

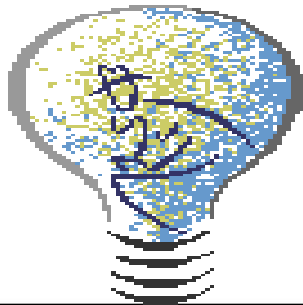


INTERNA REVIZIJA

Ključ finansijskih i operativnih
poboljšanja u poslovanju

INTERNA UNUTRAŠNJA revizija - ključ finansijskih i operativnih poboljšanja u poslovanju

- Velike inovacije preoblikuju koncept, mogućnosti i primenu postupaka revizije u savremenim entitetima. Te su izmene dovele do stvaranja ključnog instrumenta menadžmenta za kontrolu i analizu bitnih funkcija jedne organizacije. Taj instrument je interna operativna REVIZIJA.



Kad se krene putem interne revizije može se doći do

- povećane sposobnosti vrednovanja i jačanja politike i procedura unutrašnje kontrole;
- učvršćenja poverenja u finansijske izveštaje entiteta;
- pouzdanosti operativnih podataka;
- sigurnosti da su informacije koje dolaze iz pojedinih operativnih jedinica tačne i da mogu biti proverene;
- povećanja svojih sposobnosti odlučivanja kroz definisanje problema.

VREDNOVANJE SAVREMENE INTERNE REVIZIJE



- Obim funkcije se promenio od usklađenosti u tradicionalnom smislu do one koja je u osnovi savetodavna.
- Većina poslovnih ljudi koncept revizije vezivala je za ispitivanje ispravnosti i tačnosti finansijskih obračuna preduzeća od strane javnih knjigovodstvenih preduzeća
- Izpočetka su se rukovodioci koristili funkcijom unutrašnje revizije da bi nadopunili eksternu finansijsku reviziju i da bi proširili određene elemente kako bi utvrdili postoje li bilo kakvi nedostaci ili greške u njihovim računovodstvenim evidencijama.

- S obzirom da se unutrašnja revizija sve više počela okretati na stavke kao što su operativno vrednovanje, analiza sistema za obradu podataka i troškovne studije, izmenio se čak i obim javne računovodstvene revizije. Umesto jednostavnog overavanja bilansa ili finansijskih obračuna, počeo je da se vrednuje potencijal računovodstvenog sistema preduzeća sa sadržanim pregledima sistema interne računovodstvene kontrole preduzeća.




ORGANIZACIJA I PREDANOST INTERNOJ REVIZIJI

- ❖ Uprava i Menadžment prvo utvrđuje da organizacija ima potrebu za funkcijom interne i operative revizije. Potom uspostavlja organizacione okvire u organizaciji celog entiteta i takođe u okviru same funkcije revizije.



INTERNA REVIZIJA

***INTERNA REVIZIJA JE NEZAVISNA
FUNKCIJA OCENJIVANJA U OKVIRU
JEDNE ORGANIZACIJE, KOJOM SE:***

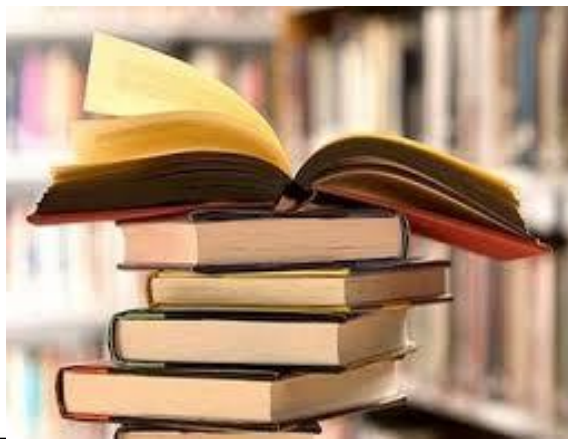
-  **ISPITUJE,**
-  **OCENJUJE**
-  **VREDNUJE**



***AKTIVNOST ORGANIZACIJE ZA POTREBE
UPRAVE I MENADŽMENTA.***

AKTUELNA DEFINICIJA

- **INTERNA REVIZIJA** je nezavisno, objektivno uveravanje i aktivnost konsaltinga osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije.
- Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve uvodeći sistematičan, disciplinovani pristup procenjivanju i poboljšanju efektivnosti upravljanja rizikom, kontrola i korporativnog upravljanja.



