



UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM POSLOVNA EKONOMIJA

Smer: Interna revizija i forenzika

MASTER RAD

**ULOGA INTERNE REVIZIJE U PROCESIMA
UPRAVLJANJA RIZICIMA I SAMOOCENJIVANJA
INTERNE KONTROLE**

Mentor: Doc. dr Mile Stanišić

Student: Rada Mašić

Broj indeksa: 400704/13

Beograd, 2015.

SADRŽAJ

1. Uvod.....	5
1.1. Predmet istraživanja.....	7
1.2. Cilj istraživanja	7
1.3. Metode istraživanja.....	8
1.4. Hipoteze	9
1.5. Struktura rada.....	9
2. Uloga interne revizije u organizaciji	12
2.1 Metodologija interne revizije sa osvrtom na usluge konsaltinga.....	13
2.1.1 Interna revizija i usluge konsaltinga.....	13
2.1.2. Planiranje.....	14
2.1.3. Rad na terenu.....	14
2.1.4. Izveštavanje.....	16
2.1.5. Monitoring.....	18
3. Proces upravljanja rizicima	18
3.1. Faze upravljanja rizicima.....	21
3.1.1. Identifikacija rizika	22
3.1.2. Evaluacija rizika.....	22
3.1.2.1. Kriterijumi procene rizika	24
3.1.3. Razmatranje alternativa i izbor sredstava za upravljanje rizikom.....	25
3.1.4. Monitoring.....	25
3.2. Vrste rizika.....	26
4. Revizija zasnovana na riziku.....	27
4.1. Nezavisna procena rizika	27
4.2. Određivanje prioriternih rizika.....	28

5. Interni revizor kao facilitator u procesu upravljanja rizicima	30
6. Principi interne revizije sa fokusom na rizicima	32
6.1. Integritet, objektivnost i nezavisnost	32
6.2. Poverljivost	33
6.3. Dužna profesionalna pažnja, veštine i kompetentnost.....	33
6.4. Planiranje	34
6.5. Sistemi interne kontrole i upravljanja rizikom	34
6.6. Izveštavanje	34
7. Standardi profesionalne prakse interne revizije koji se odnose na rizike	35
7.1. Standardi atributa	36
7.2. Standardi izvođenja interne revizije.....	37
8. Interna kontrola	39
8.1. Struktura interne kontrole	41
8.2. Propusti internih kontrola	43
8.3. COSO okvir	44
8.4. ERM okvir	45
9. Samoocenjivanje interne kontrole	47
9.1. Definisanje samoocenjivanja interne kontrole.....	47
9.2. Prednosti i mane samoocenjivanja interne kontrole	49
9.2.1. Prednosti.....	49
9.2.2. Nedostaci	50
10. Formati samoocenjivanja interne kontrole	51
10.1. Radionice	52
10.1.1. Radionice sa fokusom na ciljevima.....	52
10.1.2. Radionice sa fokusom na rizicima	53
10.1.3. Radionice fokusirane na kontrole.....	53
10.1.4. Radionice sa fokusom na procesima	54

10.1.5. Departmantski ili situacioni pristup	54
10.2. Ispitivanja u vidu upitnika	55
10.3. Analize kreirane od strane menadžmenta	56
11. Interni revizor kao facilitator radionica samocenjivanja interne kontrole.....	56
11.1. Priprema radionice	56
11.2. Kako facilitator vodi radionicu	57
11.3. Uticaj samoocenjivanja interne kontrole na ulogu interne revizije	59
12. Rezultati samoocenjivanja interne kontrole	60
13. Implementiranje samoocenjivanja interne kontrole	62
14. Studija slučaja.....	65
14.1. Opis studije	66
14.1.1. Istorijat kompanije.....	66
14.1.2. Opis problema	66
14.2. Glavni nalazi studije slučaja	70
15. Zaključak	74
16. Literatura	77
17. Spisak slika i tabela	80
18. Prilozi	81

1. Uvod

Kompanije posluju u dinamičnom okruženju te moraju konstantno da prate promene, prilagođavaju svoje poslovanje, prepoznaju i iskoriste šanse koje im se pružaju. Međutim, takvo okruženje nosi i određene rizike koji negativno utiču na poslovni rezultat.

Da bi ciljevi kompanije bili postignuti važno je na vreme identifikovati ključne rizike i primeniti adekvatne kontrole. Rizici se mogu identifikovati pomoću mnogih alata, a neki od njih su radionice, intervjui sa zaposlenima, anonimne dojave, analiza izveštaja, analiza eksternog okruženja i slično. Nakon što se rizik identifikuje vrši se procena rizika. Na osnovu te procene dobija se informacija kakav rizik, tj. ostvarenje neželjnog događaja, ima uticaj na poslovanje. Uticaj može da bude visok, srednji i nizak, odnosno negativan događaj značajno može da utiče na poslovanje, da utiče na poslovanje ali ne dovodi do bankrota i da nema veliki uticaj na ostvarenje poslovnih ciljeva. Posledica rizika može da bude značajan finansijski gubitak, manji finansijski gubitak, ugrožena likvidnost, smrt zaposlenih, teže ili lakše povrede zaposlenih, prekid poslovanja na određeno vreme i slično. Važno je ustanoviti i verovatnoću rizika, odnosno prognozu perioda u kome bi se on mogao javiti, u naredne dve godine, tri ili deset godina. Rizici se mogu klasifikovati po mnogim kriterijumima, uglavnom u odnosu na to kako utiču na poslovanje. Mogu biti finansijski, nefinansijski, opšti, poslovni, čisti, špekulativni, statički, dinamički, i slično. Jedan od aktuelnih rizika je i rizik informacionih tehnologija, budući da su one sastavni deo gotovo svakog posla i da se stalno razvijaju. Tu se javlja rizik neznanja, odnosno zaposleni ne znaju da koriste određene tehnologije, zatim korišćenje zastarelih tehnologija, prevare kako interne tako i eksterne, neodržavanje sistema i slično.

Kako se na rizik može reagovati? Svaka kompanija sastavlja sebi svojstven okvir za upravljanje rizicima. Za identifikovanje i upravljanje rizicima odgovoran je isključivo menadžment kompanije. U zavisnosti od uticaja i verovatnoće rizika, rizik se može kontrolisati ili finansirati. Kontrola podrazumeva smanjenje ili izbegavanje rizika, dok se finansiranje odnosi na prihvatanje rizika ili prebacivanje na treće lice, na primer na osiguravajuću kuću. COSO organizacija je 2003. godine objavila međunarodni Okvir za upravljanje rizicima preduzeća (na engleskom jeziku: Enterprise Risk Management framework – ERM). Ovaj okvir pomaže kompanijama da bolje razumeju rizike i da

efikasnije upravljaju njima. On obuhvata interno okruženje, identifikaciju događaja, procenu rizika, odgovor na rizik, kontrolne aktivnosti, informacije, komunikacije i monitoring.

