti** opisuje aktivne uloge internih revizora, najpre u upitima čiji je cilj utvrđivanje činjenica, a zatim kod ocenjivanja na osnovu zaključaka.
- **Njene aktivnosti** potvrđuju širok obim nadležnosti interne revizije koji se odnosi na sve aktivnosti moderne organizacije.
- **Usluga** otkriva da su pomoć upravi i drugim članovima organizacije krajnji proizvod posla svake interne revizije.
- **Organizacija** potvrđuje da se celokupne usluge odnose na celu organizaciju, uključujući svo osoblje, nadzorni odbor i njegov odbor za reviziju, akcionare i ostale zainteresovane nosioce interesa.

Interna revizija se takođe može posmatrati kao organizaciona kontrola koja funkcioniše merenjem i ocenjivanjem efektivnosti ostalih kontrola. Kada organizacija sačini svoj plan i zatim nastavi da ga implementira u smislu poslovanja, ona mora nešto da učini da obavi monitoring tog poslovanja kako bi se obezbedilo ostvarenje utvrđenih ciljeva. Ovi dalji naponi mogu se percipirati kao kontrole. Iako je sama funkcija interne revizije jedan od tipova kontrola koje se koriste, postoji širok spektar drugih kontrola. Posebna uloga interne revizije je da pomogne u merenju i ocenjivanju tih drugih kontrola. Zato interni revizori moraju razumeti i svoju ulogu kao kontrolnu funkciju, kao i prirodu i obim ostalih tipova kontrola u organizaciji.

Interni revizori koji svoj posao obavljaju efektivno postaju eksperti u stvaranju najboljeg mogućeg projekta i implementacije svih tipova kontrola. Ova ekspertiza uključuje shvatanje međusobnih odnosa različitih kontrola i njihovu najbolju moguću integraciju u ukupan sistem interne kontrole. To znači da interni revizori preko kontrole ispituju i ocenjuju sve organizacione aktivnosti kako bi pružili maksimalnu uslugu organizaciji. Od internih revizora se ne može očekivati da budu jednako dobri ili da premaše tehničke i operativne stručnjake u mnogobrojnim aktivnostima te organizacije. Oni, međutim, mogu da pomognu odgovornim pojedincima da ostvare efektivnije rezultate ocenom postojećih kontrola i pružanjem osnove za pomoć u poboljšanju tih kontrola.

5.1.2. Istorijat interne revizije

Normalno je da neka aktivnost – uključujući i kontrolnu aktivnost kao što je interna revizija – nastane kao rezultat novih potreba. Organizacija poslovanja 1941. godine, kada je interna revizija tek nastala, bila je drugačija od organizacije poslovanja u 21. veku. Na primer, osim nekih elektromehaničkih naprava i aktivnosti u istraživačkim laboratorijama, kompjuterski sistemi nisu postojali. Organizacije nisu imale nikakvu potrebu za kompjuterskim programima dok nisu postali korisni za čuvanje različite evidencije i za ostale funkcije računanja. Isto tako, organizacije su imale vrlo rudimentarne telefonske veze pri čemu su službenici na centrali usmeravali sve ulazne pozive na ograničeni broj telefona u kancelarijama. Danas smo svi povezani ogromnom automatskom globalnom mrežom telekomunikacija i internetom. Rastuća kompleksnost modernih firmi i drugih organizacija stvorila je potrebu za sličnim stručnjakom u različitim oblastima poslovanja: internim revizorom. Danas možemo bolje da shvatimo prirodu interne revizije ako znamo ponešto o uslovima koji su ranije postojali i o različitim potrebama koje su ti uslovi stvarali. Koja je najjednostavnija i najprimitivnija forma interne revizije i kako je nastala? Kako je interna revizija odgovorila na potrebe koje su se menjale?

Na svom najprimitivnijem nivou, samoocenjivanje funkcije interne revizije može da postoji kada bilo koja osoba sedne i pregleda nešto što je uradila. Tada se taj pojedinac pita koliko je dobro određeni zadatak urađen i, možda, šta se može bolje uraditi ako bi se ponavljao. Ako je druga osoba uključena u ovu aktivnost, funkcija ocene se širi i uključuje ocenu učešća te druge osobe u poslu. U malim firmama, vlasnik ili menadžer u određenoj meri obavlja ovakav pregled za sve zaposlene u tom preduzeću. U svim ovim situacijama ocena ili funkcija interne revizije se obavlja direktno kao deo osnovne uloge upravljanja. Međutim, kako poslovanje organizacija postaje sve obimnije i kompleksnije, više nije izvodivo da vlasnik ili najviši menadžer imaju adekvatan kontakt sa svakim aspektom poslovanja da bi na zadovoljavajući način kontrolisali njihovu efektivnost. Obavezu provere ovih poslovanja trebalo je poveriti drugoj osobi.

Iako ovaj hipotetički viši menadžer može da izgradi sistem supervizije preko koje bi pokušao lično da nadgleda poslovanje, on će shvatiti da mu je, kako se organizacija širi i postaje kompleksnija, sve teže da utvrdi da li su svi interesi organizacije zadovoljeni na odgovarajući način. Da li postoji usaglašenost sa utvrđenim procedurama? Da li je imovina zaštićena na odgovarajući način? Da li zaposleni rade efikasno? Da li su trenutni pristupi i dalje efektivni u svetlu uslova koji se menjaju?

Krajnji odgovor na ova pitanja je da je menadžeru potrebna dodatna pomoć koju će dobiti angažovanjem jednog ili više lica koja će biti direktno odgovorna za pregled aktivnosti i izveštavanje o ranije pomenutim pitanjima. U ovom trenutku nastaje aktivnost interne revizije u formalnom i eksplicitnom smislu. Svrha prvih poslova interne revizije je da zadovolje osnovne i jasno definisane poslovne potrebe. Najranija posebna briga menadžmenta je bila da li je imovina organizacije pravilno zaštićena, da li postoji usaglašenost sa procedurama i politikama kompanije i da li se finansijska evidencija pravilno vodi. Takođe, značajno je bilo da se održi *status quo*. U velikoj meri je ovakva interna revizija u početku posmatrana kao tesno povezana sa poslom spoljnih revizora.

Rezultat svih ovih faktora bio je taj što se smatralo da interni revizori imaju relativno usku ulogu u svojim organizacijama sa ograničenom odgovornošću u opštem menadžerskom spektrumu. Prvi interni revizori su često posmatrani kao lica koja proveravaju finansijsku

evidenciju i pre kao policajci, nego kao saradnici. U nekim organizacijama, interni revizori su bili najodgovorniji za savjetovanje storniranih platnih čekova sa bankarskim izveštajima ili proveru matematike u redovnoj poslovnoj dokumentaciji. U maloprodajnim organizacijama interni revizori su bili odgovorni za usaglašavanje dnevne gotovinske prodaje se evidentiranim potvrđama o prodaji.

Razumevanje istorije interne revizije je važno jer se ova stara predstava u određenoj meri održala do danas kada je reč o modernim internim revizorima, iako je karakter funkcije interne revizije znatno promenjen.

Vremenom se poslovanje raznih organizacija povećalo i postalo kompleksnije, što je menadžmentu stvorilo probleme, a viša uprava je postala izložena novim pritiscima. Kao odgovor na te pritiske, uprava je prepoznala mogućnosti boljeg iskorišćenja internih revizora. To su bili pojedinci već uvedeni u funkciju revizije, a postojeći problemi su izgledali kao veoma opravdan razlog da se od tih lica dobije veća vrednost uz relativno malo povećanje troškova.

U isto vreme, interni revizori su shvatili priliku koja im se ukazala i sami su inicirali nove tipove usluga. Na taj način su interni revizori postepeno preuzeli širu odgovornost više orijentisanu ka menadžmentu. Pošto je interna revizija u početku bila u velikoj meri orijentisana ka računovodstvu, ovaj uzlazni trend se najpre osetio u oblasti računovodstva i finansijske kontrole. Umesto da samo izveštavaju o računovodstvenim očekivanjima, u formi dokumentacije bez parafa supervizora, interni revizori su počeli da postavljaju pitanja o celokupnom procesu kontrole koji su pregledali. Nakon toga, posao vrednovanja koji je obavljala interna revizija se proširio i uključio mnoge nefinansijske oblasti u organizaciji.

Institut internih revizora (*Institute of internal auditors* – IIA) osnovan je 1941. godine. Prva povelja o članstvu je potpisana u Njujorku, a ubrzo nakon njega i u Čikagu. IIA su formirali ljudi koje su njihove organizacije nazivale interni revizori i koji su želeli i da podele iskustva i znanje sa drugima u ovoj profesionalnoj oblasti. Tako je stvorena profesija koja je prošla velike promene tokom narednih godina i rezultirala profesijom modernog internog revizora o kojoj se govori u ovoj knjizi.

Novе poslovne inicijative, kao što je COSO okvir interne kontrole ili američki Sarbanes-Oxly zakon izazvale su stalan porast potrebe za uslugama internih revizora. Uz to, neke novije ekološke zakonitosti stvorile su potrebe u oblastima kao što je zaštita od industrijskih rizika, podrška programima kontrole kvaliteta, kao i na različitim nivoima poslovne odgovornosti, uključujući etičke standarde. Ova potreba za etičkim standardima uključuje više standarde korporativnog upravljanja, veće uključivanje nadzornih/upravnih odbora i njihovih odbor za reviziju, aktivniju ulogu akcionara i izmenjenu ulogu eksternog revizora.

Kao rezultat ovih novih poslovnih pravaca, usluge internih revizora postale su još važnije za široki spektar zainteresovanih strana u organizaciji. Sve je više kvalifikovanog osoblja koje obavlja internu reviziju koje dobija sve viši organizacioni status i značaj. Institut internih revizora je izrastao od prve povelje koju je potpisalo 25 članova 1942. godine u međunarodnu asocijaciju sa preko 165.000 članova i sa stotinama podružnica širom sveta. U isto vreme, važnost interne revizije su potvrdili mnogi profesionalci kroz svoje Standarde profesionalne prakse interne revizije. Profesija interne revizije je dostigla najvažniji nivo zrelosti i dobro je pozicionirana za dalji dinamični rast.

Interna revizija danas obuhvata široki spektar raznih tipova poslovnih i finansijskih aktivnosti i nivoa obuhvaćenosti. U današnjim organizacijama interna revizija se izdigla iznad aktivnosti osoblja povezane sa kontrolorom organizacije, iako se uloga interne revizije stalno

redefiniše. U Sjedinjenim Američkim Državama Sarbanes-Oxley zakon je glavni pokretač promena u internoj reviziji. Dok su ranije bili samo nominalno povezani sa odborom za reviziju u vezi sa izveštavanjem, Sarbanes-Oxley zakon je ojačao i formalizovao taj odnos u pogledu izveštavanja. Međutim, u nekim drugim organizacijama interna revizija i dalje funkcioniše samo na nivou rutinske usaglašenosti. U drugim situacijama, interna revizija je suviše čvrsto integrisana u redovne računovodstvene aktivnosti čime se gotovo ceo njen revizorski posao limitira na striktno finansijske oblasti. Ovo su sve izuzeci koji ne odražavaju mogućnosti organizovanja moderne interne revizije. Oni takođe mogu da odražavaju nedostatak progresivnih stavova u organizaciji kao celini.

Danas su moderni interni revizori razvili svoje aktivnosti na sve poslovne oblasti organizacije i etablirali se kao uvaženi doprinos napora više uprave. Sa obnovljenim naglaskom koji stavlja Sarbanes-Oxley zakon, moderni interni revizor danas formalno i aktivno obavlja posao za odbor za reviziju. Dok su organizacije koje se bave internom revizijom nekada imale gotovo beznačajan odnos sa odborom za reviziju u pogledu izveštavanja, sa malo direktne komunikacije, glavni revizor danas održava direktan i aktivan nivo komunikacije sa odborom za reviziju. Ukupna situacija odražava veliki napredak u pogledu obima interne revizije i nivoa usluga u svim oblastima organizacije. Sama profesija internog revizora je, kroz sopstveni razvoj i posvećenost, doprinela ovom napretku i ušla u fazu stalnog rasta.

5.2. MODALITETI DEFINICIJA INTERNE REVIZIJE

5.2.1. Definicije interne revizije

Institut internih revizora na Floridi, SAD, definiše tradicionalnu internu reviziju kao „funkciju nezavisne procene koja se ustanovljava u organizaciji kako bi pružala usluge organizaciji na osnovu aktivnosti ispitivanja i evaluacije i saopštavanja rezultata revizije”.

Pošto interna revizija može da se bavi bilo kojom aktivnosti organizacije, praksa profesionalne interne revizije se tradicionalno proširila van ispitivanja računovodstvenih kontrola i finansijskih računa i izveštaja. Međutim, to je retko bio slučaj pošto su finansijske revizije i revizije IT-a predstavljale glavno usredsređenje za interne revizore.

Uloga internog revizora se razvila tako da danas predstavlja reviziju zasnovanu na rizicima, čime je došlo do nove definicije. Po toj ažuriranoj definiciji, „interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i konsultantska aktivnost osmišljena tako da doda vrednost i unapredi poslove organizacije. Pomaže organizaciji da ispuni svoje ciljeve uvođenjem sistematskog pristupa radi evaluacije i unapređenja efektivnosti upravljanja rizicima, procesa kontrole i upravljanja.”

Početno mesto za teoriju interne revizije je definicija interne revizije. Standardna definicija sastavljena je od važnih pitanja koji predstavljaju okvir načela interne revizije. Razilaženje u tumačenju uloge interne revizije ispituje se u smislu načina na koji se može u praksi prebaciti sa standardne definicije. Interna revizija se vrši na razne načine, a svaki ima sopstveni pristup i stil. Shodno tome, važno je da se formalna definicija razvije i dogovori pošto će imati važan uticaj na ulogu funkcije interne revizije. Poslovodstvo često pita revizore za šta su tačno odgovorni i mogu se dobiti razni odgovori. Neki revizori smatraju da oni treba da patroliraju organizacijom dok su drugi ubeđeni da moraju da provere tačnost računovodstvene evidencije. Ipak, drugi su i dalje obavezni da tragaju za visokom novčanom vrednošću

(ekonomičnošću) ili novim ili unapređenim načinima korišćenja sredstava. Mnogo toga zavisi od pravilnika interne revizije i očekivanja menadžmenta.

Ranije definicije interne revizije, kao i interna revizija, bile su fokusirane na interne kontrole, što prikazuju naredne dve definicije. Prva definicija glasi: „Interna revizija je nezavisna funkcija ocenjivanja, koju u formi službe organizuje rukovodstvo u cilju nadgledanja sistema interne kontrole. Ona objektivno ispituje, vrednuje i izveštava o adekvatnosti interne kontrole i time doprinosi pravilnom, ekonomičnom, efikasnom i efektivnom korišćenju resursa.”

Zatim, druga definicija Instituta internih revizora glasi: „Interna revizija je nezavisna funkcija ocenjivanja koju u formi službe organizuje rukovodstvo. To je kontrola koja se obavlja tako što se preispituje i ocenjuje koliko su druge kontrole adekvatne i efikasne.”

Međutim, novija interna revizija fokusirana je na rizicima, što se vidi iz narednih definicija.

Definicija

Interna revizija je nezavisna funkcija u okviru organizacije. Njen zadatak je da ispita rizike sa kojima se organizacija suočava, da proverí adekvatnost kontrola koje se obavljaju radi zaštite od tih rizika i da verifikuje da kontrole funkcionišu kako je planirano.

Ključne reči ove definicije

Ova definicija naglašava tri glavne reči u rečniku internog revizora:

- **Nezavisnost**

Nezavisnost od ostatka organizacije je od suštinskog značaja. To je tako zato što revizor ponekad mora da komentariše nezadovoljavajuće procedure, i ako revizor nije nezavisan od oblasti revizije, na njega se odatle može vršiti pritisak da ne saopšti nezadovoljavajuće nalaze.

- **Rizik**

Rizik u organizaciji je polazna tačka revizora. Funkcija revizije predstavlja velik trošak i zato je važno da revizori koncentrišu svoje resurse na oblasti najvećeg rizika. Za banku su to oblasti za koje su najveći rizici gubitak novca ili ugleda.

- **Kontrola**

Glavni zadatak revizora je da su sistemi interne kontrole adekvatni i da efektivno funkcionišu. Pravilne kontrole mogu biti skupe, tako da, kada se procenjuje njihova adekvatnost, revizor treba da pazi da ne preporuči kontrole čija cena premašuje korist koju one donose.

5.2.2. Definicija Instituta internih revizora

Kao što je već prethodno navedeno, Institut internih revizora⁴⁷ Amerike je 1999. godine dao novu definiciju interne revizije: „**Interna revizija je nezavisna, objektivna aktivnost uveravanja i konsultantska aktivnost osmišljena da doda vrednost i unapredi poslove organizacije. Pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve putem uvođenja sistematskog, disciplinovanog pristupa radi ocene i unapređenja efektivnosti upravljanja rizicima, procesima kontrole i upravljanja.**”

Iako je kratka, sadrži osnovne principe na kojima je zasnovana interna revizija. U međuvremenu, Standard rada Instituta internih revizora 2100 bavi se prirodom rada interne

47 Institute of Internal Auditors, www.theiia.org

revizije i kaže da: „Funkcija interne revizije procenjuje i doprinosi unapređenju upravljanja rizicima, sistema kontrole i upravljanja.” Može se detaljno analizirati formalna definicija Instituta internih revizora putem ispitivanja materijalnih koncepata **ključnih reči** navedene definicije. Slede glavne reči navedene definicije:

Interna revizija. Ta usluga se pruža u okviru organizacije i odvojena je od uloge eksterne revizije. Pre dosta godina, Institut internih revizora je razmatrao promenu imena interne revizije kako bi se odslikao savremen i sve profesionalniji pristup. Nijedna alternativa nije se pojavila i odustalo se od te ideje.

Nezavisna. Koncept nezavisnosti je fundamentalan. Interna revizija ne može opstati ako nije objektivna. Sve definicije interne revizije prikazuju element nezavisnosti, iako je stepen njene nezavisnosti i način ostvarivanja tema sama za sebe. Funkcija revizije mora da ima dovoljan status nezavisnosti i treba da bude u mogućnosti da se ne uključuje u neki posao koji bi ona preispitala. Ako se to ne ostvari, onda to predstavlja osnovnu manu u usluzi revizije, a neke funkcije interne revizije možda ne bi mogle da se priznaju, a interna revizija ne bi bila od koristi.

Potvrđivanje uveravanja i konsultantska usluga. Ovaj deo definicije se odnosi na fundamentalnu promenu u ulozi interne revizije. Promena jasno ukazuje na to da je umesto ranijeg nejasnog savetodavnog i konsultantskog aspekta sada potpuno razvijen konsultantski deo funkcije. Interna revizija može pružati savete i pomoć poslovodstvu na način koji najbolje odgovara potrebama svakog direktora. Čak i konsultantski rad treba da sadrži uticaj rizika a Standard rada Instituta internih revizora 2110.C1 kaže da: „tokom konsultantskih angažovanja, interni revizori treba da navedu rizik koji je dosledan ciljevima angažovanja i treba da paze na postojanje drugih značajnih rizika”. U međuvremenu, primarna uloga interne revizije je da se nezavisno potvrdi da organizacija dobro ili loše upravlja rizikom. Interna revizija može potvrditi pouzdanost stepena do kog su kontrole u mogućnosti da navedu rizike ali ne mogu dati nikakve apsolutne garancije. Standard interne revizije 1220 razjašnjava ovaj deo time što kaže da: „Interni revizori treba da paze na značajne rizike koji mogu uticati na ciljeve, poslove ili resurse. Međutim, same procedure potvrđivanja uveravanja, čak i kada se obavljaju uz dužnu profesionalnu pažnju, ne predstavljaju garanciju da će se utvrditi svi značajni rizici.”

Aktivnost. Činjenica da je funkcija interne revizije aktivnost je važna. To znači da je to definisana usluga, iako ne mora neophodno da se nalazi unutar organizacije kao što je bio slučaj sa prošlim definicijama.

Osmišljena tako da doda vrednost. Kao usluga, revizija mora da oformi bazu klijenata i shvati potrebe organizacije. Ova uloga usluge treba da dovede do definisane koristi za organizaciju pre nego za internu reviziju koja radi za svoje tajanstvene ciljeve. Dodavanje vrednosti treba pre svega da bude na umu izvršnih direktora revizije i ta karakteristika treba da pokreće celokupni proces revizije.

Unapređuje poslove organizacije. To u igru uvodi pojam stalnog unapređenja. Revizori su zaista tu da poboljšaju stvari a ne da ispituju i hvataju ljude u grešci. Sve u svemu, ako izvršni direktor revizije ne može da pokaže kako će revizori unaprediti poslovanje, sve je manje razloga da ta usluga postoji.

Pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Zadatak interne revizije čvrsto je okrenut ka korporativnim ciljevima organizacije. Glavni pokretač korporativnog upravljanja (organizacija kojom se loše upravlja neće biti uspešna), upravljanja rizicima (glavni fokus

je na rizicima za ostvarivanje ciljeva) i internih kontrola (koje žele da osiguraju da se ciljevi i realizuju) je to da se napravi uspešna organizacija. Štaviše, potraga za dugoročnim korporativnim uspehom je ono što mora da pokreće internu reviziju ili ima malo smisla za ustanovljavanje tima.

Sistematski i disciplinovan pristup. Interna revizija je potpuno zrela profesija. To znači da ima jasan skup profesionalnih standarda i da je u mogućnosti da radi na osnovu najboljih smernica prakse u pružanju kvalitetne usluge. Jedna mera tog profesionalizma je ta da organizacija može da očekuje od svojih revizora da primenjuju sistematski i disciplinovan pristup u svom radu. Bilo da je to konsultantski rad ili potvrda uveravanja, Standard rada Instituta internih revizora 2040 zahteva da: „izvršni direktor revizije treba da ustanovi politike i procedure koje će usmeravati aktivnost interne revizije.”

Evaluacija i unapređenje. Spomenuta je potreba za usredsređenjem na dovođenju do unapređenja u organizaciji, a deo ove potrage za unapređenjem obuhvata vršenje evaluacija. Interna revizija poredi ono što se uviđa tokom revizije sa onim što treba da bude prisutno da bi se obezbedila dobra kontrola. To svakako obuhvata korišćenje tehnika evaluacije koje se primenjuju na profesionalan i nepristrasan način da bi se dobili pouzdani rezultati. Mnogi timovi za preispitivanje izostavljaju aspekt evaluacije iz preispitivanja i samo postavljaju nekoliko pitanja ili proveravaju nešto od evidencije a njihovi rezultati nisu potpuni. Interna revizija, s druge strane, mora da ugradi u svoju definiciju formalno korišćenje procedura evaluacije kako bi podržala korake za unapređenje poslova.

Efektivnost. Efektivnost je rezultat koji je zasnovan na pojmu da je poslovodstvo u mogućnosti da postavlja ciljeve i kontroliše resurse na takav način da se osigura da se ti ciljevi brzo ostvaruju. Veza između kontrola i ciljeva postaje jasna a revizija mora biti u mogućnosti da shvati osnovne potrebe poslovodstva dok radi na svojim ciljevima. Složenosti iza koncepta efektivnosti su velike i ako se to ugradi u definiciju, delokrug revizije postaje potencijalno veoma širok.

Procesi upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja. Ova tri povezana koncepta ustanovljavaju parametre za ulogu interne revizije. Organizacije koje nisu razvile žive sisteme za te stvari neće uspeti dugoročno i kratkoročno se sudaraju s regulatorima. Interni revizori su jedini profesionalci koji tu dimenziju korporativnog života zaista i obuhvataju u svojoj ulozi. Stoga treba da budu prva luka pristajanja za svakoga ko treba da se uhvati u koštac sa korporativnim upravljanjem, a Standard rada Instituta internih revizora 2130 jasno kaže: „aktivnost interne revizije treba da doprinese procesu upravljanja organizacijom putem evaluacije i unapređenja preko kojih (1) se ustanovljavaju i saopštavaju vrednosti i ciljevi, (2) prati se ostvarenje ciljeva, (3) osigurava se odgovornost i (4) vrednosti se čuvaju”.

Uloga potvrđivanja pouzdanosti interne revizije treba da se shvati. Pouzdanost predstavlja neki oblik garancije da ono što se čini da je slučaj, zaista i jeste slučaj, na osnovu pouzdanog izvora potvrde da je sve u redu. Što je nepristrasniji i profesionalniji izvor tih potvrda pouzdanosti, time one postaju sve pouzdanije. Važnost procesa potvrđivanja uveravanja najviše se usredsređuje na računovodstvenu i finansijsku stranu da bi se dalo uverenje da se pridržavaju računovodstvenih i finansijskih procesa. Usluga potvrđivanja uveravanja koju pružaju i zahtevaju interni revizori u osnovi se razvija tokom vremena. U slučajevima gde preduzeće ima više ogranka u drugim zemljama, centrali je veoma potrebno uverenje da su brojke prikazane u tim izveštajima pouzdane. Namera interne revizije je da umiri odbor za reviziju da su širom organizacije uspostavljene odgovarajuće kontrole, procesi i prakse.

5.2.3. Definicija ovlašćenog instituta za javne finansije i računovodstvo

Nekoliko dobro poznatih organa je koristilo definicije van Standarda Instituta internih revizora. Prema Ovlašćenom institutu za javne finansije i računovodstvo⁴⁸ Interna revizija je nezavisna i objektivna usluga procene uveravanja u organizaciji. Interna revizija je funkcija potvrde uveravanja koja prvenstveno daje nezavisno i objektivno mišljenje organizaciji o stepenu do kog okruženje interne kontrole podržava ostvarenje ciljeva organizacije. Okruženje interne kontrole obuhvata politike, procedure i poslove ustanovljene da bi se osiguralo ostvarenje ciljeva, odgovarajuća procena rizika, pouzdanost internog i eksternog izveštavanja i procesa odgovornosti, pridržavanja važećih zakona i regulativa i pridržavanja standarda ponašanja etičkih standarda koji se ustanovljavaju za organizaciju. Pored toga, nalazi i preporuke interne revizije su korisne za linijsko posloводство u oblastima u kojima je izvršena revizija. Interna revizija, takođe, može da pruži nezavisnu i objektivnu konsultantsku uslugu koja posebno pomaže linijskom poslovodu da unapredi okruženje internih kontrola organizacije. Usluga se odnosi na profesionalne veštine interne revizije preko sistematski i disciplinovane evaluacije politika, procedura i poslova koje posloводство uspostavlja kako bi osiguralo ostvarenje ciljeva organizacije a preko preporuka i unapređenja. Takav konsultantski rad može doprineti mišljenju koje daje interna revizija o okruženju interne kontrole.

5.2.4. Definicija interne revizije prema američkom državnom priručniku o internoj reviziji

Prema američkom državnom priručniku interna revizija je usluga nezavisne i objektivne procene u organizaciji. Ona prvenstveno pruža nezavisno i objektivno mišljenje referentu računovodstva o upravljanju rizicima, kontroli i upravljanju putem merenja i evaluacije njihove efektivnosti u ostvarivanju dogovorenih ciljeva organizacije. Pored toga, nalazi i preporuke interne revizije korisni su za linijsko posloводство u oblastima u kojima se vrši revizija. Upravljanje rizicima, kontrola i upravljanje obuhvataju politike, procedure i poslove koji se ustanovljavaju da bi se osiguralo ostvarenje ciljeva, odgovarajuća procena rizika, pouzdanost internog i eksternog izveštavanja i procesi odgovornosti, pridržavanje važećih zakona i regulativa i pridržavanje standarda ponašanja i etičkih standarda koji su ustanovljeni za organizaciju.

Interna revizija, takođe, pruža nezavisnu i objektivnu konsultantsku uslugu posebno radi pomoći linijskom poslovodu da unapredi upravljanje rizicima organizacije, kontrolu i upravljanje. Usluga se odnosi na profesionalne veštine interne revizije preko sistematske i disciplinovane evaluacije politika, procedura i poslova koje posloводство ustanovljava radi obezbeđenja ostvarenja ciljeva organizacije i preko preporuka za unapređenje. Takav konsultantski rad doprinosi mišljenju koje daje interna revizija o upravljanju rizicima, kontroli i upravljanju.

5.2.5. Definicija interne revizije prema međunarodnim standardima revizije

Međunarodni standardi revizije koje izdaje IFAC definišu internu reviziju na sledeći način: „Interna revizija je ustanovljeni način procenjivanja aktivnosti u organizaciji kao usluga toj organizaciji. Njene funkcije uključuju, između ostalog, nadzor interne kontrole.”⁴⁹

48 *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy – CIPFA*, nacr iz januara 2003.

49 *Handbook of international auditing, assurance, and ethics pronouncements*, International Federation of Accountants (IFAC), New York, USA, January, 2006. p. 655.

Uloga interne revizije je određena od strane rukovodstva i njeni ciljevi se razlikuju od ciljeva eksternog revizora, koji je naimenovan da nezavisno izveštava o finansijskim izveštajima. Ciljevi funkcije interne revizije se razlikuju zavisno od zahteva rukovodstva. Prvenstvena briga eksternog revizora je da li finansijski izveštaji sadrže materijalno značajna pogrešna iskazivanja.

Određeni delovi aktivnosti interne revizije mogu biti od koristi eksternom revizoru. U tom slučaju on treba da izvrši procenu funkcije interne revizije, odnosno u onim slučajevima kada je interna revizija od značaja za revizorovu procenu rizika.

5.3. DELOKRUG INTERNE REVIZIJE

Svi poslovni sistemi, procesi, operacije, funkcije i aktivnosti u organizaciji su predmet ocene internih revizora. Cilj sveobuhvatnog delokruga posla interne revizije je da pruži razumno uveravanje da je: a) sistem upravljanja rizikom efikasan, b) sistem internih kontrola adekvatan, efektivan i efikasan, c) proces upravljanja efektivan, tako što utvrđuje i čuva vrednosti, postavlja ciljeve, prati aktivnosti i učinak i definiše mere odgovornosti.

Posloводство je odgovorno za održavanje adekvatnog sistema interne kontrole radi upravljanja rizicima u organizaciji. Interna revizija pruža uverenje poslovodstvu, upravi i odboru za reviziju u smislu preispitivanja adekvatnosti tih sistema interne kontrole. Interna revizija, takođe, pruža konsultantsku uslugu u pomaganju promovisanja i lakšeg razvoja efektivnih sistema upravljanja rizicima i internom kontrolom. Pored toga, i shodno dostupnim resursima, revizija treba da reaguje na zahteve poslovodstva u vezi sa istragama o stvarima koje se tiču pitanja zloupotrebe, poštenja i usaglašenosti.

Delokrug rada interne revizije zasnovan je na definiciji interne revizije, koja je već navedena a glasi:

„Interna revizija je nezavisno, objektivno uverenje i konsultantska aktivnost koja je osmišljena da doda vrednost i unapredi poslove organizacije. Pomaže organizacijama da ostvare svoje ciljeve putem korišćenja sistematskog, disciplinovanog pristupa radi *procene i unapređenja upravljanja rizicima, kontrole i procesa upravljanja.*“

Tri široke oblasti rada interne revizije odnose se na rizik, kontrole i upravljanje. Priroda rada interne revizije najbolje se očituje kroz sledeće stavove:

- Svrha procene adekvatnosti upravljanja rizicima, kontrole i procesa upravljanja organizacije je da pruži razumnu potvrdu pouzdanosti da te procedure funkcionišu kao što se nameravalo i omogućiće da se zadovolje nastojanja i ciljevi organizacije.
- Razumna potvrda pouzdanosti se obezbeđuje ako se preduzmu najisplativije mere u fazama osmišljavanja i implementacije za smanjenje rizika i ograničavanje očekivanih odstupanja do tolerantnih nivoa.
- U osnovi, poslovodstvo je odgovorno za održivost cele organizacije i odgovornosti za akcije, ponašanje i rad organizacije prema vlasnicima, akcionarima, regulatorima i opšte javnosti.
- Interni revizori evaluiraju procese poslovodstva koji se odnose na planiranje, organizovanje i usmeravanje da bi se utvrdilo da li postoji razumna potvrda pouzdanosti da će se ostvariti nastojanja i ciljevi.
- Svi poslovni sistemi, procesi, poslovi, funkcije i aktivnosti unutar organizacije podležu proceni internog revizora.

5.3.1. Cilj i zadaci interne revizije

Interna revizija je nezavisna organizaciona jedinica koja se osniva u organizaciji da bi se ispitalo i procenile delatnosti organizacije, i te poslove obavlja kao uslugu organizaciji. Cilj interne revizije je da pomogne članovima organizacije, uključujući one u rukovodstvu i u odboru, u efikasnom obavljanju njihovih dužnosti. U tom cilju interna revizija im pruža analize, procene, preporuke, savete i informacije koje se odnose na delatnosti nad kojima se vrši revizija. Područje rada interne revizije bi trebalo da uključuje ispitivanje i procenu adekvatnosti i efikasnosti sistema interne kontrole preduzeća kao i kvalitet izvođenja dodeljenih odgovornosti. Interni revizori bi trebalo da:

- Ispitaju tačnost i celovitost finansijskih i operativnih podataka, kao i sredstava koja se koriste da bi se takvi podaci identifikovali, izmerili, klasifikovali i da bi se o njima podneo izveštaj.
- Ispitaju sisteme koji su uvedeni da bi se obezbedilo poštovanje onih politika, planova, postupaka, zakona i propisa koji bi mogli da imaju značajan uticaj na poslove i izveštaje, kao i da ustanove da li ih se organizacija pridržava.
- Ispitaju načine za čuvanje sredstava i, po potrebi, provere postojanje tih sredstava.
- Procene ekonomičnost i efikasnost upotrebe sredstava.
- Ispitaju poslove i programe da bi utvrdili da li su rezultati u skladu sa postavljenim ciljevima i da li se poslovi i programi izvode onako kako su planirani.
- Obim rada interne revizije podrazumeva:
 - ispitivanje i vrednovanje adekvatnosti i efikasnosti sistema internih kontrola;
 - uvid u primenu i efikasnost postupaka upravljanja rizicima i metodologiju procene rizika;
 - pregled sistema upravljanja i finansijskog informisanja, uključujući sistem elektronskog informisanja i elektronskih usluga;
 - pregled tačnosti i pouzdanosti računovodstvenih evidencija i finansijskih izveštaja;
 - testiranje transakcija kao i funkcionisanja određenih postupaka interne kontrole;
 - kontrolu poštovanja zakonskih i drugih propisa, pravila ponašanja, politika i procedura;
 - testiranje pouzdanosti i blagovremenosti zakonskog izveštavanja;
 - izvršavanje o specijalnim zadacima.

Svaka aktivnost i sve organizacione jedinice preduzeća treba da budu obuhvaćene internom revizijom. Nijedna aktivnost ili organizaciona jedinica preduzeća ne mogu biti izuzete od vršenja revizije. Interni revizori treba da imaju pristup svim evidencijama, dosijeima i podacima preduzeća, uključujući i pristup informacijama za rukovodstvo i zapisnicima sa sastanaka konsultantskih i tela koja donose odluke, kada je to relevantno za izvršenje zadatka revizije.

Uopšteno gledano, interna revizija treba da obuhvati ispitivanje i vrednovanje adekvatnosti i efikasnosti internih kontrola i načina na koji se poverene dužnosti izvršavaju. U velikoj meri, ona predstavlja analizu rizika sistema interne kontrole preduzeća. Interna revizija se odnosi na kontrole koje obezbeđuju:

- pouzdanost i integritet finansijskih i poslovnih informacija
- efektivnost i efikasnost poslova
- zaštitu sredstava
- pridržavanje zakona, regulativa i ugovora.

Interna revizija privrednog društva sprovodi stalnu i sveobuhvatnu kontrolu svih aktivnosti iz poslovanja preduzeća, a naročito: 1) kontinuirano praćenje, proveru i unapređenje sistema rada u preduzeću, 2) identifikaciju rizika kojima je preduzeće izloženo ili se može očekivati da bude izloženo, 3) ocenu i vrednovanje uspostavljenog sistema interne kontrole, 4) izdavanje odgovarajućih preporuka za otklanjanje uočenih nepravilnosti i nedostataka.

Odeljenje interne revizije treba u odgovarajućoj meri da razmotri i pravnu i drugu regulativu kojima se utvrđuje poslovanje preduzeća, uključujući politike, principe, pravila i uputstva koja donose nadležni organi a odnose se na organizaciju i upravljanje preduzećem. Međutim, ovo ne znači da odeljenje interne revizije treba da ima isključivo kontrolnu funkciju.

5.3.2. Delokrug interne revizije prema standardima

Delokrug interne revizije opisan je standardima eksterne i interne revizije. Prema Standardima eksterne revizije delokrug interne revizije se znatno razlikuje u zavisnosti od veličine i strukture pravnog lica i zahteva njegovog rukovodstva, a obično uključuje jednu ili više sledećih aktivnosti:⁵⁰

- Nadzor interne kontrole. Za ustanovljavanje adekvatne interne kontrole i valjanu kontinuiranu pažnju odgovorno je rukovodstvo preduzeća. Internoj reviziji od strane rukovodstva je dodeljena specifična odgovornost za pregledanje kontrola, nadziranje njihovog funkcionisanja i davanje preporuka za njihovo poboljšanje.
- Ispitivanje finansijskih i poslovnih informacija. To može uključiti pregled načina korišćenih za identifikovanje, ocenjivanje, klasifikovanje i izveštavanje o takvim informacijama i posebna ispitivanja stavki uključujući detaljna testiranja transakcija, salda i određenih postupaka.
- Pregled ekonomičnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja uključujući i ne finansijske kontrole subjekta.
- Pregled usaglašenosti sa zakonima, regulativom i drugim eksternim zahtevima i sa politikama i direktivama rukovodstva i drugim internim zahtevima.

Delokrug posla interne revizije uključuje sistematičan, disciplinovan pristup proceni i unapređenju **adekvatnosti i efikasnosti** procesa upravljanja **rizikom**, procesa **kontrole i upravljanja** i kvalitet vršenja dodeljenih dužnosti. Interni revizori pod adekvatnim procesima upravljanja rizikom, kontrole i procesa upravljanja podrazumevanju one procese koje je rukovodstvo isplaniralo i osmislilo na način kojim se obezbeđuje razumno uveravanje da će se ciljevi organizacije ostvariti na efikasan i ekonomičan način. Ciljevi moraju biti ostvareni pravovremeno i kako je planirano, uz minimalno trošenje resursa. Za ostvarivanje ciljeva organizacije rukovodstvo takođe mora efikasno da rukovodi svim procesima, počevši

50 *Handbook of international auditing, assurance, and ethics pronouncements*, International Federation of Accountants (IFAC), New York, USA, January, 2006. p. 655.

od planiranja aktivnosti i resursa, odobravanja aktivnosti i transakcija, praćenja izvođenja učinka i proveravanja da li procesi organizacije teku kako je predviđeno.

Svrha ocenjivanja adekvatnosti postojećih procesa upravljanja rizikom, procesa kontrole i upravljanja organizacijom od strane internih revizora, je da se obezbedi: 1) razumno uverenje da prethodno navedeni procesi funkcionišu kako je predviđeno i da će se sa njima omogućiti ostvarivanje ciljeva organizacije, i 2) preporuke za unapređenje poslovanja organizacije, u smislu efektivnog i efikasnog obavljanja poslovanja.

5.3.3. Proces upravljanja rizikom

Rizik je mogućnost dešavanja događaja koji će uticati na ostvarenje ciljeva. Rizik se meri u smislu njegovog uticaja i verovatnoće. Upravljanje rizikom je proces identifikovanja, procene, upravljanja i kontrole potencijalnih događaja ili situacija u cilju obezbeđivanja razumnog stepena uverenje u pogledu ostvarivanja ciljeva organizacije. Odeljenje interne revizije mora da pomaže organizaciji putem **identifikovanja i procenjivanja** značajnih izloženosti riziku i doprinosom **poboljšanju** sistema upravljanja rizikom i sistema kontrole. Ono mora da prati i ocenjuje efikasnost sistema upravljanja rizikom organizacije.

Delokrug interne revizije nalazi se u Standardu rada Instituta internih revizora 2120. A1 koji kaže da:

Odeljenje interne revizije treba da evaluira izloženosti rizicima koji se odnose na upravljanje organizacijom, poslovanje i informacione sisteme organizacije u vezi sa:

- Pouzdanošću i integritetom finansijskih i poslovnih informacija.
- Efektivnošću i efikasnošću poslova.
- Zaštitom imovine.
- Usaglašenosti sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima.

Pouzdanost i integritet finansijskih i poslovnih informacija

Interni revizori preispituju pouzdanost i integritet finansijskih i poslovnih informacija i sredstva koja se koriste za identifikovanje, merenje, klasifikaciju i izveštavanje o takvim informacijama.

Efektivnost i efikasnost poslova

Interni revizori treba da procenjuju ekonomičnost i efikasnost tamo gde se koriste resursi. Takođe, treba da preispitaju poslove ili programe radi potvrđivanja da li su rezultati dosledni ustanovljenim nastojanjima i ciljevima i da li se poslovi sprovode kao što je planirano.

Za efektivnost i efikasnost vezana je i revizija **vrednosti za novac** (*value-for-money*). Koncept ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti (ili vrednosti za novac) predstavlja osetljivo pitanje. Revizori mogu pomoći u zadatku posloводства da se osiguraju dobri aranžmani za promovisanje vrednosti za novac ili alternativno da vrše stalnu potragu za gubicima ili drugom lošom vrednosti za novac. Te dve različite perspektive uloge revizije i dalje se pojavljuju u mnogim različitim oblastima pošto je to zasnovano na osnovnoj razlici između revizija sistema i istraga. Pristup sistema razmatra kako sistemi posloводства navode rizike u odnosu na vrednost za novac i procenjuje da li to funkcioniše. Rad na istrazi, s druge strane, daje poslovodu predloge što se tiče alternativnih poslovnih metoda. Što se tiče definisanja delokruga rada revizije, ovaj prvi pristup je čist revizorski rad koji potpada pod

datu definiciju. Situacija kod istrage je sličnija konsultantskom pristupu koji se, iako je u skladu sa delokrugom rada, približava ulozi posloводства. Vrednost za novac se odnosi na revizorski rad kakav god pristup da se usvoji. Endru Čambers (Andrew Chambers) i Grejem Rend (Graham Rand) pojasnili su pitanja o tome šta je tačno vrednost za novac:

Zaštita sredstava

Interni revizori treba da preispitaju sisteme ustanovljene za zaštitu sredstava i, ako je potrebno, da verifikuju postojanje takvih sredstava. Neophodno je ustanoviti ko je odgovoran za ispitivanje zloupotreba pošto je tu uključeno dosta resursa. Ako je interna revizija u potpunosti odgovorna za ispitivanje zloupotreba, greške i nepravilnosti, to može da iscrpljuje resurse revizije. Usvajanje širokog spektra rada i postojanje neophodnih veština za rad na ovom nivou biće od male koristi tamo gde se većina dostupnog vremena troši na reagovanje na navode posloводства o stvarima koje se tiču regularnosti. Ispitivanja zloupotreba na visokom nivou zaista zahtevaju povezan nivo veština i postoji potencijal za veliki uticaj na organizaciju. Postoji odbrambeni stav koji se može zauzeti radi očuvanja resursa revizije što će biti efektivno kratkoročno. To se odnosi na planiranje sveobuhvatnog programa provera usaglašenosti i rutina verifikacije radi zaštite organizacionih sredstava. Potom je moguće izračunati minimalne resurse za finansiranje takvog programa i na taj način se može očuvati budžet revizije. Glavna prepreka je potreba da se angažuje armija mlađih saradnika za vršenje osnovnih provera rada usaglašenosti, što se sukobljava sa korišćenjem visokoprofesionalnih standarda. U mom slučaju zahteva se uspostavljanje ravnoteže mlađih i iskusnih radnika, a to je zadatak direktora revizije. Posloводство je, u konačnoj analizi, odgovorno za zaštitu sredstava.

Pridržavanje zakona, regulativa i ugovora

Interni revizori treba da preispitaju sisteme ustanovljene da se osigura pridržavanje politika, procedura, zakona, regulativa i važnih ugovora koji bi mogli značajno da utiču na poslove i izveštaje i treba da se utvrdi da li se ih organizacija pridržava.

Kontrole nad usaglašenošću uključuju ispitivanje rutine, a uloga revizije u tome treba jasno da se definiše. Da li interni revizori pružaju uslugu zasnovanu na poverenju u ime posloводства i posećuju sve relevantne lokacije ili samo obavljaju savetodavnu funkciju za posloводство preko promovisanja usaglašenosti?

5.3.4. Upravljanje procesom kontrole

Procesi kontrole su politike, procedure i aktivnosti koji su deo okvira kontrole, osmišljene tako da se osigura da se rizici drže u okviru prihvatljivih granica koje su utvrđene procesom upravljanja rizikom. Sama kontrola predstavlja sve aktivnosti koje rukovodstvo preduzima u cilju povećavanja verovatnoće ostvarivanja postavljenih ciljeva. Rukovodstvo planira, organizuje i usmerava izvođenje dovoljnog broja akcija u cilju sticanja razumnog uveravanja da će ciljevi biti postignuti. Kontrole mogu biti preventivne (da spreče pojavljivanje nepoželjnih događaja), otkrivajuće (da otkriju i isprave nepoželjne događaje koji su se dogodili) ili usmeravajuće (da izazovu ili podstiču da se dese poželjni događaji). Koncept sistema kontrola je integrisani skup komponenti i aktivnosti kontrole koje organizacija koristi da bi ostvarila svoje ciljeve.

Standard interne revizije 2130 – *Kontrola*, kaže da, „Odeljenje interne revizije mora da pomogne organizaciji u pogledu održavanja ***adekvatnih kontrola*** putem ocenjivanja

efektivnosti i efikasnosti kontrola i promovisanjem stalnog usavršavanja.” Adekvatna kontrola je uspostavljena ukoliko je planirana i osmišljena od strane rukovodstva na način koji obezbeđuje uveravanje u razumnoj meri da će se rizicima organizacije upravljati efektivno a da će ciljevi organizacije biti ostvareni efikasno i ekonomično. Na osnovu rezultata procene rizika odeljenje interne revizije mora da oceni adekvatnost i efikasnost kontrola koje obuhvataju rukovođenje organizacijom, njeno poslovanje i sisteme informisanja. To mora uključiti:

- Pouzdanost i integritet finansijskih i poslovnih informacija.
- Efektivnost i efikasnost poslovanja.
- Zaštitu imovine.
- Usklađenost sa zakonima, propisima i ugovorima.

Interna revizija ispituje stepen do kog je poslovodstvo ustanovilo dobre sisteme interne kontrole tako da su ciljevi ustanovljeni i resursi se koriste za te ciljeve na efikasan način. To uključuje zaštitu od gubitka i zloupotrebe. Adekvatni informacioni sistemi treba da se uspostave da bi se omogućilo poslovodstvu da proceni stepen do kog se ciljevi ostvaruju preko niza odgovarajućih izveštaja. Interni revizori moraju pregledati operativne aktivnosti i programe kako bi otkrili do koje su mere rezultati u skladu sa postavljenim ciljevima i tako utvrditi da li se poslovi i programi izvršavaju kako je to planirano. Kontrole se zahtevaju za borbu protiv rizika u ostvarenju vrednosti za novac, a tim oblastima se bavi interna revizija.

5.3.5. Proces upravljanja

Upravljanje je kombinacija procesa i struktura koje primenjuje nadzorni odbor radi informisanja, usmeravanja, upravljanja i nadzora aktivnosti koje sprovodi organizacija u cilju ostvarivanja svojih ciljeva. Rukovodstvo planira, organizuje i usmerava obavljanje akcija dovoljnih za obezbeđivanje razumnog uveravanja da će se ciljevi ostvariti. Rukovodstvo periodično revidira ciljeve i modifikuje svoje procese kako bi se prilagodilo promenama internih i eksternih uslova. Rukovodstvo takođe uspostavlja i održava kulturu organizacije, uključujući i etički stav koji razume izloženosti rizicima i sprovođenje efektivne strategije za upravljanje njima. Ono je odgovorno za održavanje cele organizacije, za ponašanje i njeno efikasno poslovanje. Primarni ciljevi rukovodstva u procesu upravljanja su:

- Relevantne, pouzdane i verodostojne finansijske i poslovne informacije.
- Efektivno i efikasno upotrebljavanje resursa organizacije.
- Zaštita imovine organizacije.
- Poštovanje zakona, propisa, etičkih i poslovnih normi i ugovora.
- Identifikovanje izloženosti rizicima i korišćenje efektivnih strategija za njihovu kontrolu.
- Ostvarivanje postavljenih ciljeva poslovanja ili programa.

Odeljenje interne revizije treba da oceni plan, implementaciju i efektivnost etički usmerenih ciljeva, programa i aktivnosti organizacije. Ono ocenjuje ceo upravljački proces planiranja, organizovanja i usmeravanja u cilju provere postojanja razumnog uverenja da će ciljevi biti ostvareni. U tom cilju odeljenje interne revizije mora da oceni i da odgovarajuće preporuke za unapređenje procesa rukovođenja u pogledu ostvarivanja sledećih ciljeva:

- Promovisanje odgovarajuće etike i vrednosti unutar organizacije.
- Obezbeđenje efektivnog upravljanja i odgovornosti za aktivnosti organizacije.
- Efektivno saopštavanje informacija o riziku i kontroli odgovarajućim nivoima organizacije.
- Efektivno saopštavanje informacija i koordiniranje aktivnosti između odbora, eksternih i internih revizora i menadžmenta.

Da bi se obezbedio organizacioni uspeh, odbori i izvršna uprava treba da teže holističkoj perspektivi koja jasno sagledava prošlost, sadašnjost i budućnost. Bez dubinskog razumevanja prošlosti, teško je sa sigurnošću planirati budućnost. Takođe, bez dobrog poznavanja korporativne kulture i tekućih politika, procedura i poslovanja organizacije, gotovo je nemoguće identifikovati propuste u efektivnosti i oblasti koje zahtevaju poboljšanje.

Jedinstvena pozicija internih revizora je izražavanje realnog pogleda na organizaciju i davanje preporuka za poboljšanje. Oni implementiraju razne tehnike i obavljaju različite tipove revizije koji mogu da daju odgovore na pitanja menadžmenta i odbora za reviziju: ko, šta, gde, kada, kako i zašto. Ocenjujući i „meke“ i „strome“ kontrole, oni ocenjuju etičku klimu, ispituju efektivnost i efikasnost poslovanja i daju uveravanje o procesima upravljanja rizikom i ukupnoj poslovnoj praksi. Aktivnost interne revizije koju obavljaju profesionalci sa dobrim razumevanjem poslovne kulture, sistema i procesa, daje uveravanje da interne kontrole funkcionišu i da su adekvatne za umanjene rizika i da se organizacioni ciljevi ostvaruju.

Dok je menadžment odgovoran za interne kontrole, aktivnost interne revizije daje uveravanje menadžmentu i odboru za reviziju da su interne kontrole efektivne i da funkcionišu kako je planirano. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju međutim, nije dovoljno samo obezbediti da se stvari ne pogoršavaju. Za opstanak je neophodno stalno poboljšanje. Od internih revizora čiji „Program obezbeđivanja kvaliteta i poboljšanja“ takođe treba da funkcioniše da bi obezbedili da njihovi rezultati budu prihvatljivi, očekuje se da daju preporuke za poboljšanje organizacionih oblasti i procesa u kojima su identifikovane prilike ili nedostaci.

5.4. OSNOVNI PRINCIPI INTERNE REVIZIJE

5.4.1. Integritet, objektivnost i nezavisnost

Interni revizor treba da bude direktan, pošten i iskren u svom pristupu profesionalnom poslu. On mora biti pravičan i ne sme da dozvoli da predrasude nadvladaju njegovu objektivnost. Treba stalno da bude nepristrasan. Ne treba samo da bude nezavisan u pogledu činjenica, već i da deluje nezavisno. Zato interni revizor ne treba da preduzima aktivnosti koje su ili bi mogle izgledati da su u suprotnosti sa njegovom nezavisnošću i objektivnošću. Interni revizor zato treba da bude nezavisan od aktivnosti, kao i od procesa interne kontrole u subjektu. Uprava treba da preduzme korake koji su neophodni za obezbeđivanje sredine koja će internom revizoru omogućiti da nezavisno ispunjava svoje obaveze, da izveštava o svojim nalazima itd. bez uplitanja uprave. Svaki sukob interesa interni revizor treba da prijavi odgovarajućem telu da bi se preduzele neophodne mere.

5.4.2. Poverljivost

Interni revizor treba da poštuje poverljivost informacija dobijenih u toku njegovog posla i takve informacije ne treba da otkriva trećoj strani bez izričitog ovlašćenja uprave/klijenta, ili ukoliko ne postoji zakonska ili profesionalna obaveza da to uradi. Interni revizor zato treba da obezbedi da postoje dobro formulisane politike i kontrole koje štite poverljivost informacija.

5.4.3. Dužna profesionalna pažnja, veštine i kompetentnost

Interni revizor treba da iskaže dužnu profesionalnu brigu, kompetentnost i marljivost koja se od njega očekuje tokom obavljanja interne revizije. Dužna profesionalna briga znači da interni revizor treba da ispoljava razumnu brigu u obavljanju posla koji mu je poveren. Dužna profesionalna briga, međutim, ne podrazumeva, niti garantuje potpunu pouzdanost, niti od internog revizora zahteva da ide van okvira svog angažmana.

Interna revizija zahteva veštine i kompetentnost koje se stiču kombinacijom opšteg obrazovanja, tehničkog znanja stečenog kroz studiranje i formalne kurseve. Interni revizor treba ili da poseduje ili da stekne one veštine i kompetentnost koji su neophodni za ispunjavanje njegovih obaveza.

Interni revizor takođe ima stalan zadatak da održava profesionalno znanje i veštine na nivou potrebnom da bi se obezbedilo da naručilac posla ili poslodavac ima koristi od kompetentne profesionalne usluge pružene u skladu sa najnovijim dostignućima u ovoj profesiji, ekonomiji u celini i relevantnoj delatnosti i zakonodavstvu.

5.4.4. Posao koji obavljaju drugi

Kada interni revizor poverava posao asistentima ili koristi rezultate rada koji su obavili drugi revizori ili stručnjaci, on će i dalje biti odgovoran za davanje svog mišljenja o aktivnosti(ma). Međutim, interni revizor ima pravo da se osloni na rad koji su drugi obavili pod uslovom da primenjuje adekvatne veštine i da iskazuje brigu u potvrđivanju kompetentnosti i veština tih drugih stručnjaka. On, takođe, mora da uzme u obzir pretpostavke, ako ih ima, koje je dao drugi stručnjak. On mora da bude siguran da nema razloga da sumnja u posao kojeg je obavio drugi stručnjak. Interni revizor takođe treba pažljivo da usmerava, nadzire i prati posao koji je poverio asistentima. Uz to, treba da dobije razumno uveravanje da je posao koji su obavili drugi revizor ili stručnjak adekvatan za ono što on radi.

5.4.5. Dokumentacija

Interni revizor treba da dokumentuje pitanja koja su važna u pružanju dokaza da je revizija obavljena u skladu sa Standardima interne revizije i da potkrepi svoje nalaze ili izveštaj koji je predao. Uz to, radne liste mu takođe pomažu da pravilno planira i obavlja internu reviziju, proveru i nadzor nad poslom, i, što je još važnije, da pruži dokaze o obavljenom poslu koji će potkrepiti njegovo mišljenje ili nalaze.

5.4.6. Planiranje

Interni revizor takođe treba da planira svoj posao što će mu obezbediti da blagovremeno i efikasno obavlja efektivnu internu reviziju, obezbeđujući da odgovarajuća pažnja bude posvećena značajnim oblastima revizije, identifikaciji potencijalnih problema i odgovarajućem korišćenju veština i vremena osoblja.

Plan interne revizije treba da se zasniva na poznavanju poslovanja klijenta/ poslodavca. Plan interne revizije obično obuhvata sledeće aspekte:

- sticanje znanja o pravnom i regulatornom okviru u kojem taj subjekat posluje;
- sticanje znanja o računovodstvenim sistemima i politikama subjekta i o sistemima i politikama interne kontrole;
- utvrđivanje efektivnosti procedura interne kontrole koje je subjekat usvojio;
- identifikovanje aktivnosti koje zahtevaju poseban fokus zasnovan na njihovoj materijalnosti i kritičnosti i njegov efekat na prikazivanje finansijskih izveštaja subjekta;
- identifikovanje i alociranje osoblja za svaku od navedenih aktivnosti;
- utvrđivanje prirode, tajminga i obima procedura koje treba obaviti;
- određivanje vremenskog budžeta za svaku od navedenih aktivnosti;
- identifikovanje obaveza u pogledu izveštavanja;
- utvrđivanje repera za konkretne rezultate aktivnosti, stvarno utrošeno vreme, merenje nastalih troškova.

Kada se plan pripremi, interni revizor treba stalno da ga analizira kako bi identifikovao modifikacije koje u plan treba uneti da bi on bio usklađen sa promenama, ako ih ima, u univerzumu revizije.

5.4.7. Dokazi

Interni revizor treba da ima dovoljno odgovarajućih dokaza koji bi mu omogućili da na osnovu njih donosi razumne zaključke u formiranju svog mišljenja ili nalaza. Priroda i količina potrebnih dokaza zavise od profesionalne procene internog revizora. Faktori koji utiču na procenu uključuju aktivnost nad kojom se obavlja revizija, moguće greške i njihovu materijalnost i rizik od nastajanja takvih grešaka.

5.4.8. Sistemi interne kontrole i upravljanja rizikom

Dok je uprava odgovorna za utvrđivanje i funkcionisanje odgovarajućih sistema interne kontrole i upravljanja rizikom, uloga internog revizora je da predloži poboljšanja tih sistema. U tu svrhu, interni revizor treba da:

- shvati okvir upravljanja rizikom i interne kontrole koji je ustanovila uprava;
- obavi korake potrebne za ocenu adekvatnosti tog okvira imajući u vidu organizacionu strukturu;
- proveriti adekvatnost tog okvira;
- obavi revizije zasnovane na riziku na osnovu procesa procene rizika.

Interni revizor, međutim, može takođe da obavlja posao koji uključuje identifikovanje rizika, kao i da predlaže projekat kontrola ili nedostataka u postojećim kontrolama u bavljenju predmetnim rizicima.

5.4.9. Izveštavanje

Interni revizor treba pažljivo da analizira i oceni zaključke donete na osnovu dobijenih dokaza o reviziji, kao osnove za svoje nalaze koje će uključiti u izveštaj i u predloge korektivnih mera.

5.5. ORGANIZACIJA ODELJENJA INTERNE REVIZIJE

Interna revizija je nezavisna delatnost koja daje objektivno stručno mišljenje i koja je savetodavnog karaktera, a svrha joj je dodavanje vrednosti i poboljšanje poslovanja organizacije. Pomaže organizaciji u ispunjavanju ciljeva uvođenjem sistemskog i disciplinovanog pristupa radu kojim se procenjuje i unapređuje delotvornost procesa vezanih uz upravljanje rizicima, kontrolu i upravljanje. Da bi interna revizija adekvatno ispunila te svoje zadatke ona mora biti pravilno pozicionirana u preduzeću i profesionalno struktuirana.

Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije, koje je izdao Institut internih revizora, utvrđuju poziciju i organizaciju interne revizije u privrednim društvima.⁵¹ Standardom interne revizije 1100 - Nezavisnost i objektivnost, odeljenje interne revizije mora biti nezavisno, a interni revizori moraju biti objektivni prilikom obavljanja svog posla. Zatim, Standardom interne revizije 1110. A1 – Organizaciona nezavisnost, odeljenje interne revizije mora biti slobodno od bilo čijeg uticaja pri određivanju obima delovanja, obavljanju posla i obaveštavanju o rezultatima. Standardom interne revizije 1120 - Individualna objektivnost, interni revizori moraju imati nepristrasan stav oslobođen tuđih uticaja i moraju izbegavati sukobe interesa. Pored toga, funkcija interne revizije mora biti adekvatno organizovana u privrednom društvu i popunjena sa kompetentnim internim revizorima.

5.5.1. Područje rada i obim aktivnosti odeljena interne revizije

Odeljenje interne revizije je nezavisna funkcija koja se bavi procenama, osnovana kao servis u okviru preduzeća sa ciljem da ispita i proceni delatnost tog preduzeća. Cilj odeljenja interne revizije je da pomogne menadžmentu preduzeća u efikasnom ispunjavanju svojih obaveza i odgovornosti. U tu svrhu odeljenje interne revizije im pruža analize, procene, preporuke, savete i informacije koje se odnose na delatnosti nad kojima se vrši revizija. Ovaj cilj uključuje poboljšanje efikasne kontrole po pristupačnoj ceni.

Područje rada odeljenja interne revizije bi trebalo da uključi ispitivanje i procenu adekvatnosti i efikasnosti sistema interne kontrole preduzeća kao i kvalitet izvođenja dodeljenih odgovornosti. Odeljenje interne revizije bi trebalo da:

- Ispita tačnost i celovitost finansijskih i operativnih podataka, kao i sredstava koja se koriste da bi se takvi podaci uočili, izmerili, klasifikovali i da bi se o njima podneo izveštaj.
- Ispita sisteme koji su uvedeni da bi se obezbedilo poštovanje onih politika, planova, postupaka, zakona i propisa koji bi mogli da imaju značajan uticaj na poslove i izveštaje, kao i da ustanove da li ih se preduzeće pridržava.

51 International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, Florida, Web: <http://www.theiia.org>

- Ispita načine za čuvanje sredstava i, po potrebi, proveriti postojanje tih sredstava.
- Proceni ekonomičnost i efikasnost upotrebe sredstava.
- Ispita poslove i programe da bi utvrdilo da li su rezultati u skladu sa postavljenim ciljevima i da li se poslovi i programi izvode onako kako su planirani.

Dakle, aktivnost interne revizije je nezavisna delatnost koja daje objektivno stručno mišljenje i koja je savetodavnog karaktera, a svrha joj je dodavanje vrednosti i poboljšanje poslovanja preduzeća. Odeljenje interne revizije pomaže preduzeću da ostvari svoje ciljeve definisanjem i primenom sistematskog pristupa proceni i unapređenju upravljanja rizikom, kontrole i upravljačkim procesima.

S opšteg stanovišta obima interna revizija uključuje:

- ispitivanje i procenu adekvatnosti i efikasnosti sistema interne kontrole;
- preispitivanje primene i efektivnosti procedura upravljanja rizikom i metodologiju procene rizika;
- preispitivanje sistema upravljanja i finansijskih informacija, uključujući elektronske informacione sisteme;
- preispitivanje tačnosti i pouzdanosti računovodstvenih zapisa i finansijskih izveštaja;
- preispitivanje sistema preduzeća koji se odnosi na procenu njegovih prihoda u odnosu na procenu rizika;
- ispitivanje transakcija i funkcionisanje posebnih procedura interne kontrole;
- pridržavanje zakonskih i regulatornih zahteva, propisa o poslovanju, sprovođenja politika i procedura;
- ispitivanje integriteta, pouzdanosti i blagovremenosti redovnog izveštavanja;
- sprovođenje posebnih istraga.

Svaka aktivnost i svaki deo preduzeća treba da potpadne pod internu reviziju. Nijedan od poslova ili delova preduzeća ne mogu da se isključe iz obima ispitivanja odeljenja interne revizije. Odeljenje interne revizije treba da ima pristup bilo kojim zapisima, dosijeima ili podacima preduzeća, uključujući informacije rukovodstva i zapisnike konsultativnih tela ili tela koja donose odluke, kad god se to odnosi na obavljanje zadataka.

Interna revizija daje preporuke za otklanjanje slabosti interne kontrole i prati ostvarivanje tih preporuka i da li one postižu željeni cilj. Direktori sektora i drugi rukovodioci su odgovorni za preduzimanje potrebnih mera u skladu sa nalazima i preporukama interne revizije koje se odnose na poslovne funkcije, odnosno organizacione delove kojima rukovode. Oni su, takođe, dužni da svoje planove dostave generalnom direktoru i da podnesu izveštaj o sprovođenju tih planova.

S opšteg stanovišta, obim interne revizije treba da uključi ispitivanje i ocenjivanje da li su interne kontrole odgovarajuće i efektivne, i način na koji se ostvaruju date odgovornosti. Prema novoj paradigmi interne revizije to predstavlja analizu rizika sistema interne kontrole preduzeća. U tom smislu odeljenje interne revizije treba da oceni pridržavanje politika i procedura upravljanja rizicima u preduzeću.

5.5.2. Organizaciona nezavisnost i pozicioniranost odeljenja interne revizije

Standard interne revizije 1110 zahteva organizacionu nezavisnost odeljenja interne revizije u smislu da direktor interne revizije mora da izveštava na nivou organizacije koja dozvoljava odeljenju interne revizije ispunjavanje njegovih odgovornosti. Odeljenje interne revizije mora biti slobodna od bilo čijeg uticaja pri određivanju obima delovanja, obavljanju posla i obaveštavanju o rezultatima revizije.⁵²

Interni revizori bi trebalo da dobiju podršku rukovodstva i upravnog odbora, tako da bi mogli da uspostave saradnju sa ispitanicima kod kojih vrše reviziju i obave svoj posao bez intervencija sa strane. Direktor interne revizije mora da bude odgovoran pojedincu u organizaciji koji ima dovoljno ovlašćenja da poboljša nezavisnost i da obezbedi široku pokrivenost revizijom, adekvatno razmatranje revizorskih izveštaja, kao i odgovarajuće mere prema revizorskim preporukama nakon obavljenih revizija.

U idealnim okolnostima, direktor interne revizije morao bi funkcionalno izveštavati odbor za reviziju, nadzorni odbor, a administrativno i generalnog direktora organizacije. Direktor interne revizije bi trebalo direktno da komunicira sa nadzornim odborom, odborom za reviziju ili odgovarajućim organom upravljanja. Stalna komunikacija sa nadzornim odborom (odborom za reviziju) pomaže u obezbeđivanju nezavisnosti i pruža upravnom odboru (odboru za reviziju) i direktoru interne revizije način da jedni druge obaveštavaju o pitanjima koja su od obostranog interesa.⁵³

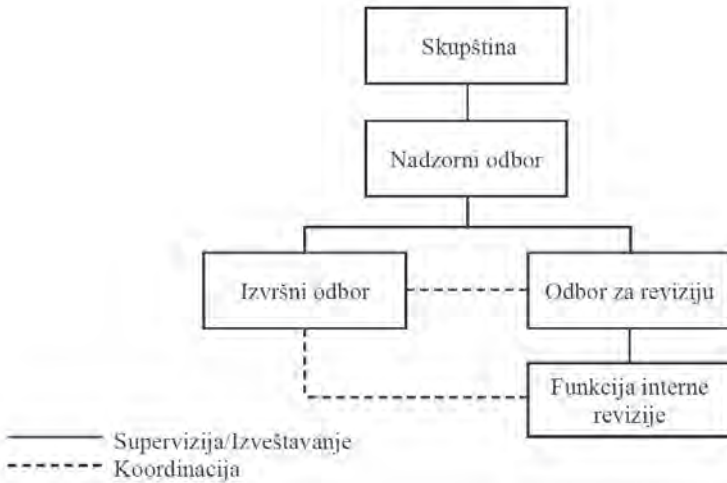
Direktna komunikacija postoji kada direktor interne revizije redovno prisustvuje i učestvuje na sastancima nadzornog odbora, odbora za reviziju ili drugog odgovarajućeg organa upravljanja koji se održavaju na temu odgovornosti nadgledanja revizije, finansijskog izveštavanja, organizacionog upravljanja i kontrole. Prisustvovanje direktora interne revizije ovim sastancima, kao i prezentacija pismenih i/ili usmenih izveštaja, pruža priliku za razmenu informacija koje se odnose na planove i aktivnosti odeljenja za internu reviziju. Glavni interni revizor bi morao barem jedanput godišnje da se sastaje sa nadzornim odborom (odborom za reviziju) iza zatvorenih vrata.

Nezavisnost interne revizije se povećava kada se nadzorni/upravni odbor, odnosno odbor za reviziju, saglašava sa naimenovanjem ili opozivom glavnog internog revizora.

Nakon interpretacije standarda i svetske prakse provođenja interne revizije sledi njegoa pozicioniranost u samom preduzeću, koja treba da mu obezbedi organizacionu nezavisnost.

52 International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, Florida, Web: <http://www.theiia.org>

53 Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, April 2002, Practice Advisory 1110-1: Organizational Independence



Slika 17. Pozicioniranost interne revizije u privrednom društvu

Funkcija za internu reviziju i interni revizor funkcionalno i organizaciono su nezavisni i direktno izveštavaju odbor za reviziju. Funkcionalna nezavisnost uspostavlja se nezavisnim planiranjem, sprovođenjem i izveštavanjem o obavljenim internim revizijama, a organizaciona nezavisnost uspostavlja se u odnosu na druge organizacione delove preduzeća. Rukovodiocu interne revizije i internom revizoru ne može se dodeliti obavljanje bilo koje druge funkcije i aktivnosti, osim aktivnosti interne revizije.

Revizori treba da poznaju strukturu svog preduzeća i organizaciju rukovođenja. Da bi oni obezbedili ovaj obrazovni nivo, odeljenje interne revizije treba da bude u stanju da opiše sve aktivnosti preduzeća. Pored ove strukture, uobičajeno je da se napravi organizaciona šema rukovođenja. Organizaciona šema višeg menadžmenta treba da bude uključena u priručnik interne revizije. Slika 1. prikazuje viši nivo takve organizacije.⁵⁴

Pozicija interne revizije u preduzeću može biti različita. Velike debate se vode na temu nezavisnosti interne revizije. Organizaciona šema *Sam Pole Company* oslikava direktora revizije gde on direktno izveštava Nadzorni odbor (*Bord of directors*) sa tačkastom linijom odgovornost prema finansijskom direktoru (*Chief Financial Officer*) i odboru za reviziju (*Audit Committee*). U nekim preduzećima funkcija interne revizije direktno izveštava finansijskog direktora. Ova organizacija može biti odgovarajuća ako su okolnosti razlog ovakvog odnosa izveštavanja. Kad god je moguće, izveštavanje treba biti nezavisno od finansijskog direktora.

Interna revizije prema našem Zakonu o privrednim društvima je u velikom stepenu usklađena sa ovom organizacijom. Internog revizora bira nadzorni/upravni odbor.

54 Prema: Michael P. Cangemi, Tommie Singleton, *Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide*, Wiley, 3 edition, April 4, 2003, p. 148



Slika 18. Organizacija preduzeća Sam Pole Company

Izvor: Michael P. Cangemi, Tommie Sangleton: *Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 3rd., 2003, str. 148.

Direktor interne revizije treba da ima ovlašćenje za direktnu komunikaciju na sopstvenu inicijativu, sa nadzornim/upravnim odborom, odborom za reviziju ili eksternim revizorima gde je to pogodno, na osnovu pravila koje definiše svako preduzeće u svom pravilniku o reviziji. Izveštavanje može da obuhvati, na primer, donošenje odluka od strane rukovodstva preduzeća koje su suprotne zakonskim ili regulatornim odredbama.

Interna revizija unutar organizacije treba da bude stalna funkcija. Prilikom izvršavanja svojih dužnosti i odgovornosti, više rukovodstvo treba da preduzme sve neophodne mere kako bi organizacija mogla stalno da se oslanja na adekvatnu funkciju interne revizije koja odgovara njenoj veličini i prirodi njenih poslova. Te mere uključuju obezbeđivanje odgovarajućih resursa i osoblja u odeljenju interne revizije kako bi se ti ciljevi ostvarili.

Odeljenje interne revizije je nezavisna organizaciona jedinica u okviru strukture preduzeća i svoje zadatke obavlja sa stanovišta objektivnosti i nepristrasnosti. Ono u preduzeću mora da bude nezavisno od aktivnosti za koju se vrši revizija. Odeljenje, takođe, mora da bude nezavisno od svakodnevnog procesa interne kontrole. To znači da odeljenje interne revizije ima odgovarajuće mesto unutar preduzeća i da sprovodi svoje zadatke objektivno i nepristrasno. Organizacioni status odeljenja za internu reviziju bi trebalo da bude dovoljan da dozvoli ispunjavanje revizorskih odgovornosti odeljenja.

Odeljenje interne revizije mora da bude u mogućnosti da obavlja svoj zadatak na sopstvenu inicijativu u svim odeljenjima, sektorima i funkcijama preduzeća. Mora da ima slobodu da izveštava o svojim rezultatima i procenama i da ih interno saopšti. Princip nezavisnosti zahteva da odeljenje interne revizije radi pod direktnom kontrolom upravnog odbora ili odbora za reviziju u zavisnosti od okvira korporativnog upravljanja.⁵⁵ Odnosno glavni interni revizor bi trebalo da bude odgovoran pojedincu u organizaciji koji ima dovoljno ovlašćenja da poboljša nezavisnost i da obezbedi široku pokrivenost revizijom, adekvatno razmatranje revizorskih izveštaja, kao i odgovarajuće postupke nakon datih revizorskih preporuka.

⁵⁵ Potčinjenost interne revizije treba uskladiti prema Zakonu o privrednim društvima, ili posebnim zakonima koji regulišu poslovanje određenih organizacija i preduzeća.

5.5.3. Organizaciona struktura funkcije interne revizije

Mnogi faktori utiču na organizaciju odeljenja za internu reviziju. Oni obuhvataju veličinu cele organizacije, posebne revizorske potrebe i potrebe viših rukovodilaca. Organizacije koje posluju u različitim vrstama industrije ili na različitim geografskim lokacijama imaju drugačije potrebe za organizacionim strukturama interne revizije od onih koje sve poslove vode na istoj lokaciji. Međutim, osnovno pravilo organizacije revizije jeste da direktor interne revizije mora imati takvu strukturu rukovodstva i izveštavanja koja će mu pružiti celokupan uvid u sva pitanja interne revizije i revizija koje su u toku u bilo kom momentu. Ovo ne znači da direktor interne revizije mora lično da učestvuje u svim revizijama – to često nije neophodno, a zasigurno nije ni izvodljivo, u većim revizorskim organizacijama. Zato direktor interne revizije mora imati dovoljan broj menadžera koji direktno nadziru sve trenutne revizije i koji onda mogu izveštavati direktora o napredovanju revizije.

Organizacije za internu reviziju obično imaju ili tradicionalnu strukturu, gde su revizori odgovorni za različite poslovne aktivnosti, ili strukturu „revizora specijaliste“, gde su revizori specijalizovani za finansije, proizvodnju i informacione sisteme. Alternativna organizacija revizije se zove struktura *integrisane revizije (integrated audit)*, gde revizori nisu podeljeni po oblastima tehničkih stručnosti, kao, na primer, u aplikativne kontrole primene informacionih sistema, već pokrivaju sva rizična područja u jedinici u kojoj se vrši revizija.⁵⁶ Članovi osoblja revizije koji imaju posebne sposobnosti povlače se iz skupa raspoložive radne snage da bi učestvovali kao članovi osoblja u raznim revizijama. Znači, postoji prvi i drugi ujedinjeni pristup.⁵⁷ Ove različite organizacione strukture dalje se mogu deliti na posebne grupe zadužene za različita odeljenja ili geografska područja.

U organizacijama sa revizorima specijalistima, revizori rade na projektima u kojima su najbolji. Na primer, jedno odeljenje može imati posebnu grupu revizora za informacione sisteme koju sačinjavaju specijalisti koji planiraju sopstvene projekte pod vođstvom direktora interne revizije. Slično tome, drugi sektor u odeljenju može se sastojati od finansijskih revizora. Prednost ovakve vrste organizacije jeste da su revizori usredsređeni na posebnu oblast koju kontrolišu. Loša strana jeste ta da odvojene grupe često ne koordiniraju međusobno. Na primer, revizori za informacione sisteme mogu vršiti čisto tehničku kontrolu klijent-server primene zanemarujući važna finansijska pitanja ili pitanja operativne kontrole. Ostale grupe revizora mogu raditi na različitim projektima a da nikad ne dođu do oblasti koja obuhvata tu istu primenu.

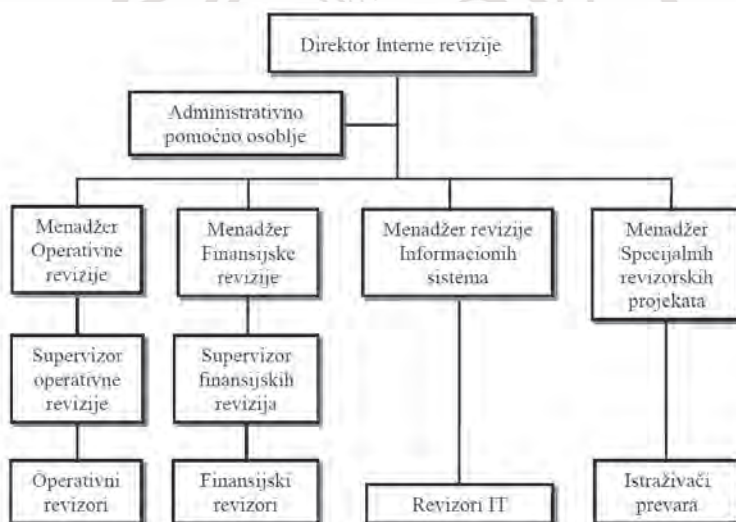
U integrisanoj organizaciji (drugi pristup) svi revizori su pod nadzorom administrativnog rukovodioca. Različiti rukovodioci su odgovorni za područja revizorskih aktivnosti kao što su proizvođačke aktivnosti nasuprot marketinških aktivnosti. Reviziju procesa proizvodnje vrši tim finansijskih, operativnih i kompjuterskih revizora specijalista, i svi rade zajedno na proceni rizika i prikupljanju koordiniranih rezultata revizije. Pojedinačni revizori rade za dodeljeno nadzorno telo u jednom projektu, ali mogu biti dodeljeni i drugom nadzornom telu za drugu vrstu revizorskog projekta. Nadzorno telo će oceniti revizorski rad na svakom projektu posebno ali je administrativni rukovodilac u potpunosti odgovoran za skup internih revizora.

56 Robert Moeller, Herbert Vitt, "Brink's modern internal auditing", New York, 1999, Chapter 9, str. 6.

57 Slika prvog pristupa može se videti na str. 8-7, a drugog pristupa na str. 9-7: Robert Moeller, Herbert Vitt, "Brink's modern internal auditing", New York, 1999,

Koja je od ovih organizacionih struktura najbolja za jedno moderno odeljenje interne revizije? Pristup ujedinjenih resursa dopušta odeljenju za reviziju da se fokusira na sve aspekte kontrolnih rizika u toku revizije i možda je bolji – međutim, ovaj pristup može predstavljati poteškoću za upravljanje. Na primer, u ujedinjenom pristupu, kompjuterski specijalista revizor može biti određen da pregleda specijalizovane tehničke kontrole. Međutim, ukoliko rukovodilac revizije, koji je direktno odgovoran za taj timski pristup revizora, ne razume razvijanje kontrole koju vrše kompjuterski specijalisti revizori, važne stavke u reviziji mogu biti izgubljene. Specijalisti mogu ponuditi bolju usmerenost na jedinstvena područja kontrole rizika, ali se mogu izgubiti u svom području specijalnosti i zanemariti druge potencijalne oblasti za vršenje revizije. Na primer, grupa revizora za informacione sisteme može odrediti da njeni tehnički specijalisti izvrše pregled određenih tehnički interesantnih oblasti dok bi glavna operativna grupa vršila pregled bez pomoći specijalista za informacioni sistem. Ujedinjeni pristup obično ima bolji učinak i sveobuhvatniju reviziju ukoliko se njome dobro rukovodi.

Na slici 19. prikazana je organizaciona struktura interne revizije. Ovakva struktura odeljenja interne revizije odgovara velikim preduzećima, s tim da menadžera, odnosno vođa timova može biti više, npr. menadžer za finansijsku reviziju, za operativnu reviziju, reviziju usaglašenosti, reviziju upravljanja, što sve zavisi od veličine preduzeća, odnosno organizacije.⁵⁸



Slika 19. Organizaciona šema Funkcije interne revizije

Organizaciona šema odeljenja interne revizije treba da bude uključena u priručnik interne revizije. Ako je odgovarajuće, korisno je da imena svih internih revizora u odeljenju interne revizije budu uključena u organizacionu šemu. Međutim, ovaj pristup može da zahteva češća ažuriranja.

⁵⁸ Prema: Michael P. Cangemi, Tommie Singleton, *Managing the Audit Function : A Corporate Audit Department Procedures Guide*, Wiley, 3 edition, April 4, 2003, p. 150

5.6. ZVANJA U INTERNOJ REVIZIJI

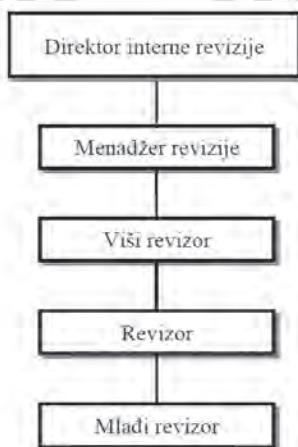
Pravilnikom o sistematizaciji poslova i radnih zadataka u preduzeću/organizaciji daje se struktura, broj i pozicije zaposlenih u Funkciji interne revizije. Uz pozicije uvek ide i opis radnih mesta. Ukupan broj zaposlenih u internoj reviziji zavisice od procene rizika, obima i složenosti poslovnih procesa, obima sredstava kojima raspolaže i broja zaposlenih u preduzeću.

Direktor interne revizije mora utvrditi program za odabir i razvoj ljudskih resursa odeljenja interne revizije. Taj program mora omogućiti:⁵⁹

- razvoj pisanih opisa radnih mesta za svaki nivo osoblja revizije,
- selekciju kvalifikovanih i kompetentnih pojedinaca,
- obuku i prilike za kontinuiranim obrazovanjem za svakog internog revizora,
- vrednovanje rada svakog internog revizora barem jednom godišnje,
- savetovanje internih revizora u vezi s njihovim delovanjem i profesionalnim razvojem.

Da bi bili korisni, opisi radnih mesta moraju biti precizni. Ako se navode uopšteno, služe samo kao opisi funkcija a ne navode dužnosti jednog radnog mesta. Treba ukazati na kritične elemente a standardi rezultata rada treba da budu posebno navedeni tako da se radnik može ocenjivati realno. U radu sa odeljenjem za ljudske resurse u jednoj organizaciji, treba da postoje opisi svih radnih mesta u odeljenju za internu reviziju.

Vrste i nazivi različitih revizorskih mesta zavise od celokupne organizacione strukture. Primeri radnih mesta u internoj reviziji su direktor interne revizije, menadžeri revizije, nadzorna tela u reviziji, viši revizori, revizori i mlađi revizori. Na slici broj 20 prikazane su različite pozicije interne revizije.



Slika 20. Pozicije internih revizora

59 Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, April 2002, Practice Advisory 2030-1: Resource Management

Opisi radnih mesta prikazani su niže. Svaki od ovih opisa obuhvata dužnosti i obaveze i odnos u izveštavanju za to radno mesto. Opisi daju jasnu strukturu obaveza svakog radnog mesta i kako je ono povezano sa drugim radnim mestima u organizaciji. Radi utvrđivanja obaveza različitih članova osoblja revizije (na primer, viši revizor nasuprot revizorskom službeniku) organizacija bi trebalo da sastavi sumarnu matricu koja daje opis svih radnih mesta u organizaciji i najvažnije obaveze i dužnosti svakog od njih. Ovo će radnicima u organizaciji dati uvid u to gde se oni nalaze u odeljenju i šta se od njih očekuje da urade da bi prešli na sledeći nivo. Sledi opis radnih mesta osoblja u odeljenju interne revizije.⁶⁰

Slede opisi radnih mesta:

- Direktora interne revizije
- Menadžera interne revizije
- Višeg revizora i
- Revizora

Direktor interne revizije

Rukovodi i organizuje rad funkcije za internu reviziju. Obezbeđuje najviši profesionalni nivo obavljanja interne revizije kao bitnog elementa upravljačke strukture preduzeća. Daje uputstva za obavljanje revizija sistema, revizija uspešnosti, finansijskih revizija i revizija usaglašenosti sa propisima; pruža savete rukovodstvu i zaposlenima; priprema i podnosi na odobravanje odboru za reviziju strateški i godišnji plana interne revizije. Nadgleda sprovođenja godišnjeg plana interne revizije i primenu metodologije interne revizije; vrši raspodelu radnih zadataka internim revizorima i odobrava planove obavljanja pojedinačne revizije; omogućava stalnu obuku i prati rad internih revizora. Obezbeđuje održavanje organizacionih i profesionalnih etičkih standarda. Priprema izveštaje iz delokruga rada funkcije za internu reviziju; obavlja i druge najsloženije zadatke u oblasti interne revizije po nalogu odbora i generalnog direktora.

Opis poslova direktora interne revizije

1. Definiše i uspostavlja politiku aktivnosti interne revizije i njihovo stručno i administrativno vođenje.
2. Rukovodi funkcijom interne revizije, planiranjem, organizovanjem, usmeravanjem i nadzorom nad obavljanjem internih revizija, uključujući i davanje mišljenja pri zapošljavanju, obučavanje i ocenjivanje zaposlenih; preduzimanje korektivnih akcija radi unapređenja kvaliteta rada.
3. Izrađuje i sprovodi sveobuhvatan programa za ocenu efikasnosti upravljačkih kontrola, računovodstvenog sistema i sistema informacija za poslovno odlučivanje u svim oblastima poslovanja preduzeća.
4. Definiše politike osposobljavanja kadrova za internu reviziju i organizuje obuku kadrova.
5. Ispituje efikasnost rukovodstva u sprovođenju zaštite sredstava preduzeća i ocenjuje da li rukovodstvo obavlja svoje zadatke u skladu sa poslovnim politikom i propisanim procedurama preduzeća.
6. Rukovodi identifikovanjem i procenom rizičnih oblasti preduzeća i nadgleda izradu strateškog i godišnjeg plana revizije.

⁶⁰ Opisi radnih mesta odnosi se na Sam Pole Company: Michael P. Cangemi, Tommie Singleton, Managing the Audit Function : A Corporate Audit Department Procedures Guide, Wiley, 3 edition, April, 2003, str. 151-176.

7. Utvrđuje koje oblasti poslovanja na lokaciji treba obuhvatiti revizijom, ocenjuje njihov značaj i rizike koji postoje i uticaj rizika na planiranje troškova, postupaka i kvaliteta revizije.
8. Usmerava izvođenje revizorskih procedura, uključujući identifikovanje i definisanje predmeta revizije, razvijanje kriterijuma, pregled i analizu dokaza i dokumentovanje procesa i procedura subjekta revizije.
9. Usmerava interne revizore pri obavljanju razgovora, pregleda dokumentacije, sačinjavanju sažetaka i izradi radnih papira.
10. Usmerava interne revizore u identifikovanju, obradi i dokumentovanju revizorskih nalaza i preporuka.
11. Saopštava rezultate obavljenih revizija i konsultantskih angažmana rukovodiocu preduzeća, putem pisanih ili usmenih izveštaja.
12. Razvija i održava dobre odnosa sa rukovodiocima, zaposlenima i internim revizorima putem individualnih kontakata i grupnih sastanaka.
13. Odobrava izdavanje izveštaja koji sadrži rezultate revizije i preporuke za otklanjanje slabosti i unapređenje poslovanja.
14. Ocenjuje adekvatnost mera koje je rukovodstvo preduzelo radi otklanjanja slabosti sadržanih u izveštajima revizije.
15. Prihvata plan akcija za otklanjanje slabosti i saraduje sa odgovornim licima u preduzeću na sprovođenju tog plana sve dok se slabosti ne otklone.
16. Vršiti specijalne preglede po zahtevu rukovodstva preduzeća.
17. Uspostavlja saradnju sa nadležnim rukovodiocima u organizacionim delovima u kojima se vrši revizija.
18. Saraduje sa eksternim revizorom i organizuje pripremu dokumentacije za efikasno i kvalitetno vršenje eksterne revizije.
19. Zastupa interne revizije na sastancima rukovodstva i pred drugim organizacijama.

Opis poslova menadžera interne revizije

1. Na osnovu utvrđenih ciljeva i zadataka revizije vrši dodeljene revizije u skladu sa standardima Instituta za internu reviziju i standardima odeljenja.
2. Pribavlja, ocenjuje i dokumentuje revizorske dokaze kojima se podržavaju zaključci.
3. Sastavlja odgovarajuće revizorske testove koji se zasnivaju na procedurama odeljenja za reviziju i ostalim priznatim revizorskim procedurama, vrši revizorske testove koji se zasnivaju na tim procedurama i ocenjuje rezultate tih testova.
4. Ocenjuje operativne i finansijske kontrole i dostavlja materijale drugim članovima osoblja u internoj reviziji o tome kakav uticaj te kontrole mogu imati na druge revizorske procedure.
5. Sakuplja i saopštava revizorske rezultate i predloge.
6. Izvršava posebne revizorske projekte po nalogu.
7. Vršiti i obavlja dodeljene revizije bez neprestanog nadzora.
8. Radi u ulozi odgovornog revizora u poslovima revizorskog tima.
9. Utvrđuje revizorske ciljeve i zadatke za revizorske projekte.

10. Priprema predloge izveštaja izvršenog revizorskog posla, diskutuje o rezultatima i predlozima sa onima kod kojih se vršila revizija po završetku pregleda i uključuje njihove odgovore u izveštaje.
11. Ocenjuje revizorske rizike i dostavlja materijale direktoru interne revizije za dalje planiranje revizija.
12. Pravi godišnji revizorski plan i osmišljava nadzor koji će se vršiti po planu.
13. Koordinira godišnji revizorski plan sa eksternim revizorima.
14. Obezbeđuje funkcionalno usmeravanje i podržava direktora interne revizije.

Opis poslova višeg internog revizora

1. Pomaže rukovodiocu interne revizije u rukovođenju, planiranju, organizovanju i nadziranju sprovođenja interne revizije, pri zapošljavanju, obuci i ocenjivanju internih revizora i preduzimanju korektivnih akcija radi unapređenja kvaliteta rada funkcije.
2. Rukovodi identifikovanjem i procenom rizičnih oblasti i učestvuje u izradi nacрта strateškog i godišnjeg plana revizije.
3. Usmerava izvođenje revizorskih procedura, uključujući identifikovanje i definisanje predmeta revizije, razvijanje kriterijuma, pregled i analizu dokaza i dokumentovanje procesa i procedura subjekta revizije.
4. Pribavlja, ocenjuje i dokumentuje revizorske dokaze kojima se podržavaju zaključci.
5. Sastavlja odgovarajuće revizorske testove koji se zasnivaju na procedurama odeljenja za reviziju i ostalim priznatim revizorskim procedurama, vrši revizorske testove koji se zasnivaju na tim procedurama i ocenjuje rezultate tih testova.
6. Ocenjuje operativne i finansijske kontrole i dostavlja materijale drugim članovima osoblja u internoj reviziji o tome kakav uticaj te kontrole mogu imati na druge revizorske procedure.
7. Sakuplja i saopštava revizorske rezultate i predloge.
8. Usmerava interne revizore u identifikovanju, obradi i dokumentovanju revizorskih nalaza i preporuka.
9. Vršiti posebne revizorske projekte po nalogu direktora interne revizije.
10. Vršiti i obavlja dodeljene revizije bez neprestanog nadzora.
11. Usmerava interne revizore pri obavljanju razgovora, pregleda dokumentacije, sačinjavanju sažetaka i izradi radnih papira.
12. Usmerava i vrši nadzor nad radom internih revizora, primenjuje profesionalne i etičke standarde.
13. Rukovodi revizorskim timom.
14. Utvrđuje revizorske ciljeve i zadatke za revizorske projekte pod nadzorom rukovodioca interne revizije.
15. Priprema predlog izveštaja izvršenog revizorskog posla, diskutuje o rezultatima i predlozima sa onima kod kojih se vršila revizija po završetku pregleda i uključuje njihove odgovore u izveštaje.
16. Ocenjuje revizorske rizike i dostavlja materijale direktoru interne revizije za dalje planiranje revizija.

Opis poslova internog revizora

1. Na osnovu utvrđenih ciljeva i zadataka revizije, vrši dodeljene revizije u skladu sa standardima Instituta za internu reviziju i standardima odeljenja.
2. Pomaže u identifikovanju i proceni rizičnih oblasti i daje doprinos pri izradi godišnjeg plana revizije.
3. Sprovodi revizorske procedure, uključujući identifikovanje i definisanje predmeta revizije, razvijanje kriterijuma, pregled i analizu dokaza, i dokumentovanje procesa i procedura subjekta revizije.
4. Sastavlja odgovarajuće revizorske testove koji se zasnivaju na procedurama odeljenja za reviziju i ostalim priznatim revizorskim procedurama, vrši revizorske testove koji se zasnivaju na tim procedurama i ocenjuje rezultate tih testova.
5. Obavlja razgovore, pregleda dokumentaciju, sačinjava sažetke i izrađuje radne papire.
6. Ocenjuje operativne i finansijske kontrole i dostavlja materijale drugim članovima osoblja u internoj reviziji o tome kakav uticaj te kontrole mogu imati na druge revizorske procedure.
7. Identifikuje, obrađuje i dokumentuje revizorske nalaze i preporuke koristeći nezavisnu procenu oblasti koju je revizirao.
8. Pribavlja, ocenjuje i dokumentuje revizorske dokaze kojima se podržavaju zaključci.
9. Sakuplja i saopštava revizorske rezultate i predloge.
10. Obavlja druge poslove koje mu dodeli rukovodilac interne revizije.

Pitanja za proveru znanja

- Kako glasi definicija interne revizije?
- Koji su osnovni principi koji proističu iz nje?
- Koje su dve najvažnije uloge interne revizije?
- Šta je delokrug rada interne revizije?
- Koje vrste interne revizije postoje?
- Koja akta regulišu internu reviziju u organizaciji?
- Šta sadrži pravilnik o internoj reviziji?
- Navedite i komentarišite principe interne revizije?
- Objasnite nezavisnost interne revizije?
- Kakve mogu da budu organizacione strukture interne revizije?
- Objasnite pozicioniranost interne revizije u organizaciji?
- Šta se podrazumeva pod nepristrasnosti revizora?
- Šta može da ugrozi objektivnost internog revizora?
- Koje pozicije postoje u internoj reviziji?
- Navedite opise njihovih poslova/obaveza?

VI Glava

Strateško i godišnje planiranje revizije

CILJEVI UČENJA

Nakon ovog poglavlja trebalo bi da budete sposobni da razumete i komentarišete sledeće:

- Svrhu planiranja interne revizije
- Vrste planova
- Proces kreiranja planova
- Određivanje prioriteta procesa i oblasti
- Univerzum revizije
- Odabir procesa ili oblasti koje će biti uključene u plan revizije
- Pristupe kreiranju univerzuma revizije
- Budžetiranja u reviziji
- Utvrđivanje revizijskog ciklusa
- Izradu strateškog plana revizije
- Izradu godišnjeg plana revizije
- Odobrenje i donošenje plana revizije
- Tehnike planiranja interne revizije

6.1. OKVIR ZA PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE

Kao što je slučaj sa bilo kojim poslom ili preduzećem, odeljenje interne revizije mora pažljivo da planira svoj rad da bi efikasno i efektivno ostvarilo ciljeve revizije. Cilj planiranja revizije je da se: a) odluči o prioritetima za rad na reviziji, b) ustanove ciljevi i da se primene mere kontrole kako bi se osiguralo da ciljevi budu ostvareni, c) osigura da se resursi revizije koriste efikasno i efektivno. Odeljenje interne revizije mora da planira svoj rad putem strateškog i godišnjeg plana, kao i plana svakog pojedinačnog revizijskog angažmana. Svi planovi, radi efikasnosti reviziranja, moraju biti bazirani na proceni rizika.

Rukovodilac revizije treba da pripremi planove na bazi rizika kojim bi se odredili prioriteti za Odeljenje interne revizije u skladu sa ciljevima organizacije. Plan Odeljenja za internu reviziju treba da odražava strategiju organizacije koja se odnosi na rizik. Treba primeniti koordinirani pristup da bi se uspostavio odnos dejstava (sinergije) između upravljanja rizikom u organizaciji i procesa interne revizije.

Planiranje znači razvijanje opšte strategije i detaljan pristup za adekvatnu prirodu, vremensku određenost i stepen revizije. Revizor planira da izvede reviziju na efikasan način i unutar planiranog vremenskog termina. Rukovodilac odeljenja interne revizije priprema plan za sve zadatke koji treba da se obave. Plan revizije uključuje vreme i učestalost planiranog rada na internoj reviziji. Plan revizije je zasnovan na metodološkoj proceni rizika kontrole. Procena rizika kontrole dokumentuje razumevanje internog revizora o značajnim poslovima institucije i rizicima koji su povezani sa tim poslovima. Analizom rizika ispituju se svi poslovi i delovi organizacije i kompletni sistem interne kontrole. Na osnovu rezultata analize rizika, ustanovljava se plan revizije za nekoliko godina, uzimajući u obzir stepen rizika unutar poslova. Plan, takođe, uzima u obzir očekivane razvoje i inovacije, uopšteno veći stepen rizika novih poslova, i nameru da se vrši revizija svih značajnih poslova i delova tokom određenog vremenskog perioda (princip ciklusa revizije – na primer, tri godine). Svi koji su tu uključeni će utvrditi stepen, prirodu i učestalost zadataka koji treba da se obave. Takođe, pored strateškog i godišnjeg plana prave se planovi za reviziju svakog pojedinačnog revizijskog angažmana.

Da bi interna revizija efikasno obavljala svoje poslove i izvršavala svoje ciljeve potrebno je da planira izvršenje svog rada. Standard interne revizije 2010 – Planiranje⁶¹, govori da rukovodilac interne revizije mora napraviti planove zasnovane na riziku kako bi odredio prioritete odeljenja interne revizije, u skladu s ciljevima organizacije. Radni plan odeljenja interne revizije mora se zasnivati na proceni rizika koja se mora provoditi barem jednom godišnje. U tom procesu moraju se razmotriti podaci dobijeni od viših rukovodilaca i odbora. Radi pregleda i odobrenja rukovodilac interne revizije mora obavestiti više rukovodioce i odbor o planovima odeljenja interne revizije i zahtevima za resursima.

Usaglašenost sa standardima revizije znači da izvesni aspekti procesa planiranja revizije moraju biti usmereni prema najboljoj praksi zaraspedelu sredstava revizije ane samo na ispunjavanje želja odbora za reviziju imenadžmenta. Na primer, godišnji plan revizije treba da obuhvati iprenete stavke iz revizije od prethodne godine. Direktor revizije treba da uvede proces kontrole (*follow-up* proces) za praćenje i obezbeđenje da su nalozi menadžmenta efikasno sprovedeni ili da je više rukovodstvo prihvatilo rizik od nepreduzimanja mera.

Programi rada interne revizije treba da su bazirani, između ostalih faktora, na proceni prioriteta rizika i izloženosti. Određivanje prioriteta je potrebno za donošenje odluka okorišćenju relativnih sredstava prema značaju rizika i izloženosti riziku. Postoje različiti modeli rizika koji mogu da pomognu direktoru revizije da odredi prioritete potencijalne subjekta revizije. Većina modela rizika koristi faktore rizika da utvrdi prioritete uradu kao što su:

- posledice po finansije;
- likvidnost sredstava;
- kompetencija menadžmenta;
- kvalitet internih kontrola;

61 *Professional Practices Framework* (The Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), The Institute of Internal Auditors, 2011.

- stepen promena ili stabilnost;
- kada je zadnji put vršena revizija;
- složenost;
- zaposleni i odnosi sa državom itd.

Usprovođenju revizije, metode i tehnike za testiranje i vrednovanje izloženosti riziku treba da odražavaju težinu rizika i verovatnoću pojavljivanja. Precizno i detaljno odmeravanje rizika može biti štetno pošto takvi procesi mogu komplikovati procenu i usporiti napredovanje. Organizacije češće odmeravaju rizik samo na osnovu njegovog uticaja na ostvarenje ciljeva privrednog društva i prema verovatnoći njegovog nastanka. Uočenim rizicima se dodeljuje jedna od četiri ocene: velike posledice – velika verovatnoća, velike posledice – mala verovatnoća, male posledice – velika verovatnoća, male posledice – mala verovatnoća.

Zatim, planiranje pojedinačnih angažmana (projekata) obavezno je prema standardu 2200 – Planiranje poslova. Interni revizori moraju razviti i dokumentovati plan za svaki zadatak koji obavljaju.

Stvari oko kojima smo do sada govorili treba da utiču na pravilnik interne revizije. Zauzvrat, pravilnik interne revizije određuje program odeljenja interne revizije i daje oblik i formu planiranju interne revizije.

Odbor za reviziju ima ulogu da učestvuje u izradi i implementaciji godišnjeg plana revizije. Odbor za reviziju ima dobar deo novih područja odgovornosti u upravljanju. Direktor interne revizije treba da se stara da odbor za reviziju bude redovno informisan o ulazi i aktivnostima interne revizije u privrednog društva da bude u saglasnosti sa standardima i propisima. Slučajevе gde je nepristrasnost ili objektivnost narušena stavom koji je interna revizija zauzela treba raspraviti sa odborom za reviziju pre zauzimanja tog stava. Pored toga, ove implikacije, kao i svaki uticaj na tekuće i buduće planove revizije zbog angažovanja sredstava za reviziju, treba raspraviti sa odborom za reviziju.

6.2. RAZVOJ STRATEŠKOG PLANA INTERNE REVIZIJE

6.2.1. Definicija i razvoj strateškog plana

Strateški plan interne revizije iznosi strategije, ciljeve interne revizije i daje strateško usmerenje za Odeljenje za internu reviziju u pogledu npr. resursa, razvoja itd. Strateški plan ukazuje na politiku za postizanje zadovoljavajuće revizijske pokrivenosti područja utvrđenih u proceni rizika.

Rukovodilac interne revizije do 15. decembra svake godine izrađuje strateški plan kao predlog odboru za reviziju organizacije. Plan je osnova za sve interne revizije i služi za ukazivanje nivoa potrebnih resursa kako bi interna revizija obavljala svoje dužnosti potpuno i efikasno.

Strateški plan i procena rizika treba da se pregledaju i ažuriraju u primerenim intervalima. Pregledima se uzima u obzir razvoj novih sistema, izmenjenih prioriteta organizacije i svih drugih faktora koji mogu uticati na organizacijski ili poslovni rizik.

Strateško planiranje odvija se kroz procese:

- Poznavanje preduzeća
 - Organizacione, upravljačke i izveštajne strukture
 - Određivanje ciljeva interne revizije
 - Prilagođavanje ciljeva poslovnim delatnostima/jedinicama
- Utvrđivanje revizijskih prioriteta
 - Određivanje faktora rizika
 - Metode ocene rizika
 - Određivanje revizijskih prioriteta
- Ukazivanje na nivo potrebnih resursa

Strateški plan interne revizije izrađuje se za period od nekoliko godina, obično 3-5. Temelji se na proceni rizika i usklađuje se svake godine. Strateško planiranje ustanovljava uopštene ciljeve revizije, uključujući:

- a) Oblasti koje treba da se obuhvate, identifikaciju svih ključnih aktivnosti u organizaciji.
- b) Objektivnu evaluaciju revizorskih zadataka.
- c) Određivanje prioriteta po rangu.
- d) Učestalost pokrivanja.
- e) Grubu procenu zahteva za resursima.

Obično strateško planiranje obuhvata period od tri do pet godina. Mora redovno da se preispituje i prilagođava u svetlu bilo kojih promena zahteva revizije ili bilo kojih informacija koje proističu iz rada na reviziji. To nije vrsta plana koja se do kraja razrađuje i zamenjuje drugim: on se stalno menja kako bi se uzelo u obzir promenjene okolnosti.

Početna tačka za bilo koji strateški plan revizije je opšta svest o okruženju u kome posluje odeljenje interne revizije kao i organizacija u celini. Interni revizor treba da bude upoznat sa:

- a) Istorijom preduzeća i karakteristikama poslovanja preduzeća tako da sadašnje aktivnosti i rad preduzeća mogu da se stave u neki kontekst.
- b) Strukturom preduzeća, uključujući:
 - Organizacioni dijagram preduzeća koji pokazuje imena, odgovornosti i ograničenja u ovlašćenjima direktora.
 - Lokacije glavnih poslovnih i računovodstvenih centara i bilo kojih drugih centara gde se drže sredstva preduzeća.
- c) Kako preduzeće posluje, uključujući:
 - Tok dokumentacije, uključujući budžete i izveštaje.
 - Knjige računa i pomoćne zapise.

Takve osnovne informacije treba da se drže u stalnim dosijeima u odeljenju interne revizije i treba samo da se preispituju jednom godišnje ili da se ažuriraju kad god se desi neka značajna promena.

Strateško planiranje ima za cilj donošenje temeljnih odluka i utvrđivanje ključnih aktivnosti. Kroz proces strateškog planiranja želi se stvoriti duži pogled na ono što organizacija želi raditi u budućnosti i kako će to sprovesti. To je proces koji će pomoći menadžmentu da planira svoje buduće aktivnosti, utvrdi prioritete, efikasno alokira raspoložive resurse i prati napredak u odnosu na prvobitno postavljene ciljeve.

Proces strateškog planiranja proizvodi mehanizam koji menadžmentu omogućuje da identifikuje ciljeve koje smatra najvažnijima, odnosno utvrdi prioritete, a onda osigurava da se odgovarajuća sredstva usmere za te prioritete. Integrisanjem procesa utvrđivanja prioriteta i poslovnog procesa povećava se sposobnost menadžmenta da ispuni svoje obaveze.

U procesu izrade strateškog plana potrebno je postaviti niz pitanja, sprovesti analizu okruženja i same organizacije, razmotriti različite pretpostavke, prikupiti i uključiti informacije o sadašnjoj situaciji i prognozirati promene u okruženju u kojem će menadžment sprovoditi svoje aktivnosti.

Ciljevi strateškog plana se rukovode time koliko odeljenje interne revizije poznaje: potrebe i mogućnosti za poboljšanje Programa, preporuke periodičnih eksternih preispitivanja i promene u domenu profesije internog revizora.

Strateški plan pomaže u usmeravanju razvoja funkcije/odeljenja interne revizije. Taj plan je više od procene rizika u jednom trenutku. On formalno definiše predlog vrednosti nove funkcije, klijente kojima je na raspolaganju i vrednost koju će stvoriti sada i u budućnosti. On naznačava poslovnu taktiku u ostvarenju ključnih ciljeva, kao i funkcionalne obaveze menadžmenta. Ovaj plan takođe razmatra finansiranje i potrebe za ljudskim resursima i na početku i tokom perioda od tri godine. Uključene su i ključne pretpostavke i standardi na osnovu kojih se plan poredi sa podacima dobijenim od trećih lica. Plan takođe može da razmatra troškove i koristi različite pristupe u ostvarenju željenih rezultata, uključujući:

- Optimizaciju integracija sa ostalim funkcijama rizika i praćenja kontrole, kao što su zakonodavna, funkcija usaglašenosti, kreditna, tržišna, bezbedonosna i upravljanje rizikom od prevare.
- Korišćenje usluga trećih lica kako bi se obezbedile stručnost i kompetentnost za funkcije.
- Razvoj programa samoocenjivanja kontrole.

Strateški plan treba da se bavi pitanjima komunikacija koja su od suštinskog značaja za uspeh funkcije interne revizije. Komponenta komunikacije u planu može da se bavi pitanjima kao što su:

- Početna komunikacija sa organizacijom koja polazi od generalnog rukovodioca organizacije i menadžmenta.
- Saopštavanje obaveza i ovlašćenja interne revizije.
- Očekivanja organizacije zbog davanja podrške misiji interne revizije.
- Očekivanja u vezi sa odlukom o slabostima interne kontrole ili u vezi sa problemima koje je identifikovala interna revizija.

Strateški plan postavlja osnovu ili standard na osnovu kojeg se mogu meriti buduće odluke i rezultati. Preporučuje se da se plan analizira na godišnjem nivou, a da promene razmatraju i odobravaju svi glavni nosioci interesa.

Planiranje revizije je neophodno budući da internoj reviziji omogućava ostvarivanje ciljeva, utvrđivanje prioriteta i osiguravanje efikasnog i efektivnog korišćenja resursa pri čemu planiranje pruža i sledeće:

- osnovu za procenu budućih potreba za resursima,
- ovlašćenje da se postupa po planu, nakon što plan odobri rukovodilac organizacije,

- sredstvo kroz koje organizacija treba prihvatiti poslove koje obavlja interna revizija i
- stalnu evidenciju faktora koji su uzeti u obzir prilikom utvrđivanja plana, kao i donesenih odluka.

Prema Pravilniku o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, interna revizija obavlja se prema:⁶²

- 1) strateškom planu za trogodišnji period,
- 2) godišnjem planu,
- 3) planu pojedinačne revizije.

Strateški plan donosi se do kraja tekuće godine za sledeći trogodišnji period, a godišnji plan interne revizije donosi se do kraja tekuće godine za narednu godinu.

U Pravilniku je navedeno da se strateški plan, kojim se utvrđuju strateški ciljevi interne revizije, zasniva na dugoročnim ciljevima korisnika javnih sredstava i proceni rizika interne revizije. Rukovodilac interne revizije priprema strateški plan na osnovu konsultacija sa rukovodiocem korisnika javnih sredstava i drugim rukovodiocima korisnika javnih sredstava. Strateški plan odobrava rukovodilac korisnika javnih sredstava.

Godišnji plan se priprema svake godine na osnovu strateškog plana. Rukovodilac interne revizije priprema godišnji plan, koji odobrava rukovodilac korisnika javnih sredstava.

Izmenе strateškog i godišnjih planova rade se na osnovu procene rizika, na predlog rukovodioca interne revizije, a odobrava ih odbor preduzeća.⁶³

Strateški plan je jedan dinamički set ciljeva i težnji. On se stalno menja kako se taktički planovi utvrđuju i izvršavaju. On se pravi na više godina ali sa kratkoročnim zadacima koji se mogu pratiti da bi se osigurao napredak. U proseku, ovaj plan se potpuno osvežava u trogodišnjim intervalima, mada eksterni događaji ili novoutvrđene potrebe Programa mogu diktirati i drugačiji interval. Jednom godišnje, ciljevi i težnje i tekući planovi se ocenjuju da bi se potvrdio pravac razvoja Programa.

Sistematski i strukturalni proces se može koristiti za razvoj strateškog plana interne revizije koji pomaže da se omogući funkciji interne revizije da ostvari svoju viziju ili misiju. Za razvoj strateškog plana interne revizije mogu se koristiti sledeće faze:

1. Upoznati se sa relevantnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
2. Razmotriti (proučiti) Međunarodni okvir profesionalne prakse (*The International Professional Practices Framework (IPPF)*).
3. Upoznati se sa očekivanjima stejkholdera.
4. Ažurirati izjave o viziji i misiji interne revizije.
5. Definisati značajne faktore za uspeh.
6. Obaviti analizu – jakih strana, slabosti, mogućnosti (šansi) i opasnosti (pretnji) (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) analysis*).
7. Utvrditi ključne inicijative.

62 Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, „Službeni glasnik RS“, br. 99/2011.

63 Termin „odbor“ se ovde koristi kao upravljačko telo organizacije, kao što je nadzorni odbor, upravni odbor, odbor direktora ili odbor za reviziju, saglasno tipu i strukturi organizacije.

Za direktora interne revizije važno je da detaljno prodiskutuje strateški plan sa ključnim stejkholderima i da dobije odobrenje od odbora, pošto je ovo deo obaveze direktora interne revizije za periodično izveštavanje višeg menadžmenta i odbora o cilju, ovlašćenju, odgovornosti i radu (Standard 2060: Izveštavanje višeg menadžmenta i odbora). Biće potrebno da se vrši periodični pregled strateškog plana. Faktori koji utiču na dinamiku obavljanja pregleda strateškog plana obuhvataju sledeće:

- Promene u strategiji organizacije.
- Stepen rasta (razvoja) organizacije i ocenjivanje organizacione zrelosti (napretka).
- Stepen do kojeg se organizacija i njen viši menadžment oslanjaju na nezavisnu ocenu i/ili podršku odeljenja interne revizije u vezi sa upravljanjem rizikom u organizaciji.
- Značajne promene u raspoloživosti resursa funkcije interne revizije.
- Značajne promene u zakonima i/ili značajne promene u politikama i procedurama organizacije.
- Nivo promena u kontrolnom okruženju organizacije.
- Ključne promene u sastavu rukovodećeg tima i odbora direktora organizacije.
- Ocenjivanje kako je odeljenje interne revizije kvalitativno ili kvantitativno izvršilo svoj strateški plan.
- Rezultati internih/eksternih ocenjivanja aktivnosti interne revizije.

Kada poseduje opšte informacije, interni revizor mora potom da razmotri koje oblasti treba da se ispituju. Kako on to radi? Ponekad će mu poslovodstvo dati uputstva da sagleda neku određenu temu, ali uglavnom internom revizoru je potrebna neka vodilja koju bi mogao koristiti za utvrđivanje da li je neki segment preduzeća dovoljno važan da bi zaslužio da se ispita. Pod segmentom preduzeća se podrazumeva, na primer, posebna funkcija ili tok transakcije ili čak rad fizičkog odeljenja koje se nalazi negde u zgradi.

Pretpostavimo da interni revizor razmatra da li je vredno ispitati deo koji se odnosi na ovlašćenje za fakture za plaćanje. Kriterijumi koje treba da ima na umu dok vrši to prilagođavanje su sledeći.

- a) *Finansijski*: Količina i veličina transakcija prihoda i rashoda ili vrednost sredstava.
- b) *Interna kontrola*: Postojanje ili drugo u vezi sa kontrolama koje obuhvataju oblasti utvrđene u (a).
- c) *Ispravnost*: Da li postoji bilo kakva evidencija o prošlim netačnostima ili zloupotrebi.
- d) *Poslovni ciljevi*: Da li je organizacija postavila eksplicitne ciljeve i politike na osnovu kojih se mogu meriti njena ostvarenja.
- e) *Poslovni efekti*: Da li poslovanje dovodi do bilo kojih posledica, internih ili eksternih, koje treba da se ispituju.
- f) *Vrednost za novac*: Da li je moguće da postoji bilo koji gubitak koji se može eliminisati.
- g) *Posebna ispitivanja*: Da li je poslovodstvo zahtevalo od odeljenja interne revizije da vrši bilo koje posebne zadatke.

Ako interni revizor zna da su interne kontrole loše nad nekim procesom on će odlučiti da se taj proces ispita. Koju vrstu ispitivanja ili revizije će sprovesti revizor? U tom slučaju, pošto su kriterijumi interne kontrole bili ti koji su pokrenuli reviziju, to će dovesti do revizije

sistema. Ustvari, postoji prilično tačna veza između onoga zašto se revizija planira i vrste revizije koja iz toga proističe, što je prikazano na sledećoj tabeli:

Tabela 2. Veza između onoga zbog čega se revizija planira i vrste revizije koja iz toga proističe

<i>Kriterijumi</i>	<i>Revizija koja iz njih proističe</i>
Finansijski/računovodstveni	Revizija transakcija/sistema
Interna kontrola	Revizija sistema
Poslovni ciljevi	Revizija vrednosti za novac
Poslovni efekti	Socijalna revizija
Posebna ispitivanja	Revizija posloводства
Ispravnost	Bilo koja vrsta revizije

Od posloводства treba da se traži da odobri ciljeve koji se ustanovljavaju u strateškom planu revizije, ako ni zbog čega drugog onda zbog toga da bi direktori bili svesni važnosti interne revizije i sistema interne kontrole i kako bi znali koji izveštaji treba da se očekuju; time se poslovodu takođe daje prilika da da svoj doprinos strateškom planu.

Jedan od problema kod ustanovljavanja strateškog plana revizije, kao što je slučaj sa skoro bilo kojim planom, je taj što je često teško znati koje su oblasti dovoljno važne kako bi se pokrenula istraga ili rutinska provera a koje nisu. U praksi je većina dugoročnog planiranja interne revizije zasnovana na sagledavanju rada koji je urađen u prošlosti i na korišćenju zdravog razuma u vezi sa tim šta treba da se radi u budućnosti, imajući na umu zahteve posloводства.

6.2.2. Definicija strategije

Strategija predstavlja sredstvo za utvrđivanje cilja organizacije i za određivanje prirode doprinosa koji namerava da obezbedi, kada unapred definiše izbore koji će oblikovati odluke i aktivnosti. Strategija omogućava funkciji interne revizije da izvrši raspoređivanje finansijskih i ljudskih resursa i time pomogne da se postignu ciljevi definisani u viziji i misiji funkcije interne revizije (što doprinosi postizanju ciljeva organizacije). Na ovaj način se pomaže funkciji interne revizije kroz jedinstvenu konfiguraciju resursa sa ciljem da se zadovolje očekivanja stekholdera.

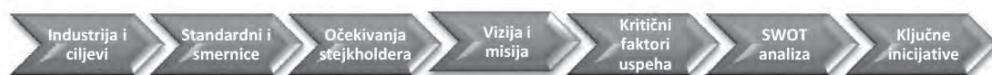
Sama strategija je deo seta pitanja o kojima se izveštava viši menadžment i odbor. Ova odgovornost spada u delokrug Standarda 2060: Izveštavanje višeg menadžmenta i odbora kojim se utvrđuje da „direktor interne revizije mora periodično da izveštava viši menadžment i odbor o cilju, ovlašćenju, odgovornosti i radu u odnosu na plan.”

Uopšteni proces strateškog planiranja može se prikazati kroz nekoliko osnovnih koraka. Poznavanje sledećih koraka omogućava jednostavniju izradu strateškog plana u smislu resursa (vreme, ljudski potencijal, finansijska sredstva) potrebnih za sprovođenje pojedinog koraka.

Ti koraci bi mogli da budu sledeći:

- 1) **Definisanje vizije i misije** – odgovara se na tri pitanja: šta organizacija radi, zašto to radi i za koga, i kako će izgledati u budućnosti
- 2) **Analiza stanja** – razumevanje konteksta i okruženja, predviđanje budućih trendova u okruženju, procena kapaciteta organizacije za ostvarivanje postavljenih ciljeva
- 3) **Utvrđivanje opštih i posebnih ciljeva** – kao smerova u kojima se organizacija želi kretati i odgovora na pitanje šta se pri tom želi postići
- 4) **Planiranje načina sprovođenja** – utvrđivanje načina, odnosno skupa aktivnosti koje vode ostvarenju postavljenih ciljeva
- 5) **Razvoj pokazatelja uspešnosti** – praćenje napretka u sprovođenju strateškog plana
- 6) **Razvoj sistema praćenja** – sistemska i objektivna procena sprovođenja aktivnosti i razvoja poslovnih procesa sa svrhom praćenja efektivnosti i efikasnosti rada, i ocenjivanje učinka sprovedenih aktivnosti na ostvarenje ciljeva.⁶⁴

Međutim, u internoj reviziji najefektivnije je koristiti sistematski i strukturalni proces za razvoj strateškog plana da bi se omogućilo funkciji interne revizije da ispuni svoju viziju i misiju. Sledeće faze predstavljaju jedan pristup za razvoj strateškog plana:⁶⁵



Slika 21. Sedam etapa u razvoju strateškog plana funkcije interne revizije

Početna tačka za razvoj strateškog plana interne revizije treba da bude temeljno upoznavanje sa ciljevima i aktivnostima organizacije. Interna revizija treba da ispita/pregleda strateški plan organizacije pre intervjuisanja stekholdera. Da bi aktivnost interne revizije ostvarila dodavanje vrednosti ona treba da doprinese postizanju sledećih ciljeva: strateških, poslovnih, ciljeva izveštavanja i ciljeva usaglašenosti sa propisima, i da obezbeđuje uveravanje da organizacija održava etičko okruženje i kulturu odgovornosti. Stoga, imperativ je da se aktivnost interne revizije temeljno upozna sa primenjenim aktivnostima (uključujući primenjene propise i zakone) i ciljevima organizacije.

Direktor interne revizije treba da razmotri Međunarodni okvir profesionalne prakse kada priprema strateški plan interne revizije. Vrednosti koje osoblje funkcije interne revizije treba da usvoji su sadržane u Standardima i Etičkom kodeksu Okvira (zajedno sa vrednostima organizacije).

64 Korisno je pogledati sledeća dokumenta i faze razvoja strateških planova:

- 1) Priručnik za strateško planiranje
http://www.fzzpr.gov.ba/upload/file/dokumenti/normativni_dokumenti/prirucnik_za_stratesko_planiranje.pdf
- 2) Priručnik za strateško planiranje i upravljanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji
<http://www.centarzaregionalizam.org.rs/prilozi/prirucnik.pdf>
- 3) Uputa za izradu strateških planova
<http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Uputa%20za%20izradu%20strateskih%20planova%20za%20razdoblje%202013.%20-%202015..pdf>

65 Brian Reed, Erich Schumann, Princy Jain, Rita Thakkar, IPPF – Practice Guide, *Developing the Internal Audit Strategic Plan*, The Institute of Internal Auditors, July 2012, p. 3.

Upoznavanje sa očekivanjima i potrebama stejkholdera predstavlja značajnu fazu u razvoju strateškog plana interne revizije. Važno je uključiti ključne interne i eksterne učesnike (*stakeholders*), na primer: članove odbora, viši menadžment, eksterne revizore i regulatorna tela.