Interna revizija ima za cilj da proveri funkcionisanje sistema internih i operativnih kontrola u organizaciji

Interna revizija ima tri glavne funkcije:

- 1. Reviziju zakonitosti svih procesa i regularnosti finansijskih transakcija.**
- 2. Operativnu reviziju poslovanja.**
- 3. Upravljačku reviziju.**



POVELJA INTERNE REVIZIJE

*iskaz o politici organizacije
u odnosu na internu reviziju*

- Pravilnik o radu

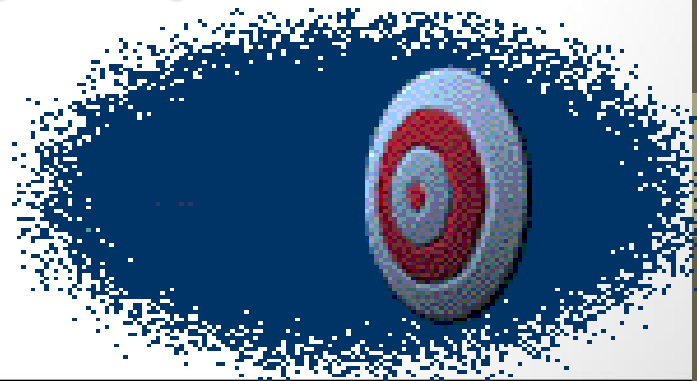


Mesto funkcije interne revizije

- Ranije je za funkciju revizije bio nadležan podpredsednik zadužen za finansije ili kontrolor. Tada je njeno područje rada bilo ograničeno na računovodstvo i finansije.
- Pod savremenom unutrašnjom revizijom, revizorski rad je proširen i na nefinansijska područja, samim time mesto funkcije revizije unutar organizacije se promenilo.
- U uspostavljanju funkcije revizije treba uzeti u obzir dva bitna činioca:
 - *prvo, se mora zagarantovati njena formalna i neformalna nezavisnost, i*
 - *drugo, mora biti postavljena na nivo koji potvrđuje podršku menadžmenta.*

Mesto funkcije interne revizije

- **Struktura garantuje nezavisnost funkcije revizije kroz njenu neposrednu odgovornost nezavisnom Odboru za reviziju - Komisiji za reviziju.**
- **Time što funkcija neposredno izveštava upravni odbor, organizacija takođe potvrđuje ukupnu podršku funkciji.**



Greške i nepravilnosti

- Najviše publikovan, u javnosti, cilj interne kontrole je sprečavanje prevara. Prevara se može definisati kao namerno pogrešno iznošenje ili interpretiranje činjenica kako bi nekog, (pojedince, grupu pojedinaca, organizaciju, javnost), obmanuli. Kada govorimo o ovoj ulozi interne kontrole (sprečavanje prevare), korisno je razlikovati grešku od nepravilnosti u računovodstvenim evidencijama, odnosno zvaničnim poslovnim knjigama jednog preduzeća. Greška je nenamerno učinjen pogrešan zapis u evidencijama, a nepravilnosti su namerno pogrešni navodi uneseni u računovodstvene evidencije radi nekih prevarantskih ciljeva. Ove nepravilnosti mogu da se podele na klasifikacije prevare koju su napravili zaposleni i prevare koju je izvršio menadžment.

Lična crta menadžera

- Pored veština i znanja, postoji nešto što bi bilo poželjno da menadžeri imaju kao ličnu crtu. To su:
- Integritet i poštenje.
- Sposobnost komuniciranja s razumevanjem.
- Iskustvo.
- Želja za upravljanjem.



Zadatak menadžera

- Menadžeri imaju zadatak da stvore okruženje u kojem zaposleni mogu da sa najmanje utrošenog vremena, novca, materijala, (ne i znanja), ličnog nezadovoljstva, dođu do ostvarenja ciljeva organizacije i svojih, ličnih.



Prevare

- Prevare koju su načinili zaposleni odnose se na nečasne radnje koje su izveli zaposleni, iako su menadžeri pokušali da spreče te i takve radnje.
- Prevare menadžmenta odnose se na namerno pogrešnu interpretaciju top menadžmenta prema osobama izvan poslovne organizacije preduzeća. Često se ove prevare čine izdavanjem falsifikovanih finansijskih izveštaja, čija je svrha da navedu na pogrešna razmišljanja, vlasnike preduzeća, osnivače, poverioce i javnost.

Sistem internih kontrola

- Sistemi internih kontrola ne štite dovoljno donosioce investicionih odluka, mimo preduzeća, od mogućnosti velikih prevara menadžmenta. Međutim sam sistem internih kontrola služi menadžmentu preduzeća da bude sigurniji da su računovodstvene informacije samog preduzeća pouzdane. Vrhovni menadžment jednog preduzeća u mogućnosti je da „preskoči“ interne kontrole kada dolazi do izveštavanja okoline izvan organizacije. Zaštita koju može da obavi sistem internih kontrola i ovde se svodi na to da zahvaljujući razgraničenju dužnosti, u okviru preduzeća i u okviru računovodstva, mnogo ljudi postaje svesno opasnosti od prevare menadžmenta, te mogu da spreče nepošteni menadžment u izbegavanju računovodstvenih politika preduzeća i međunarodnih standarda procenjivanja bilansnih pozicija.