Kako se rizici mogu sprečiti? Pored okvira za upravljanje rizicima, važan je i okvir za upravljanje internim kontrolama. Interna kontrola je prisutna kako bi se sprečili rizici, odnosno dostigli ključni finansijski, operativni i regulatorni poslovni ciljevi. Za internu kontrolu je takođe odgovoran menadžment kompanije, ali to nije aktivnost jednog čoveka već sastavni deo radne obaveze svakog zaposlenog. Zaposleni obavlja svoj posao ali ujedno vrši i kontrolu. Međutim, usled brojnih faktora može doći do propusta prilikom kontrole. Razlog može biti neznanje zaposlenog, neobaveštenost zaposlenog kada je reč o zakonu, pravilima i procedurama, posao se rutinski obavlja, zaposleni nisu dobili adekvatne instrukcije od menadžmenta i slično. Samoocenjivanje interne kontrole treba da omogući detaljnu procenu kontrolnih procesa organizacije, da poboljša kvalitet korektivnih mera. Samoocenjivanje se uglavnom primenjuje na nivou poslovnih jedinica, procesa ili projekta. Interni revizor je facilitator ove aktivnosti, a zaposleni u organizaciji čine radni tim koji vrši analize. Samoocenjivanje interne kontrole se može sprovesti kroz radionice, uz pomoć intervjua i slično.

Interna revizija treba da pomogne menadžmentu u dostizanju poslovnih ciljeva, odnosno uočavanju ključnih rizika i propusta kod internih kontrola. Revizija upravljanja rizicima je ključna aktivnost za internu reviziju. Plan interne revizije, odnosno plan o tome koje će aktivnosti biti revizirane, zavisi od ključnih rizika. Interni revizori su zapravo facilitatori u ovom procesu, kroz vođenje intervjua i radionica sa ključnim zaposlenima. Zadatak internog revizora je da ustanovi da li su interne kontrole i okvir za upravljanje rizicima efektivni i da o tome sastavi izveštaj koji dostavlja upravnom odboru. Budući da je interni revizor nezavisan i objektivan pri izveštavanju, upravni odbor ima više poverenja u njega nego u zapažanja menadžmeta. Naravno, interni revizor mora da poseduje određena znanja kako bi se bavio ovim poslom, da poznaje Standarde interne revizije, Kodeks profesionalne etike, Pozitivne propise, ali isto tako mora da poznaje rizike, stav organizacije prema rizicima, da ima dobre komunikacione veštine, da bude ubedljiv prilikom izveštavanja, da poznaje tehnologije i slično.

Praksa interne revizije definisana je kroz Međunarodne standarde za profesionalnu praksu interne revizije. Standarde je objavio Institut internih revizora 2002. godine (prvi standardi su izdati 1978. godine). Pošto se kompanije razlikuju po delatnosti, veličini strukturi, posluju u različitim zakonskim i kulturnim okruženjima, bilo je neophodno kreirati ovakav set smernica koji je primenljiv bez obzira na pomenute različitosti.

1.1. Predmet istraživanja

Udruženje internih revizora Srbije u aprilu 2014. godine sprovело je istraživanje sa ciljem „da se sagleda trenutna problematika u poslovnoj praksi interne revizije u Srbiji i ukaže na buduće trendove“¹. Oni tvrde da je sektor interne revizije u našoj zemlji još uvek u početnoj fazi, a kao jedan od glavnih razloga navodi se nedostatak informacija i edukacije, te se preporučuje organizovanje edukativnih skupova. „Kadrovi se uglavnom regrutuju iz internih izvora, a verovatan razlog je što u obrazovnom sistemu još ne postoji jasno iskazana potreba za ovim kadrovskim profilom.“²

Predmet istraživanja ovog rada je definisanje uloge internih revizora u procesu upravljanja rizicima i samoocenjivanju internih kontrola, kao i definisanje kako profesionalnog tako i opšteg znanja koje interni revizor mora da poseduje kako bi adekvatno obaljšao svoj posao.

1.2. Cilj istraživanja

Naučni cilj istraživanja je identifikovanje i struktuiranje elemenata procesa upravljanja rizicima i elemenata interne kontrole, u cilju poboljšanja efikasnosti upravljanja ovim okvirima, kao i identifikovanje elemenata revizije zasnovane na riziku.

Društveni cilj se ogleda kroz isticanje značaja izveštaja, kao najznačajnijeg dela procesa interne revizije, a koji su namenjeni upravnom odboru i menadžmentu. Na osnovu ovih izveštaja rukovodstvo donosi efikasne poslovne odluke, samim tim utiče na ostvarenje poslovnih ciljeva. Takođe, cilj je i da se kroz zadatak internog revizora kao facilitatora u

¹ Udruženje internih revizora Srbije: http://www.uirs.rs/images/stories/istrazivanje/pulse_srbija.pdf, datum: 04.09.2015.

² Ibidem, datum: 04.09.2015.

procesu samoocenjivanja interne kontrole ukaže na značaj samoocenjivanja kako za funkciju interne revizije tako i za ostvarenje organizacionih ciljeva.

1.3. Metode istraživanja

Kada se govori o *metodu istraživanja*, sprovedena su deskriptivna istraživanja, odnosno sistemsko neeksperimentalno posmatranje. U radu preovlađuje osnovni metod analize. „Analiza je rastavljanje predmeta istraživanja na njegove sastavne delove, odnosno na činioce strukture, funkcija, veza i odnosa na određenom prostoru u određenom vremenu.“³ Prema predmetu istraživanja korišćena je parcijalna odnosno sekvencijalna analiza. Takođe, od osnovnih metoda korišćen je i metod sinteze, apstrakcije, generalizacije, indukcije i deduktivni metod. Analiza, apstrakcija i dedukcija spadaju u analitičke metode odnosno one u čijoj je osnovi analiza, dok sinteza, generalizacija i indukcija spadaju u sintetičke metode, one u čijoj osnovi se sinteza. Od opštenaučnih metoda korištena je hipotetičko-deduktivna metoda i komparativna metoda. „Predmet istraživanja komparativne metode su identičnosti, sličnosti i razlike pojava i procesa.“⁴

Podaci su prikupljeni metodom analize sadržaja dokumenata, koja je izvršena na primarnom i sekundarnom nivou.

Korišćeni su naučni *izvori podataka*, teorijski, odnosno oni „koji čine fond verifikovanih saznanja“⁵. Po predmetu sadržajnosti korišćeni su izvori potpunog sadržaja i izvori kombinovane i srodne sadržine. Izvori potpunog sadržaja karakteriše neposredno tretiranje pojava i procesa. Izvori kombinovane i srodne sadržine su standardi interne revizije.

³ Miljević, I. M.: *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet Univeritet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007 strana 120.

⁴ Ibidem, strana 188.

⁵ Ibidem, strana 192.

1.4. Hipoteze

Generalna hipoteza: Baziranost posla interne revizije na upravljanju rizicima i samoocenjivanju kontrole obezbeđuje veću efikasnost funkcije interne revizije u ostvarivanju ciljeva organizacije.