Direktor interne revizije treba da komunicira direktno sa svakim ključnim učesnikom da bi se upoznao sa njegovim očekivanjima kada je u pitanju aktivnost interne revizije. Stejkholderi imaju jedinstvene biografije, uloge i odgovornosti koje pomažu da se oblikuju njihova očekivanja, kao i njihovo upoznavanje sa internom revizijom. Znači, korisno je upoznati učesnike sa ulogom i ciljem interne revizije. Preko diskusija sa učesnicima direktor interne revizije može da utvrdi koliku dodatnu vrednost interna revizija može da ostvari na kratkoročnom i dugoročnom planu na bazi ciljeva organizacije. Očekivanja mogu biti različita na kratkoročnom odnosno dugoročnom planu, zavisno od nivoa zrelosti (napretka) kontrolnog okruženja organizacije. Biće potrebno da direktor interne revizije proceni očekivanja stejkholdera da bi osigurao da ne budu u sukobu jedni sa drugima i da budu podržani pravilnikom interne revizije. Ocenjivanja očekivanja svakog stejkholdera će se razlikovati zavisno od njegove/njene uloge i odgovornosti u organizaciji.

Posle komuniciranja sa svakim učesnikom direktor interne revizije treba da dokumentuje i potvrdi očekivanja stejkholdera. Takođe, može biti korisno anketirati učesnike da bi se pomoglo kod utvrđivanja prioriteta njihovih očekivanja posle razmatranja njihovih pojedinačnih perspektiva. Na ovaj način će se formirati ključni podaci (informacije) za razvoj strateškog plana interne revizije.

Strateški plan predstavlja sredstvo pomoću kojeg će se ostvariti vizija i misija funkcije interne revizije. Direktor interne revizije treba da razvije i ažurira izjave o viziji i misiji na bazi očekivanja stejkholdera i smernica Instituta internih revizora. Prilikom pisanja ovih izjava (o viziji i misiji) važno je znati da interna revizija ne može predstavljati sve za svakoga. Znači, potrebno je da direktor interne revizije izvrši dobar izbor – i da preporuke odboru o tome šta će biti ostvareno a šta ne. Razmena mišljenja sa višim menadžmentom i odborom o tome šta neće biti uključeno je značajno da bi se obezbedilo potpuno obelodanjivanje.

Izjava o viziji – Cilj izjave o viziji je da se objasni filozofija funkcije interne revizije i nada o tome šta će ona doprineti organizaciji. Vizija prevazilazi okvire ciljeva, ona odražava željeno stanje u budućnosti i zbog toga je njena priroda posebna.

Izjava o misiji – Izjava o misiji, izgrađena na bazi izjave o viziji, ukratko objašnjava primarni poslovni cilj funkcije interne revizije, šta ona planira da postigne u budućnosti, njene vrednosti, i kako se integriše u strateški plan organizacije. Izjava o misiji treba da bude usklađena sa celokupnim osobljem interne revizije, kao i sa internim i eksternim stejkholderima. Na bazi izjave o misiji će biti razvijen strateški plan interne revizije, a posebno će biti utvrđeno kako će misija (zadatak) biti obavljen. Izjava o misiji predstavlja obično prvu izjavu u pravilniku interne revizije.

Utvrđivanjem značajnih faktora za uspeh funkciji interne revizije biće omogućeno da se upozna sa određenim brojem elemenata koji vode ka postizanju njegove vizije i misije. Ti faktori će obezbediti odeljenju bitne elemente da o svim važnijim inicijativama treba prodiskutovati da bi se osiguralo da resursi budu fokusirani na najvažnije aktivnosti. Tri pitanja koja mogu biti korisna prilikom utvrđivanja značajnih faktora za uspeh su:

- **Pozicioniranje** – Da li je aktivnost interne revizije strateški pozicionirana i podržana?

- **Procesi** – Da li su omogućeni procesi funkcije interne revizije i dinamika ispunjavanja poslovnih potreba?
- **Osoblje** – Da li funkcija interne revizije ima pravu strategiju kada je u pitanju osoblje koje će izvršavati njenu misiju?

Praćenje razvoja značajnih faktora uspeha će obezbediti da im menadžment posveti stalnu pažnju.

Primer 8. Fokusiranje na najviše organizacione rizike

Primer kritičnog faktora uspeha: Fokusiranje na najviše organizacione rizike

Inicijativa: Unaprediti proces planiranja da bi se identifikovali prioriteti sa najvišim strateškim, operativnim, finansijskim i regulatornim rizikom za organizaciju.

SWOT Mapiranje (Tabela 2): Slabosti - 4, 5, 9

Šanse - 6

Ciljevi:

- Održivi proces koji identifikuju najznačajnije interne i eksterne rizike koji bi mogli da ometaju postizanje ciljeva organizacije i strategije.
- Saradnja sa drugim funkcijama kontrole upravljanja rizikom radi koordinisanog pokrivanja rizika.

Ključni zadaci:

- Benčmark trenutnog procesa procene rizika u odnosu na druge organizacije slične veličine.
- Utvrditi aktuelne procese i izvore koji se koriste za identifikaciju nadolazećih rizika (koji se nisu nikada ranije desili ili se nisu desili za duži period).
- Razumeti obim i odgovornost drugih grupa za kontrole i upravljanje rizikom i njihov pristup identifikovanju rizika.
- Razviti metodologiju koja povezuje strategiju organizacije sa rizicima koji se mogu revizirati.
- Potvrditi metodologiju sa ključnim zainteresovanim stranama (*stakeholders*).

Rok: avgust - novembar 201X

Ocenjivanje tekućeg stanja funkcije interne revizije će pomoći da se utvrdi šta treba uneti u strateški plan. Jedna od tehnika je da se obavi SWOT analiza u odnosu na viziju, misiju i značajne faktore za uspeh. Cilj SWOT analize je da se utvrde ključni interni i eksterni faktori koji su značajni za postizanje strategije. Na osnovu ove analize se grupišu informacije u dve glavne kategorije:

- **Interni faktori** – Pozitivne strane i slabosti koje su karakteristične za aktivnost interne revizije.
- **Eksterni faktori** – Mogućnosti (šanse) i opasnosti koje prezentuje eksterno okruženje funkcije interne revizije. Eksterno okruženje obuhvata snage unutar organizacije (ali izvan funkcije interne revizije) i izvan organizacije.

Tabela 3. Osnovna struktura SWOT tabele

Sledeće su definicije pojedinačnih komponenti SWOT analize:		
	JAKE STRANE	SLABOSTI
Interni faktori	Interne karakteristike funkcije interne revizije koje se mogu smatrati kao olakšice za strategiju revizije.	Interne karakteristike funkcije interne revizije koje, suprotno ovome, mogu sprečavati postizanje strategije revizije, i mogu da stave aktivnost interne revizije u nepovoljan položaj.
	MOGUĆNOSTI (ŠANSE)	OPASNOSTI
Eksterni faktori	Eksterni elementi izvan funkcije interne revizije koji mogu da povećaju tražnju za više i boljim revizijskim uslugama i doprinosima u vezi sa uveravanjima i konsaltingom.	Eksterni elementi izvan aktivnosti interne kontrole koji, suprotno ovome, mogu da smanje tražnju za uslugama uveravanja i konsaltinga, da sprečavaju postizanje strategije revizije, i da stave funkciju interne revizije u nepovoljan položaj.

Tabela 4. Ilustrativni primer SWOT analize

POZITIVNE STRANE	SLABOSTI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definisana vizija, misija, vrednosti i pravilnik revizije 2. Snažan respekt i kredibilitet DIR kod višeg menadžmenta 3. Definisan i potvrđen univerzum revizije 4. Proces formalnog planiranja na bazi rizika uz potvrđivanje od strane menadžmenta 5. Planovi obuke/sertifikacije za članove osoblja 6. Nezavisna i objektivna perspektiva za organizaciju 7. Osoblje prilagodljivo promenama; pozitivan stav 8. Raznovrsnost sposobnosti, biografije i poslovno iskustvo osoblja 9. Fokusiranje na procese u odnosu na fokusiranje na transakcije 10. Povećano partnerstvo sa organizacijom 11. Formalizovan proces praćenja 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nedostaci sposobnosti (stručnosti) – poznavanje oblasti konsaltinga i prevara 2. Nedefinisan model razvoja osoblja 3. Ograničene mogućnosti za karijere osoblja – nema angažovanja talenata 4. Ocenjivanje rizika nije prezentirano strategiji organizacije; ograničeno identifikovanje nastalih rizika 5. Plan revizije ograničen na jednu godinu 6. Ograničeno poznavanje očekivanja stejkholdera 7. Nekonzistentna komunikacija sa učesnicima 8. Akcenat na nalazima („mentalitet policajca“) 9. Ograničeno uključivanje u strateške odluke organizacije 10. Nedostatak formalnog programa za sticanje znanja 11. Ograničeno fokusiranje na efikasnost vs. efektivnost poslovanja 12. Ograničeno korišćenje analitike podataka i kopanja (istraživanja) podataka 13. Ocenjivanja rada (izvršenja) se vrše samo na godišnjem nivou 14. Dugačak vremenski period revizijskog ciklusa 15. Nije u potpunosti u skladu sa Standardima IIA 16. Metodologija revizije se ne bavi svim vrstama angažmana

MOGUĆNOSTI	OPASNOSTI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Unapređenje percepcije sposobnosti, znanja i kapaciteta osoblja 2. Potvrđivanje i razjašnjenje očekivanja stejkholdera 3. Upoznavanje učesnika sa ulogama i sposobnostima interne revizije 4. Uključivanje u nove inicijative na početku da bi se uključile kontrole 5. Upoznanje menadžmenta sa uobičajenim problemima 6. Saradivanje sa drugim funkcijama koje se odnose na upravljanje rizikom/ uveravanja u toku godine i za vreme ocenjivanja rizika 7. Uvođenje samoocenjivanja rizika i kontrole 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predispozicija odbora da se fokusira na finansijsku izloženost riziku i izloženost koja se odnosi na usaglašenost sa propisima bez izbalansiranog fokusiranja na rizike u poslovanju 2. Primena nalaza ograničena budžetima, osobljem i upravljanjem 3. Smanjenje saradnje menadžmenta 4. Rizici koji se javljaju i koji su promenljivi povećavaju nedostatke sposobnosti 5. Nedostatak svesnosti (saznanja) o poslovnim inicijativama 6. Prilagođavanje višim IIA Standardima i očekivanjima stejkholdera.

Teme (pitanja) koje treba razmotriti prilikom obavljanja SWOT analize obuhvataju (ali nisu ograničene samo na to) sledeće:

6.2.3. Organizaciona struktura

Struktura funkcije interne revizije treba da bude planirana tako da obezbedi odgovarajući nivo supervizije da bi ona kvalitetno i efikasno pružala usluge. Pored toga, funkcija interne revizije treba da bude oslobođena uslova koji ugrožavaju sposobnost da obavlja svoje odgovornosti na nepristrasan način. Da bi postigao stepen nezavisnosti potreban da obavlja odgovornosti interne revizije na efikasan način direktor interne revizije treba da ima direktan i neograničen pristup višem menadžmentu i odboru.

6.2.4. Zahtevi koji se odnose na resurse

Stručnost i znanje tima interne revizije su značajni za njihovu sposobnost da pomognu organizaciji da postigne svoje ciljeve i ostvari strategiju. Početna faza (korak) kod planiranja osoblja je da se izvrši ocenjivanje stručnosti da bi se utvrdile sposobnosti i znanje koji su potrebni za bavljenje pitanjima koja se odnose na strategiju interne revizije. Važno je oceniti stepen do kojeg će utvrđene sposobnosti i znanje biti potrebni da bi se na njih oslonilo pošto će oni uticati na vrstu odabranog modela za obezbeđenje resursa.

Pored toga, treba razmotriti kako najbolje odrediti nivo tehnoloških resursa kod utvrđivanja najpogodnijeg modela za obezbeđenje resursa. Ovi aspekti razmatranja resursa će podržati prioritete za odeljenje kako ih definiše direktor interne revizije.

Ocenjivanje potrebnih sposobnosti i znanja može obuhvatiti sledeće: 1) delokrug odgovornosti funkcije interne revizije kako je to definisano pravilnikom, 2) očekivana ravnoteža angažmana uveravanja i konsaltinga, 3) očekivanja i zahtevi stejkholdera, 4) rezultati ocenjivanja rizika, 5) nivo koordinacije sa drugim funkcijama koje se odnose na upravljanje rizikom i uveravanja, i 6) dugoročni strateški plan za organizaciju.

6.2.5. Tehnologija i alati

Ispitivanje tehnologije i alata funkcije interne revizije će pomoći direktoru interne revizije da se upozna sa sposobnostima funkcije interne revizije. Korišćenje elektronskih radnih papira može biti korisno za unapređenje produktivnosti i da olakša kontrolu kvaliteta, posebno u upravljanju višestrukim komponentama pojedinačnih angažmana sa više osoblja i za više lokacija. Zahvaljujući radnim alatima kod takvih aplikacija biće omogućeno zajedničko korišćenje i razmena fajlova i konsolidovanje nalaza, što će obezbediti pravovremenu kontrolu kvaliteta radnih papira i izveštaja. Pored toga, ovi alati omogućavaju direktoru interne revizije da bolje nadzire razvoj plana revizije i da dobro proučava komponentu angažmana svakog plana.

Takve aplikacije takođe obezbeđuju centralni depo za radne papire i smanjuju rizik od višestrukih verzija fajlova što omogućava efikasnu podelu (zajedničko korišćenje) fajlova. Bilo bi potrebno izvršiti analizu dobiti od ulaganja da bi se podržala (potkrepila) opravdanost primene takvih alata. Neke aplikacije pre svega koriste funkciji interne revizije; međutim, mnoge aplikacije elektronskih radnih papira takođe obezbeđuju preglede (*surveys*) i certifikacione šablone (*templates*) i odgovarajuću tehnologiju toka rada za praćenje inicijativa upravljanja/kontrole.

Korišćenje analitike podataka i alata za kontinuirani monitoring kontrola mogu da budu korisni za efektivnost i efikasnost odeljenja interne revizije. Analitikom podataka se mogu bolje fokusirati časovi resursa u odnosu na rizik. Određivanje nivoa stalnog monitoringa kontrole potpunijom organizacijom može da posluži da se obezbede pouzdani dokazi za efikasno funkcionisanje kontrola za otkrivanje rizika u okviru određene aplikacije. Primena kontinuiranog monitoringa kontrola možda nije dovoljno za sticanje uveravanja ukoliko podaci dobijeni takvim alatom nisu pregledani od strane menadžmenta na pravovremeni i efikasan način.

Primer 9. Održavanje efikasnog i efektivnog procesa revizije

Primer kritičnog faktora uspeha: Održavati efikasan i efektivan procesa revizije

Inicijativa: Razviti priručnik koji definiše metodologiju za obavljanje interne revizije svih uveravanja i konsultantske angažmane.

SWOT Mapiranje (Tabela 2): Slabosti - 1, 11, 15, 16

Šanse - 7

Ciljevi:

- Utvrditi potrebne prakse i preporuke za obavljanje svih vrsta angažmana, koje će pomoći da se obezbedi konzistentan pristup podržan standardima.

Ključni zadaci:

- Proceniti trenutne procese za planiranje, rad na terenu, izveštavanje i praćenje preporuka od angažmana uveravanja i konsultantskih angažmana koji su suprotni Međunarodnom okviru profesionalne prakse.
- Preraditi procese kako bi se uskladili sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse, identifikujući one koji su potrebni a razlikuju se od preporučenih.
- Razviti alate za samoprocenu kontrola.
- Potvrditi priručnik interne revizije sa svim osobljem.

Rok: jun - avgust 201X

6.2.6. Model za obezbeđivanje resursa

Ocenjivanje modela za obezbeđivanje resursa treba da se obavi da bi se utvrdila naj-ekonomičnija/najefikasnija struktura za obavljanje očekivanih usluga u okviru delokruga revizije za entitete gde se obavlja revizija. Ključne varijante za ocenjivanje koje se odnose na model za obezbeđivanje resursa obuhvataju sledeće:

- Potrebnu stručnost
- Specijalne sposobnosti
- Nivo centralizacije u odnosu na decentralizaciju u organizaciji
- Geografska rasprostranjenost
- Zahtevi u pogledu jezika
- Poželjan nivo fleksibilnosti kod regrutovanja kadrova i struktura troškova
- Buduće promene zakona i propisa
- Budžet
- Poželjni nivo obezbeđivanja talenata za organizaciju

Opcije obezbeđivanja resursa obuhvataju:

- Angažovanje u potpunosti internog osoblja – samo korišćenje internih resursa
- Ograničeno korišćenje spoljnih resursa – interni resursi obavljaju većinu aktivnosti uz angažovanje spoljnih resursa sa specijalnim sposobnostima
- Značajno angažovanje spoljnih resursa – DIR uglavnom podržavaju eksterni resursi
- Potpuno angažovanje spoljnih resursa – eksterni resursi obavljaju celokupnu aktivnost

Može biti korisno da se odrede reperi u organizacijama u okviru iste delatnosti koje su slične po veličini i geografskoj rasprostranjenosti (pokrivenosti) da bi se tačno ocenio nivo resursa koji odgovara prihvatljivom nivou rizika u organizaciji. Revizori treba da razmotre sledeće prilikom utvrđivanja pogodnosti i dovoljnosti resursa:

- Vrste rizika sa kojima se suočava organizacija, i prihvatljiv nivo rizika njenih stejkholdera.
- Nivo iskustva osoblja interne revizije – iskusnom osoblju je potrebno manje časova da izvrši svoje angažmane.
- Priroda angažmana koji treba obaviti – angažmani koji su složeni i novi što se tiče delokruga ili zahtevaju testiranje na bazi rizika, zahtevaće više vremena.
- Stepen do kojeg je automatizovano ocenjivanje kontrole integrisano (uključeno) u plan revizije – automatizovane kontrole su obično efikasnije za testiranje.

Tamo gde se aktivnost interne revizije smatra kao izvor talenata za organizaciju može biti korisno razmotriti model rotirajućeg regrutovanja osoblja. Ovaj model obezbeđuje organizaciji pojedince koji imaju široko poznavanje iz oblasti upravljanja, upravljanja rizikom i kontrola. Rotirajući modeli obezbeđuju korist funkciji interne revizije uvođenjem članova osoblja (van ove aktivnosti) bez iskustva iz oblasti revizije, a koji mogu da obezbede specijalizovane sposobnosti (veštine, stručnost) sa nezavisnim pogledom (iz nezavisne

perspektive) na angažmane i revizijske procedure. Loše strane takvih modela obuhvataju veću obuku i nadzor rotirajućeg osoblja, nedostatak kontinuiteta angažmana, i „*cooling-off period*” („period zahlađenja (smanjenja entuzijazma)“) kada je u pitanju obavljanje revizije oblasti gde su nedavno radili. (Praktični savet 1130.A1-1: *Ocenjivanje poslovanja za koje su interni revizori prethodno bili odgovorni*)

6.2.7. Koordinacija sa funkcijom upravljanja rizikom i drugim funkcijama uveravanja

Na bazi očekivanja stejkholdera, IIA Smernica i pravilnika revizije, DIR treba da rasporedi resurse i odredi prioritete, odluči kako će odeljenje interne revizije funkcionisati, i da sarađuje sa drugim funkcijama koje se odnose na upravljanje rizikom/uveravanja.

Organizacije često imaju posebne grupe koje obavljaju razne funkcije koje se odnose na upravljanje rizikom i uveravanja nezavisno jedne od drugih. Odeljenje interne revizije treba da se dobro upozna sa ciljevima drugih grupa i utvrdi najbolji način na koji grupe treba da usklade svoje napore i rad da bi smanjile dupliranje i da pomognu da se obezbedi rešavanje ključnih rizika.

6.2.8. Metodi za obezbeđenje usluga

Metodologije za obavljanje usluga uveravanja i konsaltinga treba da budu definisane i dokumentovane da bi se obezbedila konzistentnost i kvalitet usluga za planiranje, rad na terenu, izveštavanje i praćenje. Treba da postoje obavezni zahtevi i preporučeni protokoli koji omogućavaju fleksibilnost u obavljanju rada tamo gde postoje okolnosti da ovi zahtevi nisu izvodljivi. Metodologija treba da bude usklađena sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse.

6.2.9. Komuniciranje sa stejkholderima

Direktor interne revizije treba da ima plan komunikacija (kontakata) kojim se obezbeđuje da viši menadžment i odbor budu informisani o planu funkcije interne revizije uključujući zahteve za resursima i ograničenjima, kao i razvoju u odnosu na plan. Takođe je dragoceno uključiti u plan saopštavanje rezultata angažmana koji se odnose na uveravanja i konsalting interne revizije, uključujući napredak menadžmenta u implementaciji preporuka i zatvaranja revizorskih nalaza.

Primer 10. Obezbeđivanje punog uticaja izveštavanja stejkholdera

Primer kritičnog faktora uspeha: Obezbediti pun uticaj izveštavanja stejkholdera

Inicijativa: Povećati transparentnost aktivnosti interne revizije kroz pružanje pravovremenih i potpunih saopštenja ključnim stejkholderima u pogledu identifikovanih rizika, revizorskih nalaza, kao i pitanja i napora na ublažavanju rizika.

SWOT Mapiranje (Tabela 2): Slabosti - 6, 7, 8

Šanse - 3, 5

Ciljevi:

- Odnos mape i plana saopštavanja za ključne zainteresovane strane (stejkholdera).
- Standardizovani izveštaji za redovnu komunikaciju.

Ključni zadaci:

- Identifikacija ključnih stejkholdera
- Dobijanje povratne informacije od ključnih stejkholdera o performansama i očekivanja.
- Usaglasiti mogućnosti poboljšanja.
- Osmisliti i sprovesti utvrđeno stanje.

Rok: mart - april 201X

6.2.10. Razvoj osoblja

Za izgrađivanje sposobnosti (stručnosti) utvrđenih u prethodnom odeljku, „Zahtevi za resursima”, od vitalnog značaja je definisati pristup kako će se revizorski tim razvijati, obučavati i pratiti. Plan za razvoj osoblja treba da obuhvata jasna očekivanja za svaku poziciju, uključujući potrebne kompetentnosti, znanje, iskustvo i sertifikate.

Ova očekivanja omogućavaju menadžmentu da se usmeri na spremnost pojedinaca za sadašnje pozicije i buduće napredovanje.

Na bazi SWOT analize moguće je utvrditi i odrediti prioritete ključnih inicijativa koje će imati značajnog uticaja na postizanje značajnih faktora uspeha interne revizije i njene vizije i misije. Za svaku inicijativu važno je utvrditi vreme primene, željene ciljeve, ocenjivanje rada (kvalitativno i kvantitativno) i odgovarajuće SWOT elemente.

Primer 11. Adekvatne veštine i edukovanost osoblja

Primer kritičnog faktora uspeha: Adekvatne veštine i edukovanost osoblja

Inicijativa: Identifikovati kritične veštine, kreirati razvojne planove, i razviti izvornu strategiju u cilju ispunjavanja misije.

SWOT Mapiranje (Tabela 2): Slabosti - 1, 2, 3, 10, 11, 15, 12

Šanse - 3

Ciljevi:

- Razumeti neophodne veštine za ostvarenje izjave o misiji i svih područja univerzuma revizije.
- Razviti formalizovan program za obuku i razvoj zaposlenih na svim nivoima.

Ključni zadaci:

- Izvršiti procene veština.
- Identifikovati interne i eksterne kadrove i solucije za obuku.
- Razviti kontinuirano učenje i razvojne programe.

Rok: jul - oktobar 201X

6.2.11. Monitoring izvršenja

Da bi se obezbedilo da strateški plan proizvede željene rezultate važno je pratiti njegovo izvršenje i uticaj. Da bi se pomoglo kod ovog aspekta korisno je utvrditi ciljeve izvršenja (kvalitativne i kvantitativne) kako bi se ocenio progres i izvršavanje svake inicijative na bazi očekivanja. Odgovori ključnih stejkholdera u vezi napretka na bazi strateškog plana mogu takođe da obezbede mehanizam za podršku procesa ocenjivanja. Pored toga DIR i njegov rukovodeći tim mogu da obavljaju samoocenjivanja efikasnosti izvršenja strateškog plana. Ovi ciljevi se mogu uključiti u izveštavanje ključnih stejkholdera.

Na kraju procesa donošenja plana sledi *feedback* i odobrenje plana. Bitno je da se detaljno prodiskutuje strateški plan sa ključnim učesnicima pre njegove finalizacije. Dostavljanje revidiranog strateškog plana će povećati svesnost (saznanje) o organizaciji. Konačno odobrenje treba dobiti od strane odbora.

6.2.12. Utvrđivanje strategije revizije na visokom nivou

Pošto se odaberu procesi i oblasti koji mogu biti predmet revizije i procene rizici tih procesa, počinje se sa utvrđivanjem na visokom nivou strategije revizije za svaki odabrani proces i područje i njegovu frekvenciju (učestalost revizija), koji će biti uključen u plan revizije u trogodišnjem revizijskom ciklusu. Cilj je da se sve revizije obave u revizijskom ciklusu saglasno procenjenim rizicima i prioritetima revizorskih projekata. Ovo će se primeniti zbog procene časova i osoblja koji su potrebni da se obavi revizija.

Utvrđiti strategiju da bi se ukazalo na sledeće:

- Specifične podprocese ili značajne rizike na koje se treba usredsrediti za vreme revizije

- Područja identifikovana kao problematična od strane menadžmenta
- Kako koristiti analitičke alate (uključujući ACL) za vreme revizije
- Specifične procedure koje treba obaviti
- Procedure ili očekivanja testiranja od eksternih revizora ili trećih strana

Iako ocenjivanje revizijskih strategija na ovom nivou može biti teško, revizorski tim za angažmane mora da započne proces upoznavanja sa uticajem predloženog plana revizije na ekonomičnost angažmana u ovoj fazi.

6.2.13. Pregled strateškog plana

Slično strateškom planu organizacije strateški plan interne revizije treba periodično pregledati i ažurirati. Dinamiku pregleda će utvrditi DIR na osnovu diskusija sa odborom. Faktori koji utiču na dinamiku pregleda obuhvataju (mada nisu ograničeni na to) sledeće:

- Stepem rasta (razvoja) organizacije i ocenjivanje zrelosti (napretka) organizacije.
- Promene u strategiji organizacije.
- Stepem do kojeg se organizacija i njen menadžment oslanjaju na nezavisnu ocenu ili podršku funkcije interne revizije u pogledu upravljanja rizicima organizacije.
- Značajne promene u raspoloživosti resursa funkcije interne revizije.
- Značajne promene zakona ili obim promena politika i procedura organizacije.
- Stepem promena kontrolnog okruženja organizacije.
- Ključne promene u sastavu rukovodećeg tima i odbora direktora organizacije.
- Ocenjivanje koliko je aktivnost interne revizije kvalitativno ili kvantitativno izvršila svoj strateški plan.
- Rezultati internih/eksternih ocenjivanja aktivnosti interne revizije.

6.2.14. Struktura strateškog plana interne revizije

Struktura plana interne revizije treba da bude usmerena ka ostvarivanju vizije i misije interne revizije. Funkcija interne revizije obezbeđuje menadžmentu i nadzornom odboru rezultate nezavisne procene finansijskih, regulatornih i operativnih rizika i efikasnosti kontrola. Interna revizija obezbeđuje ekspertizu kontrole u cilju minimiziranja rizika, poboljšanja kvaliteta procesa i unapređenja operativne efikasnosti poslovnih ciljeva.

Plan rada treba da bude tako razvijen da identifikuje detaljne korake, neophodno vreme, i neophodne resurse da bi se završila svaka inicijativa. U nastavku sledi sadržaj plana.⁶⁶

⁶⁶ Priručnik za internu reviziju sa standardima interne revizije, Ministarstvo finansija Bosne i Hercegovine

Prikaz 2. Pregled dokumentovanog strateškog plana

STRATEŠKI PLAN INTERNE REVIZIJE ZA PERIOD 2013-2015

1. Uvod

- Polazne osnove
- Zakonodavni okvir

2. Misija i ciljevi interne revizije

3. Planiranje interne revizije

- Podloga za izradu strateškog plana
- Raspodela resursa

4. Sprovođenje interne revizije

- Popis procesa s rasporedom reviziranja (*preporučuje se da se pregled revizija koji će se revizirati u trogodišnjem periodu prikaže po godinama*)
- Organizacija i razvoj
 - Postojeća organizacija i organizacija rada interne revizije
 - Plan razvoja interne revizije
 - Stručna usavršavanja internih revizora
 - Ostale planirane aktivnosti interne revizije

5. Izveštavanje

- Godišnji izveštaj o radu interne revizije
- Periodični izveštaji o radu interne revizije

6. Zaključak

Da bi interna revizija održala svoju relevantnost potrebno je prilagoditi je promenljivim očekivanjima i održavati u skladu sa ciljevima organizacije. Strategija interne revizije je od osnovnog značaja za internu reviziju da bi ona bila relevantna, i da ima važnu ulogu u postizanju ravnoteže između troškova i vrednosti, i da istovremeno značajno doprinosi ukupnom upravljanju, upravljanju rizikom i internim kontrolama u organizaciji.

6.2.15. Određivanje revizijskog ciklusa

Direktor interne revizije prilikom izrade strateškog plana interne revizije mora uzeti u obzir revizorski ciklus. Revizijski ciklus je vremensko razdoblje unutar kojeg se moraju revizirati sva područja preduzeća (*audit universe*) od strane interne revizije, najmanje jedanput u određenom razdoblju. Drugim rečima, revizorski ciklus određuje vremenski period za koji se pravi strateški plan.

Značenje revizorskog ciklusa je višestruko. Revizorski ciklus mora obezbediti adekvatno pokriće reviziranja celog preduzeća kao i pojedinačnih funkcija odnosno organizacionih jedinica. U tom periodu ni jedan deo preduzeća ne sme ostati ne reviziran. Namena revizorskog ciklusa je da se analizom rizičnosti dodatno rangira redosled reviziranja pojedinih funkcija odnosno područja reviziranja i da se u godišnji plan uključe sve one funkcije odnosno organizacione jedinice koje su veoma značajne za preduzeće ili već duže vreme nisu bile revizirane. Revizorski ciklus je takođe osnova za proveravanje odnosno određivanje potrebnih kadrovskih resursa odeljenja interne revizije.

Dužina revizijskog ciklusa je opredeljena u Strategiji delovanja interne revizije. Ona zavisi od veličine univerzuma revizije, od teoretske frekvencije pokrića unutar revizorskog ciklusa, od rezultata analize rizičnosti i od kadrovske popunjenosti odeljenja interne revizije.

Teoretska frekvencija pokriva unutar revizijskog ciklusa određuje koliko puta treba biti u revizorskom ciklusu revizirana pojedina funkcija odnosno organizaciona jedinica. Time se obezbeđuje da kompleksnije funkcije i organizacione jedinice, koje zbog svoje veličine i kompleksnosti poslova imaju značajan uticaj na poslovanje preduzeća, budu revizirane više puta unutar određenog revizijskog ciklusa, koji važi za ceo univerzum revizije.

Najčešće se praktikuje da područja koja imaju nizak rizik budu revizirana jedanput u revizijskom ciklusu, područja sa srednjim nivoom rizika dva puta, a područja sa visokim rizikom svake godine .

6.3. GODIŠNJI PLAN INTERNE REVIZIJE

U skladu sa strateškim planom rada direktor interne revizije pravi godišnji plan rada odeljenja interne revizije. Godišnji plan rada prikazuje koji organizacioni delovi i funkcije preduzeća će biti revizirani u narednoj godini. Godišnji plan rada revizije potvrđuje odbor za reviziju. Da bi se osigurao adekvatan nivo rada interne revizije aktivnosti revizije trebaju biti planirane, nadgledane i izveštavane. Rukovodilac interne revizije priprema godišnji i tromesečni plan za sve zadatke koji treba da se obave. Plan revizije je zasnovan na analizi rizičnosti. Procena kontrole rizika dokumentuje shvatanje internog revizora o značajnim poslovima preduzeća i povezanim rizicima. Analizi rizika podvrgnuti su svi poslovi i delovi preduzeća i kompletan sistem interne kontrole.

Godišnji revizorski plan se razvija da bi se identifikovali ciljevi revizije i zadaci koji treba da budu sprovedeni. Plan interne revizije treba da uzme u obzir nepredviđene slučajeve koji se mogu dogoditi u procesu implementacije plana. Godišnji plan uključuje detaljan opis neophodnih resursa koji se odnose na personal i druge resurse. Što se tiče kadrova, treba da se uzme u obzir ne samo njihov broj već i neophodna profesionalna kompetentnost.

Godišnji plan interne revizije izrađuje se i usvaja na temelju strateškog plana. Planom se moraju uzeti u obzir prioriteta u proceni rizika, broj internih revizora i nepredviđene okolnosti. Interna revizija je dužna da do kraja poslovne godine sastavi godišnji plan za narednu poslovnu godinu. Pre operacionalizacije godišnjeg plana neophodno je da on bude usvojen od strane odbora za reviziju. Ovaj plan treba da bude načinjen tako da obezbedi obavljanje dužnosti interne revizije koje uključuju:

- Pобољшanje i obezbeđenje rukovođenja, upravljanja rizikom i internih kontrola.
- Unapređenje samoocenjivanja interne kontrole.
- Sinhronizaciju revizorskih aktivnosti sa eksternim revizorom.
- Promovisanje dobrih informacionih sistema, pridržavanja procedura, novčanih vrednosti i očuvanja imovine i interesa.
- Formiranje stanovišta u vezi korporativnih atesta za internu kontrolu.

U procesu donošenja godišnjeg plana revizije revizor mora odgovoriti na sledeća pitanja:

1. Šta predstavlja uspeh za preduzeće?
2. Koje su prepreke za postizanje tog uspeha?
3. Kako preduzeće izlazi na kraj sa tim preprekama?
4. Kako znamo da su prepreke raščišćene do željenog nivoa?

U kotiranim privrednim društvima, revizor će želiti da uzme u obzir strožije zahteve i da planom revizije obuhvati stavke kao što je potreba da se obezbedi:⁶⁷

- Da su bitne kontrole dokumentovane, preispitane i testirane.
- Da je razumljiva metodologija primenjena na preispitivanja i izveštavanja interne kontrole.
- Da eksterna revizija ima jasnu ulogu u testiranju osnova interne kontrole.
- Da je ustanovljen neki oblik koordinacione komisije ili resursa da upravlja izveštajima.
- Da je celokupno upravljanje rizikom zasnovano na zdravoj osnovi i da se materijalnim rizicima pristupa u skladu sa očekivanjima zainteresovanih strana (*stakeholder* – svaka strana koja ima neki interes u firmi – akcionari, poverioci, zaposleni, imaooci obveznica, kupci, uprava, zajednica, država).

Interna revizija treba da je u stanju da obezbedi dokaze o pouzdanosti objavljenih podataka, stanju procesa za upravljanje rizikom u organizaciji, pouzdanosti ključnih kontrola, celokupnom stanju internih kontrola u finansijskom izveštavanju i pouzdanosti preispitivanja samoprocenjivanja. Ako se planiranje revizije započne sa ovim ciljevima na umu postoji mnogo veća šansa da ono dâ rezultate.

Kako je metodologija rada interne revizije bazirana na konceptu *procene rizika*, odeljenje interne revizije treba svoj rad da usmeri na oblasti:

- gde su inherentni rizici (prema vrsti poslovne aktivnosti) najveći, i
- gde izloženost (slab kvalitet internih kontrola) uvećava rizik.

Svrha pristupa na bazi procene rizika je da se revizija usredsredi na oblasti najvišeg rizika ili na funkcije odnosno organizacione jedinice, koje će najverovatnije imati najviše koristi od revizije. Predmet revizije su oblasti gde su rizici visoki i gde su interne kontrole slabe. Oblasti za koje se smatra da nose „mali rizik” su ređe predmet revizije i/ili revizija nije toliko detaljna.

6.3.1. Sastavljanje godišnjeg operativnog plana

Godišnje planiranje interne revizije treba da bude u skladu sa pravilnikom odeljenja za internu reviziju i sa ciljevima preduzeća. Proces godišnjeg planiranja revizije uključuje sledeće:

- identifikovanje svih aktivnosti preduzeća, odnosno utvrđivanje ključnih područja koja će biti predmet revizije,
- procenjivanje inherentnih rizika za svaku utvrđenu oblast revizije i rangiranje prioriteta,
- procena prethodnog iskustva, odnosno uzimanje u obzir poznavanje i iskustvo internih revizora o svakoj oblasti revizije, naročito poznavanje kvaliteta internih kontrola. Što su kontrole bolje manji je rizik da nešto nije u redu,
- određivanje učestalosti za svaku reviziju,
- planiranje resursa prema poslovnim aktivnostima,
- dokumentovanje i usvajanje godišnjeg plana.

67 K.H. Spencer Pickett, Audit Planing - A Risk Based Approach, Wiley, February 2006, str. 107.

Godišnji plan izrađuje se za razdoblje od jedne godine, zaključno sa 31. decembrom. Sadržava opšte i specifične ciljeve i revizije predložene za obavljanje u tekućoj godini. Ciljevi odeljenja za internu reviziju treba da budu ostvarljivi u okviru preciziranih operativnih planova i budžeta i ukoliko je moguće, merljivi. Treba da ih prate kriteriji za merenje i ciljni datumi realizacije. Moraju biti praćeni kriterijumima za merenje i ciljanim datumima završetka.

Popisi i rasporedi obavljanja zadataka treba da obuhvate: a) koje delatnosti treba da se podvrgnu reviziji; b) kada će biti podvrgnuti reviziji; i c) predračun potrebnog vremena, uzimajući u obzir obim planiranog revizorskog rada i karakter i stepen obavljenog revizorskog posla od strane drugih. Pitanja koja treba razmotriti prilikom utvrđivanja prioriteta u planu revizorskog rada obuhvataju:

- datume i rezultate poslednje revizije;
- ažurirane procene rizika i efikasnosti upravljanja rizikom i kontrolnih procesa;
- zahteve višeg rukovodstva, odbora za reviziju i organa upravljanja;
- tekuća pitanja koja se odnose na organizacijsko rukovođenje;
- važne promene u poslovanju, operacijama, programima, sistemima i kontrolama;
- šanse za ostvarivanje poslovnih koristi; i
- promene i sposobnosti revizorskog osoblja. Planovi rada treba da budu dovoljno fleksibilni da obuhvate nepredviđene zahteve u odnosu na odeljenje interne revizije.

Rukovodilac interne revizije mora obaveštavati o planovima odeljenja interne revizije i zahtevima za resurse, uključujući značajne promene koje su se u međuvremenu dogodile, više rukovodioce i odbor radi pregleda i odobrenja. Rukovodilac interne revizije mora, takođe, obaveštavati o uticaju ograničavanja resursa.

Rukovodilac interne revizije mora odboru za reviziju jednom godišnje podneti na odobrenje sažetak plana rasporeda rada aktivnosti interne revizije, kadrovski plan i finansijski budžet. Rukovodilac interne revizije mora, takođe, podneti na odobrenje i kao informaciju sve značajne u međuvremenu nastale promene. Plan rasporeda obavljanja zadataka, kadrovski planovi i finansijski budžeti moraju generalnog direktora i odbor informisati o obimu delovanja interne revizije i o bilo kakvim ograničenjima stavljenim na taj obim delovanja. Odobreni plan rasporeda obavljanja zadataka, kadrovski plan i finansijski budžet, zajedno sa svim značajnim u međuvremenu nastalim promenama, mora sadržavati dovoljno informacija da omogući odboru da utvrdi podržavaju li planovi i ciljevi aktivnosti interne revizije planove i ciljeve cele organizacije i odbora.

Proces planiranja uključuje planove za popunu kadrova i finansijski budžet, uključujući broj revizora i znanje, veštinu i discipline potrebne za obavljanje njihovog posla. Plan kadrova i finansijski budžet treba da se planira na osnovu planova revizorskog rada, administrativnih delatnosti, uslova iz oblasti obrazovanja i osposobljavanja i revizorskog istraživanja i razvoja.

Dobra praksa predviđa rezervisanje određenog postotka raspoloživih resursa za „nepredviđene okolnosti”, odnosno sposobnost da se pozitivno odgovori na hitne zahteve rukovodstva za pružanje pomoći.

6.4. USKLAĐIVANJE PLANOVA SA KORPORATIVNOM STRATEGIJOM

Usklađivanje planova interne revizije sa strategijom preduzeća predstavlja ustvari usklađivanje ciljeva interne revizije sa ciljevima preduzeća. Ciljevi interne revizije predstavljaju bitan element procesa planiranja jer od utvrđenih ciljeva zavisi kako će se isplanirati i efikasno izvršiti revizija. Potrebno je da oni budu jasno definisani kako bi ih potpuno razumeli oni koji će raditi reviziju i oni kojima će se podneti izveštaj o izvršenoj reviziji.

Preduzeće bi trebalo da ima postavljene korporativne ciljeve (napismeno ili drugačije) koji će takođe imati uticaj na ciljeve odeljenja interne revizije. Korporativni ciljevi su obično merljivi tako da preduzeće može da teži ka njihovom postizanju. Mogu da se razvrstaju na sledeće:

- **Operativni ciljevi:** Usmereni su ka obezbeđivanju efektivnosti i efikasnosti operacija preduzeća, uključujući poslovanje, profitabilnost i čuvanje sredstava od gubitaka.
- **Ciljevi finansijskog izveštavanja:** Oni su usmereni na to da se osigura da se sačinjavaju i objavljuju pouzdane finansijske informacije.
- **Ciljevi poštovanja propisa i pravila:** Cilj je da se obezbedi poštovanje zakonskih i drugih propisa.

Univerzum revizije inačičin na koji su rizici profilisani ima veliki uticaj na godišnji plan revizije. Dva pomoćna elementa se odnose na način kako revizija vrši kategorizaciju organizacije, kao na niz procesa ili kao na niz aktivnosti. Prva kategorija, u kojoj se univerzum revizije odnosi na različite procese, sadrži sledeću klasifikaciju:⁶⁸

- **Stratešku.** Uključuje sva ona pitanja koja proističu iz korporativne strategije napravljene na sastanku i koja su uskladu sa „stavovimacentrale“.
- **Operativnu.** Ova pitanja potiču iz osnovnih funkcija poslovanja iprve linije poslovanja kojima se vrši isporuka predmetnih proizvoda i usluga.
- **Finansijsku.** Uglavnom se sastoji od sistema koji podržavaju raspoložive račune i interni finansijski menadžment iproces donošenja budžeta.
- **Usklađenosti.** Ovo su dogovori namenjeni da obezbede postojanje dobre usklađenosti sa politikama, procedurama, standardima iradnim rutinama.

Ovo je korisno kada je organizacija sama izvršila klasifikaciju rizika prema sličnim poslovima pa serevizija može uskladiti sa korporativnim gledištem po pitanju upravljanja rizikom. Planiranje revizije koje se zasniva na riziku tada postaje produženje ERM-a⁶⁹.

Naredni faktor koji se uklapa uproces godišnjeg planiranja revizije se odnosi na korporativnu strategiju koju određuje organizacija, akoju ignorišu revizori na svoju štetu – sledeći primer ilustruje značaj korporativne strategije:

Mali revizorski tim upreduzeću za obuku rukovodilaca pravio je svoj plan godišnje revizije na osnovu korporativne strategije. Svake godine sektor za planiranje poslovanja donosio je plan preduzeća imnogo detaljnije planove za svaki deo poslovanja. Planovi su bili napravljeni tako da odslikavaju postavljene ciljeve za nastupajuću godinu isa procenom različitih rizika koji utiču na postavljene ciljeve iglavne planirane rezultate. Stavke iz korporativne strategije bi zatim bile unete umehanizam planiranja revizije i one bi odredile program plana revizije. Na ovaj način, mere koje bi bile uvedene poslovanjem su bile raščlanjene na četiri

68 K.H. Spencer Pickett, Audit Planing - A Risk Based Approach, Wiley, February 2006, str. 118.

69 ERM – upravljanje rizikom preduzeća (*enterprise risk management*)

kvartala irevizija bi bila ili uprogramirana unaredne projekte ili bi preduzela sigurnosne kontrole sa ciljem da proceni stanje kontrola na koje se oslanjala uciljanim oblastima. Ako bi se, ikada bi se, korporativna strategija menjala svakog kvartala da bi se uključila nova dešavanja, planovi revizije su modifikovani da bi obuhvatili i ove promene.⁷⁰

Identifikovanje i dokumentovanje strateških ciljeva je preduslov za uspostavljanje i vrednovanje sistema interne kontrole u preduzeću. Funkcija odeljenja interne revizije je deo sistema interne kontrole i, prema tome, sledi da ciljevi interne revizije mogu da se izvode iz korporativnih ciljeva

Sledi primer kako su ciljevi odeljenja interne revizije povezani sa korporativnim ciljevima preduzeća:

Tabela 4. Povezivanje korporativnih ciljeva i ciljeva interne revizije

Primeri korporativnih ciljeva	Odgovarajući ciljevi interne revizije
Poštovati sve relevantne propise, zakonske zahteve, i standardnu praksu preduzeća.	Obezbediti da se radnici upoznaju sa propisima i zakonima koji su relevantni za njihov posao. Sarađivati sa pravnim odeljenjem u vezi sa odstupanjima od propisa i drugih pravila koji su otkriveni revizijom. Potvrditi, u saradnji sa eksternim revizorima, ukoliko je to pogodno, da se računovodstvene politike preduzeća pravilno primenjuju.
Razviti i objediniti upravljačke sposobnosti rukovodioca.	Uveriti se da li je izvršena odgovarajuća obuka za rukovodioce.
Postizanje ciljnih cena prodaje putem kontrole isporučenih proizvoda i blagovremenog reagovanja na tržišna kretanja.	Uveriti se da postoji odgovarajući sistem informisanja rukovodstva koji obezbeđuje tačne i pouzdane podatke za upravljanje rizikom prodajne cene.
Postojanje odgovarajućih kontrola i postupaka da bi se sprečila pronevera.	Postupcima revizije verifikovati da li postoje i efikasno funkcionišu najvažnije kontrole pomoću kojih se otkriva pronevera. Konsultovati se sa rukovodstvom svih značajnijih poslovnih jedinica ili funkcija i po potrebi preporučiti poboljšanja kontrolnih sistema. Istražiti i podneti izveštaj višem rukovodstvu o svim ozbiljnim devijacijama i/ili preduzeti radnje da se povrate izgubljena sredstva.
Održavanje usluga na visokom nivou.	S obzirom na široku mrežu poslovnica, uveriti se da li se primenjuju standardi pružanja usluga klijentima koji su utvrđeni politikom preduzeća. Zajedno sa rukovodiocima poslovnih jedinica koji su zaduženi za komuniciranje sa klijentima, razmotriti na koji način može da se poboljša nivo usluga klijentima. Uveriti se da je svaka poslovna jedinica razvila metodologiju kojom procenjuje i meri zadovoljstvo klijenata.
Obezbediti da preduzeće ne vrši nikakva nepotrebna plaćanja kako bi se smanjio rizik od dešavanja novih pronevera.	Uveriti se da se sprovode utvrđeni postupci plaćanja i da postoje odgovarajuće interne kontrole za oblasti kao što su gotovinska plaćanja i druge transakcije, itd. Uveriti se da poslovne jedinice imaju efikasne metode za sprečavanje dupliranih plaćanja i grešaka u transferu ili plaćanja nepotvrđenih troškova.
Poboljšati zadržavanje iskusnog osoblja.	Uveriti se da se poštuju politike preduzeća o primanju novih radnika, postupci konsultovanja i ocene radnika

Zatim se procenjuje relativni značaj svakog cilja interne revizije. Ovaj postupak treba sprovesti svakih šest meseci ili jednom godišnje, razmatrajući nove ciljeve s obzirom na promenjene okolnosti i po potrebi promeniti ili izostaviti neke ciljeve.

6.5. UTVRĐIVANJE UNIVERZUMA REVIZIJE

6.5.1. Definisanje univerzuma revizije

Univerzum revizije predstavlja sve projekte interne revizije, odnosno sve poslovne procese, organizacione jedinice ili aktivnosti u jednom preduzeću na kojima se mogu obavljati revizorski angažmani. Pre pravljenja godišnjeg plana revizije i procenjivanja rizika interni revizor mora utvrditi univerzum revizije konkretnog preduzeća ili organizacije u kojoj je zaposlen. Prvi problem sa kojim se sreću interni revizori kada prvi put počinju da obavljaju reviziju, npr. u javnom preduzeću, jeste šta se sve može revizirati, šta treba obuhvatiti jednim revizijskim projektom, koliko će biti revizijskih projekata u preduzeću, koliko revizijskih projekata treba uraditi u toku jedne godine, kojim revizijskim projektima dati prioritet, koliko treba da bude dug revizijski ciklus, koliko revizija treba da obavi jedan revizor u toku godine, koliko internih revizora treba da zapošljava organizaciona jedinica interne revizije, itd. Univerzum revizije je potrebno utvrditi da bi se napravio godišnji plan revizije koji će da čini internu reviziju efikasnom. Nadalje, prikazana je metodologija utvrđivanja univerzuma revizije i tehnike bazirane na organizacionom i procesnom principu.

Prvi korak u procesu ocenjivanja rizika je definisanje jedinica za obavljanje revizije, odnosno identifikovanje projekata revizije. Jedinica za obavljanje revizije je jednostavno poslovni proces koji postaje projekat revizije. Poslovni proces je kombinacija transakcija, sistema, procesa ili interfejsa koja predstavlja logičan proces. Na primer: platni spisak, nabavke, računi dugovanja, itd. Iako se jedinice za obavljanje revizije mogu definisati kao pojedinačne aplikacije, organizacije ili poslovne jedinice, svaki od ovih pristupa ili ograničava delokrug projekta revizije ili ga proširuje izvan granica onoga što se objektivno može kontrolisati. Definisanju delokruga (univerzuma) revizije, kao grupe poslovnih procesa, može pomoći rukovodstvo koje će utvrditi mesta gde postoje problemi koji ih brinu.

Planiranje godišnje revizije zahteva utvrđivanje univerzuma revizije tj. mape koja predstavlja sve aspekte organizacije koji potpadaju pod usluge revizije, razdeljene na određene jedinice ili delove. Univerzum revizije obuhvata aktivnosti, operacije, jedinice itd. na kojima se obavlja revizija. Univerzum revizije je projektovan tako da odražava ukupne poslovne ciljeve i zato uključuje komponente iz strateškog plana preduzeća. To znači da na univerzum revizije utiče proces upravljanja rizikom koji obavlja preduzeće. Univerzum revizije i predmetni plan revizije takođe treba da odražavaju promene u toku upravljanja korporativnim ciljevima.

Jedan od prvih koraka kod pravljenja godišnjih planova jeste da se odredi ukupni univerzum jedinica koje podležu reviziji. Univerzum revizije je zbir svih organizacionih jedinica koje podležu reviziji. Jedinice koje podležu reviziji su oni delovi organizacije koji su izloženi dovoljnim rizicima da kontrola, uključujući i reviziju, bude opravdana. Ni svaka aktivnost niti svako sredstvo jedne organizacije ne zahteva pažnju interne revizije. Da bi organizaciona jedinica podlegala reviziji ona mora:

- Doprinositi ciljevima organizacije.
- Biti dovoljno velika da bi imala primetan uticaj na organizaciju (poznato i kao materijalnost ili značaj ili uticaj na preduzeće).
- Biti dovoljno značajna da opravda troškove kontrole, kako bi potencijalni gubitak bio veći od troška kontrole uključujući i trošak revizije.

Organizacione jedinice koje ne zadovoljavaju sva tri kriterijuma ne podležu reviziji.

Jedinice koje podležu reviziji mogu biti različitog tipa:

- **Lokacije:** funkcije, sektori, odeljenje, filijale, službe, itd.
- **Projekti:** sistemi, programi, aplikacije, proizvodi, itd.
- **Aktivnosti:** poslovne jedinice, funkcije, procesi, itd.
- **Imovina:** fizička, računari, gotovina, informacije, resursi, itd.
- Bilo koja kombinacija gore navedenog.

Najbolja praksa u određivanju jedinica koje podležu reviziji u preduzeću ili drugoj organizaciji je da se ustanovi dosledan metod bez mnogo varijacija u izboru tipa jedinica. Može se izabrati više od jednog tipa jedinica ukoliko je univerzum revizije podeljen na prirodne portfolije sličnih stavki.

Pri odabiru metoda za definisanje univerzuma revizije, moderna praksa preferira da koristi **poslovne procese** pre nego ulazne podatke, sisteme i/ili izlazne podatke. Korišćenjem poslovnih procesa, pokriven je kompletan ciklus, uključujući i sve relevantne inpute, sisteme i outpute. Kada se odrede procesi kao revizijski projekti, svakom revizijskom procesu treba dodati funkciju i organizacionu jedinicu kojoj pripada po zvaničnoj organizacionoj šemi organizacije.

Procesni univerzum se obično razvija do tri nivoa, kao mega proces, proces i podproces.

- **Mega procesi** su osnovne funkcije organizacije.
- **Proces** je prirodan sled operacija, aktivnosti ili podaktivnosti. Proces se može definisati kao aktivnost preduzeta tokom obavljanja poslovanja. Bilo da su manualni ili automatski, svi procesi zahtevaju unos i daju rezultat. U zavisnosti od nivoa posmatranja i formulisanja, proces može da bude jedan zadatak ili složena procedura kao što je stvaranje proizvoda. Mnogi procesi nisu ograničeni samo jednim sektorom, već se odvijaju kroz više sektora.
- **Podproces** je zbir povezanih aktivnosti i zadataka u okviru procesa. Podproces/aktivnosti su glavni „postupci” koji transformišu unos u rezultat. Jedan proces retko ima više od šest glavnih podprocesa.

Ukoliko organizaciono razvijamo univerzum revizije, onda bi on npr. imao sledeće nivoe: funkcija, sektor i odeljenje.

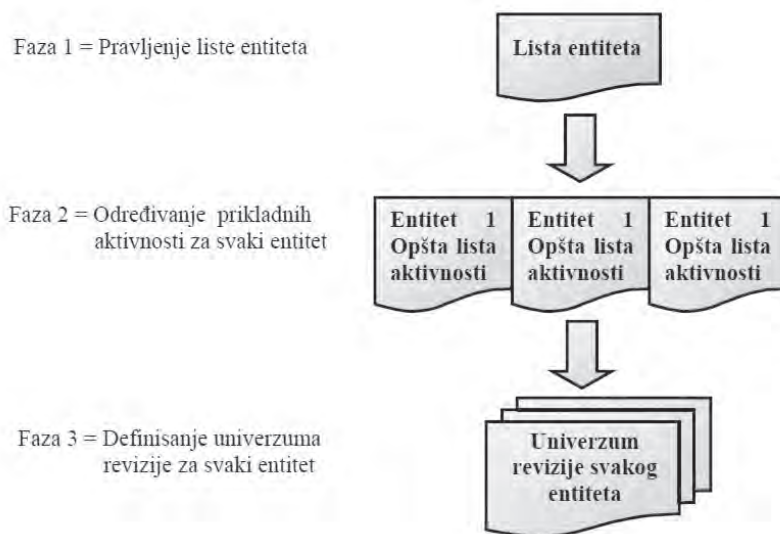
- **Funkcija** je organizacioni deo na čijem čelu su izvršni direktori organizacije. To su ustvari mega procesi.
- **Sektori** su poslovne jedinice dodeljene funkcijama subjekata po definiciji iz organizacione šeme i obično pokrivaju procese.
- **Odeljenje** je niži organizacioni deo koji upravlja podprocesima i sa njima povezanim rizicima.

Cilj je sačinjavanje liste oblasti u kojima se može obaviti revizija za svaki sektor/oddeljenje na osnovu informacija prikupljenih iz prethodnih revizija, specijalnih zadataka ili drugih opštih saznanja organizacije. Interni revizor treba periodično, recimo polugodišnje, da analizira univerzum revizije kako bi identifikovao promene u njemu i uneo neophodne izmene tako da plan revizije bude u skladu sa takvim promenama.

6.5.2. Opšte smernice za određivanje univerzuma revizije

U daljem izlaganju su date opšte smernice za određivanje univerzuma revizije jednog od tipova modela, a odeljenje interne revizije će izvršiti prilagođavanja i podešavanja svakom lokalnom univerzumu revizije. Smernice se odnose na model određivanja univerzuma revizije za svaki entitet, poslovnu jedinicu ili sektor u organizaciji.

Prilikom određivanja i održavanja univerzuma revizije odeljenje interne revizije treba da sledi određenu logiku, podeljenu u tri faze:



Slika 22. Faze razvijanja univerzuma revizije

1. *Pravljenje liste entiteta*

Odeljenje interne revizije mora imati listu svih entiteta u kojima je moguće izvršiti reviziju. Shodno tome, odeljenja interne revizije moraju imati potpun spisak svih postojećih entiteta na kojem će se obeležiti oni entiteti kod kojih će se izvršiti revizija. Ažuriranje ove liste je stalan proces i vrši se najmanje jednom godišnje.

2. *Određivanje prikladnih aktivnosti za svaki entitet*

Odeljenje interne revizije treba da naznači sve aktivnosti za svaki entitet do njegovog trećeg nivoa. Prikladnost znači da postoji funkcija (ili zaposleni) u entitetu koji je odgovoran za tu aktivnost. Ukoliko se jedna aktivnost proteže na više poslovnih procesa, a niko konkretno za nju nije zadužen, treba je označiti da "nije prikladna" (not applicable) i izvršiti njenu reviziju u okviru drugog poslovnog procesa.

3. *Određivanje univerzuma revizije za svaki entitet*

Odeljenje interne revizije mora definisati univerzum revizije za svaki entitet nad kojim će biti sprovedena revizija, a koji će sadržati sve prikladne aktivnosti tog entiteta.

Univerzum revizije jednog entiteta čini *komplet jedinica za reviziju*, što znači najniži nivo na kojem je jedna aktivnost entiteta definisana da bi mogla ući u proces revizije. Nadalje, mogu se uspostaviti uslovi za definisanje nivoa revizije:

- Ako jedna aktivnost ima dovoljnu širinu ona se može definisati do trećeg nivoa. U tom slučaju, aktivnosti na trećem nivou sačinjavaju jedinice za reviziju, i po pravilu, procena rizika i planiranje revizije se vrši na trećem nivou liste aktivnosti.
- Ako širina neke aktivnosti ne opravdava ocenjivanje i planiranje na trećem nivou, odeljenja interne revizije imaju mogućnost da grupišu više aktivnosti u jedinice/projekte za reviziju. U tom slučaju, procena rizika i planiranje vrši se na nivou tih jedinica za reviziju.

Opšta pravila za grupisanje aktivnosti u jedinicama za reviziju su sledeća:

- Raznolikost aktivnosti u jedinici za reviziju treba da je ograničena;
- Raznolikost rizika u jedinici za reviziju treba da je ograničena;
- U slučaju grupisanih aktivnosti odeljenja interne revizije moraju biti uvek u stanju da uklope jedinice za reviziju u spisak prikladnih aktivnosti, kako bi se obezbedilo da su sve prikladne aktivnosti obuhvaćene tim jedinicama koje se mogu revizirati.

Konačno, odeljenje interne revizije treba da dobije komplet svih univerzuma revizije za sve entitete kod kojih će vršiti reviziju. Sa ovim odeljenje interne revizije dobija univerzum revizije za svaki entitet koji potpada pod reviziju.

Validacija univerzuma revizije je korak koji je potreban da bi se osiguralo da su sve jedinice za reviziju obuhvaćene. Sledeća kontrolna lista izvora podataka može se koristiti da se izvrši validacija univerzuma revizije:⁷¹

- **Kontni plan:** Da li su obuhvaćena sva glavna finansijsko računovodstvena konta?
- **Organizaciona šema / telefonski imenik:** da li su obuhvaćeni svi veći organizacioni delovi?
- **Strateški plan:** Da li su sva glavna strateška područja, ključni faktori uspeha i svi proizvodi obuhvaćeni?
- **Popis inventara / planovi informacionog sistema:** Da li su obuhvaćeni svi glavni delovi informacionog sistema uključujući hardver, softver i informacije koje sadrži?
- Da li su obuhvaćene sve veće planirane aktivnosti na razvoju sistema?
- **Ostali sektorski planovi:** Da li je revizijom obuhvaćen razvoj novih proizvoda i usluga, odnosno revizija rizika i internih kontrola kod novih poslovnih linija.
- **Zahtevi za revizijom:** Koji su zahtevi za revizijom dobijeni od rukovodstva? Oni mogu biti razlogom da se nešto novo uključi u univerzum revizije i predstavljaju zainteresovanost rukovodstva.
- **Benchmarking:** Da li je upoređivana lista jedinica za reviziju sa listama ostalih odeljenja interne revizije u istoj privrednoj grani, odnosno preduzeću?

71 David McNamee, Assessing Risk, The Institute of Internal Auditors, February 2004, p. 78.

6.5.3. Kreiranje strukture univerzuma revizije

Cilj i zadatak interne revizije je da obuhvati sve entitete i aktivnosti unutar preduzeća odnosno organizacije. Univerzum revizije na nivou entiteta treba da se sastoji od kompletnog popisa svih aktivnosti entiteta. Univerzum revizije treba smatrati osnovom za procenu rizika koji je opet osnova za planiranje rada revizije.

Jedna od faza godišnjeg planiranja revizije odnosi se na univerzum revizije tj. na mapu koja predstavlja sve aspekte organizacije koji potpadaju pod usluge revizije, razdeljene na određene jedinice ili delove. Smernice Instituta internih revizora upućuju na vezu između univerzuma revizije i strategije organizacije da bi krajnji planovi ostali prizemni i realni.

Univerzum revizije može obuhvatiti komponente iz strateškog plana organizacije. Integriranjem komponenti iz strateškog plana organizacije, univerzum revizije će razmotriti i odraziti celokupne poslovne ciljeve. Strateški planovi verovatno takođe odražavaju stav organizacije prema riziku i stepen težine da se ostvare planirani ciljevi. Na univerzum revizije normalno će uticati rezultati procesa upravljanja rizikom. Prilikom pravljenja strateškog plana organizacije treba uzeti uobzir i okruženje u kojem organizacija posluje. Ovi isti faktori okruženja će verovatno imati uticaja na univerzum revizije i procenu relativnog rizika.

Jedan kraći primer od Piketa će pomoći da se konsoliduju gledišta koja su do sada navedena:⁷²

Posle spajanja dva preduzeća bilo je odobreno formiranje novog odeljenja revizije. Ovaj novi revizorski tim startovao je sa sedam revizora i budžetom da se zaposli još deset revizora iduće godine. Prva tri meseca su prošla u razvoju resursa revizije i odabiranju univerzuma revizije. Univerzum je kreiran korišćenjem sledećih principa:

1. *Napravljen je spisak svih funkcija u centrali i njihovih nižih organizacionih delova.*
2. *Napravljen je spisak svih organizacionih jedinica koje su bile raspoređene u više gradova širom zemlje.*
3. *Svi glavni finansijski sistemi koji su se ogledali u konačnim računima su izdvojeni i zabeleženi.*
4. *Svi glavni projekti su takođe popisani.*
5. *Konačno, prikupljen je jedan registar podataka koji se odnose na supsidijarna preduzeća, zatim, planiranja narednih preispitivanja, pitanja koja se tiču merđovanja preduzeća, pitanja etike, program protiv zloupotreba i ostale stvari koje su se našle na dnevnom redu uslame za sastanke.*

Univerzum revizije je bio definisan tako da obuhvati gore navedene kategorije područja koje bi se procenjivale po pitanju rizičnosti, kako bi se odredio obim planirane revizije. Napravljena je procena rizičnosti svakog posebnog aspekta korišćenjem odgovarajuće perspektive o profilisanju rizika dok se važni delovi univerzuma revizije ne bi uobičajili u godišnjem planu revizije uskladu sa formalnom politikom oposlovanja uveravanja.

Danas se najčešće pominju dva modela kreiranja univerzuma revizije. Jedan se bazira na organizacionom pristupu a drugi na procesnom. Organizacioni pristup se razvija na osnovu organizacione šeme preduzeća, a procesni na osnovu svih procesa i poslova koji se odvijaju u preduzeću. U najvećem broju slučajeva oni se kombinuju ili kada se koristi procesni pristup, procesi se posle povezuju sa organizacionim jedinicama. Koliko će biti nivoa po organizacionom modelu, akoliko po procesnom zavisiće od karaktera i veličine preduzeća, odnosno kompanije. U teoriji najčešće se daju po tri nivoa, kao što prikazuje sledeća slika.

72 K.H. Spencer Pickett, Audit Planning - A Risk Based Approach, Wiley, February 2006, p. 115.



Slika 23. Razvijanje univerzuma revizije

Bilo koji model da se koristi uvek se polazi od “*top-down*” pristupa (od gore – na dole) za kreiranje konačne strukture univerzuma revizije. Modele kreiranja, bilo organizacionog pristupa ili procesnog, treba bazirati na definisanim kriterijumima, odnosno načinu gradacije strukture. U svakom slučaju treba voditi računa da se definišu glavne funkcije i glavne aktivnosti, da se razmišlja o principima kreiranja revizijskih projekata.

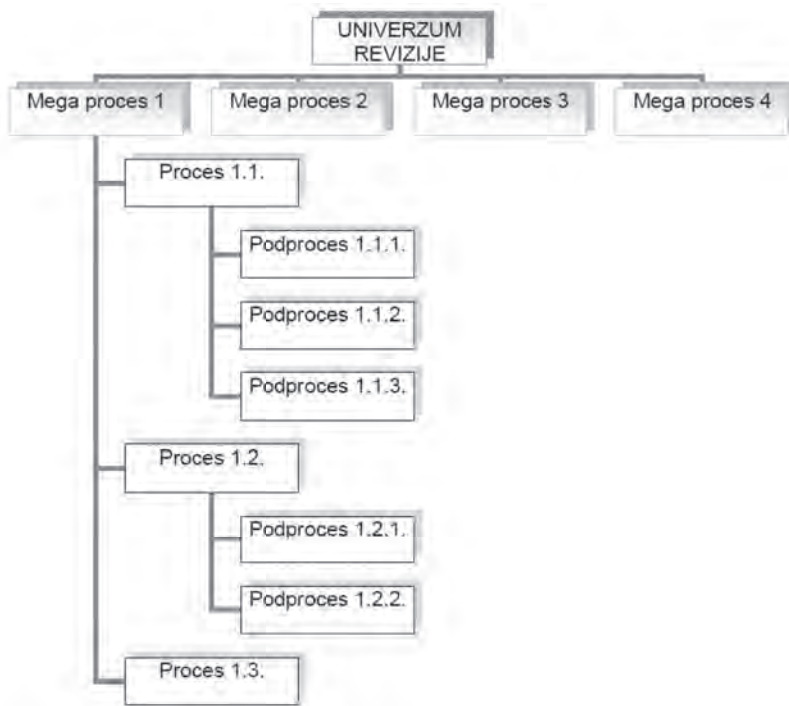
Nadalje prikazuju se principi kreiranja univerzuma revizije kod banke. Prema napred postavljenom organizacionom principu treba napraviti spisak svih funkcija u centrali banke i dodati filijale. U svim bankama zastupljena je slična organizaciona struktura. Ovde je data jedna standardna organizaciona struktura banke.

Tabela 5. Pregled područja reviziranja po funkcijama banke

Organizacione jedinice		
Prvi nivo (Funkcije)	Drugi nivo (Sektori i direkcije)	Treći nivo (Odeljenja i službe)
01 Poslovi sa privredom	01.01. Sektor za velika preduzeća	01.01.01. Služba prodaje i odnosi sa klijentima
02 Poslovi sa stanovništvom	01.02. Sektor za SME kredite	01.01.02. Služba podrške prodaji
03 Finansijska tržišta	01.03. Sektor za Micro kredite	01.02.01. Služba prodaje i odnosi sa klijentima
04 Investiciono bankarstvo	01.04. Sektor upravljanja poslovima sa privredom	01.02.02. Služba podrške prodaji
05 Upravljanje rizicima	02.01. ...	01.03.01. Služba prodaje i odnosi sa klijentima
06 Poslovna podrška		01.03.02. Služba podrške prodaji
07 Informaciona podrška		01.04.01. Služba kredita
08 Ljudski resursi		01.04.02. Služba depozita
09 Pravni poslovi		01.04.03. Služba razvoja tehnologije poslovanja
010 Opšti poslovi		02.01.01. ...
011 Planiranje i MIS		
012 Upravljanje lošim plasmanima		

U drugoj koloni se razvija na sektore svaka funkcija iz prve kolone, a u trećoj koloni se razvija svaki sektor na niže organizacione delove. Tako se dobija razvijena celokupna organizaciona struktura banke.

Za procesni pristup uzeto je tri nivoa, ali može biti idva ili četiri nivoa, uzavisnosti gde mi želimo da postavimo revizijski projekat, da li na drugom ili četvrtom nivou ili možda na prvom nivou. Uobzir svakako treba uzeti iefektivnost iefikasnost procene rizik za revizijske projekte. Podela poslovanja u jednoj organizaciji se vrši na mega procese, procese i podprocese, odnosno uvek je prisutna hijerarhija univerzuma revizije, kako to prikazuje sledeća slika.



Slika 24. Podela poslova u organizaciji na bazi procesa

Ukoliko uzmemo primer stvaranja univerzuma revizije kod banke, prvo treba poći od svih funkcija koje postoje u banci. Sve funkcije će biti mega procesi. Svaku funkciju treba dalje razviti na procese i podprocese. To će biti univerzum revizije za centralne jedinice banke. Drugi deo univerzuma revizije čine filijale banke. Svaka filijala bi predstavljala revizorski projekat. Kod filijala pristup modeliranja univerzuma bi bio organizacijski, mada se rizik filijale procenjuje po procesima koji se odvijaju u filijali, ali se rizik celokupne filijale iskazuje jednom ocenom. U slučaju banaka i modeliranja njihovog univerzuma rizika bio bi zastupljen i procesni i organizacijski pristup. Suština treba da bude da se na najbolji način identifikuju revizorski projekti i prioriteti bazirani na nivou rizika.

Kada se radi procena rizika jednom u toku godine skoro uvek se koristi procesni model univerzuma revizije. Sledeći pregled prikazuje razvoj univerzuma revizije kod kreditnog procesa, takođe u tri nivoa.

Tabela 6. Pregled univerzuma revizije kreditnog procesa

Organizacione jedinice		
Mega proces Prvi nivo	Proces Drugi nivo	Podproces Treći nivo
01 Krediti	01.01. Krediti za velika preduzeća	01.01.01. Obrada kreditnog zahteva
	01.02. Krediti za srednja i mala preduzeća	01.01.02. Realizacija kredita
	01.03. Mikro krediti	01.01.03. Naplata kredita
		01.02.01. Obrada kreditnog zahteva
		01.02.02. Realizacija kredita
		01.02.03. Naplata kredita
		01.03.01. Obrada kreditnog zahteva
		01.03.02. Realizacija kredita
		01.03.03. Naplata kredita

Svaki mega proces treba da se strukturiira u procese i podprocesse. Interni revizori odabiru procese i oblasti koji mogu biti predmet revizije, vrše procenu rizika i izrađuju plan revizije. Obično se na nivou podprocesa biraju projekti revizije, ali i više podprocesa može da čini jedan revizijski projekat. Pregled izrađenog plana revizije treba da bude u skladu sa očekivanjima menadžmenta. Značajno je da interni revizori odrede nivo i obim revizija i koriste sve raspoložive resurse (na primer: ranije izveštaje o reviziji, izveštaje menadžmenta, finansijske izveštaje) kada obavljaju ovaj proces.

Za utvrđivanje univerzuma revizije mogu se koristiti razni principi, ali se najčešće koriste organizacioni i procesni model. Ovde je prikazano razvijanje metodologije i tehnika utvrđivanja organizacionih jedinica ili procesa koji mogu biti predmet revizije, u cilju identifikovanja potencijalnih projekata revizije. Interni revizori da bi identifikovali jedinice koje mogu biti predmet revizije mogu koristiti bilo koji pristup, ili ako se radi o velikom i složenom preduzeću može se koristiti kombinacija pristupa na neki od sledećih načina:

- Geografske lokacije, na primer: regioni, poslovnice, mesta, postrojenja (fabrike);
- Linije proizvoda ili usluga, na primer: bankarstvo (retail), komercijalno bankarstvo, korporativno bankarstvo;
- Poslovne jedinice, na primer: proizvodnja, prodaja na malo, prevoz kamionima, centri za distribuciju, itd.

Interni revizori treba da utvrde koje revizijske projekte treba uključiti u godišnji plan revizije, respektujući adekvatnu metodologiju određivanja prioriteta pri odabiru procesa i oblasti revizije za planiranu godinu. Za svaki proces i oblast planira se vreme za reviziju izraženo u čovekdanima ili brojem časova, kao i delokrug procedura koje treba obaviti u procesima i oblastima koje će biti revizirane.

6.6. TEHNIKE ZA EFIKASNIJE PLANIRANJE REVIZIJE

6.6.1. Ciljevi planiranja

Interni revizori treba da razviju i dokumentuju plan svakog angažovanja, uključujući obim, ciljeve, vreme i alokaciju resursa (Standard IIA 2200). Prilikom planiranja angažmana interni revizori treba da razmotre: a) ciljeve aktivnosti koja se pregleda i način na koji aktivnost kontroliše postupke izvođenja, b) značajne rizike za aktivnost, njene ciljeve, resurse i rad kao i način na koji se potencijalni uticaj rizika svodi na prihvatljivi nivo, c) adekvatnost i efikasnost sistema upravljanja rizicima i sistema kontrole u poređenju sa relevantnim okvirom ili modelom kontrole, d) mogućnost značajnih unapređenja sistema upravljanja rizicima i sistemima kontrole.

Plan interne revizije je dokument koji definiše obime, obuhvaćenosti i resurse, uključujući i vreme potrebno za internu reviziju tokom nekog definisanog perioda. Interni revizor treba da, konsultujući se sa onima koji su odgovorni za upravljanje, uključujući i komitet za reviziju, sačini i dokumentuje plan za svako angažovanje interne revizije koji će mu pomoći da zadatak obavi efikasno i blagovremeno. Adekvatno planiranje obezbeđuje da se odgovarajuća pažnja posveti oblastima koje su značajne za reviziju, da se identifikuju potencijalni problemi i da se veštine i vreme osoblja koriste na odgovarajući način. Planiranje takođe obezbeđuje da se posao obavlja u skladu sa važećim standardima Međunarodnog Instituta internih revizora.

Opšti ciljevi interne revizije, kao što je definisano u uvodu Standarda i smernica za internu reviziju su:

- Sugerisanje poboljšanja u funkcionisanju subjekta; i
- Jačanje ukupnog sistema upravljanja, uključujući upravljanje njegovim strateškim rizikom, kao i sistema interne kontrole

To znači da interna revizije, između ostalog, pomaže u:

- Razumevanju i proceni rizika i oceni adekvatnosti preovlađujućih internih kontrola.
- Identifikovanju oblasti za sistemsku poboljšanja i jačanje kontrola.
- Obezbeđivanju optimalnog korišćenja resursa subjekta, npr. ljudskih resursa, fizičkih resursa itd.
- Obezbeđivanju pravilnog i blagovremenog identifikovanja obaveza, uključujući i uslovne obaveze subjekta.
- Obezbeđivanju usaglašenosti sa internim i spoljnim smernicama i politikama subjekta, kako i sa važećim zakonima i propisima.
- Zaštiti imovine subjekta.
- Pregledu i obezbeđivanju adekvatnosti bezbednosti i kontrole informacionih sistema.
- Pregledu i obezbeđivanju adekvatnosti, relevantnosti, pouzdanosti i blagovremenosti informacionog sistema uprave.

Plan interne revizije treba da bude sveobuhvatan kako bi obezbedio da ona pomogne u ostvarenju prethodno navedenih opštih ciljeva interne kontrole. Plan interne revizije generalno treba da bude usklađen sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima funkcije interne

revizije, onako kako je navedeno u pravilniku interne revizije, kao i u ciljevima organizacije. Pravilnik interne revizije je važan dokument koji definiše položaj interne revizije u odnosu na organizaciju. U pravilniku interne revizije su takođe navedeni obim interne revizije, kao i zadaci, obaveze i ovlašćenja internih revizora. U slučaju delimičnog ili potpunog angažovanja spoljnih davalaca usluga za obavljanje interne revizije, interni revizor takođe treba da obezbedi da takav plan bude u skladu sa uslovima angažovanja.

Planiranje uključuje razradu opšteg plana za očekivani obim i obavljanje revizije i sačinjavanje programa revizije koji pokazuje karakter, vreme i obim procedura revizije. Planiranje je stalan proces. Interni revizor treba stalno da kontroliše jednom sačinjen plan kako bi identifikovao izmene koje su potrebne da bi on bio usklađen sa promenama u revizorskom okruženju, ako ih ima. Međutim, svaku veliku promenu u planu interne revizije treba izvesti uz konsultovanje onih koji su odgovorni za upravljanje. Nadalje, interni revizor takođe treba da dokumentuje izmene plana interne revizije.

Interni revizor takođe može da razgovara sa licima odgovornim za upravljanje o važnim elementima opšteg plana, uključujući važne procedure. To može da pomogne internom revizoru, kao i klijentu, u oceni da li je interna revizija usmerena na ostvarenje ciljeva iz uslova angažmana. Ovakav razgovor takođe može da pomogne internom revizoru da proceni da li je klijentova percepcija uloge i odgovornosti internog revizora odgovarajuća. Uz to, interni revizor treba da proceni očekivanja klijenta u pogledu nivoa uveravanja o različitim aspektima poslovanja i kontrola subjekta. Na primer, klijent se može osećati uverenim ako se zalihe verifikuju kvartalno, dok se verifikacija gotovine može zahtevati na mesečnom nivou. Ovo će omogućiti revizoru da planira učestalost i obim revizorskih procedura koje će biti usvojene.

6.6.2. Faktori koji utiču na proces planiranja

Plan interne revizije treba da se zasniva na poznavanju poslovanja subjekta. Kod sačinjavanja ovog plana interne revizije, interni revizor treba da ima u vidu ciljeve interne revizije, kao i vreme i resurse potrebne za obavljanje zadatka. Uz to, plan interne revizije treba da odražava strategiju subjekta u upravljanju rizikom. Planiranje interne revizije zahteva utvrđivanje ukupne strategije za ovaj posao kako bi se rizici povezani sa zadatkom održavali na prihvatljivom nivou. Zato na proces planiranja takođe utiče razumevanje i procena internog revizora:

- Ciljeva aktivnosti koja je poverena internoj reviziji.
- Značajnih rizika povezanih sa pomenutom aktivnošću.
- Upravljanje rizikom i sistem interne kontrole u organizaciji uvedeni da bi se pomenuti rizici smanjili na prihvatljiv nivo.
- Moguće oblasti u kojima revizor može da sugeriše poboljšanje u upravljanju rizikom i/ili sistemu interne kontrole povezanim sa predmetnom aktivnošću.
- Selekciju tima (uključujući, tamo gde je potrebno, inspektora kontrole kvaliteta u timu) i poveravanje posla revizije članovima tima, uključujući i angažovanje članova sa odgovarajućim iskustvom.
- Dešavanjima u poslu koja utiču na subjekat, uključujući promene u informacionoj tehnologiji i poslovnim procesima, promene u ključnoj upravi i akvizicije, spajanja i prodaju delova firme.

- Dešavanja u predmetnoj oblasti, kao što su promene propisa i novi zahtevi u pogledu izveštavanja.
- Promene okvira finansijskog izveštavanja, kao što su promene računovodstvenih standarda.
- Ostale značajne faktore, kao što su promene pravnog okruženja koje utiču na subjekat.

6.6.3. Zašto je planiranje revizije izazov

Ako je odeljenje interne revizije isto kao i mnoga druga odeljenja, plan revizije se pravi 12-18 meseci pre planiranog početka revizije. Podaci koji se koriste za pravljenje procene visokog rizika koja određuje vršenje revizije tokom godine se obično sakupljaju od višeg rukovodstva i prikupljaju se na visokom nivou.

Kada rukovodstvo revizije stvarno odredi kada će se revizija obaviti, određeni i za to zaduženi revizor odvajava vreme za planiranje. Iako je ovo vreme dodeljeno, obično nije dovoljno i revizorov trud nije posvećen isključivo poslovima planiranja. Realnost posla je uzrok što revizor obavlja planiranje predstojeće revizije i istovremeno završava rad na testovima ili izveštajima za tekuću reviziju. Ako je predstojeća revizija već obavljena ranije, revizor se oslanja na raniji program revizije i usmerava energiju na određivanje onoga šta je ostalo isto a šta se promenilo. Ukoliko je revizoru entitet koji je subjekat revizije dobro poznat i ukoliko je taj entitet stabilan, ovaj pristup može prilično dobro funkcionisati. Češće se dešava da revizor nije upoznat sa tom oblašću ili je pak u toj oblasti došlo do velikih promena od poslednje revizije.

Pošto je revizija koja polazi od rizika u suštini jedna logička metodologija od gore prema dole, greške ili propusti u procesu planiranja imaju uvećan i negativan efekat po stvarni rad i rezultate.

6.6.4. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija

Za vreme planiranja revizije revizor treba da dođe do informacija koje će mu omogućiti da odgovori na sledeća suštinska pitanja:

- Čime se ova oblast bavi?
- Ko su ključni akteri?
- Koji su primarni izvori finansiranja i korišćenja sredstava u toj oblasti?
- Kakvi su rezultati te oblasti u odnosu na plan?
- Kakvo je eksterno okruženje i kako ono utiče na poslovanje?
- Koji su procesi glavni u oblasti koja će biti predmet revizije?
- Koji su sistemi kritični?
- Gde leže glavni rizici u oblasti koja je predmet revizije?
- Kako se može vreme dodeljeno za ovu reviziju iskoristiti za postizanje najbolje obuhvatnosti revizije?

Plan revizije treba da je dovoljan za precizno određivanje obuhvatnosti revizije. Umesto da se jednostavno kaže da će revizijom biti obuhvaćene kontrole koje se odnose na fakturisanje i ispostavljanje računa, što može biti veoma široko područje ako ima mnogo

proizvoda ili lokacija za fakturisanje u igri, obim revizije treba jasno definisati i objasniti razloge zašto će ili neće nešto biti uključeno.

Pošto je softver za reviziju takva jedna blagodat za testiranje revizije, poslovi planiranja takođe treba da uključuje dovoljno detalja u vezi rasporeda slogova i dostupnosti podataka. Ove informacije su od vitalnog značaja za blagovremeno korišćenje revizorskog softvera.

Interni revizori mogu poželeti da koriste Podsetnik za planiranje revizije da bi bili sigurni da su dosledno obuhvatili suštinska pitanja planiranja. Revizori mogu preuzeti neki gotov podsetnik ili mogu napraviti svoj vlastiti podsetnik.

6.6.5. Obim planiranja

Plan interne revizije treba da obuhvati oblasti kao što su:

- Sticanje znanja o pravnom i regulatornom okviru u kojem subjekat posluje.
- Sticanje znanja o računovodstvenim sistemima i politikama, kao i o sistemima i politikama interne kontrole.
- Utvrđivanje efektivnosti procedura interne kontrole koje je subjekat usvojio.
- Utvrđivanje prirode, vremena i obima procedure koje treba obaviti.
- Identifikovanje aktivnosti koje zahtevaju posebnu pažnju zasnovanu na materijalnosti i važnosti takvih aktivnosti i njihovog ukupnog efekta na poslovanje subjekta.
- Identifikovanje i raspodelu osoblja na različite aktivnosti koje treba obaviti.
- Postavljanje vremenskog budžeta za svaku od aktivnosti.
- Identifikovanje obaveza u pogledu izveštavanja

Plan interne revizije takođe treba da identifikuje standarde na osnovu kojih će se meriti stvarni rezultati aktivnosti, realno utrošeno vreme i nastali troškovi.

Na obim interne revizije obično utiču faktori kao što su:

- Uslovi angažovanja.
- Priroda računovodstvenog sistema – manuelan ili zasnovan na IT – i stepen pouzdanosti koji revizor ima u njega.
- Računovodstvene politike koje je subjekat usvojio.
- Priroda sistema informacione tehnologije koji klijent koristi u raznim poslovnim procesima i izveštaja o izuzecima u funkcionisanju sistema.
- Ovlašćenje i prenos ovlašćenja u okruženju sistema, provera unosa podataka i merenje sigurnosti podataka uključujući sačinjavanje dnevnih zapisnika o kršenjima bezbednosti i ovlašćenja.
- Priroda informacionih sistema uprave koja ih koristi i mera u kojoj klijent koristi izveštaje o informacionom sistemu uprave u utvrđivanju i proveri internih kontrola.
- Očekivani obim revizije, uključujući identifikovanje oblasti koje zahtevaju posebnu pažnju, broj i lokaciju, prirodu poslovnih segmenata na kojima se obavlja revizija i potrebu, ako postoji, za stručnim znanjem.
- Pragovi materijalnosti utvrđeni u pogledu različitih oblasti revizije, posebno onih koje zahtevaju posebnu pažnju.
- Prirodu i obim dokaza koje treba pribaviti.

- Iskustvo i veštine osoblja i potrebu za supervizijom, usmeravanjem, koordinisanjem i kontrolom njihovog posla.
- Zahteve u pogledu važećih standarda Instituta ovlašćenih računovođa Indije.
- Zakonski ili regulatorni okvir u kojem subjekat posluje.

6.6.6. Proces planiranja

6.6.6.1. Sticanje znanja o subjektu

Interni revizor treba da stekne onaj nivo znanja o subjektu dovoljan da može da identifikuje događaje, transakcije, politike i praksu koji mogu značajno da utiču na finansijske informacije. Dati su neki od izvora iz kojih interni revizor može da dobije takva saznanja:

- Ranije iskustvo, ako postoji, u subjektu ili oblasti.
- Zakoni i propisi koji značajno utiču na subjekat.
- Priručnik subjekta sa politikama i procedurama.
- Zapisnici sa skupštine akcionara, upravnog odbora i važnih komiteta odbora, kao što je komitet za reviziju, komitet za isplatu nadoknade, komitet za žalbe akcionara.
- Izveštaji uprave / interne revizije iz prethodnih perioda.
- Novine/časopisi iz predmetne delatnosti.
- Razgovor sa upravom i osobljem klijenta.
- Obilazak objekata subjekta itd. da bi se iz prve ruke dobile informacije u vezi sa njegovim proizvodnim procesima.
- Obilazak odeljenja subjekta u kojima se sačinjava, čuva računovodstvena i druga dokumentacija i primenjuju administrativne procedure.
- Ostala dokumentacija subjekta, npr. materijal koji se šalje akcionarima i regulatornim telima, priručnici sa politikom uprave, računovodstveni priručnici i priručnici za internu kontrolu, organizacione tabele, opisi radnih mesta itd.

Poznavanje poslovanja subjekta, između ostalog, pomaže internom revizoru da identifikuje oblasti koje zahtevaju posebnu pažnju, ocene celishodnost računovodstvenih politika i obelodanjivanja, računovodstvene procene i izjave uprave. Poznavanje poslovanja takođe može da pomogne revizoru da identifikuje prioritete firme, kritične faktore ili ograničenja u nesmetanom poslovanju, kao i da shvati trendove u pogledu različitih finansijskih i poslovnih koeficijenata itd.

6.6.6.2. Da li interni revizori treba da koriste belešku o planiranju

U zavisnosti od metodologije revizije, od internih revizora se može i ne mora tražiti da dostave kako su planirali reviziju ili belešku o strategiji. Neka odeljenja ne koriste beleške o planiranju jer se smatra da je potrebno suviše vremena za njihovo pripremanje. Beznačajno je da li će interni revizori formalno dostaviti rezultate svog rada na planiranju. Ono što je

važno je da se oni sistematično bave faktorima i da dobijaju informacije koje su im potrebne da pravilno odrede kako žele da uposle tim revizora u fazi rada revizije na terenu. Predlaže se da se uključe sledeće stvari kao sastavni deo planiranja revizije:

Tabela 7. Pregled saveta za pojedine kategorije u planiranju

Kategorija	Saveti za popunjavanje kategorije
<p>Cilj. U pasusu koji se odnosi na cilj treba navesti razlog za izbor ovog entiteta i naznačiti glavni cilj revizije. Ovaj odeljak treba da sadrži:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Šta se preispituje (npr. bilans, elektronski računarski centar, operativni deo itd.) • Glavni ciljevi revizije • Zašto se sprovodi revizija entiteta • Oblasti na koje je revizija usmerena • Oblasti koje su ocenjene kao visoko rizične 	<p>Ovaj deo se popunjava na kraju, nakon što je sve planiranje završeno. On u stvari predstavlja zaključke internog revizora ali da bi se ugodilo čitaocu nalazi se na početku.</p>
<p>Metodologija revizije i obuhvatnost. Opis funkcija koje će biti obuhvaćene tokom revizije i opis pristupa revizije, npr., revizija toka procesa, finansijsko preispitivanje, itd.</p>	<p>Ovaj deo se popunjava pošto se popuni deo koji se odnosi na opšte podatke.</p>
<p>Opšti podaci. Odeljak sa opštim podacima treba da upozna čitaoca sa vrstom poslova koji se obavljaju na entitetovoj lokaciji / lokacijama, vrstom proizvoda i usluga i relativnom veličinom u odnosu na kompaniju. Neke od informacija se mogu dobiti preko web sajta, raznih fajlova, strateškog plana poslovanja ili iz poslovnika. Posebno bi trebalo navesti sledeće stavke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prirodu poslovanja • Broj lokacija • Stepenu fluktuacije rukovodilaca i radnika • Veličinu u dolarima i transakcijama • Pitanja kontrole životne sredine • Značajna pitanja ili rizici za organizaciju (tj. značajan rast u prošloj godini) • Finansijske podatke, prodaja, prihod, itd. • Vrste informacionih sistema (npr. Oracle, Peoplesoft, SAP itd.) • Značajne skorašnje događaje (npr. akvizicije, promene poslovnog okruženja itd.) • Navesti neke glavne merne jedinice, samooceњivanje ili inicijative za prvoklasne usluge koje se primenjuju • Rezultate nedavnih internih ili eksternih revizija • Prirodu lokalnih ili korporativnih preokupacija 	<p>Ovo je najvažniji deo zato što pokazuje koliko revizor poznaje ovu oblast. Ako on sačini složene mape procesa da mu pomognu da shvati kako preduzeće radi tj. šta su ključni inputi i outputi kao i koje su ključne međuzavisnosti sa ostalim oblastima ili sistemima, tada će se ovaj odeljak mnogo lakše popuniti.</p>

<p>Strategija, događaji i ishodi revizije. Strategija revizije predstavlja spisak specifičnih ciljeva revizije koje treba ostvariti. Spisak događaja i ishoda je rezime glavnih otputa revizije i rokova za njihovo postizanje.</p>	<p>Ovaj odeljak se popunjava neposredno pošto interni revizor popuni odeljak sa Opštim podacima. Strategija revizije je ustvari inicijalni projektni plan za obavljanje revizije. Što je strategija revizije detaljnija, lakše je odrediti zahteve resursa revizije. Kada se razvije strategija, treba razmotriti obuhvatnost revizije i prirodu ostalih nedavno završenih ili planiranih revizija.</p>
<p>Ključne kontakt osobe. To je spisak osoba koje su interni revizori kontaktirali da bi dobili informacije za pripremu Beleške za planiranje.</p>	<p>Ovaj odeljak funkcioniše kao probna revizija za osobe koje su internim revizorima davale informacije. On omogućava ocenjivaču da bude siguran da ste kontaktirali prave osobe.</p>
<p>Revizorski tim. Ovo je spisak članova revizorskog tima sa njihovim zadacima i odgovornostima.</p>	<p>On olakšava da revizori koji su vam potrebni budu dostupni.</p>

6.6.6.3. Utvrđivanje univerzuma revizije

Iako je utvrđivanje revizije već prethodno široko navedeno, ovde se samo navodi da je naredni korak u planiranju revizije utvrđivanje univerzuma ili teritorije revizije. Univerzum revizije obuhvata aktivnosti, operacije, jedinice itd. na kojima se obavlja revizija. Univerzum revizije je projektovan tako da odražava ukupne poslovne ciljeve i zato uključuje komponente iz strateškog plana subjekta. To znači da na univerzum revizije utiče proces upravljanja rizikom koji obavlja klijent. Univerzum revizije i predmetni plan revizije takođe treba da odražavaju promene u toku upravljanja, korporativnim ciljevima itd.

6.6.6.4. Utvrđivanje ciljeva zadatka

Naredna faza u planiranju je utvrđivanje konkretnih ciljeva zadatka interne revizije. Utvrđivanje takvih ciljeva treba da se zasniva na revizorovom poznavanju poslovanja klijenta, naročito preliminarno shvatanje i analizu rizika i kontrola povezanih sa predmetom zadatka interne revizije. Preliminarno shvatanje i analiza uključuje prikupljanje neophodnih informacija kombinacijom sledećih procedura:

- Posmatranjem aktivnosti koja se obavlja.
- Ispitivanjem osoblja povezanog sa obavljanjem te aktivnosti.
- Razgovorom sa klijentom.
- Čitanjem izveštaja o internoj reviziji, izveštaja za upravu itd. iz prethodnih perioda.
- Obavljanjem analitičkih procedura.
- Obavljanjem testova obilaskom subjekta.

Interni revizor će koristiti informacije dobijene na taj način za utvrđivanje ciljeva zadataka, kao i karaktera, vremena i obima svojih procedura. Interni revizor takođe treba da dokumentuje rezultate svojih preliminarnih pregleda koje je obavio na taj način. Dokumentovani rezultati obično obuhvataju aspekte kao što su:

- Preliminarna procena i razumevanje rizika i kontrola povezanih sa aktivnošću, odnosno dovoljnošću i celishodnošću kontrola, procedura za identifikaciju i upravljanje rizicima povezanim sa tom aktivnošću.
- Značajni problemi otkriveni takvim pregledom, npr. značajne greške, neusaglašenost sa važnim zakonom.
- Procedure predložene da ih interni revizor usvoji u rešavanju pomenutih problema.
- Preliminarni vremenski budžet za obavljanje zadatka.

6.6.6.5. Kontrolna lista za planiranje revizije

Prilikom planiranja revizije interni revizor može da testira svoju pripremljenost za reviziju na osnovu adekvatnih ček lista, kao u sledećem primeru.

Da li imam dovoljno informacija da:

- Opišem cilj poslovanja i odredim da li je u skladu sa korporativnim ciljem?
- Shvatim kako poslovanje ili proces funkcioniše i njegovu svrhu? Kojom funkcijom započinje proces? Kojom se funkcijom završava proces?
- Opišem nepristrasno ključne poslovne pokretače i izazove?
- Opišem međuzavisnosti koje postoje u poslovanju ili procesu?
- Sačinim strategiju revizije?
- Poznajem odeljenja koja su uključena u postizanje ciljeva poslovanja? Ko je odgovoran za proces? Ko je zadužen za njegove rezultate i svaku njegovu funkciju? Na koliko geografskih lokacija se posao obavlja?
- Navedem prihod u procentima (ili: rashod, specifični tip transakcije, profit, itd.) koji poslovna jedinica (i entitet koji podleže reviziji, ako je primenljivo) ostvaruje? Da li taj procenat pada ili raste u poređenju sa prethodnim godinama i budućim planovima?
- Opišem standarde korišćene u evaluaciji učinka subjekta revizije? Da li su oni merljivi? Kako se subjekat revizije pokazao u odnosu na ove standarde?
- Odredim glavne sisteme korišćene od strane subjekta ili procesa u reviziji?
- Utvrdim količinu transakcija na koje utiče glavno poslovanje i njegove funkcije? Koja je dolarska vrednost tih transakcija?
- Objasnim trendove koji se javljaju u poslovanju ili procesu u poslednjih nekoliko godina?
- Utvrdim glavne i velike rizike i osetljive tačke?
- Objasnim kako su kompenzacija i stimulacija usklađene sa poslovnim ciljevima i kako ih podržavaju?
- Izvučem zaključke koji se odnose na rezultate poslovanja ili procesa?

6.6.6.6. Utvrđivanje obima zadatka

Naredna faza u planiranju interne revizije je utvrđivanje obima zadatka. Obim zadataka treba da bude dovoljan za ispunjavanje ciljeva angažovanja. Interni revizor treba da razmotri informacije prikupljene tokom faze preliminarnog pregleda da bi mogao da utvrdi obim svojih revizorskih procedura. Na karakter i obim procedura internog revizora takođe utiču uslovi angažovanja. U slučaju da interni revizor smatra da postoje okolnosti koje mogu da ga ograniče u obavljanju tih procedura, uključujući i sve alternativne procedure koje on smatra neophodnim, on o tome treba da razgovara sa klijentom kako bi mogao da dođe do zaključka da li da nastavi sa svojim angažmanom ili ne. Obim njegovog angažmana treba da bude sveobuhvatno dokumentovan kako bi se izbegli nesporazumi u vezi sa oblastima koje revizija obuhvata. Interni revizori se često suočavaju sa situacijom u kojoj im klijent ne dozvoljava pristup određenim informacijama ili ima negativnu listu oblasti u kojima interna revizija nije poželjna. Takođe postoje situacije u kojima klijent zahteva da se procedure interne revizije obave, ali da nalazi ne budu uneti u izveštaj, već da se o njima izveštava odvojeno.

Nadalje, u slučaju okruženja zasnovanog na informacionoj tehnologiji, obim angažovanja će predstavljati nivo u kojem je internom revizoru dozvoljeno da pristupi sistemu. Zatim, interni revizor treba u potpunosti da razume sistemska revizorska sredstva koja koristi u dobijanju i analizi podataka tokom obavljanja zadatka za koji je angažovan.

6.6.6.7. Odlučivanje o alokaciji sredstava

Kada se utvrdi obim procedura interne revizije, naredna faza je odlučivanje o alokaciji sredstava. Efektivna alokacija resursa je od suštinskog značaja za ostvarenje željenog cilja, u okviru vremenskih i troškovnih ograničenja, kao i optimalnog iskorišćenja resursa. U ovu svrhu, interni revizor treba da pripremi plan revizorskog posla, sa detaljima o aspektima kao što su:

- Aktivnosti/procedure koje treba obaviti;
- Tim odgovoran za obavljanje ovih aktivnosti/procedura; i
- Vreme određeno za svaku od ovih aktivnosti/procedura.

Tokom priprema plana rada, interni revizor treba da vodi računa o aspektima kao što su:

- Sve značajne promene u misiji i ciljevima subjekta, poslovnim procesima i strategijama menadžmenta kao odgovoru na te promene, npr. promene u strukturi kontrola subjekta ili promene u proceni rizika i strukturama menadžmenta.
- Sve promene i predložene promene u strukturi upravljanja subjektom.
- Sastav angažovanog tima u smislu veština i iskustva i sve promene u vezi sa tim.

Plan rada treba, međutim, da bude toliko fleksibilan da može da se prilagodi nepredviđenim promenama, kao i profesionalnoj proceni angažovanog tima u komponentama univerzuma revizije o čemu je ranije bilo reči. Plan rada, takođe, treba da odražava procenu internog revizora o rizicima povezanim sa različitim oblastima koje obuhvata konkretni angažman interne revizije i prioritete u vezi sa time.

6.6.7. Priprema programa revizije

Interni revizor treba i da pripremi formalan listing procedura značajnih za ostvarenje cilja plana interne revizije u okviru programa revizije. Iako forma i sadržaj programa revizije, kao i obim detalja u njemu variraju, program interne revizije treba da bude sačinjen tako da se ostvare ciljevi angažovanja i da se pruži uveravanje da je interna revizija obavljena u skladu sa Standardima interne revizije. Kao posledica toga, revizorski plan koji je sačinio interni revizor treba da bude zasnovan na riziku, da na odgovarajući način odražava i obuhvata prioritete aktivnosti interne revizije u skladu sa ciljevima organizacije. Program interne revizije takođe treba da bude finaliziran uz konsultacije sa odgovarajućim ovlašćenim licem pre započinjanja posla. Program interne revizije identifikuje, uz odgovarajuće detalje, ciljeve interne revizije u pogledu svake oblasti, procedure koje treba obaviti da bi se ti ciljevi ostvarili, osoblje odgovorno za sprovođenje konkretne aktivnosti, vreme određeno za svaku aktivnost, kao i dovoljno detaljne instrukcije osoblju kako da obavi te procedure. Program interne revizije može i da predvidi potrebne informacije, kao što su procedure koje su stvarno obavljene, razlozi zašto nisu obavljene prvobitno identifikovane procedure, stvarno utrošeno vreme u obavljanju relevantnih procedura, razlozi odstupanja od planiranog vremena itd. Dobro pripremljen, sveobuhvatan program, pomaže u pravilnom izvršenju posla, kao i u pravilnoj superviziji, usmeravanju i kontroli rada angažovanog tima.

Pitanja za proveru znanja

- Kojim Standardima interne revizije je regulisano planiranje interne revizije?
- Sa čime planovi revizije treba da budu povezani?
- Koja je uloga menadžmenta u izradi planova revizije?
- Šta je univerzum revizije?
- Navedite korake u izradi plana revizije?
- Navedite tri vrste revizorskih planova?
- Koje su njihove zajedničke karakteristike?
- Ko odobrava planove?
- Kako se utvrđuju potrebe za resursima i obračunavanje dana/sati za obavljanje revizijskih procedura?
- Šta preduzima direktor revizije kada se ne slažu ukupno planirani dani za reviziju i raspoloživi čovek/dani?
- Objasnite ciljeve planiranja
- Koji faktori utiču na proces planiranja?
- Zašto je planiranje revizije izazov?
- Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija?
- Kako utvrđujete obim planiranja?
- 5Razložite proces planiranja

- Da li interni revizori treba da koriste belešku o planiranju?
- Objasnite sve metode utvrđivanja univerzuma revizije
- Objasnite utvrđivanje ciljeva zadatka
- Od čega zavisi i kako se utvrđivanje obim zadatka
- O čemu treba voditi računa kod odlučivanja o alokaciji sredstava



VII glava

Planiranje revizijskog angažmana

Ciljevi učenja

Nakon ovog poglavlja trebalo bi da budete sposobni da razumete i komentarišete sledeće kategorije:

- Ciljeve planiranja pojedinačne interne revizije
- Utvrđivanje ciljeva revizije
- Uzorkovanje u internoj reviziji
- Faktore koji utiču na proces planiranja
- Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija
- Obim planiranja
- Formiranje revizorskog tima
- Kontaktiranje subjekta revizije i sačinjavanje plana revizije
- Preliminarni revizorski pregled
- Faze preliminarnog pregleda
- Identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti
- Potrebu za pregledom i ocenom okruženja interne kontrole
- Dokumentovanje preliminarnog pregleda
- Planiranje detaljne revizije
- Tehnike preliminarnog pregleda
- Značaj preliminarnog pregleda
- Pismo o angažovanju
- Potrebu za upoznavanjem sa delokrugom interne revizije
- Program revizije
- Uloga programa revizije
- Značaj kontrolnih lista

7.1. PLANIRANJE PROJEKTA

Svaki revizijski zadatak treba da bude pažljivo planiran pre njegovog početka kao deo godišnjeg planiranja interne revizije i procesa ocenjivanja rizika. Pravilno planirana revizija (projekat) će skoro uvek imati bolje revizijske rezultate. Pored toga, interna revizija može da ostvari značajnu uštedu vremena i rada adekvatnim planiranjem unapred i pripremnim radom. Značajne pripreme aktivnosti obuhvataju definisanje ciljeva, delokrug i procedure koje se koriste u pojedinačnim internim revizijama. Ovo je posebno važno u većim organizacijama koje obavljaju više istovremenih revizija sa različitim revizorskim osobljem određenim za svaku od njih.

Interni revizori treba da razviju i dokumentuju plan svakog angažovanja, uključujući obim, ciljeve, vreme i alokaciju resursa (Standard IIA 2200). Prilikom planiranja angažmana interni revizori treba da razmotre: a) ciljeve aktivnosti koja se pregleda i način na koji aktivnost kontroliše postupke izvođenja, b) značajne rizike za aktivnost, njene ciljeve, resurse i rad kao i način na koji se potencijalni uticaj rizika svodi na prihvatljivi nivo, c) adekvatnost i efikasnost sistema upravljanja rizicima i sistema kontrole u poređenju sa relevantnim okvirom ili modelom kontrole, d) mogućnost značajnih unapređenja sistema upravljanja rizicima i sistemima kontrole.

Interni revizor je odgovoran za planiranje i obavljanje angažovanja, koje treba da bude predmet pregleda i odobrenja. Program angažovanja treba da dokumentuje procedure internog revizora za prikupljanje, analizu, tumačenje i dokumentovanje informacija tokom angažovanja, navede ciljeve angažovanja, utvrdi obim i stepen testiranja neophodnog za ostvarivanje ciljeva angažovanja.

7.1.1. Pripreme aktivnosti za planiranje revizije

Veliki deo procesa dokumentovanja i upoznavanja je obavljen pre nego što revizor stigne na mesto revizije. Početna studija internog revizora uključuje analizu ranijih radnih listova, nalaza revizije, organizacionih tabela i druge dokumentacije koja će pomoći u upoznavanju sa subjektom revizije. U većini slučajeva početna studija se obavlja iz sopstvene kancelarije iako mnogi interni revizori u tom trenutku imaju elektronski pristup informacijama sa bilo koje udaljene lokacije.

Ako je revizija jedan u nizu redovnih projekata, revizor će najpre pregledati stalni fajl kako bi se upoznao sa konkretnim predmetom. Stalni fajl sadrži kopije ranijih izveštaja o reviziji i odgovore na njih, kao i druge relevantne informacije o aktivnosti koja će biti predmet revizije. Ovakav fajl nudi uvid u to šta revizori mogu da očekuju, ranije identifikovane probleme i korake koji su preduzeti, ili je obećano da će biti preduzeti kako bi se ti problemi rešili.

Radni listovi o ranijim angažmanima mogu da pokažu kako su drugi revizori pristupili tom zadatku, iako isti pristup možda nije izvodiv ili poželjan u tekućoj reviziji. Nova tehnologija, sistemi i pristupi ili modifikacije u vezi sa poslovanjem klijenta mogu da diktiraju drugačiji pravac. Različite revizorske filozofije ili kvalitet osoblja takođe mogu da budu faktori koji na to utiču. U svakom slučaju, pregled prethodnih radnih listova može da predstavlja važan korak napred u procesu upoznavanja.

Bilo da je revizija deo stalne serije ili je nov projekat, analiza postojeće literature na ovu temu je od suštinskog značaja. Literatura o internoj reviziji se rapidno povećava i sadržaji koje pružaju udžbenici o reviziji, istraživačke studije i monografije se stalno šire. Mnogi revizori takođe pribegavaju literaturi i istraživanjima o predmetnoj oblasti revizije ako je reč o nekoj novoj temi. Na primer, ako revizor po prvi put obavlja reviziju o nekom aspektu reklamne agencije, istraživanje može da uključi materijal u vezi sa reklamnom industrijom, kao i odgovarajuću revizorsku literaturu.

7.1.2. Priroda aktivnosti interne revizije

Na bazi upravljanja rizikom u organizaciji interni revizori, menadžment i Odbori za reviziju određuju na šta treba fokusirati internu reviziju. Aktivnost interne revizije se uglavnom obavlja kao jedan ili više različitih projekata. Tipični projekat interne revizije obuhvata sledeće faze:

- Utvrđivanje i informisanje odgovarajućeg menadžmenta o delokrugu i ciljevima revizije.
- Upoznavanje sa oblašću poslovanja gde se obavlja pregled. Ovde su uključeni ciljevi, merila i vrste ključnih transakcija. Vršiti se pregled dokumenata i intervju. Mogu se obezbediti dijagrami tokova i izlaganja po potrebi.
- Opisivanje ključnih rizika sa kojima se suočavaju poslovne aktivnosti u okviru delokruga revizije.
- Utvrđivanje kontrolnih postupaka koji se koriste da bi se obezbedilo da se svaki ključni rizik i vrsta transakcije kontroliše i prati.
- Razvijanje i obavljanje uzorkovanja na bazi rizika i pristup testiranju da bi se odredilo da li najznačajnije kontrole funkcionišu kako je planirano.
- Izveštavanje o utvrđenim problemima i pregovaranje o planovima akcija sa menadžmentom radi rešavanja problema.
- Praćenje primene nalaza iz izveštaja u odgovarajućim intervalima. Odeljenje interne revizije vodi datoteku praćenja za ovu svrhu.

Dužina projekta zavisi od složenosti aktivnosti koja je predmet revizije i raspoloživih resursa interne revizije. Mnoge od ovih faza su iterativne i ne moraju se sve događati po naznačenom redosledu.

Analiziranjem i preporučivanjem unapređenja poslovanja u značajnim oblastima revizori pomažu organizaciji da postigne svoje ciljeve. Pored ocenjivanja poslovnih procesa specijalisti (stručnjaci) koje nazivaju revizorima za informacionu tehnologiju obavljaju pregled kontrola informacione tehnologije.

7.1.3. Ciljevi planiranja

Kada internom revizoru predstoji planiranje revizije on treba da razmišlja o tome šta da pripremi za reviziju. Priprema uključuje: 1) odabir članova revizorskog tima, 2) pripremu revizorskog plana, 3) razumevanje ciljeva revizije, 4) identifikovanje zahteva, 5) pripremu ili obezbeđivanje kontrolne liste i 6) utvrđivanje planova prikupljanja podataka.

Plan interne revizije je dokument koji definiše obime, obuhvaćenosti i resurse, uključujući i vreme potrebno za internu reviziju tokom nekog definisanog perioda. Interni revizor treba da, konsultujući se sa onima koji su odgovorni za upravljanje, uključujući i komitet za reviziju, sačini i dokumentuje plan za svako angažovanje interne revizije koji će mu pomoći da zadatak obavi efikasno i blagovremeno. Adekvatno planiranje obezbeđuje da se odgovarajuća pažnja posveti oblastima koje su značajne za reviziju, da se identifikuju potencijalni problemi i da se veštine i vreme osoblja koriste na odgovarajući način. Planiranje takođe obezbeđuje da se posao obavlja u skladu sa važećim standardima Međunarodnog Instituta internih revizora.

Opšti ciljevi interne revizije, kao što je definisano u Uvodu Standarda i smernica za internu reviziju su:

- Sugerisanje poboljšanja u funkcionisanju subjekta; i
- Jačanje ukupnog sistema upravljanja, uključujući upravljanje njegovim strateškim rizikom, kao i sistema interne kontrole

To znači da interna revizije, između ostalog, pomaže u:

- Razumevanju i proceni rizika i oceni adekvatnosti preovlađujućih internih kontrola.
- Identifikovanju oblasti za systemska poboljšanja i jačanje kontrola.
- Obezbeđivanju optimalnog korišćenja resursa subjekta, npr. ljudskih resursa, fizičkih resursa itd.
- Obezbeđivanju pravilnog i blagovremenog identifikovanja obaveza, uključujući i uslovne obaveze subjekta.
- Obezbeđivanju usaglašenosti sa internim i spoljnim smernicama i politikama subjekta, kako i sa važećim zakonima i propisima.
- Zaštiti imovine subjekta.
- Pregledu i obezbeđivanju adekvatnosti bezbednosti i kontrole informacionih sistema.
- Pregledu i obezbeđivanju adekvatnosti, relevantnosti, pouzdanosti i blagovremenosti informacionog sistema uprave.

Plan interne revizije treba da bude sveobuhvatan kako bi obezbedio da ona pomogne u ostvarenju prethodno navedenih opštih ciljeva interne kontrole. Plan interne revizije generalno treba da bude usklađen sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima funkcije interne revizije, onako kako je navedeno u pravilniku interne revizije, kao i u ciljevima organizacije. Pravilnik interne revizije je važan dokument koji definiše položaj interne revizije u odnosu na organizaciju. U pravilniku interne revizije su takođe navedeni obim interne revizije, kao i zadaci, obaveze i ovlašćenja internih revizora.

Planiranje uključuje razradu opšteg plana za očekivani obim i obavljanje revizije i sačinjavanje programa revizije koji pokazuje karakter, vreme i obim procedura revizije. Planiranje je stalni proces. Interni revizor treba stalno da kontroliše jednom sačinjen plan kako bi identifikovao izmene koje su potrebne da bi on bio usklađen sa promenama u revizorskom okruženju, ako ih ima. Međutim, svaku veliku promenu u planu interne revizije treba izvesti uz konsultovanje onih koji su odgovorni za upravljanje. Nadalje, interni revizor takođe treba da dokumentuje izmene plana interne revizije.

Interni revizor takođe može da razgovara sa licima odgovornim za upravljanje o važnim elementima opšteg plana, uključujući važne procedure. To može da pomogne internom revizoru, kao i klijentu, u oceni da li je interna revizija usmerena na ostvarenje ciljeva iz uslova angažmana. Ovakav razgovor takođe može da pomogne internom revizoru da proceni da li je klijentova percepcija uloge i odgovornosti internog revizora odgovarajuća. Uz to, interni revizor treba da proceni očekivanja klijenta u pogledu nivoa uveravanja o različitim aspektima poslovanja i kontrola subjekta.

7.1.4. Utvrđivanje ciljeva revizije

Dva osnovna cilja revizije se identifikuju u svakom revizijskom angažmanu:

- Utvrđivanje da li su kontrole adekvatne za ispunjenje zahteva: *adekvatne* znači da su projektovane kontrole (procedure, metode, priručnik) organizacije adekvatne za ispunjenje zahteva viših standarda.
- Utvrđivanje da li se kontrole efektivno primenjuju i održavaju: *implementiraju i održavaju* znači da se kontrole primenjuju, a ljudi se pridržavaju pravila (procedure, metoda, priručnika). Da li je poštovanje pravila stalno?

Osim dva osnovna cilja revizije, drugi ciljevi mogu biti: utvrđivanje sposobnosti da se ispune zahtevi, ocena *efektivnosti* i identifikovanje potencijalnih oblasti koje se mogu *poboljšati*.

Kada postoje eksterni zahtevi, revizor treba da proveri da li je subjekat revizije ispunio eksterne zahteve na određeni način. Svuda tamo gde se zahtevaju postupci ili obećanja u procedurama organizacije revizor treba da proveri i utvrdi da li su implementirani i da li se održavaju. Ova tehnika se naziva *tehnika provere ispunjenosti zahteva*. Tamo gde postoji zahtev za nečim opipljivim, kao što je raspored, evidencija, procedura, dijagram toka ili dnevnik, to revizor može i da proveri da bi bio siguran da postoji. Kada se zahtevaju procedure, može se potvrditi da li postoje, da li su implementirane i da li se održavaju. Ova tehnika je vrlo efikasna i može se pratiti kod svakog zahteva.

Međutim, kad su zahtevi nejasni (revizor čini sve da sve bude na svom mestu i da funkcioniše), efektivnost tehnike provere ispunjenosti zahteva se smanjuje jer revizori i subjekti revizije nisu sigurni šta ti zahtevi znače ("revizor čini sve da budu jasni"). Moraju se koristiti druge tehnike, kao što je *procesna tehnika* kako bi se obezbedilo da revizori poštuju zahteve standarda. Procesna tehnika se može opisati kao: 1) Da li postoji plan ili metod koji obezbeđuje da sve bude na svom mestu? 2) Da li ga se (plana, metoda) pridržavate? 3) Da li se taj proces prati u odnosu na kriterijume prihvatanja? 4) Da li se preduzimaju mere kada se ishod ne slaže sa kriterijumima prihvatanja? Kad su zahtevi nejasni, revizori treba da koriste procesnu tehniku. Ipak, većina standarda ima obavezujuće zahteve na osnovu kojih se revizija organizacija i obavlja. Revizori treba da budu spremni da koriste više tehnika tokom provere kako bi potvrdili usaglašenost sa dogovorenim kriterijumima revizije.

Potreba za utvrđivanjem specifičnih ciljeva revizije za svaki pregled predstavlja najvažniji aspekt planiranja revizije. Ciljevi zasnovani na željama rukovodstva, razni revizorski pristupi koji su na raspolaganju, sposobnosti revizorskog osoblja, priroda ranijeg revizorskog rada, raspoloživi resursi i vreme, i specifični ciljevi i ograničenja projekta revizije treba svi da budu razmotreni na početku zadatka. Opšti ciljevi predstavljaju deo ukupnog plana

revizije i definišu oblasti visokog rizika za razmatranje od strane interne revizije. Na bazi ove identifikacije rizika mogu se utvrditi širi ciljevi revizije. Kada se planiraju pojedinačne revizije koje su uključene u taj širi plan ovi navedeni prvobitni ciljevi revizije treba da budu ponovo ispitani i definisani detaljnije prema potrebi. Ciljeve takođe treba razmotriti sa rukovodstvom i drugima koji zahtevaju reviziju. Na primer, prvobitnim planom revizije je možda utvrđeno da su kontrole procesa knjiženja porudžbina oblast visokog rizika za reviziju. Novi sistem sa unapređenim kontrolama može da ograniči prvobitnu potrebu za pregledom obrade i otpreme porudžbina ili promeni moguće potenciranje tog pregleda. Kada se jednom definiše ukupan cilj revizije može se utvrditi delokrug specifičnih revizija.

Menadžment interne revizije utvrđuje ovaj delokrug, ciljeve revizije i planirane procedure u memorandumu o planiranju angažmana. Mada se on može kasnije menjati kroz proces preliminarne revizorske ispitivanja, formalni izveštaj o delokrugu i ciljevima izveštava o opštim namerama planirane revizije članove osoblja koji će biti imenovani da obavljaju pregled.

7.1.5. Faktori koji utiču na proces planiranja

Plan interne revizije treba da se zasniva na poznavanju poslovanja subjekta. Kod sačinjavanja ovog plana interne revizije, interni revizor treba da ima u vidu ciljeve interne revizije, kao i vreme i resurse potrebne za obavljanje zadatka. Uz to, plan interne revizije treba da odražava strategiju subjekta u upravljanju rizikom. Planiranje interne revizije zahteva utvrđivanje ukupne strategije za ovaj posao kako bi se rizici povezani sa zadatkom održavali na prihvatljivom nivou. Zato na proces planiranja takođe utiče razumevanje i procena internog revizora:

- Ciljeva aktivnosti koja je poverena internoj reviziji.
- Značajnih rizika povezanih sa pomenutom aktivnošću.
- Upravljanje rizikom i sistem interne kontrole u organizaciji uvedeni da bi se pomenuti rizici smanjili na prihvatljiv nivo.
- Moguće oblasti u kojima revizor može da sugeriše poboljšanje u upravljanju rizikom i/ili sistemu interne kontrole povezanim sa predmetnom aktivnošću.
- Selekciju tima (uključujući, tamo gde je potrebno, inspektora kontrole kvaliteta u timu) i poveravanje posla revizije članovima tima, uključujući i angažovanje članova sa odgovarajućim iskustvom.
- Dešavanjima u poslu koja utiču na subjekat, uključujući promene u informacionoj tehnologiji i poslovnim procesima, promene u ključnoj upravi i akvizicije, spajanja i prodaju delova firme.
- Dešavanja u predmetnoj oblasti, kao što su promene propisa i novi zahtevi u pogledu izveštavanja.
- Promene okvira finansijskog izveštavanja, kao što su promene računovodstvenih standarda.
- Ostale značajne faktore, kao što su promene pravnog okruženja koje utiču na subjekat.

7.1.6. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija

Za vreme planiranja revizije revizor treba da dođe do informacija koje će mu omogućiti da odgovori na sledeća suštinska pitanja:

- Čime se ova oblast bavi?
- Ko su ključni akteri?
- Koji su primarni izvori finansiranja i korišćenja sredstava u toj oblasti?
- Kakvi su rezultati te oblasti u odnosu na plan?
- Kakvo je eksterno okruženje i kako ono utiče na poslovanje?
- Koji su procesi glavni u oblasti koja će biti predmet revizije?
- Koji su sistemi kritični?
- Gde leže glavni rizici u oblasti koja je predmet revizije?
- Kako se može vreme dodeljeno za ovu reviziju iskoristiti za postizanje najbolje obuhvatnosti revizije?

Plan revizije treba da je dovoljan za precizno određivanje obuhvatnosti revizije. Umesto da se jednostavno kaže da će revizijom biti obuhvaćene kontrole koje se odnose na fakturisanje i istavljanje računa, što može biti veoma široko područje ako ima mnogo proizvoda ili lokacija za fakturisanje u igri, obim revizije treba jasno definisati i objasniti razloge zašto će ili neće nešto biti uključeno.

Pošto je softver za reviziju takva jedna blagodat za testiranje revizije, poslovi planiranja takođe treba da uključe dovoljno detalja u vezi rasporeda slogova i dostupnosti podataka. Ove informacije su od vitalnog značaja za blagovremeno korišćenje revizorskog softvera.

Interni revizori mogu poželeti da koriste Podsetnik za planiranje revizije da bi bili sigurni da su dosledno obuhvatili suštinska pitanja planiranja. Revizori mogu preuzeti neki gotov podsetnik ili mogu napraviti svoj vlastiti podsetnik.