Sistem interne kontrole entiteta sastoji se od svih procedura i politika koje:

- Predstavljaju tačnost i pouzdanost u računovodstvu i operativnim podacima;
- Štite resurse preduzeća od rasipanja, prevare i neefikasnosti;
- Mere stepen usklađenosti operativnih delova preduzeća sa proklamovanom politikom preduzeća;
- Vrednuju celokupnu efikasnost operativnih funkcija



Korišćenje operativne revizije

- Najveći broj preduzeća koristi se funkcijom interne kontrole kao jednim od instrumenata za nadzor u preduzeću i nadzor operativnih delova preduzeća. Funkcija interne revizije proširila je obim svojih zaduženja od revizije godišnjih izveštaja o poslovanju do sprovođenja širokih vrednovanja poslovanja u preduzeću, metodom nazvanom operativna revizija.



- Menadžeri operativnu reviziju uključuju u strukturu svojih entiteta da bi pregledali i vrednovali ekonomičnost, efikasnost i efektivnost svojih organizacija. Osnovna svrha i posebna korist od operativne revizije je pomoć menadžmentu u rešavanju problema kroz pružanje potkrepljenih preporuka za izbegavanje slabih i rizičnih mesta u životnom ciklusu entiteta.



- Operativna revizija se razvila iz finansijske revizije, ali je svojim obimom daleko nadilazi. Na primer, tamo gde bi finansijska revizija uključivala statističku analizu neobezbeđenih potraživanja, operativna revizija uključuje potpuno vrednovanje sistema narudžbe od strane kupaca.



- Uz dopune finansijskog aspekta revizije i ispitivanja operativnih funkcija, operativna revizija takođe služi i kao bitno iskustvo za zaposlene koje uključuje u rad. Revizijom raznih područja preduzeća, oni proširuju svoje iskustvo. Mnogo se preduzeća koristi svojim mladim rukovodiocima, koji obećavaju najviše, za područje operativne revizije, te zbog značajnog iskustva koje tim putem ostvaruju.



Glavne prednosti koje većina menadžera ostvaruje kroz današnju savremenu operativnu unutrašnju reviziju su:

- Ona predstavlja efikasno oruđe menadžmenta u nadzoru operativne efikasnosti, ekonomičnosti i usklađenosti s politikom preduzeća;
- Namena joj je da bude nepristrasna i nezavisna, oslobođena svih subjektivnih stanovišta menadžera u pogledu učinka pojedinih operativnih jedinica. Stoga obično daje činjenične i objektivne procene raznih operacija.
- Dodaje obim i sadržaj godišnjim revizijama koje kod mnogih preduzeća sprovode preduzeća za reviziju ovlašćena za eksternu reviziju finansijskih izveštaja.
- U isto vreme povećava poverenje menadžmenta u prijavljeni učinak operativnih jedinica proširujući dostignuća i sadržaj finansijske revizije sprovedene od preduzeća za eksternu reviziju, na operativna područja preduzeća.
- Razvila se u oruđe za vrednovanje svih elemenata organizacije preduzeća, uključujući obradu podataka, prodaju, marketing i proizvodnju.
- Mnogi viši menadžeri smatraju da je područje interne revizije najbolje i najjeftinije mesto obuke mogućih viših rukovodioca.

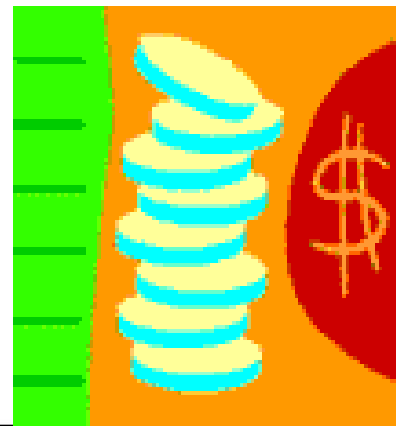
Definicija operativne revizije

- Operativna revizija je tehnika, korišćena od strane preduzeća, ili organizacije za ocenu preduzeća, kojom se ocenjuje uspešnost preduzeća, efektivnost i priroda poslovnih procesa.



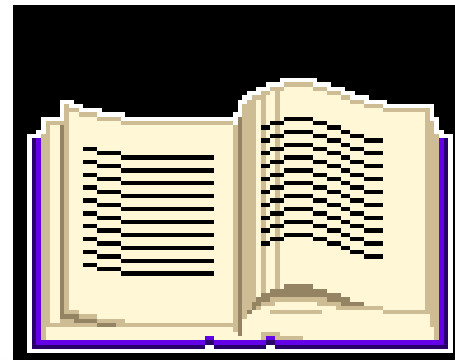
Definicija operativne revizije

- Operativna revizija je model koji koristi izuzetna, posebna, čula, putem logičkih revizijskih tehnika da privede svrsi organizacione ciljeve, operacije, kontrolne procese, komunikaciju i informacijski sistem.



Obim operativne revizije

- Ključna tema poslovanja i odlučivanja o funkciji interne revizije je da li obim rada interne revizije u operativnoj oblasti poslovanja treba da se ograniči na teme interne kontrole ili one treba da budu sadržajne i da daju opšti pregled operacije.