Pomoćne hipoteze:

- Interni revizor je nezavisan i objektivan u obavljanju svog posla.
- Interni revizor ne može obavljati operativne poslove koje će kasnije ispitivati, bavi se isključivo revizijom.
- Interni revizor mora posedovati odgovarajuća profesionalna znanja kao i dovoljno znanja o rizicima.
- Interni revizor mora da prepozna ključne tehnološke rizike kao i da ima znanje o upotrebi tehnologija koje su u skladu sa njegovim poslom.
- Direktor interne revizije ustanovljava planove zasnovane na oceni rizika kako bi odredio prioritete aktivnosti interne revizije, koji su usaglašeni sa ciljevima organizacije.
- Plan angažovanja interne revizije se zasniva na dokumentovanoj proceni rizika koja se vrši bar jednom godišnje.
- Kroz učestvovanje u samoocenjivanju interne kontrole interna revizija dodaje vrednost organizaciji.
- Samoocenjivanje interne kontrole utiče na organizacionu kulturu.
- Radni tim koji učestvuje u radionicama samoocenjivanja interne kontrole odgovoran je za postignute rezultate iste.

1.5. Struktura rada

U prvom delu izneti su predmet i cilj istraživanja, početne pretpostavke i metode istraživanja.

Drugo poglavlje nosi naziv „*Uloga interne revizije u organizaciji*“, bavi se definisanjem pojma interne revizije, njenom ulogom u organizaciji. Pojašnjena je svrha interne revizije

kroz njene faze rada: planiranje, rad na terenu, izveštavanje i monitoring. Navedene su usluge koje interna revizija može da preuzme kada je reč o konsaltingu.

Treće poglavlje nosi naziv „*Proces upravljanja rizicima*“. Ovde je definisano upravljanje rizikom preduzeća, uloga menadžera u ovom procesu, zatim faze upravljanja rizicima i vrste rizika. Faze upravljanja rizicima obuhvataju identifikaciju rizika, evaluaciju rizika, razmatranje alternativa i izbor sredstava za upravljanje rizicima, monitoring. Identifikovanje rizika se odnosi na uočavanje, odnosno prepoznavanje ključnih rizika, dok evaluacija podrazumeva na analizu i ocenu rizika. U sklopu evaluacije obrađeni su i kriterijumi procene rizika.

Četvrto poglavlje „*Revizija zasnovana na riziku*“ pojašnjava ulogu interne revizije u procesu upravljanja rizicima kroz aktivnosti nezavisne procene rizika i utvrđivanje prioritetnih rizika.

Peto poglavlje nosi naziv „*Interni revizor kao facilitator u procesu upravljanja rizicima*“. Tu je predstavljena uloga internog revizora u procesu koordiniranja radionica namenjenim identifikaciji ključnih rizika u organizaciji. Pored navedenog, prikazan je i odnos interne revizije i menadžmenta po pitanju upravljanja rizicima. Fokus je na njihovoj saradnji, komunikaciji, odnosno kako jedni drugima pomažu u ostvarivanju ciljeva organizacije. Istaknute su i veštine internog revizora koje su neohodne za facilitatorsku ulogu.

Šesto poglavlje se zove „*Principi interne revizije sa fokusom na rizicima*“. Kroz ovo poglavlje objašnjen je pojam integriteta, objektivnosti i nezavisnosti interne revizije, poverljivosti, dužne profesionalne pažnje i slično.

Sedmo poglavlje nosi naziv „*Standardi profesionalne prakse interne revizije koji se odnose na rizike*“. Glavni zadatak ovog dela je svrha standarda i njihova podela. Standardi zapravo predstavljaju set smernica koje svaki interni revizor mora da zna kako bi na pravi način obavljao svoj posao. Podeljeni su na standarde atributa i standarde izvođenja interne revizije.

Osmo poglavlje, odnosno „*Interna kontrola*“, definiše pojam interne kontrole, strukturu, bavi se merama koje menadžment mora da preduzme da bi kontrole bile efektivne. Definisane su komponente interne kontrole, odnosno kontrolno okruženje, ocena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija, kao i monitoring, tj. aktivnost praćenja.

Pored toga, opisana je i uloga interne revizije u ovom procesu, delovi kontrolnih aktivnosti, kao i slabosti internih kontrola. Objasnjeni su COSO i ERM okviri. COSO predstavlja okvir koji je fokusiran na interne kontrole, dok je ERM zasnovan na proceni rizika.

Deveto poglavlje nosi naziv „*Samoocenjivanje interne kontrole*“, bavi se definisanjem pojma samoocenjivanja kontrole, iznose se prednosti i nedostaci ove aktivnosti. Govori se o tradicionalnom i novijem pristupu kada je reč o odgovornosti oko internih kontrola.

Deseto poglavlje nosi naziv „*Formati samoocenjivanja interne kontrole*“. Akcenat je na osnovnim vrstama ovog alata. Izneta je podela i karakteristike radionica, razmatra se pitanje anonimnosti upitnika kao i njegove prednosti i mane.

Jedanaesto poglavlje „*Interni revizor kao facilitator radionica samoocenjivanja interne kontrole*“ se bavi zadacima koje interni revizor ima u ovoj aktivnosti. Govori se kako o pripremanju tako i o vođenju radionice. Opisan je uticaj samoocenjivanja interne kontrole na ulogu interne revizije.

Dvanaesto poglavlje nosi naziv „*Rezultati samoocenjivanja interne kontrole*“. Ovde se govori o pristupima izveštavanja o rezultatima samoocenjivanja interne kontrole.

U trinaestom poglavlju, „*Implementacija samoocenjivanja interne kontrole*“, razmatraju se faktori koji utiču na implementiranje samoocenjivanja kontrole u organizaciju. Opisan je uticaj organizacione kulture kao jednog od značajnijih faktora.

Četrnaesto poglavlje je studija slučaja. U uvodnom delu definisana je studija slučaja kao metod za prikupljanje podataka. Kasnije se analizira realni poslovni slučaj.

2. Uloga interne revizije u organizaciji

Interna revizija se može definisati kao „nezavisno, objektivno uveravanje i savetodavna aktivnost osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve uvodeći sistematičan, disciplinovan pristup procenivanju i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolnih i upravljačkih procesa.“⁶ Da bi obavljao svoj posao na najbolji način, interni revizor je u obavezi da poznaje Standarde interne revizije, Kodeks profesionalne etike kao i Pozitivne propise. Delokrug Interne revizije, ovlašćenja i odgovornosti, pitanja nezavisnosti i ciljeva Interne revizije definisani su u zvaničnom pisanom dokumentu Povelji, koja mora da bude odobrena od strane menadžmenta i upravnog odbora.