7.1.7. Obim planiranja

Plan interne revizije treba da obuhvati oblasti kao što su:

- Sticanje znanja o pravnom i regulatornom okviru u kojem subjekat posluje.
- Sticanje znanja o računovodstvenim sistemima i politikama, kao i o sistemima i politikama interne kontrole.
- Utvrđivanje efektivnosti procedura interne kontrole koje je subjekat usvojio.
- Utvrđivanje prirode, vremena i obima procedure koje treba obaviti.
- Identifikovanje aktivnosti koje zahtevaju posebnu pažnju zasnovanu na materijalnosti i važnosti takvih aktivnosti i njihovog ukupnog efekta na poslovanje subjekta.
- Identifikovanje i raspodelu osoblja na različite aktivnosti koje treba obaviti.
- Postavljanje vremenskog budžeta za svaku od aktivnosti.
- Identifikovanje obaveza u pogledu izveštavanja

Plan interne revizije takođe treba da identifikuje standarde na osnovu kojih će se meriti stvarni rezultati aktivnosti, realno utrošeno vreme i nastali troškovi.

Na obim interne revizije obično utiču faktori kao što su:

- Uslovi angažovanja.
- Priroda računovodstvenog sistema – manuelan ili zasnovan na IT – i stepen pouzdanosti koji revizor ima u njega.
- Računovodstvene politike koje je subjekat usvojio.
- Priroda sistema informacione tehnologije koji klijent koristi u raznim poslovnim procesima i izveštaja o izuzecima u funkcionisanju sistema
- Ovlašćenje i prenos ovlašćenja u okruženju sistema, provera unosa podataka i merenje sigurnosti podataka uključujući sačinjavanje dnevnih zapisnika o kršenjima bezbednosti i ovlašćenja.
- Priroda informacionih sistema uprave koja ih koristi i mera u kojoj klijent koristi izveštaje o informacionom sistemu uprave u utvrđivanju i proveru internih kontrola.
- Očekivani obim revizije, uključujući identifikovanje oblasti koje zahtevaju posebnu pažnju, broj i lokaciju, prirodu poslovnih segmenata na kojima se obavlja revizija i potrebu, ako postoji, za stručnim znanjem.
- Pragovi materijalnosti utvrđeni u pogledu različitih oblasti revizije, posebno onih koje zahtevaju posebnu pažnju.
- Prirodu i obim dokaza koje treba pribaviti.
- Iskustvo i veštine osoblja i potrebu za supervizijom, usmeravanjem, koordinisanjem i kontrolom njihovog posla.
- Zahteve u pogledu važećih standarda
- Zakonski ili regulatorni okvir u kojem subjekat posluje.

7.1.8. Revizorski tim

Revizorski tim može biti jedna osoba ili grupa od dva ili više revizora. Glavni revizor i menadžer zadužen za program revizije su odgovorni za obezbeđivanje dovoljnih resursa (odnosno revizora) kako bi se postigla svrha definisanog obima. Ako svrha, obim i resursi nisu usklađeni, nešto od toga treba promeniti (treba, npr. uključiti više revizora, smanjiti obim ili promeniti svrhu).

Broj odabranih revizora mora biti toliki da oni mogu da obave reviziju u predviđenom vremenu. Neke organizacije objavljuju smernice za utvrđivanje vremena obavljanja revizije koje je potrebno za određenju svrhu i obim. Ako smernice zahtevaju dva dana revizije, dva revizora treba da budu sposobna da je obave u jednom danu. Ako nema smernica, glavni revizor ili menadžer za program revizije mogu da utvrde broj dana revizije. Raspoloživost revizora, protivrečnosti u planu i oblast u kojoj se obavlja revizija u subjektu, kao i mnogi drugi faktori, moraju biti usklađeni kako bi se dobio broj dana revizije na terenu.

Članovi revizorskog tima su odgovorni za prikupljanje revizorskih dokaza o poštovanju ili nepoštovanju pravila u oblasti obuhvaćenoj revizijom. Članovi revizorskog tima analiziraju podatke i vodi tima (glavnom revizoru) prijavljuju slučajeve nepoštovanja pravila. Članovi revizorskog tima odgovorni su vodi tima. glavnom revizoru.

Vođa tima je odgovoran za pripremu plana revizije, vođenje prvog i poslednjeg sastanka, analizu svih nalaza o kojima se izveštava i pripremu i dostavljanje konačnog izveštaja. Vođa tima je odgovoran i za učinak revizorskog tima, kao i za iniciranje i održavanje komunikacije sa menadžerom za program revizije i sa organizacijom jedinicom u kojoj se obavlja revizija. Vođa tima obično izveštava menadžera za program revizije o pitanjima u vezi sa revizijom.

7.1.9. Kontaktiranje subjekta revizije i sačinjavanje plana revizije

Kako se dan revizije bude približavao, vođa tima će morati da kontaktira subjekat revizije. To je važno da bi revizor potvrdio predstojeću reviziju i time će se izbeći svaki nesporazum o vremenu revizije i o tome šta će biti uključeno u tu reviziju. Uvek se treba pridržavati smernica svoje organizacije o tome kada i kako kontaktirati subjekta revizije. Neke organizacije mogu da zahtevaju da im se javite mesec dana unapred, a neke samo dve nedelje.

Vođa tima je odgovoran za konačne dogovore. Ako se radi o jednočlanom timu, revizor je automatski glavni revizor.

Kada se javlja, revizor treba da se podseti sledećih informacija o reviziji:

- Svrha
- Obim
- Standardi i procedure na osnovu kojih se obavlja revizija
- Celokupan plan revizije date oblasti (vreme početka i završetka)
- Kada subjekat revizije može da očekuje konačni izveštaj

Dve strane dogovaraju plan kako bi se izbegla iznenađenja. Nikada nije dobro da se revizor samo pojavi i krenete sa revizijom, ukoliko nije dogovoreno da se primeni strategija revizije iznenađenja. Postoje situacije u kojima menadžment može da zahteva reviziju iznenađenja (npr. da bi se otkrilo nedozvoljeno postupanje). Zbog svoje prirode (ne verujemo vam), revizije iznenađenja pre narušavaju odnose nego što ih grade. Obično se subjekat revizije obaveštava unapred o planiranim internim revizijama

Pre revizije (prilikom prvog kontakta ili kasnije) revizor treba da dobije svu potrebnu dokumentaciju i evidenciju ili da utvrdi njihovu lokaciju. Treba imati na umu da neka dokumenta i evidenciju treba zaštititi. Neke informacije su osetljive i pristup njima može biti ograničen iz pravnih, konkurentskih ili bezbednosnih razloga.

Kod internih revizija takođe je savršeno u redu ako pita predstavnika subjekta revizije da li postoji nešto konkretno što bi oni želeli da revizori pregledaju u okviru obima revizije. To bi mogao biti neki nov proces, promena u odnosu na poslednju reviziju, neka od ranije problematična oblast ili izvor nedavnih žalbi. Obim se ne menja, ali potrebe subjekta revizije mogu biti faktor u revizorskom intervjuu i planovima uzorkovanja. Ako vođa tima smatra da je potrebno dodatno vreme za reviziju, on o tome treba da razgovara sa menadžerom programa revizije ili klijentom.

7.2. PRELIMINARNI REVIZORSKI PREGLED

Sticanje saznanja o kompleksnom poslovanju današnjih preduzeća može biti teško i frustrirajuće. Mnogi revizori žale što na početku ne znaju o detaljima poslovanja koje je predmet revizije onoliko koliko znaju kada je ono okončano. Preliminarni pregledi mogu biti najbolje sredstvo za dobijanje uvida, informacija i perspektive potrebne za obavljanje uspešne revizije.

Ali preliminarni pregled može da bude i dobro urađena analiza ljudi i sistema, ali i uzaludan posao. Interna revizija mora da bude sigurna da su vreme i napor koji su utrošeni na preliminarne preglede produktivni. Kompetentno urađen preliminarni pregled će verovatno rezultirati kompetentnim programom revizije, a kompetentni program revizije će verovatno rezultirati kompetentnom revizijom. Poenta je da uspeh ili neuspeh revizije u velikoj meri zavise od tog pregleda. Kada se preliminarni pregledi pažljivo planiraju i obavljaju, oni su više od efektivne taktike upoznavanja; oni takođe predstavljaju važan činilac za uspeh revizije.

Planiranje interne revizije je stvar koja se ne obavlja na terenu nego u kancelariji revizora. Pripremanje liste podsetnika, zapisi o utiscima i upitnici. Dogovaranje prvog sastanka sa onima koji su rukovodioci organizacionog dela ili poslova koje su predmet revizije i vođenje intervjua. Identifikacija ciljeva, standarda, kontrola i rizika. Procena rizika. Kvalitet menadžmenta. Indikatori efikasnosti menadžmenta. Znaci neefikasnosti menadžera. Sagledavanje kvaliteta ljudi. Izvođenje fizičkog nadgledanja i pripremanja fločarta. Izveštavanje o rezultatima pregleda. Budžetiranje preliminarne preglede.

Planiranje i rukovođenje preliminarne pregledima je prvi korak u procesu izvođenja revizije. Cilj preliminarne pregleda je postati familijaran, odnosno upoznati se sa što više činjenica koje mogu biti od koristi za kvalitetno izvođenje same revizije. Složenost poslova koji se obavljaju u savremenim organizacijama je danas veoma velika i teško je, ako ne i nemoguće, naučiti sve o svim poslovima koji se obavljaju. Mnogi revizori podcrtavaju da je njihovo znanje o svim poslovima koji su predmet revizije neuporedivo veće na kraju revizije nego što je bilo na početku revizije, te da bi im značajno pomoglo u postupku revizije da su imali to znanje na početku izvođenja revizije. Upravo ovo upućuje na činjenicu koliko je važan ovaj preliminarni pregled, odnosno nedovoljan preliminarni pregled je i osnovni krivac za loše obavljenu reviziju.

Dobar preliminarni pregled verovatno rezultira i dobrim revizorskim programom, odnosno daje nam dobru osnovu. Dobar revizorski program verovatno rezultira dobrim izvođenjem revizije. Tako da uspeh, odnosno neuspeh revizora u dobroj meri i zavisi od ovih preliminarne preglede. Znači nakon urađenog preliminarne pregleda (u zavisnosti kako smo uradili preliminarne pregled) možemo krenuti u reviziju zavezanih očiju (ukoliko je pregled bio loš), a s druge strane možemo imati dobro sagledanu analizu ljudi i sistema koji su predmet revizije.

7.2.1. Faze preliminarne pregleda

Proces preliminarne pregleda počinje sa konceptom cilja revizije i časovima planiranim za taj projekat. Početna istraživanja (ispitivanja) treba da budu obavljena za vreme procesa planiranja da bi se povećala revizorova efikasnost. Treba naglasiti da ciljevi revizije,

delokrug i procedure treba da budu stalno ponovo ocenjivani u toku procesa revizije da bi se obezbedilo efikasno korišćenje revizijskih resursa. Pored toga, ideje za buduće revizije dobijene za vreme revizije treba da budu dokumentovane u radnim papirima.

Svrha ovog preliminarnog pregleda je dobijanje informacija potrebnih za pripremu programa za posao revizije. On se može raščlaniti na različite faze odnosno korake u procesu preliminarne revizije:

- Inicijalno upoznavanje
- Identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti
- Pregled i ocena okruženja interne kontrole
- Dokumentovanje preliminarnog pregleda
- Potvrda
- Planiranje detaljne revizije

Jedan od problema u obavljanju efektivnog pregleda je propust da se kompletiraju sve faze studije pre pripreme formalnog programa revizije i početka revizorskog rada.

7.2.1.1. Inicijalno upoznavanje

U kancelariji interni revizor je u mogućnosti da sagleda radne papire od prethodne revizije, prethodne revizorske nalaze, naravno ukoliko mu to nije prva revizija, zatim fajlove koje se čuvaju od prethodne revizije, izveštaje i ostale radne papire i informacije o aktivnostima koje su bile predmet revizije. Sve to internom revizoru daje sliku šta može u sadašnjoj reviziji očekivati, probleme na koje može nailaziti, odnosno probleme na koje je prilikom prethodne revizije nailazio (on ili njegov kolega), kao i korake koje je preduzimao da bi probleme rešio. Radni papiri od prethodne revizije mu mogu pokazati kakav je drugi revizor imao pristup pregledu. Isti pristup možda ne bi bio poželjan zato što je u međuvremenu došlo do promena u revizorskoj tehnologiji, metodama, a takođe može doći i do promena u poslovima koji su predmet revizije. U svakom slučaju prethodni radni papiri su veoma korisni i mogu značajno da skrate vreme potrebno za obavljanje revizije. Interni revizor razmatra organizacionu šemu - opise ovlašćenja i odgovornosti zaposlenih u radnim listama. Ali ovde treba biti veoma oprezan, zato što liste ovlašćenja i odgovornosti su uglavnom sastavljali ljudi koji su nosioci tih aktivnosti, te ih treba posmatrati uvek sa primesom zdravog skepticizma, a postoji i realna opasnost da te liste nisu ažurirane.

Ova faza se sastoji od prikupljanja važnih dodatnih informacija i sticanja praktičnog znanja o sledećem:

- Ciljevi odeljenja ili programa
- Važeći zakoni, propisi i politike i procedure odeljenja
- Menadžment i finansijske kontrole
- Radne procedure
- Veličina i obim aktivnosti koje se analiziraju
- Organizacija i angažovanje osoblja

Neki od konkretnih podataka potrebnih za sticanje praktičnog znanja su:

- Izjava o misiji
- Trenutni ciljevi i oblasti na kojima je naglasak

- Konkretni ciljevi
- Važni programi i aktivnosti
- Osnovno prenošenje nadležnosti
- Koncizna predstava organizacionog rasporeda, posebno kako se program, funkcija, celina ili aktivnost na kojima će se obavljati revizija uklapaju u celokupan posao.

Neki izvori informacija su:

- Pregled stalnog fajla revizije (ako postoji).
- Pregled dokumentacije, izveštaja i radnih listova od ranijih revizija, dopisa uprave od prethodne revizije (ako su dostupni).
- Pregled finansijskih izveštaja odeljenja (transakcija) uključujući ranije trendove, ako su dostupni.
- Pregled organizacije odeljenja i osoblja (platne liste, spisak zaposlenih).
- Pregled liste opreme odeljenja.
- Konsultacije sa ostalim revizorskim osobljem koje je bilo angažovano u sličnim revizijama ili koje poznaje ovo odeljenje, predmetne fajlove koji su u fokusu, sisteme itd.
- Razmatranje onoga na čega je odeljenje fokusirano.
- Proučavanje izjave o misiji organizacije, organizacione tabele i drugih informacija zahtevanih u dopisu o najavi revizije.
- Proučavanje važećih zakona, propisa, politika i procedura odeljenja.
- Organizovanje prvog sastanka sa klijentom.
- Programi revizije.
- Zakoni, pravna mišljenja i specijalne odluke.
- Radne procedure.
- Funkcionalne izjave i opisi funkcija.
- Dijagrami toka i opisi sistema.
- Menadžment, budžet, finansijski i poslovni izveštaji.

Uključujući sve ovo u preliminarni pregled, angažovani revizor će, pre otpočinjanja revizije, steći osnovno znanje o poslovanju ili sistemu koji se razmatra.

7.2.1.2. Identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti

Cilj ovog pregleda je identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti. Jedan od prvih koraka u utvrđivanju problematičnih oblasti je identifikovanje onih programa, aktivnosti i funkcija koje su važne. One se mogu identifikovati kao sledeći programi ili aktivnosti:

- Koji su podložni prevare, zloupotrebi ili pogrešnom upravljanju.
- U kojima se nalaze veliki iznosi dolarskih transakcija ili velike investicije u imovinu koja je podložna gubitku ako se brižljivo ne kontroliše.
- U vezi sa kojima je uprava izrazila zabrinutost.
- Kod kojih su prethodne revizije utvrdile velike slabosti ili nedostatke.

Ova faza pregleda takođe treba da identifikuje one oblasti koje nisu važne i koje ne zahtevaju detaljno obuhvatanje revizijom. Kada se identifikuju važni programi i aktivnosti, sledeći korak je proučavanje kontrola upravljanja.

Revizor je odgovoran za utvrđivanje koliko su pouzdane kontrole upravljanja u subjektu kako bi se zaštitila njegova imovina, obezbedile tačne informacije, obezbedila usaglašenost sa važećim zakonima i propisima, unapredila efikasnost i ekonomičnost i dobili efektivni rezultati.

Kompletna analiza svih kontrola upravljanja nije uvek neophodna jer neke kontrole mogu biti nevažne za predmet revizorskog napora. Zato revizor mora da identifikuje one kontrole koje su najvažnije i od suštinskog značaja za rad, i mora se na njih koncentrisati. Neke kontrole upravljanja koje se obično mogu identifikovati kao kritične su one projektovane da zaštite od:

- Znatnog finansijskog gubitka
- Povrede programa
- Pogrešnog upravljanja
- Kršenja zakona
- Negativnog publiciteta
- Neokončanja programa ili misije

Ocena revizora treba da uključi identifikovanje onih oblasti u kojima se suštinske kontrole pokazuju kao slabe, nefunkcionalne ili ne postoje.

Kada se obavlja pregled da bi se identifikovale problematične oblasti, traže se „crvene zastavice” ili indikatori (upozorenja). Neki od uobičajenijih su:

- Odsustvo planiranja ili nedovoljno planiranje;
- Plan organizacije koji ne predviđa adekvatno odvajanje dužnosti da bi se zaštitila imovina ili koji dozvoljava dupliranje napora zaposlenih ili organizacionih jedinica, ili obavljanje poslova koji nisu mnogo korisni ili nisu uopšte korisni;
- Sistem odobravanja i evidencije procedura koji je neadekvatan za obezbeđivanje efektivne kontrole nad imovinom, obavezama, isplatama, uplatama i izdacima;
- Procedure, koje su, bez obzira na to da li su zvanično propisane ili se samo primenjuju, neefektivne ili skuplje nego što je to opravdano; ili pisane procedure koje su nejasne i zbunjujuće;
- Odsustvo utvrđenog sistema prakse koji se primenjuje u obavljanju zadataka i funkcija svake organizacione jedinice; ili prekomerno ili nedovoljno zapošljavanje u odnosu na posao koji se obavlja;
- Nedostatak koordinacije tamo gde je posao jedinice nad kojom se obavlja revizija tesno povezan sa poslom drugih jedinica, odeljenja ili spoljnih jedinica;
- Veliki dolarski izdaci ili velike dolarske uplate;
- Nenormalno visoko ili nisko učešće u programu ili nenormalno dobri ili loši rezultati;
- Neuobičajeno učešće u programu ili neuobičajene transakcije;
- Programi, funkcije, celine ili aktivnosti koji nikad ranije nisu bili predmet revizije;
- Sukob interesa osoblja na položaju sa kojeg mogu da utiču na politike i aktivnosti kompanije;
- Transakcije koje dostižu kontrolne limite ili su blizu kontrolnih limita;
- Kompleksni programi;
- Nedostatak povratnih informacija (evidencija uprave, finansijski izveštaji, inspekcije itd.) neophodnih da bi menadžeri bili adekvatno informisani o poslovanju.

- Neki važni izvori informacija za fazu identifikovanja u pregledu su:
- Revizorski zaključci;
- Raniji revizorski izveštaji, korespondencija u vezi sa njima i dokumentacija;
- Status korektivne aktivnosti kod prethodnih revizija;
- Izveštaji o istragama o osoblju ili aktivnostima naručioca revizije.

Razgovori sa zvaničnicima odeljenja, uključujući i one na nivoima iznad subjekta koji je predmet revizije, obično su koristan izvor informacija o problemima, osetljivim pitanjima i drugim pitanjima na koje bi revizija trebala da obrati pažnju. Takvi razgovori se mogu obaviti pre revizije, na uvodnom sastanku, tokom studije ili tokom faze detaljne revizije.

Ogromna količina podataka je uskladištena u kompjuterima programiranim da upravi dostavljaju periodične izveštaje. Ti izveštaji ne moraju biti sačinjeni tako da zadovolje konkretne potrebe revizora i ne moraju da pruže sve potrebne informacije. Međutim, preko specijalizovanih kompjuterskih tehnika revizor može da dobije sve informacije uskladištene u kompjuteru i to u potrebnoj formi. Ovo revizoru omogućava da relativno lako pretraži velike količine podataka. Kada je to potrebno, treba konsultovati specijalistu za reviziju informacionog sistema.

7.2.1.3. Pregled i ocena okruženja interne kontrole

Revizor će proučiti strukturu interne kontrole jedinice. U obavljanju toga, revizor koristi različita sredstva i tehnike, uključujući dijagrame toka, intervju, prikupljanje podataka i analizu. Pregled internih kontrola pomaže revizoru da projektuje testove koje treba da obavi tokom praktičnog dela revizije.

Ocena sistema internih kontrola treba da pruži razumno, ali ne i apsolutno uveravanje da su osnovni elementi sistema dovoljni za ostvarenje njihove namere. Studija i ocena treba da budu adekvatno dokumentovane i pravilno potkrepljene rezultatima testova, posmatranja i upita. Korišćenje metoda elektronske obrade podataka koje može da utiče na pouzdanost, tačnost ili korisnost finansijskih ili statističkih podataka i izveštaja treba uključiti kao deo studije ili ocene.

Interne kontrole se ocenjuju tokom celog revizorskog ispitivanja. Menadžeri zaduženi za reviziju treba da pripreme program koji će pomoći osoblju određenom za reviziju da obavi ovaj aspekt revizorskog posla. Generalno, smernice su ugrađene u program revizije u formi upitnika o internoj kontroli, kontrolnih lista i konkretnih revizorskih testova i procedura. Iako su sve pisane smernice (programi) neprocenjiva pomoć, glavni revizori moraju da obezbede da svaki član osoblja bude upoznat sa obimom i ciljevima pregleda interne kontrole.

Pregled sistema internih kontrola se obavlja kroz razgovor o procedurama kontrole, metodama i planom organizacije sa zvaničnicima naručioca revizije. Revizor može da koristi upitnike o internoj kontroli ili kontrolne liste kao i pisane memorandume, dijagrame toka, kanale transakcija i druge tehnike koje se koriste u utvrđivanju usvojenih procedura kontrole i metoda i plana organizacije. Ove tehnike se preferiraju jer obezbeđuju adekvatno dokumentovanje. Uz razgovore sa zvaničnicima naručioca revizije, revizori postavljaju pitanja i posmatraju situaciju u vezi sa sistemom internih kontrola. Ovi upiti i opservacije, kao i rezultirajući nalazi i zaključci se takođe dokumentuju u radnim listovima. Ova dokumentacija uključuje identifikovanje dobrih strana i slabosti kontrole i njihovo međusobno poređenje u revizorskim testovima i procedurama povezanim sa testiranjem.

Radi pomoći u oceni sistema interne kontrole, revizor treba da uzme u obzir sledeće:

- Vrste grešaka i nepravilnosti koje se mogu javiti.
- Kontrolne procedure u sprečavanju ili detekciji takvih grešaka ili nepravilnosti.
- Da li su procedure usvojene i da li se primenjuju na zadovoljavajući način.
- Slabosti koje mogu da dovedu do toga da greške i nepravilnosti promaknu postojećim procedurama kontrole.
- Efekat koji te slabosti imaju na prirodu, tajming i obim procedura revizije koje će se primeniti.
- Metodi revizije koji se koriste u proučavanju i oceni postojećih internih kontrola uključuju:
 - Upitnike o internoj kontroli – oni usmeravaju revizora u postavljanju pitanja odgovornim menadžerima u vezi sa konkretnim ili generalnim internim kontrolama. Upitnici su sačinjeni tako što negativan odgovor ukazuje na potencijalnu slabost interne kontrole. Na osnovu negativnog odgovora, revizor će morati da utvrdi da li postoje kompenzatorne kontrole koje će poništiti negativan odgovor. Imamo standardizovane upitnike za prihode, sredstva poverena na čuvanje, platnu listu, izdatke, kapitalnu opremu i potraživanja.
 - Opisi – opisuju sistem interne kontrole.
 - Dijagrami toka – Dijagram toka je koristan jer vizuelno predstavlja procese na kojima će se obavljati kontrola. Na osnovu njih revizor može dobro da shvati proces koji se ocenjuje.
 - Dokumentacija potkrepljuje revizorovo shvatanje internih kontrola. Dokumentacija o revizorskom poslu potkrepljuje zaključke do kojih je revizor došao u vezi sa studijom i ocenom internih kontrola. Treba testirati i oceniti samo one funkcije interne kontrole koje se smatraju kritičnim ili važnim za snagu u okviru konkretnog transakcionog ciklusa. Radne liste treba pripremiti tako da istaknu attribute interne kontrole u okviru procesa koje treba oceniti.
 - Testovi usaglašenosti se obavljaju da bi se dobilo dovoljno dokaza da sistem funkcioniše u skladu sa onim što je revizor shvatio na osnovu pregleda. Oni se obavljaju za one procedure kontrole ili metode koje je revizor odabrao i na koje se oslanja. Suprotno tome, kada revizor utvrdi da se na određene kontrole ne može osloniti, testovi usaglašenosti se obično ne obavljaju.
 - Priroda, tajming i obim testova usaglašenosti su tesno povezani sa procedurama kontrole i metodama koje je revizor proučio. Uz to, revizor mora da uzme u obzir dostupnost dokaza i revizorski napor potrebnih za testiranje usaglašenosti. Kod razmatranja potrebnog revizorskog napora, revizor procenjuje da li će neobavljanje određenih testova usaglašenosti umanjiti oslanjanje na kontrole i procedure i da li će tako smanjeno oslanjanje u značajnoj meri uticati na naredne revizorske testove i procedure.

Pravljenje dijagrama toka

Osnovna svrha pripreme dijagrama toka je identifikovanje atributa ključnih kontrola – onih atributa koji ostvaruju ciljeve kontrole. Ovo može efikasno da ukaže na slučajeve preterane ili nedovoljne kontrole i preterane obrade.

Opšte smernice pravljenja dijagrama toka

Jasnoća i jednostavnost u prezentaciji su najvažnije. Pogrešna upotreba ekstremnih detalja pre može da prikrije nego da istakne ključna mesta. Kompleksna pitanja kao što su

kontrole izuzetaka mogu se bolje objasniti u tekstovima koji se prilažu. Međutim, opisna objašnjenja treba da budu sažeta. U većini slučajeva kombinacija dijagrama toka i narativnog opisa je daleko efektivnija od bilo kog samostalnog korišćenja jednog od ova dva načina.

Treba prikazati samo transakcije/dokumenta od značaja za kontrolu (tj. kontrola nad autorizacijom, evidentiranjem, čuvanjem, usaglašavanjem, vrednovanjem). Ovo se obično može postići uključivanjem samo onih aktivnosti u okviru neke primene u kojima su podaci inicirani, izmenjeni ili transferisani drugom odeljenju. Da bi proces bio prikazan dijagramom toka, on se mora raščlaniti na sastavne delove, odnosno na aktivnosti i odluke. Isto tako, imena i funkcije ljudi koji obavljaju transakcije treba naznačiti kod svake aktivnosti. Nazivi svih dokumenata takođe treba da budu uključeni u okviru simbola dokumenata.

Revizor obično dobija informacije neophodne za pripremu ili ažuriranje dijagrama toka intervjuisanjem osoblja na svakoj lokaciji o procedurama koje primenjuje i pregledom uputstava za procedure, postojećih dijagrama toka i druge sistemske dokumentacije. Uzorci dokumenata se sakupljaju i svako obuhvaćeno odeljenje se ispituje o njegovim konkretnim zadacima. Upiti se mogu obavljati istovremeno sa obavljanjem pregleda transakcija, posebno kada se ažuriraju dijagrami toka. Ako je moguće, revizor treba da posmatra taj proces.

Upitnici o internoj kontroli

Osnovna svrha kompletiranja upitnika o internoj kontroli je identifikovanje kritičnih oblasti, dobrih strana i slabosti procesa. Imamo standardizovane upitnike za prihod, sredstva poverena na čuvanje, izdatke, platnu listu, kapitalnu opremu i potraživanja. Glavni revizor treba ovim standardizovanim upitnicima da doda pitanja ako smatra da njima nije adekvatno obuhvaćena oblast koja se razmatra.

7.2.1.4. Dokumentovanje preliminarog pregleda

U kancelariji, interni revizor može pripremiti korisne liste podsetnika, (*remainder list*) – ovim listama nije na prvom mestu da pokažu kreativnost i inicijativu revizora, već su one sredstvo koje olakšava planiranje revizoru. Sa takvim listama, koje se periodično ažuriraju revizor može značajno poboljšati izvođenje neophodnih zadataka koji će dovesti do toga da se izvede preliminarni pregled sa minimumom početnih grešaka. Liste će pomoći revizorima da organizuju svoje radne papire mnogo sistematičnije i da se naredni revizorski koraci lakše izvedu. Interni revizor ima inicijalni prikaz sadržaja za radne papire, odnosno koje radne papire treba da ima i šta sve treba da sadrže radni papiri. Ovo će mu pomoći da disciplinuje sebe u:

- obezbeđivanju da ne zaboravi na važne stvari koje je neophodno da budu urađene,
- da uobičajni izgled radnih papira; sadržaj prikaza radnih papira i dokumenata i zapisa na koje se odnose biće primenljive sa malim izmenama za većinu projekata interne revizije;

Često će od internog revizora menadžment očekivati da rezultati interne revizije budu pored unapređenja internih kontrola i smanjenje troškova. U tom smislu interni revizor bi trebalo da postavlja sledeća pitanja (sebi i drugima):

- kako se aktivnosti koje se preduzimaju mogu uprostiti,
- kako se poslovanje može poboljšati,
- kako se određeni postupci mogu eliminisati ili kombinovati sa drugima,
- kako se tok posla može učiniti efikasnijim putem bolje organizacije,

- kako se određeni postupci mogu u celini izbrisati,
- za koju svrhu se određeni izveštaji koriste,
- da li su određeni izveštaji zaista neophodni;

Rezultati koji bi se mogli postići samo sprečavanjem nepotrebnih gubitaka i dupliranja posla mogu biti veliki – (ali zbog mogućih otkaza mogu i da mrze revizore ako se nekome ukine radno mesto).

Pored ovih podsetnika mogu kao standardne biti u upotrebi i liste zapisa o evidencijama utisaka u organizacionom delu koji se odituje (vezano za moral zaposlenih, radne navike, organizaciju i kadrove, kontrole, odnose sa drugim organizacionim delovima, radne uslove).

Interni revizor treba da dokumentuje rezultate preliminarnog pregleda tako što se:

- Pisane izjave i ciljevi mogu fotokopirati.
- Organizaciona struktura je opisana u organizacionim tabelama koje je pripremio klijent.
- Poslovi se sumiraju u finansijskim izveštajima i opisnim delovima o proizvodstvu, procesnim uslugama itd.
- Fizički objekti se mogu opisati fotografijama, planovima itd.
- Opisi računovodstvenih sistema su obično dati u:
 - upitnicima;
 - opisnim memorandumima;
 - dijagramima toka.
- Opisi sistema nefinansijskih kontrola se nalaze u priručnicima za procedure, uputstvima o podeli obaveza, uputstvima za rad itd.
- Zaposleni su opisani i izjavama o ciljevima osoblja, opisima radnih mesta, ugovorima o radu, organizacionim telefonotekama itd.

7.2.1.5. Potvrda

Ova faza se sastoji od ograničenog testiranja da bi se potvrdile najvažnije problematične oblasti i potreba za detaljnom revizijom. Ograničen pregled dokumenata, evidencija i izveštaja je, uopšteno govoreći, neophodan da bi se dodatnim dokazima potkrepili preliminarni nalazi uočeni tokom prethodnih faza preliminarne studije. Testove za utvrđivanje obima i značaja tih pitanja, međutim, treba obaviti tokom detaljne revizije. O problematičnim oblastima na koje je ukazano treba razgovarati sa zvaničnicima klijenta kako bi se u ovom trenutku pomoglo u uveravanju da revizor tačno razume predmetno stanje i da je dobio sve raspoložive informacije potrebne za donošenje odluka o obimu potrebnog revizorskog posla.

7.2.1.6. Planiranje detaljne revizije

Elementi materijalnosti i relativnog rizika moraju se uzeti u obzir kod obavljanja revizije. Standardi dužne profesionalne brige ne podrazumevaju neograničenu odgovornost za obelodanjivanje nepravilnosti i ostalih nedostataka. Najveći naponi revizora treba da budu usmereni na one oblasti u kojima mogu da postoje značajni problemi ili nedostaci, a ne na oblasti koje su relativno nevažne. Ne treba trošiti vreme na proučavanje i pribavljanje dokaza preko onoga što je neophodno za dobru osnovu za davanje profesionalnog mišljenja.

Rezultate preliminarnog pregleda treba analizirati da bi se utvrdila potreba za detaljnom revizijom i konkretne oblasti koje treba obuhvatiti. Detaljan program revizije treba pripremiti raspoređivanjem vremena predviđenog projektom (vremenski budžet) za praktičan revizorski posao u konkretnim oblastima koje revizija treba da obuhvati.

Da bi se pomoglo u identifikovanju vitalnih aktivnosti i u ocenjivanju njihovog relativnog značaja, potrebno je uraditi sledeće:

- Kratko evidentirati svaki problem na koji se naišlo tokom pregleda
- Evidentirati vašu ocenu značaja tog problema
- Evidentirati potencijalni efekat tog problema
- Evidentirati šta je potrebno i predviđeno vreme potrebno da se potvrdi obim i značaj tog problema
- Rangirati probleme po važnosti

Nakon što su ovi koraci preduzeti, treba pripremiti program detaljne revizije, rasporediti vreme za praktičan rad u skladu sa vremenskim budžetom projekta na konkretne oblasti koje će biti obuhvaćene revizijom.

7.3. TEHNIKE PRELIMINARNOG PREGLEDA

Niko se nije rodio sa znanjem i veštinom za obavljanje revizije. Revizija je primena različitih tehnika prikupljanja činjenica koje su bitne za standard na osnovu koga se revizija obavlja. Revizija može da bude težak posao, ali ako revizor uspešno prikupi potrebne informacije, imaće osećaj da je dobro obavio posao.

Pre početka revizije potrebno je napraviti listu informacija, dokumenata, evidencija i standarda koji će revizoru biti potrebni.

Tehnike o kojima se diskutuje u ovom postupku ne treba da budu smatrane kao sveuključive. Interni revizori treba da koriste samo one tehnike koje su neophodne za specifičan program ili aktivnost čiji se pregled obavlja. Oni treba stalno da se bore da razvijaju nove i efikasnije tehnike. Prilikom selekcije najboljeg metoda za pregled specifične aktivnosti interni revizor treba da koristi tehnike koje će proizvesti željeni rezultat i najmanje troškova. Najefikasniji metod može biti kombinacija nekoliko metoda zavisno od okolnosti.

7.3.1. Intervjuisanje

Preliminarni pregled obuhvata korišćenje intervju a u svakoj većoj funkcionalnoj oblasti. Intervjui moraju biti planirani unapred, i mora se imati na umu da je cilj pregleda da se obelodane oblasti sa mogućnostima za unapređenje upravljanja rizikom, kontrole, upravljanja i poslovanja.

7.3.2. Komparativna analiza

Ova tehnika obuhvata komparativne podatke, ponekad iz raznih izvora, da bi se utvrdile neuobičajene situacije, devijacije (odstupanja) ili trendovi. Podaci se mogu upoređivati sa budžetom, ranijim periodima, drugim odeljenjima, sličnim poslovanjem na drugim mestima u organizaciji, podacima izvan te delatnosti, finansijskih sa statističkim podacima i obrnuto. Kreativnost i znanje iz te oblasti će unaprediti raznovrsnost opcija koje se mogu razmotriti. Ovo je slično analitičkom pregledu objašnjenom u daljem tekstu.

7.3.3. Dijagrami tokova

Ova tehnika obuhvata mrežu dijagrama da bi se prikazali postupci koji se moraju obaviti pre nego što se uspešno može zaključiti neki program ili aktivnost. Ova tehnika može posebno da bude korisna za revizora prilikom dokumentovanja kontrola i utvrđivanja uskih grla i dupliranja u poslovanju.

Osnovna svrha pripreme dijagrama toka je identifikovanje atributa ključnih kontrola – onih atributa koji ostvaruju ciljeve kontrole. Ovo može efikasno da ukaže na slučajevne preterane ili nedovoljne kontrole i preterane obrade.

Jasnoća i jednostavnost u prezentaciji su najvažnije. Pogrešna upotreba ekstremnih detalja pre može da prikriva nego da istakne ključna mesta. Kompleksna pitanja kao što su kontrole izuzetaka mogu se bolje objasniti u priloženim tekstovima. Međutim, opisna objašnjenja treba da budu sažeta. U većini slučajeva kombinacija dijagrama toka i narativnog opisa je daleko efektivnija od bilo kog samostalnog korišćenja jednog od ova dva načina.

Treba prikazati samo transakcije/dokumente od značaja za kontrolu (tj. kontrola nad autorizacijom, evidentiranjem, čuvanjem, usaglašavanjem, vrednovanjem). Ovo se obično može postići uključivanjem samo onih aktivnosti u okviru neke primene u kojima su podaci inicirani, izmenjeni ili transferisani drugom odeljenju. Da bi proces bio prikazan dijagramom toka, on se mora raščlaniti na sastavne delove, odnosno na aktivnosti i odluke. Isto tako, imena i funkcije ljudi koji obavljaju transakcije treba naznačiti kod svake aktivnosti. Nazivi svih dokumenata takođe treba da budu uključeni u okviru simbola dokumenata.

Revizor obično dobija informacije neophodne za pripremu ili ažuriranje dijagrama toka intervjuisanjem osoblja na svakoj lokaciji o procedurama koje primenjuje i pregledom uputstava za procedure, postojećih dijagrama toka i druge systemske dokumentacije. Uzorci dokumenata se sakupljaju i svako obuhvaćeno odeljenje se ispituje o njegovim konkretnim zadacima. Upiti se mogu obavljati istovremeno sa obavljanjem pregleda transakcija, posebno kada se ažuriraju dijagrami toka. Ako je moguće, revizor treba da posmatra taj proces.

7.3.4. Upitnici o internoj kontroli

Osnovna svrha kompletiranja upitnika o internoj kontroli je identifikovanje kritičnih oblasti, dobrih strana i slabosti procesa. Imamo standardizovane upitnike za prihod, sredstva poverena na čuvanje, izdatke, platnu listu, kapitalnu opremu i potraživanja. Glavni revizor treba ovim standardizovanim upitnicima da doda pitanja ako smatra da njima nije adekvatno obuhvaćena oblast koja se razmatra.

7.3.5. Narativna tehnika

Ovo može biti često najjednostavniji i najefikasniji način da se opiše situacija ili proces. Prilikom opisa opisuju se svi koraci procesa, rizici i postojeće kontrole, dokumentacija koja nastaje u ovom procesu, postupanje sa njom, ko je sačinjava a ko verifikuje, njeno odlaganje itd.

7.3.6. Analitički pregled

Ova tehnika obuhvata uporedne rezultate kao što su prihodi, troškovi, itd. za isti entitet od perioda do perioda. Takođe, može se koristiti kada se ocenjuju promene u rezultatima

koji zavise ili na njih utiču drugi faktori. Na primer, ukoliko se broj zaposlenih povećao u odnosu na poslednji period, troškovi plata takođe treba da se povećaju pored normalnog povećanja zbog povećanja, inflacije, itd. I analitički pregled i uporedna analiza mogu predstavljati korisne primene CAATs (kompjuterskih revizijskih tehnika).

7.3.7. Matrice rizika i kontrole

Ovo sredstvo predstavlja često efikasan način da se dokumentuju podaci preliminarnog pregleda na vizuelan način. Ono može uskladiti rizike sa kontrolama, ili njihov nedostatak, i može dalje biti prilagođeno ili prošireno na unakrsno prikazivanje ili da prikaže etape programa ili rezultate ocene kontrola.

7.3.8. Istraživačko uzorkovanje

Metod istraživačkog uzorkovanja koristi slučajno (nasumice) izabrane uzorke kao sredstvo za korišćenje u vezi sa odabranim testovima revizije – normalno korišćenih za fiskalne revizije, revizije usaglašenosti i upravljačke revizije. Tri kriterijuma moraju biti zadovoljena da bi se koristilo ovo sredstvo:

- Broj stavki u kategoriji koju treba testirati (slučajevi, ugovori, prakse, itd) se može utvrditi.
- Sistem slučajnih uzoraka se može primeniti da bi se odabrale stavke za testiranje u reviziji.
- Minimum prihvatljivih grešaka se može utvrditi. Na primer, ako je stvarna stopa grešaka posle testiranja u vrednosti, ili manja od utvrđene vrednosti kao standarda, revizor može zaključiti da nije potrebno dalje testiranje. Uglavnom, ukoliko je minimalna stopa grešaka veća od utvrđene vrednosti testiranje će biti nastavljeno do zaključenja faze pregleda. Mada se ovaj metod može primeniti na manje kategorije stavki, primena ovog metoda na veće kategorije će proizvesti bolju efikasnost i manje troškove.

7.3.9. Vizuelna zapažanja

Obilazak objekata entiteta čiju reviziju treba obaviti može da otkrije (obelodani) značajne slabosti u poslovanju u raznim oblastima, uključujući superviziju, domaćinsko poslovanje, bezbednost, osiguranje, operativnu efikasnost i moral zaposlenih. Vizuelna zapažanja takođe obuhvataju skeniranje evidencija i izveštaja za neuobičajene stavke.

7.4. ZNAČAJ PRELIMINARNOG PREGLEDA

Cilj preliminarnog pregleda je sticanje dovoljnog znanja o jedinici koja je predmet razmatranja, tako da revizor može da projektuje program revizije kako bi ispunio određene ciljeve. Pregled će pomoći revizoru da utvrdi da li su određeni ciljevi ostvarivi sa dodeljenim resursima i koje procedure revizije treba primeniti na osnovu procenjenih rizika da bi se ciljevi ostvarili.

Razumeti i primeniti tehniku preliminarnog pregleda je vrlo važno za revizora kada prvi put radi neku poslovnu oblast. Njena primena je, isto tako, vrlo značajna u slučajevima kada

u preduzeću počinje prvi put da se radi revizija. Revizor se tada susreće sa činjenicom da ne zna šta mu je revizorski univerzum, i ne zna odakle da počne.

Jedan od problema u obavljanju efektivnog preliminarnog pregleda je propust da se kompletiraju sve faze ovog pregleda pre pripreme formalnog programa revizije i početka praktičnog rada.

7.4.1. Pismo o angažovanju

Mada je preliminarni pregled često prva preliminarna faza, pismo o angažovanju, predstavlja značajnu prvu fazu u objavljivanju planirane revizije, njenih ciljeva, imenovanog tima revizije, i približnih vremenskih perioda. Jedno pismo o angažovanju je obično dovoljno, međutim, u nekim situacijama može da postoji znatni vremenski period između početnog pregleda na terenu i stvarne revizije. U tom slučaju bi bilo korisno i drugo pismo o angažovanju.

Iako je posebno pismo objavljeno za raniji pregled na terenu, pismu o angažovanju ukratko su objašnjeni aranžmani za formalnu reviziju. Kao što je prethodno objašnjeno, neobjavljene revizije mogu biti opravdane u slučajevima gde postoji sumnja o prevari ili kada je jedinica veoma mala, sa evidencijama koje se lako mogu menjati. U većini slučajeva, međutim, rukovodstvo revizije treba da počne pregled sa ovim formalnim pismom o angažovanju da bi upozorilo lokalno i linijsko rukovodstvo (rukovodstvo odeljenja) o planiranom pregledu i omogućujući im da koriguju svoje rasporede vremena kako im odgovara. U nekim slučajevima menadžment klijenta može da traži odlaganje iz bilo kakvih razloga. Sa izuzetkom situacije potencijalne prevare menadžment revizije uvek pokušava da bude fleksibilan.

Imenovani revizori takođe obavljaju izvestan rad pre stvarnog rada na terenu. Ukoliko je postojao poseban pregled na terenu te rezultate treba ispitati kao i radne papire u stalnom dosijeu revizije. Za veće revizije sa više revizora programski zadaci treba da budu određeni unapred. Putni aranžmani i aranžmani smeštaja treba da budu u skladu sa politikama organizacije. Putni troškovi mogu predstavljati veći trošak za odeljenje interne revizije, posebno ako postoje mnoge, razbacane lokacije revizije, na domaćem ili međunarodnom planu. Značajne uštede kod putovanja se mogu često realizovati ako se koriste avionske karte sa popustom i ukoliko se organizuju drugi ekonomični putni aranžmani. Menadžment interne revizije mora da prihvati, međutim, da će putni troškovi uvek predstavljati veći trošak za budžet i ne treba eliminisati putovanja u lokacije sa višim revizijskim rizikom upravo zbog troškova putovanja.

Interna revizija ima odgovornost prema Komitetu za reviziju i višem rukovodstvu da podnese izveštaj o stanju strukture internih kontrola u organizaciji. Posete terenu ne treba da budu odlagane ili eliminisane zbog troškova putovanja u udaljene lokacije.

7.4.2. Potreba za upoznavanjem sa delokrugom interne revizije

Prva i možda najvažnija aktivnost internog revizora je da bude informisan o poslovnoj aktivnosti čiji pregled treba da obavi, faza revizije koja se obično naziva upoznavanje. Postoje dva šira nivoa upoznavanja. Prvi obuhvata definisanje neophodnih postupaka, ili potrebnih informacija, pre nego što se dođe na teren ili lokaciju odeljenja gde treba obaviti reviziju. Drugi nivo obuhvata šta treba uraditi na lokaciji gde treba izvršiti pregled. Pre odlaska na

određenu lokaciju menadžment revizije i određeni revizijski tim treba da obave sledeće vrste aktivnosti upoznavanja:

- **Definicija sveukupnog cilja pregleda.** Ovu definiciju cilja revizije može dati direktor interne revizije ili član tima za upravljanje revizijom. Čak i ako pregled bude zahtevan od drugog nivoa menadžmenta za delokrug planirane revizije treba da bude formalno saglasan menadžment interne revizije i organizacije na odgovarajućem nivou.
- **Diskusije o planovima revizije sa drugim zainteresovanim osobljem.** Ove diskusije treba da obuhvate ostalo osoblje na raznim nivoima odgovornosti, uključujući rukovodstvo lokacije koju treba posetiti. Ovo upoznavanje treba takođe da obuhvati druge menadžere i ključno osoblje do nivoa do kojeg su oni uključeni u definisanje delokruga revizorskog zadatka. Mada diskusije u vezi sa upoznavanjem mogu da posluže izvesnom broju namena ono pre svega služi da upozori te pojedince na činjenicu da ispitivanje treba da bude obavljeno i da se od njih dobiju bilo kakva pitanja koja treba da privuku pažnju revizije ili informacije koje mogu biti korisne u vezi sa pregledom.
- **Akumulacija svih odgovarajućih podataka.** Tim interne revizije treba da dobije i izvrši pregled svih vrsta informacija koje se mogu primeniti na planiranu reviziju. Oni takođe mogu da požele da pregledaju radne papire i izveštaje poslednje revizije i da dobiju i pregledaju sve ostale vrste izveštaja ili materijala iz drugih izvora koji mogu biti relevantni.
- **Dalji aranžmani na odgovarajućoj lokaciji.** Osim ako nema specijalnih razloga koji diktiraju da ispitivanje treba da bude obavljeno na bazi iznenađenja, interna revizija treba normalno da komunicira sa lokacijom gde se obavlja pregled i da savetuje rukovodioca odgovornog za tu funkciju u vezi sa planiranim ispitivanjem. Istovremeno potrebni pripremni i administrativni aranžmani treba da se obave i interna revizija može da se upozna sa svim lokalnim uslovima koji zahtevaju promene plana i procedura revizije.
- Kada se obave sve aktivnosti u vezi sa upoznavanjem imenovani tim revizije treba da bude spreman da pređe na određenu lokaciju – koja, svakako, može da bude geografski udaljena ili u kancelariji gde je locirana interna revizija. Postupci upoznavanja u ovoj fazi su slični vrstama aktivnosti koje se obavljaju pre dolaska na lokaciju i obuhvataju sledeće:
- **Diskusije sa odgovornim menadžerom te lokacije.** Osoblje interne revizije treba da se sastane sa lokalnim menadžerom odgovornim za mesto gde treba obaviti reviziju a to je često osoba kojoj se na kraju upućuje konačni izveštaj. Osoblje interne revizije treba da zahteva od tog menadžera da opiše poslovne aktivnosti, organizacione odnose, potencijalne problematične oblasti i druga pitanja od interesa. Diskusije u vezi sa upoznavanjem delokruga revizije bi takođe normalno obuhvatale i diskusije o ukupnom cilju ispitivanja, terminskim planovima i drugim specijalnim aranžmanima.
- **Diskusije sa drugim ključnim osobljem.** Diskusije sa odgovornim menadžerima treba da budu dopunjene diskusijama sa drugim ključnim osobljem. Ove diskusije će normalno obezbeđivati dodatne informacije o raznim podaktivnostima i istovremeno služiti kao unakrsno proveravanje sa ranije dobijenim informacijama.
- **Ispitivanja politika i procedura.** Diskusije sa osobljem na svim nivoima treba takođe da budu dopunjene ispitivanjima pisanih politika i procedura svih vrsta

koje se odnose na upravljanje i kontrolu raznih vrsta poslovnih aktivnosti koje obavlja organizaciona grupa.

Ova faza upoznavanja treba da se produži u stvarno ispitivanje u okviru interne revizije. Ovo znači da redovni program ispitivanja uključuje dalje upoznavanje sa pojedinačnim aktivnostima koje nije obuhvaćeno od strane ostalog ključnog osoblja. Ovde će biti uključene dalje diskusije sa osobljem, stvarna zapažanja, i dokumentacija procedura, uključujući pripremu dijagrama tokova. Upoznavanje omogućava internom revizoru da sazna šta ta poslovna aktivnost obuhvata, kako njome treba upravljati, kao i karakteristični rizici kontrole.

7.5. OCENA RIZIKA PRI PLANIRANJU ANGAŽOVANJA

Interni revizori treba da obave preliminarnu ocenu rizika koji su relevantni za aktivnost koja se ispituje. Ciljevi angažovanja moraju da odražavaju rezultate ove ocene.

Interni revizori razmatraju ocenu rizika koju je dalo rukovodstvo u vezi sa aktivnošću koja se revidira. Interni revizor treba da razmotri:

- Pouzdanost ocene rizika koju je izvršilo rukovodstvo.
- Procene koje je rukovodstvo uspostavilo za nadzor, izveštavanje i razrešavanje pitanja iz oblasti rizika i kontrole.
- Izveštaje rukovodstva o događajima koji su prekoračili dogovorene granice organizacijske sklonosti ka riziku i reakcije rukovodstva na te izveštaje.
- Rizike u povezanim aktivnostima relevantne za aktivnost koja se revidira.

Interni revizori pribavljaju ili ažuriraju osnovne informacije o aktivnosti koju treba pregledati kako bi utvrdili njihov uticaj na ciljeve i obuhvat angažovanja.

Interni revizori sumiraju rezultate iz pregleda ocene rizika date od strane rukovodstva, osnovnih informacija i rada na ispitivanju. Sumirani rezultati uključuju:

1. Važne probleme angažovanja i razloge zbog kojih ih treba detaljnije istražiti.
2. Ciljeve i procedure angažovanja.
3. Metodologije koje će se koristiti, kao što su na tehnologiji zasnovane revizorske tehnike i tehnike uzorkovanja.
4. Potencijalne kritične tačke, nedostatke kontrole i/ili previše kontrole.
5. Razloge za prekid angažovanja, kada je to primenljivo, ili znatne izmene ciljeva angažovanja.

Interni revizori ustanovljavaju ciljeve angažovanja koji se odnose na rizike aktivnosti koje se reviziraju. Za planirana angažovanja ciljevi proizilaze i u skladu su sa ciljevima koji su inicijalno definisani tokom procesa procene rizika iz kojih proizilazi plan interne revizije. Za neplanirana angažovanja ciljevi se utvrđuju pre početka angažovanja i osmišljeni su da bi se bavili specifičnim pitanjima iz kojih je angažovanje proizašlo.

Procene rizika izvršene za vreme procesa planiranja angažovanja koriste se za dalje definisanje inicijalnih ciljeva i identifikaciju drugih značajnih problematičnih područja.

Po identifikaciji rizika revizor određuje procedure koje treba da budu sprovedene i obuhvat (prirodu, vremenski plan i obim) ovih procedura. Procedure angažovanja sprovedene u odgovarajućem obimu su način na koji se dolazi do zaključaka u vezi sa ciljevima angažovanja.

7.6. PROGRAM REVIZIJE

Program revizije treba pripremiti posle završetka preliminarnog pregleda. Program revizije je detaljan plan rada koji treba obaviti u toku revizije. Dobro izrađen program je bitan za efikasno obavljanje projekta revizije. Interni revizori moraju da izrade i dokumentuju plan za svako angažovanje, uključujući ciljeve tog angažovanja, obuhvat, raspored vremena i alokaciju resursa.

Interni revizori planiraju i obavljaju angažovanje uz pregled i odobrenje supervizora. Pre započinjanja angažovanja interni revizor priprema program angažovanja koji:

1. Navodi ciljeve angažovanja.
2. Identifikuje tehničke zahteve, ciljeve, rizike, procese i transakcije koje će biti ispitane.
3. Navodi prirodu i stepen potrebnog testiranja.
4. Dokumentuje procedure interne revizije za prikupljanje, analizu, tumačenje i dokumentovanje informacija u toku angažovanja.
5. Program se menja po potrebi, uz odobrenje izvršnog rukovodioca revizije ili njegovog / njenog zamenika.

Izvršni rukovodilac revizije treba da zahteva određeni nivo formalnosti i dokumentacije (npr. rezultat sastanaka vezanih za planiranje, procedure za ocenu rizika, nivo detalja u radnom programu itd.) koji su primereni za organizaciju.

Cilj programa revizije je da obezbedi, između ostalih aktivnosti, smernice (uputstva) za testove sa ciljem da se:

- Potvrdi adekvatnost određenog plana kontrola.
- Potvrdi kontinuirana efikasnost funkcionisanja kontrola.
- Ocene efekti ili potencijalni efekti neadekvatno planiranih ili nedostajućih kontrola da bi se obezbedile preporuke za unapređenje.
- Sakupe nedostajuće informacije potrebne za ocenu rizika i odgovarajućih kontrola i ukupnog kontrolnog okruženja.

Program revizije može predstavljati smernice ili detaljnu listu revizijskih procedura koje treba obaviti u toku revizije. Procedure (postupci) treba da budu tako planirane da se obezbede dokazi na osnovu kojih interni revizor može da donosi zaključke ili preporuke. Procedure predstavljaju korake koje interni revizor treba da preduzme da bi zadovoljio ciljeve iz delokruga projekta revizije. Program treba da bude planiran tako da, između ostalog, odgovori na sledeća pitanja:

1. Šta treba da bude urađeno?
2. Zašto to treba uraditi (cilj revizije)?
3. Kako to treba uraditi (uključujući smernice za selekciju uzoraka)?
4. Gde to treba uraditi?
5. Ko će to uraditi?
6. Koliko će to dugo trajati?
7. Kada treba da bude završeno?

Dobro isplaniran program obezbeđuje:

- Sistematski plan za svaku fazu rada koji se može dostaviti celokupnom revizijskom osoblju.

- Sredstvo samokontrole za imenovano (postavljeno) revizijsko osoblje.
- Sredstvo kojim supervizor/menadžer može da prati i upoređi rad sa odobrenim planovima.
- Pomoć u obuci neiskusnih članova osoblja i njihovo upoznavanje sa delokrugom, ciljevima i etapama rada revizije.
- Osnova za evidentiranje kratkog pregleda rada koji je stvarno obavljen.
- Pomoć supervizoru/menadžeru da smanji nivo direktnog supervizorskog truda (rada).
- Pomoć pri upoznavanju sledećeg revizijskog osoblja sa prirodom ranije obavljenog posla.

Program sadrži specifične smernice (uputstva) za obavljanje zadataka. On sadrži ciljeve poslovanja koje je predmet ispitivanja. Za svaki segment revizije program treba da:

- Navede listu rizika koja mora biti obuhvaćena tim segmentom;
- Pokaže za svaki rizik kontrole koje postoje ili koje su potrebne da bi zaštitile od određenog rizika;
- Pokaže za svaku navedenu kontrolu faze rada potrebnog za testiranje efikasnosti tih kontrola, ili da obezbedi preporuke koje su potrebne za uvođenje potrebnih kontrola; i
- Obezbedi prostor za inicijale revizora koji obavlja određenu fazu revizije, pozivanje na odgovarajuće radne papire revizije, i kratke komentare.

Matrica rizika i kontrola se može izraditi da bi se dao kratak pregled navedenih informacija. Na osnovu vrednovanja internih kontrola i procene rizika, revizor sastavlja plan revizije, koji podrazumeva koje dokaze treba da pribavi i koliko dokaza. Taj plan se faktički dokumentuje u vidu programa revizije koji, zapravo, predstavlja spisak postupaka revizije koje je potrebno izvršiti. Opisuju se postupci koje treba izvesti i on sadrži prostor za povezivanje sa relevantnim radnim papirima, koji prikazuju izvršene postupke, i prostor gde revizor treba da stavi svoj paraf kada izvrši odgovarajući postupak.

7.6.1. Uloga programa revizije

Programom revizije se utvrđuju procedure potrebne da se obavi revizija na efikasan način. On obuhvata detaljan plan rada koji treba da se obavi i faze potrebne da se postignu ciljevi revizije. Treba da postoji dovoljno detalja za manje iskusno osoblje koje treba da obavi te faze, međutim, ne treba da ima preterano detalja što može da prouzrokuje da revizori te faze obavljaju rutinski i ugroze svoje mišljenje.

Dobro isplaniran program revizije obezbeđuje da se obave okvirni poslovi (glavne činjenice) kojim se stimuliše temeljno upoznavanje jedinice koja je predmet revizije. On služi kao priručnik za određivanje poslova i time kontrolu projekta od početka do kraja. Kreira dokumentaciju i dokaze da je posao obavljen. Pomaže menadžmentu prilikom pregleda kojim se obezbeđuje kvalitet. Uverava menadžment da su sve oblasti rizika obuhvaćene.

Oblasti koje treba da budu obuhvaćene programom revizije uključuju ciljeve revizije, procedure testiranja, veličinu uzoraka, selekciju uzoraka, vremenski period, izveštaje za selekciju uzoraka, izveštaje i dokumentaciju koji su predmet pregleda kao i attribute za testiranje.

Program treba da bude sastavljen pre početka rada na terenu i da bude odobren od strane direktora za reviziju ili drugog rukovodstva za reviziju. Programi revizije nisu sazdani od kamena i stoga se mogu modifikovati u toku revizije zavisno od rezultata testova ili novih dobijenih informacija. Međutim, sve promene programa revizije ili procedure treba da pregleda i odobri direktor interne revizije ili neki drugi odgovarajući rukovodilac za reviziju.

Revizorski program detaljno opisuje prirodu, vreme i obim revizorskih procedura. Na primer, u revizorskom programu se navodi koje procedure treba primeniti, broj transakcija koje treba testirati, dinarske iznose koje treba verifikovati, i kada će procedure biti primenjene. Revizorski programi se pripremaju za svaku reviziju, za sva značajna područja, račune i druge značajne segmente revizije. Revizorski programi prevode revizorski pristup u potpune opise rada koji treba obaviti, predstavljaju evidenciju koja može da se ispita i odobri pre nego što se počne sa radom i pomaže revizoru da potvrdi adekvatnost obavljenog rada. Prilikom pripremanja programa interni revizori treba da imaju na umu sledeće:

1. Revizorski programi ne sadrže opšta uputstva. Na primer umesto da se kaže „proveri velika zaduženja”, „ispitaj najveće iznose” ili „odaberi značajne stavke” program ukazuje na kriterijume za selekciju kao što je: „izaberi sve kredite veće od 100.000 dinara”, ili „izaberi sve kredite koji su u docnji preko 60 dana i veće od 10.000 dinara”. Revizorski program izbegava nejasne instrukcije kao što je „proveri ako oceniš da je neophodno”. Efikasno izvršenje revizorskog programa se postiže samo ako su programi jasni u pogledu prirode, vremena i obima procedura.
2. Rukovodilac revizije ili viši autoritet treba da odobri sve revizorske programe. Generalno, odobrenje bi trebalo obezbediti pre nekog značajnog revizorskog testiranja da bi se izbegle nepotrebne ili neadekvatne procedure.
3. Revizorski programi se dopunjavaju radnim papirima kojima se dokumentuju revizorske procedure isto kao i pisanim informacijama pripremljenim tokom revizije. Zaključci doneti kroz primenu procedura mogu biti dokumentovani kratkim beleškama u radnim papirima kojim se evidentira izvršenje revizorskih postupaka. U slučaju kompleksnih ili kontraverznih pitanja može se koristiti pregled sumiranih pitanja po njihovom značaju.

7.7. KONTROLNE LISTE

Kontrolna lista je obavezan alat koji revizor koristi za usklađivanje onoga što bi subjekat revizije trebao da radi sa onim što je zaista urađeno. Kontrolna lista je kao spisak za kupovinu. Revizor zapisuje ono što će tražiti i priprema listu pre odlaska u prodavnicu. Na njoj takođe ima mesta za revizorske beleške, praćenje intervjua koje je revizor obavio i za unošenje primedbi (dokaza). Kontrolna lista treba da bude sačinjena tako da revizoru pomogne tokom faze obavljanja revizije. Kontrolna lista može da sadrži pitanja ili tvrdnje. Ona treba da budete u mogućnosti da potpuno ispoštujete standard, proceduru, klauzulu, stav itd.

Možda će revizor dobiti već pripremljenu kontrolnu listu, ali i dalje mora znati kako se sačinjavaju kontrolne liste i kako se na njih dodaju pitanja na koja subjekat revizije treba da odgovori.

Svrha kontrolne liste je da pomogne revizoru u prikupljanju informacija. Ona pomaže u pregledu i ostavlja revizoru mesta da unese informacije. Kontrolna lista može da uključi pitanja, niz tvrdnji ili čak ključnih reči organizovanih kao prikaz, radna tabela, dijagram toka ili stablo.

Pravila za kontrolne liste:

1. Priprema se pre faze obavljanja revizije.
2. Povezuje pitanje, tvrdnju ili ključnu reč sa izvorom zahteva.
3. Ostaviti prostor za komentare i primedbe.

Tehnički pristup u sačinjavanju pitanja na kontrolnoj listi je da ona budu takva da odgovor bude *da* ili *ne* i da se odnose na jednu stvar.

Ali, iako kontrolna lista sa pitanjima na koja se odgovara sa „da” ili „ne” omogućava odlično praćenje zahteva, ona mogu biti bez efekta ako se koriste kao pitanja za intervju. Ako joj se postavi pitanje na koje se odgovara sa „da” ili „ne”, osoba koju revizor intervjuiše može tako i da odgovori. Pitanja revizora za intervju treba da budu takva da se na njih daje pun odgovor (o tehnikama intervjuisanja biće reči u fazi obavljanja revizije).

Kontrolna lista treba da bude pravilno identifikovana (strana, verzija, naslov), uključujući pitanja koja se postavljaju ili tvrdnje koje se navode, tako da se treba ostaviti prostor za planove prikupljanja i za unošenje primedbi.

Kad revizor uđe u oblast u kojoj se revizija obavlja, on će tačno znati šta da traži i koga da sluša. Dok revizor posmatra i sluša šta mu ljudi govore, objašnjavajući kako obavljaju svoj posao, on dobija odgovore na pitanja sa kontrolne liste. Ova tehnika je temeljna, može se pratiti i predstavlja ključ uspešne i efektivne revizije.

Ako subjekat revizije traži da vidi kontrolnu listu, u redu je da mu se da nepopunjena lista. Međutim, nije preporučljivo da se kontrolna lista na kojoj se nalaze beleške revizora ili podaci koji su se dobili i planovi uzorkovanja daje van revizirane organizacione jedinice. Ako su klijentu poznati revizorski planovi prikupljanja i uzorkovanja, unapred mu treba dati informacije u vezi sa revizorskim dokazima koji su planirani da se prikupe. Kompletirana revizorska kontrolna lista može ali ne mora da uđe u završni izveštaj, ali može da postoji zahtev da ona bude priložena sa drugim radnim listama iz revizije.

Kontrolna lista treba da:

- Da strukturu i redosled
- Obezbedi traženo obuhvatanje
- Predstavlja sredstvo komunikacije
- Bude mesto evidentiranja podataka/dokaza
- Bude vremensko pomagalo

Već postojeće kontrolne liste možda nisu fleksibilne u meri u kojoj je to revizoru potrebno za konkretnu reviziju. Postojeće kontrolne liste su dobre za potrebe poređenja npr. različitih dobavljača ili poslovnih organizacija. Kad se internim revizorima daju već postojeće kontrolne liste da ih koriste, oni treba da ih prouče i shvate pre revizije. Interni revizori takođe treba da budu spremi da u te kontrolne liste unesu dodatna pitanja uzeta iz dokumentacije subjekta revizije.

7.8. UZORKOVANJE U INTERNOJ REVIZIJI

7.8.1. Revizijsko uzorkovanje

Koncept uzorkovanja u reviziji se zasniva na generalno valjanoj i matematički dokazivoj pretpostavci da analiza reprezentativnog uzorka koji je uzet iz jedne stavke tačno odražava

karakteristike cele grupe. Svrha revizije je da se postigne razumno uverenje da kontrole funkcionišu onako kako su dizajnirane i da su salda na računima tačno evidentirana. Pošto je cilj revizije da se stekne razumno, a ne i apsolutno uverenje, obično nije efikasno da revizor pregleda sve transakcije kako bi utvrdio da li su sve pravilno obrađene. Zbog toga revizor koristi metode i tehnike uzorkovanja da bi verifikovao transakcije, kontrole i salda na računima na bazi testa.

Kada se koriste statističke ili nestatističke metode uzorkovanja, revizor treba da kreira i odabere revizijski uzorak, izvrši procedure revizije i oceni uzorke kako bi došao do dovoljnih, pouzdanih relevantnih i korisnih revizijskih dokaza. Pri formiranju revizijskog mišljenja revizori često ne pregledaju sve raspoložive informacije pošto to može biti nepraktično, a do neospornih zaključaka se može doći i revizijskim uzorkovanjem.

Revizijsko uzorkovanje se definiše kao primena procedura revizije na manje od 100% populacije kojim se revizoru omogućuje da oceni revizijske dokaze o nekoj karakteristici izbranih stavki za svrhe formiranja ili pomoći pri formiranju zaključaka o populaciji. Nestatističko uzorkovanje nije bazirano na statističkim metodama, a rezultati ne treba da se izvode za celu populaciju pošto uzorak verovatno neće biti reprezentativan za celokupnu populaciju.

7.8.2. Kreiranje uzorka

Kada se utvrđuju veličina i struktura revizijskog uzorka, revizori treba da razmatraju konkretne ciljeve revizije, prirodu populacije i metode uzorkovanja i selekcije. Revizor treba da razmatra potrebu uključivanja odgovarajućih stručnjaka i proces kreiranja i analize uzoraka.

Jedinica uzorka - Jedinica uzorka će zavistiti od namene uzorka. Za testiranje usklađenosti kontrola, tipično se koristi uzorak karakteristike, gde je jedinica uzorka neki događaj ili transakcija (na primer, kontrola tipa odobravanja fakture). Za suštinska testiranja često se koristi uzorkovanje na bazi varijabli ili na bazi procene pri čemu je jedinica uzorka često monetarna jedinica.

Ciljevi revizije - Revizor treba da razmotri konkretne ciljeve revizije koje treba ostvariti i revizijske procedure uz čiju upotrebu je verovatnoća ostvarenja tih ciljeva najveća. Kada je revizijsko uzorkovanje prikladno treba razmotriti prirodu revizijskih dokaza koji se traže i moguće greške.

Populacija - Populacija je celokupni skup podataka iz kojih revizor izdvaja uzorak kako bi izveo zaključak o populaciji. Stoga, populacija iz koje se izvlači uzorak mora da bude odgovarajuća i potvrđena kao potpuna za konkretni cilj revizije.

Stratifikacija - Stratifikacija se može koristiti kao pomoć efikasnom i efektivnom kreiranju uzorka. Stratifikacija je proces deljenja populacije na podpopulacije sa sličnim karakteristikama, eksplicitno definisanim, tako da svaka jedinica uzorka može da pripada samo jednoj podpopulaciji.

Veličina uzorka Kada se određuje veličina uzorka, revizor treba da razmotri rizik uzorkovanja, kolika greška bi bila prihvatljiva i u kojoj meri se očekuju greške.

Rizik uzorkovanja - Rizik uzorkovanja se javlja kada postoji mogućnost da se zaključak revizora može razlikovati od zaključka do kog bi se došlo ukoliko bi se cela populacija podvrgla istoj revizijskoj proceduri. Nivo rizika uzorkovanja koji je revizor voljan da prihvati

utiče na veličinu uzorka. Rizik uzorkovanja treba da se razmatra u poređenju sa modelom rizika revizije i njegovim komponentama, inherentnim, kontrolnim i detekcionim rizikom.

Tolerantna greška - Tolerantna greška je maksimalna greška u populaciji koju su revizori voljni da prihvate, a ipak zaključuje da je cilj revizije ostvaren. U slučaju suštinskog testiranja, tolerantna greška se odnosi na revizorovo rasuđivanje o materijalnoj značajnosti. U slučaju testiranja usklađenosti, to je maksimalna stopa devijacije od propisane kontrolne procedure koju je revizor voljan da prihvati.

Očekivana greška - Ukoliko revizor očekuje da će greške biti prisutne u populaciji, onda se obično mora pregledati veći uzorak od onog koji se koristi kada se greške ne očekuju, kako bi se zaključilo da postojeća greška u populaciji nije veća od planirane tolerantne greške. Manji uzorci su opravdani kada se očekuje da će populacija biti bez grešaka. Kada se određuje očekivana greška u populaciji, revizor treba da razmatra pitanja poput nivoa grešaka identifikovanih tokom prethodno izvršenih revizija, izmene procedura organizacije i podataka koji su dobijeni posle ocene interne kontrole i na osnovu rezultata procedura analitičkog ispitivanja.

Kod provere transakcija obično je dovoljno pratiti po jedan tip transakcija. Ta transakcija predstavlja uzorak strukture sistema, ali njeno praćenje ne omogućava zaključivanje o valjanosti drugih transakcija. Kod analitičkih pregleda uzorkovanje je neprimenjivo. Kod funkcionalnih testova, ispitivanje jedne stavke demonstrira postojanje kontrola, a u većini slučajeva, ispitivanje nekoliko stavki demonstrira da li kontrole funkcionišu i da li postoje nadzorne kontrole koje mogu da obezbede njihovu stalnost. Stalnost kontrole je upravo cilj testa. Dakle, kod testiranja kontrola revizor ispituje uzorak stavki imajući u vidu neku karakteristiku. Na primer, prilikom testiranja da li postoje odgovarajuće kontrole kod odobravanja kredita, revizor odabira uzorak kredita i traži odgovarajuće odobrenje u zapisnicima sa sastanaka kreditnog odbora. Pošto revizor traži određene karakteristike, odnosno atribute, ova vrsta uzorkovanja se zove **atributivno uzorkovanje**.

Kod supstantivnih testova revizor ispituje uzorak stavki da bi potvrdio saldo na računu ili pravilno evidentiranje vrste transakcija. Na primer, kod testiranja da li je kreditni portfolio pravilno prikazan, revizor može da potvrdi neusaglašene iznose sa zajmoprincipima na osnovu uzorka odabranih kredita.

Korišćenjem uzorka revizor je efikasniji nego kada pregleda sve transakcije i događaje. Međutim, iako je efikasniji, revizor uzima dodatni rizik koji nastaje iz činjenice da nije pregledao sve transakcije i događaje. Ovo se naziva **rizikom uzorkovanja**. Drugim rečima, rizik uzorkovanja je rizik da revizor dođe do pogrešnog zaključka jer nije ispitao sve stavke jedne populacije. Na primer, revizor je pregledao uzorak kreditnih dosijea i zaključio je, na osnovu uzorka, da se poštuju standardi sadržine kreditnog dosijea. Međutim, postoji mogućnost i da je revizor uzeo druga dosija kao uzorak da bi došao do drugačijeg zaključka. Dakle, prilikom korišćenja uzorkovanja revizor je izložen riziku uzorkovanja jer uzorak nije savršen predstavnik populacije koja je predmet revizije.

Drugi način da se posmatra rizik uzorkovanja je da se sagleda njegova dopuna, a to je **stepen pouzdanosti**. Ako revizor ispituje sve stavke jedne populacije onda je on 100% uveren u rezultate a rizik uzorkovanja je nula. Međutim, ako revizor ispita samo uzorak stavki jedne populacije, rizik uzorkovanja je veći od nule a stepen pouzdanosti se srazmerno smanjuje. Na primer, ako revizor planira da bude 80% uveren u postupak uzorkovanja, onda je rizik uzorkovanja za odabrani postupak 20%.

Prema tome, kod uzorkovanja je od bitnog značaja da revizor sledi odgovarajuće tehnike uzorkovanja, da bi nivo rizika uzorkovanja održao na prihvatljivo niskom nivou.

Kao što je već rečeno, rizik uzorkovanja je rizik da uzorak neće biti potpuno reprezentativan za populaciju, zbog čega revizor može da dođe do pogrešnih zaključaka. Kod *atributivnog uzorkovanja*, kada revizor testira sistem internih kontrola, revizor može da pogreši u dva pravca:

- **Preterano oslanjanje** – uzorak navodi revizora da zaključi da interne kontrole pravilno funkcionišu, a zapravo sistem nije efektivan. Znači, revizor nehotično pravi grešku da se preterano pouzda u sistem internih kontrola koji u stvari ne funkcioniše efektivno.
- **Nedovoljno oslanjanje** – uzorak navodi revizora da zaključi da interne kontrole ne funkcionišu pravilno, a u stvari je sistem efektivan. Tako revizor, ne znajući, pravi grešku što se ne oslanja na prihvatljivo dobar sistem internih kontrola.

Greška nedovoljnog oslanjanja za revizora predstavlja problem efikasnosti, jer se on ne oslanja na sistem kontrola. Međutim, greška preteranog oslanjanja predstavlja problem efektivnosti revizije jer revizor ne uočava nedostatke u sistemu. Prema tome, kod planiranja postupaka atributivnog uzorkovanja, revizor pokušava da ne napravi grešku preteranog oslanjanja tako što će uzeti veći uzorak.

Kod *supstantivnih testova (testova ispitivanja valjanosti)*, rizik uzorkovanja će dovesti do greške revizora na sledeći način:

- **Pogrešno prihvatanje** – ispitani uzorak navodi revizora da zaključi da je saldo ili vrsta transakcije adekvatno evidentirana (odnosno revizor „prihvata“ evidentirana salda), a u stvari, saldo ili vrsta transakcije je materijalno pogrešno prikazana.
- **Pogrešno odbacivanje** – ispitani uzorak navodi revizora da zaključi da saldo ili vrsta transakcije nije adekvatno evidentirana (odnosno revizor „odbacuje“ evidentirani saldo), a zapravo saldo ili vrsta transakcije nije materijalno pogrešno prikazana.

Greška pogrešnog odbacivanja predstavlja problem neefikasnosti, pošto će revizor najverovatnije da uradi dodatne postupke da bi prikupio dodatne dokaze i došao do tačnih zaključaka o tome da li je stavka zaista tačno prikazana. S druge strane, pogrešno prihvatanje predstavlja problem efektivnosti jer je revizor propustio da otkrije materijalno značajno pogrešno prikazano stanje ili vrstu transakcija. Revizori kontrolišu ovu vrstu greške tako što uzimaju odgovarajuće veći uzorak.

7.8.3. Drugi rizici

Dok su gore navedeni rizici inherentni za sve postupke uzorkovanja, postoje drugi rizici koji nisu vezani za uzorkovanje, a prisutni su u svim postupcima revizije. Ovi drugi rizici nastaju zbog ljudske greške u postupku revizije i postoje čak i kad je ispitano 100% populacije. Primeri tih rizika:

- primena pogrešnih postupaka revizije
- propust da se prepozna greška ili pogrešno prikazivanje
- pogrešno tumačenje rezultata

Najbolji način da se kontrolišu rizici uzorkovanja i drugi rizici je da se primenjuju standardi revizije koji obezbeđuju da se revizija pravilno planira i da se revizori adekvatno obučavaju za dodeljene zadatke i da se nadzire kako oni izvršavaju zadatke.

7.8.4. Postupci uzorkovanja

Kod uzorkovanja revizor mora prvo da odluči da li će da koristi statističke ili druge metode. Kod uzorkovanja koje nije statističko revizor koristi profesionalnu procenu, bez prednosti koje imaju statističke teorije, da bi kvantifikovao rizik. Kod statističkog uzorkovanja, gde procena revizora takođe ima veliku ulogu, njegova procena je bazirana na statističkim teorijama verovatnoće. Bez obzira na vrstu uzorkovanja, osnovi postupci su isti:

- Utvrditi cilj testa.
- Definisati odstupanja.
- Definisati populaciju.
- Odabrati metod uzorkovanja.
- Utvrditi veličinu uzorka.
- Testirati kontrolne postupke.
- Vrednovati dokaze.

- 1. Utvrditi cilj testa** – definisanje cilja testa je prvi vitalni korak koji omogućava da revizor pažljivo razmotri test koji treba da izvrši i da li će testom da postigne željeni cilj. Pored toga, definisanje cilja ima dodatnu povoljnost jer predstavlja uputstvo za revizore koji će izvršiti odgovarajuće postupke. Na primer, hoćemo da proverimo da li su devizne transakcije usaglašene sa nezavisnim konfirmacijama (izdate nezavisno od deviznog odeljenja).
- 2. Odrediti šta se smatra odstupanjem** – određivanje odstupanja je značajno kao putokaz za manje iskusne revizore. Revizor koji planira postupke uzorkovanja ne treba da ostavi mlađem revizoru na teret da on utvrdi šta se smatra prihvatljivim a šta zaista predstavlja „izuzetak za reviziju“. Revizor mora da proceni koja stopa odstupanja ili greške u populaciji ukazuje na problem, da li je to 5% ili 10% ili 20% ili 30%.

Pretpostavimo da može da postoji odstupanje kod inostranih transakcija u vrednosti od 150.000 SAD dolara, a da zbog toga ne dođe do značajne greške u procenivanju transakcija.

Ukupna godišnja vrednost transakcija iznosi 8,5 miliona SAD dolara, te je naša prihvatljiva stopa odstupanja oko 1,8%.

Ako će revizor da prihvati samo malu stopu odstupanja (recimo 1,8%) onda on mora da testira veliki uzorak deviznih transakcija.

Opšte je pravilo da što je veća verovatnoća da će greška da dovede do pogrešnog prikazivanja finansijskih informacija, biće niža gornja granica prihvatljive stope odstupanja.

- 3. Definisati populaciju i uzorak** – definisanje ciljne populacije i uzorka pomaže da se uverimo da stavke populacije nisu slučajno izostavljene iz plana uzorkovanja. Na

primer, kod depozita, populaciju mogu da predstavljaju svi deponenti, svi depozitni računi ili svi depozitni računi sa saldnom koji nije nula.

4. Odabirati odgovarajući metod uzorkovanja – pošto odluči da li će da koristi statističko ili drugo uzorkovanje, revizor mora da odluči koji metod da primeni. Na primer, da bi potvrdio uzorak kredita, revizor može da izabere uzorkovanje po novčanoj jedinici.

Popularan metod statističkog uzorkovanja je *metod monetarne jedinice*. Mnogi revizori koriste metod monetarne jedinice jer ima prednosti koje imaju i drugi statistički metodi, a revizor ne mora da zna (ili da proceni) standardno odstupanje populacije da bi utvrdio veličinu uzorka. Ovo je naročito zgodan metod zbog što ima efekat stratifikovanja populacije tako da veće stavke imaju veće šanse da budu odabrane. Iako je ovo efektivna tehnika uzorkovanja, prilikom odlučivanja da li da upotrebi ovu metodu, revizor treba da ima u vidu sledeće:

- Ovaj metod je prikladan samo kad se ne očekuju greške (ili se očekuje malo grešaka). Ako se očekuju greške, onda se veličina uzorka drastično povećava te ovaj metod postaje neefikasan.
- Ovaj metod je najefektivniji kod nalaženja grešaka procenjivanja jer se uglavnom biraju velike stavke. Prema tome, on neće biti adekvatan za reviziju oblasti gde su moguća potcenjivanja vrednosti (kao kod obaveza).
- Treba izvršiti korekcije kada se testiraju salda u populaciji koja imaju negativni ili saldo nula.
- Kod odabiranja uzorka interni revizori moraju da se rukovode sledećim kriterijumima:
- Uzorci moraju da budu izabrani iz populacije na koju će se odnositi zaključak revizije. Na primer, uzorci treba da budu iz perioda koji je predmet revizije.
- Uzorak mora da bude reprezentativan. U ovom kontekstu reprezentativan znači da uzorak ima karakteristike populacije.

Da bi se postiglo da uzorak bude reprezentativan koriste se sledeće tehnike:

Kod **slučajnog uzorka** svaka stavka u populaciji ima podjednaku šansu da bude izabrana. Ovo je najprikladnije kod jedinica populacije koje sadrže unapred numerisana dokumenta. Ako to nije slučaj, onda revizor svakoj jedinici populacije daje određeni broj i onda napravi selekciju brojeva nasumice radi utvrđivanja jedinice uzorka. Slučajni brojevi mogu da se dobiju iz tabele sa slučajnim brojevima ili mogu da se dobiju iz softverskog paketa za statističko uzorkovanje, kao što je Microsoft Excel. Uzorak se izabere pomoću tablice slučajnih brojeva ili kompjuterski generisanih slučajnih brojeva.

Drugi često korišćen metod odabira je sistematski odabir. Iako nije u potpunosti slučajan, **sistematski odabir** je sličan slučajnom odabiru i relativno lako primenjiv u praksi. Kod sistematskog odabira, koristi se **interval preskoka** da bi se preskakanjem određenog broja stavki izabrala neka stavka u populaciji. Interval preskoka se izračunava tako što se ukupan iznos populacije podeli sa potrebnim brojem uzoraka. Na primer, ako imamo 800 komitenata zajmoprimaca a revizor želi da izabere 20 komitenata za testiranje, on će podeliti 800 sa 20 da bi dobio interval preskoka od 40. Zatim će revizor izabrati svakog 40. komitenta za testiranje.

Kod **stratifikovanog uzorkovanja** stavke u populaciji se grupišu u segmente i vrši se odabir uzorka iz svakog segmenta kao da se radi o drugoj populaciji. Revizor procenjuje kako će populaciju podeliti na segmente i to prema nekom posebnom značaju. Različiti postupci revizije mogu da se primene na raznim stranama. Na primer, kod kredita, svi krediti u gornjoj strati mogu da se potvrde pomoću pozitivnih konfirmacija, uzorak kredita u srednjoj strati može da se potvrdi pomoću pozitivnih konfirmacija, a uzorak kredita iz donje strate može da se potvrdi pomoću negativnih konfirmacija.

Druge tehnike odabira uzorka su manje formalne i ne treba da liče na slučajno uzorkovanje. Dve uobičajene forme neformalnog uzorkovanja su hazardna i ciljna.

Hazardna – stavke se biraju nasumice iz celokupne populacije. Na primer, 3.000 obračuna se drže u fioci za dokumentaciju dubine 30 cm, i revizor želi da izabere 50 obračuna radi potvrđivanja. On može ili da izabere po dva obračuna na svakih par santimetara ili otprilike svaki 60. obračun, ili pak potpuno nasumice. Ovaj metod može da ima za posledicu rezultate koji navode na pogrešne zaključke, i treba ga koristiti samo kao poslednje sredstvo.

Ciljna – Stavke se biraju jer imaju karakteristike koje su važne za revizora. Na primer, interni revizor može da zna da je određena vrsta transakcije pogrešno prikazana jer interne kontrole nad obradom te transakcije nisu efektivne ili zbog složenosti te vrste stavki. Interni revizor će možda hteti da ispita sve račune iznad nekog utvrđenog dinarskog iznosa, sve starije račune ili sve transakcije koje su evidentirane u određenom periodu.

I na kraju, revizori ponekad koriste metod blok uzorkovanja. Kod **blok uzorkovanja** sve stavke u okviru nekog vremenskog perioda ili prostora se biraju za testiranje. Na primer, svi obračuni zarada za određeni period obračuna zarada, svi obračuni u određenom odeljku za odlaganje dokumentacije, ili svi krediti koji su pušteni u određenom mesecu. Iako je praktičan, blok uzorak nije reprezentativan i revizori moraju da paze jer rezultat revizije bloka ne može da se projektuje na celu populaciju.

Pored toga, izbor grupe stavki nije mnogo poželjan metod jer je teško dobiti dobar uzorak koji bi bio efikasan. Kada revizor ima dovoljno grupa stavki onda ima i ogroman broj transakcija da pregleda, što uzima previše vremena.

5. Utvrditi veličinu uzorka – Utvrđivanje veličine uzorka obezbeđuje da se uzme dovoljno veliki uzorak kako bi revizor mogao da dođe do zaključaka o populaciji, a opet da uzorak bude dovoljno mali kako bi revizor bio efikasan.

Treba pažljivo razmotriti koliko će jedinica populacije biti predmet revizije. Prilikom utvrđivanja veličine uzorka treba razmotriti sledeće:

- Rizik uzorka
- Prihvatljivu stopu odstupanja
- Očekivanu stopu odstupanja
- Veličinu populacije

Rizik uzorka:

Što više revizor zna o populaciji manja je verovatnoća greške u odabranoj tehnici uzorkovanja. Takođe, što je veći uzorak manja je verovatnoća da se dođe do pogrešnog zaključka. Rizik uzorka se smanjuje kada se veličina uzorka poveća. S druge strane, što je veći prihvatljivi stepen odstupanja, manji je uzorak. Revizor treba da meri veličinu odbranog uzorka sa faktorom rizika.

Prihvatljiva stopa odstupanja:

Kod *uzorkovanja koje nije na bazi statističkog uzorka*, revizor može da utvrdi veličinu uzorka na osnovu raznih faktora kao što su rezultati iz prethodne godine, priroda populacije, broj stavki i svoje procene. Sledi jednostavno uputstvo koje se zasniva na procenjenom nivou kontrolnog rizika:

<u>Nivo kontrolnog rizika</u>	<u>Veličina uzorka</u>
Neznatno ispod maksimuma	10 – 15
Umeren	20 - 35
Nizak	30 – 60

Kod *statističkog uzorkovanja* objavljene tabele omogućavaju lako utvrđivanje veličine uzorka. Tabele su tako sačinjene da revizor može da postavi parametre koji se odnose na nivo rizika koji je voljan da prihvati, iznos greške u populaciji koji očekuje i nivo greške u populaciji koji je on voljan da prihvati, a da ipak dođe do povoljnog revizorskog zaključka. Na primer, kod *atributivnog uzorkovanja* revizor bira tabelu za veličinu uzorka koja odgovara prihvatljivom nivou rizika da se kontrolni rizik suviše nisko proceni – recimo 5%. Koristeći tabelu za 5%, revizor utvrđuje veličinu uzorka na osnovu svoje procene prihvatljive greške i očekivane greške.

Kod *supstantivnog testiranja (testova ispitivanja valjanosti)* uzorci koji nisu statistički mogu takođe da se dobiju na osnovu rezultata iz prethodne godine, prirode populacije, broja stavki u populaciji i procene revizora. Na primer, revizor može da odluči da testira sve stavke (100%) iznad određenog dinarskog iznosa, a da iz ostatka stavki u populaciji testira uzorak koji je izabrao na osnovu svoje procene. S druge strane, može da utvrdi veličinu uzorka na osnovu svoje odluke koja se bazira na knjigovodstvenoj vrednosti populacije, iznosu prihvatljive greške, procenjenom nivou inherentnog i kontrolnog rizika i rizika da pomoću drugih postupaka revizije (a ne uzorkovanja) neće otkriti materijalnu grešku.

Ako se statističko uzorkovanje koristi za supstantivne testove, revizor utvrđuje veličinu uzorka na osnovu parametara koje sam postavlja. Kod procenjivanja varijabila, odnosno tačnosti nekog iznosa, sledeći faktori utiču na veličinu uzorka:

- veličina populacije
- rizik netačnog prihvatanja
- procenjena standardna odstupanja populacije
- prihvatljiva greška
- očekivana greška

6. Izvesti postupke revizije – izvršavanje postupaka revizije kod svih odabranih stavki je od osnovnog značaja. Greške koje se naprave prilikom ispitivanja uzorka će se projektovati na konačne rezultate i mogu da dovedu do pogrešnog zaključka o populaciji. To su greške koje nisu vezane za uzorkovanje i mogu da nastanu nezavisno od primenjenog metoda uzorkovanja.

Revizor mora da utvrdi uzrok i značaj za reviziju svakog izuzetka. To je mnogo lakše uraditi ako su cilj, karakteristika koja se testira i način odmeravanja strogo definisani. S druge strane, revizor mora da pazi da ga te definicije ne odvrte od drugih neočekivanih implikacija nekog izuzetka. Ako se naiđe na nepredviđene karakteristike njih treba podvrći upotrebljenim tehnikama uzorkovanja, ili da budu novi uzorak na koji će se primeniti druga tehnika.

7. Vrednovati rezultate uzorkovanja – vrednovanje odstupanja ili izuzetaka i pravljenje zaključaka o populaciji kao celini je konačan zadatak revizora.

Pošto se izvrše svi postupci revizije za sve odabrane uzorke, revizor mora da vrednuje rezultate i da donese revizorski zaključak. Kod atributivnog uzorkovanja, cilj revizije je da se procene određene karakteristike populacije na osnovu stope odstupanja uzorka. Kod *nestatističkog uzorkovanja* revizor poredi stopu odstupanja uzorka sa očekivanom stopom odstupanja koju je postavio u toku procesa utvrđivanja veličine uzorka:

- ako je stopa odstupanja uzorka veća od očekivane stope, revizor će da zaključi da kontrola ne funkcioniše kako treba.
- ako je stopa odstupanja uzorka manja od očekivane stope, revizor će da zaključi da kontrola pravilno funkcioniše.

Kod *atributivnog uzorkovanja na bazi statističkog uzorka*, proces evaluacije se sastoji u poređenju stvarne stope odstupanja sa maksimalnom stopom odstupanja iz statističke tabele. Na primer, ako je stopa odstupanja uzorka 3%, stvarna stopa odstupanja populacije je oko 3%, može da bude niža ili viša, ili tačno 3%. Statističke tabele pokazuju gornju granicu stope (sa stanovišta rizika, revizora zapravo jedino zanima gornja granica odstupanja). Zatim, revizor poredi maksimalnu stopu iz tabele sa prihvatljivom stopom koja je korišćena prilikom utvrđivanja veličine uzorka:

- ako je maksimalna stopa veća od prihvatljive stope, revizor će zaključiti da je kontrolni rizik veći od planiranog nivoa. Ovo može da znači da se ne može pozdati u interne kontrole.
- ako je maksimalna stopa manja od prihvatljive stope, revizor će zaključiti da je kontrolni rizik na planiranom nivou i da se može osloniti na interne kontrole.

Kod *supstantivnog testiranja (testova ispitivanja valjanosti)*, vrednovanje rezultata uzorkovanja uključuje projektovanje iznosa greške u uzorku u odnosu na ukupnu populaciju. Bez obzira na upotrebljene tehnike – klasične tehnike procene odstupanja ili nestatističke, projekcija u odnosu na ukupnu populaciju može da se vrši pomoću jedne od sledećih metoda:

- **Procena na osnovu prosečne jedinice:** prosečna vrednost uzorka se pomnoži sa brojem stavki u populaciji da bi se dobila procena pregledane vrednosti populacije. Ova vrednost se poredi sa knjigovodstvenom vrednosti populacije. Dobijena razlika je procenjena greška u populaciji koja se poredi sa prihvatljivim nivoom greške. Ako je procenjena greška manja od prihvatljivog iznosa, evidentirani saldo se „prihvata“. Ako je veći, evidentirani iznos se „odbacuje“.
- **Procena razlike:** računa se prosečna razlika između knjigovodstvene vrednosti i vrednosti koja je pregledana. Ova prosečna razlika, odnosno greška, pomnoži se sa brojem stavki populacije da bi se dobila procenjena ukupna greška u populaciji. Procenjena greška se poredi sa prihvatljivom greškom da bi se prihvatila ili odbacila evidentirana knjigovodstvena vrednost populacije.
- **Procena pomoću racia:** za uzorak se izračunava procenat odstupanja. Procenat odstupanja se primenjuje na knjigovodstvenu vrednost populacije da bi se utvrdio iznos procenjene greške, koji se poredi sa prihvatljivom greškom da bi se prihvatila ili odbacila evidentirana knjigovodstvena vrednost.

Kada se ispune utvrđeni kriterijumi i dođe se do zaključka da je rizik kontrole visok, revizor mora da odluči šta dalje da radi. Treba da odluči da li greške nastaju zbog defekta

u sistemu (sistemski problem) ili nastaju zbog neke vrste administrativnog (kancelarijskog) problema?

Ovo će revizoru pomoći da odluči da li greška predstavlja velik problem, ili je to manje značajan problem.

Revizor može da odluči da proširi nivo testa i da proveri još stavki koje će nasumice izabrati.

Revizor može da poveća uzorak stavki i uradi dodatno statističko uzorkovanje. Bez obzira šta će revizor konkretno odlučiti, cilj je da proba da dobije tačnu procenu grešaka i njihovog uticaja na finansijske izveštaje organizacije.

Menadžment organizacije mora da bude obavešten o ozbiljnim greškama i postojanju problema. Takvi problemi moraju da budu u potpunosti identifikovani tako što će radnici organizacije dobiti zadatak da otkriju sve greške.

Pitanja za proveru znanja

- Navedite ciljeve planiranja pojedinačne interne revizije
- Kako se utvrđuju ciljevi revizije
- Objasnite uzorkovanje u internoj reviziji, populaciju, vrste uzorkovanja, načine odabira uzorka, rizik uzorkovanja
- Navedite faktore koji utiču na proces planiranja
- Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija
- Definišite obim planiranja
- Od čega zavisi veličina i karakteristike revizorskog tima
- Kada treba kontaktirati subjekt revizije i sačiniti plan revizije
- Čemu služi preliminarni revizorski pregled
- Objasnite faze preliminarnog pregleda
- Kako se identifikuju potencijalne problematične oblasti
- Kako se u ovoj se fazi tretira pregled i ocena okruženja interne kontrole
- Objasnite dokumentovanje preliminarnog pregleda
- Ko planira detaljnu reviziju
- Navedite i objasnite sve tehnike preliminarnog pregleda
- Objasnite značaj preliminarnog pregleda
- Šta sadrži pismo o angažovanju
- Koliko je bitno upoznavanje revizora i klijenta sa delokrugom interne revizije
- U koje svrhe služi program revizije
- Ko sačinjava i odobrava program revizije
- Objasnite značaj kontrolnih lista
- Koje se sve kontrolne liste mogu praviti u okviru jednog revizijskog projekta

VIII glava

Obavljanje testiranja na terenu

Ciljevi učenja

Nakon ovog poglavlja trebalo bi da budete sposobni da razumete i komentarišete sledeće:

- Fazu revizijskog procesa rada na terenu
- Obuhvatnost rada na terenu
- Kategorizovanje dokaza u internoj reviziji
- Faktore koji se odnose na kompetentnost dokaza
- Ciljeve testiranja
- Vrste testiranja
- Suštinu testiranja kontrola
- Projektovano testiranje procesa
- Tehnike identifikovanja rizika prilikom testiranja
- Identifikovanje internih kontrola za testiranje
- Planiranje testiranja
- Kriterijume standarda ili kriterijume poslovanja
- Ocenjivanje projektovanosti procesa
- Kvantitativne testove za utvrđivanje neadekvatnosti procesa
- Načine utvrđivanja populacije za testiranje
- Tehnike utvrđivanja ključnih kontrola koje treba testirati
- Metodologiju ocenjivanja adekvatnosti kontrola
- Program testiranja kontrole
- Metode i tehnike testiranja
- Nadzor angažovanja.

8.1. OBAVLJANJE RADA NA TERENU

Nakon završetka preliminarnog pregleda revizor na terenu sprovodi postupke definisane u programu revizije. Ovim postupcima se testiraju interne kontrole, transakcije i salda. U toku rada na terenu, interni revizori sprovode program revizije koji je sačinjen za organizacionu jedinicu ili oblast koja se revizira. Interni revizori treba da ispitaju dovoljne, relevantne i korisne informacije kako bi mogli da procene sistem internih kontrola, legalnost transakcija i tačnost salda računa. Međutim, primarno pitanje za internog revizora je koliko je efikasno proces projektovan za upravljanje ključnim rizicima do prihvatljivog nivoa.

Interni revizori prilikom pregleda i testiranja internih kontrola, transakcija i salda služe se tehnikama i metodima testiranja kako bi došli do relevantnih informacija o procesu upravljanja rizicima, internim kontrolama i rukovođenju. Ova tri segmenta su sastavni deo definicije interne revizije i predstavljaju glavne ciljeve interne revizije. Utvrđivanjem slabosti u njihovom funkcionisanju interni revizori, putem konačnog revizorskog izveštaja, daju preporuke za poboljšanje poslovanja.

U toku rada na terenu interni revizor sačinjava radne papire. Na osnovu radnih papira, nakon završetka rada na terenu, interni revizor sumira nalaze i preporuke, koje će poslužiti za izradu nacrtu revizorskog izveštaja.

Predmet pažnje internih revizora su četiri aspekta. Interni revizori mogu pokušavati da utvrde:

1. Pouzdanost i integritet informacija.
2. Meru usaglašenosti menadžmenta sa politikama, planovima i procedurama kompanije i usaglašenost sa zakonima i propisima.
3. Koliko dobro je imovina zaštićena.
4. Efektivnost i efikasnost poslovanja.

Po pravilu, konkretna revizija bavi se samo jednim ili sa dva od ova četiri aspekata, a ne svima. Revizija jedne filijale banke može se obavljati da bi se utvrdilo da li je imovina zaštićena i da li se poštuju politike banke i državni propisi, dok se u proizvodnoj fabrici revizija može obavljati samo da bi se videlo da li je poslovanje efektivno i efikasno. Svaka revizija treba da se bavi konkretnim pitanjima upravljanja i ima konkretne ciljeve revizije.

Revizija se obično obavlja u sedam koraka, a oni su, generalno govoreći, sledeći:

1. Obavljanje preliminarnog pregleda.
2. Sačinjavanje programa revizije.
3. Obavljanje terenskog posla revizije.
4. Pripremanje realnih listi radi dokumentovanja nalaza revizije.
5. Pripremanje zaključaka o nedostacima (ako ih ima).
6. Pisanje i predstavljanje izveštaja o reviziji.
7. Revizorovo obavljanje monitoringa svih utvrđenih nedostataka dok ne budu eliminisani.

Rad na terenu je proces sakupljanja dokaza, analiziranja, merenja i ocenjivanja. Revizijski dokaz se dobija posmatranjem, intervjuisanjem ljudi i pregledom evidencija. Revizijski dokaz mora da obezbedi osnovu za revizorska mišljenja, zaključke i preporuke. Cilj rada na terenu je da se obave procedure revizije utvrđene programom revizije kao odgovor na ciljeve revizije i kao podrška zaključcima revizije.

Rad na terenu obuhvata sledeće:

1. Upoznavanje se aktivnošću, sistemom ili procesom koji su predmet pregleda i propisanim politikama i procedurama.
2. Posmatranje stanja (uslova) ili poslovanja.
3. Intervjuisanje ljudi.
4. Pregled računovodstvenih, poslovnih i drugih evidencija iz poslovanja.
5. Analiza podataka i informacija.
6. Pregled sistema interne kontrole i utvrđivanje tačaka interne kontrole.
7. Ocenjivanje i zaključivanje o adekvatnosti (efektivnosti i efikasnosti) internih kontrola.
8. Obavljanje testiranja usaglašenosti sa propisima.
9. Obavljanje suštinskih testova.
10. Utvrđivanje da li su zapažanja i preporuke dati u ranijim revizijama ispravljani i/ili primenjeni.

Kada obavlja rad na terenu interni revizor treba da razmotri i sledi određene smernice i predloge. Revizija može da prouzrokuje prekide i probleme u svakodnevnom poslovanju klijenta. Odgovorni revizor i članovi revizorskog tima rad na terenu treba da počnu sastankom sa odgovarajućim članovima menadžmenta klijenta da bi izložili preliminarne planove za reviziju, uključujući oblasti koje treba testirati, specijalne izveštaje ili potrebnu dokumentaciju i personal koji treba intervjuisati. Ovo je takođe pogodno vreme da tim interne revizije obiđe jedinicu i sastane se sa drugim osobljem u jedinici čiji pregled se obavlja. Revizori treba da zahtevaju da menadžment kontaktira sve dotične članove organizacije, da bi im dostavili pripremljeni privremeni raspored planiranog rada revizije. Ovim će se eliminisati potencijalni problemi u obezbeđivanju saradnje sa personalom klijenta.

Problemi se još uvek mogu pojaviti za vreme obavljanja revizije. Na primer, ključni supervizor sektora može da kaže da je suviše zauzet da bi razgovarao sa internim revizorom i možda neće obezbediti potrebne informacije. Slično tome, ciklus iz ključne datoteke kompjuterskog sistema koji je trebalo da bude sačuvan za testove revizije je možda obrisan. Ove vrste problema mogu usporiti napredak ili zahtevati revidirano testiranje i strategiju analize. Svi problemi treba da budu otkriveni na početku zadatka i rešeni što je moguće pre. Teškoće u postizanju saradnje sa personalom određenog odeljenja, na primer, mogu da uspore rad u toj oblasti i da kasni cela revizija.

Odgovorni revizor (rukovodilac revizije) treba da se sastane sa menadžmentom klijenta da bi prodiskutovali ove probleme i našli rešenja. Ukoliko se lokalno rukovodstvo pokaže nekooperativnim, rukovodilac revizije može da kontaktira menadžment interne revizije kako bi se ovaj problem rešio na nekom drugom nivou. Ukoliko nedostaje ključna komponenta planirane revizije, kao što je nedostajući dosije podataka, rukovodstvo revizije treba da razvije revidiranu strategiju da bi rešilo problem. To može da obuhvata sledeće:

- Revidiranje procedura revizije radi obavljanja dopunskih testova u drugim oblastima. Ova vrsta promene, međutim, treba biti veoma pažljivo izvršena. Ukoliko postoji jak razlog za selekciju sada nedostajućeg dosijea (datoteke) – kao što je potreba da se poveže sa nekim drugim dosijeom – može biti potrebno da se rekonstruišu nedostajuće datoteke (dosijei).
- Obavljanje revizije bez nedostajućeg dosijea (datoteke). Radni papiri i konačni izveštaj će pokazati nemogućnost interne revizije da obavi planirane testove. Rukovodilac revizije uvek treba da dobije odobrenje od rukovodstva interne revizije za ovaj pristup.

- Obavljanje drugih delova revizije i planiranje kasnije posete za obavljanje testova. (To je samo opcija ukoliko nedostajući dosije (datoteka) ne može da bude rekonstruisan ili ukoliko bi bio dovoljan drugačiji ciklus podataka). Naravno, rukovodstvo treba da bude informisano o tome da li se zbog ovog problema prelazi limit budžeta revizije.

Ovi ili slični problemi se mogu pojaviti na ovaj način u mnogim revizijama na terenu. Važno je da problemi budu otkriveni i rešeni što je moguće ranije u toku revizije. Ukoliko se tim interne revizije suoči sa potpunim nedostatkom saradnje, treba informisati rukovodstvo na odgovarajućim nivoima radi rešenja tog pitanja. I interni revizori i klijenti treba uvek da imaju na umu da su obe strane članovi iste celokupne organizacije sa zajedničkim opštim interesima i ciljevima.

Stvarni rad revizije na terenu treba da sledi utvrđeni program revizije. Kako svaka etapa bude završena, odgovorni revizor treba da parafira i stavi datum na program revizije. Dokumentacija sakupljena u svakoj fazi revizije, kao i analize revizije, treba da budu sređene i dostavljene rukovodiocu revizije koji vrši preliminarni pregled rada revizije. Rukovodilac revizije prati rad revizije i pregleda radne papire onako kako oni budu kompletirani za svaku fazu.

Rezultati mnogih faza revizije neće doneti specifične revizijske nalaze ali mogu pokrenuti pitanja radi daljeg istraživanja. Stanja u mnogim pregledanim oblastima mogu (biti predmet) zavisiti od objašnjenja ili interpretacija lokalnog rukovodstva. Umesto da ih samo zabeleži tim revizije na terenu treba obično da prodiskutuje o preliminarnim zapažanjima za vreme revizije sa osobama odgovornim za tu oblast. Revizor može ponekad da pogrešno interpretira nešto što je lako rešeno. Ukoliko još uvek ostane nerešenih pitanja to može postati preliminarni revizijski nalaz.

8.2. DOKAZI U REVIZIJI

Interni revizori moraju da identifikuju, analiziraju, ocene i dokumentuju informacije dovoljne za ostvarenje ciljeva angažovanja. Prema standardu interne revizije 2310 – *Identifikovanje informacija*, interni revizori treba da identifikuju dovoljne, pouzdane, relevantne i korisne informacije za ostvarivanje ciljeva angažovanja. Dovoljne informacije su činjenične, adekvatne i ubedljive, tako da uz njihovu pomoć jedna razborita osoba može da dođe do istog zaključka do kog je došao i revizor. Zadovoljavajuće informacije su pouzdane i najbolje do kojih se moglo doći korišćenjem odgovarajućih tehnika angažovanja. Relevantne informacije podržavaju zapažanja i preporuke vezane za angažovanje i konzistentne su sa ciljevima angažovanja. Korisne informacije pomažu organizaciji da ostvari svoje ciljeve, ali se pred internu reviziju postavlja pitanje najekonomičnijeg načina dolaženja do tih informacija. Interna revizija na efikasan način treba da izvrši identifikovanje dovoljnih informacija, analizira ih i vrednuje celu populaciju koja je bila predmet evaluacije.

Namera ovog poglavlja je da revizori razumeju pristup revizorskom testiranju i koje tipove revizorskih testova treba koristiti u reviziji baziranoj na riziku i kako oceniti rezultate testiranja.

Revizorski dokazi se sastoje od računovodstvenih podataka i potkrepljujućih informacija. Računovodstveni podaci obuhvataju analitičke kartice, glavnu knjigu, pravilnik o

računovodstvu, formalna i neformalna uputstva, tabele, obračune i usaglašavanja. Potkrepljujuće informacije obuhvataju dokumenta kao što su čekovi, fakture, ugovori, zapisnici sa sastanaka, konfirmacije salda, informacije dobijene ispitivanjem, posmatranjem i fizičkom proverom kao i druge informacije koje revizor proizvede. Dokazi mogu da se kategorizuju na sledeći način:

- Dokumentovani dokazi – dokumenta koja se nalaze kod klijenta a koji mogu da se pregledaju
- Pisani i usmeni dokazi – pisani propisi i procedure, sistemski dijagrami, pisane ili usmene izjave, odgovori zaposlenih i rukovodilaca na pitanja revizora.
- Analitički dokazi – rezultati analize informacija kroz poređenje, simulacije, obračunavanja i rasuđivanja, upoređivanje podataka sa prethodnim periodima i drugim organizacija, kao ili planovima.
- Elektronski dokazi – informacije koje se dobijaju ili održavaju elektronski
- Konfirmacije – pismena korespondencija sa relevantnim trećim licima
- Matematički dokazi – rekapitulacije, obračuni i ponovni obračuni
- Fizički dokazi – informacije dobijene ispitivanjem opipljivih stavki (naročito sredstva)
- Pismeni izveštaji – pismeni i potpisani izveštaji od relevantnih rukovodilaca.

Dokumentovani revizijski dokazi, zabeleženi na papiru ili drugom medijumu, obuhvataju:

- Rezultate izvoda podataka
- Evidenciju transakcija
- Listinge programa
- Fakture
- Dnevnik aktivnosti i prijava na sistem
- Dokumentaciju o razvoju sistema.

Zadatak revizora je da prikupi odgovarajuću grupu raznovrsnih dokaza pomoću postupka i testova revizije, kako je to nadalje objašnjeno.

Interni revizori treba da razumeju **prirodu dokaza u reviziji**. Standardi revizije zahtevaju od revizora da prikupi dovoljno kompetentnih dokaza kojima će potkrepiti revizorske zaključke. Pojam dovoljno odnosi se na kvantitet (količinu) revizorskih dokaza, i ovo je stvar profesionalne procene za šta ne postoje specifična uputstva. Kompetentnost se odnosi na kvalitet dokaza. Na kompetentnost dokaza odnose se sledeći faktori:

- Relevantnost – Dokazi moraju da se odnose na cilj revizije. Na primer, posmatranje i brojanje gotovine obezbeđuje dokaz o postojanju gotovine ali to nije relevantno ako je cilj revizije utvrđivanje kome pripada ta gotovina.
- Izvor – Nezavisan izvor obezbeđuje kompetentnije dokaze, kao i stručniji i bolje obučeni izvori.
- Ažurnost – Ova reč označava datum kada je dostupan dokaz. Dokaz koji se odnosi na dan bilansa stanja kompetentniji je od dokaza iz ranijeg perioda.
- Objektivnost – Objektivni dokazi su kompetentniji od subjektivnih i/ili onih koji se interpretiraju.

Prikupljeni revizorski dokazi moraju da budu i dovoljni i adekvatni. Revizor treba da planira korišćenje najboljih raspoloživih dokaza u skladu sa značajem cilja revizije i vremena i napora koji se ulažu za dobijanje revizijskih dokaza. Imajući u vidu navedene faktore, revizori moraju da shvate da su neki dokazi kompetentniji, a samim tim i ubedljiviji, od drugih dokaza. Na primer:

- Dokazi koji su dobijeni putem konfirmacija su vrlo ubedljivi zbog nezavisnosti i kompetentnosti izvora informacija.
- Isto tako, dokazi koji predstavljaju direktno lično saznanje revizora su takođe vrlo ubedljivi.
- Dokazi koji su dobijeni za prethodnu ili reviziju koja je vršena u toku godine su manje ubedljivi od dokaza dobijenih na kraju perioda jer su ažurni.
- Dokumentovani dokazi koji su dobijeni praćenjem i potvrđivanjem su manje ubedljivi od dokaza koji se dobijaju direktno od spoljnog izvora.
- Dokumentovani dokazi koji su sačinjeni ili potvrđeni od spoljnog izvora (poništen ček, izvod banke, faktura dobavljača) su ubedljiviji od dokumentovanih dokaza koji su generisani interno (dnevnik, kartica, zbirni obračuni).

Kada su revizijski dokazi dobijeni usmenim putem od ključne važnosti za formiranje mišljenja ili zaključka revizora, revizor treba da razmotri mogućnost dokumentovane potvrde tih usmenih izjava, bilo na papiru ili u drugom medijumu.

Revizijski dokazi treba da budu dovoljni, pouzdani, relevantni i korisni kako bi se formiralo mišljenje ili podrška nalazima ili zaključcima revizora. Ako, prema proceni revizora, pribavljeni revizijski dokazi ne zadovoljavaju ove kriterijume, revizor treba da pribavi dodatne revizijske dokaze.

8.3. CILJEVI I VRSTE TESTIRANJA

8.3.1. Ciljevi testiranja

Revizori postižu ciljeve revizije procesom poznatim kao testiranje. Pod testiranjem se podrazumeva stavljanje aktivnosti ili transakcija na proveru, stavljanjem odabranih stavki na proveru i otkrivanjem inherentnih kvaliteta ili karakteristika.

Za internog revizora testiranje znači merenje reprezentativnih stavki i poređenje rezultata sa utvrđenim standardima ili kriterijumima. Cilj je da se obezbedi revizoru osnova za formiranje revizorskog mišljenja.

Revizijski test obično znači ocenjivanje transakcija, evidencija, aktivnosti, funkcija i tvrdnji njihovim celokupnim ili delimičnim ispitivanjem. U današnjem kompleksnom svetu detaljno ispitivanje celokupne oblasti koja se revizira je obično neizvodljivo i neekonomično. Testiranje, kada se smatra kao stavljanje nečega na proveru, ne mora da isključuje potpuno ispitivanje. Testiranje je aktivnost koja obezbeđuje revizoru dovoljan dokaz da podrži mišljenje o reviziji. Kompjuterskim revizijskim tehnikama (CAAT) se može, u izvesnim okolnostima, testirati cela populacija. Softver upravlja testom i izuzeci u odnosu na unapred utvrđene kriterijume se utvrđuju u toku revizorskog ispitivanja.

Revizijsko testiranje obuhvata metode ispitivanja, upoređivanja, analize i ocenjivanja podataka subjekta, materijala i transakcija u kontekstu neke vrste standarda ili kriterijuma.

Cilj procesa testiranja je da se utvrdi:

- Valjanost (važnost), tj. prikladnost, istinitost, prihvatljivost.
- Tačnost, tj. kvantitet, kvalitet, klasifikacija.
- Usaglašenost sa primenljivim procedurama, propisima, zakonima, itd.
- Kompetentnost kontrola, tj. stepen do kojeg su rizici neutralisani.

Testiranje treba da predstavlja odgovor na više navedenih ciljeva revizije, zavisno od direktive, implicitne ili eksplicitne, koja je prenetna revizorskoj organizaciji prilikom dodeljivanja projekta revizije. Jednostavno rečeno, testiranjem se utvrđuje da li je nešto onako kao što treba da bude.

Faza testiranja u reviziji se obavlja (1) da bi se potvrdilo da li proces funkcioniše kao što je projektovano, kako bi se obezbedilo da se ostvare željeni rezultati ili (2) da bi se utvrdio uticaj ako proces nije projektovan ili ne funkcioniše adekvatno. U ovoj fazi revizor odgovara na sledeća pitanja koja se nameću po kompletiranju faze projektovanja procesa:

- 1) Koje testove treba obaviti da bi se potvrdilo da proces funkcioniše onako kako je projektovan? Obično su testovi atributa (kontrola) najcelishodniji za potvrđivanje da proces funkcioniše kako je projektovan, jer ti testovi utvrđuju da li su relevantni atributi ključnih kontrola konstantno prisutni. Testove atributa treba obaviti i dokumentovati u revizorskoj matrici.
- 2) Koje testove treba obaviti da bi se utvrdio uticaj koji proizvode delovi procesa koji nisu adekvatno projektovani? Kvantitativni testovi (suštinski testovi) obično daju informacije potrebne da se izračuna ili sagleda uticaj procesa koji nije efektivno projektovan ili ne funkcioniše onako kako je projektovan. Kvantitativne testove treba obaviti i dokumentovati u matrici revizije.
- 3) Na osnovu rezultata testiranja, koliko efektivno proces funkcioniše? Nakon što je testiranje obavljeno, ocena rezultata testiranja se dokumentuje u matrici revizije. Ova dokumentacija uključuje zaključke o tome koliko efektivno proces funkcioniše?
- 4) Ako proces ne funkcioniše stalno onako kako je projektovan, zašto se to dešava i koje mogućnosti poboljšanja postoje? Revizor mora da identifikuje osnovne *uzorke* neadekvatnog funkcionisanja i moguća rešenja za poboljšanje funkcionisanja procesa do nivoa koji će obezbediti da se rizicima upravlja do prihvatljivog nivoa. Ovo se dokumentuje kao nalaz revizije u radnim listovima.

Dobro projektovan proces koji dobro funkcioniše pruža uveravanje da se ključnim rizicima upravlja do prihvatljivog nivoa. Kada proces nije stalno efektivan, revizor mora da utvrdi uticaj nedostataka u funkcionisanju i moguća rešenja.

8.3.2. Vrste testiranja

Interni revizori da bi formirali mišljenje o efektivnosti i efikasnosti procesa treba da sprovedu određena testiranja internih kontrola i suštinske testove, odnosno, testiraju sadržaj procesa, to jest, ispravnost transakcija i tačnost novčanih iznosa. Revizori retko testiraju sve kontrole i ukupne podatke u populaciji, jer to ne bi bilo efikasno. Testiranje se obavlja na određenom reprezentativnom uzorku, uzimanjem određenih događaja, transakcija, novčanih iznosa.

Prema cilju i predmetu testovi mogu da se podele na testove kontrola i suštinske (supstantivne) testove. Njihove svrhe su sledeće:

1. **Testiranje kontrola** (testiranje atributa, usaglašenosti sa propisima) - Da se obezbedi objektivno uveravanje da se procedure računovodstvene kontrole (i uopšte drugih kontrola) konzistentno primenjuju kao što je propisano politikama, procedurama, pravilima i propisima i zdravom poslovnom praksom.
2. **Suštinsko testiranje** (dokazno testiranje, supstantivno, kvantitativno) - Da se dobiju dokazi o valjanosti i ispravnosti računovodstvenog tretmana transakcija i salda ili, suprotno tome, grešaka ili nepravilnosti kod njih. To su testovi koji se odnose na pojedinosti neke transakcije i salda, analitički pregledi značajnih racia i trendova kao i istraživanje neobičnih fluktuacija i problematičnih stavki.

Pošto je svrha postupaka revizije da se obezbedi dovoljno kompetentnih dokaza koji bi potkrepili mišljenje revizije, ova podela testova izvršena je prema vrsti dokaza do kojih se pomoću njih dolazi.

Mada rad internih revizora može bit usmeren više ka internim kontrolama nego na finansijske izveštaje koji su glavna briga nezavisnog revizora, osnovni pristup za oba je isti – oslanjanje na efikasan sistem internih računovodstvenih kontrola.

Kod eksterne revizije, testovi kontrola se koriste da bi pomogli da se utvrdi obim suštinskog testiranja koje treba da se obavi. Takvi testovi su neophodni ukoliko se treba osloniti na propisane procedure prilikom utvrđivanja prirode, vremena ili obima suštinskih testova određenih kategorija transakcija ili salda.

U internoj reviziji primarno je testiranje internih kontrola. Cilj ovog poglavlja je da predstavi program procedura koje revizor koristi kako bi verifikovao očekivano funkcionisanje identifikovanih kontrola i formirao finalan zaključak o efektivnosti tih kontrola. Ovi ciljevi mogu biti ostvareni na dva načina:

1. Izborom ključnih kontrola koje treba testirati.
2. Pravljenjem testova.

Ocenjivanje efikasnosti kontrole predstavlja mišljenje revizora o ekonomičnosti primene, unapređenju ili eliminisanju kontrole. Ocenjivanje treba da bude potkrepljeno, gde je to moguće, matematičkim informacijama o troškovima kontrole i postignutim koristima ili izbegnutom potencijalnom gubitku.

8.4. TESTIRANJE KONTROLA

Test kontrola se obavlja sa ciljem da se pribave dokazi o efektivnom funkcionisanju sistema internih kontrola. Potrebno je naglasiti da se ne moraju testirati sve kontrole, nego samo one koje su izabrane tokom preliminarne ocene. Dešava se da su neke kontrole navedene više puta u bazi podataka jer doprinose ostvarenju više od jednog cilja. Ove kontrole se testiraju samo jedanput, a ne svaki put kada se pojave. Veoma je važno zapamtiti da se testira kontrola, a ne tačnost ključnih transakcija, odnosno poslovnih promena.

Ako revizor smatra da kontrole ne postoje ili da su neadekvatne, tada postoji potreba za prikupljanjem finansijskih ili drugih informacija o učinku konkretnih nedostataka kako bi se rukovodstvo uverilo da je potrebno uvesti kontrole. Pri obavljanju suštinskih testova interni revizori treba da primenjuju optimalnu meru testiranja transakcija.

Revizorski program za testiranje kontrola je u formi dokumenta sa formulacijama predloženih revizijskih procedura koje treba menjati i prilagođavati onima koje će biti sprovedene. Treba utvrditi etape za efektivnost testiranja internih kontrola koje su identifikovane u analizi revizora o internim kontrolama. Svaka procedura treba direktno da povezuje cilj revizije i odgovarajuće radne papire koji dokumentuju test i rezultate testa.

Obrazac za testiranje kontrola pored uvodnog dela (naziva revizije, broja revizije, onog ko je dokument pripremio i odobrio, broj kontrolnog cilja i broj rizika) sadrži i svrhu/cilj testiranja, metode testiranja, rezultate testiranja, ime revizora, datum izvršenja i referencu za radnu dokumentaciju. Radna dokumentacija predstavlja sačinjene obrasce za evidentiranje testiranja svih karakteristika koje su predmet testiranja. Svaki dokument je svojstven za određeni revizorski projekat.

Radni papiri služe kao podrška. Rasporedi vremena i memorandumima treba da dokumentuju revizorske testove sistema interne kontrole, kao i druge revizijske procedure. Svrha radnih papira treba da bude direktno povezana sa specifičnom procedurom revizije. Jake strane i slabosti kontrole treba da budu utvrđene u radnim papirima.

Testovi kontrola treba da budu osmišljeni tako da utvrde da li određena kontrola pruža odgovarajući stepen pouzdanosti da će ciljevi sistema biti postignuti, odnosno testovi treba da utvrde da li će određena kontrola smanjiti potencijalne rizike na prihvatljiv nivo.