- Pri pristupanju pregledu operativnih oblasti organizacije, važno je da revizor da tačnu procenu relevantnih ključnih tema. Ukoliko je potrebno, treba sprovesti prethodna (dodatna) istraživanja u nameri da se revizoru obezbedi prihvatljivi nivo razumevanja.



Revizorski pristup operativnim revizijama

- Usvajajući orijentaciju prema operativnoj reviziji, ono što sledi je efektivni pristup, koji ima za cilj da pronađe žicu menadžmentu, jer su njegovi ciljevi od krucijalne važnosti u toku revizije.
- Motivisan linijski menadžment nije samo odgovoran za sprečavanje neželjenih rezultata za koje je i materijalno odgovoran – on ima misiju da ostvari ciljeve. Revizorski pristup, koji sadrži u sebi i ovo, je korisniji i prihvatljiviji.



Vrednost za novac revizija (VFM)

- Vrednost za novac revizija, je revizija koja razmatra 3E. Ona često koristi indikatore učinka u obliku srazmere ili drugih statistika da bi označila vrednost za novac – naročito kada se trendovi istražuju u okviru ovih indikatora učinka ili su varijacije učinka identifikovane i objašnjene među različitim operativnim jedinicima.



Produktivnost i sistemi merenja učinka

- Organizacije su sklone tome da na jednom mestu imaju više ključnih načina merenja učinka, tako da među ostalim stvarima, procenjuju ostvarivanje svojih ciljeva, procenjuju svoj napredak i upoređuju relativni učinak. Priroda i oblik ovakvih merenja će, naravno, varirati među tipovima organizacija i zaista specifični specijalizovani načini merenja se mogu primeniti u izvesnim industrijama ili sektorima.
- Metode merenja se mogu primenjivati s namerom da se identifikuje da li postoji bilo koji inicijalni potencijal za poboljšanjem, a onda se one potom koriste u svrhu praćenja održavanja željenih nivoa učinaka. Potreba za primenom efektivnih i realnih metoda merenja učinka se često stvara kao sporedni proizvod osnovnih promena procesa gde, na primer, organizacija preusmerava svoju strategiju ili poziciju.

Sadržaji revizije pri merenju

- U toku pregleda operativne oblasti, revizor se često suočava sa potrebom ili da postavi nalaze pregleda u odgovarajući kontekst, ili da naznači učinak oblasti koja se posmatra u odnosu na kriterijume koje je menadžment unapred postavio.



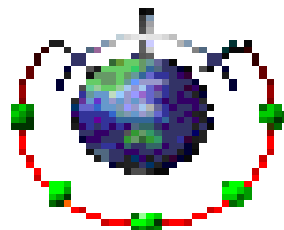
Reper (Benchmarking)

- Reper se jednostavno može definisati kao poređenje jednog učinka u specifičnoj oblasti sa onima primenjenih od strane drugih u kompatibilnim slučajevima. Kao tehnika, zasnovana je na premisi da mogu postojati alternativni načini izvođenja procesa i ispunjavanja zahteva.



Glavni ciljevi repera uključuju

- održavanje konkurentne prednosti na odgovarajućem tržištu
- uspostavljanje tekućih metoda, najboljih praksi i povezanih trendova
- obezbeđivanje budućeg preživljavanja organizacije
- održavanje svesnosti o očekivanjima klijenata (i sposobnost ispunjavanja istih)
- obezbeđivanje da organizacija ima odgovarajući pristup temama kvaliteta



Efektivno merenje interne revizije - doprinosi profitabilnosti preduzeća

- U vreme kada se interna revizija suočava sa spoljnim alternativama i drugim metodama pregledanja efektivnosti menadžmenta, naročito je važno kako u stanju izmeriti njen doprinos profitabilnosti preduzeća.



Opšta poslovna sredina – recesija

- Interna revizija snažnije se razvijala u vreme ekonomskog pritiska.
- Može biti da su vlasnici i menadžment smatrali da je investicija u internu reviziju naročito važna u vreme pritisaka kao protivotrov za kontrole rizika koje su ponekad povezivane sa strogim smanjenjima troškova. Takođe moguće da je menadžment skrenuo pažnju sa kontrole finansija, računovodstva i operacije onda kada su se ekstra profiti lakše obezbeđivali prodajama koje su bile u zamahu.
- Da li ili ne interna revizija prosperira u vreme pritisaka, izvesno je da je ona potrebna da demonstrira da je njena funkcija isplativa i da se ona tako sprovodi da maksimizira svoju isplativost. Kada interna revizija nije mandatno zakonski ili propisano zahtevana, postoji dodatni pritisak isticanja njene važnosti.