“Interna revizija je sistematična, objektivna procena od strane internih revizora različitih operacija i kontrola unutar organizacije kako bi se utvrdilo da li su:

- finansijske i operativne informacije precizne i pouzdane,
- rizici preduzeća identifikovani i minimizirani,
- eksterne regulative i prihvatljive interne politike i procedure ispoštovane,
- zadovoljavajući operativni kriterijumi prihvaćeni,
- izvori korišteni uspešno i ekonomski, i
- ciljevi organizacije uspešno postiguti - sve za svrhu pomoćnih članova organizacije u efektivnom rasterećenju novih obaveza.”⁷

Uloga Interne revizije je da ispituje i procenjuje aktivnosti preduzeća kako bi pomogla menadžmentu da uoči potencijalne rizike i propuste kada je reč o sistemu internih kontrola. Menadžeri su zaduženi za donošenje odluka, dok interni revizori treba da obezbede podatke na osnovu kojih se donose te odluke, kao i da ukažu na potencijalne rizike kod već donetih odluka. Interni revizori pomažu menadžmentu u sledećim aktivnostima:

- „nadgledanju aktivnosti koje top menadžmet ne može sam da nadgleda,

⁶ Institut internih revizora: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>, datum: 04.09.2015.

⁷ Stanišić, M.: *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012., strana 63.

- identifikovanje i umanj enje rizika,
- validnost izveštaja starijem menadžmentu,
- zaštita top menadžmenta u tehničkim oblastima sa kojima oni nisu upoznati,
- obezbeđivanje informacija za proces odlučivanja,
- kontrola kako za budućnost tako i za prošlost,
- pomoćna linija menadžerima za upravljanje tako što ukazuje na kršenje procedura i principa menadžmenta.”⁸

2.1 Metodologija interne revizije sa osvrtom na usluge konsaltinga

Proces interne revizije obuhvata četiri faze, planiranje, rad na terenu, izveštavanje i monitoring. Revizija mora biti usklađena sa ciljevima organizacije, što se postiže kroz planiranje. Neophodno je odrediti prioritetne rizike te uskladiti obim posla sa postojećim resursima, odnosno razviti strateški plan revizije. Rad na terenu predstavlja prikupljanje informacija kroz obavljanje intervjua. Potom sledi testiranje i ocenjivanje kako bi se identifikovali i procenili rizici. Sledeći korak je izveštavanje, odnosno saopštavanje rezultata revizije, nakon čega se vrši monitoring.

2.1.1 Interna revizija i usluge konsaltinga

Pored glavne aktivnosti interne revizije, u povelji su definisane i usluge konsaltinga. Angažovanje internog revizora kao facilitatora u radionicama samoocenjivanja interne kontrole može se smatrati uslugom konsaltinga. Kroz konsalting usluge interna revizija može da unapredi upravljanje rizicima, što zavisi od internih i eksternih resursa koji su na raspolaganju odboru, kao i stava organizacije prema rizicima.

„Bilo koji rad izvan aktivnosti uveravanja treba da bude prepoznat kao konsalting angažman i treba da budu primenjeni standardi implementacije povezani sa tim tipom angažmana.“⁹ Interni revizor ne snosi odgovornost za poslove koji se tiču konsaltinga.

⁸ Stanišić, M.: *Revizija*, Op. cit., strana 67.

⁹ Udruženje internih revizora Srbije:

http://www.uirs.rs/images/stories/strucneaktivnosti/Gledi%C5%A1ta%20II_Upravljanje%20rizikom.pdf, datum 07. 09. 2015.

Uloge koje interna revizija može preuzeti kada je reč o konsaltingu su sledeće: savetovanje rukovodstava u pogledu odgovora na rizike; aktivnosti razvoja i nadzora nad okvirom upravljanja rizicima; razvoj strategije upravljanja rizicima; kreiranje alata i tehnika za analizu rizika i kontrola i slično.

2.1.2. Planiranje

Plan aktivnosti interne revizije kako i resurse koji su neophodni za obavljanje posla, izvršni rukovodilac revizije treba da se dostavi na razmatranje i odorenje višem rukovodstvu i upravnom odboru. Planiranje interne revizije se sprovodi kako na nivou celokupne revizije, tako i na nivou pojedinačnog procesa. Takođe, neophodno je obavestiti rukovodioca organizacione jedinice o predmetu revizije, njenim ciljevima, datumu kada će se vršiti revizija kao i o tome ko će je sprovesti. Prva faza podrazumeva planiranje svakog koraka revizije, a to se pre svega odnosi na usklađenost interne revizije sa ciljevima organizacije. Neophodno je utvrditi koji su prioritetni rizici i na koji način treba da se ispituju, te kako uskladiti obim posla sa raspoloživim resursima. Planiranje obuhvata izradu strateškog i godišnjeg plana. „Strateški i godišnji plan predstavljaju planove na nivou jedinice/odjela za internu reviziju, a plan pojedinačne revizije (koji proizilazi iz ovih planova) predstavlja deo procesa pojedinačnog angažmana interne revizije.“¹⁰ Potom treba utvrditi ciljeve sistema, odnosno ustanoviti koji su to ciljevi koje rukovodstvo planira za taj sistem. Sledeći su kontrolni ciljevi revizije. Oni treba da budu u skladu sa ciljevima sistema i u odnosu na njih interna revizija ocenjuje sistem internih kontrola.

2.1.3. Rad na terenu

Sledeća faza je rad na terenu i ona podrazumeva prikupljanje podataka, intervjuisanje, analizu podataka i testiranje. Sve ovo se radi sa ciljem da se identifikuju ključni rizici, oceni efikasnost kontrola i podnese izveštaj o dobijenim rezultatima. Revizor treba da prikupi što više odgovarajućih dokaza kako bi potkrepio svoje zaključke.

¹⁰ Američka organizacija za međunarodni razvoj (USAID), Institut internih revizora BiH, Interna revizija Priručnik za interne revizore, BiH, 2011., strana 138.

„Kombinovanjem kompletnih dokaza iz cele revizije, revizor je u stanju da odluči kada je spreman da izda revizorski izveštaj.“¹¹ Dokazi mogu da budu:

- 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
- 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 sredstava)
- Pismeni izveštaju – pismeni i potpisani izveštaju od relevantnih rukovodilaca“¹².

Testiranje se vrši sa ciljem da se ustanovi efektivnost kontrola i oceni operativnost sistema. Ovaj proces je deo interne revizije koji oduzima dosta vremena. Iz tog razloga neophodno je dobro isplanirati šta će se testirati i kako, utvrditi da li postoji dovoljan broj dokaza za testiranje. Budući da kontrole treba da smanjuju potencijalne rizike i da pruže razumno uveravanje da su kontrolni ciljevi ispunjeni, testiranje se vrši za rizike gde ne postoji kontrola ili gde su kontrole neadekvatne.

Kada je reč o vrstama testiranja, postoje testovi usaglašenosti, testovi uspešnosti i dokazni testovi. Testovi usaglašenosti se vrše kada je potrebno ustanoviti da li postojeće kontrole funkcionišu na način na koji je planirano. Cilj ovog testiranja nije ustanovljavanje grešaka već uočavanje neefektivnih kontrola. Ovaj način testiranja je osnovni tip koji se koristi tokom revizije sistema. Testovi uspešnosti se odnose na utvrđivanje kvaliteta funkcionisanja kontrola, odnosno da li su kontrole efikasne. Dokazno testiranje je tipično

¹¹ Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S.: *Auditing & Assurance Services*, Pearson Education, USA, 2014., strana 176.