Interni revizori testirajući kontrole najčešće sprovode **testiranje usaglašenosti**. Cilj testiranja usaglašenosti (tj. testa kontrola) je da potvrdi da postojeće kontrole funkcionišu kako treba i da su pouzdane. Primer za ovo je provera da je svaka faktura potpisana od strane odgovarajućeg ovlašćenog rukovodioca. Primarni cilj testiranja usaglašenosti nije da otkrije greške, propuste ili potencijalne pronevere, nego da identifikuje kontrole koje ne funkcionišu uvek onako kako treba. Razlozi zbog kojih nastaju određene greške ili propusti, kao i pouzdanost kontrola su mnogo važniji za interne revizore nego same pojedinačne greške ili propusti. Testiranje usaglašenosti bi trebalo da bude standardna forma testa koji se koristi tokom revizije sistema.

Neuspešan je svaki element gde očekivan dokaz nije prisutan ili se pokazalo da kontrola ne funkcioniše. Interni revizori treba da se bave onim na šta ovi neuspesi ukazuju kad je u pitanju efektivnost određenih kontrola i potencijalni prostor za proneveru ili grešku. Interni revizori treba da ispitaju svaki neuspeh kontrole, jer je možda moguće lokalizovati **uzrok neuspeha**, npr. ako se neuspeh desio samo onda kada je određeni zaposleni bio na odmoru. U principu, vrednost greške koja proističe iz neuspeha kontrole sama po sebi nije značajna zato što se u ovoj etapi testira kontrola (a ne transakcija).

Testovi usaglašenosti su oni testovi kojima se nastoji pribaviti dokaz da se u subjektu revidiranja primenjuju zakoni, drugi propisi, planovi, procedure, budžet, delegirana ovlašćenja i drugi zahtevi. Kada se revizoru postojeće kontrole čine adekvatnim za ostvarenje kontrolnih ciljeva, tada to mišljenje treba potvrditi testiranjem, kojim se utvrđuje primenjuju li se kontrole onako kako je predviđeno.

Testovi usaglašenosti sa propisima se bave sledećim:

1. Da li su obavljene potrebne procedure?
2. Kako su obavljene?
3. Ko ih je obavio?
4. Da li su procedure obavljene na konzistentan način?

Neki aspekti interne kontrole zahtevaju procedure koje nije neophodno zahtevati za obavljanje transakcija. Ova kategorija procedura uključuje odobrenje ili proveru dokumenata koji dokazuju transakcije. Testovi takvih procedura zahtevaju inspekciju odgovarajućih dokumenata da bi se dobili dokazi u formi potpisa, parafa, pečata za potvrđivanje i sličnog da bi se označilo da li i od strane koga su obavljani i da bi se omogućilo ocenjivanje ispravnosti njihovog rada.

Drugi aspekti interne kontrole zahtevaju podelu dužnosti tako da se izvesne procedure obavljaju nezavisno. Obavljanje ovih dužnosti većinom je očigledno već iz samog poslovanja odeljenja ili postojanja bitnih evidencija, shodno tome, testovi usaglašenosti sa takvim procedurama su pre svega namenjeni da se utvrdi da li osobe koje imaju različite funkcije i obavljaju ih.

Testovi usaglašenosti osmišljeni su da ocenjuju praktičnu efikasnost postojećeg okvira internih kontrola. Ovakvi testovi pružaju dokaze o efektivnosti kontrola u smanjivanju materijalnog rizika za organizaciju, kao što je npr. mogućnost fizičkog gubitka sredstava. Kontrole predstavljaju preventivnu meru. Odsustvo kontrola ili njihovo loše funkcionisanje može da dovede do određenog gubitka. Takođe, u takvim okolnostima postojanje greške, bilo da je slučajna ili ne, ne može biti otkriveno i ispravljeno. Time se povećava rizik od pojavljivanja grešaka, a organizacija postaje podložnija proneverama i korupciji. Gde god je to moguće, interna revizija se koncentriše na kontrole, a ne na testiranje transakcija, budući da kontrole predstavljaju preventivnu meru koja može da spreči gubitak, dok se kroz testiranje transakcija otkrivaju gubici tek nakon što su se desili.

U oceni rezultata testova usaglašenosti je stoga važno naglasiti da slabosti povećavaju rizik, ali da testovi kontrola obično ne otkrivaju sam gubitak. Tamo gde su kontrole slabe, revizor obično dopunjuje testove kontrola suštinskim testovima koji mogu da pruže dokaze o veličini gubitka koji je nastao u organizaciji kao rezultat lošeg kontrolnog okvira.

8.5. SUŠTINSKO TESTIRANJE

Suštinski testovi (ili dokazni testovi, testovi uspešnosti) provode se kada revizor utvrđuje efikasnost kontrolnog sistema u odnosu na ostvarivanje kontrolnih ciljeva, ekonomično i efikasno korišćenje resursa, zaštitu imovine, interesa i reputacije, i tamo gde su rezultati testova usaglašenosti otkrili da se kontrole ne primenjuju onako kako je predviđeno. Cilj suštinskih testova je prikupljanje dokaza o stvarnoj efikasnosti internih kontrola (ostvaruju li se ciljevi radi kojih su kontrole i organizovane, a to znači da li kontrole uspešno sprečavaju aktiviranje rizika). Suštinski testovi se vrše sa ciljem da se prikupe dokazi o kompletnosti, tačnosti i punovažnosti informacija sadržanih u računovodstvenim evidencijama.

Osnovno načelo testiranja je da interna revizija testira kontrole (testovi usaglašenosti) a ne transakcije (suštinski testovi). Međutim, da bi se testiralo postojanje i funkcionisanje specifične kontrole, potrebno je testirati da li se transakcije sprovode tačno, dakle potrebno je sprovesti i testove usaglašenosti i suštinske testove.

Ako revizor utvrdi da kontrole ne postoje, ili da su neadekvatne, tada postoji potreba za prikupljanjem finansijskih ili drugih informacija o uticaju konkretnog nedostatka, kako bi se rukovodstvo uverilo o neophodnosti uvođenja kontrolnih mera. Suštinski testovi sprovode se i onda kad je potrebno dati mišljenje o primeni i efikasnosti internih kontrola.

Obično je to težak i vremenski zahtevan zadatak, a treba ga svesti na najmanju moguću meru u skladu s ostvarivanjem ciljeva revizije. Pri sprovođenju suštinskih testova revizori treba da primenjuju optimalnu meru testiranja transakcija, imajući u vidu da nedovoljno testiranje može iskompromitovati ciljeve revizije, a preterano testiranje može dovesti do neefektivne upotrebe resursa.

U teoriji se testovi usaglašenosti i suštinski testovi tretiraju odvojeno, dok se u praksi sprovode zajedno. Testovi usaglašenosti i suštinski testovi treba da se sprovedu istovremeno, kada kontrole postoje. Ako kontrole ne postoje nije moguće sprovesti testove usaglašenosti, već se suštinskim testovima pribavljaju informacije i podaci o negativnom uticaju nastalom zbog nepostojanja određene kontrole. Jedno od ključnih pitanja u fazi testiranja je utvrđivanje koliko testiranja treba obaviti, odnosno da li treba ispitati sve transakcije.

Potreba da se sprovede suštinsko testiranje ključnih transakcija/poslovnih promena zavisi delom i od procenjenog stepena rizika vezanog za određenu kontrolu. Takav rizik predstavlja rizik da materijalna pronevera ili greška, ili neka druga značajna stvar, neće biti sprečena ili detektovana zbog slabosti u računovodstvenom sistemu i sistemu internih kontrola. Interni revizori koji imaju određeno iskustvo bi trebalo da ocene stepen ovog rizika koji se zasniva na rezultatima preliminarne ocene i izvršenog testa kontrola. Ova ocena je pitanje profesionalnog suda. Za vreme testiranja kontrola revizor utvrđuje indikativni stepen rizika kontrole, pa tako pri preliminarnom pregledu može da ustanovi da je rizik kontrole visok, ali nakon testiranja može utvrditi da je rizik srednjeg nivoa. Stepenn rizika kontrole revizor utvrđuje na osnovu broja grešaka u kontroli. Na primer, ako je veličina uzorka 30 jedinica odnosno elemenata, a broj nađenih grešaka jedan, tada je rizik nizak, ako je broj grešaka do tri, rizik je srednji a ako su nađene tri i više od tri greške rizik je visok.

Suštinsko testiranje se odnosi na tačnost i potpunost rezultata pre nego na adekvatnost kontrola.⁷³ Primer suštinskog testiranja je provera da li su plaćeni iznosi iste vrednosti kao i vrednost na fakturi. Suštinsko testiranje stoga treba da ima ograničenu ulogu u reviziji sistema. Pored toga, interni revizori ovakvo testiranje ponekad koriste kao sredstvo da se ukaže na postojanje slabosti ili na njihovu ozbiljnost, kada nemaju drugi način da ubede rukovodstvo. Interni revizori treba da imaju na umu da suštinsko testiranje obično nije ekonomično i može da oslabi argumente revizora, ukoliko takvim testiranjem ne uspeju da obezbede dokaze o postojanju grešaka. U većini slučajeva zadovoljavajući rezultati testiranja određenih kontrola mogu da isključe potrebu za bilo kakvim suštinskim testiranjem koje se može izvršiti u toj oblasti. Ipak, suštinske testove treba vršiti u oblastima u kojima je stepen rizika dovoljno veliki da opravda te testove, kao na primer u slučajevima kad:

- za određeni cilj kontrole, ne postoji kontrola; i
- test kontrola pokazuje da kontrola ili ne funkcioniše ili da je učestalost grešaka tolika da daje razlog za brigu.

U kontekstu revizije sistema revizori treba da osmisle suštinske testove da bi potvrdili tačnost rezultata određenog sistema, npr. provera da li je obračun plata ispravan. U ovoj etapi se testira suština transakcije/poslovne promene, a ne funkcionisanje kontrola.

73 U reviziji finansijskih izveštaja revizori koriste tvrdnje pri prikupljanju revizijskih dokaza. Bahram Soltani tvrdnje razvrstava u tri grupe: 1) tvrdnje o vrstama transakcija i događaja u periodu koji se revizira (nastanak, potpunost, tačnost, prelaz perioda, razvrstavanje); 2) tvrdnje o saldima računa na kraju perioda (postojanje, potpunost, vrednovanje i alokacija); i 3) tvrdnje o prezentovanim i objavljenim informacijama (nastanak, potpunost, razvrstavanje i razumljivost, tačnost i vrednovanje) – Bahram Soltani, Revizija, Međunarodni pristup, Mate, Beograd, 2007., str. 284-285.

Revizijski programi sadrže procedure neophodne da bi se izvršili suštinski testovi postojećih kontrola. Kao što je već rečeno, ove testove ne bi trebalo sprovesti bezrezervno i programe testiranja treba po potrebi izmeniti, kako bi odrazili odluke koje su donete u vezi sa obimom suštinskog testiranja i prirodom postojećih kontrola.

8.6. PROJEKTOVANJE TESTOVA PROCESA

Interni revizor pre otpočinjanja testiranja mora da razume proces. Proces je široko definisan kao „serija stalnih aktivnosti koje donose željeni rezultat“. U kontekstu revizije zasnovane na upravljanju rizikom, željeni rezultat je upravljanje rizicima na nivou procesa do određenog nivoa. Prvi korak u ovoj fazi zahteva da revizor razume šta su to neprekidne aktivnosti, ko ih obavlja, u kojem delu se obavljaju, koji unosi su potrebni i šta su ishodi tih aktivnosti. Kao proces može se predstaviti proces nabavke, proces prodaje, proces proizvodnje, računovodstveni proces i drugi procesi u zavisnosti od tipa organizacije odnosno kompanije.

Dok proces pokriva aktivnosti od početka do kraja, revizija može da posmatra samo delove procesa koji se ponekad nazivaju podproces. Odluka da li treba obaviti reviziju kompletnog procesa (od početka do kraja) ili jednog ili više potprocesa donosi se u jednom od sledeća dva trenutka:

- Na početku revizije kada se utvrđuje svrha revizije. Ocena se može zasnivati na proceni ukupnog poslovnog rizika, zabrinutosti menadžmenta za celokupan proces ili njegove delove, ili na drugim unapred poznatim faktorima, koji mogu da budu zahtevani određenim regulatornim propisima.
- Nakon procene rizika na nivou procesa. Može se odlučiti da se ključnim rizicima prvenstveno upravlja konkretnim podprocesima i da zato nema potrebe da se obavlja revizija procesa od početka do kraja.

Revizija bazirana na riziku počinje sa poslovnim ciljevima a zatim se fokusira na one rizike za koje rukovodstvo smatra da mogu da ugroze njihovo postizanje.

Kada je obavljeno preliminarno planiranje i prikupljanje informacija u reviziji bazirano na riziku, vreme je da se isplanira i obavi revizorsko testiranje. U ovom trenutku revizorski tim razume sledeće:

- Ključne ciljeve na nivou procesa.
- Ključne rizike na nivou procesa.
- Tok procesa, uključujući ključne kontrole.
- Koliko je efektivno proces projektovan za upravljanje ključnim rizicima do prihvatljivog nivoa.

Revizija poslovnih procesa koji nisu računovodstveni procesi je vrlo čest slučaj kod internih revizora, i ona nosi svoje određene specifičnosti. Interni revizori u ovim slučajevima primenjuju reviziju baziranu na riziku. Cilj revizije bazirane na riziku je da se obezbede nezavisna uveravanja menadžmentu o tome da:⁷⁴

- Procesu upravljanja rizikom koje je rukovodstvo uspostavilo u organizaciji (pokrivajući sve procese upravljanja rizikom na korporativnom i odeljenskom nivou i

74 The Institute of Internal Auditors – UK & Ireland, Position Statement 2004, *Risk Based Internal Auditing*, p. 1.

nivou poslovnih jedinica i poslovnih procesa, itd.) funkcionišu kako je planirano.

- Ovi procesi upravljanja rizikom imaju dobar plan.
- Načini pristupa rukovodstva rizicima koje žele da tretiraju adekvatni su i efikasni za svrhu smanjenja ovih rizika na nivo koji je prihvatljiv menadžmentu.
- Dobar okvir kontrola funkcioniše sa ciljem da dovoljno ublaži rizike koje rukovodstvo želi da tretira.

Ključno je za internog revizora da bude vešt u **identifikaciji rizika vezanih za sve utvrđene kontrolne ciljeve**. Ocena interne revizije treba da uzme u obzir mogućnost pojave neželjenih događaja (rizika) i njihov značaj za subjekat (materijalnost). Interni revizori treba da koriste rasuđivanje kako bi odredili odgovarajući nivo kontrole u svetlu njihove ocene uključenog rizika i materijalnosti.

Rizik se može posmatrati kao mogućnost (ili verovatnoća) neostvarivanja jednog ili više ciljeva subjekta. Kada revizor identifikuje rizike važno je da sve vreme ima na umu kontrolne ciljeve. Rizici koje on posmatra su oni rizici koji mogu uticati na postizanje kontrolnih ciljeva. Revizor treba da pokuša da bude razuman i realan po pitanju rizika koje uključuje. Identifikovane rizike treba evidentirati u obrazac u koji će se uneti i ocena adekvatnosti kontrola. Za svaki identifikovan rizik revizor treba da odluči i evidentira nivo rizika kao visok, srednji ili nizak.

Materijalnost je procena o značaju neuspeha postizanja cilja. Materijalnost se može izmeriti u pogledu finansijskih posledica, odnosa značaja na cilj ili osetljivost oblasti koje su u pitanju. Prilikom razmatranja materijalnosti, interni revizori treba da uzmu u obzir: moguće direktne i indirektne finansijske posledice, značaj određenih upravljačkih ciljeva u kontekstu opšteg cilja subjekta, potencijalnu mogućnost gubitka ugleda ili reputacije. Interni revizori takođe treba da uzmu u obzir troškove reagovanja na neuspeh, kao i na potencijalne efekte samog neuspeha.

Revizija bazirana na riziku počinje sa poslovnim ciljevima, a zatim se fokusira na one rizike za koje rukovodstvo smatra da mogu da ugroze njihovo postizanje. **Rizike treba povezati sa kontrolama**, odnosno treba **utvrditi kontrolne procedure koje su uspostavljene za svaki identifikovani rizik**. U cilju određivanja kontrolnih procedura, kombinacija tehnika, kao što su iscrpni razgovori sa rukovodstvom i pregled postojećih priručnika procedura subjekta revizije, obično se koriste da bi se bolje razumele i dokumentovale kontrole koje postoje za rizike koji su već identifikovani kao deo prethodne aktivnosti. Kompletnost identifikovanih kontrola treba da se potvrdi sa rukovodstvom pre nego što se počne sa fazom procene adekvatnosti kontrola.

Naredni korak internog revizora jeste **da izvrši procenjivanje adekvatnosti identifikovanih kontrola**. Cilj ove procedure je da spari kontrole i rizike. Kontrole treba da postoje da bi se verovatnoća neefikasnosti ili gubitka koji bi mogao da se desi sveo na prihvatljivi nivo. Kontrole bi takođe trebalo da se odnose na rizike neostvarivanja ključnih ciljeva poslovanja, i zato bi trebalo da budu podrška za ključne indikatore učinka koje rukovodstvo koristi.

Kontrole bi trebalo da budu uparene i evidentirane zajedno sa rizicima na koje se odnose. Neke kontrole mogu da se odnose na više rizika, što je prikazano na matrici rizika i kontrola. Matrica koja je prikazana može biti od koristi pri dokumentovanju ove faze:

Rizik \ Kontrole	Kontrole	Procena
Rizik 1	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola A • Kontrola B 	Dovoljna kontrola za rizik, ali postoje i bolji načini za upravljanje istim.
Rizik 2	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola C • Kontrola B 	Postoje prekomerne kontrole, i zbog toga je neefikasnost moguća.

Slika 25. Matrica rizika i kontrola

Interni revizor procenjuje pokrivenost rizika postojećim kontrolama. Za svaki rizik revizor mora da proceni i evidentira nivo pokrivenosti koje svaka kontrola obezbeđuje. Na primer, u prikazanoj matrici, na rizik 1 se odnose dve kontrole ali stepen pokrivenosti koji svaka kontrola pokriva može biti različit. Kontrola A može da bude kritična za sprečavanje rizika 1, a kontrola B može da ima minimalnu vrednost za rizik 1, ali može da bude kritična za rizik 2. Dodeljivanje vrednosti vezi rizik-kontrola omogućava revizoru da proceni koje su kontrole ključne i da identifikuje mogućnosti za poboljšanja.

Procenivši pokrivenost svake veze rizik–kontrola, revizor procenjuje adekvatnost kontrola koje se odnose na identifikovane rizike u tri nivoa – jaka kontrola, srednja i slaba kontrola. Za svaki rizik koji se procenjuje treba da se uzme u obzir da li su identifikovane kontrole:

- dovoljne za taj rizik;
- prevelike; ili
- odgovarajuće (tj. da li postoji bolji način za kontrolu identifikovanog rizika?).

Faza koja u reviziji sistema zasnovanoj na proceni rizika sledi nakon identifikovanja i snimanja sistema, te nakon usaglašavanja kontrolnih ciljeva, jeste identifikovanje i ocena kontrola koje postoje radi umanjivanja rizika da se ne ostvari određeni kontrolni cilj. Ključni elementi ove faze su sledeći:

- utvrđivanje rizika vezanih za svaki kontrolni cilj;
- utvrđivanje postojećih kontrola u sistemu;
- ocena efikasnosti tih kontrola.

8.6.1. Identifikovanje rizika

Nakon što se identifikuje sistem bilo bi korisno razmotriti da li na kontrolne ciljeve koji su utvrđeni na početku revizije treba da dodate još ciljeva. Kontrolne ciljeve treba uneti u obrazac *Ocena rizika i kontrola*.

Treba popuniti po jedan obrazac za svaki kontrolni cilj, a u nastavku se može videti kako obrazac izgleda.

Obrazac 1. Ocena rizika i kontrola

Ocena rizika i kontrola				
Kontrolni cilj:				
1. Rizici	2. Kontrole	3. Adekvatnost kontrole Da/Ne Ako ste upisali "Ne" objasniti zašto	4. Detalji testa	5. Radni dokument br.
Komentari i primedbe:				

Zatim u prvoj koloni dokumenta *Ocena rizika i kontrola* treba navesti rizike vezane za svaki kontrolni cilj. Na taj način revizor će lakše doneti odluku o vrsti testa, kao i obimu testiranja.

Uobičajene kategorije rizika su:⁷⁵

- **Greška** – da li postoji mogućnost da se određena greška desi tokom date procedure, odnosno da određeni podaci u nekom ključnom dosijeu sadrže greške (npr. detalji vezani za dobavljača, dosijei zaposlenih)?

Primer: *Podnosioci prijava za finansiranje projekata nisu dobili dovoljno podataka vezanih za proceduru podnošenja prijave, što za posledicu može da ima greške u predlogu projekta.*

- **Pronevera** – da li postoji mogućnost da se ne otkrije namerna manipulacija određenom procedurom ili informacijama radi lične koristi?

Primer: *Zaposleni je u poziciji da dodeli ugovor, a da zauzvrat dobije gotovinu, sredstvo (automobil), odnosno usluge (plaćene odmore).*

- **Krađa** – da li postoje fizička sredstva (imovina) vezana za ostvarivanje ciljeva sistema i aktivnosti koje su predmet revizije, koja neko može da skloni radi lične koristi?

Primer: *Lap top kompjuteri nisu zaključani i mogu se izneti iz kancelarije.*

- **Greška u propisima** – da li postoji mogućnost da određena procedura ili sistem ne budu u skladu sa međunarodnim zakonima i zakonima, pravilima i propisima EU, zatim zakonima Srbije, ili drugim zakonima koje je donela republička vlada ili opština?

Primer: *Rizik da Smernice za pripremu finansijskog plana indirektnog korisnika budžetskih sredstava koje je doneo direktni korisnik nisu u skladu sa Smernicama za pripremu budžeta koje je objavilo Ministarstvo finansija.*

- **Otkrivanje podataka** – da li postoji mogućnost neovlašćenog otkrivanja podataka, odnosno načina na koji određeni sistem ili procedura funkcioniše, što za posledicu može da ima gubitak, neprijatnost ili drugu štetu?

⁷⁵ Navedene kategorije rizika su više vezane za procese i sisteme u javnom sektoru. Svaka organizacija odnosno kompanija ima rizike koje su vezani za njeno poslovanje. Svi ti rizici treba da budu identifikovani u Registru rizika i kategorisani u određene klase da bi se njima lakše upravljalo.

Primer: *Važni podaci koji se tiču javne nabavke otkriveni su pre nego što je Komisija za javne nabavke otvorila ponude, ili je ime ponuđača koji je izabran otkriveno pre nego što je završena cela procedura.*

- **Prekid** – da li postoji mogućnost prekida ili gubitka koji može da oteža ili u potpunosti onemogućiti funkcionisanje sistema ili procedure, odnosno za posledicu može da ima gubitak ili izmenu podataka?

Primer: *Postojeći softver za dodatno snimanje knjiga zaražen je virusom, a poslednje redovno umnožavanje radi čuvanja - bekap (back-up) urađeno je pre dva meseca, što za posledicu ima gubitak validnih podataka za pripremu izveštaja.*

- **Vrednost za novac (Value for Money (VFM))** – da li postoji mogućnost neekonomičnog, neefikasnog i nenamenskog trošenja sredstava u funkcionisanju određene procedure ili sistema?

Primer: *Da li je pravi trenutak da se investira u adaptaciju određene kulturne ustanove, a postoje dokazi da je neki drugi objekat ugroženiji.*

Drugi način za identifikovanje rizika jeste spisak koji sadrži reči koje mogu da podstaknu ideje o tome šta u sistemu može da krene loše, kakav bi to uticaj moglo imati i koliko je verovatno da će se to desiti.

- Propust u...;
- Propuštena prilika za ...;
- Neefikasno ... ;
- Nesposobnost da se ...;
- Pouzdanost ...;
- Neadekvatno ...;
- Kašnjenje u ...;
- Nekompatibilno sa ... ;
- Gubitak ...;
- Nepoštovanje ...;
- Nedostatak ...;
- Konflikt između ...;
- Neodgovarajuće ...;
- Prekid u ...;
- Povećanje ...;
- Velika koncentracija (prisustvo) ...;
- Nedosledno ...;
- Smanjenje

Identifikovani rizik treba razmotriti i usaglasiti ga sa rukovodstvom kad god je to moguće.

8.6.2. Identifikovanje internih kontrola

Nakon što revizor utvrdi kako sistem ili proces funkcioniše, potrebno je da identifikuje postojeće kontrole koje se odnose na taj sistem odnosno proces. Postojeće kontrole treba da budu jasno navedene u opisu sistema koji je revizor pripremio.

U nastavku je jedan jednostavan, ali efektivan način razmatranja **kategorija kontrola**:⁷⁶

- **Podela dužnosti:** funkcije vezane za odobravanje transakcija, evidentiranje transakcija, čuvanje relevantnih sredstava, treba da obavljaju različite osobe;
- **Organizacija:** treba da postoji jasna organizaciona šema i svi zaposleni treba da imaju ažurirane opise poslova sa jasno navedenim dužnostima i odgovornostima;
- **Autorizacija i odobravanje:** odgovarajući zaposleni treba formalno da odobre sve transakcije i odluke;
- **Fizičke kontrole:** treba da postoje neophodne odgovarajuće kontrole pristupa kancelarijama, imovini, kontrolisanje korišćenja kancelarijskog materijala i kompjuterskih sistema;
- **Nadzor:** svi zaposleni i aktivnosti trebaju biti adekvatno nadgledani od nekoga ko razume proces i ko će uočiti odstupanja od uobičajene prakse;
- **Kadrovske kontrole:** imenovanje zaposlenih treba adekvatno kontrolisati; svi zaposleni treba da prođu kroz odgovarajuću obuku za svoje radno mesto, a njihov rad treba da bude redovno ocenjivan;
- **Matematičke i računovodstvene kontrole:** provera/ponovno izvođenje zadatka koje su izvršila druga lica; provera iznosa u narudžbenicama, fakturama, platnom spisku, itd.; usaglašavanje bankovne i računovodstvene evidencije; kontrolni računi; i
- **Upravljačke kontrole:** izrada adekvatnih finansijskih i poslovnih upravljačkih informacija; korišćenje izveštaja o odstupanjima; kritički pregled i ispitivanje koje vrši rukovodstvo.

Pomenute kategorije mogu se bazirati i na rizicima, kao što je prikazano u sledećoj tabeli:

Tabela 8. Objašnjenje rizika kontrola

Vrste kontrola	Rizik
<i>Podela dužnosti</i>	Rizik da je jedno lice u potpunosti odgovorno za sve faze određenog procesa.
<i>Organizaciona</i>	Rizik da određena dužnost bude dodeljena neadekvatnom nivou.
<i>Autorizacija i odobravanje</i>	Rizik od neovlašćenih i nevažećih unosa podataka u sistem.
<i>Fizička</i>	Rizik od gubitka ili štete vezane za materijalna sredstva organizacije.
<i>Nadzor</i>	Rizik da se zaposleni ne pridržavaju odgovarajućih procedura.
<i>Kadrovska</i>	Rizik da će se zaposliti ili imenovati rukovodioci koji nemaju relevantno iskustvo i znanje za obavljanje svojih dužnosti.
<i>Matematička i računovodstvena</i>	Rizik od računovodstvenih grešaka, npr. pogrešno šifrovanje i propusti.
<i>Upravljačka</i>	Rizik od kumulativnih grešaka ili neuobičajenih transakcija koje nisu otkrile druge kontrole.

⁷⁶ Ovo predstavlja jednostavniji pregled kontrola, ali interni revizor treba da respektuje kontrolni model koji je primenjen u organizaciji, ako je to COSO model, onda interni revizor treba da oceni ceo sistem interne kontrole, tj. svih pet njegovih komponenti.

Ova vrsta kontrola obično je prikladna za primenu u sistemima javnog sektora. Revizori treba da razmotre i druge kontrole pre nego donesu svoje početne procene i zaključke.

U ovom kontekstu podesno bi bilo uzeti u obzir prirodu svakog pojedinačnog rizika i kontrola, uzimajući svaki rizik ponaosob. Eksperti mogu da dodaju vrednost imajući u vidu najbolje moguće praktične ideje za optimizaciju kontrola sa kojima su se susreli u praksi.

Interni revizor takođe treba da identifikuje **pouzdanost programskih kontrola** da bi odredio prirodu i opseg revizorskog rada koji treba obaviti u kompjuterizovanom okruženju kako bi interna revizija stekla određenu sigurnost da programske kontrole funkcionišu kao što je i predviđeno. Primeri ovih kontrola su:

- Prosesi u kojima se obavljaju značajne kalkulacije (npr. obračun kamata);
- Postoje provere unosa podataka, na primer provera unetih kamatnih stopa;
- Izveštaji o uočenim izuzecima koji su kasnije ručno ispitani;
- Informacije rukovodstva (npr. starosna struktura potraživanja) koje formiraju osnovu za detekcione kontrole; i
- Kontrole koje služe za sprečavanje ili otkrivanje pristupa bazama podataka (npr. informacije o klijentima) od strane neovlašćenog osoblja.

Efektivno projektovan proces je samo polovina posla. Druga polovina uključuje utvrđivanje koliko efektivno proces funkcioniše, odnosno da li se aktivnosti obavljaju onako kako su planirane. Da bi okončao ovu fazu, revizorski tim se fokusira na davanje odgovora na sledeća pitanja:

1. Koje testove treba obaviti da bi se potvrdilo da proces funkcioniše kako je planirano?
2. Koje testove treba obaviti da bi se utvrdio uticaj neadekvatno planiranih delova procesa?
3. Na osnovu rezultata testiranja, koliko efektivno proces funkcioniše?
4. Ako proces ne funkcioniše u skladu sa planom, zašto je to slučaj i koje mogućnosti poboljšanja postoje?

Revizorski testovi se obavljaju iz jednog ili dva osnovna razloga:

- 1) Da bi se potvrdilo da dobro projektovan proces funkcioniše onako kako je planirano, ili
- 2) Da bi se utvrdio uticaj, ako postoji, koji nedovoljno optimalno projektovan proces može imati na postizanje ciljeva procesa.

Tipovi testiranja će varirati u zavisnosti od toga koliko je efektivno proces projektovan. Priroda testiranja zavisi o procene ključnih kontrola i analize nedostataka u fazi projekta procesa. Naredna diskusija se fokusira na procene u vezi sa testiranjem koje revizor mora da obavi u vezi sa dovoljnošću projekta procesa.

8.6.3. Planiranje testiranja

Kao i kod svakog značajnog elementa procesa revizije, testiranju treba da prethodi planiranje. Plan treba da bude formalizovan dokumentovanjem i treba da obuhvata sledeće:

- Definisane ciljeva testiranja.
- Utvrđivanje vrste testiranja koje će dati odgovor u vezi ciljeva revizije.
- Određivanje potreba za kadrovima u pogledu: sposobnosti i disciplina, kvalifi-

kovanja iskustva, broja.

- Utvrđivanje sekvenci procesa testiranja.
- Definisane standarde ili kriterijuma.
- Definisane populacije (kategorije) za testiranje.
- Odlučivanje o metodologiji uzorkovanja koja će se koristiti.
- Ispitivanje odabranih transakcija ili procesa.

Prva četiri navedena elementa predstavljaju proširenje strateškog planiranja. Međutim, poslednja četiri elementa zahtevaju dalji postupak.

Korišćenje CAAT-a je zamenilo veliki deo tradicionalnog manualnog testiranja. U ovom slučaju softver automatski, korišćenjem cele populacije kao „uzorka“, utvrđuje one stavke koje bi revizor obezbedio da je cela populacija bila testirana.

Plan testiranja trebalo bi da bude **dokumentovan** kako bi se osiguralo da će članovi revizorskog tima testirati ključne kontrole u skladu sa revizorskom strategijom. Dokument takođe treba da obezbedi i odgovarajuću arhivu (u svrhu pregleda) izvršenih testova. U programu bi trebalo jasno identifikovati sve ekspertske veštine ili druge resurse koji su neophodni za kompletiranje revizorskih procedura.

8.6.4. Definisane standarde ili kriterijuma poslovanja

Standardi poslovanja ili kriterijumi su eksplicitni (izričiti, određeni) ili implicitni (prećutni). Oni su eksplicitni kada su jasno izraženi u direktivama, opisima poslova, specifikacijama ili zakonima. Instrukcije moraju kategorički da navedu, na primer, da vremenski periodi (razmaci) neće prelaziti pet dana, ili da konkurentne ponude moraju biti obezbedene za sve nabavke koje prelaze 1.000 evra, ili da proizvodnja nečega mora biti odbačena kada stopa grešaka pređe 5%, ili da budžet marketinga ne prelazi 1% od planirane prodaje. Revizori u takvim slučajevima imaju dobro kalibrirane aršine merenja za svoja poređenja - jedinice merenja i utvrđene standarde.

Standardi su implicitni kada menadžment utvrdi, ili radi u pravcu ciljeva, ali nije eksplicitno utvrdio kako će oni biti postignuti. U takvim slučajevima revizori, posle ispitivanja ciljeva i zaključivanja da li su kontrole utvrđene ili potrebne, će morati da se konsultuju sa menadžmentom o tome šta oni misle da je zadovoljavajuće poslovanje. Obaviti testove bez prethodne saglasnosti o jedinicama merenja i standardima o prihvatljivosti može da ima za rezultat uzaludan trud i besplodni argument. Nema značajnog merenja bez saglasnosti o standardima. *Rad na terenu* koji nije izmeren predstavlja nagađanje i nije činjeničan.

Pored definisanja standarda ili kriterijuma poslovanja ceo proces mora da se kompleksno sagleda. Revizor mora sa utvrdi da li je proces dobro projektovan ili je on neadekvatan.

8.6.5. Dobro projektovan proces

Sama činjenica da je proces efektivno projektovan ne znači da će on funkcionisati onako kako je planirano. Proces može da ne funkcioniše u skladu sa projektom iz niza razloga. Oni uobičajeniji su sledeći:

- Proces nije adekvatno dokumentovan u smislu opisa radnog mesta ili politika i procedura koje daju smernice kako da novi ljudi obavljaju zadatke i aktivnosti.

- Ljudi nisu dovoljno obučeni ili nadzirani i zato ne razumeju kako da dosledno obavljaju različite zadatke i aktivnosti.
- Ljudi postaju nemarni ili nemotivisani i zato ne obavljaju marljivo dodeljene zadatke.
- Ne postoje efektivna sredstva monitoringa procesa kako bi se identifikovala odstupanja u očekivanim ishodima.
- Promene u okruženju, neuobičajeni izuzeci ili druge intervencije spolja nisu efektivno predviđene i pokriveno standardnim poslovnim procedurama.

Zato je važno da se razviju revizorski testovi koji će utvrditi da li proces funkcioniše onako kako je projektovan ili ne. Dovoljnost projekta procesa se utvrđuje na osnovu toga koliko dobro ključne kontrole obezbeđuju upravljanje rizicima do prihvatljivog nivoa. Ključne kontrole imaju jedan ili više atributa, kao što je postojanje, tačnost, odobrenje itd. Dosledno postojanje ovih atributa je neophodno da bi se dobilo uveravanje da proces funkcioniše u skladu sa projektom.

Zbog toga revizor planira atributivne testove za dobro projektovane procese da bi dobio odgovor na sledeća pitanja:

- Šta su glavni atributi svake ključne kontrole?
- Koji od ovih atributa podležu revizorskom testiranju?
- Koji atributivni testovi obezbeđuju najveće uveravanje da ključne kontrole efektivno upravljaju rizicima do željenog nivoa?
- Koju vrstu uzorka treba koristiti (statističku ili nestatističku)?
- Iz koje populacije treba uzeti uzorak?
- Koji su atributi uzorkovanja odgovarajući?
- Da li će pozitivni rezultati ovog testiranja obezbediti nivo uveravanja potreban za ocenu efektivnosti funkcionisanja procesa?
- Kako će negativni rezultati testova pružiti revizoru dovoljno informacija za analizu i ocenu efektivnosti funkcionisanja procesa?
- Da li postoje drugi testovi (npr. diskusije i posmatranje, testovi potvrđivanja itd.) koji bi se mogli pokazati efikasnijim i efektivnijim u oceni efektivnosti funkcionisanja procesa?

Kada revizor odgovori na ova pitanja mogu se utvrditi priroda i obim testiranja. Da bi se odgovorilo na pitanja neophodno je iskustvo i sposobnost procenjivanja.

Davanje odgovora na gornja pitanja pomaže revizoru u obezbeđivanju da atributivni pristup testiranju bude odgovarajući i temeljan. Međutim, potreban je oprez kod projektovanja pristupa u testiranju kako bi se obezbedilo da atributi ne budu prekomerno testirani. Odnosno, revizor mora imati kritičan stav prema dodatnoj vrednosti kod svakog testiranog atributa. Jednostavno je testirati mnogo atributa kao deo testa, ali svi atributi ne predstavljaju podršku i ne dodaju vrednost oceni koliko efektivno proces funkcioniše. Osnovna karakteristika revizije zasnovane na upravljanju rizikom je da ne treba obavljati reviziju svih rizika, kontrola i atributa. Efikasan revizor angažovan u reviziji zasnovanoj na upravljanju rizikom će voditi računa da izbegne nepotrebne revizorske testove.

8.6.6. Neadekvatni procesi

Po završetku faze projektovanja procesa revizor može da utvrdi da proces nije adekvatan za upravljanje rizicima do prihvatljivog nivoa. Uz to, testiranje atributa može da identifikuje delove procesa koji ne funkcionišu kako je planirano. U ovim okolnostima revizor bi trebalo da bude u stanju da na osnovu tih rezultata identifikuje mogućnosti poboljšanja. Međutim, takođe bi moglo biti celishodno da se obave kvantitativni testovi da bi se utvrdio uticaj procesa koji nije adekvatno projektovan ili ne funkcioniše kako je planirano. U ovim slučajevima revizor planira kvantitativne testove na osnovu odgovora na sledeća pitanja:

- Koji kvantifikativni uticaji procesa (npr. finansijski, klijenti, renome itd.) nisu projektovani da ublaže rizike do prihvatljivog nivoa?
- Koji kvantifikativni uticaji procesa ne funkcionišu kako je planirano?
- Koja vrsta materijalnih testova pruža kvantifikativne informacije o procesu?
- Iz koje populacije se uzima uzorak?
- Koji su atributi uzorkovanja odgovarajući?
- Kako će rezultati biti poređeni ili na drugi način ocenjeni?
- Da li će konačni rezultati imati značaja za menadžment u smislu izloženosti riziku ili nepostojanja procesa koji je pravilno projektovan i/ili koji ne funkcioniše pravilno?

Kao i kod testiranja atributa, kada revizor odgovori na ova pitanja, priroda i obim testiranja postaju očigledniji. Ponavljamo da su iskustvo i sposobnost procenjivanja neophodni za dobijanje odgovora na ova pitanja.

Postoje slučajevi ili sa dobro projektovanim procesima ili sa neadekvatnim procesima kada su višenamenski testovi najefektivniji i najefikasniji. Višenamenski testovi uključuju karakteristike i atributivnog i kvantitativnog testiranja i mogu da pruže reviziji dokaze i o projektu i o funkcionisanju procesa. Zato revizori treba prvo da isplaniraju testove za sve ključne kontrole i rizike, nakon čega mogućnosti višenamenskog testiranja postaju evidentne.

8.6.7. Definisanje populacije za testiranje

Populacija koju treba testirati se mora posmatrati u kontekstu ciljeva revizije. Ukoliko je cilj da se formira mišljenje o transakcijama koje su se dogodile od momenta poslednje revizije sve te transakcije zajedno predstavljaju populaciju. Ukoliko je cilj da se formira mišljenje o adekvatnosti, efektivnosti i efikasnosti postojećih sistema kontrole populacija se može ograničiti. U drugim pomenutim okolnostima menadžment nije zainteresovan za prošlost. Rukovodstvo se brine za sadašnjost. Da li sistem funkcioniše na način na koji treba? Ukoliko ne, kako možemo da ga unapredimo?

U oba slučaja revizori treba da traže da dobiju prihvatljive ideje o broju i materijalnom značaju uključenih transakcija: porudžbine za nabavke, izveštaji o prijemu, fakture, poslovni promet, otpremne liste, porudžbine prodavnica, odbačena roba (škart), potvrde (dokazi) o prodaji, ugovori, putni vaučeri, detaljni planovi (projekti), promene porudžbina, i spiskovi (manifesti, deklaracije) robe. Revizori treba da utvrde prirodu i lokaciju populacije da bi videli da li nedostaje neka dokumentacija i da utvrde odgovarajući selektivni plan. Kako

se odlažu dokumenta? Da li su odloženi po slučajnom redosledu? Da li su u dosijeima sva primljena dokumenta? Da li postoji dobra kontrola dokumentacije? Da li su transakcije klasifikovane po vrednosti ili kvalitetu? Da li su dokumenti serijski numerisani? Takođe, da li su transakcije automatizovane tamo gde se mogu tražiti korišćenjem kompjuterskih tehnika? Šta treba uraditi kada su u pitanju nedostajuće stavke?

8.7. SPROVOĐENJE TESTIRANJA KONTROLA

U ovoj fazi bi trebalo *implementirati revizorske procedure* koje su planirane i evidentirane u revizorskom programu. U slučaju da se identifikuju nedostaci ili da se pojave neke sumnje koje nisu rešene praćenjem programa, trebalo bi posvetiti dodatnu pažnju uočenim nedostacima i sumnjama.

Pri sprovođenju revizorskog programa revizor treba da obezbedi dovoljan broj pouzdanih dokaza da su testirane kontrole radile efikasno i efektivno. Treba uzeti u obzir sledeće faktore:

- Odsustvo grešaka u podacima koji bi trebalo da su bili predmet preventivne kontrole ne podrazumeva da je preventivna kontrola efektivno funkcionisala.
- Efektivne preventivne kontrole mogu da postoje, ali ne mora da postoji i fizički dokaz koji ukazuje da li su kontrole izvedene, ko ih je izveo, ili koliko dobro. U nekim drugim slučajevima, mogu postojati dokazi o učinku, ali dokazi o efikasnosti kontrola možda nisu dostupni. Na primer, potpis na kamatnom listu ukazuje na to da je osoba koja se potpisala to i odobrila, ali to ne mora da znači i da je pažljivo pregledala.
- Detekcione kontrole su često praćene fizičkim dokazima o njihovom izvođenju kao što su mesečna usaglašavanja. U ovakvim slučajevima, često je dovoljno ispitati dokaz da je usaglašavanje pravilno izvršeno i da su obavljani odgovarajući pregledi i praćenja. Štaviše, kako detekcione kontrole mogu da se primene na grupe transakcija pre nego na svaku transakciju ponaosob, one obezbeđuju visoki nivo uveravanja o efektivnosti njihovog funkcionisanja u toku perioda njihovog korišćenja.
- U kompjuterizovanom okruženju, preventivne kontrole često mogu biti testirane podjednako efektivno i efikasno kao i detekcione kontrole, budući da kompjuterska objektivnost pruža visok nivo uveravanja da su kontrole efektivno sprovedene.

Interni revizor treba da zna kako da postupi u slučaju izuzetaka. *Izuzetak kontrole* je situacija kada testirane kontrole ne funkcionišu na planirani način a revizor je obezbedio dokaze za ovu situaciju. Sve identifikovane izuzetke trebalo bi istražiti kako bi se utvrdilo da li je izuzetak izolovan ili ima povratno dejstvo. Treba uzeti u obzir sledeće korake:

- Razgovor o izuzetku sa odgovornim rukovodstvom u cilju utvrđivanja stepena neusaglašenosti;
- Proširivanje veličine uzorka kako bi se dobilo uveravanje da su dobijena objašnjenja koja se tiču izuzetaka, prihvatljiva. Proširivanje veličine uzorka je odgovarajuće u situacijama kada su zaključci izvedeni na osnovu početnog uzorka za koji je dokazano da nije reprezentativan;
- Ako je zabeleženi izuzetak presudan za nastali poremećaj kontrole, ili se zabeleže dalji izuzeci u proširenom uzorku, revizor bi trebalo da zaključi da kontrola ne funkcioniše i to bi trebalo zabeležiti u revizorskim nalazima;

- Treba uzeti u obzir da li postoje neke kompenzujuće kontrole. Ovo bi trebalo da bude očigledno iz analiza kontrola koje su ranije izvršene. Ako postoje kompenzujuće kontrole, one bi trebalo da budu testirane da bi se utvrdilo da li su one delovale kao kontrola određenog rizika koji je bio predmet revizije; ili
- Treba uzeti u obzir da li je neophodno detaljno testiranje kako bi se odredio uticaj koji nedostatak kontrola ima. Ovakav rad često predstavlja proširenje obima rada od onog navedenog u uslovima angažovanja i zbog toga treba biti dogovoren sa rukovodstvom.

8.7.1. Izbor ključnih kontrola koje treba testirati

Na ovom nivou rukovodstvu bi trebalo predstaviti nalaze o rizicima/kontrolama kako bi se obezbedila kompletnost i tačnost revizorskog razumevanja. S obzirom da revizor nije imao isti nivo dostupnosti sistemu kao rukovodstvo, postoji rizik da je revizor pogrešno razumeo aspekte procesa, ili da je dobio netačne informacije. Podaci koje mu rukovodstvo dostavi su veoma značajni kako bi se obezbedila tačnost u radu interne revizije i validnost zaključaka.

Dodatna pogodnost je ta što će rukovodstvo više ceniti logiku koju donose preporuke, a koje potiču od revizije, pa zbog toga postoji veća mogućnost da se prihvati konačni izveštaj i da se implementiraju preporuke koje su zasnovane na nalazima.

Na ovom nivou revizor može da pregleda rezultate dosadašnjeg rada revizije i da donese odluku o testiranju kontrola. Ovakve odluke uključuju:

- Da li je strategija koja je zasnovana na testiranju samo važnih ili ključnih kontrola odgovarajuća u odnosu na očekivanja rukovodstva i rezultate revizorskog rada izvedenog do tog trenutka;
- Prirodu kvaliteta dokaza koji je neophodan za podršku zaključaka revizije i obezbeđenje prihvatljivosti nalaza od strane rukovodstva;
- Nivo stepena poverenja koje rukovodstvo ima a koje se odnosi na funkcionisanje kontrola. Dobar kvalitet dokaza može da se obezbedi i tamo gde je rukovodstvo prihvatilo samoocenjivanje interne kontrole.
- Kvalitet dokaza koji su do tog trenutka sakupljeni, kao sporedni proizvod kompletiranja drugih revizorskih aktivnosti, koje se tiču stepena usaglašavanja sa već uspostavljenim kontrolnim procedurama.

Kontrole podrazumevaju radnje i procedure koje je subjekt revizije uspostavio kako bi se obezbedilo ostvarivanje ciljeva sistema i procesa. Čak i kada su ciljevi ostvareni bez kontrola, revizor se ne može osloniti na sistem koji funkcioniše bez adekvatnih kontrola.

Koristeći opis sistema koji je revizor pripremio, za svaki rizik treba da se identifikuje kontrola ili kontrole koje treba da upravljaju tim rizikom.

Sve detalje o kontroli treba zabeležiti u adekvatnim obrascima za ocenu rizika i kontrola. Bitno je da se zabeleže postojeće kontrole, a ne kontrole koje bi bile idealne za datu situaciju, ili kontrole koje bi rukovodstvo želelo da uspostavi. Treba uključiti i detalje o tome ko je zadužen za sprovođenje kontrole (pozicija u organizaciji), kao i gde se ona sprovodi.

Važno je odlučiti **koje kontrole treba uključiti u testiranje**. Često je najefikasnije testirati samo značajne ili ključne kontrole. Ovakva je na primer kontrola koja bi, ako ne

funkcioniše, mogla da otkrije rizik koji je procenjen kao važan. Međutim, ovaj pristup se mora analizirati kako bismo bili sigurni da formira prihvatljivu osnovu za ispunjavanje revizorskih potreba. Sažeti izveštaji o rizicima mogu se koristiti da bi se identifikovalo koje su od kontrola pogodne za testiranje.

Da bi se identifikovalo koje su kontrole „značajne i ključne”, revizor mora uzeti u obzir:

- Značaj rizika na koje se kontrola odnosi;
- Broj rizika na koje se kontrola odnosi;
- Pokrivenost koju kontrola obezbeđuje u sprečavanju ili otkrivanju rizika;
- Postojanje kompenzujućih kontrola koje mogu da se odnose na isti rizik;
- Verovatnoća da će kontrola funkcionisati kao što je planirano i u budućnosti; i
- Poznate promene u kontrolnom okruženju u toku perioda pouzdanosti.

Pri identifikaciji ključnih kontrola važno je da revizor ne uzima u obzir svaki tok transakcija, proces ili sistem izolovano. Jedna kontrola može pokrivati nekoliko rizika, na primer, lista praćenja starosne strukture portfolia od strane sektora kredita može obezbediti uveravanje da su zajmovi pravilno klasifikovani i da su uplate pravilno evidentirane.

Takođe je posebno važno uzeti u obzir celu sliku kada se identifikuju ključne kontrole u kompjuterizovanom okruženju. Na primer, kontrole nad izmenama u programu ne moraju biti ključne kada treba da se posmatra pojedinačni proces, ali iste kontrole mogu biti ključne za neke druge procese ili sisteme.

Revizija će često identifikovati veliki broj kontrola koje se ne smatraju ključnim. Poželjno je evidentirati sve identifikovane kontrole, zbog toga što tek kada to revizor bude uradio može se verovati da je razumeo koje su kontrole najvažnije. To takođe internoj reviziji daje mogućnost da identifikuje sve kontrole pa čak i one koje možda nisu neophodne.

Mogućnost obavljanja celokupnog povezivanja svih kontrola sa rizicima na koje se odnose ima nekoliko prednosti. Na taj način se tačno određuju duplirane kontrole, izoluju rizici koji su neadekvatno kontrolisani i otkrivaju se efikasne kontrole koje kontrolišu više od jednog rizika. Kada se ovo identifikuje, revizor je u poziciji da formira efikasnu strategiju za sprovođenje revizije i da, osim toga, putem preporuke iskorenjivanja suvišnih i neefektivnih kontrola, rukovodstvu identifikuje mogućnosti za poboljšanje efikasnosti.

Cilj ove procedure je da se formuliše **program testova** koji će se koristiti za testiranje izabranih kontrola na najefektivniji i najefikasniji mogući način, i koji revizoru dozvoljava da prikupi dovoljne revizorske dokaze na kojima će zasnovati zaključke o tome da li kontrola uspešno kontroliše značajne rizike. Prikupljeni dokazi služe takođe i za uveravanje rukovodstva o ispravnosti revizorskog zaključka u završnom izveštaju.

Podaci o sprovedenim testiranjima evidentiraju se u zasebnoj radnoj dokumentaciji. Rezultati testiranja svake kontrole treba da se evidentiraju u sažetom obliku po potrebi u zasebnoj radnoj dokumentaciji, a ukupni rezultat treba upisati u poseban obrazac.

8.7.2. Ocena adekvatnosti kontrola

Nakon identifikacije kontrola koje stvarno postoje može se nastaviti sa procenom adekvatnosti tih kontrola. Ipak, potrebno je zapamtiti da interna revizija nije samo serija

koraka koje se mogu završiti jedan za drugim. Kada se testiraju identifikovane kontrole, može se otkriti postojanje dodatnih kontrola ili nekih kontrola koje ne funkcionišu kako treba.

Jasno je da interni revizori žele da vide da kontrole postoje, ali kontrole moraju da imaju svrhu – *da obezbede da sistem ili proces ispunjava svoje ciljeve*. Kontrole su potrebne radi smanjenja rizika na prihvatljiv nivo u postizanju tih ciljeva. To znači da mogu postojati situacije kada interni revizor predlaže da određene kontrole treba ukloniti, na primer ukoliko su nepotrebne ili ne pomažu u smanjenju nivoa rizika.

U ovoj fazi revizije interni revizor treba da izvrši procenu sistema i svake kontrole u tom sistemu kako bi ustanovio adekvatnost kontrola. Ovo zahteva da revizor naizmenično ponovo razmotri *svaki kontrolni cilj*, kako bi utvrdio da li će svaki kontrolni cilj biti postignut putem stvarnih identifikovanih kontrola. Ovo često zahteva korišćenje „revizorskog rasuđivanja”. Ukoliko je određena kontrola navedena u zakonu ili priručniku ne znači da je adekvatna u određenom sistemu nad kojim se vrši revizija.

Takođe u isto vreme treba razmotriti koje od postojećih kontrola najverovatnije mogu obezbediti postizanje kontrolnih ciljeva. Normalno je da se izvrši testiranje samo tih kontrola. Odluku o testiranju ili netestiranju svake kontrole treba evidentirati u obrascu „Ocena kontrole” i, ukoliko je primenjivo, potrebno je evidentirati broj testiranja.

Ukoliko interni revizor nakon početne procene zaključi da kontrola nije efektivna ili je nepotrebna (bilo da li ponavlja drugu kontrolu ili ne obezbeđuje postizanje kontrolnog cilja) nema svrhe testirati tu kontrolu. To takođe treba evidentirati u dokumentu „Ocena kontrole”.

Interni revizori treba da ocene svaku postojeću kontrolu kako bi uvideli njihovu adekvatnost. Dalje, treba da ocene čitav spektar kontrola koje mogu pomoći da se obezbedi postizanje određenog kontrolnog cilja. Šetnja kroz sistem ili kroz jednu transakciju pomaže revizoru da upozna sistem i dizajniranost internih kontrola, tj. njihov plan, adekvatnost kontrole.

Walk-through test (šetnja kroz sistem - transakciju)

Prvi i najlakši slučaj tiče se testa „hod kroz sistem“. Otkrivanje grešaka kroz testiranje „hod kroz sistem“ obično ukazuje da revizor nije dobro razumeo način na koji sistem funkcionise, u teoriji ili u praksi. To obično ukazuje da sistem zapravo ne funkcionise onako kako je planirano, odnosno dokumentovano. Revizor stoga treba da „ažurira“ svoje razumevanje i dokumentaciju vezanu za rad sistema.

Greška ustanovljena kroz testiranje „hod kroz sistem“ nekad može da ukazuje da su određena planirana kontrola ili proces izostavljeni samo u toj konkretnoj transakciji. Revizor treba da zabeleži takvu grešku i da taj element uključi u buduće uzorke. Pored toga, revizor treba da sprovede još jedan test „hod kroz sistem“ na drugom elementu kako bi potvrdio ispravno funkcionisanje sistema.

U sprovođenju testova „prolaska kroz korake sistema”, revizor prvenstveno traži dokaze postojećih kontrola. To može uključiti ispitivanje manjeg broja različitih transakcija u svakoj fazi procesa ili praćenje jedne transakcije od početka do kraja. Cilj ove vrste testiranja jeste da se obezbedi da sistem funkcionise na način kako je prikazano u opisu ili dijagramu toka sistema i da se potvrdi postojanje kontrole u svakoj fazi.

Obično se transakcije prate od početka do kraja (završne obrade) – poznat kao „od kulevke do groba“. Ipak, ponekad je lakše i praktičnije da se počne od završetka obrade. Važno je uzeti u obzir dokumenta koja prolaze kroz bilo koji podsistem i da pažljivo pregleda svaki dosije sa dokumentima.

Interni revizor treba da se **uveri u delovanje ključnih kontrolnih procedura**. Pre nego što se angažuju resursi za testiranje efektivnosti kontrola, neophodno je da se obezbedi uveravanje na visokom nivou, da su identifikovane kontrole adekvatne. Dva glavna metoda za sticanje ovakvog uveravanja su (1) „*walk-through*” test (šetnja kroz sistem) i (2) razgovori sa rukovodstvom.

Izvođenje „*walk-through*” testa omogućava revizoru da potvrdi da one kontrole koje je identifikovao (putem razgovora ili pregledom priručnika procedura) ustvari funkcionišu kao što je on razumeo. Ovaj test ispunjava dva cilja:

- Potvrđivanje razumevanja revizora o stvarnom funkcionisanju procesa i razloga postojanja određenih kontrola. Osim toga, ovaj proces se koristi da skrene pažnju rukovodstvu na rizike i kontrole koje postoje, i da im dozvoli mogućnost da ponovo procene njihov nivo prihvatljivosti rizika;
- Potvrđivanje da proces, onako kako ga je revizor procenio, jeste tačan prikaz stvarnog polja delovanja tog procesa. Promene pri dokumentovanju mogu biti neophodne zbog nerazumevanja ili promena u samom procesu od vremena inicijalne dokumentacije.

Pri izvršavanju „*walk-through*” testa, revizor bi trebalo da prati transakciju kroz procese kao što je dokumentovano u dijagramu toka procesa i beleškama. Jedna (ali reprezentativna) transakcija često je dovoljna da bi se razjasnilo naše razumevanje bilo kog određenog procesa. „*Walk-through*” testovi se često izvode na osnovu posmatranja procesa u poslovanju ili ispitivanja rukovodstva o funkcionisanju procesa.

Kada se uradi „*walk-through*” test za svaki značajni proces, revizor će biti u poziciji da proceni da li je došlo do nekih promena i da identifikuje one koje su imale uticaja na već dokumentovane rizike i identifikovane kontrole. Dokumentacija bi trebalo da bude upotpunjena sa novim rezultatima koji su dobijeni na osnovu „*walk-through*” testova, posebno o tome da li kontrole postoje i da li funkcionišu. Revizor bi trebalo da evidentira sva opažanja koja ima o strukturi kontrole na ovom nivou (pre testiranja) kao „Nalazi” i „Preporuke”.

8.7.3. Priprema programa testiranja

Koristeći kao osnovu dokument ocene kontrole koji je revizor prethodno popunio, potrebno je pripremiti program testiranja za svaki kontrolni cilj. Testiranje je potrebno uraditi za svaki rizik za koji ne postoji kontrola ili gde se smatra da je postojeća kontrola neadekvatna.

Važno je imati na umu da kontrole nisu uvek same po sebi dobra stvar, i da ih treba testirati sve dok se smatra da imaju značajan uticaj na uspešnost sistema. Zbog toga preduzeto testiranje treba da odrazi opštu prirodu sistema, revizorsko razumevanje sistema i postojanje kompenzujućih kontrola.

Testiranje treba da utvrdi da li određene postojeće kontrole zaista:

- pružaju razumno uveravanje da su kontrolni ciljevi postignuti i/ili
- smanjuju potencijalne rizike nepostizanja kontrolnih ciljeva do određenih nivoa.
- U nastavku je dat obrazac programa testiranja.

Primer 12. Prikaz programa testiranja kontrola

PROGRAM TESTIRANJA				
Kontrolni cilj 1: obezbediti da je tenderska dokumentacija propisno pripremljena - pristigle ponude su odgovarajuće i ispravne				
TEST¹	Referenca radnog dokumenta	Rezultati testiranja²	Potpis /datum	Suštinsko testiranje³
1.1. Potvrditi putem pregleda fajlova i istražiti da nijedan član osoblja nije uključen i u pripremu i u odobravanje tenderske dokumentacije.		Diskusija sa osobljem i pregled fajlova 3 tendera, koji ukazuju da postoji adekvatna podela dužnosti.		
1.2. Proveriti dokumentaciju dva aktuelna tendera da bi se uverili da oni sadrže sva adekvatna dokumenta i elemente u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama.		Spisak dokumenata koji nedostaju, za svaki tender posebno, dostavlja se ponudraču. Spiskovi prošireni na još 3 fajla pokazuju da više nema raskoraka.		
1.3.				
1 Kolona „Test“ bi trebalo da se sastoji od kratkog opisa testa koji se sprovodi, uključujući i broj dokumenata koje se testiraju i precizno određene ciljeve svakog testa. 2 Kolona „Rezultati testiranja“ bi trebalo da obezbedi kratak rezime rezultata testiranja. Više detalja u vezi ovoga će biti u relevantnim radnim papirima. 3 Kolona „Suštinsko testiranje“ će biti korišćeno samo u izuzetnim situacijama – kada prethodni testovi pokažu da postoji značajan nedostatak kontrola ili prekida u procesu kontrola. U ovakvim slučajevima može biti korisno da testiranje podignemo na viši nivo				

Kada se kontrolne strukture dokumentuju i kada je revizor testirao kontrole on treba da oceni nalaze i donese zaključak o efektivnosti sistema. Zaključci o efektivnosti strukture internih kontrola kod finansijskog izveštavanja treba da budu zasnovani na težini svih dostupnih dokaza. Revizor treba da ima u vidu primarne ciljeve internih kontrola, a to je da se omogući razumno, ali ne i apsolutno, uverenje da su transakcije ispravno autorizovane i obrađene i da je imovina na odgovarajući način zaštićena. Prilikom vrednovanja dokaza revizor mora da utvrdi da li nedostaci u kontrolama isključuju pozitivan nalaz o efektivnosti internih kontrola u postizanju njihovog primarnog cilja.

Nedostaci u internim kontrolama predstavljaju stanje u sistemu internih kontrola koje zahteva pažnju. Nedostatak može da bude uočena, potencijalna ili stvarna manjkavost ili da bude prilika da se pojačaju interne kontrole da bi se obezbedila veća verovatnoća da će ciljevi organizacije biti postignuti. Svi nedostaci u internim kontrolama, koji mogu dovesti do toga da ciljevi organizacije ne budu postignuti, trebalo bi da budu prijavljeni onima koji mogu da preduzmu potrebne mere.

8.8. METODE I TEHNIKE TESTIRANJA

Postoji niz različitih načina testiranja internih kontrola. Interni revizori treba da nastoje da koriste najekonomičnije izvore dokaza o pouzdanosti svake kontrole koja se testira. Način na koji će revizor da testira određenu kontrolu zavisi i od prirode date kontrole. Pored kontrola revizori ispituju dokumente, transakcije, uslove i procese da bi dobili činjenice i da bi došli do zaključka. Termin ispitivanje obuhvata merenje i ocenjivanje. Revizori mogu

imati mnogo tehnika na raspolaganju da im pomognu da postignu ciljeve revizije. Neke metode su svojstvene za testiranje kontrola, a druge za suštinsko testiranje.

Metode i tehnike su postupci revizije koje revizor koristi da bi prikupio i vrednovao revizorske dokaze. Eksterni i interni revizori obično koriste deset vrsta metoda. Ti metodi su obrađeni u narednom tekstu.

Analitičke procedure

Interni revizori mogu da koriste analitičke procedure za pribavljanje revizorskih dokaza. Analitički procedure predstavljaju procene finansijskih informacija na osnovu proučavanja mogućih odnosa između finansijskih i nefinansijskih podataka. One se sastoje od analiza značajnih pokazatelja i trendova, uključujući rezultate istraživanja neuobičajenih promena i odnosa koji nisu usklađeni s drugim relevantnim informacijama. Njihova svrha je da se potvrde logični odnosi između računa i izveštaja i da se identifikuju i objasne sve značajne izmene ili odstupanja od uobičajenog. Obično podrazumevaju postavljanje nekog očekivanog iznosa, a zatim upoređivanje tog očekivanog iznosa sa onim koji se nalazi u evidencijama.

Interni revizori mogu izvoditi analitičke procedure koristeći novčane iznose, količine, racija ili procenete. Specifične analitičke procedure uključuju racio, trend i regresionu analizu; logičke testove; poređenje perioda; poređenje sa budžetom; prognoze i spoljne ekonomske informacije. Analitičke procedure pomažu internim revizorima u identifikovanju uslova koji mogu zahtevati dodatne revizorske procedure.

Analitičke procedure revizorima često pružaju efikasna i efektivna sredstava za obezbeđivanje dokaza. Analitičke procedure revizije uključuju:

- poređenje informacija tekućeg perioda sa očekivanjima, zasnovanim na sličnim informacijama za prethodne periode, kao i budžetima ili prognozama.
- proučavanje odnosa između finansijskih i odgovarajućih nefinansijskih informacija (npr. evidentiranih troškova zarada u poređenju sa promenama u prosečnom broju zaposlenih).
- proučavanje odnosa između elemenata informacije (npr. fluktuacije u evidentiranim troškovima kamata u poređenju sa promenama u povezanom saldu duga).
- poređenje informacija sa očekivanjima zasnovanim na sličnoj informaciji druge organizacione jedinice, kao i delatnosti u kojoj organizacija posluje.

Analitički postupci se odnose na jednu ili kombinaciju četiri aktivnosti: *čitanje, skeniranje, upoređivanje i vrednovanje pomoću logičnih relacija.*

Čitanje – kada u revizorskom programu piše „pregledati ugovor o kreditu” ili „pregledati zapisnike sa sastanka kreditnog odbora”, to znači da ih treba pročitati sa razumevanjem, praveći razliku između forme i suštine. Potrebno je da revizor pročita i analizira sve značajne dokumente – od finansijskih do raznih ugovora.

Skeniranje – „Pregledati kretanja na računu od jednog obračunskog perioda do drugog” znači sagledati sva knjiženja i istražiti ona koja su veća ili manja nego što bi se očekivalo za taj račun, ona knjiženja koja su nastala u neočekivanom periodu, ili ona koja revizoru izgledaju kao neobična. Skenirati znači samo sagledati stavke, a nakon toga će se vršiti analiza ili potvrđivanje.

Upoređivanje – podaci se upoređuju sa komparativnim podacima i istražuju se sva neočekivana odstupanja. Obično se vrši upoređivanje sa prethodnim godinama, kvartalima ili mesecima, sa planiranim iznosima, sa prosekom za iste organizacije, sa rezultatima konkurencije, zatim tu spadaju racio analize i analize trendova.

Vrednovanje pomoću logičnih relacija – iskusan i promućuran revizor će potvrditi prihvatljivost salda na računu ispitivanjem logičnih odnosa između računa. Ukoliko neiskusan revizor pokuša da stavi u odnos određene račune, i ne dođe do zadovoljavajućih rezultata, moraće da vrši dodatne testove kako bi ustanovio da li je nezadovoljavajući rezultat bio zapravo posledica njegovog pogrešnog razmišljanja. Zbog toga je potreban oprez prilikom primene ovog postupka, da se ne bi gubilo vreme. Osim toga, ovaj postupak mora da bude baziran na potpunom razumevanju računovodstvenog sistema i poslovanja organizacije i treba ga kreirati u saradnji sa radnicima koji znaju karakteristike predmeta koji se ispituje. Tek tada ovo predstavlja moćan i sofisticiran revizorski postupak.

Kombinacija navedenih postupaka – izraz „pregledati finansijske izveštaja” implicira kombinaciju sva četiri postupka. Od revizora se očekuje da pročita izveštaje, sagleda iznose tj. stavke, uporedi ih sa prethodnim iznosima, ispita logičan odnos između računa, i analizira sve što je uočio i zaključio tokom ovog postupka.

Tipični primeri uputstava iz revizorskog programa koji zahtevaju da se izvrše analitički pregledi su:

- Uporediti mesečna salda na računima prihoda i troškova i istražiti odstupanja.
- Uporediti račune bilansa stanja za svaki mesec i sa prethodnom godinom i istražiti odstupanja.
- Pregledati odstupanja od plana i proceniti objašnjenja o razlozima za odstupanja.
- Izračunati značajna racia (treba da budu navedena koja) i uporediti ih sa onima iz prethodnog perioda (ili sa onima u organizacijama iste vrste ili kod konkurencije ako su podaci poznati) i objasniti promene.
- Pročitati zapisnike sa sastanaka nadzornog odbora i sve značajne ugovore i dokumenta; pronaći finansijske stavke u finansijskim izveštajima.
- Pregledati kretanja na računima između obračunskih perioda i istražiti neobične stavke.
- Pregledati knjiženje ulaza u dnevnike.

Mera u kojoj će se vršiti analitički pregledi zavisi od značaja računa, vrste dostupnih podataka i revizorove ocene internih kontrola. Ukoliko su one slabe, intenzivnije i detaljnije vršenje analitičkih pregleda je bolje nego obimne provere transakcija. Iz gore navedenog proizlazi da postupci analitičkog pregleda proizvode vrstu subjektivnih, deduktivnih revizorskih dokaza. Umesto objektivne vrste dokaza koji pokazuju da nešto „postoji ili ne postoji”, koji su rezultat drugih postupaka revizije, analitički pregledi proizvode kumulativno smanjivanje nesigurnosti ako se ustanovi da su postojeći odnosi odgovarajući.

Interni revizor može pitati rukovodstvo o razlozima razlika i odstupanja, bilo da se radi o promeni smera (npr. prodaja je smanjena) ili iznosa razlike (npr. prodaja je smanjena za 10% procenata). Neobjašnjeni rezultati ili odnosi do kojih se dolazi putem analitičkih procedura mogu da ukažu na značajne probleme, npr. greške, prevare ili nezakonite aktivnosti.

Interni revizori mogu koristiti analitičke procedure za generisanje dokaza tokom anagazovanja. Prilikom utvrđivanja stepena korišćenja analitičkih procedura interni revizori razmatraju:

- značaj područja koje se revizira,
- ocenu upravljanja rizikom za područje koje se revizira,
- adekvatnost sistema interne kontrole,

- raspoloživost i pouzdanost finansijskih i nefinansijskih informacija,
- preciznost kojom se mogu predvideti rezultati analitičkih procedura revizije,
- raspoloživost i uporedivost informacija koje se odnose na delatnost u kojoj organizacija posluje,
- stepen u kome druge procedure obezbeđuju dokaz.

Inspekcija

Inspekcija se odnosi na ispitivanje evidencija, materijalne imovine ili dokumenata, internih ili eksternih, u papirnom obliku, elektronskom formatu ili u drugom mediju. Prilikom ispitivanja, revizor čita, pregleda ili ispituje dokumentovane dokaze i kritički vrednuje koliko su adekvatni ključni aspekti dokumenata. Što se tiče materijalnih sredstava, revizor pregledom iz prve ruke stiče saznanje o postojanju i stanju tih sredstava, i na taj način proizvodi fizičke dokaze. Postoje dve kategorije dokumentovanih revizijskih dokaza:

- dokumentovani revizijski dokazi koje su kreirale treće osobe, a čuva ih organizacioni deo koji se revizira,
- dokumentovani revizijski dokazi koje je kreirao organizacioni deo koji se revizira.

Konfirmacije

Konfirmacije predstavljaju pismeni dokaz koji je dobijen od objektivnog i nezavisnog trećeg lica, a sastoji se od odgovora na pitanja kako bi se potkrepile informacije sadržane u računovodstvenim evidencijama. Konfirmacije mogu da se šalju svim ili nekim komitentima, dobavljačima, zajmodavcima i drugim licima da bi oni potvrdili iznose i uslove transakcija. Konfirmacija se često koristi za saldo računa i stavke od kojih se račun sastoji. Ovo je karakterističnije za eksterne revizore. Finansijske institucije često koriste konfirmacije kod kredita, zakupa, HOV koje se nalaze kod drugih lica, depozita, zajmova i potraživanja od banaka. Postoje dve vrste konfirmacija:

- negativne konfirmacije – postupak kojim se od trećeg lica traži da odgovori revizoru samo ako prikazani podaci sadrže greške ili propuste
- pozitivne konfirmacije – postupak kojim se od trećeg lica traži da potvrdi tačnost prikazanih podataka.

Kod negativnih konfirmacija važi stara izreka „najbolje vesti su da nema vesti”. To znači da ako se ne dobije nikakav odgovor od trećih lica, revizor smatra da su podaci tačni. Međutim, kod pozitivnih konfirmacija, ukoliko se ne dobije nikakav odgovor, potrebno je izvesti alternativne postupke kojima bi se izvršilo potvrđivanje. Obično su takvi dokazi u vidu nekog dokumenta.

Revizor treba da rukovodi postupkom slanja konfirmacija. Drugim rečima, revizor treba da nadgleda pripremanje i slanje konfirmacija, da se uveri da konfirmacije sadrže tačne instrukcije trećim licima da odgovor treba da dostave isključivo revizoru. Konfirmacije koje stignu odeljenju a ne lično revizoru ne mogu se smatrati pouzdanim.

Kod internih revizora mogu se uspostavljati specifične konfirmacije, kada se to učini opravdanim i neophodnim dodatkom dokaza. Interni revizor može zatražiti konfirmaciju uslova ugovora ili transakcija subjekta s trećim stranama. Zahtev za konfirmaciju je oblikovan da bi se utvrdilo da li su nastale bilo kakve izmene u ugovoru, i ako jesu, koji su značajni detalji.

Propitivanje

Propitivanje se sastoji od prikupljanja finansijskih i nefinansijskih informacija od dobro obavještenih pojedinaca iz oblasti koja se revizira i njenog okruženja. Propitivanje je revizijski postupak koji se opširno koristi i često je dopuna izvođenja drugih revizijskih postupaka. Propitivanje može teći u različitim oblicima, od formiranja upitnika do neformalnih razgovora s pojedincima čija je nadležnost oblast koja se revizira.

Razgovori su korisni u slučaju kada ne postoje dokazi ili su dokazi nejasni. Treba obratiti pažnju na to da ponašanje revizora može da utiče na ispitanika i grub pristup bi mogao da izazove nekooperativnu i odbrambenu reakciju.

Iz odgovora na svoja pitanja interni revizor može prikupiti informacije koje pre nije imao. Posebno za internog revizora su značajne informacije o zaobilaženju internih kontrola od strane rukovodioca i zaposlenih. Nakon sprovedenog propitivanja odgovori mogu pružiti osnovu za modifikovanje ili izvođenje dodatnih revizijskih postupaka od strane internog revizora.

Popis

Popis podrazumeva fizičko brojanje sredstava (kao što su gotovina, zalihe, HOV itd.) kao i kontrolisanje numeričkog niza dokumenata (kao što su porudžbenice i čekovi).

Praćenje dokumenta

Praćenje dokumenta je proces praćenje dokumenta kroz računovodstveni sistem, od sastavljanja odnosno izvora dokumenta do konačnog evidentiranja u računovodstvenim evidencijama (tj. dnevnicima i knjigama). Ovim postupkom obezbeđuje se dokaz o potpunosti transakcija.

Provera i potvrđivanje

Potvrđivanje je postupak kojim se ide unazad od knjiženja u računovodstvenim evidencijama do osnova za knjiženje. Ovaj postupak se obično smatra obrnutim postupkom od praćenja dokumenta, jer potvrđivanje ide unazad od proknjižene stavke do potkrepljujuće dokumentacije. Potvrđivanjem se obezbeđuju dokazi o postojanju transakcija, njihovom vrednovanju kao i postojanju prava/obaveza.

Provera podrazumeva nezavisnu potvrdu verodostojnosti, tačnosti i punovažnosti transakcija/poslovnih promena. Ipak, primarna uloga internih revizora je da ocene i testiraju kontrole, a ne da potvrđuju punovažnost samih podataka. Kada se koriste testovi provere, revizori treba da obezbede da se oni odnose na funkcionisanje kontrola. Metode koje se koriste su:

- poređenje - sa proverljivim činjenicama ili standardima, npr. da su priručnici ažurirani ili da su zaposleni pohađali odgovarajuće obuke u propisanim vremenskim rokovima;
- potvrda - provera izveštaja o poslovanju; npr. proveriti kod kupca da li je vreme na otpremnici isto kao i vreme koje je naznačio dobavljač; i
- povezivanje - provera transakcija/poslovnih promena u odnosu na dokumentaciju, npr. plaćanje dobavljaču na osnovu odgovarajućeg naloga ili odgovarajuće prijemnice.

Posmatranje

Posmatranjem se prate procesi ili postupci koje obavljaju drugi. Ovaj postupak se najčešće koristi da bi se videlo kako se vrše određene transakcije i da bi se utvrdilo da li se poštuju

propisane politike i procedure. Na primer, revizor može posmatrati inventar zaliha koji obavlja osoblje poslovnog subjekta, ili postupke interne kontrole koji ne ostavljaju tragove za reviziju. Posmatranjem se dobavljaju revizijski dokazi o izvođenju procesa ili postupaka, ali je ograničen s obzirom na vreme u kojem se posmatranje odvija i činjenicu da posmatranje nečije realizacije može uticati na izvođenje procesa i postupaka.

Posmatranje je posebno važan metod u slučaju kada ne postoji trajni dokaz o aktivnostima. Diskretnim posmatranjem može da se otkrije da li se npr. Neovlašćeno pristupa dokumentaciji/oblasti.

Ponovno izvođenje

Ponovno izvođenje je revizorovo samostalno sprovođenje postupaka ili kontrola koje su originalno bile sprovedene kao deo internih kontrola organizacije, bilo ručno ili korišćenjem CAAT-a tehnika, na primer, ponovno izračunavanje rokova dospeća potraživanja. Ponovno izvođenje je postupak koji podrazumeva da revizor ponovo izvrši matematičke operacije koje su već bile izvršene u odeljenju gde se vrši revizija ili koje je izvršilo neko treće lice. To je u stvari provera tačnosti datoteka. Na primer, presabiranje kolona u tabeli ili zbirnim obračunima i ponovno izračunavanje matematičkih podataka.

Ponovno izvođenje kontrola je naročito relevantno kada su kontrole u formi kalkulacija ili merenja navodno proverene, a revizor želi da proveriti da li kontrola zaista funkcioniše.

Analiza računa

Neke od vrsta dokaznih testova su *testovi transakcija* koji se najčešće koriste kod obavljanja finansijske revizije gde je potrebno utvrditi ispravnost i pouzdanost učinjenih transakcija u određenom vremenskom periodu. Analiza računa je postupak koji podrazumeva analiziranje promena na računu u skladu sa postavljenim ciljem. To može da bude analiza aktivnosti kada se sumiraju povećanja i smanjenja na računu ili analiza iz čega se sastoji saldo na računu identifikovanjem najvećih stavki ili kategorija stavki. Analiza računa služi kao polazna tačka za testove ispitivanja valjanosti i analitičke preglede. *Analitički pregledi* su vrsta testova koji se najčešće koriste kod obavljanja revizije uspešnosti poslovanja, kako bi se:

- a) upoređivanjem vremenskih serija podataka, te odnosa inputa i autputa u pojedinim poslovnim procesima,
- b) šematskim pregledom odvijanja poslovnog procesa,
- c) upoređivanjem podataka reviziranog subjekta s:
 - podacima treće strane,
 - normama u sektoru,
 - statističkim prosecima.
- d) analizom uticaja određenog poslovnog događaja na više poslovnih procesa, došlo do zaključka o uspešnosti odvijanja samog poslovnog procesa ili efikasnom dizajnu sistema.

8.9. NADZOR ANGAŽOVANJA

Rad na terenu, kao i ceo angažman, mora da se nadzire na odgovarajući način, kako bi se obezbedilo ostvarenje ciljeva, osiguranje kvaliteta i razvoj zaposlenih. Step eneophodnog nadzora zavisiće od stručnosti i iskustva internih revizora i od složenosti angažovanja. Direktor funkcije interne revizije ima sveobuhvatnu odgovornost za nadzor nad obavljanjem

angažovanja, ali on može da odredi članove službe za internu reviziju sa odgovarajućim iskustvom da izvrše taj pregled. Interni revizori sa odgovarajućim iskustvom se mogu iskoristiti da pregledaju rad manje iskusnih internih revizora. Odgovarajuća evidencija o obavljenom nadzoru treba da se dokumentuje i čuva.

Odgovarajući nadzor poboljšava efikasnost članova revizorskog tima i pomaže unapređivanje profesionalnih veština. Pre otpočinjanja revizije vođa tima treba da bude siguran da su članovi tima shvatili ciljeve i zadatke revizije. Dobar vođa tima treba stalno da pomaže, savetuje i daje uputstva članovima tima.

Iskusan vođa tima treba da detaljno pregleda radne papire, potkrepljujuću dokumentaciju i nalaze revizora. Tim pregledom će on ustanoviti da su svi zaključci revizora adekvatno obrazloženi i da su zadovoljeni ciljevi revizije. Kao što je već rečeno, ovaj pregled treba da se vrši tokom revizije, kako bi se na vreme ispravile greške i obezbedilo dovoljno dokaza za postignute zaključke.

Svi radni papiri revizije pregledaju se kako bi se obezbedilo da oni podržavaju izveštaj angažovanja i da su izvršene sve neophodne procedure revizije. Lice koje vrši pregled dokumentacije (supervisor), nakon što ga pregleda treba da na svaki dokument stavi svoje inicijale i datum kao dokaz o izvršenom pregledu.

Takođe, program, testovi i radni papiri revizije treba da se *analiziraju* da bi se sa nezavisne strane potvrdilo da podržavaju izveštaj revizije, i da su izvršene sve neophodne procedure vezane za reviziju. Potvrda o supervizorskoj analizi treba da bude deo radnih papira.

Ova analiza treba da bude detaljna i izrađena u kratkom vremenskom roku da bi obezbedila:

- da se sav planirani rad i testovi završavaju na odgovarajući način,
- da su svi ciljevi revizije postignuti do zadovoljavajućeg stepena,
- da su svi testovi izvršeni prema zadovoljavajućem modelu i navode na logične zaključke,
- da se postave i unesu u izveštaj pitanja od značaja,
- da se nalazi nezavisno i profesionalno ocenjuju, prema njihovom rezidualnom riziku,
- da je nacrt izveštaja uobličen u očekivanu formu i da obuhvata sva materijalna pitanja koja su postavili revizori.

Kada se tokom same revizije postave neka pitanja, senior interni revizor treba da ih pribeleži, tako da se lako preformulišu u „razjašnjeno” kada budu rešena uz odgovarajuće dokaze.

Senior interni revizor je odgovoran za analizu svih radnih papira tokom trajanja revizije. Na kraju, menadžer revizije može da oceni analizu radnih papira revizije koju je izvršio senior interni revizor.

U najkraćem mogućem roku posle završetka rada na terenu, a pre izdavanja finalnog izveštaja, menadžer revizije treba da dovrši na odgovarajući način sve liste za analizu kvaliteta revizije. Osnovna svrha ovih lista je identifikovanje prilika za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti revizije, i to dok je još konkretna revizija sveža u sećanju članova tima. Druga svrha je da osigura da se dosije interne revizije na pravi način zatvaraju i arhiviraju. U internoj reviziji izvršenje posla se uvek meri. Iz tog razloga menadžer revizije treba da za svakog člana tima ponaosob uradi ocenu izvršenja revizorskog projekta u odnosu na postavljene ciljeve na početku konkretne revizije.

Pitanja za proveru znanja

- Koji su ciljevi faze rada na terenu?
- Šta obuhvata rad na terenu?
- Kako se kategorizuju dokazi u internoj reviziji?
- Koji se faktori odnose na kompetentnost dokaza?
- Navedite ciljeve testiranja?
- Navedite i objasnite vrste testiranja?
- Šta je suština testiranja kontrola?
- Opišite projektovano testiranje procesa?
- Objasnite tehnike identifikovanja rizika prilikom testiranja?
- Koje se sve vrste internih kontrola mogu identifikovati?
- Šta obuhvata planiranje testiranja?
- Šta su kriterijumi standarda ili poslovanja?
- Kako se utvrđuje dobro projektovan proces?
- Opišite kvantitativne testove za utvrđivanje neadekvatnosti procesa?
- Opišite načine utvrđivanja populacije za testiranje?
- Kako se utvrđuju ključne kontrole koje treba testirati?
- Koja je metodologija ocenjivanja adekvatnosti kontrola?
- Opišite program testiranja kontrole?
- Navedite i objasnite metode i tehnike testiranja?
- U čemu se sastoji nadzor angažovanja?

IX glava

Izveštavanje i follow up

CILJEVI UČENJA

Nakon izučavanja ovog područja trebalo bi da možete da:

- Definišete ciljeve izveštaja interne revizije
- Izložite atribute dobrog revizorskog izveštaja
- Navedete strukturu revizorskog izveštaja
- Objasnite razvijanje nalaza internog revizora
- Formulirate revizorsko mišljenje i preporuke
- Objasnite koje sve faze postoje u izveštavanju
- Objasnite primenu tehnika pisanja izveštaja
- Komentarišete distribuciju izveštaja
- Razumete proces follow up interne revizije
- Objasnite tri načina vršenja follow up-a revizije
- Sačinite baze podataka nalaza sa praćenjem realizacije preporuka
- Razumete opomene kod kašnjenja preporuka
- Razumete planiranje revizije follow up na terenu
- Napišite izveštaj follow up-a

9.1. SAOPŠTAVANJE REZULTATA OBAVLJENE REVIZIJE

Revizorski izveštaj je zvanični dokument u kome interna revizija sumira svoj rad na revizijskom projektu i iznosi svoje nalaze i preporuke na osnovu tog rada. On predstavlja trajnu vrstu dokaza o profesionalnom karakteru aktivnosti interne revizije i omogućava drugima da procenjuju taj doprinos. Kvalitet internih revizora i način na koji izveštavaju o rezultatima značajno utiče na sliku o funkciji interne revizije. Rezultat svake pojedinačne revizije je mera u kojoj su mišljenja, preporuke i saveti internog revizora prihvaćeni od strane odgovornih lica i primenjeni u svakodnevnom poslovanju organizacije, kako bi se poboljšala njegova uspešnost. Izveštaj je samo nosilac tih mišljenja, preporuka i saveta ili sredstvo komunikacije između internog revizora i zainteresovanih korisnika.

Kada završi poslove revizije i izvrši pregled obavljenog posla, interni revizor mora da izvesti odgovarajuća lica o rezultatima revizije. Ovaj proces izveštavanja ima nekoliko faza, koje počinju sačinjavanjem prvog nacrtu i sastankom, do sačinjavanja konačnog nacrtu i zaključnog sastanka sa menadžmentom reviziranog subjekta. Sve faze izveštavanja, odnosno kreiranja izveštaja zahtevaju adekvatnu komunikaciju. Potrebno je da interni revizori pažljivo pripremaju revizorske izveštaju, u skladu sa dobrom praksom interne revizije.

Izveštavanje u internoj reviziji bi trebalo da ima dva dela, odnosno dva izveštaja: jedan izveštaj kao sažetak za viši menadžment, i drugi, detaljan izveštaj za menadžment reviziranog subjekta. Preporučljivo je da se oba izveštaja uključe u jedan izveštaj, sa jasnim glavnim naslovima.

Izveštaj interne revizije sadrži cilj i obim revizije, nalaze i preporuke, kao i odgovore onoga kod koga je obavljena revizije, najčešće menadžmenta reviziranog subjekta. Izveštaj treba da sadrži sve činjenice kojima se potkrepljuju preporuke revizora.

Preporuke revizora predstavljaju plan aktivnosti za otklanjanje uočenih nedostataka, koje uvek treba da budu ugovorene na završnom sastanku sa pregledanim preduzećem. One se zasnivaju na zapažanjima i nalazima internog revizora. Preporuke mogu sugerisati pristupe ispravljanju postojećeg stanja ili poboljšavanju poslovanja, i služe kao vodič za menadžment radi postizanja željenih rezultata.

Za najviši nivo menadžmenta interni revizori treba da pripreme svoje izveštaje sa posebnom pažnjom. Najviši nivo menadžmenta možda ne raspolaže sa znanjem koje poseduju operativni menadžeri reviziranog subjekta. Zbog toga prezentacija izveštaja mora biti jasna, razumljiva i ubjedljiva. Naročito je značajno da prezentacija na odgovarajući način objasni ciljeve, standarde poslova, činjenice, procedure i praksu, uzroke i efekte, kao i zaključke i preporuke.

Kada je izdat konačni revizorski izveštaj, interna revizija bi trebalo da zakaže naknadni (*follow-up*) pregled da bi osigurala da se potrebne akcije zasnovane na reviziji stvarno i preduzmu. Naknadni (*follow-up*) pregledi imaju tendenciju da budu jednostavni za izvođenje. Oni podrazumijevaju formiranje stava o tome da li je menadžment uradio sve što je obećao.

9.2. CILJEVI IZVEŠTAJA INTERNE REVIZIJE

Izveštaji interne revizije imaju više značajnih funkcija, i za revizora i za menadžment, koje treba uvek razmotriti kada je ispitivanje i ocena revizijskog posla završena i saopšteni rezultati. Bilo da je to formalni pisani dokument i upućen mnogim organizacionim nivoima, ili neformalni ili usmeno predstavljen na kraju revizijskog testiranja, izveštaji interne revizije treba da saopšte nalaze, opišu i dobre i loše stvari, ako su loše – koji je uzrok i koje su posledice, zatim da predstave plan za korektivne akcije sa navođenjem odgovornih i rokom implementacije.⁷⁷

Izveštaji o reviziji su važan proizvod odeljenja interne revizije. Pored toga što predstavljaju rezultat revizije, njima se najviše rukovodstvo informiše o onome što je postignuto. Izveštajima revizije se:

- obezbeđuje sagledavanje nedostataka i njihovo pravilno odmeravanje u odnosu na funkcije koje su bile predmet revizije,

⁷⁷ Detaljnije videti: K. H. Spencer Pickett (assisted by Jennifer M. Pickett): *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New York, 2003, str. 712 - 715

- obezbeđuje da se više istaknu značajniji nedostaci u odnosu na manje probleme,
- odmerava ono što je dobro i ono što nije,
- omogućava logičan tok ideja,
- obezbeđuje tačnost podataka i adekvatno pridavanje značaja podacima,
- sprečava nastajanje grešaka tako što se oni razmatraju sa organizacionom jedinicom gde je vršena revizija,
- zahteva odgovor odeljenja na svaki izveštaj.

Revizorski izveštaj je primarno sredstvo saopštavanja revizorskih nalaza i preporuka menadžerima koji su u poziciji da deluju na njih. Revizorski izveštaj je:

- prošli dokument u kojem on daje informacije o prošlim događajima,
- sadašnji dokument u kojem govori menadžerima o trenutnom položaju,
- budući dokument u kojem daje preporuke za buduću aktivnost.

Ako je revizorski izveštaj neefektivan, revizija će onda uglavnom biti gubljenje vremena, čak i ako su nalazi materijalni i ubedljivi. Zbog toga efektivni usmeni ili pismeni revizorski izveštaj zahteva strukturalni pristup, bilo formalan ili neformalan. Izveštaj internog revizora može biti moćan instrument samo kada se dobro koristi i kada je kvalitetno napravljen. On pokazuje stepen profesionalizma internog revizora. Izveštaj može obavestiti najviše rukovodstvo o važnim činjenicama i događajima o kojima oni inače ne bi bili obavesteni.

Revizorski izveštaj ima tri glavna cilja. Ukoliko interni revizor ne postigne ove ciljeve, njegovo izveštavanje je čist gubitak vremena. U svojim izveštajima interni revizori treba da teže da:⁷⁸

1. *Informišu* - Obaveste šta je otkriveno.
2. *Ubede* - Ubede menadžment u vrednost i objektivnost revizorskog nalaza.
3. *Postignu rezultate* - Pokrenu menadžment u pravcu promena i poboljšanja.

Zbog toga izveštaji treba da prezentuju revizorske nalaze jasno i jednostavno. Oni treba da podrže zaključke sa ubedljivim dokazima. Moraju da obezbede pravac u kome će menadžment donositi odluke, nudeći preporuke za poboljšanja. Ovaj cilj se može postići sledećim sredstvima:

Ciljevi	Sredstva
Informisanje	Upozoriti na značaj
Ubeđivanje	Dobiti saglasnost, stvoriti podršku
Postizanje rezultata	Podstaći na akciju

Cilj revizorskog izveštaja je da koristi navedena sredstva. Izveštaj treba da stvori u čitaocu osećaj sigurnosti, odnosno da ga ubedi u: 1) istinitost činjenica u izveštaju i 2) da su preporuke ispravne i da ih treba primeniti.

Da bi se ostvarila navedena sredstva potrebno je da revizorski izveštaj ima sledeće elemente:

⁷⁸ Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner: Sawyer's Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, 2003. str. 689

Sredstva	Elementi
Značaj izveštaja	Jasna i razumljiva identifikacija problema, odnosno mogućnosti za poboljšanja.
Saglasnost, podrška, akcija	Stvarna i ubedljiva podrška dokazima za zaključke. Konstruktivna i praktična sredstva koja su potrebna da bi se postigle preporučene promene.

Da bi se potvrdio značaj, izveštaj treba da objasni uslove koji su postojali i da ih poredi sa kriterijumima potrebne korektivne akcije. Da bi se postiglo prihvatanje od strane menadžmenta, izveštaj mora ubedljivo da pokaže trenutni efekat ili mogući efekat ovakvih poslova. Da bi menadžment mogao da preduzme korektivnu akciju, izveštaj mora pokazati šta su osnovni problemi, odnosno njihove uzroke. A da bi se povećala šansa da se preduzme korektivna akcija, izveštaj, naravno, mora imati i preporuke – sredstva za rešenje problema.

Prema tome, glavne svrhe izveštavanja su:

- saopštavanje o identifikovanim problemima i uzrocima problema;
- da se rukovodstvo što pre obavesti o značajnim pitanjima koja se javljaju u svakoj reviziji;
- objašnjenje uticaja i posledica tih problema i prikaza njihovog obima gde je to potrebno;
- merenje učinka – tako što će obezbediti analize i ocene – i naglasiti oblasti gdje se može postići veća efikasnost i efektivnost i ukloniti gubici;
- da se naznači da li sistem kontrola funkcioniše na zadovoljavajući način,
- da se rukovodstvo ubedi da sprovede preporuke koje će dovesti do poboljšanja u funkcionisanju kontrola, tamo gde su uočeni problemi,
- da se formalno evidentiraju pitanja koja su uočena tokom vršenja revizije, kao i saglasnost rukovodstva da se izvrše poboljšanja po preporuci interne revizije,
- da pruže osnovu za praćenje kako bi se osiguralo da su neophodne radnje preduzete,
- da se rukovodstvo upozna sa stepenom adekvatnosti kontrolnih sistema i sa efektivnošću organizacione strukture internih kontrola;
- da predlože praktična i isplativa rešenja.

Postoje tri glavne funkcije revizorskog izveštaja. Prvo, to je *dokumenat za preduzimanje aktivnosti* – ukoliko izveštaj ne postigne preduzimanje aktivnosti čitav zadatak je gubljenje vremena za sve koji su bili uključeni u reviziju. Da bi se preduzela aktivnost, izveštaj treba da pruži subjektu sažetu, objektivnu procenu kontrole unutar revizirane oblasti i naglasi značajne slabosti koje su identifikovane. Takođe, treba da naglasi uticaj tih slabosti na nivo kontrole i ukaže rukovodstvu da treba nešto da preduzme po tom pitanju:

- objašnjavajući uključene rizike i
- kvantifikovanjem tih rizika i potencijalnih koristi, gde je to moguće.

Drugo, revizorski izveštaj deluje kao *formalni, stalni dokaz*: preduzetog revizorskog angažovanja i zaključaka i nivoa kontrola koje postoje u određenom području u određenom

vremenu. Na kraju, dobar izveštaj – saopštavanjem profesionalizma i kompetentnosti – pokazuje objektivnost i nezavisnost unutrašnje revizije i pokazuje da revizori mogu pomoći da se unaprede efikasnost i efektivnost.

Moderna interna revizija se zasniva na riziku, zato je primarni cilj izveštaja da se zaključi da li se rizici koji ometaju ostvarenje tih ciljeva i uočeni su u delokrugu, ublažavaju do prihvatljivog nivoa (“da li se tim rizicima upravlja na odgovarajući način”) i da li se naglašavaju rizici koji nisu ublaženi na odgovarajući način.

Izveštaj interne revizije treba da odražava novi program rada zasnovan na korporativnom upravljanju, upravljanju rizicima i kontrolom. Spencer Pickett kaže da izveštaj interne revizije treba da obezbedi informacije o praksama upravljanja rizicima. U tom smislu on navodi četiri glavne funkcije revizijskog izveštaja:⁷⁹

- Uveriti menadžment da su poslovni rizici dobro kontrolisani.
- Upozoriti menadžment na područja gde to nije slučaj, odnosno saopštiti im mesta gde je identifikovana izloženost rizicima.
- Savetovati menadžment o preduzimanju neophodnih koraka za poboljšanje strategija upravljanja rizicima.
- Podržati akcione planove pripremljene od očitovanog menadžmenta.

Izveštaji interne revizije imaju nekoliko važnih funkcija, koje bi trebalo uvek uzeti u obzir prilikom kompletiranja revizorskog rada i saopštavanja rezultata. Da li su zvanični pisani dokumenti dostavljeni višem menadžmentu i upravnom odboru ili nezvanični, ili su verbalno predstavljeni na kraju rada revizije na terenu, izveštaji interne revizije imaju četiri osnovna cilja:⁸⁰

1. „Objavljivanje nalaza. Revizorskim izveštajem trebalo bi da se sumira ili ukaže na stanje primećeno ili utvrđeno, i dobro i loše, i da se posmatra kao izvor informacija za menadžment u vezi sa radom nekog segmenta organizacije.
2. Opis nalaza. Na osnovu primećenog ili utvrđenog stanja od strane interne revizije, revizorski izveštaj treba da, ukoliko je nešto pogrešno, zajedno sa utvrđenim stanjem, opiše šta i zašto je to pogrešno. Pojam „pogrešno“ ovde obuhvata slabosti interne kontrole, kršenje procedura kompanije, i sve druge probleme interne revizije. Ovo se naziva i nedostacima (propustima).
3. Predlozi za korekcije. Revizorski izveštaji treba da sadrže preporuke, na osnovu nalaza, koje služe kao okvir za delovanje radi korekcije propusta i njihovih uzroka. Cilj ovih izveštaja sa predlozima je unapređenje poslovanja.
4. Dokumentovanje planova i razjašnjenja stavova reviziranog subjekta⁸¹. Revizirani subjekti bi možda želeli da navedu olakšavajuće okolnosti ili da obezbede razjašnjenje za sve činjenice za koje postoji neslaganje. U zavisnosti od formata izveštaja, ovo je, takođe, mesto gde revizirani subjekat može formalno navesti planove za korektivne akcije kao odgovor na revizorske nalaze i preporuke.“

79 K. H. Spencer Pickett (assisted by Jennifer M. Pickett): *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New York, 2003, str. 714 – 715

80 Moeller, R.R., (2005), *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 404 - 405.

81 Revizirani subjekt / subjekt revizije / revizirano područje (eng. Auditee) je svaka organizaciona jedinica, poslovni proces ili postupak gdje se može sprovesti revizija.

„Ovaj proces od četiri koraka:

1. Šta je pogrešno?
2. Zašto je pogrešno?
3. Šta bi trebalo učiniti da se ispravi greška?
4. Šta će biti urađeno?

čini osnovu skoro svih revizorskih izveštaja.“⁸²

Interni revizori trebalo bi da prilikom izrade revizorskog izveštaja i odvojenih revizorskih nalaza uvek imaju na umu ova četiri koraka.

9.3. ATRIBUTI DOBROG REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

Interna revizija ima odgovornost da sačinjava izveštaje koji su vredni čitanja, razumljivi i ubedljivi. Cilj je izdati izveštaje koji će pažljivo podstaći menadžment, koji ima odgovornost za različite operativne aktivnosti, da preduzme odgovarajuću korektivnu akciju. Sporedan cilj izveštaja je sticanje poštovanja za uložene napore interne revizije. Izdavanje izveštaja interne revizije treba pažljivo da respektuje sledećih 10 kriterijuma:⁸³

- 1) Profesionalni ton
- 2) Učtivost i osećanje mere (taktičnost)
- 3) Uvažavanje (poštovanje) oditovanog
- 4) Ubedljivost
- 5) Jasnu strukturu rečenice
- 6) Logičke paragrafe
- 7) Pogodan izbor reči
- 8) Dobru gramatiku i pravopis
- 9) Fizičku obradu i povez

Interna revizija dobija vrednost tek kada oditovani preduzme aktivnosti na osnovu preporuka iz izveštaja interne revizije. Kombinacija stručnih veština interne revizije i sposobnosti saopštavanja rezultata ljudima na način koji će najbolje osigurati njihovu prihvatljivost i aktivnu podršku su elementi dobrog revizorskog izveštaja. Važnost ovog dela revizijskog posla naglašava potrebu direktora interne revizije da obrati temeljnu pažnju na revizijske izveštaje. To naročito znači da direktor treba biti aktivno uključen u proces izveštavanja, kao i da svi nivoi osoblja interne revizije treba da polaze od konačnih potreba izveštaja. U vezi da ovim, problemi razvoja izveštaja treba, takođe, da dobiju odgovarajući tretman u programima obuke internih revizora. Izveštaji interne revizije, kada počnu da cirkulišu, da se drugi pozivaju na njih, i kada se implementiraju, postaju lična karta interne revizije. Revizijski izveštaji su glavni faktor preko kojih sektor interne revizije stiče reputaciju.

Revizorski izveštaj se upućuje odgovarajućem direktoru, a šalje se i rukovodiocu funkcije (koja je bila predmet revizije) i drugim bitnim članovima rukovodstva. Treba da bude

82 Moeller, R.R., *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005., str. 405.

83 Robert Moeller, Herbert Vitt, „*Brink's modern internal auditing*”, New York, 1999, Chapter 15, str. 24

objavljen u što kraćem roku nakon završetka revizije. Za većinu izveštaja je razumno očekivati da budu objavljeni u roku od od najviše pet nedelja nakon završetka terenskog rada. Sva zakašnjenja u objavljivanju povećavaju šanse da usled novih dešavanja izveštaj izgubi na značaju.

Prilikom izveštavanja je važno držati se činjenica – dobrih ili loših. Tamo gde se nakon revizije javlja samo nekoliko manjih kritika, neophodno je da se one u izveštaju ne pre-naglašavaju. Ako je izveštaj dobar, to treba reći. To je prilika da se opovrgne mišljenje da revizija samo kritikuje.

Interni revizori treba da se trude da ne koriste rigidan, stilizovan način formulisanja. Revizorski izveštaji mogu delovati stereotipno, delimično zbog toga što je veći deo onoga što je rečeno tehničke prirode, a takođe i zato što se većina zadataka ponavlja kod svake revizije. Zato interni revizori ne treba da se plaše da odstupe od prethodnih formi izveštaja, ako im se to čini podesnim. Ako revizorski izveštaj ne uspe da prenese poruku, na njega se možda neće obratiti dovoljna pažnja i može da potkopa kredibilitet revizije.

Da bi izveštaji interne revizije bili efektivni, interni revizori treba da oblikuju pravila sačinjavanja izveštaja. Sektor interne revizije mora voditi računa o osnovnim kvalitativnim obeležjima koja se moraju osigurati kako bi izveštaji bili korisni u procesu upravljanja organizacijom, a to su: objektivnost, preciznost, jasnoća, sažetost, konstruktivnost, potpunost, pravovremenost, kvantifikacija, otvorenost i odlučnost.⁸⁴

Objektivnost. Objektivnost podrazumeva da su izveštaji tačni, nepristrasni, bez iskrivljanja činjenica i bez predrasuda, utemeljeni na odgovarajućim dokazima. Nalazi, zaključci i preporuke moraju biti uključeni bez predrasuda. Tačnost podrazumeva da se svi izveštaji moraju zasnivati u potpunosti na činjenicama. Izuzetno je važno da se kredibilitet sektora interne revizije i svakog revizora održi na najvišem nivou na osnovu činjeničkog, nepristrasnog i objektivnog izveštavanja. Izveštaji o činjenicama moraju pružiti osiguranje da se revizor lično uverio u validnost činjenica. Osoba koja čita izveštaj sa nalazima mora biti naterana da pomisli: „Da, ovo su stvari koje zaslužuju pažnju i zahtevaju korekciju. Preko toga se zaista ne može preći”.

Preciznost. Izveštaji u saopštavanju činjenica treba da budu precizni. Svaka nepreciznost i uopštavanje može zbuniti čitaoca. Mnogo je bolje reći „u 100 ispitanih slučajeva 30 je bilo primljeno sa 3 do 5 dana zakašnjenja, 20 sa 6 do 15 dana” nego reći „nisu svi primljeni na vreme”. Trebalo bi izbegavati reći: nekoliko, malo, mnogo, skoro svi, ponekad, i sl.

Jasnoća. Jasni izveštaji su lako razumljivi i logični. Izveštaji su razumljivi ako je njihov sadržaj strukturiran logičnim sledom. Veoma je važno da izveštaji ne zahtevaju tumačenje ili usmene komentare kako bi se popunile praznine. Izveštaj treba da bude jasan sam po sebi. Jasnoća se može poboljšati izbegavanjem nepotrebnog tehničkog jezika i pružanjem dovoljno podržavajućih informacija. Treba uvek jasno preneti čitaocu ono što je revizor imao na umu. Ovde, takođe, spada i struktura izveštaja. Ne sme se krenuti od sredine pa ići bez ikakvog reda, jer će to učiniti nejasnim izveštaj. Tabele, grafikoni i ostali tehnički detalji moraju biti jasni za čitaoca.

Konciznost. Konciznost (sažetost) podrazumeva njegovu ciljanost i izbegavanje nepotrebnih pojedinosti. Svi izveštaji moraju da budu na određenu temu. To ne znači da je neophodno da budu kratki. Koncizni izveštaji su konkretni. Oni izražavaju misao u potpunosti sa što manje reči.

84 The Institute of Internal Auditors: Professional Practices Framework, 2002, verzija na CD, Practice advisory 2420-1: Quality of Communications, str. 144

Kada kažemo suštinski to znači da treba izbaciti iz izveštaja sve što je suvišno. Takođe, to podrazumeva da revizor treba da izbací sve beznačajne ili materijalno zanemarljive stvari iz izveštaja, ali to ne znači da automatski treba da se izbace i bitne stvari da bi se učinio izveštaj kraćim.

Konstruktivnost. Konstruktivnost izveštaja podrazumeva da izveštaji svojim sadržajem, konstatacijama i stilom pruže pomoć i podršku ispitaniku i organizaciji i dovedu do poboljšanja tamo gde je to potrebno. Nije samo posao internog revizora da ukazuje na probleme, greške i propuste nego i da pomogne menadžmentu u njihovom rešavanju. Mnogi menadžeri razumeju prirodu problema i njihove uzroke, ali im treba pomoć i podrška u generisanju alternativnih rešenja.⁸⁵ Izveštaj treba da sagleda i efekte lošeg stanja kao i nosioce korektivnih akcija. On ne treba da identifikuje krivce poimence ili da naznači greške pojedinca.

Pravovremenost. Pravovremenost izveštaja podrazumeva njegovo pravovremeno izdavanje, bez nepotrebnog odlaganja, i koji omogućuju trenutno preduzimanje efikasnih korektivnih akcija. Svi izveštaji moraju da se izdaju pravovremeno po završetku zadatka. Cilj treba da bude u okviru dve nedelje. Izveštaj nije sam sebi cilj, te zato ne treba da bude sačinjen sa namerom da postane istorijski dokument. On treba da bude poziv na akciju. Posledica zakasnelog izveštaja je gubitak.

Kvantifikacija. Svi komentari moraju maksimalno da se kvantifikuju kako bi se utvrdila ozbiljnost i uticaj datih tačaka. Primeri kvantifikacije su iznosi u dinarima, broj izuzetaka u testovima i obim testiranja.

Otvorenost. Svi izveštaji moraju da održavaju diplomatsku uravnoteženost u vezi sa senzibilitetima svih čitalaca. Naglasak treba da bude na unapređenju, ne na kritici ljudi ili prošlosti.

Odlučnost. U svim izveštajima mora da se navede ko, kako i kada treba da uradi ispravku. Bez posebnih reakcija ili dodeljivanja zadataka gubi se efektivnost.

Važno je da poruke revizora izbegavaju pre naglašavanje negativnog. Reči sa pežorativnim značenjem kao „nedostaci“, „slabosti“, „greške“, i „delikventni“ mogu izazvati kod primaoca revizorskih poruka zauzimanje odbrambenog stava i mogu prestati da ih slušaju.⁸⁶

Izveštaj interne revizije mora biti **dobro prezentovan**. Kvalitetan revizorski izveštaj ima sledeće karakteristike:

- pravilnu adresiranost i potpis,
- odgovarajuću upotrebu naslova,
- uvod koji adekvatno opisuje reviziju,
- nalaze revizije prezentovane po redu važnosti,
- reference navedene iz relevantnih priručnika,
- relevantan detaljan materijal priložen kao dodatak,
- paragrafe i strane numerisane zbog lakšeg snalaženja,
- preporuke koje su u skladu sa nalazima revizije,
- nema pravopisnih ili štamparskih grešaka,

85 K. H. Spencer Pickett (assisted by Jennifer M. Pickett): The Internal Auditing Handbook, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New York, 2003, str. 714.

86 Christy Chapman, Urton Anderson: Implementing the Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, 2002. str. 168,.

- izraženo mišljenje revizora o stanju sistema interne kontrole,
- naglašena sva značajna područja koja nisu pokrivena revizijom,
- evidencija koja podržava nalaze navedene u izveštaju,
- zaključke i preporuke usklađene sa nalazima revizije,
- pominje sve značajne faktore koji utiču na celokupnu procenu,
- ima odgovarajuće naslove i podnaslove,
- sadrži komentare koji se odnose na izveštaj i radne papire,
- obuhvata primere koji podržavaju komentare,
- prezentuje kratak pregled koji izražava mišljenje o kvalitetu i urađenom poslu,
- ističe preporuke i sugerisana poboljšanja,
- napisan je dobrim stilom, i
- pokriva sve aspekte revizije.

9.4. PRIPREMANJE IZVEŠTAJA INTERNE REVIZIJE

Prilikom pisanja izveštaja, revizor treba da ima u vidu ko će da čita taj izveštaj. Izveštaj treba da koristi jezik koji odgovara tehničkom znanju čitaoca. Na primer, izveštaj dat osobi bez računovodstvenog znanja zahteva više detalja i upotrebu razumljivijih termina. Prilikom pripremanja izveštaja o reviziji, revizor treba da:⁸⁷

- razmotri sve činjenice,
- istakne veće nedostatke,
- logično razmišlja,
- proveri tačnost podataka i informacija,
- objavi rezultate na konstruktivan način,
- prevede nalaze u sredstvo za promene.

Razvijanje revizorskog izveštaja je progresivan proces. Uostalom bitno je da pisac provede dovoljno vremena razmišljajući šta će uneti u revizorske izveštaje. Izveštaji moraju da sadrže samo informaciju koja je potrebna za čitaoca, da jasno razume poruku koja se šalje. Izveštaj treba da bude jasan, koncizan i kompletan. Nejasan izveštaj sa nepotrebnim informacijama može da bude dosadan čitaocu i rezultira time da se poruka izgubi. U suprotnom, pravilno urađeni izveštaji će dovesti do dobro prenete poruke. Ako čitalac pogrešno razume izveštaj, to može da dovede do nepravilne odluke menadžmenta. Upotreba priloga u izveštaju dopušta upućenost u bilo kakav dodatni materijal, a da to ne razvodnjava glavni sadržaj izveštaja. Sugerisana tehnika je da se determinišu sve tačke koje mogu ili možda ne treba da budu u izveštaju, i tada:

- eliminisati te faktore koji su definitivno nepotrebni,
- rangirati faktore po prioritetima,
- odrediti da li će te stvari ući u izveštaj ili u prilog,
- postaviti raspored za svaku stvar u izveštaju.

⁸⁷ Susan L. Swanger, Ph.D. and CPA, Financial Institutions Internal Audit Desk Reference, FMS Financial Managers Society, Chicago, 2002, Chapter 9, p. 2

Pripremanje revizorskog izveštaja zahteva dovoljno informacija i u tom smislu neophodni su sledeći koraci:⁸⁸

- Završiti ispitivanje na terenu i slediti vremenski plan.
- Dokumentovati revizijski posao sa jasnim sumarnim radnim papirima.
- Pripremiti kratak pregled nalaza i preporuka.
- Sastati se sa menadžmentom i razgovarati o nalazima i preporukama.
- Ustanoviti koji komentari treba da budu uključeni u pisani izveštaj.
- Napisati nacrt revizorskog izveštaja i sa menadžmentom pregledati tačnost činjenica.
- Finalizirati pisani revizorski izveštaj za komitet za reviziju.
- Dobiti pisani odgovor od menadžmenta koji uključuje korektivnu aktivnost i vremenski plan za izvršenje tih aktivnosti od strane menadžmenta.
- Konstatovati adekvatnost odgovora.
- Prezentovati izveštaj komitetu za reviziju.

Interni revizori pre pisanja izveštaja moraju rešiti sve otkrivene probleme, odnosno loše nalaze. Loši nalazi čine osnovu na kojoj revizori grade svoja mišljenja i preporuke. Revizori svaki svoj nalaz moraju dokazati s nedvosmislenim činjenicama. Četiri su osnovna tipa otkrivenih nedostataka: (1) propusti, (2) slabosti procedura ili sistema, (3) neodgovarajuće aktivnosti i (4) neispravne aktivnosti. Svaka vrsta nedostataka ima svoje implikacije. Kada je problem nađen njega treba razraditi po određenom obrascu. Odnosno treba odgovoriti na određena pitanja, kao što su:

- Kakva je situacija?
- Kakva bi situacija morala da bude?
- Zašto postoji razlika?
- Koji su rezultati?
- Kakve su implikacije?
- Šta je moguće učiniti da bi se situacija ispravila?

Ova pitanja mogu biti predstavljena u obliku radnog dokumenta. Najznačajniji korak u razradi nalaza jeste uporediti situaciju kakva je sada sa onom kakva bi trebalo da bude. Revizori ne treba da dopuste da njihovi nalazi dovedu do sporova. Oni moraju biti spremni da odgovore na sva pitanja koja se mogu pojaviti u vezi sa njihovim nalazima. Činjenice treba da su dokumentovane i da svaka razumna osoba može doći do istog rezultata. Revizori i operativni rukovodioci moraju svoja gledišta u vezi nalaza usaglasiti pre pojave finalnog izveštaja revizije.

Revizor treba da iznese uverljive činjenice da se u budućnosti nešto mora preduzeti kako bi se sprečile negativne pojave. U razradi svojih nalaza on menadžmentu otvara put ka shvatanju potrebe za preduzimanjem akcija, bez da pokazuje prstom na nekog rukovodioca kao krivca, pa čak ne mora ni da pominje preduzimanje akcija. Činjenice i rezultati nalaza govore sami za sebe. Pomoć revizoru mogu da pruže njegovi pretpostavljeni ili operativni rukovodioci. Nepovoljan nalaz stanja predstavlja kritiku nečega i on često iza-

88 Risk Based Auditing for Financial Institutions, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004, Chapter 9 str. 15

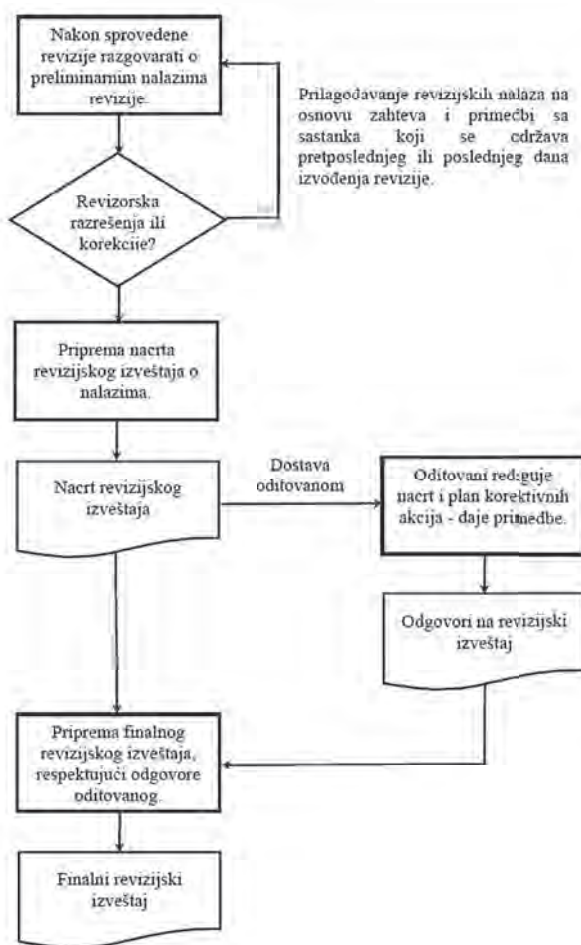
ziva odbrambeno delovanje i napad operativnih rukovodioca. Interna revizija sebi ne sme dozvoliti gubitak kredibiliteta. Zato menadžer revizije i direktor revizije treba da razmotre nalaze. Proveriti da li su oni zasnovani na činjenicama? Da li je nešto propušteno? Da li su preporuke osnovane i troškovno efikasne? Da li je otkriće pravedno?

Nacrt izveštaja o reviziji se dostavlja rukovodiocu odeljenja gde je vršena revizija, kako bi se on sa njim upoznao pre završnog sastanka. Razgovor sa rukovodstvom odeljenja, odnosno završni sastanak, ima za svrhu da se otkloni mogućnost pogrešnog tumačenja izveštaja kao i grešaka u izveštaju. Tom prilikom, interni revizor ili članovi revizorskog tima i rukovodstvo odeljenja koje je bilo predmet revizije diskutuju o nalazima revizije i izveštaju o reviziji. Revizor treba da obezbedi saradnju i odobravanje rukovodstva, da ispravi pogrešne informacije u izveštaju, objasni date preporuke i neophodne interne kontrole i da prodiskutuje alternativna rešenja.

Revizor treba detaljno da dokumentuje ovakav sastanak kao deo radnih papira obavljene revizije. Treba da evidentira sva neslaganja. U radnim papirima treba takođe da evidentira i sve korektivne mere koje je preduzelo odeljenje koje je bilo predmet revizije. Mnogi revizori traže od rukovodioca odeljenja da daju svoje prigovore napismeno, što može da bude uključeno u finalni izveštaj. Prema tome, do konačnog revizorskog izveštaja neophodno je načiniti nekoliko koraka, što pokazuje slika 26.⁸⁹

Važno je uraditi izveštaj tako da naglasi najvažnije nalaze. Interni revizor treba da razmotri efekat prikazanih nedostataka i treba da pronade uzrok tih nedostataka kako bi mogao da predloži odgovarajuće korektivne mere. Kada se planira sastav izveštaja treba uzeti u obzir sledeće stvari:

- jasno objasniti područja pokrivena revizijom i gde je moguće ona koja nisu pokrivena,
- obuhvatiti samo one stvari do kojih se došlo za vreme konačne diskusije,



Slika 26. Koraci pripreme revizorskog izveštaja

⁸⁹ Robert Moeller, Herbert Vitt, „Brink’s modern internal auditing”, New York, 1999., Chapter 15, str. 13.

- uključiti relevantni dokaz podršci revizije,
- sakupiti i klasifikovati informacije pod odgovarajućim naslovima i podnaslovima po redu prioriteta,
- osigurati da revizijske preporuke slede činjenice i implikacije,
- pisati u pozitivnom stilu naglašavajući preporuke za poboljšanje pre nego kritikovati bivšu praksu,
- saznanja o bilo kakvim poboljšanjima uvedenim kao rezultat revizije,
- otvoriti bilo koje područje revizije gde se zahteva daljni rad.

9.5. OPIS KORAKA REVIZORSKOG IZVEŠTAVANJA

Kada završe svoj revizorski nalaz i razmotre svoje preporuke, interni revizori moraju biti svesni svojih eventualnih propusta. Možda nisu prikazali korektno činjenice, ili možda nisu bili upoznati sa svim činjenicama sa kojima je trebalo. Interni revizori moraju proveriti svoje razumevanje onoga što su našli razgovarajući sa onim ko je sa tim najbolje upoznat. Tako da interni revizor mora tražiti interpretaciju iz oditovanog organizacionog dela i zabeležiti je u svoje radne papire. Naročito je bitno mišljenje menadžera i iskusnih zaposlenih, a koje je vezano za ishod preporuke.

Proces kreiranja revizorskog izveštaja počinje identifikacijom nalaza, pripremom nacрта izveštaja za diskusiju o nalazima i povezanim preporukama, diskusijom o problemima revizije utvrđenim zajedno sa menadžmentom pri prezentaciji nacрта izveštaja, kompletiranjem odgovora menadžmenta na nalaze u revizorskom izveštaju, i objavljivanjem zvaničnog revizorskog izveštaja koji obuhvata reviziranu oblast.

U sledećem primeru istaknute su kritične faze i akcioni koraci za pripremu revizorskog izveštaja. Međutim, potrebno je imati u vidu da odeljenje interne revizije može da promeni neke od ovih koraka radi prilagođavanja svojim potrebama. Ipak, navedeni prikaz predstavlja neophodan proces za objavljivanje odgovarajućeg revizorskog izveštaja.⁹⁰

A. Kratak pregled nalaza revizije

1. Utvrditi da li postoji dovoljna dokumentaciona podrška nalazima.
2. Pregledom utvrditi gde može biti potreban dodatni dokazni materijal.
3. Utvrditi da li su uzorci i posledice nalaza razmotreni.
4. Razmotriti izmenu plana revizijskog budžeta u cilju obezbeđenja adekvatnog razvoja nalaza.
5. Utvrditi da li postoji obrazac nedostataka koji zahtevaju promene procedura ili da li nalazi predstavljaju izolovane slučajeve.

B. Priprema prvog nacрта

1. Pregledati nacрте nalaza radi adekvatnog formulisanja.
2. Utvrditi da li su nalazi formulisani posebno ili uopšteno.
3. Uveriti da li su podaci i ostale činjenice proverene i uputiti na radne papire.
4. Pregledati da li radni papiri podržavaju adekvatnost svih nalaza i otkrivaju značajne parametre.
5. Proveriti adekvatnost tona, interpunkcije i pravopisne greške.

⁹⁰ Izvor: Moeller, R.R., (2005), *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 420 – 421.