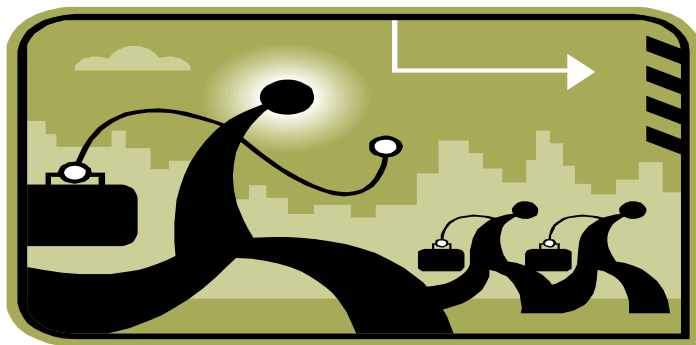
Obezbeđivanje kvaliteta interne revizije

- Glavni interni revizor uspostavlja i održava program obezbeđivanja kvaliteta koji će oceniti operacije odeljenja za internu reviziju. Ovo je, *između ostalog*, elaborirano u izjavi “da je glavni kriterijum po kome se odeljenje za internu reviziju treba meriti njegova Povelja.” Obezbeđivanje kvaliteta se može očuvati nadgledanjem, internim i spoljnim pregledima.



Efektivno merenje interne revizije - doprinosi profitabilnosti preduzeća

- Ukoliko učesnici revizije nisu previše zaposleni onda je njihovo angažovanje neopravdano skupo. Obezbeđivanje da su učesnici revizije dovoljno angažovani je stvar upravljanja funkcijom revizije na jedan efikasan način. Ukoliko su zaposleni dovoljno angažovani njihov rad daje bolje rezultate, a rezultati (efektivnost) funkcije revizije se mogu poboljšati.



- Rezultate revizije je teško meriti. Interni revizori su učeni ljudi čiji rezultati nisu uvek opipljivi. Učeni ljudi kao što je dogovoreno objavljuju izveštaje i interni revizori nisu izuzeci što se toga tiče. Izveštaji interne revizije su riznica informacija o rezultatima revizije. Možda je glavni cilj internih revizora da potvrde menadžmentu da su njeni sistemi unutrašnje kontrole čvrsti, a tamo gde nisu da ubede menadžment da primeni njihove preporuke.



- Da li je revizija u stanju da izvede sve funkcije revizije ili ne, efektivno i efikasno, to u mnogome zavisi od stava i podrške menadžmenta koji je sam po sebi pod uticajem statusa i nezavisnosti. Pravi znak nezavisnosti je kada revizori nisu ometeni u svojim naporima da istraže bilo koju oblast u okviru organizacije, pri čemu status često određuje značaj koji menadžment daje otkrićima revizije.



- Ne postoji ubedljiv razlog zašto...interna revizija ne treba da “hvali” operacije uopšte (mereći stvarne rezultate u svetlu planiranih rezultata).
- Možda su jedini faktori ograničavanja, sposobnost da se priušti jedna široka revizija, teškoća dobijanja ljudi koji mogu sprovesti ovakvu reviziju i vrlo praktično razmišljanje da se pojedincima ne bi dopalo da se o njima izveštava. Dok su osobe odgovorne za račune i za očuvanje sredstava kompanije naučene da prihvataju reviziju, one osobe koje su odgovorne za daleko vrednije stvari – izvršenje planova, politika i procedura kompanije – nisu baš voljni da prihvate ovu ideju.

- Nije više dovoljno da revizija sagledava istorijske razloge svog uspostavljanja kao potvrđivanje svog kontinuiranog postojanja. Revizija mora i treba da bude spremna da obezbedi dokaz svog značaja i vrednosti za novac za organizaciju kao deo kontinuiranog rasta organizacije.



Revizija menadžmenta

- Domet revizije menadžmenta varira od uskog, kratkoročnog projekta (npr. vrednovanje kredita, odlaganje plaćanja, naplate kupcima, obračuna zatezne kamate, naplate penala za kašnjenje u izvođenju radova) do širokog, dugoročnog projekta koji bi mogao obuhvatiti ciklus poslovanja ili čak celo preduzeće.
- Revizija menadžmenta vrednuje specifične funkcije u okviru organizacije, da bi se utvrdilo da li preduzeće ostvaruje maksimalnu troškovnu efikasnost zasnovanu na načinu na koji se funkcija trenutno sprovodi.

Spoljna revizija

- Osnovni razlozi angažovanja savetnika uključuju:
- Vaše preduzeće nema vlastitog saradnika koji je osposobljen u specifičnim područjima koja želite analizirati.
- Vaše je preduzeće premalo da bi moglo plaćati osoblje unutrašnje revizije koje poseduje sposobnost sprovođenja svih revizija menadžmenta.
- Viši menadžment odlučio je da, zbog okolnosti koje se odnose na problem, treba dobiti potpuno nezavisno mišljenje. Faktor nezavisnosti bi takođe mogao biti potreban da bi se udovoljilo zahtevima spoljnih akcionara, državnih službenika i drugih.