¹² Stanišić, M.: *Interna kontrola i revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014., strana 267.

za računovodstvene evidencije, dokazuje tačnost i validnost dokumenata. Interna revizija ih koristi kada postoji nizak stepen kontrola ili kada kontrole uopšte ne postoje.

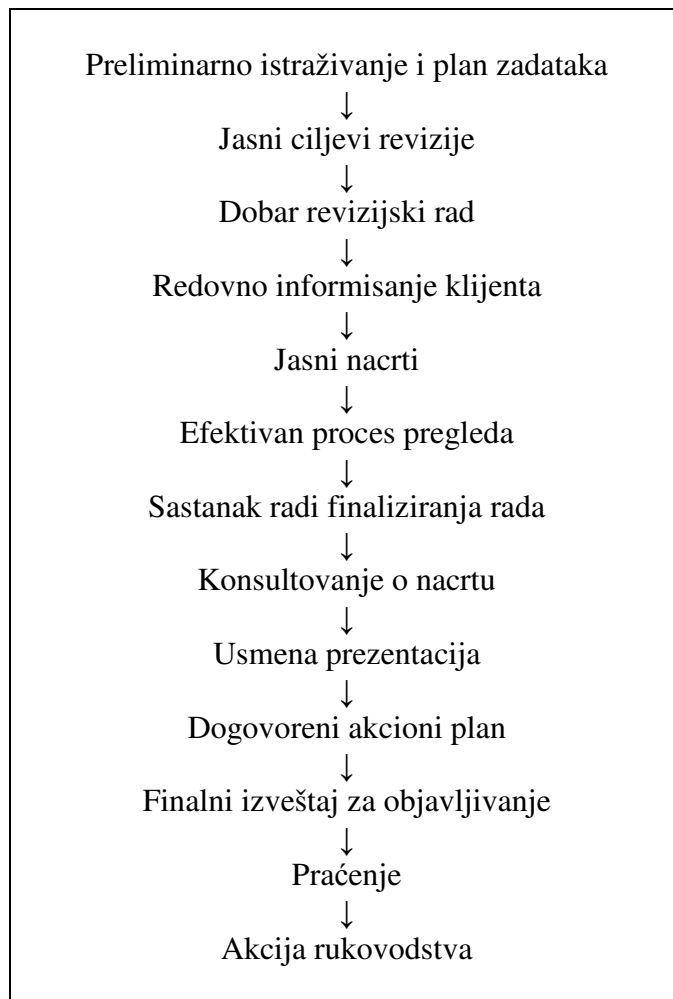
2.1.4. Izveštavanje

Nakon analize podataka, pristupa se beleženju rezultata revizije odnosno izveštavanju. Izveštaj interne revizije sadrži ciljeve angažovanja, zaključke, preporuke i akcione planove. Cilj izveštaja je da se saopšte identifikovani problemi i njihovi uzroci, da se ukaže na uticaj tih problema na ostvarenje ciljeva, te da se iznesu predlozi rešenja. „Izveštajima revizije se:

- obezbeđuje sagledavanje nedostataka i njihovo pravilno odmeravanje u odnosu na funkcije koje su bile predmet revizije,
- obezbeđuje da se više istaknu značajni 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 organizacionim jedinicom gde je vršena revizija,
- zahteva odgovor odeljenja na svaki izveštaj.“¹³

Postoje dve vrste izveštaja interne revizije. Posle svake revizije sastavlja se takozvani standardni odnosno pisani izveštaj koji predstavlja dokaz rezultata revizije. Ovakav izveštaj se najčešće koristi. Drugi tip izveštaja je memorandum interne revizije. Memorandum je dosta kraći od standardnog izveštaja, i uglavnom se koristi kako privremeni izveštaj tamo gde menadžment od revizije zahteva brz pregled o rezultatima revizije. Postoji i usmeni izveštaj koji predstavlja formalno izlaganje o nalazima revizije. Izvršni rukovodilac revizije je odgovoran za saopštavanje rezultata revizije.

¹³ Ibidem, strana 298-299.



Slika 1. Proces izveštavanja¹⁴

2410. C1 – „Saopštenja o toku i rezultatima konsalting angažmana razlikovaće se po formi i sadržaju u zavisnosti od prirode angažmana i potrebe klijenta.

2440. C1 – Izvršni rukovodilac revizije odgovoran je za izveštavanje korisnika o konačnim rezultatima konsalting angažmana.

2440.C2 – Tokom konsalting angažmana mogu biti identifikovani problemi u vezi s korporativnim upravljanjem, upravljanjem rizicima i kontrolama. Uvek kada su ti problemi od značaja za organizaciju, oni moraju biti saopšteni višem rukovodstvu i odboru.“¹⁵

¹⁴ Pickett, K. H. S.: *Osnovni priručnik za Internu reviziju*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2007., strana 252.

Rukovodilac interne revizije odlučuje o strukturi i sadržini revizorskog izveštaja. Standardni izveštaj sadrži naslovnu stranu, sadržaj, akcioni plan, detaljan izveštaj i dodatke. Takođe, ovaj izveštaj sadrži i izvršni rezime koji obuhvata informacije o ciljevima revizije, razlozima revizije, detalje o oblasti koja je predmet revizije, zaključke, ključne preporuke i slično. On je zapravo najznačajniji deo revizorskog izveštaja.

2.1.5. Monitoring

Monitoring se odnosi na praćenje napretka revizije. Menadžment bi trebao da sprovede preporuke revizije. Jedan od načina praćenja je slanje pisma organizacionoj jedinici koja je bila predmet reviziranja kako bi potvrdili da su predložene mere iz izveštaja preduzete, odnosno da su kontrole adekvatno sprovedene. Takvi izveštaji se tromesečno ažuriraju i potom dostavljaju višem menadžmentu. Pošto znaju da ih nadzire viši menadžment, oni koji treba da sprovedu promene zaista to i čine. Tokom planiranja naredne revizija treba utvrditi do koje mere su predlozi iz prethodne revizije realizovani. U slučaju da ključne preporuke uopšte nisu implementirane interna revizija gubi na svom značaju odnosno ne dodaje vrednost organizaciji. Kod nekih organizacija nije intrerna revizija ta koja je zadužena za praćenje implementacije preporuka iz izveštaja, već odeljenje kontrolinga.

3. Proces upravljanja rizicima

Kako bi se izbegli neželjni događaji ili umanjio njihov uticaj, velika pažnja se posvećuje upravljanju rizicima. „Ciljevi upravljanja rizikom su: da privredni subjekt može da preživi gubitke i posle toga ostvari rast odnosno maksimizira profit, da efikasno posluje u rizičnom okruženju, da usklađuje poslovanje sa zakonskim propisima.“¹⁶ Proces upravljanja rizicima je proces koji je dinamičan i koji se konstantno razvija. U skladu sa prirodom posla i okruženjem u kome posluje, organizacija razvija sebi svojstveno interno upustvo za

¹⁵ Institut internih revizora:

http://www.uirs.rs/images/stories/strucneaktivnosti/Uvod%20u%20Standarde%20i%20Standardi_2013.pdf, datum 09. 09.2015.