6. Utvrditi da li postoji dovoljna podrška za izražavanje revizorskog mišljenja i da je potrebna kvalifikacija.
7. Utvrditi da li su uzrok, posledica i preporuke adekvatno formulisane.
8. Diskutovati o metodima unapređenja sadržaja i stila pisanja sa timom interne revizije.

C. Diskusija sa menadžmentom

1. Utvrditi da li je menadžment bio svestan problema i da li je već preduzeo korektivne akcije.
2. Saznati razloge menadžmenta za trenutno stanje.
3. Utvrditi da li postoje činjenice ili olakšavajuće okolnosti kojih revizor nije bio svestan.
4. Utvrditi ideje menadžmenta o tome kako će popraviti trenutno stanje.
5. Uveriti se da je menadžment svestan svih značajnih činjenica koje će biti prezentovane u izveštaju.
6. Potruditi se oko dobijanja saglasnosti menadžmenta o činjenicama.

D. Priprema završnog nacrtu revizorskog izveštaja

1. Utvrditi da li su sve prethodne preporuke za izmene u izveštaju izvršene.
2. Proveriti da li su stanovišta menadžmenta adekvatno razmotrena.
3. Utvrditi da li je izveštaj dobro napisan i lako razumljiv.
4. Utvrditi da li su rezimei u skladu sa tekstom izveštaja.
5. Proveriti da li su preporuke zasnovane na stanjima i uzrocima navedenim u nalazima.
6. Videti da li su gledišta menadžmenta dobro prezentovana, ili adekvatno negirana, ukoliko je to potrebno.
7. Pregledati grafikone, tabele i rasporede u izveštaju i pojasniti prezentovane činjenice.
8. Obezbediti da se revizori koji su pisali nalaze slažu sa svim izvršenim promena.

E. Revizorski izveštaj – završni sastanak

1. Uveriti se da je menadžment imao priliku da proučava konačni izveštaj.
2. Pokušati dobiti sporazum o svim spornim tačkama.
3. Razmotriti sve sugestije za izmenu sadržaja izveštaja, kao i konkretnog teksta.
4. Pribaviti aktuelne planove prapratnih (follow-up) aktivnosti menadžmenta.

F. Objavljivanje konačnog izveštaja

1. Proveriti da li su konačne izmene obavljene u skladu sa završnim sastankom.
2. Još jednom proveriti štamparske greške u izveštaju.
3. Pregledati izveštaj radi uravnoteženja prezentacije, sa uključenim pozitivnim komentarima rezultata revizije kada je prikladno.
4. Obaviti konačno čitanje izveštaja, proveriti jasnoću, doslednost i poštovanje profesionalnih standarda.

Kako se formulišu nalazi, tim interne revizije trebalo bi da ih razmotri sa članovima menadžmenta reviziranog subjekta, tražeći njihovo mišljenje o valjanosti nalaza. Moguće uzroke za nalaze revizije trebalo bi, takođe, razmotriti i prikupiti dodatne informacije o

potvrđi ili opovrgavanju potencijalnih stanja u revizorskom izveštaju. U nekim slučajevima, osoblje organizacije će pomoći u dobijanju informacije za formulisanje nalaza. Oni će često pružiti korisnu povratnu informaciju o tome da li su činjenice interne revizije tačne i da li je interna revizija na pravom tragu. Rasprava o nalazima sa osobljem organizacije pomaže u postizanju sporazuma i podstiče sprovođenje akcije. Kada je postignut sporazum, interna revizija će možda biti u stanju da ograniči količinu detalja koje će uključiti u nalaze revizorskog izveštaja, čime će skratiti revizorski izveštaj.

9.6. STRUKTURA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

Izveštaj treba jasno da naglasi greške koje je interna revizija utvrdila ali koje još nisu eliminisane i treba da naglasi zahtevane mere koje još uvek nisu implementirane. Vreme i način na koji se greška ispravlja ili na koji se implementira preporuka ili mera moraju da se zabeleže u dokumentaciji Interne revizije.

Interna revizija treba da da nalaze i preporuke u vezi nađenih nepravilnosti. Moraju da se naglase bilo koje opasnosti i rizici kojima je izložena organizacija, a generalno posloводство mora odmah o tome da se obavesti. Pored toga, izveštaj o reviziji treba da sadrži sve informacije koje će primalac zahtevati da bi stvorio mišljenje o oblasti koja je u pitanju. Izveštaj može da sadrži važne i manje važne nalaze. Važno je da izveštaj revizije ne sadrži suviše informacija koje bi mogle važne izjave „razvodniti”.

Na osnovu usvojenog pristupa koji je orijentisan na riziku prilikom planiranja i vršenja revizije, preporučuje se da se usvoji periodični sistem podnošenja izveštaja u skladu sa sledećim kriterijumima:

- vrsta i obim nalaza revizije,
- značaj određene oblasti za organizaciju,
- faktor rizika kod oblasti u kojoj se vršila revizija,
- zahtevi koji se odnose na kontrole,
- neophodnost delovanja.

Revizorski izveštaj menadžmentu organizacije treba da pruži potvrdu adekvatnosti sistema koji se pregleda, kao i osnovu za sveukupnu potvrdu adekvatnosti sistema internih kontrola koja se menadžmentu saopštava putem izveštaja.

Važno je imati na umu da je revizorski izveštaj jedini opipljivi proizvod revizije. On predstavlja sumu planiranja, vremena i napora koji su uloženi u jednu reviziju i odražava kvalitet i temeljitost revizije.

Standardan izveštaj interne revizije trebalo bi da ima sledeću strukturu:

- Uvod
 - kada je i ko obavio reviziju,
 - naziv reviziranog subjekta,
 - obim i glavni ciljevi revizije,
 - period koji je obuhvaćen revizijom,
 - odgovarajuće informacije o oblasti koja se pregleda, kao i navođenja značaja, odnosno vrednosti sistema i svih važnih ili neuobičajenih aspekata koje čitalac treba da zna.

- Naslovna strana
- Sadržaj
- Rezime
 - obim i osnovni ciljevi revizije,
 - zašto je revizija vršena,
 - priroda i skala sistema ili delatnosti koja se pregleda,
 - osnovni zaključci revizije,
 - osnovne procedure.
- Nalazi i preporuke
 - ovaj deo izveštaja treba da bude podeljen na odgovarajuća poglavlja. Redosled poglavlja može da odslikava relativnu važnost nalaza, hronološki redosled ili redosled kojim se događaji dešavaju u sistemu,
 - svako poglavlje treba da sadrži detalje relevantnih nalaza. Važno je naglasiti osnovne uzroke određenih slabosti, kao i njihov uticaj na obavljanje poslova ili na nivo kontrole,
 - nalazi i stručno revizorsko mišljenje vežu se uz svaki od konkretnih ciljeva,
 - preporuke revizije obično treba da budu navedene na kraju svakog nalaza ili poglavlja. Preporuke treba da budu navedene u posebnim pasusima kojima će prethoditi podnaslov „Preporuke“.
- Prilog

Struktura izveštaja o reviziji treba da se uskladi sa predmetom revizije. Međutim, sledeće komponente treba da budu standardne za sve izveštaje o reviziji:

NASLOVNA STRANA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA
SADRŽAJ
UVOD
REVIZIJSKI SAŽETAK
MIŠLJENJE INTERNE REVIZIJE
NALAZI I PREPORUKE
PRILOG

Slika 27. Struktura izveštaja interne revizije

Sledi opis svake komponente izveštaja o reviziji.

9.6.1. Naslovna strana izveštaja

Na prvoj strani treba da se nalazi: *Logotip preduzeća, Sektor interne revizije, Naziv revizije, Mesec i godina, Interni izveštaj revizije br. YY-##, kome je sve izveštaj upućen*

9.6.2. Sadržaj izveštaja

Na drugoj strani treba uneti sadržaj sa glavnim naslovima i podnaslovima, sa rednim brojem strane na kojoj se nalaze naslovi.

9.6.3. Ciljevi i delokrug revizije

U uvodu treba navesti tačan cilj revizije određene poslovne funkcije ili organizacione jedinice. To bi trebalo da bude kratak detalj koji će pomoći čitaocu da razume šta može da očekuje u preostalom delu izveštaja. Cilj se u skladu sa revizijskim metodama može odnositi na: ocenu internog okruženja, internih kontrola i upravljanje rizicima, proveru pojedinih podataka, računovodstveno izveštavanje ili drugi tačno određeni cilj.

Primer:

“Cilj revizije je da se oceni da li interne nadzorne kontrole i operativne kontrole pouzdano deluju i u kakvoj kontrolnoj okolini se odvija funkcija prodaje. Cilj je da se utvrdi da li se pravilno, tačno i potpuno izveštava u računovodstvenim izveštajima.”

ili

(Na primer, Ovo je operativna i finansijska revizija, a obuhvatila je period od 19xx do 19xy. Cilj vršenja ove revizije je da se obezbedi da su finansijski podaci pravilno proknjiženi i da postoje adekvatne operativne procedure funkcije prijema gotovine. Revizija je izvršena prema Standardima za profesionalnu praksu interne revizije i primenljivim AICPA profesionalnim standardima. Poslednji dan vršenja revizije bio je _____.)

Delokrug je najčešće usko povezan sa ciljem revizije. Takođe, treba specificirati područja koja nisu pokrivena revizijom, kao i primenjene postupke revizije.

Kada se pregleda poslovna funkcija, mora se opisati delatnost poslovne funkcije i njena organizovanost, a kada se pregledaju organizacione jedinice ili samostalna pravna lica, nabroje se delatnosti, organizacija i značajni podaci.

Navede se poslovna funkcija ili organizacioni deo (organizaciona jedinica), koji je bio reviziran i doda se koji deo je bio posebno istaknut, na šta se revizija usredsredila i šta je bilo samo delimično obuhvaćeno u pregledu (pored glavnog predmeta). Obim pregleda se navede opisno ili u iznosu.

U ovom delu izveštaja ili na kraju izveštaja u posebnom odeljku (Zahvalnost) treba uključiti izjavu o zahvalnosti za saradnju i gostoprinstvo koje je dato revizorima za vreme revizije.

9.6.4. Revizijski sažetak za top menadžment

Revizijski sažetak (*executive summary*) je namenjen za viši menadžment, za upravu, za izvršni odbor, za upravljanje. Sažetak treba da obezbedi revizorske poglede i ukratko istakne osnovne stvari, značajne nalaze koji su razmotreni u delu „Nalazi i preporuke”. Ovaj odeljak prezentuje sažetak opšteg stanja u reviziranoj organizacionoj jedinici ili na reviziranom području poslovanja. U sažetku se navode argumenti koji dokazuju negativnu i/ili pozitivnu

ocenu i koji moraju biti objektivni. Sažetak treba da se nalazi na jednoj strani, najviše dve.

Jedan od vrlo bitnih ciljeva odeljenja interne revizije je da zainteresuju menadžment za revizorske aktivnosti i za čitanje revizorskog izveštaja. Ovde se javlja jedan problem, a to je nedostatak vremena top menadžmenta da bi čitali duge izveštaje koji koriste operativnim menadžerima, odnosno koji operativne menadžere obezbeđuju sa svim informacijama koje su neophodne za preduzimanje korektivne akcije. U velikim revizijama izveštaji mogu biti i verovatno jesu vrlo detaljni i obimni. Međutim, top menadžment treba da zna o značajnim nalazima interne revizije: koji oditovani organizacioni delovi dobro rade i na koje ne treba biti usmerena pažnja; koje stvari utvrđene od strane revizora traže hitnu, odnosno stalnu pažnju. Sameri (*Summary*) se daju u raznim oblicima i veličinama. On treba da bude kratak memorandum⁹¹ u izveštaju koji se šalje predsedniku ili drugom najvišem rukovodećem telu organizacije.

Interni revizori treba da postave sebe u položaj zauzetih rukovodilaca i da se onda zapitaju šta bi oni želeli da dobiju u takvim okolnostima u izveštaju. Evo nekoliko predloga za zaključak izveštaja na jednoj strani:

- Kratak opis o tome šta je predmet revizije.
- Revizorske zaključke.
- Suštinu izveštaja o stvarno značajnim nalazima, sa pozivanjem na stranu gde se mogu pronaći detalji o tome.
- Akcije koje su preduzete od strane subjekta revizije povodom tih nalaza.
- Zbirna izjava koja stavlja nalaze i zaključke u odgovarajuću perspektivu.

Sažetak revizije ili pregleda je, ustvari, neki oblik zaključka. To je kratka skica nalaza i preporuka koje pružaju veliku pokrivenost izveštaja i iz tog razloga sažetak treba samo da reflektuje ili pokaže glavne tačke izveštaja. Sažetak se mora zasnivati na činjenicama. Kao rezultat profesionalnog prosuđivanja interni revizor daje ocenu o internim kontrolama i rizicima. Ocena rizika i kontrola se daje od 1 do 3 ili od 1 do 5, u zavisnosti koja se metodologija koristi za ocenu rizika, da li matrica 3x3 ili 5x5.⁹² Posebno je potrebno istaknuti nalaze koji se odnose na ocenu internih kontrola. Ocena mora biti jasna i ne sme biti preduga. Na primer:

“Ocenjujemo da je kontrolni sistem prodajne funkcije za velike kupce adekvatan, operativne kontrole su dobre na području..., a slabije na području.... Ocenjujemo da nadzorne kontrole na području... ne deluju dobro – najveće slabosti su ...”

Prema tome, sažetak revizije sadrži:

- Uravnoteženu ocenu o adekvatnosti sistema interne kontrole
- Sažetak ukupnih nalaza i glavnih preporuka
- Odgovore rukovodstva, uključujući značajna neslaganja.

91 Videti primer: Robert Moeller, Herbert Vitt, „Brink’s modern internal auditing”, New York, 1999., Chapter 15, str. 8.

92 Svako odeljenje interne revizije treba da ima pisanu metodologiju za ocenjivanje rizika i kontrola. Obično se rizici daju u tri ranga (visok, srednji i nizak) da detaljnijem opisom uticaja na organizaciju. Ocena kontrola se obično daje u pet nivoa (vrlo dobre, dobre, srednje, slabe i vrlo slabe) uz detaljnije opise svakog nivoa kontrole. Ocena za kontrolu polazi od 1 do 5. Šta je najniža a šta najviša ocena zavisi da li se ocenom izražava rizik kontrole ili kvalitet kontrole. Ako se rizik kontrole oceni sa 5, onda je njen kvalitet 1. Ovo je naročito bitno razumeti kod kalkulisanja rezidualnog rizika.

U slučaju da se konačni izveštaj ne uskladi sa primedbama sa kojima se revizor ne slaži, očitovana organizaciona jedinica mora primedbe dati u pisanom obliku. U revizijskom izveštaju se u ovoj tački kratko napiše sažetak primedbi. Originalno pismeno mišljenje rukovodstva revidiranih jedinica uvek se dodaje konačnom revizijskom izveštaju. U izveštaju se napiše: „*Primedbe i/ili mišljenja rukovodstva revizirane jedinice se nalaze u prilogu izveštaja.*”

Ako nema primedbi na nacrt izveštaja, to znači da se revizirana jedinica slaže sa preporukama. U tom slučaju se napiše: „*Revizirana jedinica na nacrt revizijskog izveštaja nije dala pismene primedbe.*”

Odgovori rukovodstva mogu da se nalaze u ovom delu izveštaja, ali je uobičajeno da se nalaze u delu izveštaja „Nalazi i preporuke” u svakom nalazu, odnosno iza svake preporuke.

9.6.5. Mišljenje interne revizije

Revizorsko mišljenje (*conclusion*) je revizorski profesionalni sud o pregledima koji su izvršeni. Ono obezbeđuje kratak suštinski komentar o oceni stanja koje je utvrđeno. Ovo davanje mišljenja nije karakteristično za sva odeljenja revizije, ali je preporuka, s obzirom da ne davanjem mišljenja menadžment biva uskraćen za vrlo bitnu uslugu. Mišljenje revizora se može dati u delu „Revizijskog sažetka”. Prilikom davanja mišljenja treba imati na umu sledeće:

- Mišljenje treba da odgovori na pitanja koja se pojave iz same svrhe revizije.
- Ono treba da uključi izjavu o predmetu revizorskog izveštaja.
- Takođe, treba da uključe i mišljenja revizora o onome šta je utvrđeno.

Interni revizori povremeno objavljuju i mišljenja revizije o temama koje nisu pokrivena dogovorenim programom rada revizije. Ova mišljenja se obično odnose na stvari kao što su:

- Novi poslovni predlozi
- Faze u kojima su projekti
- Drugi privremeni poslovi

Za razliku od formalnih izveštaja revizije, nema čvrstih pravila koja se tiču formulisanja ili strukture ovih mišljenja. Takođe, mišljenja revizije obično nisu podržana dokumentom sa detaljnim nalazima. Međutim, ukoliko identifikujemo bilo kakve slabosti kontrole ili greške tokom ovih ocena, revizori imaju pravo da traže od rukovodstva da pruži odgovor na njihove nalaze na isti način kao što su tražili da reaguje na nalaze rutinskih revizija. Takođe, očekuje se da se sakupi dovoljno dokaza koji podržavaju revizorske zaključke.

Dajemo nekoliko primera mišljenja:

Po našem mišljenju, mi smo našli da su finansijske transakcije ispravno proknjižene i da su operativne procedure adekvatne za period pod revizijom. Ipak, mi smo ukazali na mogućnosti za poboljšanje efikasnosti i uspešnosti operativnih procedura, kao što je razmotreno u ovom revizorskom izveštaju.

Po našem mišljenju, mi smo našli da su finansijske transakcije ispravno proknjižene, ali operativne procedure nisu adekvatne za period pod revizijom. Ukazali smo na mogućnosti za poboljšanje efikasnosti i uspešnosti operativnih procedura, kao što je razmotreno u ovom revizorskom izveštaju.

Po našem mišljenju, našli smo da _____ (treba biti usaglašeno sa ili nije usaglašeno sa politikama i procedurama preduzeća, zakonskom regulativom, itd.)

U ovom izveštaju mi smo identifikovali neusaglašena područja koja treba korigovati.

9.6.6. Nalazi i preporuke

Deo izveštaja „Nalazi i preporuke“ formira njegovo glavno telo i pruža temelj celokupnom pregledu. On predstavlja detaljni deo izveštaja. Vizualne pomoći kao što su dijagrami mogu na odgovarajući način da naglase ili daju celokupan pregled ključnih nalaza.

Ovaj deo izveštaja se može organizovati prema kontrolnim ciljevima koji čine revizirani sistem. Tako možemo imati više naslova rivizijskih nalaza, odnosno komentara. Svaki nalaz ima iste delove, što prikazuje sledeća slika.

3. NALAZI I PREPORUKE

3.1. Nazivi procesa koji se pregleda i organizacionog dela koji se revizira

3.1.1. Naziv prvog nalaza

Nalaz

Rizici/Posledice

Preporuke

Odgovor reviziranog

Odgovorno lice:

Rok za sprovođenje preporuke:

Slika 28. Sadržaj odeljaka „Nalazi i preporuke”

S obzirom da se u ovom delu detaljno navode nalazi revizije i dokumentuju rezultati izvršenih postupaka revizije, on može da bude najobimniji deo izveštaja. Za svaki revizorski nalaz, izveštaj o reviziji treba da uključi sledeće:

- Nalaz ili stanje – Postojeće stanje, šta je često simptom stvarnog problema
- Kriterijum – Primenjeno merilo ili standard
- Efekat – Opis negativnog aspekta postojećeg stanja kao i koje bi posledice mogle da nastanu ukoliko se problem ne ispravi
- Uzrok – Pravi problem koji stoji iza pojavnih simptoma
- Preporuku – Opšte rešenje za svaki nalaz; treba navesti koristi koje će nastati zbog prihvatanja preporuka, kao podstrek za akciju.

Dobro izložen revizorski nalaz treba da bude podeljen na sledeće odeljke:⁹³

93 The Institute of Internal Auditors: *Essentials: An Internal Audit Operations Manual*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), Florida, 2008., D-12.1-D12.3 *Attributes of a Well-developed Audit Finding*

- A. Izveštaj o stanju (šta je problem)
- B. Kriterijumi (kako bi trebalo)
- C. Efekat (šta je posledica)
- D. Uzrok (zašto se desilo)
- E. Preporuke (šta treba uraditi)

A. Izveštaj o stanju

U ovom odeljku se izlaže priroda i obim nalaza ili nezadovoljavajućeg stanja. Ono obično sadrži odgovor na pitanje „Šta je bilo pogrešno?“. Obično jasan i tačan izveštaj o stanju proističe iz revizorovog poređenja rezultata sa odgovarajućim kriterijumima za vrednovanje.

B. Kriterijum

Identifikuju se kriterijumi za vrednovanje koji potkrepljuju nalaz revizije, i sadrže odgovor na pitanje „Po kojim standardima je vršeno vrednovanje?“ U finansijskim revizijama i revizijama poštovanja zakonskih i drugih propisa, kriterijumi mogu da budu tačnost, materijalnost, konzistentnost, ili poštovanje važećih računovodstvenih principa i zakonskih i drugih propisa. Kod revizija efikasnosti, ekonomičnosti, i efektivnosti, kriterijumi mogu da budu definisani u zadatku, u ciljevima postupaka i funkcija; standardima izvršenja, proizvodnje i troškova; ugovorima; ciljevima programa; politikama, procedurama i drugim uputstvima; ili drugim eksternim izvorima autoritativnih kriterijuma.

C. Efekat

Iznosi se stvarni ili potencijalni uticaj opisanog stanja, odnosno daje se odgovor na pitanje „Šta je bila posledica tog stanja?“. Značaj nekog stanja se obično procenjuje prema efektu koje ono ima. U reviziji poslovanja, smanjenje efikasnosti i ekonomičnosti, ili neispunjavanje programskih ciljeva (efektivnost), su odgovarajuća merila za efekat. Ona se često izražavaju kvantitativno; na primer, dinarski iznosi, broj zaposlenih, količina materijala, broj transakcija, ili potrošeno vreme. Ako se ne može utvrditi pravi efekat, potencijalni ili nematerijalni efekti mogu ponekad da budu korisni da bi se uvideo značaj nekog stanja.

D. Uzrok

U ovom odeljku se iznose razlozi zbog kojih je stanje ili nalaz nezadovoljavajući, i daje se odgovor na pitanje „Šta se desilo?“. Ako to stanje traje duži period vremena ili se intenzivira, onda treba opisati i dodatne uzroke koji su tome doprineli. Identifikacija uzroka nezadovoljavajućeg stanja ili nalaza je preduslov za davanje svrsishodnih preporuka za preduzimanje korektivnih mera. Uzrok može da bude prilično očigledan ili može da se identifikuje deduktivnim rezonovanjem ako preporuke revizije ukazuju na specifičan i praktičan način da se stanje ispravi. Međutim, kada se ne identifikuje uzrok nekog nalaza to može da bude zbog toga što je revizija bila ograničena ili nedovoljno dobro urađena, ili je uzrok izostavljen da bi se izbegla direktna konfrontacija sa odgovornim rukovodiocima.

E. Preporuke

Na kraju izveštaja se daju preporuke, odnosno daje se odgovor na pitanje „Šta uraditi?“. Odnos između preporuka revizije i odgovarajućeg uzroka stanja treba da bude jasan i logičan. Ako zaista postoji veza, preporučene mere će najverovatnije biti izvodljive i pravilno usmerene.

Preporuke moraju da sadrže tačno šta treba menjati ili popraviti. Kako će se to izvršiti odlučuje odgovorno odeljenje. U izveštaju revizije ne treba koristiti uopštene preporuke (na primer, obratiti veću pažnju, posebno naglasiti kontrole, uraditi studiju, obratiti pažnju), ali se ponekad mogu koristiti u informacijama najvišem rukovodstvu o nalazima u vezi sa poštovanjem raznih propisa u više oblasti.

Ne treba davati preporuke, osim u slučaju kada su koristi od preduzimanja preporučenih mera očigledne. Troškovi u vezi sa sprovođenjem i održavanjem preporuka treba uvek da se uporede sa rizicima.

Preporuke treba da budu upućene na pojedince koji su u mogućnosti da preduzmu mere.

Preporuke mogu biti efektivne ako: 1) potpuno rešavaju problem, 2) su prilagođene finansijskoj situaciji preduzeća, 3) su realne i potpune, 4) pružaju velike koristi u odnosu na troškove, 5) ne prouzrokuju druge probleme, 6) imaju logičan tok, 7) uveravaju čitaoca u koristi od korektivnih akcija.⁹⁴

Dakle, dobro napisani nalazi obuhvataju: prirodu nalaza, kriterijume za utvrđivanje postojanje stanja; uzrok stanja; značaj njegovog efekta; i šta revizori smatraju da treba uraditi da bi se situacija ispravila. Potpuno razrađeni nalazi koji sadrže sve ove karakteristike su lako razumljivi i prenose efekat i značaj odgovarajućim nivoima rukovodstva. Sledi primer razvija nalaza:

Primer 13. Prikaz razvijanja nalaza

Izvod iz nalaza	
Putni troškovi	
Stanje:	Akontacije (avansi) za putovanja su prekoračile propisane maksimalne dozvoljene iznose. Utvrdili smo da je 133 od 175 računa prekoračilo maksimalni avans od €2,500. Ova prekomerna salda su se kretala od €2,640 do €4,750. Ukupan iznos prekoračenog salda je iznosio oko €300,000.
Kriterijumi:	Politikom kompanije su obezbeđena novčana sredstva za akontacije za putovanja zaposlenima kojima je odobreno da putuju. Akontacije ne treba da prelaze troškove predviđene za period od 45 dana. Normalne dnevnice iznose €50. Znači, maksimum za 45 dana iznosi €2,250. Dodatni iznos od €250 se može uključiti za više procenjenu kilometražu kada zaposleni koriste svoje lične automobile.
Efekat:	Zaposleni mogu i to čine: nagomilavaju velike, nepotrebne akontacije. Ova nagomilavanja mogu negativno da utiču na poziciju gotovine kompanije. Pored toga, naplata stvara poteškoće kada zaposleni koji raspolaže velikim akontacijama, napusti firmu. Finansijsko računovodstvo je sada u procesu pokušaja da naplati preko €15,000 od zaposlenih koji više nisu u kompaniji.
Uzrok:	Procedure kompanije ne zahtevaju posebna opravdanja za velike akontacije za putovanja. Finansijsko-računovodstveno odeljenje se prvenstveno oslanja na supervizore koji treba da obezbede da ove akontacije ne prekorače potrebe. Međutim, može da dođe do neslaganja zato što zahteve odobravaju različiti supervizori, a niko od njih ne primenjuje ista pravila.
Odgovorna-džmenta:	Računovodstvo će uporediti potraživanja za putovanja sa akontacijama koje se duguju da bi se identifikovali zaposleni sa akontacijama koje su veće od potreba. Od tih zaposlenih će se tražiti da opravdaju akontacije koje su im date ili da ih smanje na iznose svojih stvarnih troškova. Supervizorima će biti izdato posebno uputstvo koje iznose akontacija (avansa) su ovlašćeni da odobre.

94 Risk Based Auditing for Financial Institutions, AlexInformation, Alex eSolutions, Inc. 2004, p. 9-17

Revizor treba da upotrebi dobru sposobnost prosuđivanja u tumačenju rezultata revizije i u davanju praktičnih preporuka za rešavanje svih uočenih nedostataka. On ne samo da treba prikupiti dovoljnu količinu dokaza za donošenje zaključaka, nego i omogućiti rukovodstvu da se složi sa istima. Pored toga, treba naglasiti i ekonomske učinke preterane kontrole.

U predlaganju rešenja za postojeći problem revizori se nalaze na manje poznatom terenu. Oni se moraju osloniti na svoje sposobnosti i svoj sistem rešavanja problema. Rešenje uvek treba biti zasnovano na principu troškovne efikasnosti (*cost-effective*), odnosno rešiti problem na adekvatan način uz najmanje troškove. Problem je moguće rešiti samo ako je poznat uzrok i ukoliko postoji prihvatljivo rešenje. Za rešavanje problema postoje pravila rešavanja i odlučivanja koja treba da daju takav rezultat koji će podstaći više rukovodstvo na donošenje odluke i delovanje. Logički proces razmišljanja u rešavanju problema uključuje sedam koraka:

- 1) Identifikacija problema.
- 2) Opis problema. Koliko je velik? Gde? Kada? Koliko često?
- 3) Navođenje mogućih uzroka. Da li uzrok situaciju objašnjava delimično ili potpuno?
- 4) Utvrđivanje mogućih pravaca delovanja s ciljem uklanjanja problema?
- 5) Sprovođenje analize „Šta ako?“. Šta bi moglo krenuti loše u vezi predložene mere?
- 6) Odabrati najbolju alternativnu aktivnost.
- 7) Preporučiti procedure ili kontrolne postupke koji moraju osigurati sprovođenje najbolje aktivnosti.

Preporuke za preduzimanje korektivne akcije moraju se odnositi direktno na pojedinačne revizorske nalaze. Uvek postoji poziv na akciju ukoliko revizor nađe razlike između trenutnog stanja i očekivanih rezultata.

Stav menadžera oditovanog organizacionog dela (klijenta). Za vreme diskutovanja o individualnim nalazima ili o konačnom revizorskom izveštaju može doći do neslaganja između revizora i oditovanog dela. Kada se ova neslaganja tiču ključnih stvari, nema razloga da se ona ne reše u samom postupku revizije, ali je normalno da postoje neslaganja u pogledu zaključka i preporuka. U takvim slučajevima stavu oditovanog dela treba dati jednako prostora u revizorskom izveštaju da bi mogli da prezentuju svoj pogled kao i svoje razloge. Ovaj pisani komentar oditovanog dela daje se odmah posle nalaza u sažetom obliku, a ukoliko je on opširan treba ga priključiti izveštaju kao prilog. Ovi suprotni stavovi su jednako reprezentovani u izveštaju i daju mogućnost da najviše rukovodstvo donese ispravnu odluku zasnovanu na bazi svih relevantnih informacija.

9.6.7. Prilozi

Oni uključuju sav materijal potreban da podrži i dokaže nalaze revizije i preporuke. U dodacima treba da se nalazi plan sprovođenja i praćenja preporuka. Tu se takođe može nalaziti celokupna procedura obavljanja procesa koji se revizira. Na taj način visoki menadžment će bolje razumeti nalaze. To je još bitnije ako revizori iz matičnog preduzeća rade reviziju u nekom svom subsidijaru u drugoj državi. Na primer, interni revizor iz Beča radi reviziju Erste banke u Srbiji.

Određene informacije možda nije prikladno da budu uključene u revizorski izveštaj zbog svoje sadržine. To mogu da budu nezakonite aktivnosti, ali one takođe moraju da budu objavljene. Ovakve informacije mogu biti prezentovane u posebnom izveštaju prikladnom za takvu vrstu informacija. Kada interni revizor uoči zloupotrebe od strane menadžmenta, on nema drugog izbora nego da izvesti o tome. Ali on može eliminisati ovakav nalaz iz redovnog izveštaja i izvestiti detaljno o tome, na poverljiv način, top menadžment ili odbor za reviziju. To je obaveza po Standardima.

9.7. RAZVIJANJE NALAZA U KONKRETNOM REVIZORSKOM IZVEŠTAJU

Tokom revizije, interni revizori angažovani na projektu, naići će na propuste ili slabosti interne kontrole u određenim reviziranim oblastima, kao što je navedeno u utvrđenom programu revizije. Identifikovani izuzeci, kao i druga zapažanja interne revizije predstavljaju osnovu za formulisanje nalaza u revizorskim izveštajima.

Revizorski nalazi su relevantno iznošenje činjenica na osnovu sprovedenih testova i prikupljenih dokaza. Revizorski nalazi se utvrđuju postupkom upoređivanja željenog stanja, odnosno „šta bi trebalo biti“, sa stvarnim stanjem, odnosno onim „što jeste“, upoređivanjem planiranog i ostvarenog, odnosno referentnih veličina ili vrednosti sa izveštajnim ili benčmarking i sl.

Na primer, program revizije može naložiti revizoru da preispita uzorak naloga za putne troškove, da bi se proverilo da li je pravilno odobren i da se utvrdi da li su prijavljeni troškovi u skladu sa važećim putnim politikama. Ukoliko interna revizija utvrdi da neki do izabranih uzoraka nisu propisno odobreni ili nisu u skladu sa putnim politikama, interna revizija će imati jedan ili više potencijalnih nalaza revizije u izveštaju.

Revizori će naići na veliki broj i razne vrste pomenutih izuzetaka u skoro svakoj reviziji. Neki mogu biti relativno važni, poput otkrića značajnog broja podnetih naloga za isplatu, ali bez odgovarajućih potpisa odobrenja. Drugi mogu biti relativno nevažni, kao što je otkriće zaposlenog koji je prijavio 300 dinara za troškove ishrane, a politika zahteva da ovi troškovi budu manji od 200 dinara. Iako je drugi kršenje politike, menadžment možda neće biti previše zainteresovan za revizorski izveštaj koji je ispunjen sa ovim relativno sitnim prekršajima. To ne znači da interni revizor drugi put ne treba tražiti tako sitne propuste interne kontrole.

Svi sitni propusti interne kontrole trebalo bi da budu dokumentovani i raspravljeni sa menadžmentom posle rada na terenu, ali ne moraju nužno biti deo izveštavanja višeg menadžmenta kroz zvanični revizorski izveštaj, osim ako njihov niz ne predstavlja trend. U tom slučaju, interna revizija treba da razmotri izveštavanje o ovim propustima putem sažetog nalaza koji obuhvata opšte stanje.

Interni revizor mora analizirati deliće informacija prikupljene tokom revizije da bi izabrao nalaze i preporuke koje će uključiti u završni izveštaj. Po završetku revizorskog rada na terenu, interna revizija uvek treba da postavi pitanje da li je bilo dovoljno informacija da se utvrde nalazi revizije, i, ako je tako, kako će ova značajna pitanja biti prezentovana. Opcije za prezentovanje kreću se od neformalnih razgovora sa nižim menadžmentom do zvaničnog predstavljanja u revizorskom izveštaju.

Nalazi predstavljeni u revizorskom izveštaju omogućavaju čitaocu izveštaja da lako razume probleme. Bez obzira na prirodu revizorskog posla ili nalaza, čitaoci bi trebalo

da budu u stanju da shvate nalaze revizije i da brzo utvrde šta je pogrešno i šta bi trebalo ispraviti. Iako su važni i za interne revizore koji su sastavili nalaz i za čitaoce izveštaja, nalazi u revizorskim izveštajima ponekad nisu dobro koncipirani. Loše koncipirani nalazi revizije često proizvode pitanje čitaoca izveštaja u čemu je problem, i zbog čega treba da budu zabrinuti.

Dobri nalazi u revizorskim izveštajima treba da sadrže sledeće:

- „Izjava stanja,
- Šta je otkriveno,
- Kriterijumi interne revizije za prezentovanje nalaza,
- Uticaj prezentovanih nalaza,
- Uzrok ili razlog za revizorsko odstupanje,
- Preporuke interne revizije.“⁹⁵

Izjava stanja. Prva rečenica o nalazima u izveštaju trebalo bi sa sumira rezultate interne revizije sa reviziranog područja. Može se dati poređenje „šta je“, a „šta bi trebalo“. „Šta je“ sumira stanje ili procenu koju je napravila interna revizija na osnovu činjenica objavljenih u pregledu. Cilj je da se zadrži pažnja čitaoca izveštaja.

Primeri izjave o nalazima (stanju) u revizorskim izveštajima su:

- „Zastarela proizvodna oprema prodaje se po pogodbenim cenama i ne poštuje politiku stalnih sredstava.“
- „Plan podrške i plan za nepredviđene situacije za sistem naplate od novih kupaca nije testiran i ne prati organizacione bezbedonosne standarde.“
- „Zalihe u procesu proizvodnje ne vrednuju se u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim politikama.“

Šta je otkriveno? U zavisnosti od složenosti, nalazi se mogu sažeti u malo više od jedne rečenice ili mogu zahtevati obiman opis uključujući i revizorske postupke. Izjava „šta je otkriveno“ može biti jednostavna, kao „Na osnovu uzorka izveštaja o troškovima zaposlenih podnjetih za četvrti kvartal 2011, preferirana agencija za iznajmljivanje automobila nije angažovana za više od 65% pregledanih izveštaja o troškovima“. Često, ovaj deo izjave o nalazima je mnogo obimniji, jer interna revizija opisuje obavljene postupke i šta je otkriveno. Primeri su navedeni u Primeru 3.

Primer 14. Nalazi i preporuke u revizorskom izveštaju

1. BLANKO NARUDŽBENICE

Blanko narudžbenice bi omogućile organizaciji da prima zalihe najčešće korišćenih zajedničkih delova bez potrebe da se izdaje poseban nalog za svaku nabavku. Politike odeljenja nabavke dozvoljavaju i podstiču korišćenje ovih blanko naloga. Utvrdili smo da osoblje koje obavlja nabavku zajedničkih delova nikada nije koristilo blanko narudžbenice. Oni su nam uopšteno rekli da su mislili da u pregovorima mogu ugovoriti bolje cene za svaku kupovinu odvojeno.

Pregledali smo obrasce narudžbenica za nekoliko vrsta često nabavljenih artikala i utvrdili mogućnosti za potencijalne uštede. Na primer, korišćene su odvojene narudžbenice za različite

95 Moeller, R.R., (2005), *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 412 – 414.

proizvođače električnih prekidača. Nabavna cena je varirala $\pm 5\%$ tokom devet meseci koji su preispitani. Blanko narudžbenice bi obezbedile garantovanu cenu, zasnovanu na ukupnoj nabavljenoj količini.

Preporuka. Program blanko narudžbenica trebalo bi uspostaviti za često korišćene artikle. Odnos između cene i ukupne količine trebalo bi ugovoriti sa ključnim dobavljačima. Odeljenje nabavke trebalo bi da nadgleda uštede i druge koristi iz ovog programa.

2. PUTNI TROŠKOVI

Putna politika kompanije navodi da bi svi zaposleni trebalo da rade sa zastupnikom putničke agencije kako bi pronašli najniže troškove za poslovna putovanja. Pored toga, politikom je precizirano da zaposleni koji putuju uvek bi trebalo da pokušaju da budu na njihovim poslovnim destinacijama u 12 časova prvog radnog dana putovanja. Utvrdili smo da zaposleni u određenim odeljenjima kompanije uveliko ignorišu ovu putnu politiku. Na primer, za skoro sva avionska putovanja zakazali su zaposleni, ignorišući agenta za putovanja. Troškovi su ostvareni bez dokaza u naporima da se ostvari minimalna cena avionskog putovanja. Slično tome, u našem pregledu evidencije putovanja u proteklih šest meseci, otkrili smo više od 5% zaposlenih koji su ignorisali preporuku o najnižim troškovima od agenta i izabrali skupe avionske karte. Često su ti isti zaposleni koristili avionske linije kojima na destinaciju dolaze u večernjim satima prvog radnog dana putovanja.

Preporuka. Politika bi trebalo da bude ojačana u cilju podsticanja najnižih troškova avionskih putovanja. Potrebno je revidirati politiku sa naglaskom na niže troškove putovanja i dostaviti je svim zaposlenima koji imaju potrebu za putovanjima. Kada zaposleni ne prihvati preporuku o najmanjim troškovima putovanja od strane agenta, to je potrebno naznačiti u rasporedu putovanja, a zatim priložiti izveštaj zaposlenog o troškovima.

3. BEZBEDNOST KANCELARIJA POSLE RADNOG VREMENA

Politika kompanije navodi da svi kancelarijski radnici treba da očiste svoje radne stolove od svih izveštaja, podsetnika, i drugih poslovnih papira na kraju radnog dana, i takođe, treba da isključe njihove računare. Prilikom pregleda kancelarija, tri uzastopne večeri u toku našeg terenskog rada, utvrdili smo da veliki broj radnih stolova ostaje prekriven radnim materijalima i veliki broj računara i dalje radi. Ovakva praksa omogućava neovlašćenim licima da pregledaju materijale ostavljene na radnim stolovima i pristupaju informacionim sistemima.

Preporuka. Sve zaposlene treba podsetiti na politike kojima je regulisan odlazak sa radnog mesta. Obezbeđenje bi trebalo u večernjim satima, sa vremena na vreme, da obiđe kancelarije. Licima koja ne postupaju u skladu sa politikama odlaska sa radnog mesta treba skrenuti pažnju putem ostavljanja napomene na radnom stolu.

Kriterijumi interne revizije za prezentovanje nalaza. Nalazi bi uvek trebalo da imaju kriterijum ili izjavu „šta bi trebalo“ da bi se koristili u prosuđivanju o kriterijum o stanju. Bez jakih kriterijuma ne mogu postojati ni nalazi revizije. Kriterijumi variraju u zavisnosti od revidirane oblasti i ciljeva revizije. Kriterijumi mogu biti politike, procedure i standardi organizacije. U nekim slučajevima, interna revizija mora da razvije kriterijume. U reviziji efikasnosti neke procedure, moguće je da ne postoje prethodno utvrđeni ciljevi ili mere koje se mogu koristiti kao pokazatelji, pa standardi mogu biti formulisani uopšte ili nejasno.

Interna revizija treba da razmotri sljedeće:

- Kriterijumi krajnosti. Neadekvatne ili izuzetne performanse je relativno lako proceniti. Međutim, kada se performanse pomeraju bliže proseku, prosuđivanje postoje teže. Interna revizija ponekad može da koristi ekstremne slučajeve neadekvatnih performansi kao kriterijum za nalaze revizije. To može prouzrokovati izjavu interne revizije da je neko posmatrano stanje „loše kao ...“
- Kriterijumi poređenja. Poređenja se mogu uspostavljati između sličnih operacija ili aktivnosti, u cilju utvrđivanja njihovog uspeha ili manjka uspešnosti i uzroka za odstupanja. Iako nikada nije dobro da se navede konkretno da je Odeljenje A 20% lošije nego Odeljenje B, u izveštaju se mogu uporediti stanja sa prosečnim ili tipičnim stanjima u celoj organizaciji.
- Kriterijumi elemenata. U nekim slučajevima, interni revizori netačno iznose njihove kriterijume performansi sa takvim opštim uslovima da je nemoguće proceniti izveštajno stanje. To je tip neodređenih kriterijuma kao izjava „svi menadžeri bi trebalo da donose dobre odluke“. Izveštajni postupak treba da bude raščlanjen na funkcionalnoj, organizacionoj osnovi, ili po elementima troškova povezanih sa specifičnim aktivnostima.
- Kriterijumi stručnosti. U nekim slučajevima, interna revizija može utvrditi da je korisno da se osloni na druge stručnjake u proceni određenih aktivnosti. Ovi stručnjaci mogu biti izvan organizacije ili deo osoblja revizirane organizacije. Ova vrsta podrške često jača ukupan revizorski nalaz.

Uticaj prezentovanih nalaza. Interna revizija uvijek bi trebalo da razmotri pitanje „Koliko je važno?“. Prilikom odlučivanja da li da neku stavku uključi u revizorski izveštaj. Interna revizija mora meriti značajnost, ukoliko nalaz nije od značaja, to možda uopšte neće biti nalaz. Kada je doneta odluka da se nešto obuhvati kao nalaz u revizorskom izveštaju, efekat njegovog stanja bi trebalo saopštiti. Nalazi koji će rezultirati novčanim uštedama ili uticati na poslovanje organizacije i ostvarivanje ciljeva uvek su za menadžment od posebnog interesa.

Uzrok ili razlog za revizorsko odstupanje. Odgovor na pitanje „Zašto?“ naročito je važan za menadžment kada čita revizorski izveštaj. Razloge odstupanja od zahteva, standarda, ili politika treba objasniti koliko je moguće. Identifikovanje uzroka za trenutno stanje daje osnovu za preduzimanje potrebnih menadžerskih akcija.

Preporuke interne revizije. Nalazi u revizorskom izveštaju trebalo bi da sadrže i predloge odgovarajućih korektivnih akcija. To je zaključak revizorskih nalaza „Šta bi trebalo uraditi?“.

Iako su opis ciljeva interne revizije, obavljenih revizorskih procedura, i mišljenje o kontrolama kao rezultat revizije važni elementi izveštaja interne revizije, članovi menadžmenta će oceniti kvalitet izveštaja na osnovu prezentovanih nalaza i preporuka. Ako je bilo koja činjenica u revizorskim nalazima netačna, bez obzira koliko je blizu istini, revizirani subjekt obično osporava kredibilitet čitavog revizorskog izveštaja. Svaka netačnost dovodi pod sumnju čitav revizorski izveštaj. Interna revizija bi trebalo da veoma vodi računa o tačnosti revizorskih nalaza. U suprotnom, značajna količina dobrog rada interne revizije može biti ignorisana. Potrebno je voditi računa i pri izradi čvrstih, razumnih i realnih preporuka. Preporuke bi generalno trebalo da daju određenu pažnju troškovima i koristima od preporučenih alternativnih akcija. Naravno, ukoliko revizorski nalaz ističe potencijalnu povredu zakona, preporuka uvek treba da bude usmerena na preduzimanje brze i sveobuhvatne korektivne akcije.

9.8. TEHNIKE PISANJA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

Saopštavanje nalaza interne revizije uslovljeno je specifičnostima samog reviziranog procesa, odnosno predmetom revizije i ciljevima revizije. U skladu s tim standardna pravila se menjaju i prilagođavaju potrebama menadžmenta. Prema tome, okvir procesa izveštavanja internog revizora nije unificiran niti ga je moguće postaviti jednom zauvek i za sve situacije. Rukovodilac interne revizije uvek treba da ispituje kvalitet izveštaja i teži boljem kvalitetu izveštavanja. Uvek treba voditi računa o korisnicima izveštaja, njihovim zahtevima i potrebama. Interni revizor ne sme zaboraviti da korisnici njegovoga izveštaja nisu profesionalni interni revizori, te obično nisu zainteresovani za sve detalje celokupnog procesa interne revizije, pa stoga ih ne treba opteretiti takvim pojedinostima.

Predlaže se nekoliko tehnika, kao pravila, koja mogu biti korisna pri pisanju izveštaja:

1. Početi sa zaključcima.
2. Staviti važne delove na pravo mesto.
3. Dati direktne izjave o činjenicama i uslovima.
4. Uvažiti menadžerov stav i interes za poboljšanja.
5. Uključiti informacije koje su potrebne da se dokaže suština.
6. Eliminirati nepotrebne informacije ili proceduralne opise.
7. Identifikovati posledice problema koji zaslužuje pažnju menadžmenta.
8. Identifikovati uzroke problema koji zaslužuje pažnju menadžmenta.
9. Preporučiti akciju koja je direktno povezana sa uzrocima.
10. Naglasiti rešenja i efekte, ne detaljne procedure.

Postoje neka pravila koja pomažu internom revizoru pri sastavljanju izveštaja. Neka od njih nam govore da izveštaje treba pisati na jednostavan način, svi navodi u izveštaju moraju biti precizni i nedvosmisleni, redosled reči i rečenica mora biti u funkciji logične strukture izveštaja, izbegavati stalno ponavljanje istih reči, izveštaji treba da budu konstruktivni, a ne destruktivni, itd.

Ukoliko je deo napora interne revizije da se oceni efikasnost, ekonomičnost i efektivnost sa kojima menadžment ostvaruje ciljeve, onda interna revizija ima odgovornosti da objavi i zadovoljavajuće i nezadovoljavajuće stanje utvrđeno tokom revizije. Iako stanja koja zahtevaju poboljšanja uvek treba opisati, saopštenje bi trebalo da minimizira opis revizorskih nalaza u potpuno negativnom kontekstu.

Interna revizija trebalo bi da nastoji da podstakne menadžment da preduzme potrebne korektivne akcije i stvori rezultate. Izveštaj interne revizije ne može biti potpuno uspešan, ukoliko revizirani subjekt ne shvati rezultate revizije, ali i izveštaj sa nalazima koji govore samo šta je ispravno, takođe pruža malu pomoć menadžmentu. Shodno tome, interna revizija treba da koristi pozitivan stil izveštavanja koji je uravnotežen, mešavinom povoljnih i nepovoljnih komentara, koji uvek predstavljaju perspektivu i naglašavaju konstruktivne, pre nego negativne komentare.

Pružiti revizorske izveštaje sa perspektivom. Interna revizija treba da izbegava iskušenje da citira samo one faktore koji podržavaju zaključke interne revizije i ignoriše one koji skreću pažnju sa njih. Perspektiva se uvek dodaje prilikom nabranjanja novčanih efekata nalaza, kao

i vrednosti čitavog iznosa koji se ispituje. Greška od 1.000 evra zvuči mnogo teža kada je deo iznosa od 100.000 evra, nego kada je deo iznosa od 10.000.000 evra. Izjava o nalazu trebalo bi da objavi, kako je to primereno, ukupan novčani iznos reviziran ili zabeležen u odnosu na ukupnu vrednost grešaka koje su otkrivene. Ovaj postupak evidentno ističe značaj nalaza.

Izveštavanje o ostvarenjima revidiranog objekta. Pošto proces ocjene obuhvata merenje i zadovoljavajućih i nezadovoljavajućih aspekata poslovanja revidiranog objekta u svetlu ciljeva revizije, pominjanje ostvarenja revidiranog objekta u poboljšanju kontrola ili ispravljaju grešaka, zajedno sa nedostacima ili aspektima koje je potrebno poboljšati, može poslužiti kao korisna upravljačka alatka u revizorskom izveštaju. Ostvarenja revidiranog objekta trebalo bi da budu objavljena u sažetku izveštaja kada zaključci revizije mogu uticati njihovim značajem i nalazima kada je detaljno objavljivanje ostvarenja potrebno.

Prikazi planiranih akcija. U situacijama kada revizirani subjekt preduzima ili ima plan korektivne akcije pre završetka revizije, tu činjenicu je potrebno objaviti u revizorskom izveštaju.

Obuhvatanje odgovora reviziranog subjekta kao dela revizorskog izveštaja. Odgovor reviziranog subjekta na nalaz može da sadrži informacije koje omogućuju dodatno uravnoteženje revizorskog izveštaja. Pored planiranih korektivnih akcija, revizirani subjekt može ukazivati i na druga srodna ostvarenja ili navoditi dodatne činjenice i druge okolnosti. U slučajevima gde nije postignut dogovor o nalazima ili preporukama, reviziranom subjektu bi trebalo pružiti šansu da objasni osnove za nastanak.

Poboljšanje tona revizorskog izveštaja.⁹⁶ Upotreba pozitivnih i konstruktivnih reči i ideja, umesto negativnog i osuđujućeg jezika, daće pozitivan ton izveštaju. Osim ukoliko je zaslužen, revizorski izveštaji bi trebalo da izbegavaju izraze koji ukazuju da revizirani subjekt „nije uspeo da ostvari“ ..., „nije obavljao“ ..., ili „nije bilo adekvatno“ ..., i navedu ideje u pozitivnom i konstruktivnom smislu.

Revizorske izveštaje formulisane u pozitivnom i konstruktivnom tonu sa negativnim naslovima i nazivima trebalo bi izbegavati, jer ne doprinose nalazima i čak mogu pogrešno predstaviti stvarnu situaciju. Dakle, negativan naslov za nalaz, kao što je „Neadekvatne kontrole nad kontrolama toka gotovine“, može se zameniti sa „Poboljšanje kontrola toka gotovine“ ili „Procedure za prikupljanje gotovine“.

Međutim, kada god je to moguće, interna revizija bi trebalo da pre navede pozitivne ili olakšavajuće okolnosti kao što je prikladno. Primer 15. sadrži određene primere negativnog i pozitivnog tona nalaza u revizorskim izveštajima.

Primer 15. Negativne i pozitivne izjave u revizorskim izveštajima

Negativni revizorski nalazi	Pozitivni revizorski nalazi
1a. Utvrdili smo da su kontrole u reviziranoj oblasti generalno loše.	1b. Identifikovali smo oblasti u kojima su potrebna poboljšanja kontrola.
2a. Menadžment posvećuje malo pažnje održavanju tekuće dokumentacije.	2b. Dokumentacija nije aktuelna, jer njeno ažuriranje sprečavaju drugi prioriteti.

96 Moeller, R.R., *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005, str. 415 – 417.

<i>3a. Propust izmirenja računa je uzrokovan nedostatkom pažnje menadžmenta.</i>	<i>3b. Primetili smo da ovi računi nisu izmireni za nekoliko prethodnih perioda.</i>
<i>4a. Dokumentacija je zastarela ili ne postoji.</i>	<i>4b. Pronašli smo minimalnu tekuću dokumentaciju o ovoj oblasti.</i>
<i>5a. Novi sistem zaliha je loše projektovan.</i>	<i>5b. Sistem zaliha ima velike kontrolne slabosti. Više pažnje bi trebalo posvetiti njegovom projektovanju.</i>
<i>6a. Propust zaštite lozinki može dovesti do prevara menadžmenta.</i>	<i>6b. Slabe kontrole lozinki slabe internu kontrolu.</i>
<i>7a. Ne posvećuje se pažnja zaštiti zaliha u skladištu.</i>	<i>7b. Potrebno je uspostaviti bolje kontrole zaliha u skladištu.</i>
<i>8a. Odgovorni menadžer ne razume procedure kompanije u ovoj oblasti.</i>	<i>8b. Potrebno je pojačati obuka u korišćenju ovih procedura.</i>
<i>9a. Odeljenje nije uspelo u nekoliko programa obuke.</i>	<i>9b. Postoji nekoliko mogućnosti za jačanje programa obuke.</i>
<i>10a. Sistem budžetiranja nije adekvatan da pomogne menadžmentu u kontroli projektovanih sredstava.</i>	<i>10b. Uspostavljanje odgovarajućeg sistema budžetiranja pomoći će menadžmentu u kontroli projektovanih sredstava.</i>

Ovi komentari nemaju nameru da sugerišu kako sve izveštaje revizije treba ulepšati i da interna revizija nikada ne treba da iznese jake kritičke tvrdnje o subjektima revizije. Revizija i sledstveni izveštaj revizije često može biti jedan veoma kritičan proces gde interna revizija istražuje neku oblast kojoj menadžment nije posvetio pažnju. Ukoliko interna revizija nađe ozbiljne probleme u preispitivanoj oblasti, ona treba jasno da identifikuje probleme koji bi mogli biti ozbiljni ukoliko se ne preduzmu hitne korektivne mere. Međutim, kada je to moguće, interna revizija treba da oda priznanje tamo gde ono pripada i da komentariše bilo pozitivne bilo olakšavajuće okolnosti, već prema situaciji.

9.8.1. Saveti za pisanje izveštaja revizije

U nastavku dajemo nekoliko opštih pravila i specifičnih saveta za pisanje i redigovanje izveštaja:

1. Usporite. Razmislite pre nego što napišete. Napišite ono što želite da kažete.
2. Pišite kao da se obraćate neinformisanom čitaocu. Pojednostavite ono što pokušavate da kažete.
3. Ako vam se nešto čini nejasno dok pišete, prepravljajte ga dok ne bude jasno.
4. Pišite za one koji će čitati.
5. Koristite dobar stilski priručnik i često ga konsultujte. Neka vam je jedan uvek pri ruci.
6. Pokušajte da pišete i redigujete izveštaj ujutru kada vam je um relativno bistar.
7. Kod redigovanja, pregledajte svaki dokument najmanje tri puta:

- Da dobijete opšti utisak onoga što je rečeno.
 - Da potvrdite da je svaka rečenica potrebna i da tačno kaže ono što je bilo nameravano.
 - Da procenite stil, sintaksu i gramatiku.
8. Budite ubeđeni u svoju procenu bez obzira koliko bolna bila.
9. Objasnite zašto pravite izmene u izveštaju. To postaje jednim edukativnim procesom.
10. I dalje se trudite najbolje što možete.

Neki dodatni komentari da se poboljša pisanje bi bili:

- Sadržaj i logički tok su najvažniji kriterijumi prvog koncepta.
- Ostavite ga za kasnije kada vam oči budu odmorne. Ponovo ga pročitajte nakon nekog realnog vremena da vidite da li još uvek izražava one ideje koje ste imali.
- Ako ste zbog nečeg u nedoumici, izbacite to.
- Starajte se da bude jednostavan, jasan i sažet.
- Napravite korekcije u gramatici, izgledu i doslednosti.

9.8.2. Efikasna taktika kod pisanja izveštaja

Warren Gorham & Lamont je opisao jedan niz efikasnih strategija za pisanje izveštaja interne revizije. U osnovi, naglašene su ove stvari:

- Pun naziv skraćena treba navesti kada se one prvi put pominju u izveštaju. Ukoliko ih ima puno, sve ih treba navesti u dodatku.
- Preporuke treba tačno da opišu procedure kojima će se razrešiti problemi.
- Preporuke treba da se odnose na glavne probleme a ne na sporedne probleme ili simptome.
- Preporuke se daju onom segmentu klijentove organizacije koji ima autoritet da ih sprovede.
- Reakciju klijenta na nalaze treba uvrstiti u izveštaj.
- Nalaz revizije treba da prezentuje samo jednu situaciju.
- Jezik treba da je objektivn i nepristrasan.
- Koristite neki dobar, najnoviji rečnik.
- Napravite koncept izveštaja pre nego što počnete da ga stvarate i pišete.
- Koristite kratke pasuse.
- Kratke stvari radije navedite u formi liste nego u obliku rečenica.
- Velike tabele smestite u dodatak.
- Slične nalaze grupišite zajedno.
- Najznačajniji nalaz stavite na početak izveštaja.
- Napravite rezime nalaza i preporuka.
- Za naglašavanje koristite znak za isticanje (bullet), bočni tekst (sidebar), masna i italik slova.

Autor treba da pokuša da razvije nove pristupe, kao recimo korišćenje pojednostavljenih opisa analitičkih procesa. Međutim, kontekst mora ostati objektivn i precizan.

9.9. PRAVILA JASNOG PISANJA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

9.9.1. Značaj pravila pisanja

Uspeh revizije može često da zavisi od kvaliteta komuniciranja u pismenoj formi. Neke osnovne tehnike pisanja mogu da pomognu i revizorima početnicima i iskusnim revizorima da obezbede da njihova dokumenta postignu vrednosno dodatne rezultate.

Kada revizori završe svoju analizu onda moraju da objasne rezultate u pismenoj formi višem menadžmentu. Oni znaju da će menadžment procenjivati njihov rad na bazi dokumenta koji treba da sastave. Interni revizor se pita: „Kako mogu da saopštim ideje da ih moji čitaoci razumeju sa lakoćom?“

Sposobnost da se piše na efikasan način predstavlja suštinsku veštinu za, u stvari, svaku vrstu profesionalca. Za interne revizore jasno pisanje o činjenicama, procedurama, nalazima i preporukama, može značiti veliku razliku između uspeha i neuspeha revizije. Bilo da sastavljate izveštaj o reviziji, memorandum ili predlog za neposrednog supervizora, ili izveštaj za komitet za reviziju, kvalitet pisanog dokumenta će uticati na nivo do kojeg će se poruka internog revizora razumeti i postići željeni cilj.

Solidan pristup procesu pisanja može da pomogne da se obezbedi da pisana saopštenja internog revizora obezbede informacije na jasan i efikasan način. Mada nije namenjena da predstavlja detaljno uputstvo, sledeća serija ključnih postupaka efikasnog pisanja može da pomogne da se lakše stave ideje na papir i da se prenese poruka sa maksimalnim uticajem.

9.9.2. Interni revizor utvrđuje svoju glavnu ideju

Pre nego što počne sa pisanjem interni revizor definiše poruku koju želi da prenese. Počinje sa tim što će sebi postaviti pitanje, „Koja je glavna ideja mog dokumenta?“ Drugim rečima, koja je glavna namena, tema ili teza koju želi da pisanjem prenese? Kada utvrdi ideju ona postaje logična početna tačka za njegovu diskusiju.

Jasna, dobro definisana teza funkcioniše kao jedinstvena nit koja povezuje celokupan dokument. Dalje, ona definiše delokrug (obim i sadržaj) dokumenta internog revizora, i pomaže mu da odredi šta treba a šta ne treba obuhvatiti. Ona služi kao osnovna generalizacija za celu njegovu diskusiju i predstavlja prvi korak za utvrđivanje strukture dokumenta.

Jedan od elemenata glavne ideje koji zahteva posebnu pažnju je ukupan cilj poruke internog revizora, ili njen nameravani rezultat. Posebno, on treba da odluči da li je potrebno da poruka informiše ili ubedi čitaoca. Na primer, ukoliko je namera dokumenta da analizira podatke o godišnjoj prodaji i objašnjava bilo kakva odstupanja od prognoziranih cifara, poruka bi bila informativna. S druge strane, ako je potrebno da se analiziraju podaci o prodaji i odstupanjima da bi se opravdala korigovanja budžeta, u tom slučaju se zahteva da poruka bude ubedljiva. Određivanje namene poruke unapred će omogućiti revizoru da odluči da li dokument treba jednostavno da prikaže informacije ili da potvrdi argument, i pomoći će mu da odredi tačan stil za narativno prikazivanje.

9.9.3. Izgradnja tačke (stanovišta, gledišta) podrške i sadržaja

Kada interni revizor utvrdi glavnu ideju, tačke podrške moraju biti zatim formirane da bi se podržala i proširila ideja. Ove tačke obezbeđuju posebne detalje koji podržavaju nameru i poruku pisanja internog revizora.

Jedan od načina da se izgrade ključne tačke podrške je da se odgovori na specifična pitanja u vezi sa glavnom temom. Da bi se odredile tačke koje treba da budu obuhvaćene možda je korisno upitati se:

- Koja su moja očekivanja u vezi sa ovim dokumentom?
- Šta će on pružiti?
- Koje specifične oblasti je potrebno obuhvatiti?
- Koji je redosled važnosti za razna pitanja?
- Ko predstavlja moje čitaoce?
- Koji je nivo stručnosti tih čitalaca?
- Koliko detalja ili osnovnih podataka je potrebno da obezbedim?
- Kako će moji čitaoci upotrebiti ove informacije?
- Kako mogu efikasno da prenesem ove informacije?

Odgovori na ova pitanja će pomoći revizoru da pronađe pravi materijal za vaše čitaoce i specifične detalje koji su potrebni da bi preneo svoju poruku. Ove informacije zatim mogu biti upotrebljene da bi se izgradila struktura dokumenta koji će poslužiti kao osnova za stvaranje grubog sadržaja.

Sadržaj nije potrebno da ima strogu formu sa rimskim ili arapskim brojevima i paralelnim pododdeljcima. Umesto toga može jednostavno da se sastoji od važnijih tačaka, sa nekoliko podtačaka, da bi se identifikovali primarni sektori i podsektori dokumenta. Kada revizor počne da piše određeni dokument glavne tačke u sadržaju se mogu zatim koristiti kao zaglavlja koja će omogućiti čitaocima da brzo pronađu važan sadržaj.

Proces pisanja će biti olakšan ako se interni revizor potruži na načini uvodni okvirni sadržaj. Detalji dokumenta će teći lakše kada se utvrde glavne poente (tačke). Time će se takođe smanjiti količina vremena potrebna da se organizuje dokument, pošto je revidiranje sadržine mnogo lakše od pravljenja strukturalnih promena u tekstu pošto je dokument napisan. Treba imati na umu, međutim, da ovaj zadatak predstavlja samo preliminarnu fazu procesa pisanja. Naglasak koji se stavlja na sadržinu treba da bude na idejama ili konceptima koje treba prezentovati i ukupnoj strukturi dokumenta. Zbog toga, ne treba brinuti o samom tekstu u ovoj fazi.

9.9.4. Napisati prvo najlakši deo

Koje će prve reči interni revizor staviti na papir često predstavlja najteži deo procesa pisanja. Zbog toga se samatra korisnik ako se počne sa najlakšim delom dokumenta.

Treba pisati brzo i fokusirati se upravo na to da revizor zapisuje njegove ideje na papir, imajući na umu da gramatiku, speling i sintaksu može kasnije korigovati. U ovoj fazi cilj treba da bude da revizorove misli diktiraju sadržaj – da pokuša da ne vrši korekcije dok piše. Ovaj pristup će mu omogućiti da sastavi prvi nacrt prilično brzo, pošto ukoliko za-

vrši jedan od odeljaka, to će mu uliti poverenje i omogućiti mu da zatim izgradi osnovu za pisanje ostatka dokumenta.

Setimo se da je jedan od najtežih izazova sa kojima se suočavaju oni koji pate od blokade pisanja, „sindrom prazne (bele) stranice“. Ne mora se uvek početi od uvoda.

9.9.5. Počinjati pasuse sa tematskom rečenicom

Tematska rečenica je rečenica koja najbolje izražava o čemu je ceo pasus. U ovoj rečenici se izražava centralna ideja pasusa. Sa pažljivo biranim rečima i ograničenjima ova rečenica služi kao lepak koji povezuje sve pasuse.

Da bi se omogućilo da zauzeti čitaoci brzo shvate smisao dokumenta, rečenice koje se odnose na glavnu ideju treba uglavnom da budu stavljene na početak pasusa. Pošto prva rečenica zauzima poziciju naglašavanja, čitaoci će najverovatnije obratiti na nju pažnju. Pored toga ukoliko se počne sa efektnom rečenicom to će olakšati proces pisanja tako što će pomoći da se kreiraju i kontrolišu vrste informacija koje je potrebno uključiti u svaki pasus.

Tematske rečenice treba da budu jasne i fokusirane i da opisuju glavnu ideju o kojoj će se u tom paragrafu diskutovati. Široka ili neograničena tematska rečenica može da dovede čitaoca u situaciju da pogađa koja je glavna ideja tog paragrafa. Pogledajmo primer pasusa gde je prva rečenica tematska rečenica:

„Direktor interne revizije treba da razvije i održava program kvaliteta uveravanja i poboljšanja koji obuhvata sve aspekte funkcije interne revizije i kontinuirano nadgleda njenu efektivnost. Taj program treba da uključuje periodične i eksterne procene kvaliteta i stalno interno nadgledanje. Svaki deo programa treba da bude tako isplaniran da pomogne funkciji interne revizije da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije i da pruži uveravanje da je funkcija interne revizije u skladu sa *Standardima i Etičkim kodeksom*.“⁹⁷

Prva rečenica treba da obezbedi čitaocima da shvate cilj tog pasusa. Ona najbolje izražava glavnu poruku, dakle predstavlja tematsku rečenicu. Prilikom pisanja izveštaja treba se potruditi da prva rečenica uvek sadrži suštinu poruke i da izražava temu pasusa.

Stavljena na početak, tematska rečenica služi kao još jedna korisna najava, poput sadržaja, naslova i podnaslova. Kada se poruka svakog pasusa jezgrovito navede u prvoj rečenici, čitaoci koji nemaju previše vremena mogu da prelete preko teksta izveštaja, čitajući samo prve rečenice svakog pasusa, i da ipak ništa ne propuste.

Glavno pravilo tematskih rečenica je da treba tačno da opisuju ono što sledi. Na primer, ako prva rečenica navodi visoke rizike kao temu, onda pasus ne sme da sadrži podatke vezane za srednje ili niske rizike. I obrnuto, ako je tema reakcija rukovodstva na sve identifikovane rizike, onda treba uključiti rizike svakog nivoa. Ukoliko se pasus počne tematskom rečenicom revizoru se neće desiti da „zakopa glavnu vest“, odnosno nalaz, koji bi mogao biti zakopan u detaljima i izgubiti efekat.

Treba se držati pravila poslovnog komuniciranja da se prvo navede ono što je najvažnije. Zato treba početi glavnom porukom, odnosno preći odmah na stvar.

Povremeno, kao i kad se piše ubedljiv dokument, možda će revizor poželeti da stavi tematski značajnu rečenicu na kraju pasusa i zatim da se dovede čitalac do ideje. Kada

97 Susan M. Switzer, *Internal audit reports post Sarbanes-Oxley, A Guide to Process-Driven Reporting*, John Wiley & Sons, Inc., 2007. p. 132.

shvate prvo razloge revizora kao podršku ideji čitaoci bi zatim mogli verovatno da prihvate njegovu opštu zamisao. Ovaj pristup, međutim, treba da se koristi samo kada revizor očekuje značajan otpor u pogledu njegovih ideja i potrebno je prvo da dokaže njene vrednosti.

9.9.6. Izražavati se konkretno

Revizori se često izražavaju apstraktno i subjektivno, umesto egzaktno i objektivno. Tako na primer u rečenici mogu da se nađu sledeći termini, „nedovoljna dokumentacija“, „u zadovoljavajućem vremenskom roku“, „nekoliko“, „neodgovarajuće odobreno“ su apstraktni, nejasni termini. Ni jedan od njih nama ne stvara jasnu sliku u glavi. U ovim slučajevima generalni direktor, članovi odbora za reviziju i članovi nadzornog odbora neće razumeti nivo rizika u nalazu, a sam izveštaj sa apstraktnim pojmovima će ih iritirati. Pritom se radi i o subjektivnim nalazima po tome što označavaju mišljenje, a ne činjenicu koja se može dokazati.

Prethodno navedene apstraktne reči treba zameniti konkretnim, umesto „nedovoljna dokumentacija“ reći tačno naziv dokumentacije koja nedostaje, jer na primer u kreditnom dosijeu klijenta postoji mnogo dokumenata a ona nemaju istu važnost, neka su možda zanemarljivog značaja a druga ključnog. Zatim, reč „nekoliko“ uvek treba reći tačan broj u koliko slučajeva se to desilo, ili nadalje, „neodgovarajuće odobreno“ – treba navesti tačno nedostatke u odobravanju – znači revizor mora biti jasan u izražavanju svojih nalaza.

Revizor treba da izbegava pisanje određenih fraza i izlizanih apstrakcija, jer one umrtvljuju tekst. Umesto toga revizor treba da koristi izraze koji su živopisni i imaju efekta. To su oni izrazi koje on čuje pri samom testiranju, one na koje revizor i svi ostali najbolje reaguju tokom rada na terenu. Te izraze treba beležiti u toku samog rada na terenu i testiranja.

9.10. NACRT REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

Kada je revizija na terenu završena i interna revizija raspravila predložene nalaze revizije sa reviziranim subjektom, nacrt revizorskog izveštaja trebalo bi uglavnom da bude spreman. Pojam „uglavnom“ koristi se jer ponekad nacrt izveštaja neće biti potreban ukoliko se poseban istražni izveštaj prezentuje menadžmentu. Na primer, interna revizija obično ne priprema nacrt izveštaja istrage prevare za razmatranje sa licima uključenim u potencijalne prevare.

U drugim slučajevima, interna revizija treba da pripremi nacrt izveštaja sa predloženim nalazima i preporukama zajedno sa prostorom za odgovore menadžmenta. Zatim se nacrt šalje direktno menadžmentu odgovornom za oblast koja je predmet revizije. To je lice koje odgovara i navodi korektivne akcije koje bi trebalo preduzeti.

Interna revizija će zatim kombinovati ove odgovore reviziranog subjekta sa originalnom naslovnom stranom izveštaja i nacrtom nalaza i preporuka da bi kreirala konačni revizorski izveštaj. Ovaj konačni revizorski izveštaj je obično predstavljen kao poslednja prilika za revizorski subjekt da pročita i razume ton i sadržaj revizorskog izveštaja pre nego što bude objavljen.

Završni sastanci i nacrt izveštaja su važni koraci za proveru tačnosti i adekvatnosti prezentovanih nalaza i ispravnosti povezanih preporuka pre objavljivanja konačnog revizorskog izveštaja. Iako je glavni osnov za ove validacije revizorski rad obavljen od strane osoblja interne revizije, rad treba da bude dopunjen razmatranjem i potvrdom od strane osoblja reviziranog subjekta. Korist od ove dopunske validacije je dvostruka.

- Prvo, omogućuje unakrsnu proveru tačnosti, potpunosti i kvaliteta revizorskog rada. Možda su previdene ili pogrešno tumačene važne činjenice. Takođe, može biti i drugih faktora koji utiču na neku posebnu činjenicu koja je poznata samo određenim ljudima.
- Druga korist je što to pomaže promociji partnerskog odnosa sa lokalnim menadžmentom koji će kreirati i kooperativni duh i posvećenost radu izvan adekvatnih rešenja.

Iako prethodno pomenuta vrsta provere treba da se obavlja u svim fazama revizije, jedan od najvažnijih načina kroz koji utiče je prezentacija nacrt izveštaja menadžmentu reviziranog subjekta. U zavisnosti od prirode ciljeva revizije i složenosti nalaza revizije, nacrt izveštaja može biti prezentovan na završnom sastanku povodom kraja rada na terenu, kome prethodi raspuštanje terenskog osoblja revizije, ili dostavljanjem reviziranom subjektu posle završetka rada na terenu.

Strategije vremena dostavljanja revizorskog izveštaja uključuju:

- „Na završnom sastanku. Internoj reviziji će uglavnom biti teško da dostavi kompletan nacrt revizorskog izveštaja na kraju završnog sastanka rada na terenu. Većina revizija je previše kompleksna, može biti previše konačnih pitanja / pojašnjenja ili potrebnih uređivačkih veština koje će omogućiti da nacrt revizorskog izveštaja bude dostavljen u trenutku završnog sastanka. Strategija dostavljanja nacrt revizorskog izveštaja na završnom sastanku karakteristična je samo za revizije saglasnosti manjih oblasti ili filijala u kojima se preporuke odnose za manje značajne probleme, kao što je manjak robe u filijali.
- Pre raspuštanja terenskog osoblja revizije. U ovom slučaju, revizorski tim je izrazio svoje zabrinutosti lokanom menadžmentu na zvaničnom završnom sastanku, a zatim pripremio nacrt izveštaja, uključujući sve dodatne komentare ili pojašnjenja koja mogu proizaći iz sastanka. U većini situacija, ovaj pristup je realniji, nego prezentacija nacrt izveštaja u trenutku završnog sastanka. Međutim, pritisak da revizija završi rad i „ide kući“ može izazvati da revizorski tim napravi prečice u svojoj želji da okonča angažman na terenu. Ova strategija najbolje radi kod relativno jednostavnih revizorskih zadataka.
- Nakon završetka rada na terenu. Ovakvom strategijom, revizorski tim ima svoj završni sastanak, ali se vraća u kancelariju da izradi nacrt konačnog revizorskog izveštaja u toku nekoliko narednih dana ili nedelja. Mnoge organizacije interne revizije smatraju da ovakav pristup najbolje deluje. Menadžment revizije ima šansu da preispita rad tima na terenu i napravi korekcije, gde je potrebno, u nacrtu revizorskog izveštaja. Rizik je to što će tim interne revizije odgovoran za preispitivanje biti usmeren u drugim pravcima i neće završiti nacrt revizorskog izveštaja u dogledno vreme.“⁹⁸

Izlazi ili završni sastanci revizije trebalo bi da obuhvate članove revizorskog tima i lokalni menadžment odgovoran za reviziranu oblast. Na sastanku se preispituju glavni nalazi i predložene preporuke i, u meri u kojoj je sporazum već postignut između revizije i lokalne organizacije o pojedinim pitanjima, prilike omogućene da se informiše odgovorni menadžment u reviziranoj oblasti i osigura dalji dogovor o nalazima i preporukama revizije.

98 Moeller, R.R., (2005), *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 422 – 423.

Završni sastanak omogućava internoj reviziji veliku priliku da potvrdi osnovanost rezultata revizije i naprave se potrebne izmene u nacrtu revizorskog izveštaja. Ovo je takođe velika šansa da se pokaže konstruktivna i profesionalna usluga koju može da pruži interna revizija. Ovi sastanci, iako su ponekad sporni, mogu da budu glavno sredstvo za izgradnju zdravih partnerskih odnosa sa reviziranim subjektom. Cilj bi trebalo da bude da se dođe do sporazuma koliko je moguće, kao bi revizorski izveštaj mogao da označi završnu aktivnost.

U mnogim situacijama, nacrt izveštaja se prosleđuje lokalnom menadžmentu na razmatranje i predloge korektivnih akcija pre završetka zvaničnog ili konačnog izveštaja. Lokalni menadžment revizirane oblasti će obično dobiti ograničenu količinu vremena da pregleda nacrt izveštaja, da predloži izmene opšteg tona ili određenih nalaza, kao i da pripremi svoje odgovore na reviziju. Iako interna revizija treba da podstiče menadžment reviziranog subjekta da zahteva izmenjen tekst u nacrtu izveštaja, naglasak bi trebalo da bude na suštinskim pitanjima u nacrtu izveštaja, a ne na njegovom tekstu.

Interna revizija treba da zatraži zvanični odgovor u roku od oko 14 dana od dana prijema nacrta izveštaja. Iako je dat relativno kratak vremenski period, to je vreme koje revizorski tim često utroši na radu na terenu i pripremi nacrta revizorskog izveštaja, menadžment reviziranog subjekta trebalo bi da bude u poziciji da formuliše veoma brz odgovor, jer je upoznat sa nalazima i predloženim preporukama sa završnog sastanka. Međutim, kako i interna revizija tako i menadžment reviziranog subjekta trebalo bi da pokušaju da rade u istom vremenskom okviru. To znači, ako interna revizija provodi previše vremena za pripremu nacrta izveštaja, to će dati menadžmentu reviziranog subjekta veću količinu vremena za pripremu njegovih odgovora.

Dostavljanje nacrta izveštaja menadžmentu reviziranog subjekta u kasnijoj fazi ima prednost u istinskom razmatranju. Međutim, interna revizija treba da radi sa menadžmentom reviziranog subjekta da bi se izbeglo prekomerno kašnjenje u završetku izveštaja. Veliki deo efikasnosti izveštaja je u blagovremenosti izdavanja.

9.11. DISTRIBUCIJA IZVEŠTAJA REVIZIJE

Direktor odeljenja interne revizije treba da osigura da primerak revizorskog izveštaja dobiju sva lica u organizaciji koja su u poziciji da preduzmu korektivne akcije ili da omogućće da se korektivne akcije preduzmu. Takođe, izveštaj će biti upućen menadžmentu koji je najmanje jedan nivo iznad menadžmenta reviziranog subjekta, sa kopijama komitetu (odboru) za reviziju i ostalim odgovornim službenicima organizacije. Direktor revizije ili imenovano lice treba da pregledaju i potpišu izveštaj i da odluče kome treba revizorski izveštaj da bude distribuiran i kojoj formi, da li sveobuhvatan izveštaj ili samo delovi izveštaja ili je možda višem rukovodstvu dovoljan samo sažetak izveštaja. Izveštaji se takođe mogu distribuirati drugim zainteresovanim stranama ili stranama kojih se to direktno tiče, kao što su eksterni revizori i članovi odbora.

Određene informacije možda neće biti potrebno objaviti u izveštaju koji se dostavlja svim uobičajenim korisnicima, jer su poverljive, ili se odnose na nezakonite i nedozvoljene aktivnosti. Takve informacije se, međutim, mogu obelodaniti u posebnom izveštaju. Pre izdavanja revizorskog izveštaja koji sadrži „osetljive” informacije direktor odeljenja interne revizije treba da uzme u obzir delikatnost objavljivanja ovakve vrste informacija.

U vezi sa pripremom i distribucijom izveštaja daju se sledeće smernice:

- Od odgovornog revizora se očekuje da sačini nacrt izveštaja, uključujući i prvu stranicu, da bude završen pre nego što glavni revizor obavi pregled radne dokumentacije.
- Nacrt izveštaja se obično daje menadžmentu na određenoj lokaciji ili određenog sektora koji su bili predmet revizije pre datuma sastanka radi pregleda dokumentacije. Svi nacrti koji se distribuiraju treba da budu datirani i svi koji prisustvuju sastanku radi pregleda treba da imaju isti nacrt. Svi distribuirani nacrti treba da budu izlektorisani (pravopis i gramatika). Pošto je to verovatno prvo kompletno predstavljanje svih nalaza menadžmentu, važno je da takav proizvod izgleda profesionalno.
- Konačni izveštaji će biti distribuirani nadležnom menadžmentu direktno odgovornom za subjekat, funkciju ili sektor koji su predmet revizije. O dodatnoj distribuciji višem menadžmentu odlučiće glavni revizor.
- Izveštaji o internoj reviziji su poverljivi i ne distribuiraju se van kompanije ili na drugim lokacijama iste kompanije bez odobrenja glavnog revizora.
- Glavni revizor je odgovoran za saopštavanje konačnih rezultata pojedincima koji mogu da obezbede da će se njenim rezultatima posvetiti dužna pažnja.
- Kopija izveštaja treba da se odloži u odgovarajući dosije revizije nakon što ga pregleda direktor odeljenja interne revizije.

Distribucija izveštaja o reviziji treba da se vrši u skladu sa određenim pravilima u zavisnosti od vrste izveštaja:

- Generalnom direktoru/Predsedniku Izvršnog odbora
- Predsedniku Nadzornog/Upravnog odbora
- Predsedniku Komiteta za reviziju
- Rukovodiocima Poslovnih jedinica koje su u vezi sa revizijom
- Bilo kojem službenik organizacije koji može da doprinese rezultatima revizije
- Drugim službenicima organizacije koji vrše monitoring akcija za ispravljanje poslovnih i finansijskih slabosti iz Izveštaja, a to mogu biti:

Izveštaji se distribuiraju elektronskim putem, uz mere koje ograničavaju pristup sadržaju Izveštaja. Kao i kod svakog prenosa poverljivih informacija, Izveštaj prvo treba konvertovati u Portable Document Format (pdf.), sa snažnim pasvordom za zaštitu koji će da osigura:

1. Da se sadržaj Izveštaja ne može modifikovati
2. Da ni jedan deo teksta ne može da se odstrani (kopira), čime će se sprečiti širenje informacija

9.12. PRAĆENJE IMPLEMENTACIJE PREPORUKA – FOLLOW UP

Kada je izdat konačni revizorski izveštaj, interna revizija bi trebalo da zakaže naknadni (*follow-up*) pregled da bi osigurala da se potrebne akcije zasnovane na reviziji stvarno i preduzmu. „Praćenje (eng. *follow-up*) definiše se kao proces kojim interni revizori utvrđuju primerenost, efikasnost i pravovremenost akcije koju preduzima menadžment s obzirom na nalaze interne revizije iznesene u izveštaju.

Standardi zahtevaju da proces nadgledanja u angažmanima uveravanja, kojim se prate i obezbeđuju akcije rukovodstva, budu efikasno primenjeni ili da je više rukovodstvo prihvatilo rizik nepreuzimanja akcija (2500.A1). Nalazi i preporuke uveravanja se moraju pratiti sve dok problem ne bude rešen ili dok odgovarajući nivo rukovodstva ne prihvati rizik.

O prirodi, vremenu i nivou nadzora treba da odluči direktor interne revizije. Faktori koji se mogu razmatrati prilikom utvrđivanja odgovarajućih procedura za nadzor su:

- značaj saopštenih zapažanja ili preporuka,
- nivo uloženog rada i troškova za korigovanje postojećeg stanja,
- uticaji koji mogu biti posledica propusta korektivnih akcija,
- složenost korektivnih akcija,
- potreban vremenski period (PA 2500.A1-1).⁹⁹

Preporučuje se da direktor interne revizije planira aktivnosti nadzora kao deo izrade radnih planova angažmana. Takvi planovi treba da budu bazirani na riziku i izloženosti riziku, kao i na nivou poteškoća vezanih za korektivne akcije i značaj rasporeda vremena primene. Direktor interne revizije može u nekim slučajevima da odluči da, na bazi usmenog ili pismenog odgovora rukovodstva, akcija koja je već preduzeta bude dovoljna kada se oce- ni u odnosu na relativan značaj zapažanja i preporuka angažmana. U takvim slučajevima, nadzor se može obaviti kao deo sledećeg angažmana (PA 2500.A1 -1).

Neke revizorske grupe su izradile planove za praćenje akcija menadžmenta u vezi sa značajnim pitanjima. Ovi izveštaji koji se često tromesečno ažuriraju i dostavljaju višem rukovodstvu i komitetu za nadzor, nude blic sliku visokog nivoa o tome šta se dešava u korektivnoj aktivnosti i koji pojedinac ili grupa su odgovorni. Na primer, jedan takav izveštaj navodi određeno pitanje, dugoročno rešenje sa očekivanim datumom obavljanja i odgovornim licem za to, i stanje inicijative u vreme kreiranja izveštaja. Takvi mehanizmi za praćenje se pokazuju kao veoma uspešni, naročito su korisni za više rukovodstvo, zato što važnije inicijative često prelaze organizacione okvire i uključuju nekoliko grupa ljudi. Pored toga, znajući da takve izveštaje dobija i gleda više rukovodstvo, to utiče na one koji su uključeni da odmah preduzmu odgovarajuću akciju.

Bez obzira na najbolje namere menadžmenta na nivou procesa, nakon što je revizija obavljena, prirodno je da se njihov fokus pomeri na nešto drugo, na praćenje aktivnosti dogovorenih na kraju revizije. Međutim, ako najvažnije aktivnosti ne budu implementirane do postavljenih rokova i ako revizor nema načina da identifikuje te situacije, neće se smatrati da budući nalazi revizije, i odeljenje revizije u celini, stvaraju vrednost sve dok ne nastupi stvarna promena. Zbog toga su kontrole ili praćenje aktivnosti nakon podnošenja izveštaja (*follow-up*) važan korak u obezbeđivanju da najvažnije aktivnosti budu blagovremeno implementirane.

Međutim, kada je u pitanju praćenje implementacije preporuka ima i drugačijih mišljenja, ali i konkretne primene u praksi. Iako je poželjnost *follow-up* akcije sama po sebi jasna, mogu se postaviti pitanja da li je to nadležnost interne revizije, i da li će takav postupak od strane interne revizije potkopati osnovne odgovornosti menadžera zaduženih za te aktivnosti. Iako standardi interne revizije zahtevaju *follow-up* preglede, oni mogu postaviti internu reviziju više u ulogu policajca i stvoriti razdor u partnerskom odnosu sa reviziranim subjektom.

99 Udruženje internih revizora Srbije (2011), Međunarodni okvir profesionalne prakse (MOPP), Beograd, str. 177.

Interna revizija treba da igra samo ograničenu ulogu nakon što je revizorski izveštaj objavljen, kao što je da bude na raspolaganju da odgovori na pitanja i da ponovo razmotri situaciju u vreme sledeće planirane revizije u toj oblasti. Mnoge organizacije usvojile su srednji tip pristupa gde se koordinacija za follow-up preporuku revizorskog izveštaja nalazi u rukama drugog odeljenja, obično u okviru kontrolera¹⁰⁰ ili neke druge neutralne administrativne grupe. Korektivne akcije se pokreću od strane odgovornog linijskog menadžera, ali se kreiraju od strane koordinacione grupe.

Ukoliko postoje neopravdana kašnjenja u vezi sa preporukama, koordinaciona grupa može izdati follow-up izveštaj o statusu. Prema ovom pristupu kopije tih odgovora mogu biti dostavljene internoj reviziji kao informacije, odnosno interna revizija može održavati vezu sa koordinacionom grupom. Ne postoji jedan odgovor kako bi follow-up-om trebalo da se upravlja, ali izgleda najbolje da interna revizija ima formalnu ulogu u tome. Pomoć interne revizije uvek može biti zatražena na specijalnoj osnovi, bilo od strane koordinacione grupe ili od strane pojedinih menadžera. Pored toga, svako odsustvo akcije može da se istakne u vremenu sledećeg planiranog pregleda interne revizije.

Sav revizorski rad trebalo bi da bude propraćen i ukoliko je to moguće uspostavljen standardizovani format izveštavanja radi provere neizvršenih revizorskih preporuka. Naknadne (follow-up) revizije imaju tendenciju da budu jednostavne za izvođenje, ali osetljive prirode. One podrazumijevaju formiranje stava o tome da li je menadžment uradio sve što je obećao.

Možda neće biti potrebno da se kritikuje menadžment kada nije uspeo da sprovede dogovorene preporuke, u isto vreme zadržavajući određen nivo diplomatije. Neophodno je da se odmere sva opravdanja za nedostatak akcije pre nego što se odluči da li je menadžment opravdano postupio. Proces praćenja od ključnog je značaja i IIA Standard izvođenja 2500 – Praćenje napretka propisuje: „Glavni interni revizor mora da ustanovi i održava sistem praćenja rezultata o kojima je podnet izveštaj menadžmentu.“¹⁰¹

Pristupi aktivnostima nakon podnošenja izveštaja

Interni revizori treba da razmotre sledeće tehnike kada prate napredak rezultata koji se saopštava upravi:

- Saopštavanje rezultata i preporuka sa angažovanja odgovarajućim nivoima rukovodstva odgovornim za preduzimanje korektivnih mera.
- Primanje i ocenjivanje odgovora rukovodstva na zapažanja i preporuke angažovanja tokom angažovanja ili u razumnom vremenskom roku nakon saopštavanja rezultata angažovanja. Odgovori su korisniji ukoliko sadrže informacije koje su direktoru revizije dovoljne za ocenjivanje adekvatnosti i blagovremenosti korektivnih mera.
- Periodično dobijanje informacija od rukovodstva o napretku implementacije preporuka u cilju ocenjivanja statusa aktivnosti koje rukovodstvo sprovodi u cilju ispravljanja prethodno prijavljenog stanja.

100 Kontroler (eng. *Controller*) je funkcija u organizaciji, čiji je zadatak različit zavisno od tradicije, privrednog i obračunskog sistema, planiranja finansijskog izveštavanja. Zadaci kontrolera su savetovanje, obračunavanje poreza i podnošenje izveštaja državi, aktivnosti na zaštiti i čuvanju imovine itd. Kontroler je značajna funkcija i pomaže menadžmentu u nadzoru poslovanja i procesu upravljanja.

101 Isto, str. 36.

- Primanje i ocenjivanje informacija iz drugih organizacionih jedinica kojima je dodeljena odgovornost za nastavak procedura ili procedure korektivne prirode.
- Izveštavanje uprave ili odbora za reviziju o statusu odgovora rukovodstva na zapažanja i preporuke za angažovanja.

Većina revizorskih odeljenja ima protokol za monitoring i aktivnosti follow-up nakon revizije. Ovo se posebno odnosi na jedan od sledeća tri pristupa:¹⁰²

1. Lice kojem je proces poveren daje povratni izveštaj o napretku;
2. Revizor obavlja aktivnosti nakon revizije – follow-up; ili
3. Revizor obavlja fokusiranu analizu follow-up tj. realizacije preporuka.

Pravilnik revizorskog odeljenja može da diktira koji tip pristupa follow-up revizor treba da koristi, ali u većini odeljenja taj pristup je stvar diskrecione odluke revizorskog menadžmenta. Svaki pristup ima dobre i loše strane. Zato je važno da se svaki od tih pristupa razume kako bi bio odabran onaj koji je najadekvatniji.

Prihvatanje rizika od strane menadžmenta

Zahtev za zvaničnom procedurom praćenja podržan je IIA Standardom izvođenja 2500.A1 koji glasi: „Glavni interni revizor mora da uspostavi proces naknadne provjere radi nadzora i osiguranja da su korektivne aktivnosti efektivno sprovedene ili da je viši menadžment prihvatio rizik nepreduzimanja aktivnosti.“¹⁰³

Procedure praćenja odnose se na rezidualni rizik. Kada interni revizor nije uspeo da ubedi menadžment klijenta da je potrebno rešavanje rizika, onda bilo koje povezane revizorske preporuke neće biti dogovorene. Kada je interni revizor ubeđen da nivo rezidualnog rizika je izvan nadležnosti korporativnog rizika onda bi pitanje trebalo postaviti višem menadžmentu, čak i upravnom odboru.

Standard izvođenja 2600 – Razrešenje prihvatanja rizika od strane višeg menadžmenta se bavi ovim: „Kada glavni interni revizor veruje da je viši menadžment prihvatio nivo rezidualnog rizika koji može biti neprihvatljiv za organizaciju, on mora da raspravi to pitanje sa višim menadžmentom. Ukoliko se odluka koja se tiče rezidualnog rizika ne donese, glavni interni revizor mora izvestiti odbor radi razrešenja situacije.“¹⁰⁴

102 Paul J. Sobel, Auditor's Risk Management Guide, Integrating Auditing and ERM, CHH Incorporated, Čikago, 2004., p. 12.02

103 Udruženje internih revizora Srbije, Međunarodni okvir profesionalne prakse (MOPP), Beograd, 2011., str. 36.

104 Ibid., str. 37.

Pitanja za proveru znanja

- Navedite ciljeve izveštaja interne revizije?
- Objasnite attribute dobrog revizorskog izveštaja?
- Šta obuhvata pripremanje izveštaja interne revizije?
- Objasnite faze izveštavanja?
- Izložite oblik i formu revizorskog izveštaja?
- Šta čini strukturu revizorskog izveštaja?
- Koje su karakteristike dobro razvijenih revizorskih nalaza?
- Koje su tehnike pisanja revizorskog izveštaja ?
- Navedite savete kod pisanja revizorskog izveštaja?
- Navedite pravila jasnog pisanja revizorskog izveštaja?
- Koje su tehnike pisanja revizorskog izveštaja?
- Objasnite izradu nacrtu revizorskog izveštaja
- Kako se radi distribucija revizorskog izveštaja?
- Šta je cilj završnog sastanka?
- Šta sadrži naslovna strana?
- Šta se piše u uvodu izveštaja?
- Navedite pet delova dobro razvijenog nalaza?
- Na koja pitanja odgovara svaki deo nalaza?
- Kako se rangiraju nalazi?
- Kako se formira zaključak/mišljenje revizora?
- Navedite faktore koji čine kvalitet izveštaja?
- Šta je follow up?
- Ko i kako obavlja follow up?
- Koje su metode praćenja nalaza revizije?
- Šta sadrži baza podataka za praćenje nalaza?
- Šta je sadržaj izveštaja o praćenju nalaza?
- Koje su karakteristike follow up revizije?
- Za koje nalaze se radi follow up revizija?
- Kako se uspostavljaju rokovi za opomene?
- Kada se izveštava odbor za reviziju o follow up-u?



Uloga interne revizije u otkrivanju i sprečavanju prevara

CILJEVI UČENJA

Nakon izučavanja ovog poglavlja, trebalo bi da razumete:

- Definiciju prevare
- Aktivnosti interne revizije na otkrivanju prevare
- Odgovornosti izvršnog odbora za prevaru
- Odgovornosti internog revizora za prevaru
- Lične karakteristike koje ukazuju na ponašanje koje vodi prevari
- Identifikaciju radnji koje čine prevaru
- Procena rizika od prevara
- Vođenje istrage zbog prevare
- Tehnike ispitivanja i otkrivanja prevare
- Zaključivanje revizije u vezi sa prevarom
- Izveštavanje o prevari
- Ulogu internih kontrola u prevenciji i sprečavanju prevara

10.1. DEFINICIJA PREVARE

Prevare obuhvataju niz nepravilnosti i nezakonitih dela koje karakteriše namerno obmanjivanje ili pogrešno prikazivanje, koje vrši osoba koja zna da će kao rezultat ostvariti nezakonitu korist za sebe, organizaciju ili drugu osobu, pri čemu osoba koja vrši prevaru može biti izvan ili unutar organizacije. U ovom poglavlju se govori o pristupu u otkrivanju prevare zasnovanom na riziku. Prevara je samo jedan od mnogih rizika sa kojima se organizacija suočava. Obično tri faktora utiču na izvršenje prevare: stav, pritisak i prilika. Sva tri faktora imaju svoje indikatore koje interni revizor treba da identifikuje i proceni verovatnoću dešavanja rizičnog događaja. Rizik od prevare kombinuje verovatnoću nastajanja prevare i odgovarajući uticaj koji se meri novcem.

Ne postoji precizna pravna definicija prevare. Ovaj termin se koristi da opiše postupke kao što su obmana, podmićivanje, krivotvorenje, iznuda, korupcija, krađa, kovanje zaveze, pronevera, nezakonito prisvajanje, davanje netačnih podataka, skrivanje materijalnih činjenica i dosluh.

„Prevara“ se obično definiše kao lišavanje nekoga prevarom, što može da bude direktna krađa, zloupotreba sredstava ili drugih resursa, ili složeniji prestupi, kao što je lažno računovodstvo i davanje lažnih informacija. U pravnom smislu, sve ove aktivnosti su isti prekršaj – prevara.

Definicija termina „prevara“ (*eng. fraud*) znači obmana, varanje, namerno obmanjivanje kako bi se uticalo na osobu da se odrekne imovine ili nekog zakonskog prava. Da bi stvari bile jasnije, prevara u okviru finansijske institucije podrazumeva tri radnje:

- Krađu novca, fizičke imovine, vremena ili informacija.
- Prikrivanje krađe menjanjem ili uništavanjem evidencije koja bi krađu otkrila.
- Pretvaranje ukradenog u formu za ličnu upotrebu ili dobit. Novac i vreme obično se ne pretvaraju jer lice koje je počinilo prevaru može da ih koristi.

Banke su posebno ranjive na prevaru, i to svaka bez obzira na njihovu veličinu. Slučajevi prevare, međutim, retko se saopštavaju u javnosti jer većina finansijskih institucija želi da izbegne negativan publicitet. Ovo smanjuje mogućnost sudskog gonjenja i otežava odvrćanje budućih počinilaca prevare.

Tipični primeri prevare kod banaka uključuju proneveru povezanu sa novcem, malverzacije kod davanja kredita, pokrivanje dugovanja nedopuštenim transakcijama, odnosno, naplatu računa, uzimanje novca i njegov otpis; naplatu otpisanih računa i neprijavlivanje naplate; i namerno stvaranje zabune kod knjiženja da bi se sakrio trag provere za sredstva transferisana na račun proneverioaca.

Institut internih revizora je u ranijem Praktičnom savetu 1210.A2-1: Odgovornost revizora u vezi sa procenom rizika prevare, sprečavanjem i otkrivanjem,¹⁰⁵ definisao prevaru kao štetu pričinjenu organizaciji koja se obično vrši zarad omogućavanja ostvarivanja direktne ili indirektno koristi za zaposlenog, pojedinca van organizacije ili za neku drugu organizaciju. Neki od takvih primera prevara su:

- a) Prodaja ili prenos fiktivne ili netačno prikazane imovine.
- b) Nekorektna plaćanja kao što su nezakonski politički doprinosi, mito, mito za zaključivanje posla, isplate državnim zvaničnicima, njihovim posrednicima, korisnicima ili isporučiocima.
- c) Namerno i nepravilno prikazivanje ili vrednovanje transakcija, sredstava, obaveza ili prihoda.
- d) Pronevera, koju karakteriše nezakonito prisvajanje novca ili imovine i falsifikovanje finansijske dokumentacije radi prikrivanja dela, kako bi se otežalo njegovo prikrivanje.
- e) Namerno, nekorektno utvrđivanje transfernih cena (na primer valorizacija dobara koja se razmenjuju između odgovarajućih subjekata). Namernim stvaranjem nekorektnih tehnika za određivanje cena rukovodstvo može da poboljša operativne rezultate organizacije koja je uključena u posao koji ide na štetu druge organizacije.
- f) Namerni poslovi sa organizacijama koje nekorektno posluju, a u kojima jedna strana stiće korist do koje ne bi mogla da dođe u poslovima koji se zasnivaju na ugovorima bez posredovanja.

105 The Institute of Internal Auditors, *Practice Advisory 1210.A2-1 Identification of Fraud*

- g) Namerni propust evidentiranja ili obelodanjivanja značajnih informacija sa ciljem da se u očima spoljne strane poboljša finansijska slika organizacije.
- h) Namerno nedelovanje u situacijama u kojima se od strane kompanije ili zakona zahteva sprovođenje određenih akcija.
- i) Neovlašćeno ili nezakonito korišćenje poverljivih informacija ili informacija koje su tuđe vlasništvo.
- j) Zabranjene poslovne delatnosti, kao što su one koje krše državne statute, zakone, propise ili ugovore.
- k) Poreske malverzacije.
- l) Krađa.

10.2. OBLASTI PODLOŽNE PREVARAMA

Interni revizori povremeno obavljaju direktna zaduženja u pogledu istrage zbog počinjene prevare ili zbog sumnje na prevaru. Revizorski naponi usmereni na prevaru su uglavnom deo širih revizorskih zadataka. Ovi naponi na otkrivanju prevare mogu imati formu specifičnih procedura uključenih u širi program revizije ili se mogu smatrati delom uobičajenih pregleda. Interna revizija uvek mora biti spremna na potencijalne oblasti prevare dok obavlja druge revizorske zadatke. Ova generalna spremnost zahteva poznavanje različitih oblasti, uslova i dešavanja koja predstavljaju upozorenje na potencijalnu prevaru.

Interna revizija mora uvek biti svesna ukupne klime u organizaciji i njenih potencijala za prevaru. Interni revizor treba posebno da bude pripremljen na osetljive oblasti koje u nekim slučajevima mogu otkriti potencijalne prekršaje. One su sledeće:

- *Nedovoljan obrtni kapital organizacije.* Loš bilans stanja sa ograničenim obrtnim kapitalom može ukazivati na legitimne probleme kao što su preteran razvoj, pad prihoda, transferi sredstva drugim organizacionim jedinicama, nedovoljan kredit ili preterana potrošnja. Međutim, interni revizor takođe treba da obrati pažnju na skretanje sredstava na ličnu upotrebu preko metoda kao što su neevidentirana prodaja i falsifikovani troškovi.
- *Velika fluktuacija finansijskog osoblja.* Nedavni odlazak glavnog računovođe ili drugog finansijskog osoblja može da ukaže na neadekvatan učinak i da rezultira slabošću internih kontrola. Uz to, odlazak finansijskih menadžera zahteva razmatranje njihove odgovornosti za sredstva i druge resurse po prestanku zaposlenja.
- *Korišćenje jednog izvora za nabavke.* Dobra praksa u nabavci ohrabruje konkurenciju da obezbedi da organizacija dobija traženi materijal ili opremu po najboljoj ceni. Nabavka od jednog izvora, ako nije adekvatno opravdana, može ukazivati na potencijalno favorizovanje ili podmićivanje kupca.
- *Previsoki putni troškovi.* Interni revizor treba uvek da obraća pažnju na neodobrena privatna putovanja, troškove reprezentacije, putne troškove koji prelaze iznos koji organizacija dozvoljava ili neopravdane putne troškove. Ovakvo ponašanje može da ukaže na to da su neodobrena sredstva dostupna jednom ili više lica.
- *Transferi sredstava između podružnica ili sektora.* Šema transfera sredstava između podružnica ili sektora može da ukaže na neovlašćena zaduživanja, prikrivanje manjkova ili neadekvatnu kontrolu sredstava.

- *Promene spoljnih revizora.* U nekim slučajevima promena spoljnih revizora može da ukaže na razlike u mišljenju u pogledu odgovarajućeg metoda obavljanja određenih transakcija. Uprava može biti nevoljna da otkrije značajne probleme ili događaje.
- *Previsoki honorari konsultanata ili pravnih savetnika.* Oni mogu da ukažu na zloupotrebu usluga koje su pružene spolja, favorizovanje i neotkrivene probleme u organizaciji koji zahtevaju obiman posao pravnika.
- *Trend smanjenja ključnih finansijskih iznosa i koeficijenata.* Korišćenje analize koeficijenta, promene i trenda može da ukaže na probleme u određenim oblastima koji zahtevaju neposrednu akciju. Na primer, značajna promena u koeficijentu trenutne gotovine plus potraživanja prema prodaji može da ukaže da neka evidentirana prodaja nije pravilno naplaćena. Drugi silazni trendovi mogu biti simptomatični za znatne gubitke, skretanje sredstava i resursa i neadekvatne kontrole poslovanja.
- *Prijavljeni sukobi interesa.* Interna revizija treba uvek da bude svesna glasina ili tvrdnji o sukobima interesa koji se odnose na drugo zaposlenje, aranžmane sa prodavcima i odnose među zaposlenima. Transakcije kompanije sa zvaničnicima ili zaposlenima treba pažljivo ispitati.
- *Neobjašnjen manjak fizičke imovine.* Neadekvatno fizičko skladištenje može dovesti do krađe ili drugog otuđenja imovine kao što su alat ili zalihe. Manjak imovine treba pažljivo analizirati da bi se utvrdio njegov uzrok.
- *Kontrola uprave od strane malog broja pojedinaca.* Dominacija jednog ili nekoliko pojedinaca u organizaciji može da pruži mogućnost za skretanje sredstava ili druge manipulacije. Ovo je posebno izraženo kada postoji velik broj zaposlenih, a sve važne odluke donosi tih nekoliko pojedinaca.
- *Teškoće u naplati.* Probleme u naplati potraživanja treba analizirati da bi se utvrdilo da li postoji fiktivna prodaja ili čak skretanje sredstava dobijenih naplatom. Ovo je oblast u kojoj zahtevi revizora za potvrdom plaćanja mogu biti dragoceni.
- *Mnogobrojni bankarski računi.* Upotreba velikog broja bankovnih računa, kojih je više od onoga što je obično potrebno, može ukazati na moguće skretanje sredstava ili prikrivanje nelegalnih transakcija. Transfere između tih računa i na lične bankovne račune treba pažljivo pregledati.
- *Kašnjenje u izveštavanju.* Finansijski, ili čak poslovni izveštaji mogu stalno kasniti tako da onaj ko ih priprema može da manipuliše podacima kako bi prikrivio prevaru.
- *Kopije kod plaćanja poveriocima.* Umesto uplata na osnovu originalnih faktura mogu se koristiti kopije kako bi se prikrilo dupliranje uplata i nezakonite provizije.
- *Manjkovi, viškovi i vanbilansna stanja.* Iako ti uslovi mogu biti simptomi većih problema interne kontrole, oni takođe mogu ukazivati na potencijalnu prevaru. Kod pregleda različitih računa ili sistema potrebno je tražiti objašnjenja značajnih odstupanja. Ako interni revizor dobije odgovor da se neko vanbilansno stanje „ispituje“, revizor treba da prati to pitanje dok ne sazna ishod.
- *Čekovi ili druga dokumenta ispisana na jednake iznose.* Interna revizija može tokom pregleda da naiđe na ček na 10.000 dinara ili 25.000 dinara kada očekuje da iznosi ne budu zaokruženi, već npr. 10.375,64 ili 25.889,37 dinara. Takve transakcije zaslužuju detaljnije ispitivanje.

Gornja lista karakteristika nije ni celovita niti naznačuje oblasti koje mogu uvek da ukažu na prevaru. Interni revizor mora uvek da traži potencijalno neobične transakcije ili aktivnosti koje se ne mogu jednostavno objasniti. Ako se na pitanja revizora o ovim oblastima odgovori ne daju lako, potrebno je voditi dalju istragu. Ako neuobičajene stavke iz detaljnije istrage ukažu na mogućnost neke forme prevare, revizor treba da inicira proces istrage na niže opisani način.

Faktori koji mogu da izazovu nepravilnosti

Karakteristike uprave

- U donošenju finansijskih i poslovnih odluka uprave dominira jedna osoba.
- Stav uprave prema finansijskom izveštavanju je preterano agresivan.
- Promet članova uprave (posebno višeg računovodstvenog osoblja) je visok.
- Uprava stavlja preteran naglasak na ispunjavanje projekcija u pogledu zarade.
- Uprava ne uživa ugled u poslovnoj zajednici.

Poslovne karakteristike i karakteristike delatnosti

- Profitabilnost subjekta je neadekvatna ili nedosledna u odnosu na celu industriju.
- Osetljivost poslovnih rezultata na ekonomske faktore (inflacija, kamatne stope, nezaposlenost itd.) je visoka.
- Brzina promena delatnosti subjekta je velika.
- Pravac promena delatnosti subjekta je nejasan, sa mnogo poslovnih promašaja.
- Organizacija je decentralizovana bez adekvatnog monitoringa.
- Prisutni su unutrašnji ili spoljni problemi koji izazivaju priličnu sumnju u sposobnost subjekta da održi načelo stalnosti.

Karakteristike angažmana

- Prisutna su mnoga sporna ili teška računovodstvena pitanja.
- Prisutne su značajne transakcije ili razlike na kojima je teško obaviti reviziju.
- Prisutne su značajne i neobične transakcije sa povezanim licima obavljene u neuobičajenom toku poslovanja.
- Priroda, uzrok (ako je poznat) ili količina poznatih i verovatno netačnih tvrdnji otkrivenih u finansijskim izveštajima revizije iz prethodnog perioda je značajna.
- Radi se o novom klijentu bez ranije obavljenih revizija ili se od prethodnog revizora ne može dobiti dovoljno informacija.

10.3. VRSTE FINANSIJSKIH PREVARA

Pošto ne postoji jedan konkretan tip prevare koji je uvek uobičajen u jednoj situaciji, a nije u drugoj, interni revizor treba da poznaje neke od najuobičajenijih tipova prevare. Prevaru može da ograniči samo ljudska mašta, a većina prevara je povezana sa osobom koja uzima sredstva ili vredne predmete radi lične koristi. Neki od najuobičajenijih tipova prevare mogu se klasifikovati na sledeći način:

- *Neevidentiranje prihoda.* Kada zaposleni ima kontrolu i nad prodajom i nad naplatom u gotovini, relativno je jednostavno ukrasti novac bez evidentiranja

prodaje. Ovo se takođe može desiti kada zaposleni prima potvrde o gotovinskim uplatama i vodi evidenciju o njima.

- *Zadržavanje naplate od potraživanja.* Osoba može steći pristup nepravilnim potvrđama o prijemu gotovine privremenim zadržavanjem uplata na račun, ili zadržavanjem primljenog iznosa koji se kasnije otpisuje kao nenaplativ dug. U nekim slučajevima manjkovi se nadoknađuju korišćenjem novih potvrda o prijemu gotovine, a kasniji manjak se pokriva kasnijim potvrđama.
- *Krađa materijala.* Osetljivi materijali i oprema sa visokom preprodajnom vrednošću mogu biti predmet krađe, posebno ako su neadekvatno obezbeđeni. Gubici zbog krađe mogu se prikriti proizvoljnim otpisima, transferima između sektora ili neadekvatnim procedurama kod popisa zaliha. U nekim slučajevima falsifikuju se propusnice za ulazak u zgradu ili može postojati dosluh između čuvara i pojedinaca.
- *Krađa hartija od vrednosti, ključne dokumentacije ili softvera.* Do ovog tipa krađe dolazi preko neovlašćenog pristupa ili tamo gde neko može da skloni hartije od vrednosti ili materijal a da ne bude otkriven. Krađa liste clijenata ili nekog vrednog naplativog instrumenta može predstavljati značajan rizik za organizaciju.
- *Lažiranje platnih spiskova.* Postoje situacije kada lice zaduženo za isplatu plata ili supervizor drže na spisku nepostojeće ljude ili one koji su napustili organizaciju i na neki način imaju pristup čeku kojim se oni isplaćuju. Takva imena su poznata pod nazivom *duhovi sa platnog spiska*. U drugim slučajevima lice zaduženo za isplatu plata može da navede veći iznos zarade i da ga podeli sa zaposlenim. Ova procedura je bila češća u vreme kada su platni sistemi manuelno vođeni, a danas kada su automatizovani ona se teško izvodi.
- *Zloupotreba kreditnih kartica.* Kreditne kartice organizacije mogu se koristiti za privatnu kupovinu ili se mogu pozajmiti drugima uz odgovarajuću protivuslugu. Takođe se troškovi koji se plaćaju kreditnom karticom organizacije mogu istovremeno platiti čekom.
- *Falsifikovanje isplatne dokumentacije.* Gotovinske isplate mogu biti dokumentovane lažnom ili nepravilno izmenjenom dokumentacijom. Skladišnice se mogu krivotvoriti, kao i izveštaji o prijemu. Kopije faktura ili potvrda se mogu dostaviti za dupliranje plaćanja.
- *Plaćanje privatnih troškova.* Razni lični troškovi koje organizacija nije odobrila mogu se dostaviti za naplatu. Oni mogu da uključe reprezentaciju, troškove supruge/supruga, opremu kupljenu za ličnu upotrebu ili neodobreno putovanje.
- *Mito kod kupovine.* Moguće je napraviti dogovor sa prodavcima da se od njih kupuje uz proviziju ili za neku drugu uslugu. U nekim slučajevima prodavci mogu da ponude mito članovima nabavnog sektora.
- *Zloupotreba fondova za male gotovinske isplate.* Sredstva se mogu koristiti u lične ili druge neodobrene svrhe. U nekim slučajevima tražena dokumentacija se može falsifikovati ili krivotvoriti da bi se prikrilo manjak. Iako se nikada ne radi o velikim iznosima, iznos ove vrste prevare može tokom dužeg vremenskog perioda postati veoma visok.
- *Transfer sredstava.* Transferi sredstava između bankovnih računa različitih sektora ili filijala se mogu koristiti za prikrivanje neovlašćenih troškova ili korišćenja

sredstava. Iako takvi transferi mogu predstavljati legitimne poslovne aktivnosti, oni takođe mogu biti i znak upozorenja.

- *Odobravanje preteranih popusta klijentima.* U razvijanju nezakonitog odnosa sa prodavcem ili trećom stranom popusti mogu biti previsoki. Takođe se klijentima može zaračunavati manje u zamenu za druge usluge.
- *Sukob interesa.* Do sukoba interesa može da dođe u raznim delovima organizacije i oni uključuju rodbinu, zaposlene sa interesom van kompanije ili poslovanje sa povezanim kompanijama. Iako poslovni odnos sa srodnikom van firme ne mora uvek da znači aktivnost čiji je cilj prevara, on može da bude upozorenje koje zahteva dalju istragu.
- *Podmićivanje i druga nedozvoljena plaćanja.* Plaćanja strancima radi dobijanja posla predstavljaju kršenje odredaba o zabrani podmićivanja.
- *Nezakonito zadržavanje potvrda.* Ukoliko klijent uslugu i robe plaća čekom koji se isplaćuje zaposlenom a ne organizaciji, taj zaposleni ima pristup gotovini.

Gornja lista reprezentativnih tipova prevare nije sveobuhvatna, ali predstavlja neke od najčešćih tipova sa kojima se interni revizor može susresti tokom revizije poslovanja.

Kada je reč konkretno o podmićivanju, interni revizor može da proveri određene račune koji se često koriste za predstavljanje podmićivanja kao legitimnog poslovnog troška. Oni mogu da se odnose na reprezentaciju, putovanje, reklamiranje, usluge konsaltinga, tehničke usluge, troškove prodaje, honorare pravnim savetnicima i individualne troškove reprezentacije. Provera relevantne dokumentacije može da ukaže na podmićivanje tako što se ime primaoca mita pojavljuje na kopijama avionskih karata ili dostavne dokumentacije. Ove informacije se mogu uporediti sa potpisom na čeku. Zajmovi odobreni pojedincima mogu u stvarnosti biti podmićivanje. Stavke kao što su automobili i brodovi koje je kupila organizacija mogu se koristiti za podmićivanje. Potrebno je proveriti značajne događaje i velike transakcije koji se odnose na dobijanje velikih ugovora sa velikim kooperantima ili stranim vladama. Ovim i drugim koracima u reviziji interna revizija treba da pokuša da utvrdi koliki je potencijal da dođe do prevare ili drugih nedozvoljenih isplata.

10.4. LIČNE KARAKTERISTIKE KOJE UKAZUJU NA PONAŠANJE KOJE VODI PREVARI

Uz neuobičajene transakcije ili aktivnosti, interni revizor treba da bude svestan ličnih karakteristika koje mogu da ukazuju na nedozvoljene aktivnosti. Naravno, ne postoji specifičan profil činovnika-prekršioca na osnovu kojeg bi interni revizor mogao da identifikuje takvu osobu. Iako ranija krivična evidencija može da ukaže na potrebu posmatranja, mnogi činovnici nisu u evidenciji kažnjavanih lica. U mnogim slučajevima oni pripadaju srednjoj klasi, potiču iz obrazovanih porodica sa statusom u zajednici. Interni revizor može, međutim, da primeti neke rane signale u ponašanju, koji zahtevaju pažljivo posmatranje. Do njih se obično ne dolazi sve dok interna revizija ne pokrene analizu povezanu sa prevarom i detaljno razmatranje ličnih karakteristika.

- *Visoka lična zaduženost ili finansijski gubici.* O ovoj karakteristici se ne saznaje iz revizorskih pregleda, ali ona može da ispliva na površinu preko komentara ili razgovora sa drugima. Pritisak vraćanja velikih dugova često navodi osobu na nedozvoljene radnje.

- *Skup način života.* Česta putovanja na odmor na skupe lokacije ili posedovanje koje premašuje očekivanja na osnovu zarade pojedinca može da bude znak upozorenja za neprihvatljivo lično ponašanje.
- *Navika preteranog kockanja.* Lica sa ovom osobinom ne moraju da imaju preterano luksuzan način života ali su često zaokupljena kladenjem na sportskim događajima ili u drugim prilikama. Dugovi zbog kocke mogu navesti osobu na neprihvatljivo ponašanje.
- *Preterana konzumacija alkohola i droga.* Uz povećanje potencijala za prevaru, ove osobine mogu da ukažu na potrebu da se prokonsultuju zaposleni. Ovakve navike, a posebno nedozvoljene droge, dovode pojedince u situacije u kojima imaju veliku potrebu za gotovinom, što često može da rezultira prevaram ili drugom nezakonitom radnjom.
- *Preterano dugo ostajanje nakon radnog vremena i nekorišćenje godišnjih odmora.* Pojedinci često čine prevaru preko šema koje zahtevaju da budu stalno na radnom mestu. Iako politika organizacije treba da bude da se zahteva korišćenje godišnjih odmora, to nije uvek slučaj. Zaposleni koji nikada ne ide na godišnji odmor ili preterano dugo ostaje na poslu nakon radnog vremena možda daje signal da u njegovom slučaju postoje nedozvoljene radnje.
- *Dominacija u određenim aktivnostima.* Ponekad pojedinac može da insistira na preuzimanju kompletne odgovornosti za neku aktivnost, iako se ona lako može preneti i podeliti sa drugima. Ovo može da bude naznaka neke vrste prevare u vezi sa tom aktivnošću.
- *Sumnjiv istorijat i preporuke.* Funkcija ljudskih resursa u organizaciji treba da proveriti sve vrste problema. Ako postoje dvoumljenja, treba ukazati na mogućnost neprihvatljivog ponašanja u budućnosti.

Prevara je toliko direktno proizvod pojedinaca i poslovnih situacija u koje oni dolaze da je nemoguće obuhvatiti sve mogućnosti. Sama činjenica da pojedinac pokazuje jednu ili više ovakvih osobina ne znači da on treba da bude osumnjičen za potencijalnu prevaru ili kandidat za reviziju zbog prevare. Pre bi se moglo reći da ove osobine ukazuju na okolnosti u kojima pojedinac *može* da bude više motivisan da počini prevaru. Interni revizor treba da bude svestan ovih potencijalnih situacija i da jasno prouči sve aktivnosti pojedinaca koji mogu da budu pod sumnjom.

Interni revizor treba uvek da ima na umu da osobu osumnjičenu za prevaru ne treba smatrati krivom dok se stvarno ne dokaže da je kriva. Štaviše, interni revizor to ne može da pretpostavi samo zato što zaposleni pokazuje osobine koje upozoravaju da je ta osoba za nešto kriva. Tog zaposlenog treba tretirati sa poštovanjem i ne treba pokretati nikakvu istragu zbog utiska na osnovu indicija.

10.5. REVIZIJA BAZIRANA NA RIZIKU OD PREVARA

Potreba da se upravi pomogne u prevenciji i detekciji gubitka i prevare predstavlja pravi izazov za internu reviziju. Iako se takve aktivnosti ne mogu planirati niti predvideti, u budžetu interne revizije mora biti isplanirano dovoljno vremena koje će biti posvećeno ovim aktivnostima. Zbog važnosti ovog pitanja za upravu, prevencija i otkrivanje prevare

obično imaju prednost nad ostalim poslom. Kao takvo, potrebno je pažljivo planiranje i određivanje prioriteta da bi se obezbedilo da široke obaveze interne revizije budu ispunjene. U kratkom periodu može biti neophodno da se obavi manje poslovnih revizija kako bi se pažnja posvetila istragama. Takođe, može biti neophodno da se značajni resursi odvoje za proučavanje rizika od prevare u organizaciji i da se predlože preventivne mere. Dugoročno, količina vremena posvećenog merama za sprečavanje prevare treba da bude sve manja, a interna revizija treba tesno da saraduje sa upravom kako bi se obezbedilo da ima dovoljno resursa i vremena da se obavi pravilna revizija poslovanja.

Specijalne ocene prevencije gubitka i prevare omogućuju internoj reviziji da demonstrira upravi svoju kompetentnost, a korisni nalazi u svim oblastima interne revizije će pomoći u ostvarenju ovog cilja. Interna revizija i uprava treba da rade zajedno kako bi se postigla odgovarajuća ravnoteža između ciljeva usmerenih na sprečavanje prevare i drugih širih potreba i usluga interne revizije. Interna revizija mora uvek biti spremna na prevenciju i otkrivanje prevare.

Sve organizacije su izložene određenom stepenu rizika od prevare. Stepenu izloženosti organizacije riziku od prevara zavisi od inherentnosti poslovnih procesa, adekvatnosti i efikasnosti internih kontrola za sprečavanje i otkrivanje prevara, kao i od poštenja i integriteta lica koja su uključena u poslovne aktivnosti.

Rizik od prevare je jednak proizvodu verovatnoće da će se prevara dogoditi i uticaja izraženog u novcu, što u stvari predstavlja finansijski gubitak za organizaciju, odnosno posledicu događaja ukoliko se on desi. Verovatnoća dešavanja prevare se obično zasniva na tome koliko je lako počinuti prevaru, na motivacionim faktorima koji vode ka prevari, kao i na prethodnim iskustvima organizacije u pogledu broja koliko se puta desila prevara u posmatranom proteklom vremenskom periodu.