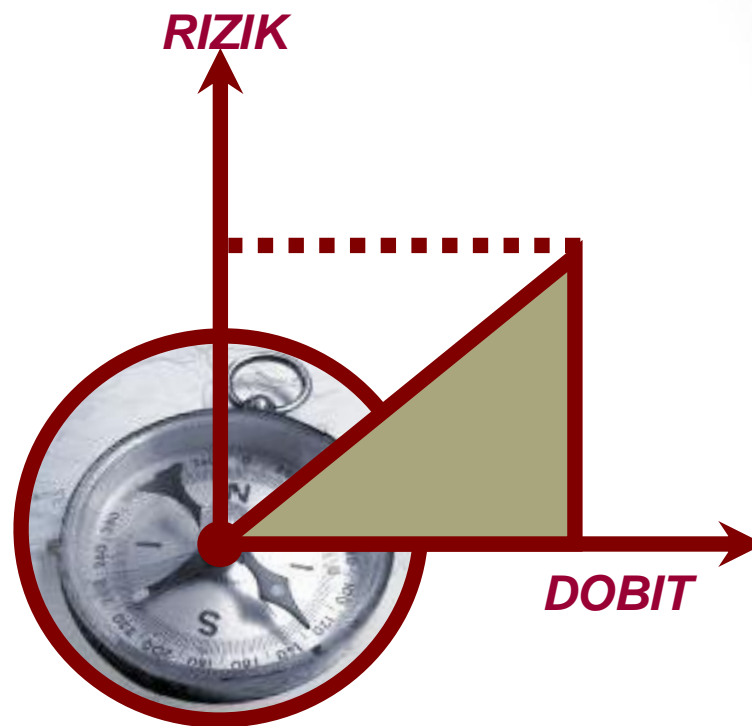
Dva osnovna instrumenta modela korporativnog upravljanja

**UPRAVNI ODBOR
GENERALNI
DIREKTOR
REVIZIJA
(INTERNA I EKSTERNA)**

COSO ERM MODEL

COSO KOCKA

KIR - Ključni Indikatori Rizika



**MENADŽMENT KONTROLING
STRATEŠKO PLANIRANJE**

Strateške Mape

Balanced Scorecard

KPI - Ključni Indikatori Poslovanja

Organizacija same funkcije

- Prvi zahtev kod organizovanja same funkcije interne revizije je da se utvrdi da je dizajnirana na način kojim udovoljava ciljevima revizije i ciljevima organizacije.
- Najbitniji doprinos ostvarenju ovog cilja je razvoj dobro obučenog i visoko profesionalnog osoblja revizije i podrška visokog rukovodstva.

Osoblje unutrašnje revizije

- Današnje osoblje unutrašnje revizije obično čine profesionalci različitog iskustva.
- Stvarni sastav osoblja zavisi od vrste poslovanja (njegove delatnosti), dugoročnih ciljeva revizije kako su definisani od menadžementa, i
- Pitanje oblika vlasništva preduzeća (javno ili privatno).



Mesto i izveštavanje

- Interni revizor ima položaj na istom nivou odgovornosti kao i drugi operativni podpredsednici.
- Neposredna je odgovornost izveštavanja funkcije interne revizije usmerena na direktora (javni sektor) i odbor za reviziju koji čine profesionalci koji su nezavisni od dnevne operative.


Opisi radnih mesta u okviru odelenja revizije

- ⊕ Direktor
- ⊕ Menadžer revizije (šef tima)
- ⊕ Viši revizor
- ⊕ Revizor saradnik



(ovlašćenja, odgovornosti, svrha funkcije)

INTERNA REVIZIJA PREMA ZAKONU O PRIVREDNIM DRUŠTVIMA

-  *Predviđeno je da javna i državna preduzeca, takođe na sličan način, uređuju instituciju nezavisnog nadzora kao i privredna društva, prema odredbama Zakona o privrednim društvima.*

ZAKONSKA OBAVEZA

- Na osnovu odredaba Zakona o budžetskom sistemu (“Sl. glasnik RS”, br. 9/02...85/06), Ministar finansija doneo je Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje interne revizije u javnom sektoru

(“Sl. glasnik RS”, br. 81/2007), kao i

- Pravilnik o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje i funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru

(“Sl. glasnik RS”, br. 81/2007).

OBAVEZA UVOĐENJA INTERNE REVIZIJE

- ROK JE BIO 31.12.2007. godine
- Uspostavlja se kod direktnih i indirektnih korisnika budžeta u javnim preduzećima osnovanim od strane Republike, odnosno lokalne vlasti.
- Uspostavlja se odgovornost internih revizora direktno rukovodiocima javnih preduzeća.
- Rukovodioc javnog preduzeća može da obrazuje revizorski odbor u skladu sa Međunarodnim standardima interne revizije.
- Za uspostavljanje i funkcionisanje sistema internih kontrola odgovorni su direktor i menadžment preduzeća u svom delu rada.