¹⁶ Barjaktarović, L.: *Upravljanje rizikom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., strana 33.

upravljanje rizicima. Kada je reč o uticaju na poslovanje, rizici se mogu podeliti na kritične, važne i nevažne rizike. Prvi dovode organizaciju do bankrota, važni rizici ugrožavaju likvidnost, dok nevažni nemaju veliki uticaj na poslovanje.

„Upravljanje rizikom preduzeća je struktuiran, konzistentan proces identifikovanja, procene, odlučivanja i izveštavanja o šansama i pretnjama koje utiču na ostvarenje ciljeva, koji se odvija u čitavoj organizaciji.“¹⁷ Menadžer je odgovoran za upravljanje rizicima, ali u praksi on kreira okvir za upravljanje rizicima i delegira upravljanje svom timu. Organizacija ima mnoge koristi od upravljanja rizicima, odnosno doprinos te aktivnosti u pogledu dostizanja poslovnih ciljeva ogleda se kroz sledeće:

- „veću verovatnoću dostizanja tih ciljeva,
- konsolidovano izveštavanje o različitim rizicima na nivou odbora,
- poboljšano razumevanje ključnih rizika i njihove šire implikacije,
- identifikaciju i podelu unakrsnih poslovnih rizika,
- veće fokusiranje rukovodstva na pitanja koja su od stvarnog značaja,
- manje iznenađenja i kriza,
- veće interno fokusiranje da se odrade prave stvari na pravi način,
- povećanu verovatnoću realizacije iniciranih promena,
- sposobnost da se preuzme veći rizik za veću nagradu,
- preuzimanje rizika i donošenje odluka na osnovu većeg stepena informisanosti“¹⁸.

¹⁷ Udruženje internih revizora Srbije:

http://www.uirs.rs/images/stories/strucneaktivnosti/Gledi%C5%A1ta%20II_Upravljanje%20rizikom.pdf, datum: 09.09.2015.

¹⁸ Ibidem, datum: 09.09.2015

Obratiti pažnju na sledeće (kako se entitet ponaša prema industriji u kojoj radi, regulativi i ostalim eksternim faktorima):

- Razvoj industrije (potencijalni poslovni rizik – entitet nema osoblje ili stručna lica koja bi se nosila sa promenama u industriji)
- Novi proizvodi i usluge (potencijalni poslovni rizik – veća odgovornost kada je reč o proizvodima)
- Širenje poslovanja (potencijalni poslovni rizik – pogrešna procena tražnje)
- Novi računovodstveni zahtevi (potencijalni poslovni rizik – nepotpuna ili nepravilna implementacija, povećani troškovi)
- Regulatorni zahtevi (potencijalni poslovni rizik – povećana pravna izloženost)
- Sadašnji i budući finansijski zahtevi (potencijalni poslovni rizik – gubitak finansiranja zbog nemogućnosti da se ispune zahtevi)
- Upotreba informacionih tehnologija (potencijalni poslovni rizik – sistemi i procesi nisu kompatibilni)

Efekti implementacije strategije, posebno oni efekti koji će dovesti do novih računovodstvenih zahteva (potencijalni poslovni rizik – nepotpuna ili pogrešna implementacija)

Slika 2. Razmatranje ciljeva, strategija i poslovnih ciljeva¹⁹

Pored navedenog, važno je dobro poznavati oblast poslovanja kojom se organizacija bavi jer se na taj način mogu bolje razumeti inherentni rizici karakteristični za sve organizacije u toj oblasti. Takođe, neophodno je pratiti mikro i makro okruženje u kome organizacija posluje. Kada je reč o razumevanju i proceni rizika treba obratiti pažnju na sledeće:

- „Razumeti stratešku prednost organizacije. Kakvi su planovi subjekta? Šta kontrolišu tržišne niše?
- Razumeti rizike koji prete poslovnim ciljevima organizacije. Koje sile utiču na konkurentsku prednost organizacije?

¹⁹ Schilder, A., Wallage, P., Hayes, R., Dassen, R.: *Principles of auditing*, Pearson Education Limited, Essex, 2005., strana 206.

- Razumeti ključne procese i kompetencije kako bi se ostvarila strateška prednost. Koje prednosti i kompetencije su potrebne da bi se povećao tržišni udeo? Koji su rizici i mere zaštite?
- Merenje uspešnosti performansi procesa. Šta je dokaz čija je očekivana vrednost rezultat strategije?
- Dokumentovati uočavanje da je organizacija u stanju da kreira vrednost i generiše buduće novčane tokove koristeći poslovni model, analize, ključne indikatore performansi i stav prema poslovnim rizicima.
- Koristiti sveobuhvatnost poslovnog znanja o odlučivanju kako bi se ustanovila očekivanja o ključnim tvrdnjama vezanim za finansijske izveštaje.
- Uporediti stvarne sa očekivanim finansijskim izveštajima i dizajnirati dodatni revizorski test u slučaju da postoje neke razlike.²⁰

Takođe, dešava se da se okruženje ne skenira na pravi način, čime se propuste značajni rizici, ali isto tako da se i pri identifikaciji određenih pretnji ne reaguje na pravi način. „Kada jednom organizacija ne reaguje na promene u okruženju, postaje sve teže povratiti izgubljenu poziciju.“²¹ Razlog može da bude neznanje, odlaganje reakcije na promenu, ne reagovanje na tehnološke promene i slično.

3.1. Faze upravljanja rizicima

Proces upravljanja rizicima obuhvata šest koraka: utvrđivanje ciljeva, identifikaciju rizika, evaluaciju rizika, razmatranje alternativa i izbor sredstava za upravljanje rizikom, primenu odluke kao i procenu i ponovno ispitivanje (monitoring).

Utvrđivanje ciljeva se odnosi na plan rukovođenja rizikom, odnosno ciljeve koje treba da se postignu tim rukovođenjem. Ciljevi se mogu podeliti na primarne i sekundarne. Primarni se odnose na efikasnost organizacije, dok sekundarni na zaštitu zaposlenih od povreda.

²⁰ Ibidem, strana 205.

²¹ Kotler, P., Keller, K. L.: *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006, strana 59.

3.1.1. Identifikacija rizika

Identifikacija rizika predstavlja identifikovanje, odnosno prepoznavanje rizika kojima je izložena organizacija. Pored samog ustanovljavanja i definisanja rizika, utvrđuju se i uzročno-posledične veze između rizika. Drugim rečima, važno je predvideti potencijalni neželjeni događaj, odnosno uzrok koji ga izaziva, kao i faktore koji mogu pojačati uticaj rizika. Postoje mnogi alati i načini na osnovu kojih se mogu identifikovati rizici, a neki od njih su radionice, intervjui, povratne informacije zaposlenih i klijenata, izveštaji inspekcija, analize događaja iz prošlosti organizacije i slično. Interna revizija treba da pomogne menadžmentu u ovim aktivnostima (na primer kroz sprovođenje radionica).