Interni revizori treba da koriste adekvatne modele mapiranja i procene rizika kako bi se identifikovale i obuhvatile sve oblasti visokog rizika. Zato je potrebno da revizor stekne razumevanje svih planova (šema, scenarija) činenja prevare koje mogu ugroziti organizaciju. U svemu tome primarna je tehnika identifikovanja rizičnih događaja, kao što su intervjui, testiranja, fokus grupe, industrijska istraživanja i popis događaja prevare vezane za određenu industrijsku granu.

Svi interni revizori moraju da budu upoznati sa rizicima prevare, motivima prevare i mogućim pokazateljima prevare. Dok obavljaju svoje zadatke, revizori moraju da znaju karakteristike prevare, tehnike koje se upotrebljavaju, i najčešće vrste prevare i nepravilnosti povezane uz industriju u kojoj je njihova organizacija.

Tokom rada, interni revizori moraju da obrate pažnju na prilike za prevaru, pritiske koji vode prevari i motive racionalizacije. Ako je primećen bilo koji pokazatelj, mora se obaviti ponovna procena rizika i planirati posao.

Revizori, takođe, moraju proceniti da li se standardni upitnik ili lista provere koji se koriste tokom revizije odnose i na rizik prevare, i kada bude potrebno treba uključiti dodatne radne korake za procenu rizika prevare.

Precizna uloga revizora u organizaciji uvek je bila predmet velikih debata. Različite škole mišljenja imale su različite poglede na ovo pitanje, zasnovane na njihovim ličnim osećanjima i ideologijama. Još pre pedeset godina važilo je pravilo „revizor je pas čuvar, a ne policijski pas“. Ovaj princip koji je decenijama dominirao oblašću revizije potvrđen

je u mnogobrojnim sudskim sporovima u Ujedinjenom Kraljevstvu i u drugim državama pozivanjem na uobičajenu praksu obavljanja revizije. Ovaj jednostavan izraz je dovoljno govorio šta se od revizora očekuje u organizaciji. On je jednostavno trebalo da prati poslovanje firme i da upozori svoje gazde na nepravilnosti koje su se dešavale. Nakon toga, obaveza gazda je bila da preduzmu neophodne korektivne mere. Ambiciozni revizor može da podlegne iskušenju da ide preko ove granice i da na sebe preuzme obavezu određivanja kazne za one koji nisu ispunili svoje finansijske obaveze. Ali uloga revizora je samo da funkcioniše kao ukazivač, a ne da bude finansijski krstaš. Ako odluči da se ponaša kao finansijski krstaš može ne samo da dovede svog gospodara u neprijatnu situaciju, već da ugrozi i svoj položaj. Bez davanja ovlašćenja revizoru praktično je nemoguće da on tako postupa. Ako pređe tu granicu, najverovatnija posledica bila bi stvaranje neprijateljske atmosfere u kojoj bi revizor morao da obavlja svoje zadatke.

Svako u organizaciji doprinosi upravljanju rizikom od prevare. Ono počinje na vrhu gde viša uprava određuje ton organizacije i promovise kulturu nečinjenja prevare u celoj organizaciji. Operativno osoblje projektuje, sprovodi i upravlja kontrolnim aktivnostima koje su potrebne da bi se rizik minimizirao. Ova funkcija osoblja obezbeđuje da bude odabrano pravo osoblje. Pomoć u adaptaciji obezbeđuje fizičku sigurnost, a usluge informacione tehnologije unapređuju bezbednost kompjutera i podataka. Uloga interne revizije je da da mišljenje direktoru računovodstva o ukupnom upravljanju rizikom u organizaciji, kontroli i upravljanju. Kada je reč o prevari, to uključuje proveru adekvatnosti aranžmana za upravljanje rizikom od prevare i obezbeđenje aktivnog promovisanja kulture nečinjenja prevare u organizaciji. Direktor računovodstva je odgovoran za održavanje dobrog sistema interne kontrole koji pomaže u ostvarenju politike organizacije, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, štiteći sredstva i imovinu organizacije. Sistem interne kontrole treba da bude projektovan tako da reaguje i upravlja rizicima sa kojima se organizacioni delovi suočavaju u ostvarenju svoje politike, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Upravljanje rizikom od prevare treba da se obavlja u kontekstu upravljanja širim spektrom rizika. Odgovornost za ukupno upravljanje aktivnostima usmerenim protiv činjenja prevare treba da bude poverena odgovarajućem visokom rukovodiocu.

Pristup zasnovan na riziku omogućava organizacijama da planiraju svoje resurse i zbog poboljšanja kontrola i zbog proaktivne detekcije u problematičnim oblastima. Promene u korporativnom upravljanju, uključujući zahtev za izjavama o internoj kontroli, stvaraju atmosferu u kojoj se prevara može smatrati setom rizika kojima se upravlja zajedno sa ostalim poslovnim rizicima. Upravljanje rizikom od prevare treba da bude ugrađeno u celokupne procedure upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja u organizaciji. U širokom smislu upravljanja, rizik od prevare uključuje: a) procenu ukupne osetljivosti organizacije na prevaru, b) identifikovanje oblasti koje su najosetljivije na rizik od prevare, c) dodelu odgovornosti za upravljanje rizikom, d) određivanje skale rizika od prevare, e) reagovanje na rizik od prevare i f) merenje efektivnosti strategije upravljanja rizikom od prevare.

Interni revizori, suočeni sa sve većim brojem prevara, ali sa malo korisnih informacija osim za tipične prevare, moraju da traže načine da korisno iskoriste vreme obavljajući reviziju radi utvrđivanja prevare. Ocena rizika se može koristiti kod određivanja prioriteta izvođenja revizije među oblastima u organizaciji u kojima dolazi do prevare. U ovom poglavlju se prikazuje način identifikovanja i merenja rizika od prevara, koji mogu da koriste i menadžment u upravljanju rizikom od prevare i interni revizori prilikom ukupne procene

rizika u organizaciji ili kod pojedinačnih revizija, sa posebnim osvrtom na indikatore prevare, odnosno rizika od prevare.

Rizik od prevare je ranjivost ili izloženost organizacije prevari i nepravilnostima. On kombinuje verovatnoću nastajanja prevare i odgovarajući uticaj koji se meri novcem. Preventivne kontrole i stvaranje prave korporativne kulture imaju tendenciju smanjenja verovatnoće nastajanja prevare, dok kontrole usmerene ka detekciji i efektivno planiranje mogu da smanje veličinu gubitaka.

10.6. USLOVI KOJI POVEĆAVAJU RIZIK OD PREVARE

Većina prevara će verovatno biti počinjena tamo gde su kontrole slabe, gde se one ne primenjuju ili ne postoje. Stoga, osnaživanje kontrola može pomoći u smanjenju prilika za prevaru. Postoje spiskovi uobičajenih slabosti kontrola za svaki proces u organizaciji koji interni revizori mogu koristiti prilikom planiranja revizija o prevarama. Slabosti kontrola se najčešće odnose na: a) previše poverenja u zaposlene, b) nedovoljno odgovarajućih procedura za ovlašćenje, c) slabo uspostavljenu podelu dužnosti i nadležnosti za transakcije sredstava, d) nepostojanje nezavisnih provera o poslovanju, e) neadekvatnu pažnju kod rizičnih poslova, f) neodvajanje dužnosti čuvanja sredstava od obračuna sredstava, g) neadekvatna dokumenta i evidencije.¹⁰⁶

Pored gore navedenog, sledeći uslovi su često prisutni kada se počini prevara:

- Loša korporativna kultura i etika
- Generalni direktor nema dovoljno integriteta
- Slabost u sposobnostima upravljanja kod viših direktora
- Dominantno vrhovno posloводство
- Odsustvo jasno definisane nadležnosti
- Nedovoljno nadzora od strane Upravnog odbora
- Nedovoljno efektivnih internih revizija
- Odstupanje od politika, procedura i uobičajenih praksi
- Slabost u sistemu interne kontrole, kao što su slaba podela dužnosti i česta zaobilaženja kontrola
- Nepostojanje etičkog kodeksa
- Neplaniranje obuke, upošljavanja i organizacionih politika
- Nepostojanje politike o sukobu interesa
- Loše upravljanje krizama
- Značajne promene posloводства
- Neefektivni ili neobučeni upravni odbor ili odbor za reviziju
- Nema rotacije zaposlenih
- Nedovoljan broj zaposlenih
- Nema politika za zaposlene

¹⁰⁶ *Risk Based Auditing for Financial Institutions*, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004., chapter 8. pp. 16-17.

- Previše poverenja u ključne zaposlene
- Nema vrednovanja zaposlenih
- Slab moral zaposlenih ili veliki broj prekida zaposlenja
- Nezavisni i ponekad dominantni pojedinci
- Odluke donosi dominantan pojedinac
- Ograničeno ili nikakvo preispitivanje računa zaposlenih
- Visoki nivoi lične zaduženosti

Iako interni revizori ne mogu da budu u stanju da znaju pravi motiv ili opravdanja koja uzrokuju prevaru, od njih se očekuje da dovoljno shvataju interne kontrole kako bi mogli da uoče prilike za prevaru. Revizori takođe treba da razumeju planove i scenarije kriminalnih radnji, da budu na oprezu u pogledu indikatora koji ukazuju na prevaru i načine sprečavanja prevare.

10.7. MODELI RIZIKA OD PREVARA

Da bi se u potpunosti razumelo kako pojedinac treba da reaguje na prevaru važno je shvatiti zašto prevara nastaje. Brojna sprovedena istraživanja na ovu temu ukazuju na mnoge zaključke, ali nije moguće stvoriti konačnu listu. Za nastanak prevare treba da postoji sledeće:

- ljudi koji su spremni za prevaru, bilo oni iznutra ili izvana,
- pogodna prilika da se preduzme prevara,
- finansijska ili materijalna korist.

Interni revizori nisu uvek u stanju da znaju pravi motiv i razloge koji prouzrokuju prevaru. Međutim, od njih se očekuje da shvate faktore koji najčešće prouzrokuju prevaru. Ti faktori se mogu podeliti u tri grupe:¹⁰⁷

- *Opravdanje (stav, racionalizacija)* - predispozicija za činjenje prevare ili sposobnost racionaliziranja ponašanja koje vodi u prevaru.
- *Pritisak* - unutrašnje i spoljne zakonitosti koje mogu da utiču na odluku pojedinca da počini prevaru.
- *Prilika* - uslovi za činjenje prevare.

Opravdanje

Većina pojedinaca smatra sebe dobrim osobama, čak i ako povremeno urade nešto loše. Da bi sebe ubedili da su još uvek dobre osobe, oni mogu da opravdavaju ili poriču svoja dela. Na primer, ovi pojedinci možda smatraju da su imali pravo da ukradu stvar ili da ukoliko izvršni rukovodioci krše pravila, onda je u redu da i drugi to čine.

Neki ljudi će raditi stvari koje su definisane kao neprihvatljivo ponašanje od strane organizacije, ali koje su uobičajene u okviru njihove kulture ili su ih prethodni poslodavci prihvatili. Kao rezultat, ovi pojedinci neće poštovati pravila za koja im se čini da su besmislena.

Zatim, neki zaposleni imaju periode finansijskih teškoća u toku života, usled skupih navika, ili usled drugih pritisaka. Kao posledica toga, oni se pravdaju da samo pozajmljuju novac i da će ga, kada im se situacija poboljša, vratiti. Drugi mogu da osećaju da krađa od kompanije nije loša stvar, i na taj način vrše depersonalizaciju samog čina.

107 David McNamee, *Risk Assessment and Fraud*, Mc² Management Consulting

Pritisak

Dok ljudi mogu da opravdavaju svoja dela, mora postojati motiv koji ih tera da se ponašaju na određeni način. U ovom slučaju motivatori mogu biti: moć, zadovoljavanje želje ili pritisak. Prvi veliki motivator je moć. Ona može biti jednostavno oličena u sticanju poštovanja u očima porodice ili kolega. Na primer, mnoge kriminalne radnje pomoću kompjutera su počinjene da bi počilac pokazao da ima moć da to uradi, a ne da bi namerno izazvao štetu. Drugi motivator je zadovoljavanje želje, kao što je pohlepa, ili zavisnost. Treći motivator je pritisak, bilo da je u pitanju fizički stres ili pritisak eksternih strana.

Prilika

Proces može biti pravilno osmišljen za tipične uslove. Međutim, mogu se pojaviti okolnosti da nešto pođe pogrešno ili se stvoriti uslovi da kontrola ne bude uspešna. Prilika za prevaru može nastati zbog lošeg koncepta kontrole ili zbog nedostataka kontrola. Na primer, može biti razvijen sistem koji naizgled obezbeđuje imovinu, ali u kome nedostaje važna kontrola. Svako ko je svestan ovog nedostatka može bez mnogo truda da uzme ono što želi. Lica na odgovornim pozicijama su u posebnoj prilici, jer mogu da stvore mogućnost zaobilaženja postojećih kontrola, zato što im podređeni ili slabe kontrole omogućuju zaobilaženje pravila.

Iako revizori ne mogu da budu u stanju da znaju pravi motiv ili opravdanja koja uzrokuju kriminalnu radnju, od njih se očekuje da dovoljno shvataju interne kontrole kako bi mogli da uoče prilike za kriminalnu radnju. Revizori, takođe, treba da razumeju planove i scenarije kriminalnih radnji, da budu na oprezu u pogledu indikatora koji ukazuju na kriminalnu radnju i načine sprečavanja kriminalne radnje.

Ključni faktor za počinjavanje prevare je prilika. Postojanje prilike je situacija koju poslovodstvo može direktno navesti dok su pritisak i stav ljudski faktori koji često idu van direktnog uticaja organizacije. Prilike često pokreću karakteristike ili politike koje čine zloupotrebe mogućim ili smanjuju verovatnoću da će se prevara otkriti ili kazniti. Mogućnosti prevare mogu se razvrstati ili kao lično stvorene ili organizaciono stvorene.

Lično stvorene mogućnosti se dešavaju kada postoje slabe kontrole a zaposleni jako dobro poznaju poslove koje obavljaju i veruju da mogu da prikriju svoju prevaru. Zaposleni je često u poziciji da mu se veruje kada radi nezavisno i kada blisko saraduje sa dobavljačima i drugim ključnim ljudima.

Organizaciono stvorene mogućnosti proizilaze iz nedostatka administrativnih, poslovnih kontrola, kontrola obrade i dokumentacionih kontrola. Te uslove karakteriše brza promena ključnih zaposlenih, neadekvatne politike provere zaposlenih, dominantno vrhovno poslovodstvo, stanja stalnih kriza, interni odnosi, nizak moral i odsustvo politika i procedura.

Interni revizori moraju da uzmu u obzir sve rizike prevara. Moraju se uzeti u obzir svi rizici revizije. Poslovodstvo treba da ima sledeće na umu:

- Mogućnost za prevaru se povećava kada se smanji bezbednost nad pristupom sredstvima.
- Pritisak mogu povećati pitanja koja se odnose na posao, kao što su otkazi ili događaji van posla.
- Na stav može da utiče ton koji postavlja vrhovno poslovodstvo ili preovlađujuća kultura organizacije.

Interni revizori treba da uzmu u obzir sva tri od tih faktora radi tačne procene rizika prevare. Programi interne revizije treba da sadrže određene korake radi provere značaja ta tri faktora rizika.

Većina menadžera može da prepozna rizik u procesima manipulacije gotovinom i naplativim hartijama od vrednosti, ali kako da identifikuju procese ili delove procesa u kojima je rizik prevare manje evidentan? Model rizika od prevare može se izgraditi na osnovu karakteristika tipova prevara. Rizik od različitih tipova prevara je veći u procesu koji uključuje jednu ili više tih karakteristika, kao što je prikazano u Ilustraciji 1.¹⁰⁸

Tabela 10. Karakteristike prilika za činjenje prevare

Tip prevare	Karakteristike potencijala prevare u poslovnim procesima	Primeri procesa ili elemenata procesa
Finansijska prevara	<ul style="list-style-type: none"> • Sredstva uključuju gotovinu, naplative hartije od vrednosti. • Procesi uključuju kretanje ili razmenu finansijskih sredstava. • Procesi uključuju subjektivne ocene sredstava ili kredita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Isplata/prijem novca • Elektronski transferi • Kupovina • Odobranje kredita/zajma • Aukcije/prodaja sredstava • Procene
Krađa imovine	<ul style="list-style-type: none"> • Imovina se može lako pretvoriti u formu pogodnu za ličnu upotrebu ili ima dvostruku namenu. • Imovina ima vrednost veću od nominalne. • Pristup imovini je slobodan, čest sa minimalnom kontrolom. • Imovina se može lako sakriti. • Imovina je roba koju je teško pratiti. • Imovina se može lako prodati 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraktivna imovina kao što su prenosivi kompjuteri • Kancelarijske nabavke • Nedoizvoljeno korišćenje vozila • Benzin • Alati i oprema • Građevinski materijal • Spasena roba/otpad/roba za reciklažu
Krađa usluga	<ul style="list-style-type: none"> • Usluge se mogu lako prilagoditi za ličnu upotrebu ili imaju dvostruku namenu. • Vrednost usluga je veća od nominalne. • Pristup uslugama je slobodan, čest i sa minimalnom kontrolom. • Usluge se obavljaju van prostorija kompanije. • Zaposleni su i klijenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Telekomunikacije • Usluge u izgradnji • Usluge klijentima • Otprema • Skladištenje i prerada/opravka na drugoj lokaciji • Izmena potraživanja
Lažne informacije o vremenu, rezultatima, imovini, ili ugledu	<ul style="list-style-type: none"> • Procesi o kojima učesnici podnose izveštaje. • Procesi sa visokim stepenom subjektivnog mišljenja. • Procesi sa velikim uticajem na organizacioni opstanak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pravne usluge/usluge konsaltinga • Rezerve kod procena • Bezbednost/uticaj na životnu sredinu • Usaglašenost sa zakonima/propisima

108 *Risk Based Auditing for Financial Institutions*, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004., Chapter 8., pp. 5-6.

10.8. RAZVIJANJE PRISTUPA U OCENI RIZIKA

Odgovornost revizora je da identifikuje prevaru, ali može biti teško locirati tragove i znati gde ih treba tražiti. Ocena rizika je sredstvo koje može da pomogne revizorima da otkriju i obrade krađu u poslovanju identifikovanjem poslovnih procesa sa najvećom verovatnoćom prevare.

Tri elementa ocene rizika su:

- *Identifikacija* - utvrđivanje šta je rizik i koji je njegov izvor;
- *Merenje* - utvrđivanje posledica tog rizika (i u manjoj meri verovatnoće njegovog nastajanja);
- *Određivanje prioriteta* - utvrđivanje odgovarajućih resursa za upravljanje tim rizikom.

10.8.1. Identifikacija rizika

Prvi korak u oceni rizika je njegova identifikacija. Korišćenjem karakteristika iz Ilustracije 1. interni revizori mogu da identifikuju koji su poslovni procesi izloženi riziku od prevare. Najbolje je ako interni revizor ima upitnik interne kontrole za svaki poslovni proces, koji će mu pomoći da identifikuje slabe tačke procesa, odnosno mesta gde može da se desi prevara.

10.8.2. Merenje rizika

Analiza prevare će pokazati obim i prirodu prevare sa kojom se organizacija suočila i relativne rizike između različitih tipova prevare. Ovim će se utvrditi da li postoji potreba za obavljanjem detaljnije procene ovih rizika kako bi se dobile smernice gde organizacija treba da koncentriše svoje napore u poboljšanju kontrole.

Da bi obavio ocenu rizika, interni revizor treba da poseduje sredstva za merenje i davanje prioriteta riziku od prevare u poslovnim područjima koja smatra rizičnim. Merenje rizika je najteži deo ocene rizika i malo se može učiniti da se eliminiše subjektivnost u procesu merenja.

Kada su rizici identifikovani, potrebno je doneti procenu mogućeg uticaja i odgovarajuće verovatnoće nastajanja prevare korišćenjem doslednih parametara koji će omogućiti analizu rizika po prioritetima. Procena uticaja rizika ne treba samo da uzme u obzir finansijski uticaj, već takođe treba da ima u vidu reputaciju organizacije i da utvrdi potencijalnu komercijalnu osetljivost. Ta analiza treba da bude ili kvalitativna ili kvantitativna i treba da bude dosledna, kako bi se mogla praviti poređenja. Kvalitativni pristup obično uključuje klasifikovanje rizika u visoku, srednju ili nisku kategoriju.¹⁰⁹

Jedna od metoda merenja rizika od prevare u raznim procesima poslovanja je utvrđivanje zajedničkih faktora koji su uočljivi i merljivi. Svaki proces se zatim boduje prema snazi ili slabosti faktora korišćenjem skale od 1 (nizak) do 9 (visok).¹¹⁰ Ti faktori, na primer, mogu

109 The Chartered Institute of Management Accountants: „*Fraud Risk Management - a guide to good practice*”

110 David McNamee koristi skalu rizika od 1 (nizak) do 5 (visok), što je takođe uobičajena skala rizika u internoj reviziji, ali je danas, ipak, sve prisutnija skala od 1 do 9, odnosno matrica rizika 3x3, u kojoj su na osnovu verovatnoće i uticaja smeštene ocene od 1 do 9.

biti odabrani na sledeći način:

- *Vrednost* - Šta je relativna cena ili vrednost posledica prevare? Korisno je izračunati taj iznos na godišnjem nivou da bi se dobila prava veličina, jer poslovi blagajnika mogu nositi rizik od prevare od možda 100 evra dnevno (krađa depozita pre unosa u računovodstveni sistem) ili na godišnjem nivou od možda 26.000 evra, u protivvrednosti nacionalne valute. Lažni elektronski transferi mogu iznositi milione evra.
- *Uticao na poslovanje* - Kako posledice prevare utiču na tekuće poslovanje institucije? Mali broj bodova predstavlja lokalnu i internu prevaru (kao što je krađa kancelarijskog materijala); visok skor predstavlja prevaru koja može imati dalekosežne ili čak pogubne posledice na tekuće poslovanje (kao što je obmanjivanje regulatornih tela).
- *Kontrolno okruženje* - Šta je snaga postojećeg kontrolnog okruženje u upravljanju rizikom od prevare? Strogo kontrolisano poslovanje predstavlja manji rizik od neotkrivene prevare. Poslovanje sa manje kontrole predstavlja veći rizik. Na primer, interno računovodstvo je uvek dobro nadzirano i predstavlja manji rizik od aranžmana koji zahteva rad sa nezavisnim konsultantima koji veći deo posla obavljaju bez nadzora.

10.8.3. Određivanje prioriteta kod rizika

Korišćenjem gore pomenuta tri kriterijuma i ocenjivanjem rizika od prevare od 1 do 9, menadžeri odgovorni za područja prevare utvrđuju ocenu rizika od prevare na način prikazan u Ilustraciji 2.¹¹¹ Prosečne ocene za sva tri kriterijuma mogu se zatim porediti kako bi se odredio prioritet onih poslovnih procesa koji zahtevaju najviše pažnje u menadžmentu i internoj reviziji. Na primer, oblast „Usklađenost“ sa prosečnom ocenom 6 zahtevaće veću kontrolu nego „Filijala 2“ sa ocenom 1. Kod ocene rizika treba koristiti kategorije koje su ovde prikazane.

Tabela 11. Opis ranga rizika

Ocena rizika	Rizik	Opis rizika
7 to 9	Visok	Velik potencijal za ozbiljan i znatan uticaj na prihod, kapital, stabilnost ili ugled finansijske institucije.
4 to 6	Umeren	Umeren potencijal negativnog uticaja na prihod, kapital, stabilnost ili ugled.
1 to 3	Nizak	Mali potencijal značajnog negativnog uticaja na prihod, kapital, stabilnost ili ugled.

111 *Risk Based Auditing for Financial Institutions*, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004., chapter 8., pp. 8-9.

Tabela 12. Matrica procena rizika od prevare

Područja revizije	Ocenjivanje procene rizika od prevare (1=Nizak rizik; 9=Visok rizik)			
	Vrednost	Uticaj na poslovanje	Kontrolno okruženje	Prosečna ocena
Usaglašenost BSA/OFAC	7	8	3	6 Umeren
EFT i Elektronski transfer novca	9	7	2	6 Umeren
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	5	4	2	4 Umeren
Komercijalni i investicioni krediti	8	7	5	6 Umeren
Potrošački krediti	4	4	5	4 Umeren
Avista i oročeni depoziti	5	6	4	5 Umeren
Filijala Jedan	2	2	2	2 Nizak
Sedište Banke	3	3	3	3 Nizak
Filijala Dva	1	1	1	1 Nizak
Informaciona tehnologija	7	8	6	7 Visok
Računovodstvo (Finansijsko izveštavanje)	6	8	2	5 Umeren
Potvrde/Procesing/Obaveštenja o gotovini	3	4	3	3 Nizak
Usaglašenost — Opšta	4	5	2	4 Umeren
Sigurnost informacija	7	8	7	7 Visok
Investiciono bankarstvo	5	6	4	5 Umeren
Osnovna sredstva	2	2	2	2 Nizak
Bezbednost	3	3	2	3 Nizak
Kupovine i nabavke	3	2	2	2 Nizak
Druga nepokretna imovina	2	3	2	2 Nizak
Osiguranje	2	4	1	2 Nizak

10.8.4. Reagovanje na rizik od prevare

Kada su rizici procenjeni i određeni prioriteta, može se preći na identifikovanje odgovarajućih odgovora na rizik. Reagovanje na rizik od prevare uključuje kombinaciju politika kontrole od prevare i planova reagovanja na prevaru. Uz to, on takođe uključuje funkcionisanje efektivnih računovodstvenih i operativnih kontrola i održavanje klime etičnosti koja ohrabruje osoblje na svim nivoima da aktivno učestvuje u zaštiti novca i imovine.

Odgovori na rizik uključuju:

- Razvijanje i promociju kulture nečinjenja prevare.
- Poveravanje odgovornosti za ukupno upravljanje rizikom od prevare i za upravljanje konkretnim rizicima od prevare.
- Određivanje isplativih internih kontrola za detekciju prevare i odvrćanje od nje, koje su proporcionalne identifikovanom riziku.

- Utvrđivanje ciljeva prevare povezanih sa odvrćanjem od prevare tamo gde je to odgovarajuće.
- Razvoj odgovarajućih vještina i ekspertize potrebnih za efektivno upravljanje rizikom od prevare i efektivno reagovanje na prevaru kada do nje dođe.
- Efektivno reagovanje na prevaru kada do nje dođe.
- Utvrđivanje odgovarajućih kanala za izveštavanje o prevari.
- Praćenje implementacije konkretnih akcija koje su menadžment ili interna revizija odredili kako bi se smanjio rizik od prevare.
- Stalno praćenje okruženja rizika.

10.9. INDIKATORI PREVARE

Interni revizor treba da poseduje dovoljno znanja za identifikovanje indikatora prevare ali se od njega ne očekuje da ima isti nivo stručnosti kao i lice čija je glavna dužnost otkrivanje i istraživanje kriminalnih radnji.¹¹² Veće organizacije u svojim odeljenjima interne revizije imaju ovlašćene istraživače prevara (*eng. Certified Fraud Examiner – CFE*). Takvi sertifikati danas se mogu steći u SAD kod *Association of Certified Fraud Examiners*, polažući četiri ispita: 1) *Financial Transactions*, 2) *Legal Elements of Fraud*, 3) *Fraud Investigation*, i 4) *Criminology and Ethics*, uz pomoć priručnika: *2006 Fraud Examiners Manual*, čiji je obim 2000 strana u tri toma.¹¹³

U stručnoj literaturi znatna pažnja je posvećena signalima za uzbunu koji upućuju na prevaru. Interni revizor treba da bude spreman na te signale i da istraži sve uslove koji mogu da ukazuju na potencijalnu prevaru. Signali za uzbunu ne treba da budu dokumentovani sve dok revizor ne bude počeo da obavlja istragu u vezi sa prevarom ili dok takvi signali nisu povezani sa određenim angažmanom.

Obaveze internog revizora u pogledu otkrivanja prevare uključuju odgovarajuće znanje kako bi se identifikovali indikatori da je prevara možda počinjena, ukazivanjem na slabosti kontrole zbog kojih može doći do prevare i procenom indikatora prevare da bi se utvrdilo da li treba sprovesti istragu zbog prevare.

1. Faktori koji doprinose prevari i koji dozvoljavaju prevaru¹¹⁴

a. Neefektivna interna kontrola, na primer:

- Neodvajanje funkcionalnih obaveza odobravanja, nadzora i vođenja evidencije, npr. neodvajanje funkcija korisnika i kompjutera, što se postiže kontrolom pristupa ili neodvajanje obaveza u okviru funkcije kompjutera;
- Neograničen pristup sredstvima;
- Propust da se transakcije evidentiraju, što rezultira nepostojanjem odgovornosti;
- Neupoređivanje postojećih sredstava sa evidentiranim iznosima;
- Obavljanje transakcije bez odgovarajućeg odobrenja;
- Neprimenjivanje propisanih kontrola zbog:
- nedostatka osoblja

112 Institute of Internal Auditors, Florida, USA, *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Standard 1210.A2*.

113 Više o ovome videti na webu <http://www.acfe.com>

114 Irvin N. Gleim, *CIA Review, Part II: Conducting the Internal Audit Engagement*, 11th edition, Gleim Publications, Inc., January 2004., p. 445.

- nekvalifikovanog osoblja
 - Nepostojanje kompjuterske ekspertize koju obavljaju supervizori;
 - Mogućnost izbegavanja kontrola pomoću kompjuterskih programa;
 - Neograničen pristup kompjuterskim diskovima;
 - Lociranje kompjuterskih terminala van radnog prostora bez odgovarajućih kontrola;
 - Korišćenje netestiranog softvera;
- b. Dogovor između zaposlenih koji podležu nedovoljnoj kontroli;
- c. Postojanje likvidnih sredstava, kao što je gotovina, hartije od vrednosti na donosioca ili lako utrživa roba.

2. Znaci koji upućuju na mogućnost pronevere¹¹⁵

- Uzajmljivanje malih iznosa od kolega sa posla.
- Unovčavanje ličnih čekova – nedatiranih ili postdatiranih – ili traženje od drugih da „zadrže“ čekove.
- Lični čekovi unovčeni ili vraćeni na nepropisan način.
- Poverioci koji se pojavljuju na radnom mestu i preterana upotreba telefona da bi se poverioci izbegli.
- Unovčavanje neodobrene potvrde o dugovanju ili insistiranje da drugi prihvate potvrdu o dugovanju za male, kratkoročne zajmove.
- Tendencija prikrivanja neefikasnosti neprikazivanjem brojčanih podataka.
- Izraženo kritikovanje drugih kako bi se sumnja skrenula na njih.
- Odgovaranje na pitanja nerazumnim objašnjenjima.
- Igre na sreću u formi koja prevazilazi mogućnost podnošenja gubitka.
- Preterana sklonost piću, noćni život ili druženje sa sumnjivim tipovima.
- Kupovina ili na drugi način nabavka „poslovnim kanalima“ skupih automobila i ekstravagantnog nameštaja.
- Objašnjavanje višeg životnog standarda nasledenim novcem.
- Ljutnja zbog opravdanog ispitivanja.
- Odbijanje ostavljanja evidencije na čuvanje tokom dana; redovno ostajanje na poslu nakon radnog vremena.
- Odbijanje odlaska na odmor i izbegavanje unapređenja iz straha od otkrivanja.
- Stalno druženje i provodi sa članom osoblja dobavljača.
- Neuobičajeno visok saldo na bankovnom računu ili preterana kupovina hartija od vrednosti.
- Produžena bolest zaposlenog ili člana porodice baz plana otplate duga.
- Hvalisanje i/ili nošenje neuobičajeno mnogo gotovine.
- Prepisivanje evidencije pod izgovorom urednosti.

3. Uobičajene forme prevare¹¹⁶

- Krađa pečata.
- Krađa robe, alata, zaliha i druge opreme.

¹¹⁵ Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, Orlando, FL: The Institute of Internal Auditors, 2003., p. 1183.

¹¹⁶ *Ibid.*, pp. 1181-1182.

- Uzimanje malih iznosa iz fondova gotovine i iz kase.
- Neevidentiranje prodaje robe ili sitna krađa gotovine.
- Stvaranje viškova u gotovinskim fondovima i kasama nepotpunim evidentiranjem.
- Previsoki računi reprezentacije ili skretanje uplata na ličnu upotrebu.
- Manipulisanje uplatama na račune klijenata
- Krađa malih iznosa sa računa klijenata, izdavanje potvrda na neodgovarajući način (na parčetu papira ili na neodgovarajućim obrascima).
- Primanje uplate, krađa malih iznosa i otpisivanje; naplata otpisanih iznosa bez prijavljivanja.
- Terećenje računa klijenata ukradenom gotovinom.
- Davanje kredita na osnovu lažnih zahteva.
- Nedeponovanje novca na dnevnoj bazi ili deponovanje samo dela novca.
- Izmena datuma na potvrdama o ulaganju novca da bi se prikrila krađa.
- Ulaganje zaokruženih iznosa – uz pokušaj ispravke iznosa na kraju meseca.
- Evidentiranje fiktivnog rada na platnim spiskovima ili povećavanje cene rada po satu.
- Vođenje zaposlenih na platnom spisku nakon datuma prestanka rada.
- Falsifikovanje dodataka na platnom spisku; zadržavanje plata koje zaposleni ne traže.
- Uništavanje, menjanje ili poništavanje računa za gotovinsku prodaju i krađa gotovine.
- Zadržavanje iznosa od gotovinske prodaje na osnovu lažnih odloženih plaćanja.
- Evidentiranje neodobrenih gotovinskih popusta.
- Povećavanje iznosa gotovinskih vaučera i/ili ukupnih iznosa u obračunu isplata.
- Korišćenje ličnih računa za evidentiranje lažne prodaje.
- Korišćenje kopija ranije upotrebljenih računa ili korišćenje računa iz ranijeg perioda uz izmenu datuma.
- Plaćanje lažnih ili falsifikovanih faktura ili faktura dobijenih u dosluhu sa dobavljačima.
- Povećanje iznosa faktura dobavljača u dogovoru sa njima.
- Evidentiranje lične kupovine zloupotrebom kupovnih naloga.
- Fakturisanje ukradene robe u korist fiktivnih računa.
- Slanje ukradene robe na adresu zaposlenog ili njegovog rođaka.
- Falsifikovanje stanja zaliha da bi se prikrila krađa ili nepravilnosti.
- Zadržavanje čekova sa uplatama kompaniji ili isporučiocima.
- Korišćenje poništenih bankovnih čekova radi usklađivanja sa fiktivnim unosima.
- Ubacivanje falsifikovanih listova u knjige računa.
- Iskazivanje netačnog stanja gotovinskih uplata i evidencije rashoda.
- Namerno netačno unošenje u kontrolne izveštaje.
- Prodaja otpada i otpisane robe i zadržavanje sredstava dobijenih od toga.
- „Prodaja“ ključeva ili šifara za sefove.
- Stvaranje viška u knjizi računa i njegovo pretvaranje u gotovinu.
- Falsifikovanje tovarnih listova i podela „dobiti“ sa prevoznikom.
- Korišćenje blanko-čekova (nezaštićenih) i krivotvorenje potpisa.

- Odobranje specijalnih cena ili privilegija klijentima ili davanje posla favorizovanim isporučiocima uz primanje mita.
 - Nedoovoljeno korišćenje pristupnih kartica: kreditnih, telefonskih, maloprodajnih i smart.
- 4. Prevara od strane uprave** – do nje obično dolazi zbog lakoće kojom uprava može da izbegne sistem interne kontrole. Sawyer, Dittenhofer i Scheiner navode osam razloga za prevaru od strane uprave:¹¹⁷
- Uprava ponekad donosi nepromišljene odluke od kojih kasnije ne može da odstupa.
 - Profitni centri mogu da iskrive činjenice kako bi sprečili prodaju ili likvidaciju dela kompanije.
 - Nekompetentni menadžeri obmanjuju da bi preživeli na funkciji.
 - Učinak se može pogrešno prikazati kako bi se dobili veći bonusi.
 - Potreba za uspehom može da navede menadžere na prevaru.
 - Beskrupulozni menadžeri mogu pokušati da ostvare interese koji su međusobno suprotstavljeni.
 - Profit se prikazuje većim da bi se ostvarila prednost na tržištu.
 - Onaj koji obavlja i kontrolu sredstava i vodi evidenciju o njima je u idealnoj poziciji da falsifikuje podatke.
- 5. Signali koji upozoravaju na opasnost od prevare.** – Čak i najefektivnija interna kontrola može ponekad da se zaobiđe – možda dosluhom dvojice ili više zaposlenih. Zbog toga interni revizor mora da bude osetljiv na određene uslove koji mogu ukazivati na postojanje prevare, uključujući:¹¹⁸
- Velika fluktuacija zaposlenih.
 - Nizak moral zaposlenih.
 - Nedostupnost materijala o korekciji unosa.
 - Bankarska usklađivanja koja nisu promptno urađena.
 - Povećanje broja žalbi klijenata.
 - Pogoršanje trenda prihoda kada delatnost ili organizacija kao celina dobro posluju.
 - Mnogobrojne revizorske korekcije značajnog obima.
 - Otpisi manjka zaliha bez pokušaja utvrđivanja uzroka.
 - Nerealna očekivanja u pogledu učinka.
 - Glasine o sukobu interesa.
 - Korišćenje duplikata faktura kako bi se potvrdila plaćanja dobavljačima.
 - korišćenje ugovora o nabavci od isključivo jednog izvora
- 6. Signali za uzbunu na nivou organizacije**¹¹⁹
- Nenormalno brz rast profita, posebno u odnosu na rast u relevantnoj oblasti.
 - Finansijski rezultati koji su znatno bolji od onih koje ostvaruje konkurencija kod koje ne postoje značajne razlike u poslovanju.
 - Neobjašnjive promene trendova ili odnosa u finansijskim izveštajima.
 - Računi ili poslovi locirani u poreskim oazama bez dobre poslovne logike.

117 Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, Orlando, FL: The Institute of Internal Auditors, 2003., pp. 1203-1205.

118 Irvin N. Gleim, *CIA Review, Part II: Conducting the Internal Audit Engagement*, 11th edition, Gleim Publications, Inc., January 2004., pp. 447-448.

119 Tone at the Top, The Institute Internal Auditors, November 2003.

- Decentralizovano poslovanje uz slab sistem internog izveštavanja.
- Porast prihoda kombinovan sa nedostatkom gotovine.
- Preoptimistična javna saopštenja o budućem rastu.
- Korišćenje računovodstvenih principa koji su u skladu sa formom zahteva, a ne sa supstancom, ili koji se razlikuju od prakse u toj delatnosti.
- Koeficijent duga koji je suviše visok ili teškoće u otplati dugova.
- Preosetljivost na kolebanja kamatnih stopa.
- Transakcije na kraju perioda koje su kompleksne, neobične ili velikog obima.
- Neprimenjivanje etičkog kodeksa organizacije.
- Značajne transakcije sa povezanim licima van uobičajenog toka poslovanja.
- Potencijalna likvidacija firme u kratkom roku.
- Korišćenje neuobičajenih pravnih subjekata, mnogobrojne linije ovlašćenja ili ugovori bez očiglednog poslovnog razloga.
- Poslovni aranžmani koji su teško razumljivi i čija se praktična primena na subjekat ne vidi.

Otkrivanje prevare se sastoji od pronalaženja pokazatelja koji bi bili dovoljni da se opravda preporuka za istragu. Ovi pokazatelji mogu da se pojave kao rezultat kontrole rukovodstva, ispitivanja koja vrše revizori, ili pak nekih drugih izvora u okviru i van organizacije. Pri izvođenju revizorskih zadataka, odgovornosti internog revizora za otkrivanje prevara su:¹²⁰

- a) Da poseduje dovoljno znanja o prevarama tako da bi mogao da otkrije pokazatelje koji ukazuju da je došlo do prevare. Ovo znanje obuhvata poznavanje karakteristika prevare, tehnika koje su se koristile u vršenju prevare, kao i vrsta prevare koje su izvedene u delatnostima koje se ispituju.
- b) Da ukaže na prilike, kao što su slabosti kontrole, koje bi mogle da dozvole prevaru. Ako se otkriju značajne slabosti kontrole, dodatna ispitivanja koja vrše interni revizori bi trebala da uključe ispitivanja usmerena ka pronalaženju drugih pokazatelja prevare. Neki primeri ovih pokazatelja su: nedopuštene transakcije, prelazanje preko kontrole, neobjašnjeni izuzeci koji se odnose na formiranje cena, kao i neobično veliki proizvodni gubici. Interni revizori treba da znaju da prisustvo više od jednog pokazatelja u svakom pojedinom momentu uvećava verovatnoću nastanka prevare.
- c) Da procene pokazatelje da je prevara mogla da bude počinjena i da odluče da li je potrebna dalja radnja i da li treba da se preporuči istraga.
- d) Da obaveste odgovarajuće organe u organizaciji ako je odlučeno da komisija ima dovoljno pokazatelja da bi preporučila istragu.

10.10. VEŠTINE INTERNOG REVIZORA U ISTRAZI PREVARE

10.10.1. Revizija u funkciji otkrivanja i prevencije prevare

Ranije se profesija interne revizije mnogo direktnije bavila prevarom. To je bio deo tada postojeće glavne orijentacije u internoj reviziji ka uslugama zaštite, uključujući kontrole usaglašenosti, tačnost evidencije i čuvanje fizičke imovine. Ova orijentacija je odražavala

120 Robert Moeller, Herbert Vitt, *Brink's Modern Internal Auditing*, New York, 1999, chapter 5., str. 21.

zavisnost uprave od internih revizora u pomoći u otkrivanju postojeće prevare. Situacija je počela da se menja kako su se priroda i obim usluga interne revizije širili i uključivali stavljajući većeg naglaska na prevenciju prevare u odnosu na otkrivanje prevare. Sve zainteresovane strane su se saglasile da je veća korist ako se razviju dobri sistemi interne kontrole i menadžerskih procedura koje će smanjiti mogućnosti prevare, od obavljanja obimnih analiza transakcija u traženju detaljne računovodstvene evidencije koja bi mogla biti rezultat prevare.

Ovaj prelazak sa detekcije prevare na bolje sisteme i procedure omogućio je internim revizorima da pruže konstruktivnije usluge preko operativnih aktivnosti revizije. Vremenom su ove usluge detekcije prevare postale proporcionalno manji deo ukupnog posla interne revizije. Međutim, interni revizori treba uvek da budu svesni svojih realnih odgovornosti kod pružanja pomoći u sprečavanju i otkrivanju prevare. Danas se klatno u određenoj meri vratilo i zaustavilo na većem interesu internih revizora na prevenciji i otkrivanju prevare. Uprava se sve više smatra odgovornom za razna krivična dela zaposlenih, kao što su nepravilne uplate i pronevera.

Bez obzira na različita mišljenja o tome da li je obaveza internih revizora i spoljnih revizora da otkriju prevaru, uprava od njih to očekuje. Kao što je već rečeno, kada se počini prevara, pitanje koje se uvek postavlja je: „Gde su bili revizori?“ ili „Kada je obavljena poslednja revizija?“ Iako oni to možda ne žele, odgovornost se prebacuje na revizore da objasne zašto njihova poslednja provera nije otkrila prevaru ili bar slabosti interne kontrole koje rezultiraju prevarom. Obaveza revizora se na taj način posmatra kao obavljanje posla na profesionalan način, tako da, ako postoji prevara, postoje i šanse da se ona otkrije. Uz to, uprava očekuje i od internih i od spoljnih revizora da identifikuju mogućnosti veće prevencije jer je u slučaju prevare prevencija poželjnija od njenog otkrivanja.

Svaka organizacija ima ograničene mogućnosti sprečavanja prevare. Ni jedan sistem interne kontrole ne može da spreči zaposlenog da ukrade gotovinu kojom manipuliše i ni jedna kontrola ne može da spreči referenta za nabavku da radi u dosluhu sa isporučiocem. Takođe se od kontrole ne može očekivati da otkrije prevaru u trenutku kada je počinjena. Međutim, uprava očekuje od revizora da budu maštoviti u primeni sveobuhvatnih i dobro zamišljenih programa revizije, tako da, ako postoji prevara, postoji i objektivno uveravanje da će biti otkrivena. Štaviše, oni posebno očekuju od internih revizora da otkriju ili pomognu u otkrivanju pronevere zbog njihove veće uključenosti u ukupne aktivnosti organizacije.

Ovaj naglasak na prevari se ogleda u Standardima profesionalne prakse interne revizije, U njima je determinisana uloga interne revizije. Posvećujući dužnu profesionalnu brigu, interni revizori treba da budu spremni na mogućnost namernih prekršaja, grešaka i omaški, neefikasnosti, škarta, neefektivnosti i sukoba interesa. Oni takođe treba da budu spremni na one uslove i aktivnosti u kojima su nepravilnosti najverovatnije. Interna revizija ne može da da apsolutno uveravanje da neusaglašenost ili neregularnosti ne postoje. Ipak, verovatnoću materijalnih nepravilnosti ili neusaglašenosti treba uzeti u obzir uvek kada interna revizija obavlja neki zadatak interne revizije.

U Standardima nije navedeno da je interna revizija odgovorna za otkrivanje prevare. Oni, međutim, zahtevaju da interni revizori budu spremni na potencijalne uslove prevare, utvrde da oni mogu da postoje i da imaju na umu mogućnost prevare tokom obavljanja zadataka revizije. Kao što Standardi ističu, interni revizor ne može da da *apsolutno uveravanje* da u oblasti koja se razmatra nema nepravilnosti. Interna revizija treba ovo jasno da navede

u svom pravilniku koji odobrava komitet za reviziju upravnog odbora. Ipak, ova netačna percepcija često stavlja internu reviziju u težak položaj kada se prevara otkrije nakon ocene interne revizije da nije utvrdila nikakvu prevaru. Kada dođe do ovoga, kao što smo već rekli, uprava obično postavlja pitanje: „Gde su bili revizori?“ – očekujući da je interna revizija na neki način trebala da je otkrije.

Spoljni revizori i revizorske kuće su iznele i tokom vremena iznose svoje stavove u vezi prevara, što je rezultiralo promenama u računovodstvenim standardima. U prvim udžbenicima o reviziji je stajalo da su greške u detekciji i sprečavanju prevare među glavnim ciljevima revizije. Ove se tokom decenija postepeno menjalo dok u literaturi o računovodstvu nije počelo da se naglašava da spoljni revizori nemaju nikakvu direktnu odgovornost za otkrivanje prevare. Bilo je mnogo razloga za ovu promenu. Veličina poslovnih subjekata i njihova kompleksnost su najviše zahtevali da spoljni revizori koriste tehnike uzorkovanja i testiranja umesto detaljnih pregleda svih transakcija, zbog čega je bilo posebno teško otkriti nepravilnosti. Uz to, nemogućnost eksternog revizora da otkrije prevaru koja je uključivala neevidentirane transakcije, krađu i drugo učinili su ovu profesiju mnogo opreznijom. Ovo je postajalo sve važnije jer su vođeni sporovi protiv računovodstvenih firmi, smatrajući ih odgovornim za gubitke koji su bili rezultat prevara. U isto vreme rastao je trend jačanja sistema internih kontrola računovodstva koji bi mogao pomoći u sprečavanju prevare i sličnim nepravilnostima.

Tako su nekada nastale izjave o procedurama revizije da je revizija običan pregled na osnovu kojeg se daje mišljenje u vezi sa finansijskim izveštajima i na njega se ne može osloniti u otkrivanju prevara i drugih sličnih nepravilnosti, iako njihova otkrića često rezultiraju otkrićem prevare. Ako revizor pokuša da otkrije prevaru i slične nepravilnosti, morao bi da proširi svoj posao do obima čija bi cena bila neprihvatljiva. Generalno je priznato da dobra interna kontrola i obezbeđene procedure pružaju zaštitu koja je mnogo jeftinija.

10.10.2. Procedure interne revizije

Interni revizori koriste dugačke liste indikatora prevare koji mogu da budu upozorenje na prevaru. To su: slabe interne kontrole, loša filozofija uprave, loše finansijsko stanje, nizak moral zaposlenih, konfuzija u pogledu etičkih normi, nepostojanje kompletne provere novozaposlenih, velik promet zaposlenih, predstojeće integracije, preterano poverenje u ključno osoblje itd.

Interni revizori imaju ključnu ulogu u otkrivanju prevare i zaštiti od nedozvoljene prakse u modernoj organizaciji. Iako se mnogi moderni interni revizori neće složiti da su oni odgovorni za ocenu operativne efektivnosti organizacija, jer oni nisu policajci, uprava očekuje od interne revizije da bude osetljiva na situacije koje mogu da dovedu do prevare i da obavi test da li postoje slučajevi nedozvoljenog ponašanja. Interni revizori treba da budu svesni situacija koje mogu da ohrabre na činjenje prevare i treba da modifikuju svoje procedure tražeći kontrole koje mogu da podstiču na nedozvoljene postupke. U mnogim slučajevima, posebno kada propast kompanije ima negativne posledice na investitore, uvek se postavlja pitanje: „Gde su bili revizori?“ Pokušavajući da uvede dobre programe prevencije i detekcije prevare, uprava često traži pomoć od svog finansijskog osoblja, internih revizora, lica koja obavljaju istrage i spoljnih revizora. Interna revizija često smatra da ovoj oblasti treba dodeliti više resursa.

Interna revizija je jedinstvena pozicija za identifikovanje potencijalne prevare za vreme drugih projekata revizije. Stalni pregledi interne revizije i njeno prisustvo u organizaciji mogu imati značajnu ulogu u sprečavanju prevare i drugih nezakonitih postupaka. Interna revizija treba uvek da ima dodatni cilj, odnosno očekivanje od procedura da potencijalno otkriju prevaru kao deo svih planiranih i obavljenih revizija poslovanja. Dok te procedure kontrole u otkrivanju i prevenciji prevare ne treba da budu glavne procedure kontrole u svim revizijama, uvek ih treba više naglasiti kada revizija pokriva oblast sa višim potencijalnim rizikom od prevare. Ove procedure revizije na prevenciji i otkrivanju prevare treba primenjivati, između ostalog, kao deo sledećih tipova generalnih ocena:

- *Ocena automatizovanih sistema.* Ocena automatizovanih sistema treba da vodi računa o meri u kojoj se prevencija i otkrivanje prevare razmatraju zajedno sa drugim poslovnim ciljevima. Ocena treba da uključi oblasti kao što su balansiranje različitih programa, procedure promene fajlova i kontrole pristupa. Zbog tehničke kompleksnosti, prevare povezane sa kompjuterima se teško otkrivaju, a mogu imati teške posledice.
- *Ocena poslovnih aktivnosti koje mogu rezultirati prevarom.* Revizori treba uvek da budu spremni na mogućnost prevare tokom ocene poslovnih aktivnosti koje je obavljalo osoblje organizacije. Ovo treba da uključi konstruktivnu ocenu sposobnosti i učinka uprave. Interna revizija treba uvek da bude skeptična, ali nikada ne treba da optuži za potencijalni prekršaj tokom revizije određenih jedinica. Taj problem treba jasno dokumentovati i o njemu razgovarati sa upravom i nadležnim telima. Kod ovih tipova revizije poslovanja naglasak treba uvek da bude na poboljšanju interne kontrole.
- *Učešće u formalnim istragama zbog prevare.* Revizori treba da ponude saradnju osoblju uključenom u prevenciju gubitka i drugom osoblju odgovornom za istragu počinjene prevare ili prevare za koju postoji sumnja da je počinjena. Na primer, ako organizacija ima formalnu funkciju sprečavanja prevara, interna revizija treba sa njome da saraduje u istragama u meri u kojoj je to odgovarajuće.
- *Specijalna revizija u slučaju prevare.* Uprava može da zahteva od interne revizije da obavi posebne zadatke u vezi za prevarom ili potencijalnom prevarom.

U svim ovim naporima, interni revizor treba da nastoji da direktno ili indirektno izbalansira napore usmerene na otkriće prevare sa drugim ciljevima revizije. Ukoliko nije angažovan u specijalnoj istrazi ili konkretnoj reviziji zbog prevare, interni revizor ne treba da se fokusira na aktivnosti otkrića potencijalne prevare na štetu glavnih ciljeva revizije.

Sa trenutnim povećanim naglaskom na prevenciji, otkrivanju i istrazi prevare, interna revizija se često suočava sa problemom resursa za obavljanje procedura povezanih sa prevarom uz ostali revizorski posao. Uobičajena stalna pokrivenost oblasti može biti poremećena zbog napora revizije u istraživanju prevare. U nekim slučajevima interni revizori zbog troškova moraju da ograniče reviziju poslovanja i davanje preporuka kao njenog rezultata, zbog zahteva uprave da se obave pregledi povezani sa prevarom i prevencijom gubitka. Ovo može biti posebno frustrirajuće kada je na razvoj revizije poslovanja utrošeno više godina.

Kako bi se ostvarili ukupni ciljevi revizije uz raspoloživa sredstva, prioriteta revizije moraju biti pažljivo određeni u koordinaciji sa upravom. Na osnovu ranijeg iskustva, procenjena količina vremena treba da bude predviđena budžetom za specijalnu reviziju koji se odnosi na prevaru za celu godinu, kao i za posao na otkrivanju prevare u nekim specifičnim revizijama. U nekim slučajevima, funkcije povezane sa prevarom koje obavlja interna revizija

može bolje da obavi neka druga funkcija, kao što su funkcija prevencije gubitka/prevara, pravni ili drugo osoblje. Da bi bilo dovoljno vremena i za reviziju poslovanja i za reviziju u slučaju prevare, može biti neophodno da se ciklus revizije produži. Sve u svemu, interna revizija mora da odredi koristi različitih revizorskih napora kako bi vreme revizije bilo najbolje iskorišćeno. Cilj je da bude dovoljno vremena i za normalne revizorske procedure i za ispunjavanje obaveza u pogledu otkrivanja prevare.

10.10.3. Identifikovanje radnji koje čine prevaru

Radnje koje čine prevaru mogu biti otkrivene na različite načine. Interni revizori mogu da otkriju potencijalnu prevaru u toku ocenjivanja u kojem nije bilo planiranih procedura za traženje prevare. Dokumenti mogu da sadrže sumnjive stavke, koje, kada se prate, otkrivaju nepravilnosti. Zaposleni ili lica van organizacije mogu tokom diskusija da pomenu nešto što može da bude sumnjivo. U nekim slučajevima zaposleni koji je počinio prevaru ili u njoj učestvovao prizna sam čin internom revizoru pretpostavljajući da je svrha revizije istraga u vezi nedozvoljenim aktivnostima te osobe. U mnogim drugim slučajevima uprava može izričito da zahteva da interna revizija pregleda neke osetljive oblasti zbog mogućih nedozvoljenih radnji, kao što je potencijalni sukob interesa. Mogu postojati samo generalna upozorenja kao indikatori potencijalne prevare i ona zahtevaju veliku pažnju interne revizije.

Interna revizija treba da bude spremna za bilo koji trag koji može da bude indikator potencijalnih neregularnosti. Opšte revizorsko iskustvo, kao i dobro poznavanje linija poslovanja su neophodni za efektivno prepoznavanje i identifikovanje tih tragova ili signala. To zahteva radoznalost i maštovitost revizora kako bi mogao da odvoji normalno od neuobičajenog. Pošto su nezavisni od svakodnevnog poslovanja i osoblja, interni revizori su često u situaciji da prepoznaju nepravilnosti ili sumnjivo ponašanje. Međutim, interni revizor treba uvek da deluje sa dozom opreza i kada se suoči sa greškom ili nefunkcionisanjem interne kontrole, prevara ne treba uvek da bude prva pretpostavka.

Čim se posumnja na neku vrstu prevare, o tome treba obavestiti odgovarajuće zvaničnike organizacije. Generalno govoreći, za dobijanje informacija o prevari bilo gde u organizaciji zainteresovana je najviša uprava i oni treba u ranoj fazi da budu upozoreni o tipu i karakteristikama prevare na koju se sumnja, pre nego što dođe do negativnog publiciteta. Rano izveštavanje daje najvišim zvaničnicima priliku da obezbede početne podatke na osnovu toga kako će se istraga voditi i da donesu ključne odluke u pogledu vođenja slučaja. Uobičajeno je da se slučajevi ne napuštaju bez saglasnosti uprave. Obaveštavanje uprave će i njoj omogućiti da sazna o nedostacima kontrola koje su dovele do nepravilnosti.

Jednom kada se o prevari izvesti ili se ona otkrije i kada zainteresovane strane smatraju da bi ona mogla stvarno postojati, potrebno je o tome izvestiti davaoca osiguranja u skladu sa odredbama postojećih garancija, naravno ukoliko je slučaj osiguran kao što je npr. osiguranje novca od krađe u bankama. Kompanija – izdavalac garancije može da pomogne istrazi u utvrđivanju mera koje treba preduzeti na osnovu dostupnih dokaza. Izveštaj takođe treba poslati pravnom savetniku i svim specijalnim istražiteljima u organizaciji, kao što je grupa za prevenciju gubitka. Naravno, i direktora interne revizije treba obavestiti o svim sumnjama na prevaru.

U nekim slučajevima je potrebno obavestiti neposrednog supervizora i sve druge menadžere zaposlenog na kojeg se sumnja odnosi. U zavisnosti od prirode prevare na koju se sumnja, identifikovani zaposleni može privremeno biti oslobođen dužnosti, ili zato da pruži pomoć u istrazi ili da bi se sprečila dalja manipulacija. Generalno govoreći, osum-

njičenog zaposlenog ne treba obavestiti o sumnji dok se ne prikupe snažni dokazi. Dok se ta stvar još istražuje, zaposlenom se može dati drugi zadatak. Može biti neophodno da se evidencija koju vodi taj zaposleni stavi pod neposrednu kontrolu da bi se sprečila njena izmena ili uništenje. Međutim, zaposlenog ne treba optužiti za prevaru ili suspendovati dok organizacija nema jasan dokaz o nezakonitom postupku. U suprotnom se organizacija može smatrati odgovornom u sporu zbog prekida zaposlenja.

Čim se razmotre preliminarne činjenice potrebno je sačiniti akcioni plan i imenovati revizora ili istražitelja. Posebno je važno da istraga započne što je moguće pre da bi se sprečilo uništenje ili izmena evidencije, da bi se dobilo priznanje i prikupili dokazi koji se mogu koristiti u eventualnom sudskom sporu.

Interni revizori imenovani da vode istragu zbog prevare treba odmah da pokušaju da utvrde koju evidenciju i prateću dokumentaciju treba pregledati. Da bi se izbegla detaljna provera, može biti poželjno da se razgovara sa glavnim osobljem i svedocima pre započinjanja pregleda. Potrebno je da se razgovara o vrsti dokaza koji su neophodni da bi se slučaj dokazao, kako bi se obezbedilo dobijanje potrebnih podataka.

Treba pažljivo razmotriti koji su resursi potrebni. U mnogim slučajevima su potrebni profesionalni istražitelji zbog ispitivanja ili drugih faktora. Možda je potrebno razgovarati i sa pravicima. Kada se odluči ko će sve učestvovati u istrazi, potrebno je pažljivo definisati ulogu interne revizije i u smislu pomoći istrazi i zbog sastavljanja izveštaja.

10.10.4. Istraga zbog prevare

Kada je prevara otkrivena, mora da usledi kompletna istraga. Istraga zbog prevare se obavlja da bi se povratio izgubljeni iznos novca, da bi se počinioci otpustili ili kaznili, da bi se sprečilo njeno ponavljanje i da bi se nevine osobe oslobodile sumnje.

Istrage zbog prevare moraju da pruže dokaz o gubitku, nepoštenju i da omoguće pripremu za krivičnu prijavu. Istraga obuhvata:

- Razgovore i saslušanja
- Prikupljanje informacija
- Analizu dokumentacije i kompjuterskih fajlova
- Analizu odstupanja
- Vizuelno i audio posmatranje
- Dokaze forenzičara i veštaka
- Spoljne posete i proveru
- Proveru mesta i rotaciju osoblja

Istrage, takođe, moraju da razmotre mehanizam prevare

- Kako je počinjena?
- Koja evidencija je falsifikovana?
- Ko je umešan?
- Koja odstupanja postoje od uobičajenih procedura ili ponašanja?
- Zašto prevara nije otkrivena ranije?
- O koliko novca je reč?
- Koje preventivne mere treba preduzeti da bi se takva prevara sprečila?

Dokazi forenzičara i veštaka

Kada je potrebno da dokazi forenzičara i veštaka potkrepe slučaj, potrebno je tražiti savet stručnjaka. On može biti računovođa, stručnjak za kompjutere, grafolog, stručnjak za štampanje ili stručnjak za otiske prstiju. Oni daju svoje mišljenje o metodu manipulacije koji je korišćen, razlozima netačnih podataka na računima, vrsti slova korišćenim na dokumentaciji i konkretnim metodama rukovanja dokumentacijom.

Vođenje spora

Preduzeća mogu da traže restituciju i da ne vode sudski spor. Međutim, postoji dobar razlog zašto bi sve slučajeve prevare trebalo rešavati sudskim putem.

- Na osnovu presude suda može se tražiti naknada troškova, vraćanje sredstava i podnošenje odštetnih zahteva.
- Nevođenje spora daje nepoštenim osobama nezasluženu privilegiju kod konkurisanja za drugi posao.
- Ako ne bude kažnjen, lopov će gotovo sigurno ponoviti nečastan postupak.
- Sudski spor će odvratiti druga lica od sličnih postupaka.

10.10.5. Vođenje istrage

Pre početka istrage zbog prevare, interna revizija mora prvo da iskoordiniše napore svih uključenih strana. U individualnom slučaju to može da uključi interne revizore koji obavljaju različite testove, uključujući praćenje pisanih tragova; istražitelja koji obavlja razgovore, ispituje svedoke i prikuplja druge dokaze; pravnog savetnika koji daje tehničke savete i pomoć; i tužioca koji razmatra slučaj i daje smernice u vezi sa prikupljenim dokazima.

Ne postoje revizorske procedure koje su jedinstvene u slučaju prevare. Svaki slučaj je drugačiji i zahteva proučavanje i analizu kako bi se utvrdio najbolji pristup. U slučaju prevare sa prijemom potraživanja u kojoj je zaposleni evidentno skretao uplate i lično ih koristio u prvim mesecima godine, možda je potrebno tražiti potvrde od kupaca. U drugom slučaju koji uključuje krađu osetljive opreme, potrebno je fizički popisati zalihe, što nadgleda i usklađuje interna revizija. U oba slučaja interna revizija bi bila odgovorna za ispitivanje odabranih zaposlenih kako bi dobila objašnjenje okolnosti u kojima je došlo do prevare. Interna revizija se često mora oslanjati na procenu u odabiru najboljih procedura za prikupljanje dokaza, a mora biti i maštovita u pokušaju da otkrije falsifikovanje dokumentacije, potpisa ili dokaze o dosluhu. Potrebno je naglasiti da čim interna revizija započne sa istragom u vezi sa prevarom, uobičajena kooperativna uloga internog revizora da ocenjuje kontrole kao deo rutinske revizije se menja. Interni revizor sada preuzima dužnosti kao detektiv, prikupljajući dokaze kako bi se utvrdilo da li postoji prevara, ko je počinilac, koliki je obim gubitka i prikupljanje informacija o tome kako je prevara počinjena. Interna revizija mora da istraži sve nepodudarnosti, ne verujući objašnjenjima dok se ne dokažu, i mora rutinski sumnjati na moguć dosluh. Brzina je od suštinske važnosti u takvoj istrazi da bi se sprečilo uništenje evidencije i da bi se prikupili dokazi kako bi se svedoci mogli ispitati.

U ovakvim slučajevima interna revizija treba uvek da vodi računa da li je došlo do preusmeravanja sredstava kako bi se privatno koristila. Iako neki postupci zaposlenog mogu biti štetni i nisu u najboljem interesu organizacije, to ne mora da znači da je taj pojedinac stekao ličnu korist, što će otežati sudsko gonjenje. Transfere sredstava između računa i

sektora organizacije treba pažljivo proučiti, kao i lično podizanje sredstava u raznim forma- ma. Ove aktivnosti mogu predstavljati samo lošu procenu ili loše upravljanje, i ne moraju po svaku cenu ukazivati na prevaru.

Interna revizija treba da usmeri napore na one oblasti kod kojih postoji najveća vero- vatnoća da će pružiti dokaze u vezi sa prevarom na koju se sumnja. Da bi se uštedelo na vremenu i resursima, testove treba limitirati u pogledu detalja i naglasiti oblasti koje su u fokusu. Kada se utvrdi da je stvarno došlo do prevare, potrebno je ispitati počinioca kako bi se otkrile moguće dodatne prevare. Kako istraga napreduje, informacije dobijene na osnovu razgovora sa zaposlenima treba koristiti u utvrđivanju na čemu je naglasak revizije. Interna revizija treba da dobija odgovore na sledeća pitanja i u skladu sa tim da planira dodatni posao:

- Da li su ukradeni gotovina, hartije od vrednosti ili druga imovina?
- Da li se nezakonito prisvajanje može lako utvrditi ili zahteva ekstenzivno praćenje transakcija uvidom u evidenciju?
- Koja je dokumentacija i drugi dokazi potrebna da bi se dokazali manjci i namera počinjenja prevare?
- Od kada datira manjak?
- Da li evidencija pokazuje da je i ranije postojao manjak koji nije temeljno istražen ili je bio prikriven?
- Da li je uprava bila svesna da je počinjen ikakav prekršaj i da li je preduzela neke mere?
- Koliko lica je uključeno?
- Šta je poznato ili se može saznati o navikama i finansijskom stanju osumnjičenog?
- Da li podaci o osoblju ukazuju na verifikaciju istorijata zaposlenja?

Interna revizija mora da posveti izuzetnu pažnju pažljivom dokumentovanju svih ak- tivnosti i postupanju sa evidencijom na odgovarajući način. Ako predmet na kraju završi kao krivično delo, odbrana može da uništi pažljivo sakupljene dokaze ukazivanjem da neki dokument nije potpisan ili datiran, postavljajući pitanje kada je sačinjen ili tvrdnjom da kompjuterski fajl nije pravilno kopiran ukazujući na moguću izmenu evidencije. U više prethodnih poglavlja bilo je reči o pravilnim metodama sačinjavanja dokumentacije i o drugim revizorskim procedurama. U istrazi prevare interna revizija treba da bude krajnje oprezna i da se pridržava tih procedura.

10.10.6. Tehnike ispitivanja revizije u slučaju prevare

Intervjuisanje i ispitivanje zaposlenih i lica van organizacije je veoma važna procedura u vođenju istrage zbog prevare ili prevencije gubitka. Informacije dobijene od zaposlenih i drugih svedoka, ili od osumnjičenog počinioca su obično od suštinske važnosti za istragu. Interna revizija ili neko drugi zadužen za razgovore moraju pažljivo da ih planiraju kako bi dobili što više dokaza i kako bi njihov napor dao maksimalne rezultate. U većim organiza- cijama zadatak obavljanja razgovora se obično poverava odeljenju za prevenciju gubitka, ili nekome ko ima više iskustva u ovoj vrsti intervjuisanja. Međutim, od interne revizije se takođe često zahteva da pomogne u ovoj formi istražnih radnji. U manjim organizacijama zadatak u 100% slučajeva obavlja interna revizija.

Ako je istraga zbog prevare potekla na osnovu informacija od nekog drugog zaposlenog, sa tim izvorom treba razgovarati, ako je moguće, odmah nakon tvrdnji. Ako taj izvor želi da ostane tajan, treba biti krajnje oprezan kako bi se obezbedila potpuna tajnost izvora informacija. Ako izvor poseduje neki dokument koji potkrepljuje tvrdnje, treba ga tražiti u toku razgovora. Ako je tvrdnja generalna, izvor treba da uputi istražitelja na drugo osoblje ili evidenciju radi dobijanja više informacija. U nekim slučajevima tvrdnja treba da bude u pisanoj formi.

Zbog želje mnogih pojedinaca da ne budu upleteni, ili zbog straha od odmazde, direktan izveštaj o prevari drugog zaposlenog je neuobičajen u modernoj organizaciji. Zaposleni izveštavaju o takvim pitanjima anonimnim porukama višoj upravi ili čak putem neformalnih glasina u organizaciji.

Smernice za kažnjavanje u organizaciji snažno podstiču – i mnoge moderne organizacije su razvile mehanizme za to – zaposlene da o nedozvoljenim postupcima obaveštavaju anonimno i bez straha od odmazde. Uobičajen mehanizam za to je ili „vruća linija“, sistem besplatnog telefonskog poziva ili neka forma sistema dostavljanja poruka. Neke organizacije imaju i sistem formalnog nagrađivanja kako bi se zaposleni ohrabрили da prijavljuju prekršaje.

Svaki navod o prevari ili potencijalnom prekršaju, bilo da ga je zaposleni direktno prijavio, ili preko anonimnog mehanizma treba proceniti što je moguće pre. Interna revizija, prevencija gubitka, pravni poslovi ili bilo ko drugi odgovoran za delovanje nakon prijavljenog prekršaja treba preliminarno detaljno da oceni navod i da pregleda sve dostupne dokaze. Tim koji obavlja istragu zbog prevare treba zatim da utvrdi koji će koraci biti preduzeti, a oni mogu da uključe sledeće:

- *Treba odustati od daljih koraka jer su tvrdnje neosnovane.* Ponekad se prekršaj prijavljuje jer neko želi nekome da napakosti ili zato što neki postupak izgleda kao prekršaj u očima drugog zaposlenog. Njega treba smatrati izuzetkom od pravila, jer, ako se ništa ne preduzme, zaposleni neće videti nikakvu korist od prijavljivanja prevare.
- *Problem treba prepustiti upravi da preduzme administrativne mere jer izgleda da nije bilo namere da se počinji prevara.* Zaposleni je možda prijavljen zbog prekršaja u vezi sa kršenjem nekog pravila u obračunu putnih troškova zbog aljkavog vođenja evidencije ili pogrešnog shvatanja nekog pravila. Odgovarajuća reakcija bi mogla biti samo disciplinska mera.
- *Prijavljeni problem se smatra zloupotrebom ili štetnim postupkom uprave, a ne prevarom i potrebno je dati preporuke o poboljšanju procedura.* Ovo je situacija kada istražitelji pronađu potencijalni problem koji nije prevara. On može da rezultira detaljnom revizijom poslovanja sa nalazom i preporukama.
- *Preporučuje se puna istraga uz moguću tužbu na osnovu rezultata.* Tvrdnje mogu ukazivati na nameran prekršaj zaposlenog. Ovo je vrsta problema koji u početku ne deluje kao krivično delo, ali organizacija treba da pokrene istragu kako bi se sakupilo više dokaza.
- *Izgleda je počinjena ozbiljna prevara i potrebno je odmah tražiti primenu zakona i pravnu pomoć.*

Interna revizija ili drugi istražitelji u slučaju prevare treba što pre da odluče da li treba obavljati razgovore. Ako do toga dođe na početku ispitivanja, dobijene informacije mogu da pomognu ispitivaču u određivanju pristupa i u limitiranju obima sveobuhvatnog pregleda

knjiga i evidencije. Međutim, čak i ako se od svih strana zahteva tajnost, istražitelji se suočavaju sa rizikom curenja informacija o procesu istrage. Lica osumnjičena za prevaru tada mogu da unište evidenciju ili da preduzmu preventivne mere. U ovakvim slučajevima istražitelji mogu da obave preliminarne preglede i reviziju evidencije kako bi dobili informacije za obavljanje konkretnih razgovora. Ponekad je poželjno da se razgovor sa osumnjičenim osobama obavi na početku procesa, dok one još rade i nisu svesne da je povod za razgovor prevara. Kasnije, kako istraga napreduje, oni mogu biti nedostupni za davanje odgovora. U nekim slučajevima, međutim, može biti neophodno da se osumnjičeni zaposleni ukloni sa svog radnog mesta jer njegove obaveze uključuju poslove sa imovinom ili kontrolu evidencije i postoji mogućnost skrivanja prevare ili daljeg nezakonitog prisvajanja imovine. Ovo stavlja osumnjičenog zaposlenog u poziciju osobe koja mora da se brani i on ili ona može da zatraži pravnu pomoć pri čemu će mu/joj biti savetovano šta da kaže u razgovoru.

Ranije rešeni slučajevi podržavaju autoritet interne revizije ili nekog drugog imenovanog istražitelja u slučaju prevare da ispituje pojedince o dužnostima u organizaciji i aktivnostima tokom njihovog zaposlenja. Ova procedura se zasniva na odgovornosti zaposlenog prema organizaciji. Međutim, ako je zvanična istraga započela da bi se prikupili dokazi za tužbu, moraju se poštovati zahtevi da se osumnjičeni obavesti o njegovim/njenim pravima. Ako postoje bilo kakva pitanja u vezi sa time, potrebno je uvek konsultovati tužioca ili pravne savetnike. Organizacija može da izgubi sva prava na tužbu ako se stvar ne vodi pravilno i optužena osoba čak može da pokrene sudski spor protiv organizacije. Mnogi interni revizori su odrasli okruženi filmovima i romanima o privatnim detektivima. Oni mogu biti uzbudljivi ali takvu taktiku nikada ne treba primenjivati kao deo interne revizije u istrazi zbog prevare.

Da bi se obavio razgovor, interna revizija ili dugi imenovani istražitelji treba da pripreme pitanja koja će postavljati. Lice koje obavlja razgovor treba da bude spremno i na pozitivne i na negativne odgovore na ključna pitanja i treba da izbegava stvaranje utiska da je svrha razgovora traženje priznanja ili osuda. Poželjnije je da on ima ulogu nekoga ko samo traži istinu. Ispitivač treba da ima takta kada se odgovori na pitanje ne slažu sa dobijenim činjenicama, treba da ukaže na nedoslednosti i da traži dodatna objašnjenja. Lice koje ispituje u vezi sa istragom treba pažljivo da sluša šta lice koje se intervjuiše ima da kaže i da pitanja dovede u vezu sa transakcijama i dokumentacijom koja je predmet istrage. Veština ispitivača je često odlučujući faktor u dobijanju informacija koje se koriste u istrazi. Ključ za uspešan razgovor u vezi sa istragom je korišćenje jedne ili više tehnika oslanjajući se na sposobnost procenjivanja osumnjičenog i utvrđivanje pristupa koji će najbolje funkcionisati. Mnogi ispitivači u slučaju prevare pažljivo organizuju svoje intervju koristeći neka dobro strukturisana i dobro formulisana pitanja, kao na primer:¹²¹

- *Pitanja na koja se daje pun odgovor.* Ovaj tip pitanja je širok i nestrukturisan, dozvoljavajući ispitanicima da daju odgovore koje smatraju odgovarajućim. Namera ovakvih pitanja je da se uspostavi dobra komunikacija i da ispitanik iznese svoje stavove. Na primer, „Da li mislite da upravu brine kontrola zaliha u skladištu?“
- *Ponavljanje odgovora u formi pitanja.* Svrha ponavljanja odgovora je da se proveri da li ispitivač razume ono što je rečeno, a da se ispitanik ohrabri da nastavi. Ispitivač koristi odgovor koji je ispitanik upravo dao i parafrazira ga kao pitanje radi razjašnjenja. Na primer, „Kažete da službenik zadužen za poštu ponekad daje poštu računovođi bez provere potvrda o plaćanju?“
- *Pitanja kojima se traži konkretnije objašnjenje.* Svrha traženja konkretnijeg objašnjenja je dobijanje više konkretnih informacija. Od ispitanika se traži da nešto

121 Robert Moeller, Herbert Vitt, *Brink's Modern Internal Auditing*, New York, 1999, chapter 31, str. 29.

detaljnije objasni kada odgovori nisu dovoljni. Na primer, „Da li posedujete neke druge informacije koje mogu da objasne kako se to desilo?“

- *Pitanja sa ograničenim odgovorom.* Ovaj tip pitanja se koristi kada se želi da ispitanik da mišljenje na jedan ili drugi način. Primer je: „Da li evidentirate transakcije svaki dan ili čekate da se približi kraj meseca?“ Korišćenje ovakvih pitanja zahteva da ispitivač ima određeno znanje o predmetu. Ovaj metod je koristan kada se želi da ispitanik razmišlja o nekoliko alternativa da bi došao do zaključka.
- *Pitanja na koja se daje kratak odgovor.* Ovo je forma pitanja na koje je odgovor „da“, „ne“ ili „ne znam“. Ovaj tip pitanja ne donosi mnogo informacija i generalno govoreći manje je vredan od pitanja koja zahtevaju detaljne odgovore.

Kao deo istrage u vezi sa prevarom, poslodavac ima pravo da zahteva od osumnjičenog da pripremi pisanu izjavu u kojoj će objasniti svoje postupke, sa ili bez priznanja tvrdnji. Ova forma izjave će biti korisna kao dokaz kod traženja obeštećenja ili čak u sporu. Iako ne mora da sadrži priznanje, osumnjičeni treba da da svoju verziju činjenica. U nekim slučajevima osumnjičeni žele da formalno daju svoju verziju problema nakon obavljenih razgovora kada osumnjičeni ima utisak da ton i pravac pitanja mogu da dovedu do pogrešnog tumačenja razgovora i zbog toga osumnjičeni želi da preformuliše rečeno.

Svako priznanje, ako do njega dođe, mora da bude dobrovoljno, a ne dato pod pretnjom. Ispitivanje i naknadno priznanje mogu da odvedu do drugih prevara ili do drugih umešanih lica. U zavisnosti od ozbiljnosti prevare na koju se sumnja, tim za istragu u vezi sa prevarom treba da uključi u proces ispitivanja i članove pravne službe, pa čak i spoljne savetnike. Ovakav proces može da dovede do podnošenja krivične prijave protiv osumnjičenog, ili, ako su razgovor i aktivnosti nakon njega nepravilno vođeni, i do zahteva za odštetu protiv organizacije ili tužbom za klevetu i slično.

Istrage i ispitivanja u vezi sa prevarom ne treba olako shvatiti. Čak i ako je organizacija mala, sa ograničenim brojem zaposlenih ili bez funkcije prevencije gubitka, interna revizija treba da traži pomoć i savete spolja pre ispitivanja i saopštavanja tvrdnji. Iako je svrha ove aktivnosti da se otkrije počinilac prevare, istražitelji treba da budu veoma osetljivi kada su u pitanju prava optuženih lica. Uvek važi princip da se pojedinac smatra nevinim *sve dok se ne utvrdi da je kriv.*

10.10.7. Zaključenje revizije u vezi sa prevarom

Kod zaključenja revizije u vezi sa prevarom, bilo da je obavlja interna revizija ili neko drugi, interna revizija treba da napravi jasnu analizu internih kontrola koje su prekršene ili koje nisu bile dovoljno dobre da spreče ono što se desilo. Iako ne postoje kontrole koje mogu da spreče prevaru koja je rezultat dosluha među zaposlenima, interna revizija treba da se bavi sledećim opštim pitanjima:

- Da li su uzrok problema neefektivne interne kontrole ili kontrole koje nisu funkcionisale?
- Da li se vrsta počinjene prevare može desiti i negde drugde u organizaciji?
- Da li su dodatne preventivne kontrole ekonomski opravdane?
- Da li se predloženo proširenje kontrola uklapa u uobičajenu šemu poslovanja i da li će biti prihvaćeno, ili je to neizvodljivo?

- Kako se uobičajeni programi i procedure revizije mogu revidirati tako da otkriju prevaru ove vrste?

Na osnovu činjenica u ovom slučaju mora se doneti odluka da li će optuženi biti otpušten, da li će uprava voditi sudski spor i da li će uprava tražiti nadoknadu. Uz to, ako se protiv zaposlenog vodi spor i ne dokaže se njegova krivica, uprava mora da odluči o alternativnim strategijama za dalje delovanje.

Odluke da li voditi spor ili ne mogu da zavise o visine prevare, vrste krivičnog dela, vrste prikupljenih dokaza, i u nekim slučajevima od opterećenja tužioca i tekuće političke situacije. Veoma je frustrirajuće kada istražitelji ili revizor obave istragu u vezi sa prevarom, obezbede dokaze za tužioca, a podizanje optužnice bude odbijeno.

U slučajevima kada je imovina bila osigurana, npr. prenos novca, potrebno je konsultovati osiguravajuću kompaniju koja je dala osiguranje u pogledu restitucije. Ovo je generalno poželjno kako bi se smanjio gubitak. Pošto isplata odštete može da utiče na vođenje spora, tužilac i organizacija koja daje osiguranje treba da budu o svemu informisani.

Konačan posao o istrazi predstavlja prikupljene dokaze i zaključke do kojih se došlo, kao i pisanje izveštaja. Njime se uprava izveštava o preduzetim aktivnostima i služi kao osnova za donošenje odluke kako postupiti u slučaju zaposlenog. On uključuje i opis procesa počinjenja prevare. Takođe je potrebno uključiti iznos i datum svake stavke zbog organizacije koja daje osiguranje. Dokaze treba zadržati kako bi mogli biti korišćeni u sporu ako je potrebno. Izveštaj može da uključi i identifikaciju uzroka prekršaja. Ako su postojale slabosti u kontrolama, potrebno je dati preporuke za korektivne mere. Generalno govoreći, ovakav tip pisanog izveštaja o prevari treba da sadrži sledeće elemente:

- Izvor koji je otkrio prevaru, bilo da je reč o redovnoj reviziji, žalbi, anonimnoj informaciji ili priznanju.
- Priroda prevare, da li se radi o krađi ili nezakonitom prisvajanju sredstava.
- Izvor prevare, da li je to zaposleni, menadžer, spoljni saučesnik ili neka kombinacija koja je delovala u dosluhu.
- Procenjeni gubitak nastao zbog prevare naveden kao iznos utvrđen revizijom, iznos na koji se sumnja ili iznos koji je priznat.
- Metodi koji su korišćeni da bi se prevara prikrila, kao što je krivotvorenje ili nepravilna evidencija.
- Vreme trajanja prevare.
- Uticaj prevare na finansijske izveštaje organizacije i kako će gubitak ili potencijalni gubitak biti prijavljen.
- Metoda sprečavanja ili kontrole nedostatka u budućnosti, kao i preporuke za buduće delovanje.
- Vođenje sudskog spora kao rezultat prevare, da li se od njega odustalo ili predstoji, da li je doneta presuda ili je rešen restitucijom.

Ovakva vrsta izveštaja o prevari treba da bude poverljiva i ne treba da bude uobičajeni proces izveštavanja od strane interne revizije. Njegova svrha je da obavesti višu upravu o prirodi prevare i šta se može u budućnosti učiniti da se to više ne ponovi. Ovakav izveštaj može da bude interesantan i komitetu za reviziju upravnog odbora ako je prevara znatnog obima. Materijali u ovom izveštaju mogu predstavljati osnovu za pitanja i odgovore izveštača

ili drugih u vezi sa prirodom prevare. Međutim, ako je prevara velika i značajna, potrebno je konsultovati pravne savetnike i stručnjake za odnose sa javnošću pre pripreme sažete verzije za lica van kompanije.

10.10.8. Izveštaji o prevari

O pitanjima prevare ne treba izveštavati u uobičajenom revizorskom nalazu i preporukama redovnih izveštaja o reviziji. Iako su revizorski izveštaji za isključivu upotrebu lica obuhvaćenih revizijom i njihove uprave, zahvaljujući fotokopirima izveštaj o reviziji može lako da postane polujavni dokument dostupan drugim članovima upravljačkog tima. Revizor obično opisuje činjenice, obrazlaže šta nije dobro i zaključuje sa preporukom za poboljšanje. Istraga u vezi sa prevarom je drugačija. Iako formalna funkcija bezbednosti najbolje odgovara istragama, u malim organizacijama se od internog revizora često zahteva da obavi istragu povezanu sa prevarom kako bi utvrdio činjenice i prezentovao rezultate te istrage odgovarajućim nivoima uprave.

Iako formalan izveštaj revizije neće biti objavljen, interna revizija treba na isti način da obavi i razgovor. Ako se radi o nekoj drugoj značajnoj promeni, radne listove i druge materijale treba pripremiti detaljnije nego što se to radi kod konvencionalnih internih revizija. Na primer, bila bi dobra ideja da se vode beleške razgovora sa licima čiji je posao obuhvaćen revizijom kako bi se zabeležila pitanja i odgovori. Ovi radni listovi mogu da završe kao dokaz u sudskom postupku i sve detalje istrage treba dokumentovati.

10.11. ULOGA INTERNE KONTROLE U FUNKCIJI PREVENCIJE I OTKRIVANJA PREVARE

Osnovni mehanizam za sprečavanje prevare je adekvatna i efikasna interna kontrola. Loš koncept kontrole ili nedostatak kontrole stvara priliku za prevaru. Primarnu odgovornost za uspostavljanje i održavanje interne kontrole treba da ima rukovodstvo organizacije. Ono je posebno odgovorno za uspostavljanje adekvatnog kontrolnog okruženja i kontrolnih aktivnosti koje će sprečiti i otkriti prevaru u visoko rizičnim područjima, kao što su novčane transakcije, područja visoke vrednosti, disperzivne lokacije preduzeća.

Dobro koncipiran sistem interne kontrole ne treba da dozvoli prevaru, bilo internu ili eksternu. Odgovornosti internog revizora u pogledu otkrivanja prevara su da razmotri rizike prevare i oceni koncept kontrole. Rukovodstvo ili upravni odbor preduzeća mogu tražiti od internog revizora da da mišljenje o sistemu interne kontrole organizacije koje je relevantno za prevare. U tom cilju interni revizori treba da imaju dovoljno znanja u vezi prevara, posebno u vezi indikatora koje ukazuju na prevaru.

Činjenica je da je prevara uvek neočekivana i iznenađenje za menadžment. Ona je uvek simptom slabosti u strukturi interne kontrole. Prevare čine zaposleni koji su u organizaciji dugo vremena, a može je počiniti i zaposleni sa besprekornom službom. Ona može biti prosta kao što je recimo krivotvorenje nečijeg potpisa ili tako složena da uključuje više od jedne osobe unutar ili izvan organizacije.

Kako prevara izgleda? Zamislite virus gripa koji polako prodire u naše telo i inficira ga a mi ga ne vidimo i ne primećujemo. Simptomi mogu biti muka, visoka temperatura,

groznica, bolovi, glavobolja, povraćanje itd. Neki se oporave posle uzimanja Paracetamola ili antibiotika, za neke ljude posledice su fatalne – oni se ne oporave. Virus se prilagođava i novi problemi se stalno pojavljuju.

Prevara je jedan takav virus a lek su moćne interne kontrole, podrška menadžmenta i procedura protiv prevare/kriminalne radnje/korupcije. Paracetamol i antibiotici se mogu koristiti kao preventiva ili za lečenje. Slično tome, procedura protiv prevare i korupcije treba da ima i preventivni i korektivni aspekt.

Odsustvo ili neuspeh ključnih struktura ili aktivnosti kontrole, kao što je razdvajanje dužnosti, odobrenja, potvrđivanja, usaglašavanja i preispitivanja poslovnog učinka su ključni uzroci prevara. Nedostatak dodeljivanja dužnosti je posebno imao veliku ulogu u vezi sa određenim gubicima koji su se pojavili u kompanijama i bankama.

Prevare su zatvorile mnoge velike kompanije i banke. Enron je takva jedna kompanija, posle koje je nastao Sarbanes-Oxely zakon i njegov značajni Odeljak 404 posvećen sistemu interne kontrole. Setimo se, zatim, prevare i gubitka od 5.000.000.000 evra u Societe Generale banci 2008. godine. Njen uzrok je bio nefunkcionisanje sistema internih kontrola – dileru pri prelasku iz back office u front office nisu bile poništene šifre, što mu je omogućilo da napravi ogroman gubitak. Drugi klasični primer loše interne kontrole je slučaj Barings banke. Opet se nije poštovala procedura razdvajanja dužnosti, već je diler radio u front office i back office.

Krizna situacija u svetu i zemlji podstiče prevare na svim nivoima društva. Jedini način sprečavanja i otkrivanja prevara je dobro dizajniran sistem interne kontrole čije se funkcionisanje treba adekvatno nadgledati. Efekte u sprečavanju i otkrivanju prevara treba tražiti i kroz uspostavljanje zakona koji obavezuju na efektivan i efikasan sistem interne kontrole. Dobro dizajniran i implementiran okvir interne kontrole u jednoj kompaniji omogućuje joj postizanje svojih ciljeva.

10.12. ODGOVORNOST ZA UPRAVLJANJE RIZIKOM OD PREVARE

10.12.1. Dodela obaveze upravljanja rizikom

Primarna odgovornost za sprečavanje, otkrivanje i ispitivanje prevara je na rukovodstvu koje takođe ima odgovornost da upravlja rizikom od prevara. Mnoge organizacije imaju namensku internu funkciju „zaštite” sa odgovornošću da upravlja istraživanjima prevara. Ovu funkciju može da pomaže interna revizija. Međutim, ako organizacija nema poseban organizacioni deo za prevare neophodno je nekome dodeliti obavezu za celokupno upravljanje rizikom od prevare i za upravljanje aktivnostima na sprečavanju prevare.

Svi koji su odgovorni za upravljanje resursima treba da budu svesni rizika povezanih sa prevarom. U većini slučajeva krajnja odgovornost za rizik od prevare leži na direktoru računovodstva, iako konkretna odgovornost za upravljanje rizikom od prevare može biti poverena odgovarajućoj funkciji za upravljanje rizikom. Tamo gde je to odgovarajuće, odgovorno lice treba da bude u vezi sa komitetom za upravljanje rizikom i/ili komitetom za reviziju kako bi se obezbedilo da postoji doslednost u bodovanju rizika od prevare i u aktivnostima preduzetim da bi se njime upravljalo. Međutim, neki rizici od prevare zahtevaju dnevno upravljanje i zato je važno da se, jednom kada su identifikovani, dodeli obaveza

upravljanja konkretnim rizicima na odgovarajućim nivoima organizacije. Utvrđivanje odgovornosti i obaveze za konkretne rizike od prevare je neophodno da bi se:

- podstakla kultura svesti o riziku od prevare u celoj organizaciji,
- obezbedilo da rizik od prevare bude dobro kontrolisan, i
- stvorio okvir za izveštavanje o upravljanju rizikom od prevare višoj upravi.

U svakoj organizaciji direktor računovodstva je lično odgovoran za organizaciju i upravljanje rizikom u njoj. Okvir delegiranja na najvišem nivou je ključan da bi se obezbedilo da odgovornost i ovlašćenje za implementaciju kontrole budu jasni. Potrebno je uvesti mehanizam izveštavanja direktora računovodstva (direktora upravljanja rizicima) o rizicima. Upravljanje rizicima od prevare (unutrašnji i spoljni rizici od prevare) je deo upravljanja svim drugim rizicima i na njega se primenjuju isti principi.

Ukupnu odgovornost za upravljanje rizikom od prevare, tamo gde ne postoji funkcija upravljanja rizicima, ako se poveri odgovarajućem visokom rukovodiocu, npr. direktoru finansija, može da bude i formalno delegirana. Njegova konkretna odgovornost će u određenoj meri zavistiti od nivoa rizika od prevare kojem je organizacija izložena, ali ona mora da uključuje i nešto od sledećeg:

- Stvaranje profila rizika od prevare i obavljanje godišnjih analiza rizika od prevare povezanih sa svakim od ključnih organizacionih ciljeva kako bi profil rizika bio aktuelan;
- Utvrđivanje efektivne politike sprečavanja prevare i plana reagovanja na prevaru, srazmerno nivou rizika od prevare identifikovanog u profilu rizika od prevare;
- Utvrđivanje odgovarajućih ciljeva prevare;
- Projektovanje efektivnog kontrolnog okruženja kako bi se sprečila prevara, srazmerno profilu rizika od prevare;
- Utvrđivanje odgovarajućih mehanizama za:
 - izveštavanje o pitanjima rizika od prevare;
 - izveštavanje direktora računovodstva o slučajevima prevare;
 - izveštavanje izvršnog odbora u skladu sa politikom organizacije, i
 - koordinaciju uveravanja o efektivnosti politika sprečavanja prevare u skladu sa Izjavom o internoj kontroli.
- Veza sa komitetom za upravljanje rizikom i/ili komitetom za reviziju u skladu sa potrebama – ako organizacija ima komitet za upravljanje rizikom, bilo bi dobro da izveštaji stižu do direktora računovodstva preko tog komiteta. Takođe, može da bude korisno ako se od komiteta za reviziju traži da redovno razmatra pitanja upravljanja rizikom i značajne slučajeve prevare;
- Obezbeđivanje da je svo osoblje upoznato sa politikom sprečavanja prevare u organizaciji i da zna šta je njegova odgovornost u vezi sa sprečavanjem prevare;
- Razvijanje okvira veština i kompetentnosti na osnovu iskustva;
- Obezbeđivanje da se određenom osoblju daje mogućnost odgovarajuće obuke za sprečavanje prevare, kao i mogućnost profesionalnog razvoja kako bi se ispunili definisani ciljevi u pogledu kompetentnosti;
- Obezbeđivanje brzih istraga u slučaju prevare;
- Preduzimanje odgovarajućih zakonskih i/ili disciplinskih mera protiv počinilaca prevare;

- Obezbeđivanje preduzimanja određenih mera kako bi se u budućnosti minimizirao rizik od sličnih prevara.

10.12.2. Uloge i odgovornosti izvršnog odbora

Primarna odgovornost za sprečavanje, otkrivanje i ispitivanje prevara je na rukovodstvu koje takođe ima odgovornost da upravlja rizikom od prevara. Mnoge organizacije u svetu imaju sada namensku internu funkciju „zaštite” sa odgovornošću da upravlja istraživanjima prevara. Ovu funkciju može da pomaže interna revizija.

Izvršni odbor je odgovoran za:¹²²

- Korporativnu politiku u vezi sa tolerancijom prevara, koja se bavi dešavanjem prevara i postavlja odgovornosti i mere za ublažavanje rizika od prevara;
- Obaveštavanje odgovarajućih zakonodavnih vlasti o relevantnim prevarama;
- Ratifikovanje politike, strategije za ublažavanje i plana za reagovanje;
- Korporativnu etiku, postavljajući pravilnu etiku i politike;
- Ocenu rizika i izloženosti riziku;
- Adekvatnu i efikasnu internu kontrolu;
- Adekvatnu i efikasnu internu reviziju.

Nadzor i praćenje implementacije konkretnih akcija, kako bi se smanjio rizik od prevare, koje je utvrdio izvršni odbor zahteva sistem. Potrebno je doneti detaljan raspored za svaku stavku koja zahteva delovanje, a izvršnom odboru treba podnositi redovne izveštaje o napretku. Osnovno je da taj raspored nadzire komitet za upravljanje rizikom, ako u organizaciji postoji takvo telo, ili ako to telo ne postoji, onda komitet za reviziju, ili bilo koje drugo telo koje će obavljati nadzor i izveštavati izvršni odbor, odnosno višu upravu organizacije.

10.12.3. Poslovni menadžeri

Osim poveravanja ranije navedenih formalnih obaveza, svi ostali nivoi menadžmenta su odgovorni za: (a) implementaciju i održavanje efektivnih kontrola kako bi se sprečila prevara, srazmernih profilu rizika od prevare, i (b) obezbeđivanje usaglašenosti sa politikama sprečavanja prevare i plana reagovanja u slučaju prevare.

Linijsko rukovodstvo je odgovorno za upravljanje, kontrolu, izveštavanje i preduzimanje akcija u vezi sa rizikom od prevara uključujući:

- Postojanje procesa za sprečavanje i otkrivanje prevara;
- Primenu adekvatnih kontrola za sprečavanje prevara;
- Vođenje istraživanja u vezi sa prevarama;
- Nadgledanje istraživanja koje će obavljati specijalni stručnjaci u njihovo ime;
- Efikasno bavljenje pitanjima koje pokrene osoblje (uključujući preduzimanje odgovarajućih akcija koje će se baviti aktivnostima za koje se zna ili se sumnja da predstavljaju prevare);
- Uključivanje policije kada je to potrebno.

122 *Fraud Position Statement*, The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2003., p. 2.

10.12.4. Pojedinačni članovi osoblja

Pojedinačni članovi osoblja imaju važnu ulogu u borbi protiv prevare. Njihova odgovornost uključuje:

- Adekvatnu primenu operativnih procedura za zaštitu sredstava organizacije. Oni treba da pravilno koriste službene resurse i korporativna sredstava, bilo da se radi o gotovini ili platnim sistemima, računima ili poslovanju sa kooperantima i dobavljačima;
- Izveštavanje menadžmenta kada sumnjaju da je izvršena prevara. Oni moraju prevaru odmah prijaviti linijskom menadžeru ili drugim kanalima za dojavu prevare (npr. prijave pojedinaca) ako se sumnja da je prevara počinjena ili se primete sumnjivi postupci ili događaji.

10.12.5. Uloge i odgovornosti interne revizije

Osnovna komponenta angažmana internih revizora za potrebe uprave je njihova obaveza da pomognu da se zaštiti imovina organizacije. Revizori često obavljaju ovaj zadatak ocenjujući postojeće sisteme internih kontrola i dajući preporuke za njihovo poboljšanje. Kontrole često ne funkcionišu i na imovini nastaju gubici ili šteta kada se zaposleni, ne postupajući u dobroj veri, ne pridržavaju dobrih procedura kontrole. Ponekad zaposleni i druga lica namerno krše procedure kontrole zbog lične koristi ili iz drugih razloga. Time čine prevaru ili drugo nezakonito delo.

Moderan interni revizor treba da pristupi razmatranju potencijalne prevare sa određenim nivoom opreza i konzervativizma. Kada istražuju prevaru interni revizori nikada ne treba o sebi da razmišljaju kao o Agentu 007 ili nekom drugom detektivu. Standardi profesionalne prakse interne revizije pružaju dovoljno smernica o tome kako se prevara sprečava, otkriva, istražuje i kako se o njoj izveštava.

Nije primarna uloga interne revizije da otkrije prevaru, ali je to uloga koju mnogi očekuju da interna revizije preuzme. Zbog toga postoji jaz u očekivanjima koji je potrebno prevazići. Interna revizija nema zakonsku odgovornost za prevare, niti po standardima interne revizije, ali se od nje zahteva da obezbedi nezavisan dokaz o efikasnosti procesa koje je uvelo rukovodstvo za upravljanje rizikom od prevara. Sve dodatne aktivnosti koje obavlja interna revizija treba da budu u kontekstu i da ne nanose štetu ovoj primarnoj ulozi. Ona vrši proveru adekvatnosti aranžmana upravljanja rizikom od prevare i obezbeđenje da organizacija aktivno promoviše kulturu nečinjenja prevare.

Interna revizija pomaže u odvrćanju od prevare proverom i ocenom efektivnosti kontrole srazmerno obimu potencijalnog rizika u raznim segmentima poslovanja organizacije. Glavna odgovornost interne revizije je da obezbedi da uprava napravi analizu izloženosti riziku i identifikuje mogućnost prevare kao poslovnog rizika. Uloge koje interna revizija treba da ima obuhvataju sledeće:¹²³

- Ispitivanje uzroka prevara;
- Ispitivanje da li je rukovodstvo uspostavilo kontrole za sprečavanje prevara i procese za njihovo otkrivanje;

123 *Fraud Position Statement*, The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2003., p. 3.

- Davanje preporuka za unapređenje ovih procesa;
- Savetovanje komiteta za nadzor o tome koji, ako postoji, pravni savet treba tražiti ukoliko treba sprovesti istragu;
- Uključiti znanje i ekspertizu specijaliste da pomogne kod istraživanja prevara, ili voditi istraživanja gde je to potrebno i ako to zahteva menadžment;
- Povezivanje i kontaktiranje sa timom za istraživanja;
- Reagovanje na signale odnosno upozorenja;
- Razmatranje rizika od prevara u svakoj reviziji;
- Posedovanje dovoljno znanja da utvrdi indikatore prevara;
- Pomaganje kod obuke u korporaciji.

Uprava je odgovorna za vođenje istrage zbog prevare, ali se od interne revizije može zahtevati da pomogne u tome, a u nekim organizacijama ona može imati obavezu vođenja istrage. Istraga u slučaju prevare je oblast koja zahteva stručno znanje i tamo gde je ta obaveza poverena internoj reviziji, ona mora da razvija i održava odgovarajući nivo stručnosti.

Primarna odgovornost da se obezbede odgovarajući procesi upozorenja je na menadžmentu a uloga interne revizije može biti da izvrši pregled tih procesa. U nekim slučajevima interna revizija može da ima odgovornost da istražuje tvrdnje i navode koje dolaze od onih koji šalju signale, mada se može koristiti neka spoljna firma kao punkt za kontakte sa osobama koje vrše upozorenja i šalju signale da bi se sačuvala njihova anonimnost. Dobra je praksa u većim organizacijama da one imaju sisteme sa dobrim publicitetom za izveštavanje o prevarama.

Ukoliko istraga pokaže dokaz o kriminalnoj aktivnosti interni revizor mora da prodiskutuje o ovom pitanju sa menadžmentom. Moguće je da menadžment ne bude voljan da prihvati javno da su bili prevareni, posebno ako su zabrinuti za uticaj na njihovo poslovanje. Međutim, odgovornost za odlučivanje o tome da li se o takvim slučajevima obaveštava policija, je na menadžmentu. Treba konsultovati zakon da li postoji obaveza o obaveštavanju policije o kriminalu ili drugih tela za primenu zakona.

Pitanja koja treba interni revizor i izvršni odbor da razmotre pre nego što budu uključeni u istragu o prevarama:

- Da li je potrebno da interna revizija bude uključena u ovu vrstu posla i, ako je tako, do kog nivoa?
- Da li interna revizija poseduje potrebne istraživačke sposobnosti?
- Da li interna revizija dovoljno poznaje zakon?
- Kada je pravi trenutak da se uključi policija?¹²⁴

Odgovori na ova pitanja će se razlikovati zavisno od stava koji je svaka organizacija usvojila u vezi sa pitanjima prevara. Međutim, uopšteno, specijalno obučeni pojedinci treba da preuzmu istragu prevara. U mnogim slučajevima to ne bi bili interni revizori, već bi to bile posebne jedinice za istraživanja ili eksterni eksperti angažovani za ovu svrhu. Interni revizori treba da prođu kroz specijalnu obuku koja je neophodna da bi im omogućila da preuzmu istraživanja o prevarama, gde je to potrebno.

124 Dobro bi bilo da interni revizori poznaju Krivični zakonik i Zakon o praničnom postupku.

10.12.6. Odbori za reviziju

Odbor (Komitet) za reviziju treba da izvrši pregled aranžmana kojima osoblje kompanije može, u tajnosti (u poverenju), da ukaže na moguće nepravilnosti u pitanjima finansijskog izveštavanja, finansijske kontrole ili nekih drugih pitanja. Cilj odbora za reviziju treba da bude da osigura da postoje aranžmani za proporcionalno i nezavisno istraživanje takvih stvari i za odgovarajuću aktivnost praćenja, i da sva pitanja i problemi koji su relevantni za njegove sopstvene odgovornosti budu predmet njegove pažnje.

10.12.7. Policija

Policija može:

- da istražuje povezanosti sa prekršajima;
- da da savete za sprečavanje;
- da da savete u vezi sa radom pre istraživanja;
- da vodi dijalog sa menadžmentom ili internom revizijom za vreme istrage.

Istraga prevare ne predstavlja prioritet za policiju sem ako se ne radi o većim sumama ili slučajevima višeg profila. Ovo verovatno vodi ka većem angažovanju interne revizije u istraživanjima.

Pitanja za proveru znanja

- Navedite definiciju prevare?
- Oblasti podložne prevarama.
- Navedite vrste finansijskih prevara?
- Nabrojte lične karakteristike koje ukazuju na ponašanje koje vodi prevari?
- Objasnite neke šeme (planove) prevare.
- Koja tri faktora dovode do prevare?
- Šta je najčešći motiv koji dovodi do prevare?
- Navedite identifikatore prevara?
- Objasnite procenu rizika od prevare.
- Objasnite određivanje prioriteta rizika.
- Objasnite tri modela rizika od prevara.
- Koji uslovi povećavaju rizik od prevare?
- Kako se zovu lica čija je isključiva nadležnost istraživanje prevara?
- Koja je uloga interne revizije u pogledu prevara?
- Koja je odgovornost izvršnog odbora?
- Koja je uloga linijskog menadžmenta u odnosu na prevare?
- Objasnite procedure interne revizije.
- Opišite tehnike vođenja istrage.
- Objasnite ulogu i značaj internih kontrola u sprečavanju i otkrivanju prevara.
- Šta sadrži izveštaj o prevari / struktura izveštaja?
- Koji standard interne revizije reguliše prevaru?



XI glava

Odnos interne revizije sa drugim učesnicima korporativnog upravljanja

CILJEVI UČENJA

Nakon izučavanja ovog poglavlja trebalo bi da razumete:

- Delokrug interne revizije
- Delokrug eksterne revizije
- Razlike i sličnosti između dve revizije
- Uloge i odgovornosti interne i eksterne revizije
- Uloge direktora interne revizije i Odbora za reviziju u koordinaciji
- Efikasnost koordinacije
- Koordinaciju baziranu na standardima interne revizije, Međunarodnim standardima revizije i SAS No. 65
- Definiciju odbora za reviziju
- Mesto i ulogu odbora za reviziju u korporativnom upravljanju
- Formiranje odbora za reviziju
- Nadležnosti odbora za reviziju prema internoj reviziji
- Informativnu i savetničku ulogu interne revizije
- Načine izveštavanja odbora za reviziju
- Oblike komuniciranja odbora za reviziju i interne revizije
- Odnose interne revizije sa menadžmentom
- Rešavanje konflikata sa subjektom revizije

11.1. KOORDINACIJA IZMEĐU INTERNIH I EKSTERNIH REVIZORA

Mnoge organizacije istovremeno koriste usluge interne i eksterne revizije. Uz poštovanje sličnosti i razlike njihovog delokruga, postoji potreba koordinisanja njihovog rada u cilju što adekvatnijeg pokrivanja usluga uveravanja i savetodavnih usluga, a svođenja dupliranja poslova na minimum. Iako svaka od ovih dveju različitih revizorskih funkcija ima veoma različite odgovornosti, postoje zajednički ciljevi koji obezbeđuju osnovu za saradnju između njih. Koordinisanje je podržano profesionalnim standardima interne i eksterne revizije. Glavna odgovornost za koordinaciju pripada odboru za reviziju i direktoru interne revizije.

Delokrug rada interne revizije podrazumeva sistematičan, disciplinovan pristup proceni i unapređenju adekvatnosti i efikasnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja organizacijom. S druge strane, delokrug rada eksterne revizije odnosi se na reviziju finansijskih izveštaja organizacije i davanje uveravanja da su oni istiniti i objektivni. Iako su interna i eksterna revizija dve različite profesije, postoje i mnoge sličnosti između njih, zbog čega je potrebno vršiti koordinaciju rada ovih profesija. I jedna i druga revizija koristi usluge one druge, a takođe u određenim slučajevima jedna drugoj ocenjuju rad. Sa gledišta interne revizije parametre za ocenjivanje uspostavlja međunarodni standard interne revizije za profesionalnu praksu 2050, a sa gledišta eksterne revizije međunarodni standard revizije 610. U tom smislu valja sagledati oblasti saradnje interne i eksterne revizije i kriterijume koji se pri toj saradnji koriste, i šta treba učiniti da bi koordinacija bila efektivna i efikasna.

U ovom članku diskutuje se o pristupima kako da interni revizori uspostave bolje radne odnose sa eksternim revizorima i razmatra se njihova uloga u skladu sa standardima interne i eksterne revizije. Mađa interna revizija ne može da diktira eksternim revizorima do kojeg nivoa oni treba da koordiniraju svoj rad, rukovodstvo i bord direktora (njegov odbor za reviziju) će obično odobravati ovu saradnju. Interna revizija svakako ne može da zastupa eksterne revizore kompanije, ali može da pokuša da razume njihove specijalne potrebe, zahteve i probleme da bi se postigao efikasan koordinisani rad na reviziji.

11.1.1. Delokrug internih i eksternih revizora

Velika većina internih revizora prvobitno se bavila eksternom revizijom. To stečeno iskustvo obezbeđuje značajnu obuku pri razvoju programa revizije, oceni sistema, analiranju transakcija, pronalaženju grešaka i pripremi radnih dokumenata. Ali ukoliko se u projektima interne revizije primenjuju tehnike eksternog revizora, rezultati mogu biti nedelotvorni. Takvi revizori mogu promašiti poentu celokupne revizije. Aktivnosti ove dve discipline, interne i eksterne revizije, mogu se preklapati u oblasti provere računovodstvene kontrole. Ali razlike su ipak mnogo veće od sličnosti zbog toga što su im ciljevi različiti.

Primarna odgovornost **eksternih revizora** je provera finansijskih izveštaja organizacija. Namera im je da odrede da li iskazi istinito prikazuju finansijski položaj organizacije i rezultate njenih aktivnosti za određeni period. Takođe, moraju se uveriti da su izveštaji sastavljeni u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim načelima, da se primenjuju isti principi kao i prethodne godine i da je imovina očuvana.

Interni revizori imaju drugačiju funkciju. Ona je šira i dublja nego kod eksternih revizora. Njihova uloga je da snabdevaju menadžere širom organizacije sa informacijama koje su

im potrebne da bi efektivno ispunili svoje obaveze. Interna revizija postupa kao nezavisna aktivnost provere operacija merenjem i ocenom adekvatnosti kontrola, kao i efektivnosti i efikasnosti izvršenja.

Interna i eksterna revizija su u osnovi dve klase pružalaca usluga uveravanja, koje se razlikuju po interesnim stranama kojima služe, njihovom nivou nezavisnosti od aktivnosti za koje obezbeđuju uveravanje i po obimu tog uveravanja.

Interne provere računovodstvenih kontrola su bitne i interni revizori moraju biti uključeni u njih, ali to nije njihov jedini zadatak. Gubici koji su prouzrokovani slabom proizvodnjom, inženjeringom, marketingom, ili loše organizovanim inventarom, mogu biti mnogo veći od gubitaka koji su posledice finansijskih pronevera. Kontrola finansijskih aktivnosti je znatno poboljšana tokom godina, što se ne može reći i za ostale kontrole koje se vrše u organizaciji. Pronevere štete firmi, ali neprikladno upravljanje njenim dobrima može je dovesti do bankrota. U tome leži jedna od osnovnih razlika između eksterne revizije i moderne interne revizije; prva je usko fokusirana, a kod druge je delokrug mnogo širi.

Povrh toga, pažnja eksternih revizora nije usmerena na štete i pronevere koje su malog obima kao i na one koje nemaju uticaja na finansijske pozicije. Sa druge strane, interni revizor vodi računa o svim vidovima šteta i pronevera, nezavisno od njihovog razloga i visine.

Interni i eksterni revizor moraju koordinirati svoje aktivnosti. Tehnike koje se koriste pri finansijskoj reviziji, kako internoj tako i eksternoj, mogu biti istovetne. Ali, kao što smo videli, njihove namere i rezultati mogu varirati. Rezultat svega je da imamo dve različite profesije koje moraju uzajamno da se respektuju i saraduju.

11.1.2. Uloge i odgovornosti

Odbor direktora, izvršni menadžment, interni revizori, kao i spoljni revizori, jesu kamen temeljac efikasnog korporativnog upravljanja. Uloge i odgovornosti svakog od ovih temelja često mogu da se pojavljuju donekle zamršeno, posebno u današnjoj poslovnoj areni sa povećanim brojem propisa i većim očekivanjima od korporativne odgovornosti.

Dok su eksterni revizori bili prvenstveno zainteresovani za reviziju finansijskih izveštaja, interni revizori su imali potrebu da procenjuju sveukupno poslovanje. Iz ovog koncepta su osnivači Instituta za interne revizore, koji je nastao 1941. godine, zaista želeli da postignu poseban identitet u odnosu na eksterne revizore. Oni su želeli profesiju koja se bavi pružanjem nezavisne revizije celokupnog poslovanja organizacije, a ne samo proveru svojih finansijskih poslova. Primarne razlike između internog i eksternog revizora su:

Tabela 13. Poređenje karakteristika interne i eksterne revizije

U VEZI SA:	INTERNA REVIZIJA	EKSTERNA REVIZIJA
1. Fokusiranost	Obezbeđuje usluge iz finansijske oblasti, operativne, uveravanja, savetovanja, upravljanja, kompjutera i prevara.	Pre svega vrši proveru finansijskih izveštaja.
2. Rukovodstvo	Administrativno izveštava rukovodstvo. Izgradnja odnosa u organizaciji radi utvrđivanja i rešavanja problema blagovremeno.	Izveštavanje rukovodstva o finansijskim pitanjima.
3. Odbor za reviziju	Podnosi izveštaje odboru za reviziju. Daje mišljenja u vezi sa rizicima u poslovanju organizacije, o finansijskim izveštajima, sistemu internih kontrola, i nivou usaglašenosti sa zakonima, propisima i politikama.	Potvrđuje odboru za reviziju ispravnost i tačnost finansijskih izveštaja. Ažurira objavljivanja o nerešenim računovodstvenim pitanjima i njihovom uticaju na organizaciju.
4. Standardi	Prati IIA standarde za profesionalnu praksu interne revizije.	Primenjuje međunarodne računovodstvene i revizijske standarde.
5. Pristup	Vrši prilagođavanja pristupa kako bi se na najbolji način zadovoljili ciljevi pojedinačnih zadataka.	Obično prati utvrđen pristup zasnovan na prethodnom radu.
6. Ograničenja	Pokazuje organizacionu samostalnost i objektivnost u pristupu radu, ali nije nezavisan od organizacije.	Nezavisan je u svom radu.
7. Rezultati	Utvrđuje probleme, daje preporuke i pomaže u donošenju odluka.	Ispunjava zakonske zahteve i potrebne korekcije da bi se postigla finansijska tačnost. Ne traži da utvrdi uzrok grešaka.
8. Kontrola	Ocenjuje kontrole za finansijsko i operativno usaglašavanje na nivou procesa.	Ocenjuje pouzdanost internih kontrola u pogledu informacija koje ulaze u finansijske sisteme.
9. Rizik	Utvrđuje i kvalifikuje ključne rizike u poslovanju da bi se ocenila verovatnoća njihove pojave i uticaja na poslovanje. Daje odgovarajuće preporuke kao rezultat ocene rizika.	Utvrđuje ključne transakcije i njihovu izloženost riziku za svrhu finansijskih izveštaja.
10. Prevare	Direktno je zainteresovan za sprečavanje prevara u bilo kom obliku ili obimu u bilo kojoj aktivnosti pregleda. Preduzima korake u otkrivanju prevara u programima revizije i istražuje tvrdnje o prevari.	Ne vrši reviziju za svrhu prevara. Uzgred se bavi prevencijom i otkrivanjem prevara, ali ga se direktno tiče ovo pitanje ako prevare materijalno utiču na finansijske izveštaje.
11. Preporuke	Daje rukovodstvu preporuke u izveštajima o reviziji radi preuzimanja korektivnih mera.	Daje preporuke kontroloru radi preduzimanja korektivnih mera. Mere koje se preduzimaju su diskreciono pravo finansijskog rukovodstva.
12. Praćenje	Prati klijente kako bi obezbedio da se obavi posao u dovoljnoj meri radi donošenja odluke u vezi sa problemima.	Ograničava praćenje pre svega na finansijske oblasti.

13. Nezavisnost	Nezavisan je od aktivnosti koje proverava, ali je spreman da odgovori svim potrebama i željama menadžmenta.	Nezavisan je od menadžmenta i odbora direktora.
14. Učestalost	Kontinuirano obavlja aktivnosti pregleda.	Periodično pregleda evidencije koje podržavaju finansijsko izveštavanje – obično jednom godišnje.
15. Obuhvatnost	Poznaje procese i utvrđuje uzroke nepravilnosti i daje preporuke.	Sagledava tačnost i objektivnost izveštaja.
16. Korisnici	Pomaže menadžmentu preduzeća.	Eksterna revizija je instrument zaštite vlasnika kapitala.
17. Složenost	Interna revizija je znatno složenija, jer pored znanja iz oblasti revizije (standardi) moraju da imaju i dobro poznavanje radnog procesa i organizacije rada samog preduzeća.	Ne utvrđuju uzroke nepovoljne finansijske situacije, niti daju predloge poboljšanja radnog procesa.

I eksterni i interni revizori primenjuju slične metode kada je u pitanju dokumentacija, i imaju sličan opšti pristup klijentima. Ključne razlike u ovim dvema profesijama odnose se na osnovni razlog za dobijanje usluga. Za eksterne revizore pokretačka snaga su eksterni regulativni zahtevi za nezavisno potvrđivanje objektivnosti finansijskih informacija koje se daju akcionarima i finansijskoj zajednici. S druge strane, interne revizore pokreće želja rukovodstva da se koncentrišu na procese koji se odvijaju unutar organizacije da bi obezbedili tačnost, efikasnost i efektivnost poslovanja.

11.1.3. Nivoi odnosa između interne i eksterne revizije

U skladu sa Institutom za standarde za interne revizore koji se odnose na profesionalnu praksu interne revizije, koordinacija rada interne i eksterne revizije spada u odgovornost rukovodstva za reviziju (CAE – direktora interne revizije). Pravilna koordinacija treba da obezbedi adekvatnu reviziju i da svede na minimum dupliranje napora.

U izveštaju fondacije IIA za istraživanja, *Koordinacija ukupnih revizijskih poslova: odnos između internih i eksternih revizora*, utvrđuju se četiri nivoa odnosa između internih i eksternih revizora. Ključne osobine svakog od ovih nivoa ukazuju upravo na to kako blisko ove dve funkcije mogu da saraduju.

Ovde se obrađuje prvi, najniži, nivo učešća – „koegzistencija“. Na ovom nivou interni i eksterni revizori obavljaju potrebne misije. Oni nezavisno razvijaju i obavljaju analizu rizika, planiranje revizije i izvršavanje plana revizije, kao jasno odvojene i različite aktivnosti.

Mada se i na nivou „koordinacije“ analize takođe rade samostalno, na tom nivou se ipak koriste zajedničke informacije o analizi rizika i pokušava da se uspostavi koordinacija planova revizije. Ukoliko se obavlja zajednička revizija na ovom nivou, spoljni revizor po pravilu odlučuje kada i gde se takve aktivnosti obavljaju.

Na nivou „integracije“ interni i eksterni revizori zajednički primenjuju modele rizika i planove revizije i obavljaju ekstenzivnu zajedničku reviziju. Ovaj nivo je nivo na kojem se manje saraduje nego što je to slučaj sa četvrtim nivoom, nivoom „partnerstva“, na kojem interni i eksterni revizori imaju zajedničku misiju koja obuhvata finansijsku reviziju, reviziju poslovanja i usaglašenost sa propisima i reviziju sistema. Na ovom nivou ove dve funkcije

zajedno rade sa ciljem da definišu korporativne revizijske potrebe i očekivanja i da ispune te zahteve kroz zajedničke i udružene napore.

Rezultati istraživanja su pokazali da su 62,3% internih revizora i 69% eksternih revizora koji su učestvovali u ovim istraživanjima i dali svoje odgovore podnosili izveštaje na ovom nivou „koordinacije“. Prema Sojerovoj *Internoj reviziji: Praksa moderne interne revizije*, peto izdanje, Lawrence B. Sawyer, J.D. CIA, CPA i Mortimer A. Dittenhofer, Ph.D., CIA, „Koordinacija između internih i eksternih revizora je značajna zato što povećava ekonomičnost, efikasnost i efektivnost ukupne revizijske aktivnosti za preduzeće. Nijedna od ovih revizijskih formi ne može zameniti jedna drugu. Međutim, na mnogo načina one utiču jedna na drugu. I ako ove dve revizije ne bi bile koordinisane, bilo bi preklapanja i dupliranja, što bi neposredno povećavalo troškove revizije“.

Najvažniji element u koordinaciji interne i eksterne revizije, prema Sojeru i Difenhoferu je bliska i stalna komunikacija između grupa. Interni revizori mogu posebno da budu od pomoći eksternim revizorima tako što će razmeniti ideje i obezbediti mišljenje o uslovima i razvojem u organizaciji obilaženjem pogona i objašnjavanjem procesa i procedura, upoznavanjem sa revizijskim aktivnostima i nalazima. Oni stalno govore da primarni cilj nije samo ekonomski, već da se postigne maksimalna efikasnost i efektivnost ukupnih napora u obavljanju revizije, a efikasnost se unapređuje kada su rezultati revizije svake grupe na raspolaganju drugoj grupi prema potrebi.

11.1.4. Profesionalni standardi kao podrška koordinisanom radu

Odnos internih revizora sa njihovim eksternim revizorima menjao se godinama i još se menja. Da bi se bolje razumelo sadašnje okruženje za koordinisanje rada interne i eksterne revizije interesantno je posmatrati saradnju interne i eksterne revizije od 1942. godine. U to vreme odeljenja interne revizije su često u radu bila blisko povezana sa eksternim revizorima. Sa istorijske tačke gledišta, okupiranost tadašnjim sve većim rastom odgovornosti nezavisne revizije i troškovi ovog rada prouzrokovali su da eksterni revizori preporučili klijentima stvaranje odeljenja interne revizije. U ovim početnim situacijama postojala je tendencija da internu reviziju sve strane posmatraju kao funkciju za podršku direktno ciljevima eksterne revizije. Pored toga, za ova prva odeljenja interne revizije često je većinom bilo angažovano osoblje povučeno iz javne računovodstvene prakse. Takođe, rad interne revizije u početku se sastojao od rada za koji su eksterni revizori smatrali da je potreban ali da oduzima mnogo vremena. Na primer, interni revizori koji su radili kao podrška eksternim revizorima obavljali su usaglašavanja izvesnih kontrolnih računa ili su obavljali testiranje popisa zaliha, oba zadatka za koje se koristilo dosta resursa, međutim, tada je smatrano da oni predstavljaju revizorske postupke uveravanja. Ove zadatke je eksterna revizija često smatrala neophodnim, ali i da spadaju u rad nižeg nivoa. Uz pomoć interne revizije u ovim revizijskim postupcima rezultat je bio po pravilu tesna saradnja između internih i eksternih revizora, ali je u tome interna revizija imala podređenu ulogu.