Obavezni poslovi interne revizije, prema Zakonu (čl. 170), u društvima sa ogranič. odgovornošću, su sledeći:

- ✿ proveravanje funkcionisanja računovodstva kao ključnog internog kontrolnog sistema društva,
- ✿ proveravanje ispravnosti finansijskog poslovanja u skladu sa aktima društva,
- ✿ proveravanje usklađenosti finansijskog poslovanja društva u skladu sa zakonskom i drugom regulativom,
- ✿ proveravanje kvalifikovanosti, nezavisnosti i sposobnosti izabranog eksternog nezavisnog revizora društva, kako je to predviđeno Zakonom ili Statutom privrednog društva.

Proces interne revizije



Primeri interne revizije u privrednim društvima

- ✿ Revizija zarada treba da utvrdi da li se zarade obračunavaju za stvarno izvršeni rad;
- ✿ Upoređenje stvarno plaćenih cena za nabavke pojedinih artikala zaliha materijala i sirovina, u odnosu na planirane cene u budžetu ili materijalnom planu.
- ✿ Procenjivanje opravdanosti, da li je, racionalnije nabaviti novu neophodnu opremu putem lizinga ili kupovinom na kredit;
- ✿ Revizija ugovora sa kooperantima treba da proveri da li su obračuni za usluge kooperanata bili u skladu sa ugovorenim uslovima plaćanja;

Primeri interne revizije u privrednim društvima

- Provera održavanje planir. nivoa držanja zaliha materijala i sirovina u odnosu na pl. dinamiku ostvarivanja proizvodnje i prodaje i smanjenja troškova lagerovanja;
- Upoređivanje stvarno utrošenih količina materijala i sirovina u odnosu na planirane standarde utrošaka;
- Provera ostvarenih tr. za istraživanja i razvoj i da li su tretirani u skladu sa Međunarodnim rač. stand. IAS-38 Nematerijalna sredstva;
- Ispitivanje tokova proizvodnje gotovih proizvoda ili prometa robe, radi utvrđivanja uskih grla i smanjenja obima poslovanja u većem obimu.

PLANIRANJE FUNKCIJE UNUTRAŠNJE REVIZIJE

- U planiranju obima i obuhvatnosti revizije, Odbor za reviziju mora da definiše ukupnu ulogu funkcije u okviru preduzeća.
- Jednom kada je ta uloga definisana, Odbor za reviziju, direktor, i interni revizor, u obliku dugor. plana, na osnovu procenjenih rizika uspostavljaju smer funkcije.
- Dugoročni plan bi trebao da ocrta oblik i suštinu revizorske pokrivenosti za određeni vremenski period.

Vaš bi Odbor za reviziju mogao odlučiti da se trogodišnji plan sastoji od sledećeg:

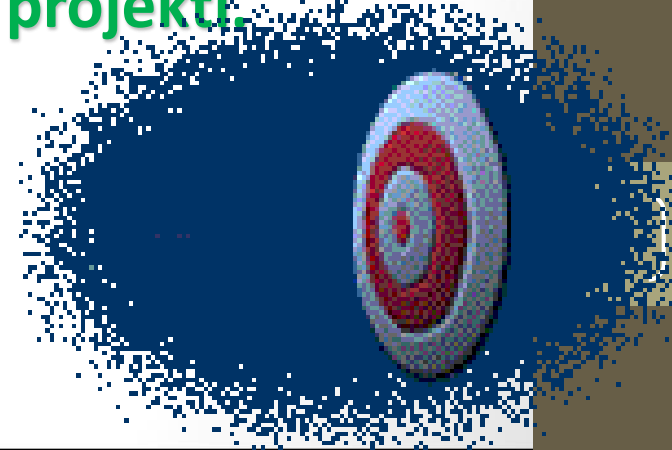
- **Snimanja sistema internih kontrola po osnovnim poslovnim ciklusima.**
- **Operativnih revizija prema ključnim operativnim područjima u okvirima poslovnih ciklusa.**
- **Specijalnih projekata kako su naznačeni od menadžmenta.**
- **Saradnje sa eksternom revizijom**



Organizacija dugor. plana revizije

Da biste uspostavili najbolji dugoročni plan, Interni revizor i Odbor za reviziju moraju pažljivo da razmotre sledeće:

- ▶ Koje su najhitnije funkcije entiteta i koji bi kritični problemi mogli uticati na ta područja (procena rizika).
- ▶ Trenutni stepen prisutnosti spoljne revizije.
- ▶ Na koji se način generišu podaci.
- ▶ Postojeću veličinu entiteta, očekivanu stopu rasta tokom sledećeg petogodišnjeg ili desetogodišnjeg perioda, predviđeno proširenje delatnosti i novi projekti.
- ▶ Trenutni finansijski položaj entiteta.