Rizici se najčešće mogu klasifikovati kao stratejski, operativni, finansijski, reputacioni, regulatorni rizik, rizik informacionih tehnologija, rizik ljudi. Stratejski rizici su oni koji utiču na dugoročne ciljeve organizacije. Faktori koji utiču na stratejske rizike mogu biti političke, ekonomske ili sociološke prirode, ali isto tako stratejski rizik postoji ako se ne odgovori na potrebe klijenata. Operativni rizici se odnose na greške odnosno propuste pri obavljanju posla. Finansijski rizici podrazumevaju propuste u finansijskom planiranju, budžetskim kontrolama, nadgledanju, izveštavanju i slično. Reputacioni rizik postoji tamo gde je ugroženo ime odnosno reputacija organizacije. Vrlo značajne su tehnološke promene jer tehnologija iz dana u dan napreduje i utiče gotovo na sve aspekte poslovanja, te zanemativanje istih ili kasna reakcija može imati velike negativne posledice. Rizik informacionih tehnologija podrazumeva ne znanje kada je reč o upotrebi istih, zastarele tehnologije i slično. Regulatorni rizici se javljaju u slučaju nepoštovanja zakona i propisa, kao i ekoloških zahteva (na primer zagađenje, reciklaža, energetska efikasnost i slično). Kada je reč o rizicima koji se tiču ljudi, tu spadaju rizici koji se odnose na neposjedovanje adekvatnih veština i znanja kao i gubitak ključnih zaposlenih.

3.1.2. Evaluacija rizika

Evaluacija rizika je deo procesa upravljanja rizicima koji bavi analiziranjem i ocenom rizika. Analiza obuhvata identifikovanje, opis i procenu rizika. Nakon analize pristupa se procesu evaluacije rizika. Na taj način se utvrđuje značajnost rizika, odnosno donosi se odluka o tome da li rizik treba prihvatiti ili eliminisati.

Rizik može da se meri na dva načina. Prvi se odnosi na uticaj rizika, odnosno posledice realizacije negativnog događaja i uticaj koje on ima na organizaciju, dok drugi predstavlja verovatnoću realizacije negativnog događaja. Verovatnoća može da bude visoka, srednja i niska. Ako je verovatnoća visoka to znači da će se rizik ostvariti u toku naredne dve godine, ako je srednja na svake tri godine (ove rizike je teško predvideti), ako je niska to pokazuje da se rizik može ostvariti jednom u deset godina ili ređe. Uticaj rizika na organizaciju takođe može da bude visok, srednji ili nizak. Ako je uticaj visok to znači da će ostvarenje rizika imati negativne posledice velikih razmera, na primer veliki finansijski gubitak, neuspešni projekti, velika kašnjenja u ostvarivanju zadataka, smrt jedne ili više osoba i slično. Srednji uticaj se odnosi se na značajne ali ne i na katastrofalne događaje. Tu spadaju značajan finansijski gubitak, prekid poslovanja na nekoliko dana, povrede jedne ili više osoba i slično. Rizici koji imaju nizak uticaj se odnose na prekid poslovanja na jedan dan, lakše povrede osoblja, nekoliko žalbi kupaca i slično. Nizak uticaj podrazumeva da nema značajnih finansijskih posledica.

Tabela 1. Opis ranga rizika²²

Ocena rizika	Rizik	Opis rizika
7 do 9	Visok	Visok potencijal za ozbiljan i znatan uticaj na prihod, kapital, stabilnost ili ugled finansijske institucije.
4 do 6	Umeren	Usmeren na potencijal negativnog uticaja na prihod, kapital, stabilnost ili ugled.
1 do 3	Nizak	Mali potencijal značajnog negativnog uticaja na prihod, kapital, stabilnost ili ugled.

Na osnovu ovih indikatora menadžeri mogu da uoče ključne rizike, te da se njima maksimalno posvete. Postoje četiri načina na koja se rizici mogu tretirati u zavisnosti od njihove važnosti: prihvatanje rizika, smanjenje uticaja rizika, prebacivanje rizika (na primer na osiguravajuće kuće) i četvrta izbegavanje odnosno neprihvatanje rizika.

²² Stanišić, M.: *Interna kontrola i revizija*, Op. cit., strana 354.

Poslednjoj varijanti se pristupa kada je rizik suviše visok te se aktivnosti odnosno projekat stopiraju u potpunosti.

3.1.2.1. Kriterijumi procene rizika

Rizici se kategorizuju u odnosu na njihov uticaj na poslovne aktivnosti, a potom se donose adekvatne kontrole. Neka od pitanja koja bi trebalo razmotriti prilikom procene rizika su:

- „da li je rizik povezan sa prevarama;
- verovatnoća rizika;
- mogući značaj potencijalnih pogrešnih prikaza i mogućnost da rizik može dovesti do brojnih pogrešnih prikaza;
- da li je rizik povezan sa nedavnim značajnim ekonomskim, računovodstvenim ili nekim drugim događajima te stoga zahteva posebnu pažnju;
- složenost transakcija koja može dovesti do rizika²³ i slično.

U zavisnosti od prirode posla organizacije formiraju se kriterijumi za procenu rizika. Kriterijumi obuhvataju sledeće:

- „rashode/troškove,
- državne zahteve/odgovornosti,
- javni uticaj ili izloženost,
- uticaj organizacije,
- potrebe menadžmenta,
- datum poslednje revizije,
- prethodno iskustvo revizora,
- faktore inherentnog rizika (visoka aktivnost, veliki obim, kompleksnost operacija, novčana vrednost sredstava i slično),
- potencijal za prevaru (neprimereno ponašanje, sumnja na zloupotrebu, neprikladno korišćenje sredstava, namerno izbegavanje procedura),
- snagu internih kontrola,

²³ Soltani, B.: *Revizija Međunarodni pristup*, MATE, Zagreb, 2009., strana 232.

- probleme iskazane u izveštajima prethodnih revizija, interne i eksterne revizije,
- potencijalna poboljšanja efikasnosti,
- nove programe, inicijative i aktivnosti,
- promene ključnih zaposlenih,
- nove informacione tehnologije ili velike promene ključnih informacionih tehnologija za određeni sektor,
- procenjeno vreme revizije.²⁴

3.1.3. Razmatranje alternativa i izbor sredstava za upravljanje rizikom

Razmatranje alternativa i izbor sredstava za upravljanje rizikom obuhvataju dve solucije, kontrolu rizika i finansiranje rizika. Kontrola je fokusirana na minimiziranje rizika, što se postiže kroz izbegavanje ili umanjeње rizika. Finansiranje predstavlja „usklađivanje raspoloživih sredstava namenjenih regulisanju gubitaka, koji proizilaze iz rizika koji preostaju nakon primene tehnike kontrole rizika“²⁵. Metod finansiranja obuhvata metod zadržavanja i metod prenosa rizika. Zadržati rizik znači svesno ili nesvesno preduzeti nista povodom njega. Prenos rizika je proces gde se sa jednog lica rizik prenosi na drugo lice koje je spremnije da se suoči sa istim.