U 1941. godini osnovan je Institut internih revizora (*IIA – Institute of Internal Auditors*) i profesija interne revizije je bila usmerena ka konceptu moderne revizije poslovanja, sa jačim naglaskom na pružanje usluga menadžmentu – kao servis menadžmenta. Ovo skretanje sa aktivnosti interne revizije orijentisanih na finansijske izveštaje oslabilo je vezu sa eksternim revizorima i bliskost njihove koordinacije i saradnje. U nekim slučajevima

ove dve revizorske grupe funkcionisale su potpuno samostalno, sa samo najobaveznijim kontaktom i koordinacijom. Promenljiva atmosfera 70-ih i 80-ih godina ponovo je dovela do mnogo većeg fokusiranja na adekvatnost sistema internih računovodstvenih kontrola u organizaciji i veće saradnje između interne i eksterne revizije.

Razvoj interne kontrole je još jednom vratio klatno unazad prema bliskoj ali promenljivoj saradnji između internih i eksternih revizora u mnogim organizacijama. Mada interni i eksterni revizori imaju različite primarne misije (zadatke), postoje značajni zajednički interesi za blisku saradnju između njih, zbog čega ona treba da bude detaljno razmotrena od strane interne revizije i njenog direktora. Ukoliko menadžment interne revizije želi da unapredi saradnju sa ciljem ukupne efikasnosti i uštede resursa, a eksterni revizori to ne žele, odbor za reviziju (komitet za reviziju je njegov sinonim) i viši menadžment treba da budu konsultovani radi donošenja odluke. Suprotno tome, ukoliko eksterna revizija želi da koordinira svoj rad sa internom revizijom a interna revizija ne želi da saraduje, funkcija interne revizije može biti predmet ozbiljnih sumnji (nedoumica) od strane odbora za reviziju i višeg menadžmenta.

11.1.5. Baziranost saradnje na standardima eksterne revizije

Međunarodni standardi revizije i Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije uspostavljaju standarde i pružaju smernice internim i eksternim revizorima u koordinaciji njihovog posla.

Revizijski standard eksterne revizije 610 primenjuje se samo na aktivnosti interne revizije koje su značajne za reviziju finansijskih izveštaja. U ovom standardu navode se tri značajna principa:

- Eksterni revizor treba da razmotri aktivnosti interne revizije i njihove efekte, ukoliko postoje, na postupke eksterne revizije.
- Eksterni revizor treba da stekne dovoljno razumevanje funkcije interne revizije radi identifikovanja i procene rizika materijalne greške u finansijskim izveštajima i osmišljavanju i sprovođenju daljih revizorskih postupaka.
- Eksterni revizor treba da izvrši, tokom procesa planiranja revizije, procenu funkcije interne revizije, u onim slučajevima kada je interna revizija važna za revizorovu procenu rizika, odnosno, u onim slučajevima kada ima izgleda da interna revizija bude, u određenim oblastima, bitna za eksternu reviziju računovodstvenih izveštaja.

Od procene funkcije interne revizije zavisi koliko će eksterni revizor modifikovati prirodu, vreme i obim revizorskih postupaka koje planira da izvede u toku eksterne revizije. Za razumevanje i procenu funkcije interne revizije eksterni revizor uključuje sledeće kriterijume:

- *Organizacioni status interne revizije.* Organizacioni status interne revizije se posmatra u smislu pozicije interne revizije u organizacionoj šemi preduzeća i nivoima izveštavanja o obavljenim internim revizijama, što je značajno za nezavisnost i objektivnost internog revizora u prosuđivanju, zaključivanju i izveštavanju. Prema ovom kriterijumu, ključna stvar odnosi se na podnošenje izveštaja internog revizora, i to:

- 1) da li rukovodilac Odeljenja interne revizije podnosi izveštaj najvišem nivou rukovodstva;
- 2) da li rukovodstvo na bilo koji način ograničava rad internih revizora;
- 3) da li Odeljenje interne revizije slobodno planira obim i predmet revizije i podnosi izveštaj o rezultatima revizije;
- 4) kako rukovodstvo reaguje na izveštaje interne revizije, odnosno da li izvršava preporuke revizora.
 - *Delokrug funkcije interne revizije.* Ciljevi i delokrug interne revizije mogu biti različiti, a zavise od strukture organizacije i zahteva rukovodstva. Interna revizija najčešće obavlja sledeće poslove:
 - pregled računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola i praćenje njihovog funkcionisanja;
 - ispitivanje računovodstvenih i poslovnih informacija, uključujući pregled metoda korišćenih za identifikovanje, odmeravanje, klasifikovanje i izveštavanje, kao i ispitivanje poslovnih promena i salda na pojedinim računima;
 - analizu ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja;
 - ispitivanje usaglašenosti poslovanja sa zakonskom regulativom, politikom rukovodstva i preuzetim obavezama.

Za sve navedene oblasti koje su u delokrugu interne revizije zainteresovan je i eksterni revizor, ali sa drugim ciljem, odnosno sa ciljem da proceni koliko one utiču na istinitost i objektivnost računovodstvenih izveštaja. Zbog sličnog delokruga, ali različitih ciljeva, postoje mnoge sličnosti i razlike između interne i eksterne revizije, ali i mogućnosti za njihovu saradnju. U svakom slučaju, internu reviziju rukovodstvo uvodi radi postizanja svojih ciljeva, odnosno obezbeđenja uslova za efikasnije poslovanje, a oslanjanje eksternog revizora na rezultate njenog rada ima sekundaran značaj.

- *Stručna kompetentnost internih revizora.* Kompetentnost internih revizora ogleda se kroz profesionalne kvalifikacije, stručnu obuku, i znanja neophodna za internog revizora. Kvalitet internih revizora se posebno ogleda kroz:
 - a) razumevanje poslovanja preduzeća;
 - b) relevantno radno iskustvo;
 - c) iskustvo u radu u internoj reviziji;
 - d) znanje računovodstva i revizije;
 - e) radno iskustvo i profesionalne kvalifikacije;
 - f) politiku angažovanja radnika i stručne obuke.
- *Dužna profesionalna pažnja.* Ovaj kriterijum odnosi se na adekvatnu uređenost interne revizije internim politikama i procedurama i efikasno funkcionisanje revizije u skladu sa istim politikama i procedurama. Funkcija interne revizije treba da ima priručnik za reviziju i programe rada. Nadalje, razmatra se stanje radnih papira, čitljivost i logičnost sistematizacije istih, kao i dokumentovanost revizorskih dokaza.

Dakle, pomenuti standard eksterne revizije razmatra pitanja koja se odnose na korišćenje rezultata rada interne revizije od strane eksternih revizora pri reviziji računovodstvenih izveštaja.

Slično Međunarodnim standardima eksterne revizije, američki SAS No. 65 usmerava eksterne revizore da koriste sledeće postupke prilikom razmatranja da li da koriste internu reviziju u svom radu.

- 1. Upoznavanje sa funkcijom interne revizije.** Eksterni revizor će poželeti da se uveri da interna revizija podnosi izveštaje odgovarajućim nivoima u organizaciji; da su revizije adekvatno planirane, sa ocenama za izvršavanje plana; da interna revizija ima na raspolaganju proces uveravanja o kvalitetu; i da se revizije obavljaju u skladu sa standardima IIA. Drugim rečima, eksterni revizor će želeti da se utvrdi da li organizacija interne revizije primenjuje mnoge od standarda i praksi objašnjenih u Okviru profesionalne prakse interne revizije.
- 2. Ocenjivanje kompetentnosti i objektivnosti interne revizije.** Pored upoznavanja sa organizacionom strukturom funkcije interne revizije, eksterni revizor će poželeti da oceni kompetentnost pojedinaca koji su angažovani u funkciji interne revizije i kvalitet njihovog rada. Ovim bi se obuhvatilo razmatranje nivoa obrazovanja osoba, njihovo profesionalno iskustvo kao internih revizora, profesionalni sertifikati, kao što su CIA (Certified Internal Auditor) ili CPA (Certified Public Accountant), i programi za kontinuirano profesionalno obrazovanje. Ovaj postupak ispitivanja bi takođe obuhvatao ocenjivanje kvaliteta radnih papira i izveštaja o reviziji, i nivo nadzora aktivnosti interne revizije.
- 3. Razmatranje uticaja interne revizije na plan eksternog revizora.** Eksterni revizor treba da utvrdi kako interna revizija može da doprinese ukupnim ciljevima revizije, kroz testiranje i druge procedure. Ovim se potvrđuje da je primarna odgovornost eksternog revizora da izrazi mišljenje o objektivnosti pregledanih finansijskih izveštaja.
- 4. Planiranje i koordinisanje rada sa internom revizijom.** Kada eksterni revizor utvrdi da funkcija interne revizije zadovoljava standarde eksternog revizora koji se odnose na kvalitet rada, revizija se može planirati i koordinisati.
- 5. Ocenjivanje i testiranje efikasnosti rada interne revizije.** Prema svojim standardima, eksterni revizori ne mogu da planiraju da interna revizija obavi izvesne procedure i da se zatim oslone na rezultate tog rada bez daljeg ispitivanja. Upravo kao što menadžment interne revizije treba da ispita rad revizora određenih za neki projekat, od eksternih revizora se takođe zahteva da ocene rad internih revizora koji sa njima saraduju na projektu.
- 6. Korišćenje interne revizije za obezbeđenje direktne pomoći eksternom revizoru.** SAS No. 65 omogućava eksternim revizorima da im interna revizija obezbedi direktnu podršku u nekom revizijskom zadatku. SAS No. 65 definiše ukupna pravila za korišćenje, od strane eksternog revizora, resursa interne revizije za obezbeđenje podrške za veoma značajno potvrđivanje, od strane eksternog revizora, objektivnosti finansijskih izveštaja organizacije. Tu se ne navodi da eksterni revizor mora da koristi internu reviziju u revizijama finansijskih izveštaja; međutim, definisana su osnovna pravila koja eksterni revizori treba da koriste kada ocenjuju funkciju interne revizije i donose odluku o korišćenju ovog veoma važnog resursa. Funkcija interne revizije koja primenjuje standarde i smernice prema Okviru profesionalne prakse interne revizije ne bi trebalo da ima poteškoće da ispuni zahteve eksternog revizora. Ukoliko funkcija interne revizije i njeno rukovodstvo žele da podrže eksternog revizora u njegovim pregledima godišnjih finansijskih izveštaja, rukovodstvo interne revizije

treba da prodiskutuje o ovim standardima za ocenjivanje (SAS No. 65) sa svojim eksternim revizorima.

Interna revizija treba uvek da ima na umu da ona ima posebnu i veoma važnu misiju (zadatak) da pruža svoje usluge menadžmentu (da bude servis menadžmentu). U mnogim slučajevima rukovodstvo interne revizije možda ne želi da posveti svoje resurse podršci eksternih revizora. Međutim, interna revizija ne treba nikada da se stavi u poziciju da eksterni revizori organizacije informišu odbor za reviziju i menadžment da ne mogu da koriste internu reviziju zbog problema u vezi sa SAS No 65. Kada interna revizija obavlja posao za eksterne revizore u njihovoj reviziji finansijskih izveštaja interna revizija mora uvek da zna da eksterna revizija ima krajnju odgovornost potvrđivanja objektivnosti finansijskih izveštaja organizacije.

11.1.6. Zasnovanost saradnje na standardima interne revizije

Standardi IIA potvrđuju da „delokrug rada interne revizije obuhvata finansijske i poslovne ciljeve i aktivnosti“, dok je delokrug rada eksternog revizora, utvrđen njihovim profesionalnim standardima, „planiran da ima na raspolaganju dovoljno dokaza kao podršku za mišljenje o objektivnosti finansijskih izveštaja organizacije“.

Interna revizija može da se saglasi da obavi posao za eksterne 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.

Eksterni revizori mogu ponekad da zaključe da funkcije interne revizije nisu u skladu sa standardima IIA. U tom slučaju mogu da pretpostave da su sve funkcije interne revizije iste i da su manjkave što se tiče standarda. Kada se diskutuje o saradnji između eksterne i interne revizije, direktor interne revizije treba da opiše i objasni nivo usaglašenosti interne revizije sa standardima o reviziji. Saradnja u obavljanju revizije može često biti veoma efikasan proces koji doprinosi ukupnom kontrolnom okruženju organizacije. U nekim drugim slučajevima mogu da se pojave problemi u saradnji, kada eksterni revizor odabere, iz bilo kog razloga, da radi na način koji ignoriše ili zaobilazi internu reviziju. Direktor interne revizije će morati da prodiskutuje o tim problemima sa partnerom odgovornim za angažman eksterne revizije, ili čak sa odborom za reviziju.

Uloga interne revizije u angažovanju eksternog revizora je determinisana standardom interne revizije 2050. U njemu je rečeno da pre nego što odbor direktora angažuje eksternog revizora za reviziju godišnjih finansijskih izveštaja odbor može da traži od direktora interne revizije da proceni performanse eksternih revizora. Procene performansi eksternih revizora treba da se zasnivaju na informacijama koje će biti dovoljne za podržavanje zaključaka eksternih revizora, a obuhvataju sledeće:

- profesionalno znanje i iskustvo;
- poznavanje delatnosti organizacije;
- nezavisnost;
- dostupnost specijalizovanih usluga;
- predviđanje potreba organizacije i njihovo ispunjenje;
- razuman nivo kontinuiteta angažovanja ključnog kadra;

- održavanje prikladnih poslovnih odnosa;
- izvršenje ugovornih obaveza;
- isporuku celokupne vrednosti organizaciji.

Kada eksterni revizor završi reviziju finansijskih izveštaja, on neka pitanja, prema svojim profesionalnim standardima, treba da saopšti odboru. O tim pitanjima direktor interne revizije treba da razgovara sa eksternim revizorom da bi i on razumeo problematiku. Ta pitanja mogu da obuhvate sledeće tačke:

- značajne slabosti u kontroli;
- greške i nepravilnosti;
- nelegalna dela;
- sudove rukovodstva i obračunske predračune;
- značajna revizorska usklađivanja;
- neslaganja sa upravom;
- teškoće na koje se nailazi u obavljanju revizije.

Interna revizija može da koristi usluge eksternih revizora za uveravanje o aktivnostima koje su u domenu interne revizije. U tim slučajevima direktor interne revizije razmatra aktivnosti koje je obavila eksterna revizija, uključujući sledeće:

- prirodu, stepen i termine planiranog rada od strane eksternog revizora, da bi se videlo da li taj rad zadovoljava standarde interne revizije;
- procenu rizika materijalnosti izvršenu od strane eksternih revizora;
- tehnike, metode i terminologiju eksternih revizora;
- pristup programima i radnim papirima eksternih revizora radi uveravanja da rad eksternih revizora može poslužiti za svrhe interne revizije.

S druge strane, interni revizor može da se oslanja na (ili da koristi) rad drugih eksternih pružalaca usluga uveravanja o upravljanju preduzećem, upravljanju rizikom i kontrolama. Odluka o oslanjanju na rad drugih pružalaca usluga uveravanja može biti doneta iz različitih razloga, uključujući i to da se obrade područja za koja interna revizija nije dovoljno kompetentna, da se pribave znanja drugih pružalaca usluga uveravanja ili da se efikasno poveća pokrivenost rizika izvan plana interne revizije. Eksterni pružaoci usluga mogu uključiti eksterne revizore, preglede specijalista ili nezavisnih revizorskih kuća, kao i profesora fakulteta. Neke zemlje zahtevaju od postavljenog stručnjaka da u svim segmentima bude u potpunosti nezavisan od revizije finansijskih izveštaja. Odnosno, ako eksterni revizor pruža neke usluge preduzeću, on ne može da obavlja reviziju njegovih finansijskih izveštaja. Druge zemlje omogućuju da se ugovori o spoljnom izvoru naprave sa isporučiocem koji je eksterni revizor i koji obavlja reviziju finansijskih izveštaja ili neku drugu uslugu za preduzeće. Međutim, pošto to može da kompromituje, potencijalno ili stvarno, nezavisnost eksternog revizora, preporučuje se da revizor ili njegovo preduzeće ne obavlja istovremeno i reviziju finansijskih izveštaja. Pored toga, šef odeljenja interne revizije treba da se postara, kad god je to praktično, da se znanje stručnjaka prenese na odeljenje interne revizije, verovatno tako što bi postojali jedan ili dva člana osoblja koji bi prisustvovali radu eksternog stručnjaka.

U nekim slučajevima dogovori o korišćenju spoljnih izvora zahtevaju od spoljnog izvora da praktično obavi sav posao interne revizije. Na osnovu takvog dogovora preduzeće treba da ima i iskusnog pojedinca višeg ranga kao šefa interne revizije i mali broj osoblja za

internu reviziju. Spoljni izvor pomaže osoblju da utvrdi rizike koji treba da se preispitaju, preporuke i da obavi procedure revizije koje odobrava direktor interne revizije, te da sa direktorom interne revizije obaveštava o svojim rezultatima ili celokupni odbor ili odbor za reviziju. Međutim, bilo bi neobično da velike međunarodno aktivne kompanije koriste spoljne izvore u svim ili velikom delu svoje funkcije interne revizije.

Interni revizor treba da proceni sposobnosti i kvalifikacije pružaoca usluga koji obavlja posao uveravanja. Primeri za procenu stručnosti uključuju proveru da li pružalac usluga uveravanja poseduje odgovarajuće profesionalno iskustvo i kvalifikacije, da li ima važeću registraciju kod relevantnog tela ili instituta i da li ima zahtevanu reputaciju po kriterijumu stručnosti i integriteta u tom poslu.

Interni revizor treba da osigura da je rad drugih pružalaca usluga uveravanja na odgovarajući način planiran, nadziran, dokumentovan i pregledan. On treba da razmotri da li su revizorski dokazi odgovarajući i dovoljni, kako bi odredio stepen upotrebe i oslanjanja na rad drugih pružalaca usluga uveravanja. Rezultate rada drugih pružalaca usluga uveravanja interni revizor treba da uključi u sveobuhvatni izveštaj o uveravanju koji podnosi odboru ili drugim ključnim interesnim stranama.

Nivo oslanjanja na druge pružaoce usluga uveravanja zavisiće od faktora koji su prethodno pomenuti: nezavisnosti, objektivnosti, stručnosti, elemenata prakse, adekvatnosti izvršenja revizorskog rada i dovoljnosti revizorskih dokaza za podršku datom nivou uveravanja. Značajni nalazi pružalaca usluga uveravanja treba da budu razmotreni pri uveravanju i izveštavanju koje interna revizija pruža organizaciji. Pored toga, rezultati rada drugih pružalaca usluga uveravanja mogu uticati na ocene rizika koje vrši interna revizija, u meri u kojoj ti nalazi utiču na procenu rizika i stepen revizorskog rada koji je potreban kao odgovor na te rizike. Ocene drugih pružalaca usluga uveravanja koje se odnose na značajne rizike treba da budu saopštene relevantnim instancama u organizaciji, kako bi bile uzete u obzir pri razmatranju okvira upravljanja rizicima.

Spoljni izvor mora da bude kompetentna, finansijski dobra firma, sa odgovarajućim znanjem i stručnošću. Dobra je praksa da se ustanovi pismeni ugovor između preduzeća i spoljnog izvora, odnosno između *klijenta angažovanja i pružaoca usluga*. Više rukovodstvo treba da osigura da preduzeće zaključi ugovor koji može da bude važeći tokom dovoljnog perioda, sa spoljnim izvorom koji ima neophodnu profesionalnu stručnost, uzimajući u obzir karakteristike određenog preduzeća.

Ugovor treba da definiše zadatke i odgovornosti spoljnog izvora. Ugovor treba eksplicitno da obezbedi da više rukovodstvo mora da daje svoje prethodno odobrenje za analizu rizika koju obavlja spoljni izvor na osnovu plana koji je ustanovljen.

Ugovor takođe treba da navede da se spoljni izvor angažuje na tome da će posvetiti zahtevane resurse na efektivnom obavljanju zadatka na osnovu plana revizije. Takođe, treba da postoji protokol za promenu uslova ugovora, posebno u vezi s proširenjem revizije ako se otkriju značajna pitanja.

Kada preduzeće sklopi ugovor o korišćenju spoljnog izvora, tada se povećava poslovni rizik. Odbori direktora očekuju od preduzeća da analizira uticaj koji će spoljni izvor imati na celokupni profil rizika i sistem interne kontrole u preduzeću. U slučaju da se dogovor odjednom okonča, preduzeće treba da ima plan za nepredviđene situacije. Pod uslovom da postoji jedan broj alternativnih isporučilaca na polju interne revizije, plan za nepredviđene situacije će se uglavnom odnositi na alternativnog isporučioca. Na osnovu vremena koje će biti potrebno novom isporučiocu, preduzeće mora da razmotri da li da privremeno intenzivira rad na internoj reviziji.

11.2. POSTUPCI ZA POSTIZANJE EFIKASNE SARADNJE U OBAVLJANJU REVIZIJA

Interna i eksterna revizija daju odboru direktora ili drugim telima određena uveravanja o stanju u organizaciji. Da bi ukupna uveravanja bila efikasna potrebno je uspostaviti dobru koordinaciju između ove dve profesije. U cilju efikasnog koordiniranja njihovog rada i međusobnog oslanjanja na posao koji je izvršila druga strana, interni i eksterni revizori treba da koriste slične tehnike, metode i terminologiju.

Saradnja između ove dve profesije ima za cilj da obe uključene strane daju svoj doprinos na efikasniji i efektniji način, kako bi se supervizija optimizovala, gde se svaka strana koncentriše na sopstvene odgovornosti. Saradnja pretpostavlja odnos poverenja između internog i eksternog revizora i odbora za reviziju. Ako nema poverenja, ne može da postoji ni saradnja. Odbor za reviziju treba da podstiče konsultaciju između internih i eksternih revizora, kako bi njihova saradnja bila što efektivnija i efikasnija.

Kada se donesu odluke o koordinisanom radu interne i eksterne revizije, specifične komponente ili vrste praksi saradnje moraju da se definišu. Ove aktivnosti mogu biti različite, u zavisnosti od veličine i složenosti organizacije, kao i od veličine ove dve revizorske grupe. Za neke će se izvesne aktivnosti saradnje dogoditi kroz relativno jednostavne forme između ove dve revizorske grupe, mada će svaka grupa slediti/nastaviti svoj sopstveni zadatak/misiju. I standardi IIA i SAS No 65 objašnjavaju razne aktivnosti koordinisanog rada revizije koji se može posmatrati kroz sledećih sedam širih kategorija: razmenu dokumentacije revizije; direktnu razmenu informacija; korišćenje zajedničke metodologije; pomoć kroz zajednički rad; saradnju u obuci revizora; praćenje nalaza revizije; zajedničko planiranje projekta revizije.

11.2.1. Razmena dokumentacije revizije

Ovo je jedan od osnovnih aspekata saradnje i obuhvata radne papire i izveštaje o reviziji. Tok (razmena) ovih dokumenata između internih i eksternih revizora obuhvata sledeće:

- *Razmenu radnih papira.* Razmena radnih papira interne revizije sa eksternom revizijom spada u zajednički koordinisani rad. Logično je da eksterni revizor mora da pregleda ove radne papire kao deo utvrđivanja stepena do kojeg se može osloniti na rad interne revizije. U nekim slučajevima interni revizor može nevoljno da stavlja na raspolaganje radne papire koji ne zadovoljavaju željene standarde profesionalnog kvaliteta; međutim, to je problem koji je potrebno ispraviti zbog sopstvene greške. Po pravilu, ne može postojati zaista dobar razlog da interna revizija ne stavi na raspolaganje radne papire eksternoj reviziji.

Obrnuta aktivnost – stavljanje na raspolaganje radnih papira eksterne revizije internoj reviziji – malo je drugačiji problem. Neki eksterni revizori mogu da osećaju da takva raspoloživost nije kompatibilna sa njihovim nezavisnim statusom i širim odgovornostima prema spoljnom svetu. Takođe, eksterna revizija možda u nekim slučajevima neće isuviše biti ponosna na kvalitet nekih svojih radnih papira. U nekim drugim slučajevima, u firmi za eksternu reviziju mogu da postoje problemi sa vremenom zbog procedura ispitivanja. Međutim, takva raspoloživost uglavnom treba da bude omogućena od strane eksterne

revizije, sem u slučajevima poverljive prirode. Čak i tada, eksterna revizija treba da obezbedi kopije odabranih delova. Slobodnija raspoloživost izgleda da je sve više prihvaćena praksa. Menadžment interne revizije treba da pokuša da zahteva pristup selektivnim eksternim radnim papirima kao deo koordinisanog procesa planiranja.

- *Razmenu izveštaja.* Razmena izveštaja između internih i eksternih revizora izgleda da predstavlja razumnu i po pravilu opštu praksu. Dostavljanje izveštaja od strane interne revizije uključuje iste principe koji se odnose i na radne papire. Izveštaji interne revizije treba da budu automatski dostavljani eksternoj reviziji. Oni čine važno sredstvo za informisanje eksterne revizije o nalazima i drugim aktivnostima interne revizije. U nekim slučajevima izvesni izveštaji interne revizije mogu biti poverljivi ili nisu stvarno za svrhu eksterne revizije. Međutim, to bi bila vrlo neuobičajena situacija.

U tipičnom angažmanu eksterne revizije izveštaji narativnog tipa uz redovno pismo sa mišljenjem o reviziji manje su uobičajeni i razlikuju se u zavisnosti od terminologije pojedinačnih revizijskih angažmana. Takvi izveštaji u narativnoj formi često obuhvataju specijalne preglede kontrola ili dodatne savetodavne komentare za rukovodstvo. Ti izveštaji u narativnoj formi obično su značajni za internu reviziju, mada su neki izveštaji o eksternoj reviziji poverljive prirode. Inače, izveštaji treba da budu na raspolaganju internoj reviziji u standardnoj praksi.

11.2.2. Direktna razmena informacija

Interni i eksterni revizori treba uvek da sarađuju kroz svakodnevnu razmenu potrebnih informacija. Primeri mogu obuhvatati informacije o izvesnom novom standardu revizije, organizacionim promenama, ili statusu novog kompjuterskog sistema u razvoju. Šire potrebe mogu zahtevati dodatni rad i trud da bi se obezbedio odziv, i u tom slučaju faktori troškova i rada zahtevaju pažljivo razmatranje. Direktna razmena informacija doseže sveobuhvatniji nivo kada postoji stalna/tekuća razmena ukupnih informacija o reviziji između ove dve grupe. Po pravilu, verovatnije je da će interna revizija ispitati stvari koje bi bile interesantne za eksternu reviziju, detaljnijim i širim uključivanjem poslovnih aktivnosti interne revizije. Takođe, eksterna revizija zavisi u velikoj meri od takvog toka korisnih informacija, i važnost ovakvog nivoa saradnje uglavnom shvataju i prihvataju obe strane. Interna revizija može da bude efikasna grupa koja ukazuje eksternoj reviziji na razvoje koji su relevantni za ukupan rad eksterne revizije, uključujući i ocenu kontrolnog rizika.

Mada je manje verovatno da eksterna revizija obezbeđuje informacije koje su korisne za internu reviziju, postoji ista potreba i ista zajednička korist od te recipročne aktivnosti. Posebno značajan izvor inputa ovde su diskusije koje nisu poverljive prirode i koje eksterni revizori vode sa višim rukovodiocima organizacije, a koje ponekad mogu da budu na raspolaganju internoj reviziji. Međutim, mnoge od ovih diskusija mogu biti veoma poverljive, i interna revizija ne treba da vrši pritisak na svoje partnere eksterne revizije da dobije informacije koje nisu javne po svojoj prirodi. Važnije je što eksterna revizija može da obezbedi internoj reviziji informacije o takvim aspektima kao što su novi računovodstveni ili revizijski standardi.

11.2.3. Korišćenje zajedničke metodologije

U mnogim situacijama interna revizija treba da se trudi da primenjuje tehničke i dokumentacione procedure slične onima koje koriste eksterni revizori. Najuoobičajeniji primeri su planovi za format i indeksaciju radnih papira, postupci uzorkovanja, i postupci revizije koji se primenjuju za specijalne oblasti revizije. Alternativni pristupi uzorkovanja su „sakupljanje dokaza kroz revizijsko uzorkovanje“ Neke firme za eksternu reviziju imaju jaku podršku u ovoj oblasti i mogu da odobre takav pristup. Pošto taj pristup uzorkovanja može biti podržan od strane eksterne revizije – stavljanje na raspolaganje kompjuterskih programa i drugih materijala, često je efikasno za internu reviziju da koristi isti pristup. Logička osnova za ovakav postupak jeste to da je na ovaj način lakše eksternoj reviziji da obavlja pregled i koristi rad internih revizora.

Međutim, neki interni revizori mogu smatrati takve zajedničke procedure relativno nevažnim. U svakom slučaju, mora se priznati da su ciljevi interne revizije širi od ciljeva eksterne revizije i da često postoji potreba za različitim pristupima za specifične revizijske zadatke. Verovatno da je najbolji pristup potvrditi da je takva zajednička metodologija najkorisnija u situacijama finansijskog računovodstva, ali da mišljenje mora biti izraženo u njenoj efektivnoj primeni. Svakako, zajednički pristupi ne treba da budu primenjeni do takve krajnosti da se mešaju u način pojedinačnog rada za postizanje značajnih i korisnih rezultata revizije. Zajednička metodologija je sredstvo koje treba koristiti sa razumnom pažnjom i oprežnošću.

11.2.4. Pomoć kroz zajednički rad

U nekim slučajevima eksterna revizija može zahtevati direktnu pomoć od interne revizije u obavljanju svog rada. U ovom slučaju interna revizija ne učestvuje u nezavisnom radu sa eksternim revizorima, već radi direktno pod njihovim nadzorom, u suštini kao deo njihovog osoblja. To je bila uobičajena praksa u ranijim godinama, kada je naglasak bio prevashodno na tome da se smanje časovi i naknade eksternog revizora. U obliku najnižeg nivoa određeni interni revizori su mogli da funkcionišu kao mlađi pomoćnici. Međutim, u više sofisticiranoj formi ove dve grupe mogu da rade zajedno pod nadzorom jednog administrativnog rukovodioca na projektu kao što je prisustvovanje popisu (inventaru), zbog potrebe za tesnom saradnjom i kontrolom. Ova ista situacija može da postoji i u slučaju istraživanja prevara.

Svaki takav angažman zajedničkog rada mora da se tretira sa krajnjom pažnjom. Interni revizori treba da pružaju otpor kada su u pitanju bilo kakvi zadaci koji se odnose na drugorazredni status rada koji nije u skladu sa njihovom sopstvenom profesionalnom sposobnošću. Ovaj problem se ponekad može rešiti postojanjem funkcije interne revizije koja služi kao imenovani konsultant, ili jasnim dogovorom da taj angažman obuhvata rad na istom nivou koji je privremene prirode da bi se zadovoljila jasno potvrđena potreba. Još jedno rešenje je da se postavi najkvalifikovanija osoba da bude odgovorna za zajednički rad, bez obzira na to da li je to eksterni ili interni revizor i bez obzira ko na kraju ima na raspolaganju radne papire.

11.2.5. Saradnja u oblasti obučavanja revizora

Obično obe grupe, interne i eksterne revizije, imaju obuku koja je korisna i jednoj i drugoj strani. Eksterna revizija, koja pruža usluge klijentima, posebno razvija razne vrste programa revizije koje mogu biti korisne i internim revizorima klijenata. U drugim slučajevima, međutim, interna revizija može organizovati sesije obuke ili pripremati druge materijale za obuku koji su jedinstveni za posebne klijente. Firma za eksternu reviziju može da poželi da koristi takve materijale za rad članova svog osoblja koji rade na toj posebnoj reviziji. Primer za ovaj slučaj može biti kada se obuka odnosi na specijalne proizvodne procese ili kompjuterske sisteme koje treba da koristi eksterna revizija. Međutim, u praksi, pošto interni i eksterni revizori imaju različite primarne misije, često je korisnije za svaku grupu da razvija i upravlja svojim sopstvenim programima za obuku.

Kada materijal za obuku jedne grupe koristi druga grupa, takvo korišćenje obično se obezbeđuje uz minimalne naknade radi zajedničkih interesa. Neke firme za eksternu reviziju takođe imaju programe obuke za interne revizore kao posebnu aktivnost. Takvi programi obuke su manje direktno povezani sa programom za koordinisanje revizije. Interna revizija treba da oceni ove materijale na osnovu svojih snaga i treba uvek da odabere najbolji izvor za obuku interne revizije, čak i ako je on obezbeđen od strane neke druge revizorske firme.

11.2.6. Praćenje nalaza revizije

I eksterna i interna revizija pripremaju nalaze i preporuke koji utiču na aktivnosti organizacije koja je predmet ispitivanja. Mada linijsko osoblje organizacije pojedinačno i kolektivno ima osnovnu odgovornost za razmatranje takvih preporuka i odgovarajućih korektivnih aktivnosti, obe revizorske grupe treba da budu spremne na sve propuste i da rade na koordinisan način da bi pratile korektivne aktivnosti za navedene poslovne postupke. Takođe, revizori treba da budu veoma zainteresovani za sistem za monitoring svih revizijskih nalaza i koliko se efikasno njime upravlja.

Primarni interes eksterne revizije jeste objektivnost prikazivanja finansijskih izveštaja organizacije, i eksterni revizori neće biti uključeni u osnovne operativne postupke toliko temeljno kao interna revizija. Kao rezultat toga, eksterna revizija će obično imati manje revizijskih nalaza i preporuka u vezi sa tim operativnim procedurama. Pored toga, eksterni revizor će biti u manjoj meri uključen u praćenje revizijskih preporuka od interne revizije. Međutim, normalno, na pojedine nalaze i preporuke koje daje eksterna revizija odbor za reviziju i menadžment organizacije više obraćaju pažnju. Kao rezultat toga, iniciranje nalaza i kasnije praćenje od strane eksterne revizije treba da budu posebna briga svih zainteresovanih strana. Eksterni i interni revizori treba da saraduju na svaki mogući način da bi razmenili informacije o svemu što je relevantno za tekuću i buduću efikasnost operativnih procedura organizacije, posebno u oblastima koje se odnose na sistem interne kontrole. Zajedničkim radom oni najbolje obezbeđuju primenu potrebnih korektivnih mera.

11.2.7. Zajedničko planiranje projekta revizije

Kada interni i eksterni revizori zajedno rade da bi postigli efikasnu saradnju za obavljanje revizije, oni će zaključiti da im je potrebno da „sednu zajedno” da bi planirali odgovarajuće

programe revizije pre stvarnog rada na reviziji. Proces planiranja uključuje odbor za reviziju i dve revizorske grupe. Po pravilu, ovaj proces može trajati izvestan broj godina i treba da bude prikazan delimično u odobrenim budžetima. Mada će eksterna revizija svakako učestvovati u izvesnoj meri u tom dugoročnom procesu planiranja, njeni sopstveni planovi će više biti fokusirani na potrebu da se svake godine utvrdi predlog za angažman za sledeću godinu, koji zahteva odobrenje akcionara i borda direktora.

U procesu planiranja interna revizija utvrđuje delokrug revizije za sve entitete ili jedinice koje su predmet revizije, obavlja analizu rizika na osnovu tog delokruga da bi odabrala kandidate sa najvišim rizikom radi ispitivanja, i priprema tekući i dugoročni plan na bazi ocene rizika. Eksterni revizori treba da obave slično ocenjivanje rizika na bazi delokruga svog pregleda u odgovarajućoj organizaciji.

Koncept delokruga revizije razlikuje se za eksternu reviziju. Njihov delokrug će često biti baziran na raznim računima bilansa stanja ili finansijskim transakcijama, dok je delokrug interne revizije obično baziran na poslovnim oblastima ili procesima u organizaciji. Međutim, ove procese ocenjivanja rizika i planove revizije zasnovane na posebnom delokrugu revizije treba koordinisati. Rezultat ove koordinacije je stalni proces planiranja u kojem se revizije za buduće godine dodaju planu i aktivnostima u tekućoj godini, koji se dalje doteruju do nivoa izvodljivosti koji prethodi obavljanju stvarnog rada na reviziji. Kroz zajedničko planiranje mogu se usaglasiti potrebe svake grupe. Međutim, interna revizija utvrđuje planove revizije na bazi rizika sa uvažavanjem potreba eksterne revizije pre svega za sledeću godinu.

Nakon toga eksterna revizija utvrđuje mišljenje na bazi rizika o tome šta treba uraditi da bi se ispunile odgovornosti u vezi sa revizijom, uz razmatranje podrške koju očekuje od interne revizije. Kod utvrđivanja tog mišljenja treba pravilno oceniti broj osoba interne revizije, njegove pokazane sposobnosti, i nivo do kojeg će moći da bude na raspolaganju za ovaj rad na reviziji. Koristi koje se ostvaruju kao rezultat ove saradnje su u suštini iste kao one koje se dobijaju bilo kojom vrstom planiranja unapred. Revizori, kao i svi drugi menadžeri, treba da utvrde unapred šta žele da urade i kako dovesti do toga da željena budućnost postane realnost. Ovo je stvarno nezavisno od toga da li takvi usaglašeni planovi mogu i treba da budu modifikovani u skladu sa promenljivim uslovima. Koordinacija ovih planova revizije baziranih na riziku ima za rezultat postizanje ukupnih ciljeva revizije i obezbeđuje najbitniju osnovu za efikasan rad revizije. To bi trebalo da bude standardna praksa u dobro uređenoj organizaciji interne revizije.

Interni i eksterni revizori poseduju profesionalno iskustvo koje je vrlo slično u mnogim oblastima. Ovo, zajedno sa činjenicom da oni posmatraju veliki deo rada onog drugog, obezbeđuje jaku osnovu za efikasnu saradnju i unakrsno (uzajamno) ocenjivanje. Naravno, kako je definisano u SAS No 65 i Međunarodnim standardom revizije 610, od eksterne revizije se očekuje da oceni rad internih revizora kada se oslanja na njihov rad. Štaviše, interes eksterne revizije da ima dobru internu reviziju, zajedno sa bliskim kontaktom sa višim menadžmentom, može da pomogne da interna revizija dobije bolji organizacioni status i resurse. Interna revizija treba da stimuliše unakrsno ocenjivanje od strane eksterne revizije i da to u potpunosti iskoristi.

Ocenjivanje rada eksterne revizije od strane interne revizije takođe je neizbežno i korisno, mada može prouzrokovati neke teškoće i probleme. U nekim situacijama eksterna revizija možda neće poželeti stvarnu dobrodošlicu ocenjivanju od strane grupe interne revizije. Međutim, zdravije ponašanje je priznati da uvek postoji prostor za unapređenje i

da vrlo često interna revizija može da dà dobru i objektivnu ocenu. Pored toga, prihvatanje konstruktivnog uzajamnog ocenjivanja je u skladu sa pristupom profesionalnog partnerstva, opisanog prethodno. Može se očekivati da će biti više dvosmernog ocenjivanja u budućnosti. Ovo je prihvaćena praksa u mnogim većim organizacijama i može postati standardni postupak u budućnosti.

11.3. ODNOS SA ODBOROM ZA REVIZIJU

Aktivnost profesionalne interne revizije predstavlja važan izvor informacija za Bord i njegove specijalne odbore. Ona obezbeđuje uveravanje o efektivnosti procesa upravljanja, upravljanja rizikom i interne kontrole, uključujući rizike koji se odnose na strategiju, reputaciju, tržište, kredite, poslovanje i finansije, i može da pomogne Bordu da spreči situacije kao što su one koje su posledica nedavnih katastrofa što se tiče upravljanja i kvaliteta zarada.

Prava priroda odbora za reviziju se razlikuje u raznim jurisdikcijama ali sve više organizacija uspostavlja odbore za reviziju, kao način za efikasnije ispunjavanje svojih odgovornosti da bi pokazali integritet svojih finansijskih izveštaja, procesa upravljanja rizikom i internih kontrola. Takvi odbori za reviziju su u poziciji da obezbede dodatnu podršku za obezbeđivanje efektivnosti, vrednosti i nezavisnosti aktivnosti interne revizije. Takođe obezbeđuju efikasan način za koordinisanje aktivnosti internih revizora i zakonskih revizora.

Efektivnost interne revizije u velikom zavisi od razumevanja očekivanja i jedinstvenog pogleda odbora za reviziju, pojedinačnih članova i odbora. Takođe je očigledno da pojedinačni članovi od internih revizora očekuju kreativnost i profesionalizam pri identifikovanju i izveštavanju o stvarima koje su im značajne. Od internih revizora se očekuje da imaju veliko znanje o industriji, poslovanju, finansijskim izveštajima, rizicima, kontrolnim procesima i zaposlenima u kompaniji. Otvoren, iskren razgovor o bitnim stvarima veoma je važan za sveukupnu efikasnost interne revizije. Od nje se očekuje da sve informacije i znanje prenosi u celosti i objektivno.

11.3.1. Definicija odbora za reviziju

Odbor za reviziju se obično smatra komitetom odbora direktora¹²⁵ i obično se sastoji od direktora koji nisu izvršni direktori i koji su nezavisni od rukovodstva. Njene karakteristike i imenovanje, međutim, mogu da variraju u raznim zemljama. U Srbiji to je određeno Zakonom o privrednim društvima, Zakonom o bankama i dr. zakonima.

Odbor za reviziju je operativna komponenta odbora direktora sa odgovornošću za nadzor internih kontrola i finansijskog izveštavanja. Zbog ove odgovornosti za nadzor članovi odbora za reviziju moraju biti nezavisni direktori koji nemaju nikakve veze sa rukovodstvom organizacije.

125 U našim privrednim društvima, bankama i raznim drugim organizacijama nazivi unutrašnjih organa nemaju iste nazive i ako imaju iste nadležnosti i dužnosti. Na primer, u preduzećima se, prema Zakonu o privrednim društvima, uspostavljaju nadzorni odbori, a u bankama, prema Zakonu o bankama, upravni odbori. Ova dva odbora su ekvivalenti iako se mogu naći u vrlo različitim privrednim i neprivrednim društvima. Iz tih razloga u ovoj knjizi će biti korišćen termin „odbor direktora“ (*Board of directors*) ili samo „odbor“ što predstavlja ekvivalent ovim različitim nazivima organa upravljanja u organizaciji.

Stvaranje trajnog odbora za reviziju je rešenje za zadovoljavanje praktičnih teškoća koje mogu da proisteknu iz zadataka odbora direktora da se osigura postojanje i održavanje adekvatnog sistema kontrola. Pored toga, takav odbor podstiče i internu kontrolu i sisteme interne revizije. Stoga, banke i javna društva treba da ustanove trajni odbor za reviziju, posebno ako su uključene u složene poslove.

Značajna etapa u organizovanju efikasne funkcije interne revizije je dobiti ovlašćenje i odobrenje odbora za reviziju. Odbor za reviziju obezbeđuje ovo široko ovlašćenje funkciji interne revizije preko zvaničnog dokumenta – pravilnika (*charter*) revizije ili kako se to često prevodi povelje interne revizije. Odbor za reviziju takođe odobrava ukupne planove interne revizije za kontinuirane aktivnosti u toku tekućeg perioda i dalje periode. Kao jedan od nekoliko operativnih odbora za reviziju ustanovljenih od strane odbora direktora, odbor za reviziju ima prilično jedinstvenu (specifičnu) ulogu u poređenju sa drugim odborima za reviziju.

11.3.2. Sastav, ovlašćenja i funkcionisanje

Po uspostavljanju odbora za reviziju, odbor direktora treba da sastavi pismenu povelju u kojoj se naznačava sastav, ovlašćenje i dužnosti odbora za reviziju kao i način izveštavanja celokupnom odboru direktora. Ovaj dokument treba da odobri odbor direktora i da se periodično preispituje i ažurira.

Odbor za reviziju se sastoji samo od spoljnih direktora, što ga čini nezavisnim od menadžmenta, i treba da bude sastavljen od posebno kvalifikovane grupe eksternih direktora koji poznaju, prate, koordiniraju i tumače internu kontrolu i odgovarajuće finansijske aktivnosti za ceo odbor direktora. Nema ograničenja što se tiče broja članova. Odbor za reviziju je obično sastavljen od 5 ili 6 članova. Da bi ispunio svoje odgovornosti prema celokupnom odboru direktora, akcionarima i prema javnosti, odboru za reviziju je potrebna funkcija interne revizije koja bi predstavljala nezavisne „oči i uši“ unutar organizacije i obezbeđivala ocenjivanje internih kontrola i drugih aspekata.

Članovi treba da imaju znanje koje odgovara dužnostima odbora za reviziju. Najmanje jedan član treba da poznaje finansijske izveštaje, računovodstvo i reviziju. Da bi postojala efikasnost, sledećim licima može da se omogućiti da redovno prisustvuju sastancima odbora za reviziju: generalni direktor ili član višeg rukovodstva, interni revizor i eksterni revizor.

11.3.3. Uloga odbora za reviziju

Odbor za reviziju treba da podstiče komunikaciju između članova borda direktora, višeg rukovodstva, odeljenja interne revizije, eksternog revizora i nadzornog organa.¹²⁶ U radnim sredinama nekih kompanija stvorene su izuzetne mogućnosti za kreativno širenje raspona stavki o kojima se može razgovarati sa odborom za reviziju i rukovodstvom. Očekivanja odbora za reviziju su važna, međutim, treba uzeti u obzir i pitanja koja se retko razmatraju a koja proširuju poglede direktora i rukovodioca vezano za rad i obaveze interne revizije. Ona obuhvataju (između ostalog) sledeće:

126 Basel Committee on Banking Supervision, *The internal audit function in banks*, Bank for International Settlements, June 2012, p. 11.

- Industrijski rizici i rizici poslovanja koji se mogu a ne moraju obavezno smatrati finansijskim ili kontrolnim rizicima. Tu se mogu svrstati oblasti kao što su međunarodne poslovne aktivnosti, pitanja vezana za životnu sredinu i regulatorna pitanja.
- Informacioni sistemi, ključni procesi i postojeća ocenjivanja kontrola.
- Privremene finansijske politike, procedure i discipline.
- Privredna goruća pitanja vezana za trenutna interesovanja.
- Eksterni revizorski programi, osoblje, obim rada i sveukupna efektivnost.

Ono što je za svaku od ovih širokih oblasti važno jeste znanje koje interni revizori imaju o privredi, poslovanju kompanije, njenim rizicima, poslovnim procesima, kontrolama i finansijskim funkcijama. U krajnjoj analizi, sve ovo je važno za kvalitet i profesionalnost odeljenja za internu reviziju a neophodno je i za opsežne i profesionalne razgovore sa odborom za reviziju, rukovodstvom i odborom direktora.

Odbor za reviziju potvrđuje povelju odeljenja interne revizije i plan revizije kao i resurse koji se zahtevaju (i personal i sredstva). On prima izveštaje o poslovima i rezime glavnih pojedinačnih preporuka internog revizora i planove rukovodstva u vezi sa sprovođenjem.

Eksterni revizor predstavlja svoj plan revizije odboru za reviziju i obaveštava odbor za reviziju o svojim zaključcima i preporukama s revizije.

Odbor za reviziju redovno razgovara o:¹²⁷

1. funkcionisanju sistema interne kontrole;
2. funkcionisanju odeljenja interne revizije;
3. rizičnim oblastima u poslovima institucije koje treba da se obuhvate internim i eksternim revizijama te godine;
4. pouzdanosti i tačnosti finansijskih informacija koje obezbeđuje rukovodstvo i eksterni korisnici;
5. bilo kojim računovodstvenim ili revizorskim pitanjima koja su utvrđena kao rezultat eksternih ili internih revizija;
6. usaglašenosti banke/preduzeća sa zakonskim i regulatornim odredbama, njenim osnivačkim aktima, poveljom, statutom i pravilima koje ustanovljava odbor.

Odbor za reviziju treba da sastavi preporuke za odbor direktora u vezi s imenovanjem eksternog revizora.

11.3.3.1. Upravljanje rizikom

U današnjem poslovnom svetu, upravljanje rizikom je bitno za ukupan uspeh. Odbor za reviziju, međutim, treba da vodi računa na koji način interni i eksterni revizori treba da pristupe oceni rizika, da obrate posebnu pažnju na moguće dupliranje napora i nepovezanost ovih dveju grupa u pogledu modela, verovatnoće, izloženosti riziku i preduzetih mera. Eksterni i interni revizori treba da koordinišu svoja shvatanja rizika sa kojima se suočava i preduzećima. Ova razmena obezbeđuje bolje praćenje potencijalne izloženosti

¹²⁷ Basel Committee on Banking Supervision, *Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors*, Bank for International Settlements, August 2001, p. 16.

riziku koja zahteva nadzor i monitoring. Korišćeni pristupi i metodi koje koriste ove dve grupe za utvrđivanje rizika treba da budu slični, kako bi se obezbedilo da uslovi i definicije budu jasno izraženi a postupak ocene rizika bude sveobuhvatan i glatko obavljen. Ukoliko preduzeće ima odeljenje ili grupu za ocenu rizika, dalja koordinacija je potrebna da proces utvrđivanja i ocene rizika ne stvori konfuziju kod rukovodilaca poslovnog entiteta zbog konfliktnih poruka. Metodi za kvantifikovanje uticaja rizika na poslovnu jedinicu treba takođe da koriste slične modele da bi se obezbedio pravilan značaj koji se pridaje pitanju rizika. Pored toga, izveštaje treba sastavljati na bazi faktora koji povećavaju verovatnoću rizika, radi konzistentne primene.

Odbor za reviziju ima odgovornost da obezbedi da se organizacija bavi rizikom, ocenjuje ga i upravlja njime. Koordinacija raznih procesa ocene rizika jasno ukazuje vrhunskom rukovodstvu na to šta je značajno. Postoje razni razlozi za ocenu specifičnih rizika i razni načini da se dobro iskoriste ti rezultati. Ocena finansijskog i operativnog rizika, na primer unapređuje mogućnost rukovodstva da donosi odgovarajuće mudre odluke. One su takođe značajne i za interne i eksterne revizore u smislu usmeravanja njihovih napora u radu. Organizacije sa najuspešnijim programima za upravljanje rizikom koriste u potpunosti ono što su naučile kroz ovaj postupak.

Odbor za reviziju očekuje da interni revizori imaju važnu ulogu u identifikovanju ključnih rizičnih područja koja ih mogu interesovati. Odlično pitanje odbora za reviziju na koje bi interni revizori trebalo da budu spremni da odgovore jeste: „Mene kao člana odbora za reviziju, koji je jedan od najvećih rizika u kompaniji koji bi trebalo da me interesuje?” Idealno, odgovor bi trebalo da bude uključen u prezentaciju za odbor za reviziju i sve važnije izveštaje i treba o tome raspravljati pre nego što se pitanje postavi.

11.3.3.2. Uloga borda direktora

U ovoj knjizi Sojer i Difenhofer (*Sawyer i Difenhofer*) ukazuju da „šire odgovornosti borda povećavaju pritiske koji su potrebni da bi se izbegla iznenađena“. Oni sugerišu da se dobrom koordinacijom napora profesionalnih eksternih i internih revizora mogu uveriti zabrinuti članovi borda da će slabosti u sistemima kontrole biti otkriveni. Ukoliko treba da dođe do takvog partnerstva između eksternih i internih revizora, u tom slučaju treba utvrditi specifične mere, i pratiti ih da bi se obezbedili rezultati.

Bord treba da zahteva od odbora za reviziju da bude posebno odgovoran za ispitivanje nezavisnosti spoljnih revizora, kao i za sveobuhvatni kvalitet usluga koje pružaju. U svojim naporima da prati odnose saradnje između internih i eksternih revizora odbor za reviziju treba da postavi ova specifična pitanja:

- koje metode koriste interni i eksterni revizori u koordinaciji svog rada
- kako eksterni revizori ocenjuju rad internih revizora prilikom obavljanja njihove revizije finansijskih izveštaja
- koji specifičan posao obavljaju interni revizori kao pomoć eksternim revizorima
- na koji način se vrši razmena rezultata rada internih i eksternih revizora
- koliko često se održavaju sastanci za koordinaciju i ko im prisustvuje
- kakva obuka se obavlja da bi se obezbedilo da novi računovodstveni propisi budu na pravi način preneseni internim revizorima i organizaciji

- kakve kvalifikacije se koriste da se obezbedi pravo osoblje za godišnju finansijsku reviziju, i da li se isti zahtevi primenjuju i za interne revizore.
- kakvu korist su organizacija i revizori izvukli kao rezultat koordinacije između internih i eksternih revizora
- da li su naknade spoljnih revizora manje zbog oslanjanja na rad internih revizora ili korišćenja resursa interne revizije

Pored toga odbor za reviziju treba da oceni nivo podrške koju pružaju ili koja se zahteva od eksternih i internih revizora za vreme sastanaka sa svakom od ovih grupa, i treba da odluči kakva unapređenja se mogu napraviti u budućnosti.

11.3.4. Pravila u Sjedinjenim Američkim Državama

Odbori za reviziju se u Sjedinjenim Američkim Državama sastaju tri ili četiri puta godišnje. Češći sastanci su uobičajeniji u određenoj grani privrede ili u drugim delovima sveta. Rukovodstvo prisustvuje barem delu tih sastanaka dok se „privatna zasedanja” sa internim revizorima održavaju barem jednom godišnje. Uloga rukovodstva varira. U nekim slučajevima, oni su veoma aktivni u predstavljanju rezultata revizije, kao, na primer, prilikom analize revizorskih zaključaka i možda mogu diskutovati o ključnim pitanjima. U drugim situacijama, rukovodstvo je prisutno jednostavno da bi odgovaralo na pitanja odbora. Sastanci na kojima učestvuju interni revizori obično slede nakon pismenih izveštaja, dnevnog reda ili ostalih dopisa koje revizori pripremaju i dele pre sastanka. Način i oblik prezentacije veoma varira.

U nekim kompanijama, sadržaj izveštaja odbora za reviziju je izvrstan, sa visokim nivoom kreativnosti koji iznose reagovanje na ključna poslovna i revizorska pitanja. U ovakvim situacijama, vrlo je verovatno da će sastanci takođe biti efektivni. U ostalim slučajevima, sastanci nekih kompanija su predvidivi i imaju mali raspon tema. Neke prezentacije internih revizora se fokusiraju na revizorske procese i retko razgovaraju o obimu i ciljevima u smislu poslovnih rizika i svojeg rukovodstva. Ovi razgovori o rizicima su članovima odbora za reviziju danas važniji od revizorskih procesa. Na kraju, o pitanjima koja su važna za komisiju se ne može uvek raspravljati sa dovoljno dubine zbog vremenskih ograničenja i drugih faktora.

U SAD pravila za odbor za internu reviziju su definisana odredbama Sarbanes-Oxley zakona (SOA), pravilima SEC-a i Njujorške berze (NYSE). Prema tim pravilima jedan od članova odbora za reviziju mora biti imenovan kao „finansijski ekspert“ u skladu sa pravilima SOA.

Mada eksterni revizori imaju primarnu odgovornost prema Bordu direktora organizacije za potvrđivanje tačnosti i objektivnosti finansijskih izveštaja, interna revizija ima čak veću ulogu u ocenjivanju internih kontrola, pouzdanosti finansijskog izveštavanja, efektivnosti i efikasnosti poslovanja, i usaglašenosti organizacije sa zakonima i propisima. Korporativni Bordovi direktora su već od ranije imale zvanične odbore za reviziju, i interna revizija ima dugoročan odnos izveštavanja svojih odbora za reviziju. Međutim, mnogo se toga promenilo od uvođenja SOA sredinom 2002. godine. U ranijim godinama mnogi odbori za reviziju su se sastajali samo tromesečno na kratkim sednicama koje su pratile redovne sastanke Borda; ti sastanci su često bili ograničeni na samo nešto više od odobravanja godišnjeg plana

eksternog revizora, njihovih tromesečnih i godišnjih izveštaja, i pregleda aktivnosti interne revizije što je predstavljalo nešto neznatno više od ispunjavanja osnovne dužnosti. Mada su pravila Njujorške berze (NYSE), čak pre SOA, zahtevala da se odbor za reviziju sastoji samo od eksternih direktora, mnogi direktori odbora za reviziju u prošlosti su često bili CEO „početnici“ sa očigledno veoma malom nezavisnom aktivnošću. Mada je direktor interne revizije uvek imao odnos direktnog izveštavanja odbora za reviziju, taj odnos je često bio nešto malo više od teoretskog odnosa u kojem je direktor interne revizije imao ograničeni kontakt sa odborom za reviziju izvan planiranih sastanaka. SOA je sve to sada promenio.

Značajna stvar kao rezultat kraha Enron-a i sličnih finansijskih skandala u to vreme je bio publicitet i svedočenje da Bord i njegovi odbori nisu primenili dovoljan nivo nezavisnog korporativnog upravljanja. Enron-ov Odbor za reviziju je često istican kao primer onoga što je pogrešno. Govorilo se da se sastajao na nekih 30 minuta tromesečno pre kraha Enron-a. Imajući u vidu veličinu korporacije i mnoge smerove kojima je težila, izgleda da je pažnja Enron-ovog odbora za reviziju u najboljem slučaju bila ograničena (nedovoljna).

Čak i pre kraha Enron-a SEC je bio zainteresovan da odbori za reviziju deluju kao nezavisniji, a menadžeri eksternih i internih revizora kompanije budu efikasniji. Takođe, u 1999. godini je osnovan od strane NYSE, SEC, AICPA i drugih takozvani Blue Ribbon Committee (Specijalni stručni komitet) za Unapređenje efikasnosti korporativnih odbora za reviziju. On je objavio seriju preporuka za unapređenje nezavisnosti, poslovanja i efikasnosti odbora za reviziju. Berza je zatim odobrila nove standarde za unapređenje nezavisnosti (nezavisni direktori) odbora za reviziju kao listu zahteva koji treba da budu primenjeni u fazama u sledećih 18 meseci, a zatim je Odbor AICPA za standarde revizije izradio standarde za eksterne revizore za odnose sa njihovim odborima za reviziju. Sledeći finansijski krah Enron-a i drugih kompanija je pokazao da ove ranije inicijative koje se odnose na odbore za reviziju nisu bile dovoljne. Rezultat je bio rad na zakonodavstvu koji je doveo do SOA.

NYSE je sugerisao predložene pravilnike odbora za reviziju u decembru 1999. godine ali bez zahteva da odbor za reviziju treba da ima takav pravilnik. SOA je sada zvanično naložio da svaki odbor za reviziju mora da izradi zvaničan pravilnik odbora za reviziju koji treba da bude objavljen kao deo godišnjeg ovlašćenog izveštaja. Cilj pravilnika odbora za reviziju je da definiše odgovornosti odbora za reviziju koje se odnose na sledeće:

1. Identifikovanje, ocenjivanje i upravljanje finansijskim rizicima i neizvesnostima.
2. Kontinuirano unapređenje finansijskih sistema.
3. Integritet finansijskih izveštaja i obelodanjivanja.
4. Usaglašenost sa pravnim i regulatornim zahtevima.
5. Kvalifikacije, nezavisnost i rad nezavisnih eksternih revizora.
6. Sposobnosti, resursi i rad odeljenja interne revizije.
7. Potpuna i otvorena komunikacija sa i među nezavisnim računovođama, menadžmentom, internim revizorima, pravnim savetnikom, zaposlenima, odborom za reviziju i Bordom.

Od odbora za reviziju se zahteva da predstavlja ceo Bord direktora i dobije ovlašćenje, preko ovog dokumenta, za aktivnosti odborom za reviziju upravo kao što direktor interne revizije, koji predstavlja funkciju korporativne interne revizije, pravilno zastupa Odbor za reviziju. Ovaj pravilnik odbora za reviziju treba da bude objavljen godišnje kao deo ovlašćenog izveštaja na godišnjem sastanku organizacije.

Mada neko može gledati na ovaj zahtev koji se odnosi na pravilnik o reviziji kao na neke dodatne stranice uz ovlašćeni izveštaj, on u stvari predstavlja formalnu obavezu odbora za reviziju da obezbedi integritet finansijskih izveštaja i da nadgleda funkcije interne i eksterne revizije. Ne postoji jedan zahtevani format za ovaj dokument odbora za reviziju, međutim, NYSE je objavio model pravilnika koji su usvojile mnoge javne korporacije danas. Iako su formati različiti u raznim korporacijama, pravilnici odbora za reviziju uglavnom obuhvataju sledeće sektore: cilj, plan, aktivnosti, itd. Mada su pravilnici odbora za reviziju različiti, mnogi sadrže opise ovih oblasti.

Značajna kritika odbora za reviziju posle kraha Enron-a je bila da mnogi članovi Borda koji su bili u odborima za reviziju izgleda nisu mnogo znali o finansijama i internim kontrolama. Ljude su birali u odbore za reviziju zbog njihove poslovne ili profesionalne biografije (obrazovanja) ali oni često nisu bili upoznati sa složenim finansijskim pitanjima ili pitanjima interne kontrole. SOA sada zahteva da bar jedan od nezavisnih direktora odbora za reviziju bude „finansijski ekspert“ sa izvesnim prilično specifičnim zahtevima za tu ulogu. Ovaj finansijski ekspert bi mogao zaista biti najbolji i najbliži saveznik interne revizije u odnosu sa odborom za reviziju i može predstavljati početnu tačku za direktora interne revizije da predstavi ili ponovo predstavi internu reviziju odboru za reviziju. Tipičan član odbora za reviziju danas i svakako taj finansijski ekspert se nalaze u novoj i punoj izazova poziciji sa zakonskim obavezama i mnogo pritisaka.

SOA je donela mnoge promene korporativnom upravljanju, Bordu direktora, i svakako Odboru za reviziju. U mnogim situacijama direktor interne revizije i interna revizija mogu da predstavljaju jedinstvenu nit kontinuiteta korporativnog upravljanja, i interna revizija može da pomogne svom odboru za reviziju u ovoj novoj eri kroz pristup koji se sastoji od tri etape:

- Kroz izveštaj i prikazivanje da obezbedi detaljan pregled tekućih procesa interne revizije koji se odnose na ocenjivanje rizika, planiranje i obavljanje revizija, i izveštavanje o rezultatima kroz izveštaje o reviziji.
- Saradnjom sa ljudskim resursima i drugim resursima da prezentira planove Odboru za reviziju da bi se pomoglo u lansiranju etike u skladu sa SOA i programa upozorenja.
- Da pripreme detaljan plan za pregled i ocenjivanje internih kontrola u organizaciji. Ključna komponenta SOA Sektor 404 odnosi se na zahteve koji se odnose na ocenjivanje internih kontrola.

Prva etapa je da interna revizija treba da se fokusira na to da objasni svoje procese i procedure odboru za reviziju, celokupnom Bordu, i višem menadžmentu sa naglaskom na zahtevima SOA koji se odnose na internu reviziju. Kada se ovo prezentiranje lansira Bordu ono treba da postane deo procesa godišnjeg planiranja interne revizije s tim da se izveštava o stalnim promenama. Međutim, čak pre lansiranja takvog prezentiranja interna revizija treba da prođe kroz svoje procese i obavi ono što se može nazvati proverom zdravstvenog stanja tih procesa da bi se ocenile tekuće prakse interne revizije. Na ovaj način se može ukazati na oblasti gde ima prostora za unapređenje. Ovde je zamisao da interna revizija treba da prođe kroz brzo samoocenjivanje i da se upita kako posluje u sadašnjosti i šta treba da uradi za svoje unapređenje, a zatim da izvrši unapređenja u skladu sa zahtevima.

Kada interna revizija prođe kroz proces samokorigovanja revizijski procesi i tekuće aktivnosti treba da budu prezentovane odboru za reviziju kao i celokupnom Bordu i menadžmentu. Zamisao je uveriti se da su sve strane upoznate sa procesima interne revizije

kao i sa tekućim pitanjima. Ova sesija treba da bude posvećena prvo ključnim članovima menadžmenta pre prezentovanja odboru za reviziju da bi se obezbedilo da se poruka interne revizije dobro razume i da je konzistentna sa drugim inicijativama menadžmenta. Zavisno od organizacije i njenog istorijata interna revizija može da dobije isuviše malo ili isuviše mnogo kredita (ugleda, poverenja) za svoju ulogu u procesu korporativnog upravljanja.

Pre SOA interna revizija je predstavljala nešto malo više od teoretskog koncepta gde je ona podnosila izveštaj odboru za reviziju „na papiru“ (formalno) ali u stvari je podnosila izveštaj CFO (finansijskom direktoru) ili nekom drugom korporativnom rukovodiocu. Savremena funkcija interne revizije treba danas da ima veoma aktivan odnos sa Odborom za reviziju u organizaciji.

11.3.5. Odgovornosti odbora za reviziju koje se odnose na internu reviziju

Korporativni odbor za reviziju ima primarnu odgovornost za funkciju interne revizije u korporaciji. Odnosi sa internom revizijom su specifični i po pravilu zahtevaju od odbora za reviziju da:

- Ispita postavljenje, rad i zamenu direktora interne revizije.
- Pregleda sve revizije i izveštaje koje je sastavila interna revizija zajedno sa odzivom (reagovanjem) menadžmenta.
- Ispita zajedno sa menadžmentom, direktorom interne revizije i nezavisnim računovođama adekvatnost finansijskog izveštavanja i sisteme interne kontrole; obim i rezultate interne revizije, program i ostvarenu saradnju ili ograničenja, ukoliko ih ima, koja je uvelo rukovodstvo u vezi sa obavljanjem programa interne revizije.

Ovo što je navedeno predstavlja deo odnosa između interne revizije i njenog odbora za reviziju u toku jednog vremenskog perioda, međutim, pravilnik odbora za reviziju objavljen u ovlašćenom izveštaju formalizuje ovaj aranžman. Direktor interne revizije treba blisko da saraduje sa odborom za reviziju da bi se obezbedilo postojanje efikasnih komunikacionih odnosa. Treća navedena tačka o izveštajima o reviziji je primer. Neka odeljenja interne revizije su razvila vremenom običaj da dostavljaju svojim odborima za reviziju samo kratke preglede nalaza iz izveštaja o internoj reviziji ili da dostavljaju upravo ono što je interna revizija zaključila da su značajni nalazi iz izveštaja o reviziji. SOA je to stavila u novi odnos. Interna revizija ne treba upravo da šalje odboru za reviziju ono što ona misli da je potrebno da oni vide. SOA nalaže da interna revizija treba da obezbedi odboru za reviziju sve izveštaje o reviziji i reagovanja njihovog rukovodstva. Odbor za reviziju treba da ima na raspolaganju detaljne informacije o svim obavljenim revizijama. Mada se dostavljaju kratki pregledi izveštaja takođe treba dostaviti *kompletne izveštaje* za sve revizije.

11.3.5.1. Postavljenje direktora interne revizije

Mada je direktor interne revizije po pravilu administrativno odgovoran rukovodstvu organizacije, odbor za reviziju je odgovoran za angažovanje i otpuštanje ovog rukovodioca za internu reviziju. Cilj ovde nije da se negira (uskraćuje) rukovodstvu organizacije pravo da imenuje osobu koja će upravljati odeljenjem interne revizije, koje služi zajedničkim potrebama rukovodstva organizacije i odbora za reviziju. Pre je značaj učešća odbora za

reviziju da obezbedi nezavisnost funkcije interne revizije kada postoji potreba da se govori o problemima utvrđenim za vreme pregleda i ocenjivanja internih kontrola i drugih aktivnosti organizacije.

Stvarno učešće odbora za reviziju u izboru direktora interne revizije može da bude u raznim formama ali po pravilu obuhvata pregled predloženih direktorovih preporuka praćen formalnim intervjuom. Rukovodstvo organizacije – često pre svega CFO – se konsultuje sa Predsedavajućim Odbora za reviziju u vezi sa potencijalnim kandidatima za direktora interne revizije, što daje Odboru za reviziju dovoljno vremena da obavi pregled i da komentare, i ponekad da ih intervjuiše, pre nego što se stvarno izvrši bilo kakva promena. U mnogim slučajevima organizacija će se suočiti sa potrebom da imenuje novog direktora interne revizije zato što je postojeća osoba podnela ostavku ili je unapređena. Menadžment može da predloži unapređenje nekoga iz organizacije ili da angažuje osobu spolja, ali odbor za reviziju će doneti konačnu odluku. Saglasnost o adekvatnosti kvalifikacija kandidata za potrebe menadžmenta i Borda direktora je suštinski uslov za tekući efikasni odnos između višeg menadžmenta i odbora za reviziju.

Odbor za reviziju obično nije uključen u svakodnevnu administraciju kada je u pitanju direktor interne revizije i celokupna funkcija interne revizije, međutim, mora da vodi računa da obezbedi stalni kvalitet interne organizacije. Na primer, kandidat za direktora interne revizije treba da nastavi da stvara šanse za dobijanje unapređenja ili da mu se dodele odgovornosti u okviru programa za razvoj menadžmenta organizacije. U drugim slučajevima više rukovodstvo može da da jaka obrazloženja da direktor interne revizije treba da bude premešten ili otpušten zbog neke ozbiljne zamerke rukovodstva. U ovoj drugoj pomenutoj situaciji odbor za reviziju treba da ispita predloženu personalnu meru i obezbedi da dotični direktor interne revizije bude obavešten o čemu se radi. Odbor za reviziju takođe može smatrati da direktor interne revizije ne obavlja posao na adekvatan način u skladu sa zahtevima odbora za reviziju ili kada je u pitanju upravljanje funkcijom interne revizije, ili u oba slučaja. U takvom slučaju Predsedavajući Odbora za reviziju bi po pravilu obavestio menadžment organizacije o toj svojoj zabrinutosti (sumnji) i započeo proces promene personala. U krajnjem slučaju gde postoji neslaganje, kada je u pitanju direktor interne revizije, odbor za reviziju može uvek da angažuje spoljnog konsultanta da obavi pregled koji želi odbor za reviziju ili može da naloži menadžmentu, preko direktiva Borda, da izvrši promenu.

Ovde se u stvari radi o tome da odbor za reviziju ima moć da angažuje (postavi) ili otpusti direktora interne revizije, ali mora da postoji stalna saradnja. Odbor za reviziju nije svakodnevno na licu mesta da bi obezbedio detaljnu superviziju interne revizije i mora se osloniti na rukovodstvo kada je u pitanju temeljna podrška. Direktor interne revizije ili bilo koji član interne revizije ne može da ignoriše odgovarajući zahtev menadžmenta tvrdeći da on/ona podnosi izveštaj samo odboru za reviziju i da nije odgovoran/odgovorna linijskom menadžmentu. Slično tome rukovodstvo organizacije mora da učini uverljivim da je interna revizija deo organizacije a ne neki bliski spoljni saradnik (outsider) odbora za reviziju.

11.3.5.2. Odobranje pravilnika interne revizije

Adekvatan pravilnik interne revizije služi kao osnova ili ovlašćenje za svaki efikasan program interne revizije. Adekvatan pravilnik je posebno značajan zato što definiše uloge i

odgovornosti interne revizije da bude na raspolaganju (servis) odboru za reviziju na pravilan način. Ovde se vidi da je zadatak (misija) interne revizije da bude na raspolaganju (servis) odboru za reviziju i višem menadžmentu. Pravilnik interne revizije je opsežan ali opšti dokument koji definiše odgovornosti interne revizije u organizaciji, opisuje standarde koji se primenjuju, i definiše odnos između odbora za reviziju i interne revizije. Drugi pomenuti momenat je od posebnog značaja zato što šalje specijalnu poruku višem menadžmentu da direktor interne revizije može da se obrati višoj instanci (autoritetu) – Odboru za reviziju – u slučaju značajnih kontroverznih pitanja ili pitanja koja se odnose na interne kontrole.

Odbor za reviziju je odgovoran za odobravanje ovog pravilnika interne revizije, upravo kao što je Bord odgovoran za odobravanje pravilnika odbora za reviziju. Ovde ćemo ukratko prodiskutovati o pravilnicima interne revizije zbog ove odgovornosti odbora za reviziju. Ko je odgovoran za izradu nacrtu pravilnika interne revizije? U teoriji, možda, odbor za reviziju bi mogao da izradi nacrt dokumenta kao nešto što spada u širu aktivnost odbora. U stvarnosti, direktor interne revizije će obično preuzeti vodeću ulogu u izradi nacrtu ovog pravilnika i/ili sugerisati odgovarajuća ažuriranja postojećeg pravilnika Predsedavajućem odbora za reviziju.

Mada se pravilnikom interne revizije daje ovlašćenje za rad koji treba da se obavi, članovi odbora za reviziju nisu u poziciji da daju nacrt detaljnih zahteva za pravilnik revizije. Direktor interne revizije po pravilu održava blisku saradnju sa Predsedavajućim odbora za reviziju kada je u pitanju izrada ovog dokumenta za odbor za reviziju i odobravanje od strane Borda. Pored pravilnika specifična priroda i delokrug odgovornosti interne revizije prema odboru za reviziju treba da se formalizuju i objasne. Ovo može uključivati periodične pismene izveštaje o statusu (stanju) revizije, i prava i obaveze direktnog pristupa interne revizije odboru za reviziju. Mada ovo po pravilu ne zahteva formalnu odluku odbora za reviziju, obe strane treba da postignu jasan dogovor o odgovornostima interne revizije da dostavlja izveštaje i prisustvuje sastancima odbora za reviziju. Usvajanje pravilnika interne revizije i odgovarajućih odredbi od strane svih zainteresovanih učesnika znači da je interna revizija oslobođena prepreka koje bi inače mogle da je spreče da izvrši potrebna obelodanjanja odboru za reviziju, čak i onih koji su veoma osetljive prirode.

Ova izjava koja se odnosi na pravilnike za odnos interne revizije sa odborom za reviziju je posebno značajna pošto interna revizija svakodnevno saraduje sa menadžmentom organizacije. Dok odbor za reviziju bira direktora interne revizije, ostale članove tima revizije zapošljava i plaća organizacija, a ne nezavisni odbor za reviziju. Ova potreba za adekvatnim pravilnikom interne revizije je ponekad prekinuta od strane menadžmenta organizacije sa razlogom da nema ograničenja kada je u pitanju nezavisnost interne revizije. Ipak, dobar pravilnik interne revizije odobren od strane odbora za reviziju, predstavlja važnu odredbu za korporativno upravljanje.

11.3.5.3. Odobravanje planova i budžeta interne revizije

Odbor za reviziju treba u idealnom slučaju da razvije svest o ukupnim potrebama organizacije za revizijom. Ovo ocenjivanje visokog nivoa obuhvata razna specijalna pitanja koja se odnose na kontrolu i finansijsko izveštavanje, i koje omogućava odboru za reviziju da utvrdi deo revizije ili potreba za ocenjivanjem rizika koje treba da obavi interni ili neki drugi provajder. Kao deo ove uloge odbor za reviziju je odgovoran za pregled i odobravanje svih

planova i budžeta interne revizije koji su višeg nivoa. Ova odgovornost odbora za reviziju je u skladu sa njegovom ulogom kao krajnjeg koordinatora ukupnog rada revizije. Mada menadžment organizacije može imati svoje sopstvene ideje u vezi sa radom revizije i kako se on treba obavljati, i mada direktor interne revizije ima svoja mišljenja šta je potrebno da se uradi, ovo je ipak odgovornost odbora za reviziju. Bitno je da razna mišljenja ključnih učesnika budu zajednički razmotrena i usaglašena na odgovarajući način, međutim, odbor za reviziju će ovde imati zadnju reč.

Pregled svih planova interne revizije od strane odbora za reviziju je bitan ukoliko politike i planovi za budućnost treba da budu utvrđeni na najefikasniji način. Uvođenjem novih odgovornosti za reviziju od momenta kada je SOA stupio na snagu promenile su se uloge koje su godinama postojale, i sve zainteresovane strane treba da se upoznaju sa prirodom ukupnog plana revizije. Menadžment, interni revizori i eksterni revizori će znati, kao i tada, šta treba da očekuju od provajdera revizijskih usluga. Odbor za reviziju treba da preuzme ulogu koordinatora na visokom nivou. Mada postoje praktična ograničenja koliko aktivno odbor za reviziju može biti uključen u proces detaljnog planiranja, izvesno učešće je pokazalo visoku vrednost. Po pravilu, Predsedavajući odbora za reviziju je najaktivnija osoba u pregledu plana, međutim, čak i ova osoba je sputana vremenskim ograničenjima. Interna revizija treba da pripremi sveobuhvatni set dokumenata godišnjeg planiranja za odbor za reviziju, koji prikazuju detaljne planove za sledeću godinu kao i dugoročne planove za budućnost. Pored toga, interna revizija treba da pripremi kratke preglede izveštaja o aktivnostima ranijih revizija i ponovnim ocenjivanjima svog delokruga rada da bi se odbor za reviziju upoznao sa značajnim oblastima uključenim u preglede u prošlosti. Mada interna revizija treba redovno da izveštava odbor za reviziju o svojim aktivnostima, ovo koncizno izveštavanje o aktivnosti u prošlosti pruža opštu sliku o prošlim oblastima na koje treba fokusirati reviziju i ukazuje na potencijalne propuste u delokrugu revizije. Direktor interne revizije će prezentovati odboru za reviziju ovu vrstu izveštaja u kojem su navedene pojedinosti za svaku reviziju sa potkrepljujućim detaljima da bi se odgovorilo na pitanja i da bi se o njima diskutovalo. Skraćeni izveštaj o aktivnostima u prošlosti je posebno značajan zato što prikazuje oblasti koje su bile obuhvaćene planom za prethodnu godinu i izvršenja tog plana.

U mnogim organizacijama godišnji plan revizije se priprema kroz proces analize rizika i diskusija sa višim menadžmentom i odborom za reviziju. Menadžment i odbor za reviziju mogu da predlože oblasti za potencijalni pregled koji će obaviti interna revizija. Interna revizija treba da sastavi planove u okvirima budžeta i resursa. Ukoliko odbor za reviziju predloži pregled nekih specijalnih oblasti a interna revizija nije u mogućnosti da obavi planiranu reviziju zbog nekih poznatih ograničenja direktor interne revizije treba da o tome obavesti odbor za reviziju.

11.3.5.4. Pregled značajnih nalaza revizije i primenjene mere

Jedna od najznačajnijih odgovornosti odbora za reviziju je da obavi pregled i preduzme mere u vezi sa značajnim nalazima revizije iz izveštaja koje su im dostavili interni i eksterni revizori, menadžment i drugi. Mada odbor za reviziju ima odgovornost za sve ove oblasti, ovde je u fokusu značaj redovnog i brzog izveštavanja odbora za reviziju o reviziji od strane interne revizije o svim značajnim nalazima. Deo ovoga će se odvijati kroz dostavljanje od strane interne revizije svih izveštaja o reviziji odboru za reviziju.

Reagovanje na značajne nalaze revizije zahteva kombinaciju poznavanja, kompetencije i saradnje svih značajnih zainteresovanih strana – interne revizije, menadžmenta, eksternih revizora i samog odbora za reviziju. U okviru svoje oblasti odgovornosti interna revizija treba da agresivno reaguje i kaže da ona ne izveštava samo o značajnim nalazima i ne zaustavlja se tu već treba da obavlja stalne aktivnosti monitoringa da bi ocenila da li su preduzete odgovarajuće mere.

11.4. ODNOSI SA RUKOVODSTVOM

Uloga interne revizije je interna i nezavisna. Stoga, solidan i konstruktivan odnos sa izvršnim rukovodstvom mora postojati i značajan je za efikasnu aktivnost interne revizije. Administrativno izveštavanje CEO (generalnog direktora) pomaže da se ojača organizacioni status interne revizije, da se uključi izvršno rukovodstvo u sesije za razmenu informacija značajnih za izvršno rukovodstvo, da se podrži njen neograničeni pristup osoblju, informacijama i dokumentaciji i da se ojača organizaciona nezavisnost interne revizije. Uravnoteženi odnos – niti suviše neprijateljski ni suviše prijateljski već baziran na obostranom poverenju – je u interesu organizacije. I izvršni menadžment i Bord imaju odgovornost za upravljanje ovim procesom.

Izvršni menadžment treba da se posveti brzom reagovanju na preporuke od interne revizije, monitoringu primene akcionih planova i informisanju interne revizije o planovima, promenama u vezi sa rizicima i internim kontrolama u organizaciji i važnijim promenama politika i procedura organizacije.

Menadžment je odgovoran za upravljanje, upravljanje rizikom i internu kontrolu i ne treba da prenosi ovu odgovornost na internu reviziju. Međutim, menadžment može da dobija dragocene savete i podršku od funkcije interne revizije na najbolji način da bi rešavao rizike sa kojima se suočava organizacija.

Rukovodstvo i zaposleni na svim nivoima moraju imati potpuno poverenje u integritet, nezavisnost i sposobnost interne revizije. Ovo bi trebalo da odražava dobre odnose između revizora i organizacione jedinice koja je predmet revizije. Rukovodilac odeljenja za internu reviziju se konsultuje sa rukovodstvom subjekta u pripremi i ažuriranju procene potreba revizije, strategije revizije i godišnjeg plana revizije.

Rukovodilac jedinice za internu reviziju treba da održava redovne kontakte sa višim rukovodstvom subjekta, putem redovnih sastanaka i izveštaja o aktivnostima interne revizije.¹²⁸

Po pravilu, svi zaposleni u reviziji se podstiču da uspostave kontakt sa linijskim rukovodstvom na odgovarajućem nivou tokom planiranja i sprovođenja zadatka revizije. Ukoliko rukovodilac odeljenja za internu reviziju ne odluči drugačije, revizori treba da imaju slobodu da tokom rada mogu da kontaktiraju zaposlene i rukovodioc organizacionih jedinica do odgovarajućeg nivoa. Pre uspostavljanja kontakta iznad tog nivoa potrebno je prethodno konsultovati rukovodioca funkcije za internu reviziju.

Rukovodilac funkcije za internu reviziju treba da održava kontakte sa rukovodiocima organizacionih jedinica vezano za:

- diskusije i pregled zadataka za koje se predlaže da budu uključeni u godišnji plan revizije, pre nego što rukovodilac funkcije za internu reviziju finalizuje program;

128 Basel Committee on Banking Supervision, *The internal audit function in banks*, Bank for International Settlements, June 2012, p. 11.

- praćenje kretanja subjekta i sistema;
- sticanje potpunijeg razumevanje poslovnih problema sa kojima se suočavaju rukovodioci subjekta kako bi im pomogli u identifikaciji potencijalnih područja od interesa za reviziju;
- utvrđivanje aktivnosti za pojedinačne zadatke revizije, što uključuje i:
 - obaveštavanje rukovodstva o bilo kojem planiranju rada koji treba preduzeti pre revizije;
 - razmatranje zadataka revizije sa rukovodiocem organizacione jedinice i potvrđivanje istih u pisanoj formi;
 - pružanje, kada je to potrebno, usmenih periodičnih izveštaja o napretku, i
 - održavanje završnog sastanka sa rukovodiocem organizacione jedinice kako bi razmotrili nalaze revizije, zaključke, i potencijalne preporuke.

11.4.1. Zahtevi rukovodstva za savetom i usmerenjem

Od internih revizora će se tražiti da pruže savet o širokom spektru pitanja, često na neformalnoj osnovi. Dok je sa jedne strane značajno da se interna revizija posmatra kao odeljenje koje želi da pomogne i koje je korisno, to ne treba uraditi na način koji može da ugrozi nezavisnost i objektivnost interne revizije. Zaposleni moraju da se rukovode profesionalnim rasuđivanjem i oprezom kako bi izbegli da se stekne utisak kako interna revizija učestvuje u procesu donošenja odluka unutar subjekta u organizacionoj jedinici nad kojom vrši reviziju.

U slučaju *ad hoc* zahteva za savetom i usmerenjem:

- zaposleni u internoj reviziji moraju hitno obavestiti rukovodioca jedinice za internu reviziju o bilo kojim zahtevima rukovodstva;
- pisane smernice može dati samo rukovodilac jedinice za internu reviziju. Ukoliko revizor na licu mesta daje usmeni savet važno je razjasniti da je to samo informativni savet i ne treba da utiče na zvaničan stav interne revizije o tom pitanju.

Mnoge interne revizijske organizacije naglašavaju kooperativni pristup. Namera je da se na rad fokusira kao na pomoćno sredstvo gde se nalazi ne formulišu kao nedostaci već više kao prakse koje se mogu unaprediti promenama do kojih su zajednički došli klijent i revizor radeći zajedno. Cilj je da se obezbedi pomoć operativnim menadžerima da rade efikasnije i efektnije i na taj način unaprede svoj položaj u rukovodećoj hijerarhiji.

Jedan od primera ove promene stava je da revizijske organizacije primenjuju ocene klijenata (subjekta revizije) o revizijskim funkcijama. Pitanja postavljena klijentima su sledeća:¹²⁹

1. Da li je revizija značajno doprinela vašoj poslovnoj funkciji?
2. Da li su revizori imali kooperativni pristup reviziji?
3. Da li su revizijske preporuke rezultat zajedničkog rada: vašeg i revizorovog?
4. Da li su revizori vodili računa da ne ugroze vaše poslovanje?
5. Da li su revizori pokazali poštovanje prema vašem poslovnom iskustvu i ekspertizi vaših specijalista?

129 Više o ocenjivanju videti: The Institute of Internal Auditors, *Quality Assessment Manual*, 6th Edition, The IIA Research Foundation, March 2009

Ocena takvih pitanja i drugih može imati dve vrste uticaja. Prvi, ovim se obezbeđuje dokaz klijentu da menadžment revizije ima nameru da razvije harmoničan i koristan odnos. I, drugi, član revizijskog osoblja je svestan da su ovi stavovi značajni i njegovim supervizorima i menadžerima i da se ovi elementi koriste kao podrška njegovom obavljanju ocenjivanja.

Dovoljno je reći da nije uvek sve „med i mleko“ (ne ide glatko). Neki klijenti ne prihvataju ovu vrstu postupka. Neposlušni (nedisciplinovani) klijent namerava da ugrozi reviziju i stvori otpor prema revizijskom metodu i na taj način dovede revizora u situaciju da brani metode koji se koriste, i skрати ili ograniči funkciju revizije. Stav klijenta je, „Nećemo da saradujemo – vi ste revizor – pronađite slabosti i ako pogrešite mi ćemo vas optužiti pred najvišim rukovodstvom za lošu reviziju.“ U ovim slučajevima najviše rukovodstvo mora saopštiti klijentu da je to u stvari uvreda za najviše rukovodstvo za koje revizori rade i da to neće biti tolerisano.

Nasuprot odnosu funkcije interne revizije sa većinom rukovodstva organizacije koji je na priličnoj distanci, često postoji bliska saradnja između interne revizije i drugih funkcija uključenih u aktivnosti upravljanja rizikom. Ona može obuhvatati inspektore za okruženje, istraživače prevara, menadžere za rizike i specijaliste za zdravlje i sigurnost, usaglašenost sa propisima, bezbednost i uveravanje o kvalitetu.

11.4.2. Konflikt

Konflikt je prisutan u svim organizacijama i pokazuje se u raznom stepenu. U većini organizacija on se drži pod kontrolom u razumnim granicama. Konflikt je prouzrokovan razlikama između ljudi ili organizacija u vezi sa:

- Metodima obavljanja aktivnosti.
- Problemima u oblastima odgovornosti.
- Odgovornošću za resurse.
- Ideologijom i etikom.

Konflikti između revizora i klijenta su uobičajeni. U stvari, revizor koji je u poziciji da obavlja dužnost na suprotnoj strani stvara aspekt konflikta. Konflikt se može rešiti arbitražom, posredovanjem ili kompromisom. Takođe se može eliminisati, mada ne i rešiti, usmeravanjem. Koncept kompromisa je najpoželjniji. Do mogućeg nivoa i revizor i klijent treba da se ponašaju tako da se postigne najbolja korist za organizaciju.

11.4.3. Rešavanje konflikta

Neke sugestije mnogo obećavaju kada je u pitanju rešavanje konflikata. U ovom slučaju zaključak je da konflikt više ne postoji i da se strane dogovaraju kada su u pitanju određeni uslovi, razumevanje i aktivnost. U tom smislu se predlažu dve suštinske aktivnosti: prvo, razumevanje konflikta; i drugi, pregovaranje o rešenju.

Razumevanje konflikta obuhvata tri pitanja na koja se mora odgovoriti.

- Da li je konflikt stvaran? Da li se radi o nesporazumu ili lošoj komunikaciji?
- Kakav je konflikt? Mora biti otkriven stvarni konflikt a ne da se on odnosi na „sporedna pitanja“.
- Koji je uzrok konflikta? Izvor problema treba utvrditi što je moguće ranije. Može se desiti da strane raspravljaju o posledicama konflikta a ne o uzroku.

- Pregovori o rešenju se mogu unaprediti koncentrisanjem na šest aktivnosti. Ove aktivnosti su:
- *Koncentrisanje na pitanja koja se odnose na ljude.* Ovo pitanje obuhvata tretiranje „druge strane“ kao ljudskih bića a ne kao prepreka. Empatija je važna kao i prihvatanje da razgovor može da donese pozitivne rezultate.
- *Odvajanje pojedinaca od konteksta konflikta.* Revizori ne treba da napadaju ljude, već treba da izdvoje pitanja i da o njima prodiskutuju.
- *Uvažavanje mišljenja suprotne strane o konfliktu.* Posmatranje konflikta kroz oči suprotne strane može da dovede do rešenja koje bi moglo da bude kompatibilno sa suprotnom stranom. Diskusija ne treba da ima optužujući ton.
- *Uključivanje suprotne strane u proces odlučivanja.* Učešće predstavlja dobar nivelir uz pretpostavku da je cilj ono što obe strane žele.
- *Otvorena diskusija o emocijama.* Emocije treba prihvatiti i slobodno o njima diskutovati. Treba prihvatiti činjenicu da se radi o rizicima i reputacijama i treba doneti rešenje na obostrano zadovoljstvo. Emocionalne izlive (ispade) treba tolerisati bez odmazde ili kazne. Posle oslobađanja emocija treba nastaviti diskusiju u dobrom tonu.
- *Komuniciranje.* Svaka strana treba da sasluša i pokuša da shvati. Ovaj aspekt takođe znači da revizori treba da planiraju na adekvatan način svoje izjave koje ne treba da budu zapaljive prirode koliko je to moguće.

Takođe se sugerise da strane treba da razvijaju alternativne opcije. Mora postojati izvestan stepen fleksibilnosti na obe strane. Postoje takođe tri prepreke koje se moraju prevazići:

- Prerano donošenje mišljenja,
- Insistiranje na jednom odgovoru, i
- Prihvatanje već utvrđenog rešenja.

Ove prepreke se mogu prevazići ako strane zajednički:

- Smisle druge opcije,
- Odvoje kreativni proces od procesa odlučivanja,
- Razmotre sve opcije, i
- Traže zajedničku korist.

Osnova za rešenje je da se postigne saglasnost prilikom utvrđivanja objektivnih kriterijuma sa kojima se obe strane slažu. Objektivno je verovati da se kompromis još uvek može koristiti da bi se dobio „uspešan“ rezultat. Bez obzira na idealnu metodologiju koja se koristi, kao što je opisan element koji se odnosi na emocije i čak ozbiljno verovanje u vrednost nečijeg mišljenja, neki element kompromisa je osuđen da se sporo odvija. Mada, možda to nije loše rešenje zato što kasnijeg datuma, posle određenog iskustva stečenog u međuvremenu, može se preduzeti drugi korak za dalje rešavanje preostalih elemenata konflikta.

Pitanja za proveru znanja

- Šta je delokrug interne a šta eksterne revizije?
- Šta je predmet zajedničkog rada i koordinacije interne i eksterne revizije?
- Uporedite ključne tačke interne i eksterne revizije?
- Kakva je uloga direktora interne revizije u koordinaciji?
- Kakva je uloga Odbora za reviziju u koordinaciji?
- Od čega zavisi efikasnost koordinacije?
- Kojim internim i eksternim standardima revizije je regulisana saradnja interne i eksterne revizije?
- Šta ocenjuje eksterna revizija kod interne revizije?
- Šta razmatra interna revizija kada evaluira eksternu reviziju?
- Navedite nivoe saradnje interne i eksterne revizije?
- Ko formira odbor za reviziju?
- Ko su članovi odbora za reviziju?
- Koje su kvalifikacije potrebne članovima odbora za reviziju?
- Koje su odgovornosti odbora za reviziju u korporativnom društvu?
- Koje sve nadležnosti ima odbor za reviziju u odnosu na internu reviziju?
- Sa kim sve komunicira odbor za reviziju u privrednom društvu?
- O čemu uvek raspravlja odbor za reviziju?
- Koje izveštaje interna revizije dostavlja odboru za reviziju?
- O čemu sve interna revizija informiše odbor za reviziju?
- Na koji način se realizuje savetnička uloga interne revizije prema odboru za reviziju?
- Koji su oblici komunikacije između odbora za reviziju i interne revizije?
- Opišite podrške jednih prema drugima?
- Objasnite odnose internih revizora sa menadžmentom, prema nivoima.
- Objasnite rešavanja konflikata između internih revizora i subjekt revizije.
- Objasnite ocenjivanje internih revizora od strane subjekta revizije (klijenta).



XII glava

Profesionalni standardi i sertifikacija internih revizora

Ciljevi učenja

Nakon ovog poglavlja trebalo bi da budete sposobni da razumete i komentarišete sledeće kategorije:

- Značaj standarda interne revizije
- Istorijski razvoj standarda interne revizije
- Strukturu standarda interne revizije
- Praktične savete za internu reviziju
- Poređenje standarda interne i eksterne revizije
- Proces donošenja standarda interne revizije
- Primenu etičkog kodeksa za interne revizore
- Vrste sertifikata za interne revizore
- Procese sertifikovanja internih revizora
- Kontinuiranu edukaciju internih revizora
- Etičko ponašanje internih revizora
- Principe i pravila ponašanja internih revizora
- Sukob interesa
- Disciplinske mere
- Sertificiranje u internoj reviziji
- Kvalifikacije direktora interne revizije i internih revizora
- Uslove sertifikacije
- Standarde i praktične savete interne revizije koji podržavaju sertifikaciju
- Održavanje sertifikata
- Profesionalna kompetentnost internog revizora
- Standarde i praktične savete koji podržavaju kontinuiranu edukaciju
- Vidove kontinuirane edukacije
- Vrste veština revizora
- Ulogu direktora interne revizije u kontinuiranoj edukaciji
- Ulogu revizora u kontinuiranoj edukaciji
- Proceduru o kontinuiranoj edukaciji

12.1. ZNAČAJ PROFESIONALNIH STANDARDARDA

Svaka profesija zahteva određeni set standarda za primenu svojih praksi, opštih procedura i etike. Ovi standardi omogućavaju specijalistima koji obavljaju sličan posao da nazovu sebe profesionalcima zato što primenjuju priznat i konzistentan set standarda najboljih praksi. Ključni standardi za interne revizore su Profesionalni standardi za praksu interne revizije doneseni od strane Instituta za interne revizore (IIA), predstavljaju set smernica poznat mnogim internim revizorima u prošlosti kao „Crvena knjiga“. Ovi raniji standardi IIA, poslednji put objavljeni 1995. godine, bili su obimni i ponekad teški da se primene. IIA je revidirao svoje standarde 2004. godine posle komentara dobijenih iz obimnog nacrtu izlaganja.

Standardi IIA za profesionalnu praksu interne revizije predstavljaju „*must-know*“ (koji se moraju znati) set informacija za interne revizore danas. Svi standardi predstavljaju set pravila koji ne moraju precizno da odražavaju sve profesionalne prakse u datom trenutku, oni obezbeđuju set smernica za interne revizore širom sveta koji će oni primenjivati u svom služenju menadžmentu. Standardi predstavljaju značajan izvor smernica za današnje interne revizore i treba da se nalaze u svakoj profesionalnoj biblioteci internog revizora.

12.2. PROFESIONALNO OBAVLJANJE INTERNE REVIZIJE

Aktivnosti interne revizije se sprovode u različitim zakonskim i kulturnim okruženjima, u organizacijama sa različitom delatnošću, veličinom i strukturom, i od strane ljudi u organizaciji i izvan nje. Ove različitosti mogu uticati na diferenciranu primenu interne revizije u različitim sredinama.

Da bi se uspostavila „pravila igre“ svetski Institut internih revizora (*IIA – The Institute of Internal Auditors*) sa sedištem na Floridi, SAD, je 1978. godine objavio prve **Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije** (*Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*), a druge standarde je izdao **1. januara 2002. godine**¹³⁰ pod nazivom **Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije** (*Internacional Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*).

Standardi predstavljaju kriterijume za procenjivanje i merenje poslovanja jedinice za internu reviziju, a namenjeni su predstavljanju prakse interne revizije onakvom kakva bi ona trebalo da bude. Standardi su oblikovani za potrebe celokupne profesije interne revizije u svim vrstama organizacija u kojima rade interni revizori.

Efikasna funkcija interne revizije deluje kao jedan nezavisni i objektivni provajder usluga sigurnosne kontrole i konsaltinga i osmišljena je tako da poveća vrednost organizacije i poboljša njeno poslovanje. Ona treba da obavlja revizije na način i prema postupcima utvrđenim u Međunarodnim standardima interne revizije koje je objavio Međunarodni institut internih revizora i u skladu sa najboljom svetskom praksom.

Od 1978, *Standardi* i Kodeks ponašanja propisuju koji se pristup, principi i ponašanje očekuju da interni revizori primene u svom radu. Usvojeni od strane svetskih organa koji određuju standarde u javnim i privatnim sektorima, kao i od strane članica Instituta internih revizora, *Standardi* i Kodeks ponašanja su temelj ove profesije i pokazatelj kvaliteta. Pridr-

130 Odnosno stupili su tada na snagu, a objavljeni su ranije, 18. oktobra 2001. godine.

žavanjem *Standarda* i Kodeksa ponašanja, interni revizori mogu pružiti efikasne i nezavisne usluge sigurnosne kontrole i konsaltinga svojim organizacijama. Odbori za reviziju koji su dobro verzirani u *Standardima* i Kodeksu ponašanja su u boljoj poziciji kod imenovanja, ocenjivanja, korišćenja i pružanja podrške internim revizorima.

Standardi daju opis prirode interne revizije i karakteristike lica koja obavljaju poslove interne revizije. Oni takođe sadrže kriterijume kvaliteta spram kojih se rad interne revizije može ocenjivati.

Cilj, ovlašćenja i zaduženja funkcije interne revizije treba da su formalno definisani u pravilniku, usklađeni sa *Standardima* i odobreni od strane odbora za reviziju. Ova funkcija treba da je nezavisna, a interni revizori treba da su objektivni u vršenju svog posla. Pored toga, internu reviziju treba obavljati stručno i sa dužnom profesionalnom pažnjom. Funkcija (odeljenje) interne revizije, kao kolektiv, treba da ima ili da stekne znanja, stručnost i ostale kompetencije potrebne za obavljanje svojih zaduženja. Izvršni direktor revizije treba da sačini i održava program za postizanje i poboljšanje kvaliteta, uključujući i interne i eksterne ocene kvaliteta. On ili ona takođe treba da obezbedi da funkcija interne revizije poveća vrednost organizacije i da se pridržava pristupa reviziji koji se zasniva na riziku.

Pored toga, sprovođenjem interne revizije treba da se proceni i da doprinos poboljšanju upravljanja rizikom, kontrolom i procesima upravljanja korišćenjem sistematičnog i kontrolisanog pristupa. Pre svake revizije, interni revizori treba da naprave plan koji obuhvata obim, ciljeve, rokove i sredstva. Tokom zadatka, interni revizori treba da pribave, analiziraju, procene i evidentiraju dovoljno informacija da bi ostvarili ciljeve projekta interne revizije. Kada se revizija završi, rezultate treba saopštiti na precizan, objektivan, jasan, sažet, konstruktivan, kompletan i blagovremen način. Kao rezultat, menadžment treba da je saglasan da preduzme mere da poboljša svoje kontrole, a izvršni direktor revizije treba da ustanovi *follow-up* proces za praćenje i obezbeđenje da će mere menadžmenta biti efikasno implementirane.

Kada izvršni direktor revizije smatra da je menadžment preuzeo stepen rezidualnog rizika koji je neprihvatljiv za organizaciju, on ili ona treba o tome da rasprave sa menadžmentom. Ako se to pitanje ne razreši, izvršni direktor revizije i više rukovodstvo treba da daju to pitanje na razmatranje odboru za reviziju.

12.3. NASTANAK STANDARDA

Interna revizija je kamen temeljac korporativnog upravljanja zajedno sa bordom direktora, višim rukovodstvom i eksternom revizijom. Zbog jedinstvene pozicije internih revizora u organizaciji, oni su od značajne pomoći članovima nadzornog/upravnog odbora i odbora za reviziju jer im daju objektivne garancije po pitanju rukovođenja, upravljanja rizikom i procesa kontrole. Da bi ovo radili efikasno, Odeljenje interne revizije mora imati adekvatna sredstva, stručno osoblje i mora se pridržavati međunarodno priznatih principa za sprovođenje interne revizije. *Međunarodni okvir profesionalne prakse (International Professional Practices Framework – IPPF)* koji je postavio Institut internih revizora (IIA) sadrže *Međunarodne standarde za profesionalno vršenje prakse interne revizije (Standardi)*, Kodeks ponašanja i Praktični savetnik i dr.

Zahtevi za profesionalizmom, znanjem, celokupnošću i upravljanjem su sve strožiji kod današnjih internih revizora. Efikasni revizori postupaju kao savest organizacije i zauzimaju

se za operativnu efikasnost, internu kontrolu i upravljanje rizikom. Oni, takođe, podržavaju i daju preporuke menadžmentu, upravnom odboru i odboru za reviziju kako bi podržali ostvarenje ciljeva i zadataka organizacije.

Standardi jasno izražavaju najbolju praksu i principe interne revizije. Oni omogućavaju osnovu za merenje performansi interne revizije i njene sposobnosti da unapredi upravljačke procese i operacije. Međunarodni odbor za Standarde interne revizije Instituta internih revizora određuje *Međunarodne standarde za profesionalno bavljenje internom revizijom* i Kodeks ponašanja.

Odbor za standarde pri Institutu internih revizora je odgovoran za izdavanje standarda i izmenjenih izdanja. Pre izdavanja bilo kog dokumenta Odbor za standarde postavlja radnu verziju za sugestije javnosti. Nakon prvih Standarda interne revizije iz 1978. godine Odbor je odobrio u decembru 2000. godine revidirane inicijalne Standarde atributa, Standarde rada i Standarde implementacije za usluge konsaltinga. To je bila prva faza dvogodišnjih napora za izmene i dopune Standarda za profesionalnu praksu interne revizije. Novi standardi su stupili na snagu 1. januara 2002. godine. Institut internih revizora kontinuirano radi na ažuriranju, izmenama i dopunama standarda.

12.4. PRVI STANDARDI INTERNE REVIZIJE

Interni revizori rade u raznim organizacijama i od njih se zahteva da obavljaju preglede interne revizije u različitom broju operativnih i finansijskih oblasti. Zbog ove raznovrsnosti interni revizori se suočavaju sa širokim spektrom profesionalnih izazova, uključujući taj da menadžment očekuje od internih revizora da obavljaju preglede na kompetentan i konzistentan način. Kao ključna profesionalna organizacija interne revizije, Institut internih revizora (IIA), preko svog Borda za standarde interne revizije, razvija i objavljuje standarde koji definišu osnovnu praksu interne revizije. Standardi za profesionalnu praksu interne revizije su planirani da:

- Opišu osnovne principe koji predstavljaju praksu interne revizije kakva ona treba da bude.
- Obezbede okvir za obavljanje i unapređenje širokog dijapazona aktivnosti interne revizije koja dodaje vrednost.
- Utvrde osnovu za ocenjivanje rada interne revizije.
- Jačaju unapređene organizacione procese i poslovanje.

Standardi pomažu u ovom procesu, oni obezbeđuju smernice za rukovodstvo da oceni svoje interne revizore kao i da interni revizori ocene njih. Standardi takođe postavljaju izvesna ograničenja u aktivnosti interne revizije.

Kao što je navedeno u njegovim materijalima Institut internih revizora je prvo objavio Standarde za profesionalnu praksu interne revizije 1978. godine „da služe celoj profesiji u svim vrstama poslovanja, na raznim nivoima vlade, i u svim drugim organizacijama gde se smatra da interni revizori predstavljaju praksu interne revizije kakva ona treba da bude“. Pre odobravanja ovih standarda najzvaničniji (najmerodavniji) dokument je bio „Dokument o odgovornostima“ interne revizije, prvobitno objavljen od strane IIA 1947. godine a kasnije revidiran godinama do sadašnjih standarda. U predgovoru standarda IIA iz 1978. godine su opisani kao „kriterijumi pomoću kojih se ocenjuje i meri poslovanje interne revizije“. U ovom predgovoru se dalje navodi da je „Usaglašenost sa konceptima izraženim ovim standardima bitna pre ispunjavanja odgovornosti internog revizora.“

Ove standarde je sastavio Komitet IIA za profesionalne standarde na bazi svoje profesionalne ekspertize kao i komentara dobijenih od članova IIA i drugih zainteresovanih strana. Zbog različite grupe učesnika koji su sastavili ove standarde u konačnom tekstu ima nekih preklapanja, kompromisa i nepotpunosti. Kao rezultat toga pojedini standardi i smernice mogu biti predmet raznih tumačenja.

Od internog revizora se danas očekuje da poštuje (sledi) ove standarde. Interni revizori dolaze iz nekih drugih profesionalnih oblasti, kao što je bankarstvo ili firme za eksternu reviziju. Mnoge takve discipline imaju profesionalne organizacije sa svojim standardima koji uglavnom neće biti u sukobu (u suprotnosti) sa Standardima IIA. Oni mogu imati malo drugačiju terminologiju, ali treba da slede revizijske prakse koje se u opštem smislu uklapaju sa Standardima IIA. Međutim, kao stvar prakse, Standardi IIA za praksu interne revizije će upravljati (usmeravati) radom interne revizije. Kada se desi da dođe do sukoba i kada osoba koja treba da ispita tu konfliktnu situaciju radi kao interni revizor, u tom slučaju standardi IIA će imati prednost nad konfliktnim (protivrečnim) profesionalnim standardima.

Prvi standardi koje je doneo Institut internih revizora u SAD 1978. godine (*Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*)¹³¹ su doneti kao nacionalni standardi, ali njih su kasnije preuzele i mnoge druge zemlje, skoro u njihovom izvornom obliku ili uz mala prilagođavanja. Institut internih revizora Velike Britanije je prvi preuzeo ove standarde. Ovi standardi se uobičajeno nazivaju *međunarodni standardi interne revizije*. Iako danas imamo nove standarde, prilagođenje promenama u savremenom okruženju, stari standardi se i dalje mogu primenjivati u njihovom izvornom značenju.

Pri postavljanju ovih Standarda uzete su u obzir sledeće činjenice:

- 1) Sve veća odgovornost upravnih odbora za adekvatnost i delotvornost sistema interne kontrole kao i odgovornost za kvalitetno obavljanje poslova u okviru organizacije.
- 2) Članovi rukovodstva sve više prihvataju internu reviziju kao sredstvo za dobijanje objektivnih analiza, ocena, preporuka, saveta i informacija u vezi sa kontrolom i radom organizacije.
- 3) Spoljni revizori koriste rezultate internih revizora da bi dopunili svoj rad u onim oblastima gde su interni revizori pružili odgovarajuće dokaze za nezavisno, adekvatno i profesionalno izvedenu reviziju.

Uzimajući u obzir gore izneto, svrha ovih Standarda je bila:

- 1) Da objasne značaj, ulogu i odgovornosti interne revizije svim nivoima rukovodstva, nadzornim/upravnim odborima, javnim organima, spoljnim revizorima i sličnim profesionalnim organizacijama.
- 2) Da stvore osnovu za usmeravanje i ocenu izvođenja interne revizije.
- 3) Da poboljšaju vršenje interne revizije.

Institut internih revizora izdao je **25 posebnih standarda** grupisanih u pet grupa, odnosno **pet opštih standarda** koji obuhvataju: (1) Nezavisnost odeljenja za internu reviziju od delatnosti nad kojima je izvršena revizija, kao i objektivnost internih revizora; (2) Stručnost internih revizora i marljivost koju bi trebalo da ispoljavaju; (3) Područje delovanja interne revizije - delokrug i obim poslova; (4) Izvršavanje zadataka interne revizije; (5) Rukovođenje odeljenjem za internu reviziju. Navedene grupe su označene brojevima 100, 200, 300, 400 i 500, retrospektivno.¹³²

131 Stetler, H.F., "Have the Internal Auditors Arrived?", *The Internal Auditor*, June 1979, 60-61

132 Robert Moeller, Herbert Vitt, "Brink's modern internal auditing", New York, 1999., chapter 5, 1-54.

12.5. NOVI STANDARDI INTERNE REVIZIJE

Retko su zahtevi za profesionalizmom, znanjem, integritetom i liderstvom stroži od onih koji se danas postavljaju internim revizorima. Efektivni revizori predstavljaju korporativnu savest organizacije i oni predvode u poslovnoj efikasnosti, internoj kontroli i upravljanju rizikom. Oni obučavaju i daju preporuke menadžmentu, upravnom odboru i odboru za reviziju kako bi pomogli organizaciji da ispuni svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve.

Novi standardi slede novu definicija ove profesije koja kako je već rečeno obuhvata različite uloge i odgovornosti onih koji se bave internom revizijom: interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i konsultantska aktivnost projektovana da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ispuni svoje ciljeve uvođenjem sistematskog, disciplinovanog pristupa u oceni i poboljšanju efektivnosti upravljanja rizikom, kontroli i procesu upravljanja.

Kako interni revizor danas odlučuje šta mora biti urađeno da bi se obezbedili najviši rezultati i šta treba uraditi da bi se postigla dugoročna efektivnost i profesionalizam?

Profesionalac koji se bavi internom revizijom pridržava se smernica datih u Etičkom kodeksu i *Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije (Standardi)*, traži i dolazi do potvrde, sprovodi interno ocenjivanje i nezavisan, spoljni pregled kvaliteta da bi se verifikovala usaglašenost.

Kada se ovakva praksa rutinski sprovodi, ona u budućnosti može dovesti do uspeha koji je značajan i za revizora i za organizaciju kojoj pruža usluge. Uz pomeranje limita odgovarajuće prakse, izmene u *Standardima* pomažu porastu ugleda interne revizije u očima menadžmenta i drugih spoljnih subjekata. Na primer, odredba koja zahteva obelodanjivanje pitanja objektivnosti i neusaglašenosti može da poveća kredibilitet, jer je menadžment siguran da će ih interni revizori obavestiti o potencijalnim problemima.

Možda je još važnije to da novi *Standardi* daju proaktivan opis ove profesije i detaljno opisuju kako interna revizija može da zadovolji potrebe višeg menadžmenta, direktora i ostalih lica sa interesom u organizaciji. Kao rezultat, oni efektivnije pokazuju prednosti interne revizije.

Uz to, prerađeni *Standardi* ulivaju klijentima interne revizije određeni stepen poverenja u kvalitet revizorskog posla. Profesionalni standardi generalno obezbeđuju određeni nivo kvaliteta jer utvrđuju osnovu prakse koje svi treba da se drže. Novi *Standardi za profesionalnu praksu interne revizije* idu korak dalje propisujući da se obezbeđenje kvaliteta i program poboljšanja periodično ocenjuju putem spoljne kontrole te funkcije. Bar jednom u pet godina aktivnost interne revizije mora da demonstrira dodavanje vrednosti, poboljšanje poslovanja organizacije i postupanje u skladu sa *Standardima*.

Kako poslovni procesi postaju sve sofisticiraniji i kompleksniji, profesija interne revizije se takođe razvija. Postalo je očigledno da su potrebna strukturna poboljšanja kako bi se promene odrazile na profesiju i usmerile na organizaciju i pojedinaca. Namera je bila da se definiše i uspostavi skup temeljnih načela, pravila, postupaka, obaveza i odgovornosti internog revizora koji su neophodni za ispunjenje svrhe, ciljeva i zadataka interne revizije.

Institut internih revizora je okupio grupu međunarodno priznatih stručnjaka za proučavanje potreba profesije i da bi formulisali vodeći okvir za budućnost. Poznata kao međunarodna grupa eksperata (*GTF-Guidance Task Force*), ova prestižna grupa je sakupljala

i napravila sintezu informacija iz sopstvenog iskustva i iz različitih istraživačkih studija, anketa i simpozijuma. Rezultat je bio Okvir za profesionalnu praksu interne revizije. Baziran na definiciji interne revizije i Kodeksu etike, Okvir sadrži savete i praktične smernice u formi Standarda, Praktičnog savetnika i praktična uputstva.

Bord direktora IIA (*The Institute of Internal Auditors Board of Directors*) je juna 1999. godine na predlog GTF grupe i odluke Odbora za standarde interne revizije (*IASB – Internal Auditing Standards Board*) odobrio predlog novih standarda interne revizije. Novi standardi interne revizije su stupili na snagu 1. januara 2002. godine. Novi standardi interne revizije odnosno Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije su rezultat detaljnog proučavanja, konsultacija i razmatranja u vezi sa osnovnim principima sprovođenja interne revizije. Standardi su prvobitno korigovani u decembru 2000. godine. Periodično, bord IIA donosi nove ili menja postojeće standarde. Pre donošenja izmena Standarda ostavlja se prostor za amandmane i sugestije javnosti. Najbitnije izmene Standarda bile su 15.01.2003. godine, a stupile su na snagu 15. maja 2003. godine. Sledeće izmene bile su u decembru 2003. godine, a stupile su na snagu 1. januara 2004. godine. Proces prihvatanja Standarda je kritičan za dokazivanje validnosti novih standarda i izmena postojećih. Odbor za standarde interne revizije obavezan je na sveobuhvatne konsultacije pri pripremi Standarda. Pre izdavanja bilo kojeg dokumenta, Odbor za standarde ostavlja određeni period za sugestije međunarodne javnosti. Odbor za standarde, takođe, koristi usluge specijalističke ekspertize kada je potrebno. Razvoj standarda je konstantan proces. Odbor za standarde podržava ulogu i napore članova IIA i drugih zainteresovanih lica u kreiranju novih i izmeni postojećih standarda. Interni revizori moraju sprovesti svoje aktivnosti u skladu sa Standardima. Članovi IIA i CIA se obavezuju da će se držati „Kodeksa etike” što zahteva pridržavanje Standarda.

Standardi su sastavni deo Okvira profesionalne prakse (*Professional Practices Framework*).¹³³ Okvir uključuje definiciju interne revizije, Etički kodeks, Standarde i dr. Standardi obuhvataju uputstva koja su bila sadržana u „Crvenoj knjizi”, a sada su prerađena u novi format koji je predložila Radna grupa za smernice i ažuriran u izveštaju tima u vidu slogana „Vizija za budućnost” (*A Vision for the Future*).

Svrha standarda je da:

- a) definišu osnovne principe koji predstavljaju kakva bi trebala biti praksa interne revizije,
- b) pruže okvir za sprovođenje i promovisanje širokog spektra aktivnosti interne revizije koje povećavaju vrednost,
- c) ustanove osnovu za ocenjivanje izvođenja interne revizije,
- d) podstiču poboljšanje organizacionih procesa i organizaciju.

Standardi obezbeđuju smernice za vođenje interne revizije na nivou organizacije i na nivou pojedinca. Opisuju prirodu aktivnosti interne revizije, ključne komponente pravilnika i godišnji plan aktivnosti, načine praćenja sprovođenja revizije i preporuka revizije, i kriterijume vrednovanja usluga.

Struktura Standarda podeljena je na Standarde karakteristika i Standarde izvođenja. Standardi karakteristika odnose se na karakteristike organizacija i pojedinaca koji obavljaju

133 Professional Practices Framework (The Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), The Institute of Internal Auditors, April 2002.

internu reviziju. Standardi izvođenja opisuju prirodu interne revizije i obezbeđuju kvalitativne kriterijume na osnovu kojih se može meriti učinak ovih usluga. Standardi karakteristika i Standardi izvođenja dati su za potrebe primene kod svih usluga interne revizije. Mada se atributivni i standardi izvođenja primenjuju na sve aktivnosti interne revizije standardi za primenu se primenjuju i na specifične vrste angažmana i dalje se dele na standarde za aktivnosti uveravanja i konsultantske aktivnosti. Ova podela odražava da su interni revizori ponekad striktno angažovani na projektima vrste revizije uveravanja, kao što je ispitivanje efikasnosti internih kontrola u nekim oblastima, a ponekad obavljaju konsultantske usluge.

Sadašnji standardi sadrže dva šira sektora, serija 1000 takozvanih standarda koji se odnose na atribute (svojstva) i seriju 2000 standarda koji se odnose na performanse. U okviru svakog se nalaze detaljniji standardi za primenu. Standardi primene nadovezuju se na Standarde karakteristika i izvođenja, tako što obezbeđuju zahteve koji su primenjivi na aktivnosti vezane za uveravanja (A) ili savetodavne usluge (C), serija nnnn.Xn.

Standardi atributa

Glavni Standardi atributa su:

- Namena, nadležnost, i odgovornost: namena, nadležnost i odgovornost odeljenja interne revizije mora biti formalno definisana, dosledno definiciji interne revizije i odobreno od strane odbora za reviziju ili upravnog odbora.
- Nezavisnost i nepristrasnost odnosno objektivnost: interna revizija mora biti nezavisna i interni revizori moraju biti objektivni u svom poslu.
- Stručnost i profesionalna opreznost: aktivnosti se moraju izvoditi stručno i uz profesionalnu opreznost.
- Obezbeđenje kvaliteta i usaglašenosti: Rukovodilac interne revizije mora da razvije i održava program obezbeđenja kvaliteta i da postigne usaglašenost sa Standardima i Kodeksom etike. Program treba da omogućiti da odeljenje interne revizije povećava vrednost i unapređuje operacije organizacije.

Standardi izvođenja

Glavni Standardi izvođenja su:

- Rukovođenje odeljenjem interne revizije¹³⁴: Rukovodilac revizije treba efektivno da obezbedi sprovođenje aktivnosti interne revizije sa ciljem povećanja vrednosti organizacije.
- Priroda posla: Odeljenje interne revizije mora da proceni i unapredi upravljanje rizikom, kontrolu i procenu upravljanja organizacijom.
- Planiranje revizija: Interni revizori treba da razviju i prate plan za svaku pojedinačnu reviziju.
- Sprovođenje revizija: Interni revizori moraju da identifikuju, analiziraju, ocene i registruju potrebne informacije da li se ciljevi ostvaruju.
- Raspravljavanje o rezultatima: Interni revizori moraju raspravljati o ostvarenim rezultatima.
- Praćenje progressa: Rukovodilac interne revizije mora da prati da li su preduzete odgovarajuće upravljačke akcije u vezi sa pojedinim rizicima i da li je viši menadžment prihvatio rizik nepreduzimanja akcija.

134 "Aktivnost interne revizije" prema tumačenju standarda znači organizacioni oblik interne revizije – funkcija, sektor, odeljenje, služba i sl.

Standardi implementacije

Reč je o standardima koji definišu primenu standarda atributa interne revizije i standarda izvođenja interne revizije. Postoji po jedna grupa Standarda atributa i Standarda izvođenja, međutim, postoji više grupa standarda implementacije odnosno primene – po jedna za svaku glavnu aktivnost interne revizije, npr. reviziju usaglašenosti, istraživanje pronevera, projekte samoocenjivanja kontrole i tome slično. Standardi primene su podeljeni u dve grupe: standardi primene za aktivnosti procene (*Assurance Implementation Standards*) i standardi primene za aktivnosti savetovanja (*Consulting Implementation Standards*). Prva grupa standarda označena je slovom „A” kojem prethodi oznaka standarda čiju primenu pojašnjava, npr. 1130.A1, dok je druga grupa standarda označena slovom „C” kojemu, takođe, prethodi oznaka standarda čiju primenu pojašnjava, npr. 1130.C1.

12.6. STRUKTURA I SADRŽAJ NOVIH STANDARDARDA

Standardi sadrže takozvane standarde koji se odnose na karakteristike, standarde performansi i standarde za primenu. Standardi koji se odnose na karakteristike se bave svojstvima organizacija i strana koje obavljaju aktivnosti interne revizije. Standardi izvođenja opisuju prirodu aktivnosti interne revizije i obezbeđuju kriterijume za kvalitet na osnovu kojih se mogu oceniti ove usluge. Mada se atributivni i standardi izvođenja primenjuju na sve aktivnosti interne revizije standardi za primenu se primenjuju i na specifične vrste angažmana i dalje se dele na standarde za aktivnosti uveravanja i konsultantske aktivnosti. Ova podela odražava da su interni revizori ponekad striktno angažovani na projektima vrste revizije uveravanja, kao što je ispitivanje efikasnosti internih kontrola u nekim oblastima, i ponekad obavljaju konsultantske usluge.