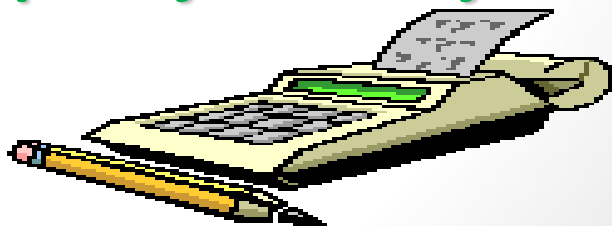
Uspostavljanje godišnjeg plana revizije

- Jednom kad je viši menadžment kroz Odbor za reviziju definisao ukupni obim i smer funkcije unutrašnje revizije, i uspostavio dugoročni plan, interni revizor donosi prvi godišnji plan revizije.
- Plan se sastoji od detaljnog prikaza rada za projekte revizije, zakazane za prvu godinu trogodišnjeg plana.

Sadržaj godišnjeg plana

Godišnji plan revizije mora:

- ❖ Utvrditi prirodu projekta revizije tako da u detalje definiše ono što se mora ostvariti.
- ❖ Odrediti potrebno osoblje za ispravno sprovođenje revizije. Plan uključuje broj projekta, sam projekt, područje o kojem se radi i proračunski određen broj radnih dana.
- ❖ Predvideti troškove za godinu, uključujući putne troškove i reprezentaciju, plate i druge troškove koji su u vezi s projektima revizije.
- ❖ Predvideti vreme potrebno za sprovođenje projekta, uključujući naknadne preglede i pisanje izveštaja.



Funkcionalni plan revizije

- Funkcionalni plan revizije trebao bi da sadrži kratki siže osnovne strategije koju interni revizor treba da poštuje tokom revizije, datume revizije i potrebno pomoćno osoblje.
- U svakom slučaju, plan funkcionalnog revizorskog projekta mora se dopuniti programom revizije što sadrži detaljne korake, procedure i testove koji se sprovode tokom revizije.

UPRAVLJANJE PROCESOM INTERNE REVIZIJE

- ❖ Posebni zahtevi za osoblje revizije
- ❖ Sprovođenje orijentacije
- ❖ Ustrojavanje budžeta odelenja revizije



Pokretanje procesa revizije

- ❖ Kad su uspostavljene osnovne administrativne funkcije, sledeći korak je sprovođenje stvarnih projekata revizije.
- ❖ Iako se svaki projekt razlikuje predmetno i u svom cilju, sprovođenje projekata revizije trebalo bi da ima konzistentnu i zajedničku osnovu.

Sprovođenje preliminarnog ispitivanja

- Preliminarno ispitivanje predstavlja prvi korak procesa revizije.
- Sastoji se od prikupljanja svih relevantnih podataka i činjenica o specifičnom području koji je predmet revizije.
- Na taj način će se omogućiti uspostavljanje detaljnog programa revizije koji mora kontrolisati projekat.



PRELIMINARNO ISPITIVANJE

- Tokom preliminarnog ispitivanja možete se koristiti nizom različitih izvora da biste prikupili informacije.
- Od pomoći su takođe opisi radnih mesta, radna uputstva i finansijski podaci.
- Razgovori s menadžerima odeljenja, rukovodiocima i drugim radnicima, prilikom izuzetno koristan pristup saznanju na koji način funkcionišu odeljenja i u nekim slučajevima, mesta na kojima u okviru entiteta postoje stvarni problemi.



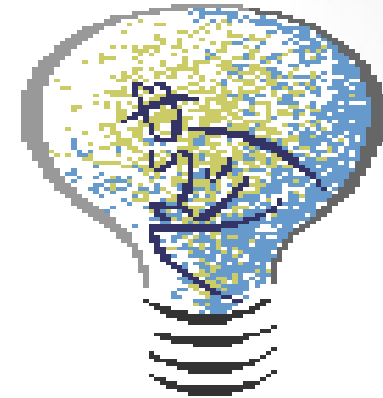
Detaljni prikaz aktivnosti odelenja

- Nakon završetka preliminarnog ispitivanja i prikupljanja informacija, revizor je u poziciji da da specifičnu definiciju detaljnih revizorskih procedura koje se moraju ispratiti. No, pre sastavljanja programa revizije, prikupljeni podaci treba da se razvrstaju da bi razumevanje rada odelenja bilo lakše.
- Zavisno o veličini i složenosti odelenja koji podleže reviziji, menadžeri revizije mogu da zahtevaju pismene opise rada ili, pak, jasan grafikon toka koji prikazuje aktivnosti odelenja.

Priprema programa revizije

- ⊕ Sprovedeno preliminarno ispitivanje pruža menadžeru revizije podatke koji su mu potrebni da bi sačinio detaljan program revizije za svaki poseban projekat. Takvi programi sadrže korake, procedure i provere koje osoblje revizije mora ispratiti.
- ⊕ Finansijske revizije obično zahtevaju dosta strogo praćenje procedura programa revizije.
- ⊕ S druge strane, programi revizije operative su često fleksibilniji zbog šireg dometa i većeg značaja, i zbog toga što će dobar deo njih prvi put biti sproveden.

Standardne komponente programa revizije



- ◆ Trajni dosije
- ◆ Opis unutrašnje kontrole
- ◆ Proces uzimanja uzoraka
- ◆ Radna dokumentacija revizije