Standardi koji se odnose na attribute su numerički prikazani u sektorima kao deo broja serije standarda 1000, dok su standardi koji se odnose na izvođenje klasifikovani u serijama 2000. Standardi koji se odnose na primenu, dalje određeni kao (A) za uveravanja ili (C) za konsultantske usluge, su organizovani u okviru svake od ovih standarda za karakteristike i izvođenje. Znajući da se od internih revizora može zahtevati da upravo izvrše pregled internih kontrola ili da imaju ulogu internih konsultanata, može postojati više setova standarda za primenu: set za svaku značajniju vrstu aktivnosti interne revizije. Standardi za primenu utvrđeni za aktivnosti uveravanja interne revizije su kodirani sa „A” posle broja standarda (na primer: 1130.A1) a oni koji obuhvataju konsultantske aktivnosti interne revizije su označeni sa „C” koji prati broj standarda (na primer: nnnn.C1).

Naš cilj ovde nije da upravo reprodukujemo ove objavljene standarde IIA već da opišemo njihov sadržaj. IIA Web site, www.theiia.org, je zvaničan izvor za ove IIA standarde interne revizije, i savetuje se studentima da konsultuju taj izvor.

12.6.1. Standardi karakteristika interne revizije

Standardi atributa opisuju karakteristike organizacija i pojedinaca koji obavljaju aktivnosti interne revizije. Numerički prikazani od paragrafa 1000 do 1300 oni obuhvataju široke oblasti koje definišu attribute (karakteristike) današnjeg modernog internog revizora. Ovde kao i kod standarda izvođenja koji su kasnije prikazani, navedene su i opisane četiri grupe standarda prema njihovim brojevima kodifikacije standarda:

- Standard 1000 – Svrha, nadležnost i odgovornost;
- Standard 1100 – Nezavisnost i objektivnost;
- Standard 1200 – Stručnost i dužna profesionalna pažnja i
- Standard 1300 – Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta.

Svrha, ovlašćenja i odgovornost (1000)

Ovaj standard definiše potrebu organizacije da donese pisani dokument – Pravilnik interne revizije, koji će regulisati svrhu, ovlašćenja i odgovornost interne revizije. Pravilnik interne revizije treba da bude odobren od strane upravnog odbora ili odbora za reviziju.

Nezavisnost i objektivnost (1100)

Ova grupa standarda obezbeđuje nezavisnost interne revizije u organizaciji, što podrazumeva da interni revizori budu oslobođeni bilo čijeg uticaja pri određivanju obima aktivnosti, obavljanju pregleda i izveštavanju o rezultatima. Interni revizori treba da budu objektivni, nepristrasni, bez predrasuda, i moraju izbegavati sukob interesa.

Stručnost i dužna profesionalna pažnja (1200)

Stručnost i dužnu profesionalnu pažnju revizori treba da imaju uvek kada vrše reviziju. Stručnost podrazumeva da interni revizori treba da imaju znanje, veštinu i kompetentnost. Prema ovom standardu odgovornost rukovodioca interne revizije je da savetuje i prenosi znanje na svoje podređene radnike, kako bi oni što kvalitetnije obavljali revizije. Od internih revizora se očekuje da poseduju dovoljno znanja da identifikuju pokazatelje prevare, ali ne i da budu izraziti eksperti u tome. Takođe, od internih revizora se zahteva da imaju znanje o ključnim rizicima informacione tehnologije i kontrolama i raspolazu revizorskom veštinom da urade njima dodeljen zadatak. Međutim, ne očekuje se od svih internih revizora da imaju stručnost internog revizora čija je glavna odgovornost revizija informacione tehnologije. Dužnu profesionalnu pažnju interni revizori moraju pokazati u odnosu na: (a) količinu rada potrebnog da bi se postigli ciljevi posla, (b) relativnu složenost, materijalnost ili značajnost pitanja na koja se primenjuju procedure osiguranja sistema, (c) adekvatnost i efikasnost upravljanja rizikom, kontrolom i procesima upravljanja, (d) mogućnost postojanja značajnih grešaka, nepravilnosti ili neusklađenosti i (e) troškove osiguranja sistema u odnosu na potencijalne koristi. Zahtev za kontinuiranim profesionalnim razvojem je, takođe, sastavni deo ove grupe standarda.

Program osiguravanja i poboljšavanja kvaliteta (1300)

Rukovodilac interne revizije mora razviti i održavati program za osiguravanje i poboljšavanje kvaliteta koji pokriva sve aspekte aktivnosti interne revizije i kontinuirano prati njenu efikasnost. Program mora biti osmišljen tako da pomogne odeljenju interne revizije u dodavanju vrednosti i poboljšavanju poslovanja organizacije kao i da pruži uverenje da je aktivnost interne revizije usklađena sa Standardima i Etičkim kodeksom. Program osiguranja kvaliteta mora da se procenjuje eksterno i interno. Interna procena uključuje kontinuirani nadzor efikasnosti aktivnosti interne revizije i periodično samoocenjivanje ili ocenjivanje od kompetentnih osoba unutar organizacije. Eksterno ocenjivanje podrazumeva ocenu osiguravanja kvaliteta od strane kvalifikovane, nezavisne osobe ili tima osoba izvan organizacije, bar jednom u svakih pet godina. Rezultati ocene, a posebno neusklađenosti i odstupanja trebaju se saopštiti višem menadžmentu i bordu.

12.6.2. Standardi izvođenja interne revizije

Standardi izvođenja se odnose na prirodu poslova interne revizije i obezbeđuju kriterijume na osnovu kojih se može oceniti kvalitet poslova. Postoji sedam standarda koji se odnose na performanse, opisane dalje u tekstu, zajedno sa podstandardima i standardima za primenu koji se odnose na revizije usaglašenosti sa propisima, istraživanja prevara, ili projekte samoocenjivanja kontrole. Ovde se daje kratak pregled standarda sa ciljem da se opišu procesi interne revizije. Standardi izvođenja interne su:

- Standard 2000 – Upravljanje aktivnošću interne revizije;
- Standard 2100 – Priroda posla;
- Standard 2200 – Planiranje angažovanja;
- Standard 2300 – Obavljanje angažmana;
- Standard 2400 – Saopštavanje rezultata;
- Standard 2500 – Praćenje napretka i
- Standard 2600 – Prihvatanje rizika od strane rukovodstva.

Upravljanje aktivnostima interne revizije (2000)

Ova grupa standarda obavezuje rukovodioca interne revizije da efikasno upravlja aktivnošću odeljenja interne revizije kako bi osigurao da ona dodaje vrednost organizaciji. Efikasno upravljanje internom revizijom podrazumeva da rukovodilac interne revizije donosi planove bazirane na proceni rizika kako bi utvrdio prioritete aktivnosti interne revizije, u skladu sa ciljevima organizacije. Procena rizika vrši se najmanje jednom godišnje. Plan mora da uzme u obzir i zahtev višeg menadžmenta i odbora. U plan interne revizije treba da budu uključeni i konsultantski poslovi koji će unaprediti upravljanje rizicima i poboljšati poslovanje organizacije. Putem plana viši menadžment se upoznaje sa revizijskim resursima (vremenskim, materijalnim, ljudskim) i njihovim ograničenjima koja mogu da utiču na ostvarivanje odobrenog plana. Zatim, efikasno upravljanje zahteva da rukovodilac interne revizije donese politike i procedure koje bi usmeravale aktivnost interne revizije. Plan, takođe, uključuje koordinaciju aktivnosti interne revizije sa unutrašnjim i spoljnim akterima kako bi se obezbedilo odgovarajuće pokriće i minimiziralo dupliranje napora. Rukovodilac interne revizije treba periodično da izveštava odbor za reviziju i viši menadžment o svrsi interne revizije, ovlašćenjima, odgovornostima i obavljanju aktivnosti koje se odnose na plan interne revizije. Izveštavanje, takođe, treba da obuhvati i izloženost rizicima i pitanja kontrole, korporativnog upravljanja i ostala pitanja koja zahteva odbor za reviziju i viši menadžment.

Priroda posla (2100)

Ova grupa standarda upravo govori o onom što se nalazi u samoj definiciji interne revizije, odnosno da aktivnost interne revizije treba da ocenjuje i doprinese poboljšanju upravljanja rizikom, kontrole i procesa rukovođenja, koristeći sistematičan i disciplinovan pristup. O ova tri faktora *upravljanje rizicima, internim kontrolama i korporativnom upravljanju*, treba voditi računa prilikom oblikovanja mogućeg pristupa obavljanja interne revizije u konkretnoj organizaciji i konkretnim situacijama.

Interna revizija treba da pomogne organizaciji u identifikovanju i *procenjivanju značajnih izloženosti riziku* vezane za upravljanje organizacijom, njene operacije i informacione

sisteme u odnosu na: (a) pouzdanost i integritet finansijskih i operativnih informacija, (b) efektivnost i efikasnost poslovanja, (c) zaštitu imovine i (d) usklađenost za zakonima, propisima i ugovorima.

Interna revizija mora pomagati organizaciji u *obezbeđivanju adekvatnih kontrola* kroz procenjivanje njihove efektivnosti i efikasnosti, promovišući kontinuirano poboljšanje. Na osnovi rezultata procene rizika, interna revizija mora vrednovati adekvatnost i efikasnost kontrola koje obuhvataju rukovođenje organizacijom, njeno poslovanje i sisteme informisanja.

Interni revizori moraju utvrditi do koje su mere poslovne aktivnosti i programi ostvareni i prilagođeni ciljevima organizacije, odnosno da konstatuju da li su aktivnosti i programi implementirani ili realizovani kao što je planirano, kao i da li rukovodstvo ima odgovarajuće kriterijume za vrednovanje kontrola.

Interna revizija treba da oceni i da da odgovarajuće preporuke za *unapređenje procesa rukovođenja* u pogledu ostvarivanja: (a) promovisanja odgovarajuće etike i vrednosti unutar organizacije, (b) obezbeđenje efektivnog upravljanja i odgovornosti za aktivnosti organizacije, (c) efektivno saopštavanje informacija o riziku i kontroli odgovarajućim nivoima organizacije i (d) efektivno saopštavanje informacija i koordiniranje aktivnosti između odbora, eksternih i internih revizora i menadžmenta.

Planiranje angažmana (2200)

Nakon standarda upravljanja odeljenjem interne revizije i prirode posla sledi standard planiranje angažmana. Interni revizori trebaju *planirati svaku pojedinačnu reviziju* i plan sastaviti u pisanom obliku. Plan mora da uključi delokrug, ciljeve, vremenske rokove i alokacije resursa, a pri samom planiranju interni revizori moraju razmotriti: (1) ciljeve aktivnosti koja je predmet pregleda i načine na koje ta aktivnost kontroliše svoje delovanje, (2) značajne rizike za aktivnost, njene ciljeve, resurse i operacije, kao i načine na koje će se potencijalni uticaj rizika održavati na prihvatljivom nivou, (3) adekvatnost i efektivnost upravljanja rizikom aktivnosti i sisteme kontrole u poređenju sa relevantnim okvirom kontrole ili modelom kontrole, i (4) mogućnosti za postizanje značajnih poboljšanja kod upravljanja rizikom aktivnosti i sistema kontrole.

Na osnovu ocene rizika aktivnosti koja je predmet reviziranja interni revizori određuju prioritete, postavljaju ciljeve svog angažmana i definišu delokrug rada. Interni revizori prilikom postavljanja ciljeva za neki angažman prethodno moraju razmotriti mogućnost javljanja značajnih grešaka, nepravilnosti, neusklađenosti i drugih izlaganja riziku. U delokrug rada treba uključiti razmatranje relevantnih sistema, dokumentacije, osoblja, materijalne imovine, u meri da to bude dovoljno za ostvarenje ciljeva revizije. Za postizanje ciljeva revizije interni revizori moraju odrediti odgovarajuće osoblje zasnovano na prirodi i složenosti svakog zadatka, vremenskih ograničenja i raspoloživih resursa. I na kraju, treba razviti program revizije u pisanom obliku u kojem će biti navedeni postupci neophodni za ostvarivanje plana interne revizije. Program revizije, odnosno program rada, treba da definiše procedure za identifikovanje, analiziranje, vrednovanje i dokumentovanje informacija tokom obavljanja rada. Takođe, on mora biti odobren pre početka implementacije, kao i sve njegove izmene.

Izvođenje angažmana (2300)

Nakon zahteva u vezi planiranja angažmana interne revizije, u Standardima rada govori se o samom izvođenju revizijskog ispitivanja. Internim revizorima se nalaže da prikupe do-

voljno odgovarajućih informacija neophodnih za ostvarivanje postavljenih ciljeva ispitivanja i svoje zaključke i rezultate baziraju na prethodnoj analizi i oceni prikupljenih informacija. Za kvalitetno obavljanje revizije i ispunjavanje ciljeva rada, interni revizori moraju *identifikovati, analizirati, oceniti i dokumentovati dovoljno podataka*.

Saglasno standardima interni revizori treba da evidentiraju sve potrebne informacije, a njihovo čuvanje i pristup njima propisati i uskladiti sa regulativom i propisima organizacije. Za stavljanje evidencije i podataka na raspolaganje eksternim licima rukovodilac interne revizije mora da pribavi odobrenje generalnog direktora, njegovog zamenika ili pravnog savetnika. Standardi obavezuju da se *reviziranje mora nadgledati* kako bi se osiguralo da ciljevi revizije budu ostvareni, kvalitet obezbeđen i individualni razvoj revizijskog osoblja.

Izveštavanje o rezultatima (2400)

Interni revizori moraju pravovremeno i bez odlaganja *saopštiti rezultate* svog rada. Saopštavanje rezultata rada treba da uključi ciljeve ispitivanja i delokrug svake pojedinačne revizije, zatim mišljenje i zaključke, adekvatne preporuke i plan odgovarajućih akcija. Bitno je naglasiti da kada se rezultati rada saopštavaju licima izvan organizacije u izveštaju treba da se *navedu ograničenja u vezi sa distribucijom i upotrebom rezultata*.

Izveštaji moraju biti *tačni, objektivni, jasni, koncizni, konstruktivni, kompletni i pravovremeni*. U slučaju *postojanja neusklađenosti* sa standardima interne revizije, prilikom saopštavanja rezultata, potrebno je obelodaniti standarde sa kojima nije ostvarena potpuna usklađenost, razlozima neusklađenosti i učincima nepridržavanja zahteva standarda. Rukovodilac interne revizije je *odgovoran za distribuciju* izveštaja o rezultatima revizije odgovarajućim licima koja su kompetentna za razmatranje i preduzimanje odgovarajućih akcija.

Nadgledanje napretka (2500)

Rukovodilac interne revizije treba da uspostavi efikasan sistem praćenja realizacije preporuka kako bi nadgledao i bio siguran da viši menadžment efikasno sprovodi akcije u smislu nalaza navedenih u izveštaju ili da viši menadžment prihvata rizik nepreduzimanja akcija.

Odluka menadžmenta o prihvatanju rizika (2600)

Kada rukovodilac interne revizije veruje, odnosno utvrdi da viši menadžment prihvata nivo rezidualnog rizika¹³⁵ koji može da bude neprihvatljiv sa stanovišta organizacije, rukovodilac interne revizije treba raspraviti sa višim menadžmentom o razlozima i okolnostima nepreduzimanja predloženih mera. Ukoliko se i nakon toga prihvata rizik koji je, sa stanovišta rukovodioca interne revizije neprihvatljiv, potrebno je o tome obavestiti odbor radi konačnog razrešenja ovog pitanja.¹³⁶

Ovi sadašnji standardi IIA predstavljaju značajno unapređenje u odnosu na ranije veoma opširne standarde koji su postojali u 1990-im godinama. Standarde prati rečnik termina radi boljeg definisanja uloga i odgovornosti internih revizora. Razni termini su uvedeni, ali jedan koji je značajan za interne revizore je definicija „nezavisnosti“.

Standardi IIA za profesionalnu praksu interne revizije obezbeđuju važan set smernica za svakog internog revizora. Zbog mnogih različitih okruženja gde će interni revizori raditi,

135 Rezidualni rizik u Standardima za profesionalno obavljanje interne revizije ima specifično značenje. To je rizik preostao posle menadžerskog preduzimanja akcija za smanjenje uticaja i verovatnoće negativnih događaja, uključujući i kontrolne aktivnosti kao odgovor na rizik.

136 Kompletni Standardi na engleskom i srpskom jeziku, sa Etičkim kodeksom i Rečnikom pojmova nalaze se na sajtu IIA: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/standards/index.cfm?search=standards>, naziv fajla je - Standards_2011_SERBIAN.pdf, a mogu ga preuzeti samo članovi IIA, odnosno Udruženja internih revizora Srbije, (www.uirs.org).

mnogih različitih vrsta obavljanja revizija, i raznih zahteva za uslugama interne revizije, tipičan interni revizor će obavljati mnoge različite svakodnevne funkcije, međutim, kad god postoje pitanja ili neizvesnosti interni revizor treba da konsultuje ove standarde kao smernice.

12.7. NOVINE U NOVIM STANDARDIMA

12.7.1. Širenje fokusa revizije

Stari *Standardi* su usko formulisani oko obezbeđenja i usaglašenosti interne kontrole. Sa izmenama, međutim, njihov fokus je mnogo širi i uključuje konsalting, rizik i upravljanje, tri oblasti koje ranije nisu bile obuhvaćene na nivou standarda.

Na primer, prerađeni *Standardi* navode konsultantske usluge zajedno sa obezbeđenjem kao razlog postojanja interne revizije, jasno stavljajući na znanje da pomoć menadžmentu treba da bude značajan deo fokusa interne revizije. Uz to, *Standardi* propisuju proaktivniju ulogu u upravljanju rizikom i u procesu upravljanja. Upravljanje rizikom i upravljanje se pominju, na primer, u pravilima u vezi sa elementima prakse kao što je planiranje, izveštavanje i razvijanje ciljeva angažmana. Sama priroda posla interne revizije je opisana kao ocena i doprinos poboljšanju upravljanja rizikom, kontrole i sistema upravljanja. Izmenjeni *Standardi* čak govore i o tome šta glavni revizori treba da rade kada smatraju da je viši menadžment prihvatio nivo rizika koji je neprihvatljiv za organizaciju – da iznesu svoju zabrinutost odboru. Svi ovi elementi treba znatno da prošire domen rada internog revizora.

12.7.2. Propisivanje strateške uloge

Propisivanjem angažovanja u upravljanju rizikom i procesima upravljanja, prerađeni *Standardi* unapređuju funkciju interne revizije na nivo u organizaciji koji je više strateški. Nakon svega, upravljanje je domen direktora i menadžera. Angažovanjem u procesu upravljanja, interakcija revizorskog osoblja, više uprave i odbora podiže se na jedan viši nivo.

Rizik je tesno povezan sa poslovnom strategijom jer se on odnosi na potencijalni pro-mašaj u postizanju dugoročnih i kratkoročnih organizacionih ciljeva. Interni revizori sada moraju znati koji su ciljevi organizacije i poslovanja kao i koji se procesi koriste kako bi se ti ciljevi ostvarili. Drugim rečima, oni moraju razumeti strategiju.

Uz to, ocena budućih rizika u poslovanju je više strateški proces od merenja i ocenjivanja efikasnosti internih kontrola. Obezbeđenje kontrola obično se odnosi samo na istorijal situacije – usaglašenost je postignuta, procedure su poštovane, finansijski izveštaji su tačni itd. – dok se ocena rizika bavi onim šta će se desiti u budućnosti.

12.7.3. Naglašavanje stvaranja vrednosti

Dodavanje vrednosti više nije opcija za internu reviziju. To je sada propisano očekivanje od te funkcije. U uvodu u *Standarde* stoji, na primer, da je njihova svrha, bar delimično, „obezbeđenje okvira za obavljanje i unapređenje aktivnosti interne revizije na dodavanju vrednosti u širokom obimu.“

Više standarda konkretno propisuje ovaj imperativ u pogledu vrednosti. Od glavnog revizora se očekuje da razvija i održava osiguranje kvaliteta i program poboljšanja koji će „pomoći internoj reviziji da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije.“ Cilj glavnog revizora u upravljanju funkcijom revizije treba da bude „da obezbedi da ona dodaje vrednost organizaciji.“ I spoljni ocenivači kvaliteta treba svakih pet godina da ocenjuju da li ova funkcija daje dragocen doprinos organizaciji ili ne.

Dobro je što novi *Standardi* takođe pružaju veće mogućnosti revizoru za davanje značajnog doprinosa organizaciji otvaranjem oblasti konsaltinga, rizika i upravljanja. Neki možda misle da su ranije smernice suviše restriktivne ili da uske aktivnosti koje opisuju predstavljaju sve što interna revizija ima da ponudi. Međutim, novi *Standardi* pozicioniraju internu reviziju tako da ona može da doda organizaciji veliku vrednost.

12.7.4. Podrška konsultantskom poslu

Jedan od glavnih načina na koje interni revizori dodaju vrednost je preko usluga konsaltinga, a to su aktivnosti – van tradicionalnog posla uveravanja – projektovane da pomognu menadžmentu u ostvarenju ciljeva. *Standardi* opisuju usluge konsaltinga kao „savetodavne aktivnosti koje se odnose na pružanje usluga klijentima čiji su priroda i obim dogovoreni sa klijentom sa namerom dodavanja vrednosti i poboljšanja poslovanja organizacije.“ Primeri takvih aktivnosti uključuju davanje saveta, olakšica, dizajn procesa i obuku.

Dvadeset Standarda o implementaciji koji utvrđuju specifične parametre za poslove konsaltinga je dodato *Standardima* krajem 2001. godine. Ovi standardi za konsalting opisuju one tipove usluga koje se mogu pružiti i način na koji takav angažman treba strukturisati i sprovesti.

Ovi novi Standardi o implementaciji pomažu revizorima da naprave razliku između usluga uveravanja i usluga konsaltinga. Posao uveravanja mora biti projektovan tako da ispuni fiducijarne potrebe više uprave i odbora. Zato poslovi uveravanja moraju da uključe određene korake i prikupе specifične informacije koje će višoj upravi i odboru omogućiti da utvrde nivo relaksiranosti u pogledu upravljanja rizikom u organizaciji, upravljanja i sistema internih kontrola. Usluge konsaltinga, s druge strane, obično predstavljaju aktivnost usmerenu ka rešavanju problema i dodaju vrednost poslovnom menadžmentu. Kao takvi, poslovi konsaltinga nude klijentima veću kontrolu nad poslovanjem omogućavajući da njegov obim bude prilagođen njihovim potrebama.

Ovo objašnjenje razlika između dve vrste posla daje ovlašćenje internim revizorima na poslovima konsaltinga da se fokusiraju na probleme linijskog menadžmenta bez pravljenja kompromisa sa višim menadžmentom i odborom oko njihove obaveze uveravanja. Sa slobodom proaktivnog pristupanja problemima menadžmenta, interni revizori mogu biti uključeni u fazu planiranja poslovanja i pomoći u postavljanju stvari na pravo mesto, a ne samo ukazivati na probleme nakon njihovog nastupanja.

12.7.5. Objašnjenje nezavisnosti

U prošlosti, osoblje uključeno u reviziju obično je izražavalo zabrinutost da bi preuzimanje projekata konsaltinga na zahtev menadžmenta moglo da ugrozi njihovu nezavisnost. Novi *Standardi*, međutim, jasno navode da je interna revizija *aktivnost* koja mora biti *nezavisna*,

dok je primarni cilj individualnog *revizora objektivnost*. Organizaciona nezavisnost se odnosi na uključivanje interne revizije u strukturu izveštavanja tako da može da utvrdi obim svog rada i da ga obavi bez ometanja. Objektivnost podrazumeva objektivan stav revizora bez predrasuda i izbegavanje sukoba interesa.

Ovo objašnjenje treba revizorskom timu da približi ideju partnerstva sa klijentima jer ono ne sprečava revizore da istražuju probleme menadžmenta. Ipak je moguće biti uključen u organizaciju i dodati vrednost njenom poslovanju i uz to dati i objektivno mišljenje.

Ako se postavi pitanje da li je objektivnost revizora kompromitovana, prerađeni *Standardi* daju detalje takvog pogoršanja situacije koju treba saopštiti nadležnim stranama. Revizor može da nastavi sa svojim poslom i da omogući klijentu da odluči da li je pogoršanje toliko ozbiljno da utiče na vrednost rezultata.

12.7.6. Jedan standard ne zadovoljava sve potrebe

Prerađeni *Standardi* odražavaju stvarnost, odnosno, zbog okolnosti van kontrole revizorskog tima, sve organizacije se ne mogu usaglasiti sa svim standardima u svakom trenutku. U takvim situacijama revizori koji izostave neki standard iz prakse mogu da navedu da su obavili posao u skladu sa *Standardima* sve dok su obelodanjivanja odgovarajuća. U slučaju neusaglašenosti u određenom angažmanu revizori moraju da identifikuju standard koji nije ispunjen, objasne razloge neusaglašenosti i opišu uticaj neusaglašenosti u konačnim saopštenjima u vezi sa tim angažmanom. Kada je neusaglašenost više sistemska i utiče na ukupan učinak aktivnosti interne revizije, to se mora saopštiti odboru i višem menadžmentu. Uz to, mora se pristupiti rešavanju problema i usaglašenost mora biti demonstrirana u budućim internim i spoljnim ocenama.

12.7.7. Različiti angažmani, različiti standardi

Kako je ranije pomenuto, osoblje interne revizije danas pruža više od revizije tradicionalne kontrole uveravanja. Interni revizori mogu biti uključeni u istrage u vezi sa prevarom, kontrolu samoocenjivanja ili konsalting ili rešavanje problema sa menadžmentom. Svaki od ovih različitih tipova angažmana zahteva jedinstven pristup i jedinstvene zahteve.

Obavezni procesi i procedure za konkretne vrste angažmana su, i nastaviće da budu, dati kao „Standardi za implementaciju“. Ove smernice pomažu osoblju koje obavlja reviziju da pravi razliku između različitih tipova angažmana i pomoći primenom opštijih *Standarda* za karakteristike i učinak kod tih više specijalizovanih angažmana. Trenutno postoji ukupno 46 *Standarda* za implementaciju koji se odnose na uveravanje i usluge konsaltinga.

Novi *Standardi*, stavljajući naglasak na rizik, upravljanje i dodavanje vrednosti, takođe omogućavaju glavnim revizorima fleksibilnost odnosno izlaženje iz okvira tradicionalne revizije i pružanje alternativnih usluga klijentima, kako je garantovano. Mogućnost prilagođavanja predstavlja snagu prerađenih smernica, jer internoj reviziji omogućava dostizanje strateške važnosti u organizaciji.

12.7.8. Pобољшanje predstave o profesiji

Uz pomeranje limita odgovarajuće prakse, izmene u *Standardima* pomažu porastu ugleda interne revizije u očima menadžmenta i drugih spoljnih subjekata. Na primer, odredba koja

zahteva obelodanjivanje pitanja objektivnosti i neusaglašenosti može da poveća kredibilitet, jer je menadžment siguran da će ih interni revizori obavestiti o potencijalnim problemima.

Možda je još važnije to da novi *Standardi* daju proaktivan opis ove profesije i detaljno opisuju kako interna revizija može da zadovolji potrebe višeg menadžmenta, direktora i ostalih lica sa interesom u organizaciji. Kao rezultat, oni efektivnije pokazuju prednosti interne revizije.

Uz to, novi *Standardi* ulivaju klijentima interne revizije određeni stepen poverenja u kvalitet revizorskog posla. Profesionalni standardi generalno obezbeđuju određeni nivo kvaliteta jer utvrđuju osnovu prakse koje svi treba da se drže. Novi *Standardi za profesionalnu praksu interne revizije* idu korak dalje propisujući da se obezbeđenje kvaliteta i program poboljšanja periodično ocenjuju putem spoljne kontrole te funkcije. Bar jednom u pet godina odeljenje interne revizije mora da demonstrira dodavanje vrednosti, poboljšanje poslovanja organizacije i postupanje u skladu sa *Standardima*.

12.7.9. Nova struktura standarda

Uz ove konceptualne promene korisnici će primetiti i značajne strukturne promene. Ovi novi *Standardi* su organizovani u tri široke kategorije ili tipove standarda: po karakteristikama (atributivni), učinku i implementaciji. Po ovoj novoj organizaciji različite smernice su podeljene u grupe, čime je olakšano njihovo razumevanje i implementacija.

Atributivni standardi opisuju definisanje karakteristika organizacija i pojedinaca koji obavljaju usluge interne revizije. Ovi obuhvataju pitanja kao što su:

- Svrha, ovlašćenje, odgovornost i pravilnik aktivnosti revizije.
- Nezavisnost i objektivnost.
- Stručnost i propisna profesionalna briga.
- Obezbeđenje kvaliteta i poboljšanje.

Standardi učinka opisuju prirodu usluga interne revizije i daju kriterijume kvaliteta na osnovu kojih se meri učinak ovih usluga. Drugim rečima, oni opisuju šta rade interni revizori i kako to treba da rade.

Standardi atributa i standardi izvođenja se primenjuju u svim tipovima revizorskih situacija. Bilo da se radi o istraživanju prevare, kontrolnom samoocenivanju ili reviziji dugovanja, od internih revizora koji su uključeni u to se očekuje da pogledaju na koji način Standardi atributa opisuju i šta Standardi izvođenja propisuju u vezi sa obavljanjem njihovih aktivnosti.

Standardi za implementaciju, s druge strane, poboljšavanju postojeće standarde atributa i standarde izvođenja pomažući da se oni primene u konkretnim vrstama angažmana. Kao takvi, oni se primenjuju samo u određenim situacijama.

Na primer, „Standard 2500 – praćenje progressa“ je Standard izvođenja koji glasi: „Glavni revizor treba da utvrdi i održava sistem praćenja raspolaganja rezultatima koji se saopštavaju menadžmentu.“ To znači da glavni revizor mora imati sistem praćenja za sve tipove angažmana. U okviru tog standarda pojavljuje se još jedan, 2500.A1. „A“ označava uveravanje, a smernica je Standard za implementaciju koji daje konkretniju instrukciju o vrsti procesa praćenja koje se zahteva kod davanja uveravanja. On se primenjuje samo kod obavljanja revizije koja se odnosi na uveravanje.

Zahtevi u pogledu procedure praćenja za konsultantski angažman su drugačiji i zato su formulisani u drugom Standardu za implementaciju, 2500C1, gde „C“ označava konsalting.

Konačno, mogu postojati i drugi tipovi standarda za implementaciju koji se odnose na proces praćenja, kao što su oni koji opisuju praćenje nakon istrage prevare. Do sada su razrađeni samo Standardi za implementaciju koji se odnose na uveravanje i konsalting.

12.8. PRAKTIČNI SAVETI

Institut internih revizora povremeno objavljuje praktične savete (savete za praksu – *Practice Advisories*) za tumačenje Međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije i za njihovu primenu na specifična pitanja interne revizije. Dok su neki od ovih praktičnih saveta primenjivi na sve interne revizore, drugi su namenjeni da se zadovolje potrebe specifičnih delatnosti, specijalnih revizija, ili geografskih oblasti, uključujući smernice za oblasti kao što su pitanja okruženja. IT, državna revizija i smernice koje objavljuju druga tela za standarde i koja usvajaju odgovarajući komiteti IIA. Praktični saveti se bave oblastima koje na tekućem nivou zahtevaju pažnju. Oni mogu imati ograničeno trajanje ili se mogu podići na nivo standarda na bazi značaja, upotrebe i prihvatanja. Pored sticanja radnog iskustva iz oblasti standarda interni revizori treba da se upoznaju sa praktičnim savetima koji mogu da utiču na rad internog revizora.¹³⁷

Praktični saveti Okvira profesionalne prakse zamenili su smernice koje su ranije prezentovane u publikaciji na koju su se interni revizori u velikoj meri oslanjali i nazivali je „Crvenom knjigom“. Pripremljena pod pokroviteljstvom Komiteta za profesionalna izdanja Instituta internih revizora, ona pruža dobre savete u tumačenju i primeni ovih Standarda. Iako nisu obavezni, Praktični saveti predstavljaju najbolju praksu interne revizije i Institut internih revizora ih čvrsto preporučuje.

Dajući jednostavne smernice u primeni *Standarda* za teme kao što su pravilnici odeljenja, objektivnost, kontrola, uveravanje, prevara, ocena, monitoring i upravljanje rizikom, Praktični saveti predstavljaju koristan priručnik za one koji obavljaju internu reviziju. Dok neke praktične savete mogu da primenjuju svi interni revizori, drugi mogu da odgovore potrebama konkretnih delatnosti, specijalnih revizija ili geografskih područja. Lista praktičnih saveta se stalno produžava i Komitet za profesionalna izdanja pozdravlja sve sugestije za nove savete za oblasti koje ranije nisu bile njima obuhvaćene.

Praktični saveti stalno se ažuriraju, dopunjuju i stvaraju novi.

137 Pored standarda interne revizije i Praktičnog savetnika treći deo Okvira je Razvoj i praktični pomagači (*Development & Practice Aids*). Ova najveća i najšira komponenta Okvira za profesionalnu praksu uključuje širok spektar praktičnih smernica u formi konferencija i seminara za profesionalni razvoj, istraživačke studije, edukativne sadržaje i druge izabrane proizvode bitne za profesionalnu praksu interne revizije. Stalan trening i edukacija su fundamentalni za svaku profesiju. Ovi praktični alati, razvijeni i podržani od strane IIA, spremno vode revizore kroz zbrku nepredviđenih okolnosti interne revizije i omogućuju savete i tehnike koje se mogu primeniti. Ovi saveti čiji su autori ili predavači svetski stručnjaci, predavači i istraživači, su trenutno najopširniji vodič za aktivnosti, pristupe i shvatanja interne revizije.

12.9. NADLEŽNE INSTITUCIJE ZA STANDARDE REVIZIJE

Standardi Instituta internih revizora¹³⁸ obezbeđuju smernice za sve interne revizore kao i za sva odeljenja interne revizije. Ovi standardi nemaju istu nadležnost kao javni računovodstveni i revizijski standardi koje je ranije objavio ASB (Auditing Standards Board) AICPA ili današnji PCAOB, ili IFAC-ovi standardi, međutim, standardi IIA predstavljaju jedini široko prihvaćeni set standarda performansi za interne revizore. Menadžment organizacija će proceniti profesionalnu adekvatnost njihove funkcije interne revizije u pogledu usaglašenosti sa standardima IIA i komiteti Borda za reviziju (misli se na odbore za reviziju u preduzećima) će često insistirati da odeljenje interne revizije formalno usvoji standarde IIA kao deo svog pravilnika.

Eksterni revizori, kada se odluče da se oslone na rad internih revizora, će uključiti usaglašenost internog revizora sa standardima kao meru koja će im pomoći u toj odluci. Ovo je dokumentovano u Dokumentu (Izveštaju) AICPA o standardima revizije (SAS) br. 65, „Odnos internih revizora sa nezavisnim eksternim revizorima“. Standardi IIA se ne odnose samo na članove IIA. Oni obezbeđuju smernice za sve interne revizore, mada se od članova IIA i CIA, posebno, očekuje da ih poštuju.

Svi interni revizori treba da budu upoznati u opštem smislu sa ovim Standardima za profesionalnu praksu interne revizije. Mada oni ne govore internom revizoru kako, na primer, da ispituju interne kontrole sistema za fakturisanje, oni obezbeđuju dobre opšte smernice o tome kako da obave efikasne interne revizije.

12.10. RAZLIKE I SLIČNOSTI IZMEĐU STANDARDARDA EKSTERNE I INTERNE REVIZIJE

Interna revizija ima Standarde profesionalne prakse. Prema tome, pogrešna su mišljenja nekih lica da interna revizija primenjuje Međunarodne standarde revizije. Ti standardi su kreirani za reviziju računovodstvenih izveštaja, koju vrši eksterna revizija. **Interna revizija primenjuje svoje standarde**, mada se ne isključuje mogućnost da se neki metodološki postupci eksterne revizije mogu primeniti i u radu interne revizije.

U svetu su poznati **američki, britanski, nemački i međunarodni standardi eksterne revizije**. Oni predstavljaju operacionalizaciju širokih principa, sračunatih da detaljno definišu postupke i procedure i time ujednače kvalitet revizorskog rada u jednom širem kontekstu. Kodifikovani i publikovani standardi eksterne revizije, zajedno sa svim smernicama, čine autoritativna tehnička uputstva nezaobilazna za svakog eksternog revizora u njegovom svakodnevnom radu.

Naša domaća regulativa prihvatila je **Međunarodne standarde revizije – MSR** (*International Standards of Auditing - ISA*) koje je objavio Međunarodni komitet za revizorsku praksu (*International Auditing Practices Committee - IAPS*) Međunarodna federacija računovođa (*International Federation of Accountants - IFAC*), a cilj im je da urede pravila koja na celovit način regulišu primenu revizorskih procedura i postupaka sračunatih na

138 Institut Internih revizora (IIA) je međunarodno profesionalno udruženje osnovano 1941. godine sa sedištem u Altamonte Springs, FL, SAD. Institut Internih revizora ima više od 122,000 članica i filijala u 160 zemalja širom sveta. IIA je globalni glas profesije interne revizije, priznati autoritet, potvrđeni lider, glavni zagovornik i najvažniji edukator.

konačno izražavanje mišljenja o pravilnosti prezentiranih finansijskih izveštaja. Proces izdavanja Međunarodnih standarda revizije otpočinje osnivanjem Međunarodne federacije računovođa (IFAC) 1977. godine. Kao rezultat zaključaka svetskog kongresa računovođa i potrebe za ujednačavanjem prakse revizije u širim okvirima, otpočeo je rad na formulisanju i proklamovanju standarda koji bi, u skladu sa definisanom misijom IFAC-a, bili u stanju da pruže autoritativne smernice za ujednačavanje rada revizora u svetskim okvirima.

Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (*International Accounting Standards Board – IASB*) izdao je i prihvatio **Međunarodne računovodstvene standarde MRS** (*International Accounting Standards – IAS*), Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja (*International Financial Reporting Standards – IFRS*) i odgovarajuća objašnjenja (*Standing Interpretation Committee – SIC*).

Etički kodeks je kodeks kojeg je ustanovio IFAC za profesionalne računovođe, na osnovu Kodeksa etike za profesionalne računovođe Međunarodne federacije računovođa (IFAC).

U američkoj praksi poslovanja eksterne revizije bave se ovlašćene javne računovođe (*Certified Public Accountants – CPA*), koje osim usluga revizije mogu pružati i neke druge usluge kao što su npr. organizacija finansijskog poslovanja, savetodavna uloga menadžmenta i sl. O problematici eksterne revizije, njenom usavršavanju i razvoju brine se Američki institut ovlašćenih javnih računovođa (*American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*). Opšte prihvaćeni **američki standardi eksterne revizije**, poznati pod nazivom „US GAAS”, definišu kvalitet eksterne revizije u SAD. Njih su odobrili i prihvatili članovi AICPA. Prvi put ih je razvio AICPA 1947. godine. Njihova primena, u skladu sa zahtevima Kodeksa profesionalne etike AICPA, je obavezna.

I u drugim zemljama postoje ovlašćeni revizori i institucije koje se bave promovisanjem revizijske profesije. Treći značajni standardi eksterne revizije su **Standardi eksterne revizije u Velikoj Britaniji**, koji su dosta slični američkim standardima eksterne revizije.¹³⁹ U Velikoj Britaniji poslovanje eksterne revizije bave se „*Chartered Accountants*”, a promovisanjem revizije bavi se „The Institute of Chartered Accountants”. Standardi eksterne revizije u Velikoj Britaniji slični su američkim standardima, samo što ih, kako smo rekli, donosi profesija, odnosno eksterni revizori, organizovani kroz formiranje Komiteta za revizorsku praksu (ACP), koji kasnije prerasta u novo telo – Odbor za revizijsku praksu (APB).

U Nemačkoj se revizor naziva „Wirtschaftsprüfer”, tj. privredni ispitivač, a unapređenjem revizije bavi se „Institut der Wirtschaftsprüfer”. Revizorska zvanja i institucije u eksternoj revizije se uobičajeno nazivaju samo revizijom i prvenstveno se bave samo ispitivanjem osnovnih finansijskih izveštaja.

Slično kao i kod eksterne revizije, tako i za internu reviziju postoje instituti koji se bave njenim usavršavanjem i razvojem. Tako postoje instituti u SAD, Velikoj Britaniji, Nemačkoj i drugde. Na nivou Evrope ustanovljena je Evropska konfederacija instituta za internu reviziju (*European Confederation of Institutes of Internal Auditing – ECIIA*) koja obuhvata strukovne organizacije internih revizora 29 država i koja saraduje sa svetskim institutom internih revizora.

Na osnovu ovog kratkog izlaganja vidimo da su **Standardi i Kodeks etike** za eksterne i interne revizore imali svoje sopstvene puteve razvoja i svoje institute (komitete/odbore) koji su ih oblikovali i promovisali. Da su to **dve odvojene profesije** rekao je David A.

¹³⁹ Komparaciju standarda videti, Vladislav Cvetković, „Komparacija američkih, britanskih i Međunarodnih standarda revizije”, „Revizija” broj 17/2003.

Richards, *First Energy Corporation Internal Audit Director and IIA 2001-2002 Charman of the Board*.¹⁴⁰

Razvoj interne i eksterne revizije najbolje je ilustrovao Lawrence B. Sawyer.¹⁴¹ Kada se interna revizija poredi sa eksternom revizijom, ona je prilično mlada, što ilustruje sledeći pregled:

Tabela 14. Pregled razvoja eksterne i interne revizije

Red. broj	Opis	Eksterna revizija	Interna revizija
1.	Prva škola	1881	-
2.	Prvi univerzitet	1881	-
3.	Prva profesionalna organizacija AICPA (The American Association of Public Accountants) The Institute of Internal Auditors	1886	1941
4.	Prvi državni ispit i licenciranje	1896	-
5.	Prvi ispit za sertifikirane interne revizore (CIA - Certified Internal Auditor)		1974
6.	Prvi objavljeni stručni časopisi <i>Journal of Accountancy</i> <i>The Internal Auditor</i>	1905	1943
7.	Prva objavljena edukativna studija <i>Dicksee's Auditing (Engleska)</i> <i>Montgomery's Auditing (SAD)</i> <i>Brink's Internal Auditing (SAD)</i> <i>Sawyer's Modern Internal Auditing (SAD)</i>	1892 1914	1941 1973
8.	Formalni kodeks etike (<i>Code of Ethics</i>)	1917	1968
9.	Deklaracija odgovornosti (<i>Statement of Responsibilities</i>)		1947
10.	Standardi za profesionalnu praksu (<i>Standards for Professional Practice</i>)		1978

Interni revizori sreću se sa mnogim osobinama profesionalizma koji su prethodno specificirani u pružanju usluga javnosti, kodeksu etike, profesionalnoj asocijaciji, ispitima, sertifikaciji, licencama, svojim publikacijama i drugom.

¹⁴⁰ Videti, Mile Stanišić, „Interni i eksterni revizori”, „Revizor” broj 28/2004.

¹⁴¹ Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, p 12, June 2003

12.11. PROFESIONALNA ETIKA INTERNIH REVIZORA

Etika je skup moralnih normi i principa, pravila ponašanja, ili vrednosnih stavova koji treba da se primenjuju u odnosima među ljudima ili društvenim grupama da bi se izbegle nesuglasice.

Etika je svojstvena procesu interne revizije, od poslovanja do upravljanja rizikom i uprave. Etičke principe ponašanja internih revizora utvrdio je Institut internih revizora postavljanjem Etičkog kodeksa. On je sastavljen u svrhu promovisanja etičke kulture u celoj profesiji. Ovaj Etički kodeks ne samo da uključuje relevantne principe i pravila ponašanja za interne revizore, već predstavlja i zavidan etički standard za čitavu organizaciju.

Jedna od najvažnijih i najefektivnijih aktivnosti koje izvršni odbor može da preduzme je postavljanje etičkih standarda na vrhu. Kada se ovaj standard primenjuje u čitavom procesu, on naglašava važnost činjenice da su zaposleni poštenu i da poštuju etičke standarde u čitavoj organizaciji čime se minimizira rizik od prevare.

Da bi se ponašali u skladu sa Etičkim kodeksom interni revizori moraju da demonstriraju poštenje, marljivost i odgovornost, moraju da poštuju zakon i da obelodanjuju odgovarajuće informacije. Oni ne smeju svesno biti strana u nezakonitoj aktivnosti, angažovani u postupcima koji mogu da diskredituju njihovu profesiju ili organizaciju. I moraju da poštuju organizaciju i da daju doprinos zakonskim i etičkim ciljevima te organizacije.

Uz to, interni revizori ne smeju da učestvuju u aktivnostima ili da uspostavljaju odnose koji mogu da ugroze njihovu objektivnu ocenu ili profesionalno mišljenje. Isto tako, oni ne smeju da budu u sukobu interesa organizacije i moraju da saopšte sve materijalne činjenice koje bi, ako se ne saopšte, mogle da ugroze njihov pregled.

U isto vreme, oni moraju da štite informacije koje su dobili tokom obavljanja svojih zadataka i nikada ne smeju da ih koriste na neetički ili nezakonit način ili u svrhu pribavljanja lične koristi. I na kraju, moraju da demonstriraju kompetentnost svojim znanjem, veštinom i iskustvom; moraju stalno da se stručno usavršavaju, kao i da usavršavaju svoju efektivnost i kvalitet i da obavljaju zadatke u skladu sa *Standardima*.

12.12. ETIČKI KODEKS INTERNIH REVIZORA

Cilj Etičkog kodeksa IIA je da unapredi etičku kulturu (kulturu ponašanja) u profesiji interne revizije. Potrebno je i prikladno za profesiju koja zavisi od poverenja korisnika u usluge interne revizije u pogledu objektivnih uveravanja o upravljanju rizikom, kontroli i upravljanju. Sadašnji Etički kodeks IIA je objavljen 2000. godine i baziran je na principima integriteta, objektivnosti, poverljivosti i kompetentnosti internog revizora. To su norme ponašanja koje se očekuju od internih revizora i cilj im je da usmeravaju etičko ponašanje internih revizora.

Etički kodeks IIA zamenjuje raniju i takođe prilično obimnu verziju iz 1988. godine koja je imala 11 specifičnih odredbi koje su definisale poželjne prakse; ta verzija je opet zamenila verziju iz 1968. godine sa osam odredaba. Sadašnja verzija iz 2000. godine, sa naglaskom na integritetu, objektivnosti, poverljivosti i kompetentnosti, postaje sve lakša za razumevanje i prihvatanje u poređenju sa prilično obimnim odredbama prethodnih verzija. Svaka osoba koja obezbeđuje usluge interne revizije, bilo da je član IIA ili je sertifikovani interni revizor, treba da se ponaša u skladu sa etičkim kodeksom.

Ovaj Etički kodeks IIA se primenjuje i na pojedince i entitete koji obezbeđuju usluge interne revizije. Za članove IIA i primaocce ili kandidate za profesionalne certifikate IIA, povrede (nepoštovanje) Etičkog kodeksa će biti ocenjivane i tretirane u skladu sa podzakonskim aktima i administrativnim smernicama IIA. IIA dalje navodi da čak i ukoliko neko posebno ponašanje nije pomenuto u ovom kodeksu to ne sprečava da se određeno ponašanje ili praksa smatra neprihvatljivim ili diskreditujućim. Prekršioci kodeksa, bez obzira da li su članovi, nosioci certifikata ili kandidati za certifikate, mogu biti predmet disciplinskog postupka.

Svrha Etičkog kodeksa Instituta je unapređivanje etičke kulture u zvanju interne revizije. Etički kodeks je neophodan i namenjen za profesiju interne revizije koja se, kao takva, zasniva na poverenju uloženom u njenu objektivnost u odnosu na upravljanje rizikom, kontrolu i korporativno upravljanje. Svrha Kodeksa ponašanja je da unapredi kulturu ponašanja u profesiji interne revizije na sledeće načine:

- **Časnim** postupanjem, interni revizori zadobijaju poverenje i grade podlogu za pouzdanost svog suda. Interni revizori obavljaju svoj posao pošteno, pridržavajući se zakona, doprinoseći istovremeno legitimnim i etičkim ciljevima organizacije.
- Interni revizori pokazuju najveći stepen profesionalne **objektivnosti** u prikupljanju, procenjivanju i saopštavanju informacija. Interni revizori nepristrasno procenjuju sve relevantne okolnosti i nisu pod neprimerenim uticajem svojih ili tuđih interesa. Interni revizori izbegavaju aktivnosti i odnose koji bi mogli potkopati njihovu objektivnost.
- Interni revizori **poštuju vrednost i vlasništvo nad informacijama** koje dobijaju i ne obelodanjuju informacije bez odgovarajuće dozvole, osim ako ne postoji zakonska ili profesionalna obaveza da to učine. Interni revizori treba da koriste informacije razborito i ne za svoju korist.
- Interni revizori **primenjuju znanje, stručnost i iskustvo** potrebno za njihov posao. Oni obavljaju svoj rad u skladu sa *Standardima* i angažovani su na stalnom stručnom usavršavanju.

Etički kodeks Instituta internih revizora uključuje dve esencijalne komponente:

- 1) Principi koji su relevantni za profesiju i praksu interne revizije, i
- 2) Pravila ponašanja koja opisuju norme ponašanja koje se očekuju od internih revizora. Ova pravila su pomoć pri provođenju principa u praktičnu primenu sa namerom da budu vodič za etičko postupanje internih revizora.

12.12.1. Principi Kodeksa za interne revizore

Od internih revizora se očekuje da primenjuju i da se pridržavaju sledećih **principa**:

Integritet

Integritet internih revizora uspostavlja poverenje i tako osigurava osnovu za njihovo prosuđivanje.

Objektivnost

Interni revizori pokazuju najviši nivo stručne objektivnosti prilikom prikupljanja, procenjivanja i saopštavanja informacija o aktivnostima ili procesima koji se ispituju. Interni

revizori uravnoteženo procenjuju sve relevantne okolnosti, a pri formiranju mišljenja nisu pod neprimerenim uticajem ni vlastitih interesa niti drugih ljudi.

Poverljivost

Interni revizori poštuju vlasništvo nad informacijama i vrednost informacija koje primaju i ne obelodanjuju informacije bez odgovarajućeg ovlašćenja, osim ako to ne nalaže zakonska ili profesionalna obaveza.

Stručnost

Interni revizori primenjuju znanje, veštine i iskustvo potrebno za obavljanje usluga interne revizije.

12.12.2. Pravila ponašanja za interne revizore

Provođenje navedenih principa u praktičnu primenu pomažu sledeća pravila ponašanja:

Integritet

Interni revizori:

- Obavljaju svoj posao pošteno, marljivo i odgovorno.
- Poštuju zakon i otkrivaju podatke u skladu sa zakonom ili profesijom.
- Ne učestvuju svesno u nezakonitim aktivnostima, niti prihvataju angažmane u postupcima koji diskredituju profesiju interne revizije ili samu organizaciju.
- Poštuju i pridonose legitimnim i etičkim ciljevima organizacije.

Objektivnost

Interni revizori:

- Ne učestvuju ni u jednoj aktivnosti niti odnosu koji može ugroziti ili za koji se pretpostavlja da ugrožava njihovu nepristrasnu procenu. Takvo učestvovanje, takođe, uključuje one aktivnosti i odnose koji mogu biti u sukobu sa interesima organizacije.
- Ne prihvataju ništa što može ugroziti ili za što se pretpostavlja da ugrožava njihovo stručno prosuđivanje.
- Obelodanjuju sve njima poznate materijalne činjenice, koje bi u slučaju da nisu otkrivene mogle iskriviti izveštavanje o aktivnostima koje se pregledaju.

Poverljivost

Interni revizori:

- Postupaju promišljeno pri upotrebi i zaštiti informacija dobijenih tokom obavljanja svojih dužnosti.
- Ne iskorišćavaju informacije za vlastitu korist ili na bilo koji način koji je suprotan zakonu ili šteti legitimnim i etičkim ciljevima organizacije.

Stručnost

Interni revizori:

- Angažuju se samo u onim uslugama za koje imaju potrebna znanja, veštine i iskustva.

- Obavljaju usluge interne revizije u skladu s *Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije*.
- Neprestano usavršavaju svoju stručnost, efikasnost i kvalitet svojih usluga.

12.12.3. Primena etičkog kodeksa

Karakteristična oznaka jedne profesije je ta da njeni članovi prihvate odgovornost za interese onih kojima pružaju usluge. Članovi Instituta internih revizora moraju održavati visoke standarde ponašanja da bi efikasno ispunjavali svoju odgovornost. Institut internih revizora zato je usvojio Etički kodeks za svoje članove čiji je cilj unapređivanje etičke kulture u profesiji interne revizije.

Etički kodeks se primenjuje na sve članove. Članstvo u Institutu je na dobrovoljnoj bazi. Njegovim prihvatanjem članovi preuzimaju odgovornost za samodisciplinu koja prevazilazi zakone i propise. Članovi za koje Veće Instituta proceni da su prekršili standarde Etičkog kodeksa za izvođenje posla interne revizije izgubiće pravo na članstvo u Institutu.

Za članove Instituta internih revizora i one koji poseduju ili su kandidati za profesionalne sertifikate Instituta internih revizora, povrede Etičkog kodeksa biće procenjene i rešavane prema Internim propisima Instituta i Administrativnim smernicama, odnosno prema pravilima Komore ovlašćenih revizora. Činjenica da određeno ponašanje nije spomenuto u Pravilima postupanja ne sprečava da se to ponašanje smatra neprihvatljivim ili nečasnim i stoga protiv člana, posednika sertifikata ili kandidata mogu biti pokrenute disciplinske mere.

Profesionalni interni revizor pridržava se smernica postavljenih u Kodeksu etike i Standardima za profesionalnu praksu interne revizije, teži i ostvaruje sopstvenu sertifikaciju, sprovodi interne procene i uzima u obzir nezavisne eksterne izveštaje o kvalitetu. Pridržavanje ovih principa vodi ka uspehu kako revizora tako i same organizacije.

12.13. SERTIFIKACIJA INTERNIH REVIZORA

12.13.1. Kvalifikacije osoblja

Sveobuhvatna i središnja priroda zadataka interne revizije zahteva da se obezbedi nivo osoblja i opreme za koje se smatra da su pravi i odgovarajući u kvalitativnom i kvantitativnom smislu i u smislu vrste i obima zadataka koji se vrše.

Osoblje interne revizije raspolaže kvalifikacijama koje odgovaraju najnovijim razvojima u operativnim i poslovnim procesima za koje će se vršiti revizija. Moraju da budu upoznati sa strukturom rizika i poslovnim procesima. Poslovi interne revizije zahtevaju sveobuhvatno znanje o oblastima za koje će se vršiti revizija i stručno znanje u oblasti revizije.

Zadaci interne revizije i širok spektar oblasti za koje će se vršiti revizija zahtevaju da interni revizor raspolaže velikom stručnošću i dobro razvijenim poznavanjem ljudskog ponašanja, psihološke mogućnosti razumevanja i mogućnost da se ponaša na partnerskoj osnovi.

Kvalifikacije koje su neophodne za člana funkcije interne revizije mogu obično da se steknu na sledeće načine:

- putem obuke u oblastima poslovne administracije i ekonomije, posebno u oblasti bankarstva, na primer pohađanje studija, seminara, kurseva,
- putem sticanja poslovnog iskustva u svim relevantnim poslovnim oblastima,
- putem obuke koja se posebno usredsređuje na reviziju i
- putem specijalizacije u posebnim oblastima.

Korišćenje obrade podataka, složenih bankarskih usluga, sve veće veličine preduzeća, promenjene strukture preduzeća i posebne organizacione obaveze zahtevaju da se članovi osoblja interne revizije stalno obučavaju i da im se redovno dostavljaju najnovije informacije, što takođe treba da se uzme u obzir tokom planiranja revizije.

Sledeće mere će osigurati da će osoblje interne revizije uvek posedovati kvalifikacije koje odgovaraju najnovijim razvojem u operativnim i poslovnim procesima i stoga da budu u mogućnosti da ostvare sve osnovne smernice:

- planiranje obuke personala i napredne obuke za celokupnu organizaciju što takođe uključuje internu reviziju,
- učešće na seminarima i drugim stručnim događajima, procenu zaposlenih vrši član višeg posloводства zadužen za internu reviziju,
- korišćenje informacija koje se odnose na strukturu i rad na rizicima i poslovnim procesima.

12.13.2. Zašto se traže profesionalni sertifikati

Mi živimo danas u svetu koji je sve više ispunjen raznim profesionalnim zvanjima. Profesionalci za Microsoft Windows informacione sisteme, na primer, mogu da polažu ispit i dobiju sertifikat MCSE (Microsoft Certified Systems Engineers – Sertifikovani sistemski inženjeri za Microsoft). Da bi se dobio ovaj sertifikat mora da se položi obiman ispit i takođe da se pokaže izvestan nivo radnog iskustva iz odgovarajućih vrsta softverskih proizvoda. Poslodavac koji traži kandidata za mesto koje zahteva te poslovne sposobnosti smatra ovaj sertifikat pozitivnim. MCSE može da obezbedi kandidatu neke dodatne poene u procesu izbora posla.

Interni revizori se često suočavaju sa sličnom odlukom. Mnogi interni revizori pristupaju profesiji bez nekih posebnih zahteva što se tiče sertifikata osim svojih fakultetskih diploma. Međutim, neki menadžeri odgovorni za angažovanje (regrutovanje) osoblja smatraju da potencijalni kandidati za interne revizore moraju imati sertifikat CPA (*Certified Public Accountant* – Sertifikovani javni računovođa) da bi bili kvalifikovani za mesto internog revizora. Međutim, vremenom mnogi su shvatili da profesija interne revizije zahteva ljude drugačijih sposobnosti i kvalifikacija nego što je CPA. Stvari su se promenile na insistiranje IIA i rezultat toga je bio sertifikat CIA (*Certified Internal Auditor* – Sertifikovani interni revizor). Danas pored CIA interni revizor može da postane CISA (*Certified Information Systems Auditor* – Sertifikovani revizor za IT), CFE (*Certified Fraud Examiner* – Sertifikovani revizor za prevare), ili da stekne neki drugi sertifikat. Neki od njih mogu biti veoma dragoceni za tipične interne revizore, dok sa nekim drugim sertifikatima interni revizori mogu dobiti samo malo više tako što su potencijalni poslodavci prijatno iznenađeni. Ovde će biti objašnjena neka profesionalna zvanja koja su važna za savremenog internog revizora.

zora. Posebno će se razmotriti CIA i CISA certifikati, uključujući zahteve koji se odnose na kvalifikacije i ispite. Pored toga u ovom poglavlju biće razmotrene i neke druge opcije sertifikacije koje su značajne za interne revizore.

U ovom poglavlju se neće diskutovati o ispitu za CPA certifikat. Mada je izvesno da je više orijentisan ka eksternim revizorima, CPA još uvek spada u najpriznatiji ispit iz oblasti računovodstva, revizije i interne kontrole za sve finansijske profesionalce, uključujući i interne revizore. To treba da bude cilj svakog internog revizora sa finansijskim iskustvom koji još nije stekao CPA certifikat. I drugi profesionalni ispiti o kojima se diskutuje u ovom poglavlju, kao što je CIA, takođe treba da budu smatrani jakim ciljevima za mnoge savremene interne revizore.

12.13.3. Ispit za sticanje sertifikata CIA

Sertifikat CIA predstavlja značajan profesionalni certifikat za interne revizore, a sponzor je IIA. Ispit za sticanje sertifikata CIA je prvi put ponuđen avgusta 1974. godine za 654 kandidata, i IIA je dodelio više od 45.000 zvanja CIA do danas. Pod upravom IIA *Board of Regents* (Nastavnonaučno veće), ispit za sticanje CIA sertifikata je sedmočasovni celokupni ispit koji se nudi širom sveta dva puta godišnje i sastoji se od sledećih delova:

Deo I: Uloga interne revizije u upravljanju, riziku i kontroli

Deo II: Obavljanje angažmana interne revizije

Deo III: Analiza poslovanja i informaciona tehnologija

Deo IV: Sposobnosti upravljanja poslovanjem

Prijavlivanjem za kandidata CIA osoba se slaže da prihvati uslove programa uključujući njegove zahteve za podobnost, tajnost ispita, prihvatanje Etičkog kodeksa za CIA, kontinuirano profesionalno obrazovanje (CPE – *Continuing Professional Education*) i druge uslove koje propiše *Board of Regents* ili Odeljenje za certifikate.

Prilikom podnošenja zahteva za polaganje ispita za CIA kandidati moraju da imaju fakultetsku diplomu (Bachelor's degree) ili diplomu jednake vrednosti, kao što je Ovlašćeni računovođa (*Chartered Accountant*), sa akreditovane institucije nivoa fakulteta; kopija kandidatove diplome, izvodi (prepisi) ili drugi pismeni dokaz o završenom programu za sticanje diplome moraju biti priloženi uz zahtev kandidata. Sa izuzetkom redovnih studenata na višoj godini fakulteta kandidatima neće biti omogućeno da polažu ispit dok ne ispune zahtev koji se odnosi na njihovo obrazovanje.

Kandidati za CIA moraju da pokažu visoku moralnu vrednost i profesionalni karakter i moraju podneti preporuke o karakteru od nekog drugog CIA, ili kandidatovog supervizora, menadžera ili profesora. Pored toga, od kandidata za CIA se zahteva da imaju dvogodišnje iskustvo u oblasti interne revizije ili ekvivalentno iskustvo. Ekvivalentno iskustvo znači iskustvo u oblasti revizije/ocenjivanja, uključujući eksternu reviziju, uveravanja o kvalitetu, usaglašavanje sa propisima, i internu kontrolu. Magistarska/master diploma ili radno iskustvo u srodnoj profesiji (kao što je računovodstvo, pravo ili finansije) se može zameniti sa jednom godinom iskustva. Radno iskustvo mora biti verifikovano od strane CIA ili supervizora kandidata. Kandidati mogu da polažu ispit za CIA pre nego što ispune zahtev koji se odnosi na iskustvo, međutim, oni neće postati sertifikovani revizori dok ne

ispune i zahtev koji se odnosi na iskustvo. Pored toga ispit za CIA je ispit koji se ne sme obelodaniti, tj. kandidati moraju da se slože da drže u tajnosti sadržaj ispita i stoga ne mogu da diskutuju o specifičnom sadržaju ispita sa bilo kim sem sa Odeljenjem IIA za certifikate. Neovlašćeno obelodanjivanje materijala ispita će se smatrati povredom Etičkog kodeksa i može da ima za rezultat diskvalifikaciju kandidata ili drugu odgovarajuću meru (osudu).

12.13.3.1. Ispit za sticanje CIA

Ukupan prikaz potencijalnog sadržaja četiri dela ispita za CIA može se videti na sajtu IIA. Kao što je prikazano u izlaganju testira se stručnost ili poznavanje kandidata iz odgovarajuće oblasti. Poznavanje znači da kandidat mora da ima opšte znanje iz odgovarajuće oblasti dok stručnost znači da kandidat treba da dobro pozna i poseduje temeljno znanje (stručnost, veštinu) kako da primeni tu oblast. Ispit za CIA obuhvata široku lepezu tekućih oblasti koje su značajne za savremenog internog revizora. Svaki od ova četiri sektora će imati 75 do 125 pitanja sa višestrukim izborom. Ispit se periodično ažurira i odražava tekuće oblasti interesovanja za interne revizore.

12.13.3.2. Održavanje sertifikata CIA

Interni revizor ne mora da bude član IIA da bi polagao ispit za CIA ili da poseduje sertifikat, mada IIA snažno podstiče članstvo u tom pravcu. Svi CIA bilo da jesu ili nisu članovi IIA se moraju upoznati sa Međunarodnim standardima IIA za profesionalnu praksu interne revizije i složiti da poštuju Etički kodeks IIA kojim se postavljaju standardi ponašanja za sve interne revizore.

Posle dobijanja sertifikata od CIA se zahteva da održava svoje znanje i sposobnosti i da prati unapređenja i tekuće razvoje standarda, procedura i tehnika interne revizije. Profesionalni CIA moraju svake dve godine da prođu kroz kompletan CPE (*Continuing Professional Education*), odnosno kontinuiranu profesionalnu edukaciju¹⁴² u trajanju od 80 časova i da o tome podnesu izveštaj. CIA je stvarno serifikat svetskog nivoa nasuprot sertifikata CPA koji je američki sertifikat koji izdaju pojedinačne države SAD-a, ili su to razne nacionalne verzije sertifikata ovlašćenog računovođe/revizora u Velikoj Britaniji, Kanadi i Australiji. CIA je jedino međunarodno priznato zvanje za interne revizore. Ispit se nudi na engleskom, francuskom, španskom i portugalskom u više od 200 mesta širom sveta. Takođe se nudi na kineskom, češkom, nemačkom, hebrejskom, italijanskom, japanskom i sijamskom jeziku u odabranim međunarodnim lokacijama.

12.13.4. Ostali sertifikati čiji je sponzor IIA

Pored CIA *Board of Regents* nudi ispite za druge profesionalne certifikate, CCSA (Sertifikat samoocenjivanja kontrole – *Certifikacion in Control Self-Assessmnet*), CGAP (Sertifikovani profesionalac za državnu reviziju – *Certified Government Auditing Profe-*

¹⁴² Kontinuirana profesionalna edukacija je detaljno određena i u Pravilniku o kontinuiranom profesionalnom usavršavanju koji se nalazi na sajtu Komore ovlašćenih revizora Srbije
- <http://www.kor.rs/>

ssional) i CFSA (Sertifikovani revizor za finansijske usluge – *Certified Financial Services Auditor*). Svaki od ovih posebnih tročasovnih ispita se može uzeti kao zamena za Deo IV redovnog ispita za CIA.

12.13.4.1. Zahtevi za CCSA

U Poglavlju 4, „Samoocenjivanje kontrole,” (CSA) opisan je proces samoocenjivanja kontrole. Kao sredstvo za unapređenje i podsticanje aktivnosti CSA, uveden je sertifikat CCSA. Nasuprot zahtevima koji se odnose na iskustvo ispita za CIA i rigoroznog dvodnevnog ispita, CCSA je jedan ispit koji traje tri sata i obuhvata 125 pitanja kojim se testira znanje kandidata iz procesa CSA u sledećim širim oblastima:

Domen (oblast) 1. Osnovi CSA

Domen 2. Integrisanje programa CSA

Domen 3. Elementi procesa CSA

Domen 4. Poslovni ciljevi/ izvršenje

Domen 5. Utvrđivanje i ocenjivanje rizika

Domen 6. Teorija i primena kontrole

Svaki od ovih domena opisuje proces CSA opširnije nego što je to prikazano u Poglavlju 4. Ispit je baziran na istom pristupu stručnosti i poznavanja kao i kod ispita za CIA. Na IIA Web site-u (www.theiia.org) su objavljene informacije i prikazani zahtevi koji se odnose na ispit za svih šest navedenih domena odnosno ispita. Taj Web site takođe sadrži neke uzorke pitanja za ispit. Posle završenog ispita za CCSA kandidat treba da bude iskusan pomoćnik na sesijama CSA kao što je objašnjeno u Poglavlju 4.

Od kandidata za CCSA se ne zahteva da imaju preporuke CIA niti čak da budu interni revizori. Zahtevi koji se odnose na iskustvo za CCSA su da kandidat ima izvesno iskustva u oblasti samoocenjivanja kontrole. Drugi zahtevi kao što je prihvatanje Etičkog kodeksa i kontinuiranog obrazovanja su slični kao kod CIA. CCSA će pružiti profesionalcu izvestan nivo stručnosti u ovoj oblasti, međutim ovaj sertifikat gotovo da treba da bude kombinovan sa nekim drugim sertifikatom kao što je CIA. Polaganje ovog ispita će služiti kao zamena za Deo IV redovnog ispita za CIA.

12.13.4.2. Zahtevi za CGAP

U ovom slučaju govori se o državnim revizorima. Bez obzira da li rade za jednu ili mnogo ogranaka vlade ili na nivou gradova ili nivou opština, interni revizori koji rade u vladinom okruženju se suočavaju sa drugačijim setom zahteva koji se odnose na znanje i stručnost nego tipičan interni revizor koji radi u privatnom sektoru. Obrazovanje stečeno dobijanjem sertifikata CGAP omogućava kandidatu da pokaže ovu stručnost za obavljanje državne revizije.

CGAP je specijalni sertifikat namenjen posebno za profesionalce za državnu reviziju. Ovaj ispit je danas na raspolaganju u SAD. Njime se testira kandidatovo poznavanje praksi, metodologija i okruženja državne revizije kao i odgovarajućih standarda i modela kontrole/ rizika državne revizije.

Zahtevi za CGAP su slični onima za CIA i CCSA koji su upravo opisani. Kandidati za ovaj tročasovni ispit moraju imati dve godine revizorskog iskustva iz državnog okruženja (federalnog, državnog/regionalnog, lokalnog, kvazi državnih oblasti, ovlašćenoj/državnoj korporaciji). Radno iskustvo mora da verifikuje CGAP, CIA, CCSA, CFSA ili kandidatov supervizor. CGAP obuhvata sledeće oblasti ili domene:

Domen 1. Standardi i modeli kontrole/rizika

Domen 2. Praksa državne revizije

Domen 3. Metodologije i sposobnosti državne revizije

Domen 4. Okruženje državne revizije

Za ove ispite na IIA Web site-a prikazani su zahtevi koji se odnose na specijalno znanje za državne revizore. IIA navodi seriju preporučenih izvora da bi se pomoglo kandidatima da se pripreme za ispit za CGAP. Na sajtu je prikazan i set uzoraka pitanja.

12.13.4.3. Zahtevi za CFSA

CFSA je još jedan specijalni certifikat koji pokazuje kompetentnost i profesionalizam pojedinca u internoj reviziji finansijskih usluga (bankarstvo, osiguranje i hartije od vrednosti). Ovaj ispit je danas na raspolaganju u SAD i Kanadi. Ispit obuhvata sledeće oblasti:

Domen 1. Revizija finansijskih usluga

Domen 2. Bankarstvo

Domen 3. Osiguranje

Domen 4. Hartije od vrednosti

Svaki od ovih finansijskih domena je drugačiji pošto se zahtevi u pogledu specifičnog znanja za bankarstvo često veoma razlikuju od oblasti osiguranja. Na IIA sajtu su prikazani detaljni programi ispita i sadržaj za oblasti bankarstva i osiguranja.

12.13.5. Ispit za sertifikovanog revizora za informacione sisteme

Postoji neko prijateljsko rivalstvo između IIA i onoga što je nekada bila Asocijacija revizora za EDP (sada ISACA – *Information Systems Audit and Control Association*). Ono što je sada ISACA su osnovali revizori koji su smatrali da IIA ne posvećuje dovoljno pažnje tehnologiji i informacionim sistemima. Ove dve profesionalne grupe su radile na nekakav paralelan način, i ISACA ima ispit za dobijanje certifikata koji se odnosi na IT sličan certifikatu CIA koji ima IIA. Ispit za CISA je omogućen za sve koji su zainteresovani za reviziju, kontrolu i zaštitu informacionih sistema. Mogućnost za polaganje ovog ispita se pruža jedanput godišnje širom sveta. Pored uspešnog polaganja ispita za CISA zahteva se minimalno pet godina profesionalnog iskustva iz revizije, kontrole ili zaštite informacionih sistema za dobijanje ovog certifikata. Zamene i odustajanja od prava na takvo iskustvo se mogu postići na sledeći način:

- Maksimalno jedna godina iskustva u oblasti informacionih sistema ili jedna godina iskustva u oblasti finansijske revizije ili revizije poslovanja se može zameniti za jednu godinu iskustva u oblasti revizije, kontrole ili zaštite informacionih sistema.

- Časovima na fakultetu, 60 do 120 časova semestra na fakultetu (ekvivalent fakultetske diplome na redovnim ili vanrednim studijama) se može zameniti za jednu ili dve godine iskustva u oblasti revizije, kontrole ili zaštite informacionih sistema.
- Dve godine redovnog predavanja na univerzitetu u nekoj srodnoj oblasti (na primer: nauka o kompjuterima, računovodstvo, revizija informacionih sistema) se može zameniti za jednu godinu iskustva iz oblasti, revizije, kontrole ili zaštite informacionih sistema.

Iskustvo se mora steći u periodu od 10 godina pre datuma podnošenja zahteva za sertifikat ili u periodu od pet godina od datuma prvobitnog polaganja ispita. Ponovno polaganje ispita će se zahtevati ukoliko zahtev za dobijanje sertifikata nije podnesen u roku od pet godina od datuma polaganja ispita. Kod poslodavaca se obavlja nezavisno verifikovanje svih iskustava.

U skladu sa smernicama ISACA zadaci i znanje potrebni za današnjeg i budućeg profesionalca za reviziju informacionih sistema služi kao detaljan plan za ispit za CISA. U ispit za CISA uključene su sledeće oblasti:

1. Upravljanje, planiranje i organizacija IS

Evaluacija strategije, politika, standarda, procedura i prakse vezane za upravljanje, planiranje i organizaciju IS.

2. Tehnička infrastruktura i operativne prakse

Evaluacija implementirane efektivnosti i efikasnosti organizacije i tekuće upravljanje tehnikom i operativnom infrastrukturom kako bi se osiguralo da oni adekvatno podržavaju ciljeve poslovanja organizacije.

3. Zaštita informacionih sredstava

Evaluacija sigurnosti infrastrukture kako bi se obezbedilo da zadovoljava poslovne zahteve organizacije za zaštitu informacione imovine od neovlašćenog korišćenja, otkrivanja, modifikacije, oštećenja ili gubitaka.

4. Oporavak od katastrofe i kontinuitet poslovanja

Evaluacija procesa za razvoj i održavanje dokumentovanja, saopštavanja, i testiranja planova za kontinuitet poslovanja i IS procesinga u slučaju prekida.

5. Razvoj aplikativnog poslovnog sistema, nabavka, primena i održavanje

Evaluacija korišćene metodologije i procesa kojima se razvija poslovni aplikativni sistem, nabavka, primena i održavanje, kako bi se obezbedilo da oni ispunjavaju poslovne ciljeve organizacije.

6. Evaluacija poslovnih procesa i upravljanja rizikom

Evaluacija poslovnih sistema i procesa kako bi se obezbedilo da se rizicima upravlja u skladu sa poslovnim ciljevima organizacije.

7. Proces revizije IS

Izvršavanje revizija IS u skladu sa opšte prihvaćenim standardima revizije IS i smernica kako bi se osiguralo da su informacione tehnologije organizacije i poslovni sistemi adekvatno kontrolišu, nadgledaju i procenjuju.

Svaku od ovih oblasti prati daleko veća lista zahteva u pogledu znanja kao što je definisano na ISACA Web site-u (www.isaca.org) ili u raznim preporučenim materijalima koji su takođe tamo navedeni. Svaku od ovih sedam tačaka prate mnogo detaljniji zahtevi koji ukratko objašnjavaju oblast specifičnog znanja za svaku od njih. Ove detaljne liste zahtevanog

znanja mogu izgledati prilično zastrašujuće tipičnom internom revizoru koji nije usmeren ka informacionim sistemima!

Set pitanja za testiranje za CISA je postavljen na Web site-u da bi se kod internog revizora stvorio osećaj o složenosti ovog ispita. Interni revizor može brzo da uvidi da su pitanja za CISA test prilično tehničke prirode. Ispit za CISA ima slične zahteve u pogledu obrazovanja, iskustva i kontinuiranog obrazovanja kao i kod ispita za CIA o čemu je ranije diskutovano.

12.13.6. Sertifikat za sertifikovanog revizora za prevare

Problemi koji se odnose na prevare i istraživanje prevara postaju sve važniji za sve revizore, i interne i eksterne. Revizorske organizacije su u prošlosti izjavljivale da nije odgovornost revizora da istražuje i otkriva prevare. Međutim, danas posle uvođenja Sarbanes-Oxley zakona interni i eksterni revizori imaju veoma ozbiljnu odgovornost da istražuju prevare i da preduzmu odgovarajuće mere kada ih identifikuju.

Postoji profesionalna organizacija koja je veoma uključena u pitanja koja se odnose na prevare – Udruženje sertifikovanih revizora za prevare (*Association of Certified Fraud Examiners – ACFE*). Ova organizacija ima svoje profesionalne ispite i sertifikate, CFE (*Certified Fraud Examiner*). Dobijanje zvanja CFE se smatra kao znak izvrsnosti u profesiji protiv prevara. Članovi napreduju, profesionalno i lično, i mogu da se pozicioniraju kao lideri u zajednici protiv kriminala. Ispit za CFE uključuje četiri široke oblasti koje se odnose na prevare:

1. Kriminologija i etika
2. Finansijske transakcije
3. Pravni elementi prevare
4. Ispitivanje i istraživanje prevara

Za mnoge interne revizore ove oblasti su izvan njihovog iskustva i obuke. ACFE, svakako, ima svoje publikacije, konferencije i lokalne skupove koji obezbeđuju internom revizoru više informacija o prevarama i istraživanjima prevara.

Mada relativno nova profesionalna organizacija, ACFE se brzo istakla posle uvođenja Sarbanes-Oxley zakona. Mada ACFE ima svoj Web site (www.acfe.com). Web site ACFE sadrži uzorak ispita da bi se omogućilo internom revizoru da odluči da li je spreman da polaže test za CFE. Test za CFE je online test u potpunosti gde se kandidat prijavljuje i polaže ispit elektronskim putem.

12.13.7. Zašto tražiti sertifikat za bilo šta

Kao što je objašnjeno u ovom poglavlju postoji mnogo raznih sertifikata i često su oni odgovarajući za interne revizore. Profesionalni sertifikat je način da interni revizor pokaže sebi ravnima i drugima da profesionalac za reviziju poseduje jedinstvene i važne profesionalne sposobnosti. Profesionalni sertifikati su značajni, i što je još važnije, znanje stečeno kroz sticanje sertifikata omogućava internom revizoru da efikasnije pomaže menadžmentu. Dobijanje sertifikata, a posebno sertifikata za CIA, je važno za interne revizore. Direktor interne revizije treba da podstiče sve članove grupe za internu reviziju da dobiju sertifikate

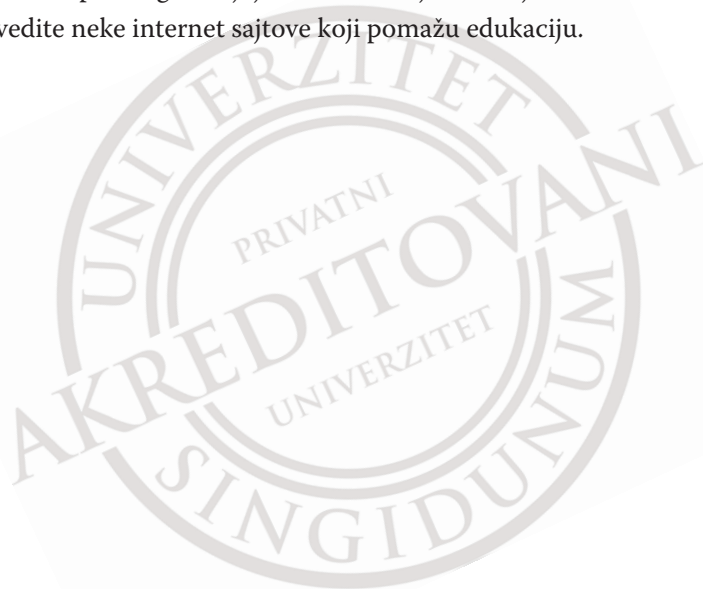
za CIA i/ili CISA. To je merilo za profesionalizam interne revizije i postaje važan atribut kada direktor interne revizije govori o profesionalnosti internog osoblja u razgovorima sa Odborom za reviziju i višim menadžmentom.

Interni revizori treba da koriste ove ispite za dobijanje sertifikata kao merilo za svoj sopstveni profesionalizam. To su važni indikatori nečijeg znanja, interesovanja i sposobnosti. I za one koji su u funkciji interne revizije u organizaciji i izvan nje sertifikati su merilo nečijeg znanja i interesovanja za profesiju.

Pitanja za proveru znanja

- Koji je značaj i svrha standarda interne revizije?
- Objasnite nastanak i istorijski razvoj standarda.
- Ko donosi standarde interne revizije?
- Koji je postupak donošenja standarda interne revizije?
- Koje vrste standarda interne revizije postoje?
- Navedite standarde atributa i njihove kratke opise?
- Navedite standarde izvođenja interne revizije?
- Koje je mesto i uloga Instituta za internu reviziju u pogledu standarda?
- Koje su dve grupe standarda?
- Navedite i opišite standarde iz serije karakteristika?
- Navedite i opišite standarde iz serije izvođenja?
- Koja je uloga standarda implementacije i gde se oni pojavljuju?
- Kako razlikujete standarde uveravanja od standarda konsaltinga?
- Koja je uloga praktičnih saveta u primeni standarda?
- Objasnite povezivanje praktičnih saveta sa standardima?
- Izvršite poređenje standarda interne i eksterne revizije?
- Šta se implementira grupama standarda 1000, 1100, 1200, 1300, 2000, 2100, 2200, 2300, 2400, 2500, 2600?
- Koja je uloga praktičnih saveta, ko ih donosi i dali su obavezni?
- Šta je svrha etičkog kodeksa?
- Ko donosi etički kodeks na globalnom nivou a ko na nivou preduzeća, odnosno funkcije interne revizije?
- Koje su dve suštinske komponente etičkog kodeksa?
- Navedite četiri principa etičkog kodeksa?
- Navedite pravila ponašanja internih revizora za sva četiri principa?
- Objasnite sukob interesa?
- Navedite disciplinske mere za kršenje etičkog kodeksa?
- Koji sertifikati postoje u internoj reviziji?

- Koja tela vrše sertifikaciju na globalnom nivou, a koja na nacionalnom?
- Koji su uslovi za sticanje sertifikata za CIA i CISA revizore?
- Koja je struktura ispita za ova dva sertifikata?
- Na koji način se održavaju sertifikati?
- Kojim standardom i praktičnim savetom se podržava certificiranje revizora?
- Koje kvalifikacije treba da ima direktor interne revizije?
- Kojim standardom i praktičnim savetom je determinisana kontinuirana edukacija?
- Na koje sve načine se vrši kontinuirana edukacija revizora?
- Koje su tehničke veštine internog revizora?
- Koje su subjektivne osobine internog revizora?
- Kakva je odgovornost direktora interne revizije u vezi edukacije revizora?
- Šta sadrži plan o godišnjoj kontinuiranoj edukaciji?
- Navedite neke internet sajtove koji pomažu edukaciju.



Literatura

- Alan Trenerry, Principles of Internal Control: Incorporating the Learning Outcomes and Content of National Accounting Course Module-Nap 717 : Internal Control Principles, UNSW Press, 1999
- Alexander Kogan, Ephraim F. Sudit, and Miklos A. Vasarhelyi, „Continuous Online Auditing: An Evolution,” Journal of Information Systems, Vol.13, No.2, Fall 1999.
- American Institute of Certified Public Accountants. Management Override of Controls: The Achilles Heel of Fraud Prevention. 2005. <http://www.aicpa.org/ForThePublic/AuditCommittee-Effectiveness/AuditCommitteeBrief/DownloadableDocuments/management%20override%20achilles_heel.pdf>
- Anderson, U., Christ, M., Johnstone, K., Rittenberg, L., Effective Sizing of Internal audit activities for colleges and universities, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, 2010.
- Andrew Hiles, Business Continuity: Best Practices-World-Class Business Continuity Management, Second Edition, Rothstein Associates Inc. Decmbar 2003
- Andrew Kuritzkes, Operational risk Capital: A problem of Definition, The Journal of Risk Finance, Fall 2002
- Andrew MacLeod, Patricia A. MacDonald, Benito Ybarra, Trygve Sorlie, Brian Foster, Teis Stokka, Assessing the Adequacy of Risk Management Using ISO 31000, The Institute of Internal Auditors December 2010
- Andrić Mirko, Branko Krsmanović, Dejan Jakšić: Revizija, teorija i praksa, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet, Subotica, 2004.
- Anne M. Marchetti, Beyond Sarbanes-Oxley Compliance: Effective Enterprise Risk Management, Wiley, 2005
- Anne W. Phillips, ISO 9001:2008 Internal Audits Made Easy: Tools, Techniques, and Step-By-Step Guidelines for Successful Internal Audits, ASQ Quality Press, 2009.
- Anne W. Phillips, ISO 9001:2008 Internal Audits Made Easy: Tools, Techniques, and Step-By-Step Guidelines for Successful Internal Audits, ASQ Quality Press, 2009.
- Archie R. Thomas, Essentials: An Internal Audit Operations Manual, The IIA Research Foundation, 2009
- Archie Thomas, Essentials: An Internal Audit Operations Manual, IIA Research Foundation, 2009.
- Arena, M.&Azzone, G. (2009), Identifying organizational drivers for internal audit effectiveness, International Journal of Auditing, Vol.13
- Arthur Andersen LLP, Global Best Practices for Audit Committees, 1998.
- Association of Certified Fraud Examiners, 2006 Fraud Examiners Manual, Association of Certified Fraud Examiners, Inc. Dec 2005.
- Association of Certified Fraud Examiners, How to Detect and Prevent Financial Statement Fraud, Association of Certified Fraud Examiners, Inc. Oct 2004.

- ASX Corporate Governance Council, KPMG Flash Report o3FR-006: Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations, April, 2003.
- Audit Committee Effectiveness – What Works Best, The IIA Research Foundation, 2005.
- Auditing standard no. 2 - An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements, Public Company Accounting Oversight Board, 2006.
- Auditing Standard No. 2, An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction With an Audit of Financial Statements (AS 2)
- Australian/New Zealand Standard: Risk Management Guidelines AS/NZS 4360:2004,
- Bacon, J., The Audit Committee: A Broader Mandate, The Conference Board, 1998.
- Bank for International Settlement, Audit Committee Charter, 2004
- Basel Committee on Banking Supervision, Core Principles for Effective Banking Supervision, Consultative paper, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, April 1997
- Basel Committee on Banking Supervision, The internal audit function in banks, BCBS, June 2012, website: <http://www.bis.org>
- Basel Committee on Banking Supervision, Framework For the evaluation of Internal control systems, BIS, Basel, September 1998.
- Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banking organisations and the relationship of the supervisory authorities with internal and external auditors, BIS, Basel, July 2000.
- Basel Committee on Banking Supervision, Risk Management Principles for Electronic Banking, Bank for International Settlements, May 2001.
- Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, Basel, February 2003.
- Basle Committee on Banking Supervision, Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Bank for International Settlements, Press & Communications, Basel, Switzerland, 2006
- Basle Committee on Banking Supervision, Principles for enhancing corporate governance, Bank for International Settlements, Press & Communications, Basel, Switzerland, 2010
- Bessis, Joel, Risk Management in Banking, England, 2002.
- Best Practices, American Institute of Certified Public Accountants, SEC Practice Section, 1997.
- Bou-Raad, G., Internal auditors and a value-added approach: the new business regime, Managerial Auditing Journal, 2000, Vol. 15, No. 4.
- Braiotta, Jr., Louis, The Audit Committee Handbook, Fourth Edition, New York: John Wiley and Sons, Inc. 2004.
- Brenda A. Porter, The role of the tripartite audit function in securing corporate accountability, Victoria University of Wellington, New Zealand, September 2008
- Brian Reed, Erich Schumann, Princy Jain, Rita Thakkar, IPPF – Practice Guide, Developing the Internal Audit Strategic Plan, The Institute of Internal Auditors, July 2012.
- Burch, C., Establishing your Internal Audit Function – HOCK Consulting, Moscow, Russia, October 2011.
- Carol Alexander, Operational Risk, Regulation, Analysis and Management, Financial Times - Prentice Hall, 2003.
- Ceske, R, Hernandez, V. J and Sanchez, M. L., Quantifying Event Risk: The Next Convergence, The Journal of Risk Finance, spring 2000.
- Charles Ling-yu Chou, Timon Du, and Vincent S. Lai, „Continuous Auditing With a Multi-agent System,” Decision Support Systems, Vol. 42, No. 4, January 2007.
- Chen Y. „Continuous Auditing using Strategic-system approach,” Internal Auditing, 2004

- Chen Yuekun, „The Realization of On-line Auditing,” *China Audit*, 2002.
- S. M. Groomer and U. S. Murthy, „Continuous Auditing of Database Applications: An Embedded Audit Module Approach,” *Journal of Information Systems*, Vol. 3, No. 2, Spring 1989.
- Chorafas, D. N. *Implementing and Auditing the Internal Control Sistem*, Palgrave Publisher, New York, 2002.
- Christine Bellino, Steve Hunt, *Auditing Application Controls*, The Institute of Internal Auditors, *Global Technology Audit Guide (GTAG)*, 2007
- Christopher Marshall, *Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions*, Wiley, 2000.
- Christopher Scott, *Handbooks in Central Banking*, No. 4, *Internal Audit in a Central Bank* Centre for Central Banking Studies, Bank of England, London, 1996.
- Christopher, J., Sarens, G. & Leung, P., A critical analysis of the independence of the internal audit function: Evidence from Australia, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2009, Vol. 22, No. 2.
- Christy Chapman and Urton Anderson, *Implementing the Professional Practices Framework*, The Institute of Internal Auditors, April 2002
- Christy Chapman, Urton Anderson: *Implementing the Professional Practices Framework*, The Institute of Internal Auditors, 2002.
- Christy Chapman, Urton Anderson: *Implementing the Professional Practices Framework*, The Institute of Internal Auditors, 2002.
- Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO). *Internal Control – Integrated Framework*. New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1992
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Guidance for Smaller Public Companies Reporting on Internal Control over Financial Reporting*, USA, July 2006
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Enterprise Risk Management Framework*, USA, September 2004
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Internal Control—Integrated Framework*, USA, 1992
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Guidance for Smaller Public Companies Reporting on Internal Control over Financial Reporting*, USA, July 2006
- Committee of Sponsoring Organizations, *Enterprise Risk Management, Executive Summary*, COSO, 2004,
- Committee on Corporate Governance (Hampel Committee). *Final Report of the Committee on Corporate Governance*. London: The London Stock Exchange, 1998a
- Committee on Corporate Governance, *The Combined Code*. London: The London Stock Exchange, 1998b
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (CFACG; Cadbury Committee), *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee and Co. Ltd. 1992
- Context, *Global corporate responsibility reporting trends: reporting in context 2006*. www.econtext.co.uk (Pristup, 21.02 2008).
- Continuous auditing that should NOT be performed by internalaudit, <http://normanmarks.wordpress.com/2011/11/18/continuous-auditing-that-should-not-be-performed-by-internal-audit/#respond>
- Control Self-assessment: *A Practical Guide*, The Institute of Internal Auditors, 2000
- Control Self-assessment: *Making the Choice*, The Institute of Internal Auditors 1995
- Control Self-assessment: *Threats, Tips, and Techniques*, The Institute of Internal Auditors, 2000
- Coopers & Lybrand, *Audit Committee Guide*, 1995.

- Corporate Accountability Project, Corporate power information. www.corporations.org. 2008 (pristup, 29.08.2009.)
- Corporate Governance and the Board – What Works Best, The IIA Research Foundation, 2003.
- Corporate governance network, Website: <http://www.corpgov.net>
- Croughy, M., Galai D., Mark R., Risk Management, McGraw-Hill, New York, 2001.
- Cruz, M., Coleman, R. and Salkin, G., 1998, Modeling and Measuring Operational Risk, *Journal of Risk*, Vol. 1, p. 63-72.
- D.R. Carmichael, John J. Willingham, *Pojmovi i metode revizije*, McGraw-Hill, Inc, 1989
- David A. Montague, *Fraud Prevention Techniques for Credit Card Fraud*, Trafford Publishing, Jul 2006.
- David Lukeman, *Internal Audit Effectiveness: Pushing the Right Buttons*, IIA Midlands District Society – PriceWaterhouseCoopers, March 21, 2007.
- David McNamee, *Audit Risk Assessment, A Special Workbook for Internal Auditors*, Management Control Concepts Alamo, CA USA, Pleier Inc, 1997.
- David McNamee, *Control Self Assessment*, Pleier Inc. 1998
- Debra L. De Vay, *The Effectiveness of the Sarbanes-oxley Act of 2002 in Preventing And Detecting Fraud in Financial Statements*, Publisher: Dissertation.com, May 2006.
- Deloitte & Touche LLP, „Moving Forward—A Guide to Improving Corporate Governance Through Effective Internal Control,” 2003
- Deloitte & Touche LLP, „Moving Forward—A Guide to Improving Corporate Governance Through Effective Internal Control,” 2003
- Deloitte & Touche LLP, *Audit Committees - A Pivotal Role*
- Dennis R. Schueler, *The Challenge of SAS 65 - Statement on Auditing Standards No. 65*, http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n2_v49/ai_12263849/
- Dimitris N. Chorafas, *Implementing and Auditing the Internal Control System*, Palgrave Macmillan, 2001
- Directive 2006/43/EC of The European parliament and of The Council, of 17 May 2006, 9.6.2006 en Official Journal of the European Union L 157/87, Article 41
- Donald F. Parsons, *Working with audit committees to improve internal audit effectiveness*, November 1998
- Donald Warren, „Is Continuous Auditing Right for You?,” *Sarbanes-Oxley Compliance Journal*, March 2005.
- Douglas G. Hoffman, *Managing Operational Risk*, Wiley Finance, New York, 2002.
- ECIIA, *Internal Auditing in Europe*, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Brussels, Belgium February 2005. Website: www.eciia.org
- ECIIA, *Overview of Banking Internal Auditing in Europe*, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Brussels, Belgium February 2008. Website: www.eciia.org
- ECIIA, *The Role of Internal Audit in Corporate Governance in Europe*, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Schmidt, Erich Verlag, Berlin, 2007
- EeZoort, F. Todd, Alan H. Friedberg, and John T. Reisch, „Implementing a Communications Program for Audit Committees”, *Internal Auditing*, July/August 2000.
- Enhancing corporate governance for banking organisations, *Basel Committee on Banking Supervision*, Basel, February 2006
- Ernst & Young LLP, *Audit Committees: Functioning in the 1990s*, 1992.
- Ernst & Yung: *Preparing for Internal Reporting*
- Ernst&Young, (2007), „Global Internal Audit Survey, A current state analysis with insights into future trends and leading practices, www.theiia.org/download.cfm?file=31923
- Ernst&Young, (2008), *Escalating the role of internal audit*, Ernst&Young Global Internal Audit Survey, 2008, <http://>

www.ey.com/global/content.nsf/International/AABS_-_Advisory_-_Escalating_the_role_of_internal_audit

- European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Devil in the detail, European Governance Magazine, The Official magazine of the ECIIA, Brussels, Belgium, Issue 24, May 2013.
- Financial Reporting Council (FRC), The Combined Code on Corporate Governance. London: FRC, 2006
- Frachot A., Moudoulaud O., Roncalli T., Loss Distribution Approach in Practice, Credit Lyonnais, France, May 2003.
- Fraud Position Statement, The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2003.
- Frequently Asked Questions regarding the Sarbanes-Oxley Act, Executive Certification Requirements, Protiviti Inc., September 2002.
- Frigo, M.L., (2002), „A Balance Scorecard Framework for Internal Auditing Departments (Paperback), The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida
- GAIT Methodology, A risk-based approach to assessing the scope of IT general controls, The Institute of Internal Auditors, 2007
- GAIT, IT General Control Deficiency Assessment, An approach for evaluating ITGC deficiencies in Sarbanes-Oxley Section 404, The Institute of Internal Auditors, 2008.
- Garver, Rob, How Operational Risk Plan Became Battleground, American Banker, 12/9/2003, Vol. 168, Issue 235
- Gerrit Jan van den Brink, Operational Risk, The New Challenge for Banks, Palgrave, 2002.
- Goodwin-Stewart, J. & Kent, P., The use of internal audit by Australian companies, Managerial Auditing Journal, 2006, Vol. 21, No. 1, pp. 81–101.
- Graham W. Cossert, Modern auditnig, Nottingham Trent University, 2000
- Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, Guidance for Boards and Audit Committees, FERMA / ECIIA, (8th European Company Law Directive on Statutory Audit, Directive 2006/43/EC – Art. 41-2b), 2010.
- Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Internal Control Reporting Requirements, Frequently Asked Questions Regarding Section 404, Protiviti Inc. 2003
- Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Internal Control Reporting Requirements, Section 404, Protiviti Inc., March 2003.
- Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Internal Control Reporting Requirements, Frequently Asked Questions Regarding Section 404, Protiviti Inc. 2003
- Hans-Ulrich Doerig, Operational Risk in Financial Services, Credit Suisse Group, April 2003,
- Harmantzis, C. F., 2002, Methodologies for Management and Measuring Operational Risk, INFORMS Annual Meeting 2002 San Jose, Calif.
- Howard R. Davia, Fraud 101 - Techniques and Strategies for Detection, 2000., Ernst & Young 8th Fraud Survey, Ernst & Young, 2003.
- Howard Silverstone and Howard R. Davia, Fraud 101: Techniques and Strategies for Detection, Wiley, 2 edition, April 2005.
- Howard Silverstone, Michael Sheetz, Forensic Accounting and Fraud Investigation for Non-Experts, Wiley, 2 edition, October 2006.
- IIA, Auditing the Control Environment, IPPF – Practice Guide, The Institute of Internal Auditors, April 2011, Website: www.globaliaa.org/standards-guidance
- IIA, Internal Auditing: In Your Best Interests, Tone at the Top, The Institute of Internal Auditors, The IIA Research Foundation, Issue 15 October 2002, p. 1. Website: www.theiia.org
- IIA, The standards for the professional practice of internal auditing, Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011
- Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code, London ICAEW, 1999

- Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2110-2: The Internal Auditor's Role in the Business Continuity Process, IIA, USA, Florida, 2004.
- Institute of Internal Auditors, Professional Practices Pamphlet 97-2 - Assessing and Reporting on Internal Control, 1997.
- Internal Audit Charter, Bank for International Settlements, Basel, March 2003
- Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, August 2001
- Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Consultative Paper, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, July 2000
- Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors: A survey, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, August 2002
- Internal audit's role in modern Corporate Governance, KMPG, Australia 2003.
- Internal Control Methodology, Strategic Finance, The Institute of Management Accountants, Sep2003, Vol. 85 Issue 3
- Internal Control Standards Committee, Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, Brussels, Belgium, 2004.
- International Federation of Accountants, Handbook of international auditing, assurance, and ethics pronouncements, IFAC, New York, USA 2006.
- International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 2007
- Irvin N. Gleim CIA Review: Internal Audit Process, 10th edition, December 2001
- Irvin N. Gleim CIA Review: Internal Audit Process, 2004.
- Irvin N. Gleim, CIA Review, Part II: Conducting the Internal Audit Engagement, 11th edition, Gleim Publications, Inc., January 2004.
- IT Governance Institute, IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley, The importance of IT in the Design, Implementation and sustainability of Internal Control over Disclosure and Financial Reporting, Information Technology Governance Institute (ITGI) u saradnji sa Information Systems Audit and Control Association (ISACA), 2006, ITGI Web site www.itgi.org ili ISACA Web site www.isaca.org.
- IT Governance Institute, IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley: The Role of IT in the Design and Implementation of Internal Control Over Financial Reporting, 2nd Edition, The IT Governance Institute (ITGITM), United States of America, 2006, p. 56, Web site: www.itgi.org
- J. Donald Warren, Continuous Auditing: Potential for Internal Auditors, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, September 2003.
- Janet L. Colbert, Statement of Auditing Standards No. 65; Coordination between internal and external auditors, http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n2_v49/ai_12263853/
- John Carver, Caroline Oliver, Corporate boards that create value, John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- Joseph T. Wells John, Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection, Wiley & Son, May 2004.
- Joseph T. Wells, Principles of Fraud Examination, John Wiley & Sons, Aug 2004.
- Jovan Papić, Mirjana Blagojević, Slobodanka Pravić: „Unapređenje sistema internih kontrola i interne revizije u poslovanju banaka”, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 1995.
- Julie Harrer, Internal Control Strategies: A Mid to Small Business Guide, John Wiley & Sons, 2008
- K. H. Spencer Pickett (assisted by Jennifer M. Pickett): The Internal Auditing Handbook, John Willey & Sons Inc, Hoboken, New York, 2003.
- K. H. Spencer Pickett, Audit Planning: A Risk-Based Approach, Wiley, 2006
- K. H. Spencer Pickett, Auditing the Risk Management Process, Wiley, 2005

- K. H. Spencer Pickett, *Internal Control: A Manager's Journey*, John Wiley & Sons, 2002
- K. H. Spencer Pickett, *The Essential Handbook of Internal Auditing*, Wiley, 2005
- K. H. Spencer Pickett, *The Internal Auditing Handbook*, Wiley, 2010
- K.H. Spencer Pickett (assisted by Jennifer M. Pickett): *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New York, 2003.
- Kenneth, A. Fulmer, *Business Continuity Planning: A Step-by-Step Guide with Planning*, Third Edition, Rothstein Associates Inc. October 2004
- Kevin Keasey, Mike Wright, *Corporate Governance: Responsibilities, Risks, and Remuneration*, John Wiley and Sons, Inc., 1997.
- Kirk Rehage, Steve Hunt, Kirk Rehage, *Developing the IT Audit Plan*, The Institute of Internal Auditors, United States of America, July 2008
- Koch, Timothy, *Bank Management*, University of South Carolina, 1988.
- KPMG LLP, *Audit Committee*, 1991, updated Spring 1998, Fall 1998.
- KPMG, *Sarbanes-Oxley Section 404: Management assessment of internal control and the proposed auditing standards*, 2003
- KPMG, „The Defining Issues—Implications of Proposed Auditing Standard on Internal Control,” 2003
- KPMG, *Internal audit's role in effective corporate governance*, 2008
- KPMG. *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*, Amsterdam: KPMG Global Sustainability Services, 2005.
- Kuhn, J. Randel, Jr., and Steve G. Sutton (2006). *Learning from Worldcom: Implications for Fraud Detection through Continuous Assurance*. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 2006, Vol. 3.
- Kurt F. Reding, Anderson, Michael J. Head, Paul J. Sobel, Urton L. *Internal Auditing: Assurance and Consulting Services*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2009.
- Kurt Reding, Paul Sobel, Urton Anderson, Michael Head, Sridhar Ramamoorti, Mark Salamasick, and Chris Riddle, *Internal Auditing: Assurance & Consulting Services*, IIA Research Foundation, 2007.
- Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, *Sawyer's Internal Auditing*, The Institute of Internal Auditors, 2005.
- Leung, P., Cooper, B.J. and Roberson, P., *The role of Internal Audit in Corporate Governance and Management*, IIA Australia 2002.
- Lipman, F.D., et al., *Audit Committees*, Bureau of National Affairs, Inc. Corporate Practice Series, 1996.
- Lynford Graham, *Internal Controls: Guidance for Private, Government, and Nonprofit Entities*, John Wiley & Sons, 2008
- Lynford Graham, *Complying with Sarbanes-Oxley Section 404: A Guide for Small Publicly Held Companies*, John Wiley & Sons, 2010
- Managing, George A., *Financial Investigating and Forensic Accounting*, New York: CRC Press, 1999.
- Mark Frigo, *A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments*, IIA Research Foundation, 2002.
- Mark Holmes, *Measuring operational risk: a reality check*, Risk magazine, Incisive Media Investments Ltd, September 2003 Vol 16 / No 9
- Mark J. Nigrini, „Continuous Monitoring: Techniques and Technologies for Internal Auditors”, www.nigrini.com/seminars/ContinuousMonitoring_2Day2006.doc.
- Marly Locatelli, *Internal controls reporting: What directors should know*, Directorship, September 2003.
- Matthew Leitch, *Intelligent Internal Control and Risk Management: Designing High-performance Risk Control Systems*, Gower Publishing, Ltd., 2008
- McNamee David, *Assessing Risk*, Second edition, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2004.

- Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (IFRS), prevod Saveza računovođa i revizora Srbije, 2007.
- Međunarodni standardi revizije, Prevod, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2007.
- Michael Hugh: Sustained SOX: A practical guide for implementing a sustainable Sarbanes Oxley process Volume I of III, AuthorHouse, April, 2006.
- Michael J. Ramos, The Sarbanes-Oxley Section 404 Implementation Toolkit: Practice Aids for Managers and Auditors, Wiley, 2008
- Michael P. Cangemi, Tommie Singleton: Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide, Wiley, 2003.
- Michael Ramos, How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404: Assessing the Effectiveness of Internal Control, John Wiley & Sons, March 2004.
- Michael Ramos, How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404: Assessing the Effectiveness of Internal Control, Wiley, 2008.
- Michael S Richardson, American Epidemic: Mortgage Fraud-A Serious Business, Universe, Inc., November 2005.
- Michael Wallace and Lawrence Webber, Disaster Recovery Handbook, The: A Step-by-Step Plan to Ensure Business Continuity and Protect Vital Operations, Facilities, and Assets, AMACOM/American Management Association, July 2004
- Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, The Essentials of Risk Management, McGraw-Hill, 2005
- Mihret, D. G., & Yismaw, A. W., Internal audit effectiveness: An Ethiopian public sector case study, Managerial Auditing Journal, 2007, 22(5), 470-484.
- Moeller R., Herbert V., Brink's Modern Internal Audit, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005.
- Nehmer, Robert. Continuous Audits: Taking the Plunge. Information Systems Control Journal, 2003, Vol. 1.
- Odluka o osnovama sistema interne kontrole u bankama, „Službenom listu RCG”, br. 37/2001.
- Odluka o osnovnim principima organizacije i rada interne kontrole banke i druge finansijske organizacije, „Službeni list SRJ”, br. 39/2002 od 12.7.2002. godine
- Odluka o osnovnim principima organizacije i rada interne revizije banke i druge finansijske organizacije, „Službeni list SRJ”, br. 39/2002 od 12.07.2002. godine
- OECD, OECD principle of corporate governance , Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2004, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples>, (pristup 15.01. 2013).
- Operational Risk & Insurance Mitigation, San Francisco Federal Reserve, September 2003.
- Operational Risk Management Oportunities in Banking, White Paper Risk Management, CSC, 2003.
- Operational risk quantification: a discipline at a crossroads, Operational risk magazine, Maj 2003 Vol 4 / 5.
- OperationalRisk, November 2005. i October 2005.
- Paul J. Sobel, Auditor's Risk Management Guide: Integrating Auditing and ERM, Committee of Sponsoring Organizations (COSO), 2004
- Porter B.. The role of the tripartite audit function in securing corporate accountability, Victoria University of Wellington, <http://www.victoria.ac.nz/sacl/cagtr/working-papers/WP64.pdf> , 2008 (prisutp 10.05. 2010) .
- Position Paper on Recommendations for Improving Corporate Governance, The IIA, April, 2002.
- Practice Advisory 2120.A1-2: Using Control Self-assessment for Assessing the Adequacy of Control Processes, The Institute of Internal Auditors
- Pravilnik o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje i funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, „Službeni glasnik RS”, broj 99/2011.

- Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, „Službeni glasnik RS”, br. 99/2011.
- President’s Council on Management Improvement, Model Framework for Management Control Over Automated Information Systems, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1988.
- PricewaterhouseCoopers, Sarbanes-Oxley Act, Board and Audit Committee Roles in the Era of Corporate Reform: A White Paper, January 2003,
- PricewaterhouseCoopers, The Sarbanes-Oxley Act, Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges: A White Paper, 2002
- Principles of corporate governance, <http://www.ecgn.org>
- Professional Practices Framework (The Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), The Institute of Internal Auditors, April 2002
- Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) Auditing Standard No. 2, An Audit of Internal Control over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements, 2, 5, 25, 99.
- Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements, Auditing standard no. 2, 2006.
- Public Company Accounting Oversight Board. AU Section 316, Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit. PCAOB Interim Auditing Standard. <http://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/AU316.aspx>
- Public Company Accounting Oversight Board. AU Section 380, Communication with Audit Committees. PCAOB Interim Auditing Standard. <http://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/AU380.aspx>; Public Company Accounting Oversight Board. Auditing Standard No. 5, An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of Financial Statements. PCAOB Auditing Standard. http://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/Auditing_Standard_5.aspx
- Recommendations for an Effective Continuous Audit Process, ITAudit, Feb. 10, 2007. <http://www.theiia.org/intAuditor/itaudit/archives/2007/february/recommendations-for-an-effective-continuous-audit-process/>
- Rehm, Barbara A., Basel II Already Lags Banks’ Best Op Risk Practice, American Banker, 12/9/2003, Vol. 168, Issue 235
- Rezaee, Zabihollah, Ahmad Sharbatoghlie, Rick Elam, Peter McMickle (2002). Continuous Auditing: Building Automated Auditing Capability. Auditing, Vol. 21 No. 1, p147-164.
- Richard J. Herring, The Basel 2 Approach to Bank Operational Risk: Regulation on the Wrong Track, The Journal of Risk Finance, Fall 2002
- Richard L. Ratliff, Internal Auditing: Principles and Techniques, Institute of Internal Auditors, 1996.
- Richard Tarr, Establishing an Internal Audit Activity Manual, The Institute of Internal Auditors, 2003.
- Rick Hayes, Arnold Schilder, Roger Dassen, Philip Wallage, Principles of auditing: An international perspective, McGraw-Hill International (UK) Limited. 1999
- Rick Hayes, Arnold Schilder, Roger Dassen, Philip Wallage, Principi revizije: Međunarodna perspektiva, McGraw-Hill International (UK) Inc.
- Risk Based Auditing for Financial Institutions, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004.
- Risk Books (Editor), Advances in Operational Risk, Firmwide Issues for Financial Institutions, Andersen & Risk Books, New York, 2001.
- Risk-Based Internal Auditing Using Dynamic Control Assessment: Revolutionizing Internal Audit Services (Bank of Canada), The Institute of Internal Auditors, 1998

- Robert J. Chapman, *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*, Wiley, 2006
- Robert Moeller, Herbert Vitt, „Brink’s modern internal auditing”, John Wiley & Sons, New York, 1999.
- Robert R. Moeller, *Brink’s Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge*, Wiley, 2009.
- Robert R. Moeller, *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*, Wiley, 2007
- Ronell Raaum and Stephen Morgan, *Performance Auditing: A Measurement Approach*, IIA Research Foundation, 2009.
- Root, Stephen J. *Beyond, Internal Control to Enhance Corporate Governance*, New York, John Wiley & Sons, 1998
- Rose Hightower, *Internal Controls Policies and Procedures*, John Wiley & Sons, 2008
- Roth, J. And Espersen, D., *Internal audit’s role in modern Corporate Governance: Sarbanes-Oxley Compliance*, Altamore Springs, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.
- Sarbanes-Oxley Act, USA, 2002.
- Sarbanes-Oxley Section 404: Management assessment of internal control and the proposed auditing standards, KPMG LLP, 2003
- Sarens, G., *Internal Auditing Research: Where are we going?* Editorial, *International Journal of Auditing*, 2009, Vol 13: 1–7
- Sawyer, L., Dittenhofer, M., Scheiner, J., Graham, A., Makosz, P., *Sawyer’s Internal auditing*, The Institute of Internal Auditors, 2005.
- Searcy, DeWayne L., and Jon B. Woodroof (2003). *Continuous Auditing: Leveraging Technology*. *The CPA Journal*, pp. 1-4.
- Securities and Exchange Commission (SEC), *Management Reports on Internal Control over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports*, SEC-objava br. 33-8238, 2003
- Securities and Exchange Commission, *Commission Statement on Implementation of Internal Control Reporting Requirements*, USA, 16 May 2005
- Securities and Exchange Commission, *Concept Release Concerning Management’s Reports on Internal Control Over Financial Reporting* (Release No. 34-54122, File No. 57-11-06), USA, 11 June 2006
- Securities and Exchange Commission, *Concept Release Concerning Management’s Reports on Internal Control Over Financial Reporting* (Release No. 34-54122, File No. 57-11-06), USA, 11 June 2006
- Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 1995
- Statements on Auditing Standards*, SAS No. 65, AU Section 322, *The Auditor’s Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements*; American Institute of Certified Public Accountants, Inc, 1991.
- Stephen A. Scarpatti, *CPAs as Audit Committee Members*, *AICPA Journal of Accountancy*, Septembar 2003.
- Steve Mar, Rune Johannessen, Stephen Coates, Karine Wegrzynowicz, Thomas Andreesen, *Information Technology Risk and Controls*, The Institute of Internal Auditors, *Global Technology Audit Guide (GTAG)*, 2012
- Susan L. Swanger, Ph.D. and CPA: *Financial Institutions Internal Audit Desk Reference*, FMS Financial Managers Society, Chicago, 2002.
- Tarr, R., *Establishing an Internal Audit Activity Manual*, The Institute of Internal Auditors, 2003.
- The 2004 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, Association of Certified Fraud Examiners, 2004.
- The American Stock Exchange, *Summary of Corporate Governance Proposals Approved by American Stock Exchange Board of Governors*, November 25, 2002.
- The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „*Internal Control – Integrated Framework*”, *Evaluation Tools*, AIECP, USA, 1992

- The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „Internal Control – Integrated Framework”, Framework, Reporting to External Parties, AIECP, USA, 1994.
- The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „Internal Control – Integrated Framework”, (www.coso.org), New York, AICPA, 1992.
- The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), Recommendation for the Public Company, 2. poglavlje (www.coso.org/publications)
- The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, „Internal Control – Integrated Framework”, Executive Summary Framework, COSO, New York, AICPA, 1992.
- The Federation of European Risk Management Associations (FERMA), The European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), Guidance on the 8th EU Company Law Directive article 41, Guidance for boards and audit committees, 8th European Company Law Directive on Statutory Audit, DIRECTIVE 2006/43/EC – Art. 41-2b, Brussels, Belgium, September 2010.
- The IIA Research Foundation Core Competencies for Today’s Internal Auditor, The IIA Research Foundation, December 2010
- The IIA Research Foundation, Characteristics of an Internal Audit Activity, The IIA Research Foundation December 2010
- The IIA Research Foundation, Internal Auditor’s Role in Corporate Governance, Sample Audit Committee Charter, January 2003
- The IIA’s Global Auditing Information Network (GAIN), Quality Assessment Manual, IIA Research Foundation, 2009.
- The Institute of Internal Auditors, Global Technology Audit Guide, Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment, 2005.
- The Institute of Internal Auditors – Australia, Internal Auditor Competency Framework, The Institute of Internal Auditors – Australia, July 2010
- The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, Audit Committees and Internal Auditors – a Position Statement – August 2000
- The Institute of Internal Auditors Research Foundation and PriceWaterhouseCoopers, Audit Committee Effectiveness—What Works Best, Third Edition, Altamonte Springs, The Institute of Internal Auditors, June 2005.
- The Institute of Internal Auditors, A Framework for Evaluating Control Exceptions and Deficiencies, The Institute of Internal Auditors, 2004
- The Institute of Internal Auditors, Audit Committee Effectiveness—What Works Best, June 2005, USA
- The Institute of Internal Auditors, Coordinating Risk Management and Assurance, IPPF – Practice Guide, Altamonte Springs, FL 32701 USA, March 2012.
- The Institute of Internal Auditors, IIA Position paper: The three lines of defense in effective risk management and control, January 2013.
- The Institute of Internal Auditors, Internal Auditing and the Audit Committee, Working together toward common goals, USA
- The Institute of Internal Auditors, Internal Auditing Manual, Reporting to The Audit Committee, Procedure A-5, 2003
- The Institute of Internal Auditors, Internal Auditing’s Role in Sections 302 and 404 of the Sarbanes-Oxley Act, The Institute of Internal Auditors (IIA), Florida, USA, 2004
- The Institute of Internal Auditors, International Professional Practices Framework (IPPF), The IIA Research Foundation, 2011.
- The Institute of internal auditors, Meeting New Audit Committee Challenges, Tone at the Top, September 2005, issue 27.
- The Institute of Internal Auditors, Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion on Internal Control (www.theiia.org)

- The Institute of Internal Auditors, Quality Assessment Manual, 6th Edition, The IIA Research Foundation, March 2009
- The Institute of Internal Auditors, Rest Assured, Tone at the Top, USA, Issue 54 / February 2012.
- The Institute of Internal Auditors, Risk Management: Easy as 1 ... 2 ... 3, Tone at the Top, Issue 60, February 2013.
- The Institute of Internal Auditors, Sample Audit Committee Charter, USA
- The Institute of Internal Auditors, Strong Links for Effective Risk Management, Tone at the Top, Issue 55, June/July 2012.
- The Institute of Internal Auditors: International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing
- The Institute of Internal Auditors: The Internal Auditing Manual Shell, 2002.
- The Nasdaq Stock Market, Inc., Summary of NASDAQ Corporate Governance Proposals As Of November 20, 2002.
- The New York Stock Exchange, Corporate Governance Rule Proposals Reflecting Recommendations from the NYSE Corporate Accountability and Listing Standards Committee As Approved by the NYSE Board of Directors August 1, 2002.
- The Professional Practices Framework (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Code of Ethics, Practice Advisories and development and practice aids), The Institute of Internal Auditors, 2007.
- The Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, 2002.
- Thomas, A., Essentials: An Internal Audit Operations Manual, The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), 2008.
- Tommie Singleton, Aaron J. Singleton, G. Jack Bologna, and Robert J. Lindquist, Fraud Auditing and Forensic Accounting, Wiley, Sep 2006.
- U.S. Securities and Exchange Commission, „Final Rule: Audit Committee Disclosure”
- U.S. Securities and Exchange Commission, „Final Rule: Disclosure Required by Sections 406 and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002,”
- U.S. Securities and Exchange Commission, „Final Rule: Strengthening the Commission’s Requirements Regarding Auditor Independence.”
- U.S. Securities and Exchange Commission, „Proposed Rule: Standards Relating to Listed Company Audit Committees.”
- Urton Anderson & Andrew J. Dahle, Implementing the Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, 2011.
- Verschoor, Curtis C., Audit Committee Briefing 2001: Facilitating New Audit Committee Responsibilities, Altamonte Springs, The Institute of Internal Auditors, 2001.
- Verschoor, Curtis C., Audit Committee Briefing 2001: Understanding the 21st Century Audit Committee and its Governance Roles, Altamonte Springs, The Institute of Internal Auditors, 2000.
- W. Steve Albrecht, Chad O. Albrecht, Fraud Examination and Prevention, South-Western Educational Pub, March 2003.
- Wanda A. Wallace, Handbook of internal accounting controls, Prentice-Hall, 1991
- Wanda A. Wallace, Internal Controls Guide, CCH Incorporated, 2005
- William F. Messier, Revizija, Companies, Inc. 1997
- Wu Kaibin, „Study on Far- or Mid-distance Government Auditing Models,” China Audit, 2003.
- Zakon o bankama, „Službeni glasnik RS”, br. 107/2010
- Zakon o privrednim društvima, „Službeni glasnik RS”, br. 125/2004
- Zakona o državnoj revizorskoj instituciji, „Službeni glasnik RS”, br. 101/05 i 54/07.
- Zakona o reviziji „Službeni glasnik RS”, br. 62/2013
- Zhao Hongli, „The Security Analysis of Online Auditing,” Audit Theory and Practice, 2002.

Internet sajtovi institucija:

AuditNet, www.auditnet.com

Association of Certified Chartered Accountants (ACCA), www.accaglobal.com

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), www.acfe.com

Audit Command Language (ACL), www.acl.com

Bank Administration Institute (BAI), www.auditnet.com

Bank for International Settlement, www.bis.org

BPP Professional Education, www.bpp.com

British Bankers Association (BBA), www.bba.org.uk

Chartered Financial Analyst Institute (CFA Institute), www.cfainstitute.com

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO, www.coso.org

Deloitte, www.deloitte.com

Ernst & Young, www.ey.com

Information Systems & Control Association (ISACA), www.isaca.org

Institute of Chartered Accountants England & Wales (ICAW), www.icaw.com

Institute of Internal Auditors (IIA), www.theiia.org

Intercollege, www.intercollege.com

International Institute of Bankers, www.iib.org

KPMG, www.kpmg.com

Narodna banka Srbije, www.nbs.rs

National Fraud Information Centar, www.fraud.org

PricewaterhouseCoopers, www.pwc.com

Professional Risk Manager's International Association, www.prima.org

Protiviti, www.protiviti.com

Sarbans-Oxley, www.sarbans-oxley.com

Smartforce, www.smartforce.com

Society of Actuaries (SOA), www.soa.org

The Association of Insurance and Risk Managers, (AIRMIC) www.airmic.com



Na osnovu člana 23. stav 2. tačka 7. Zakona o porezu na dodatu vrednost („Službeni glasnik RS”, br. 84/2004, 86/2004 (ispr.), 61/2005, 61/2007 i 93/2012), Odlukom Senata Univerziteta Singidunum, Beograd, broj 260/07 od 8. juna 2007. godine, ova knjiga je odobrena kao osnovni udžbenik na Univerzitetu.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

СТАНИШИЋ, Миле, 1959-

Interna kontrola i revizija / Mile

Stanišić. - 1. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2014 (Loznica : Mladost grup). -
XIV, 461 str. : graf. prikazi, tabele ; 25 cm

Tiraž 300. - Napomene i bibliografske
reference uz tekst. - Bibliografija: str.
449-461.

ISBN 978-86-7912-535-4

a) Предузећа - Интерна ревизија b)
Предузећа - Интерна контрола
COBISS.SR-ID 204499212

© 2014.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.