Naredna faza procesa, primena odluke, odnosi se upravo na prethodno pomenute aktivnosti. Zapravo, to je postupak primene odluke o prenosu ili zadržavanju rizika.

3.1.4. Monitoring

Poslednja faza upravljanja rizicima je procena i ponovno ispitivanje. U ovoj fazi menadžeri ispravljaju eventualne propuste, te uočavanjem novih rizika prilagođavaju okvir upravljanja.

Monitoring je aktivnost koja treba da obezbedi uveravanje da su rizici efektivno identifikovani te da su primenjene odgovarajuće kontrole. Upravo interni revizori treba da

²⁴ Audit Subcommittee task force, *Internal Audit Guide*, American Association of State Highway and Transportation Officials (AASHTO), 2013., poglavlje 4., strana 4.

²⁵ Barjaktarović, L.: *Upravljanje rizikom*, Op. cit., strana 35.

identifikuju šanse za poboljšanje ovih aktivnosti. Menadžeri vode računa o tome da se kontrole primenjuju, prate promene u slučaju da je neophodno ponovo proceniti rizike, takođe formalno pregledaju sve procene rizika bar jednom godišnje.

3.2. Vrste rizika

Rizici se mogu podeliti po brojnim kriterijumima. Postoje poslovni i opšti rizici. Organizacija može da utiče na poslovne rizike, oni se tiču tehnologija, oglašavanja i plasiranja proizvoda, informacija, brenda i slično, dok na opšte nema uticaj. Opšti rizici su nepredvidivi, podrazumevaju pravne promene, promene zakona, strateške rizike i slično.

Rizik se može podeliti i na finansijski i nefinansijski. Za razliku od ne finansijskog, kod finansijskog rizika dolazi novčanih gubitka. Potom, postoje dinamički i statički rizici, gde su dinamički posledica promena u ekonomiji a statički posledica svega ostalog, kao što su prirodne nepogode, ljudske prevare i slično.

Fundamentalni rizik obuhvata gubitke koji su rezultat ekonomske, političke, društvene ili prirodne pojave. Poseban rizik postoji tamo gde neodgovornost pojedinca utiče na ostale pojedince.

Situacija u kojoj postoji mogućnost gubitka ali isto tako i dobitka, odnosi se na špekulativni rizik. Kada postoji mogućnost samo gubitka ili nikakvog gubitka, reč je o čistom riziku.

Veoma značajan za internu reviziju je inherentni rizik, nad kojim se ne može vršiti kontrola. „Inherentni rizik se odnosi na podloženost stanja na nekom računu ili vrste poslovnih događaja pogrešnim iskazima koji, uzeti pojedinačno ili kumulativno sa pogrešnim iskazima stanja na drugim računima ili vrstama poslovnih događaja, mogu biti materijalno značajni, uz pretpostavku da nisu postojale odgovarajuće interne kontrole.“²⁶ To je zapravo rizik pre primene kontrole i ublažavanja rizika. Rezidualni rizik je rizik koji ostaje nakon što menadžment poduzme aktivnosti za smanjenje učinka i verovatnoće neželjenog događaja.

²⁶ Savez računovođa i revizora Srbije, *Međunarodni standardi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, beograd, 1998., strana 106.

Takođe tu je i rizik kontrole, koji se odnosi na nemogućnost uočavanja materijalne greške i njenu eliminaciju, kao i rizik detekcije koji postoji tamo gde interni revizor nakon testiranja ne uoči materijalnu grešku. „Od revizora se očekuje da dizajnira i sprovede reviziju koja pruža racionalno uveravanje da će materijane greške biti detektovane.“²⁷

Sve organizacije su izložene riziku od prevara. Ovi rizici se ne mogu predvideti ali interna revizija ipak mora odvojiti dovoljno vremena za njihovu identifikaciju. „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.“²⁸

Sistem internih kontrola zahteva da se konstantno procenjuju rizici kako bi se sprečili neželjni događaji i nesmetano ostvarili ciljevi organizacije.

4. Revizija zasnovana na riziku

4.1. Nezavisna procena rizika

Procena rizika je nezavisna aktivnost koja pokriva rizike na različitim nivoima, u cilju identifikacije, merenja, monitoringa i kontrole rizika. Revizija zasnovana na riziku vrši nezavisnu procenu rizika isključivo za potrebe formulacije plana revizije, imajući u vidu inherentni poslovni rizik kao i efektivnost kontrolnih sistema za nadgledanje inherentnih rizika.

Procena rizika može da se vrši kvalitativno i kvantitativno. Kvalitativna procena rizika se koristi kada se ne raspolaze numeričkim podacima, odnosno procena se iskazuje opisno. Kvantitativna procena se se zasniva na statističkim podacima. Ukoliko se statistički podaci ne pripreme na odgovarajući način može se doći do pogrešnih zaključaka, te je neophodno

²⁷ Johnstone, M. K., Gramling, A. A., Rittenberg, E. L.: *Auditing, Risk-Based Approach to Conducting a Quality Audit*, Cengage Learning, USA, 2013., strana 268.

²⁸ Stanišić, M.: *Interna kontrola i revizija*, Op. cit., strana 347.

razumeti problematiku rizika, obaviti odgovarajući broj posmatranja, imati u vidu da se radi o pojednostavljenom stvarnom stanju i slično.

4.2. Određivanje prioriteta rizika

Revizija zasnovana na riziku je usmerena ka najznačajnijim rizicima sa kojima se sučeljava organizacija. Izvršni rukovodilac revizije odgovoran je za razvoj plana. Njegov zadatak je i da prolagođava plan promenama poslovanja u organizaciji, promenama programa, kontrola kao i promenama rizika. „Izvršni rukovodilac revizije uzima u obzir organizacioni okvir za upravljanje rizikom, uključujući korišćenje nivoa sklonosti ka riziku, koji je utvrdilo rukovodstvo – za različite aktivnosti ili delove organizacije.“²⁹ U slučaju da takav sistem ne postoji, rukovodilac revizije koristi sopstveni sud o rizicima. Odavde se može zaključiti da se plan interne revizije zasniva na rizicima organizacije.

Interni revizori treba da odrede prioritete nad kojima će se vršiti revizija. Lista prioriteta koju menadžeri navedu za reviziranje je početni korak u kreiranju plana revizije. Kao što je već napomenuto, najznačajniji za internu reviziju je inherentni rizik, ali naravno posvećuje se pažnja i manjim rizičnim oblastima. Tamo gde su visoki rizici neophodna je detaljnija revizija, te i uveravanje mora biti na visokom nivou. Faktori koji utiču na određivanje prioriteta su sledeći:

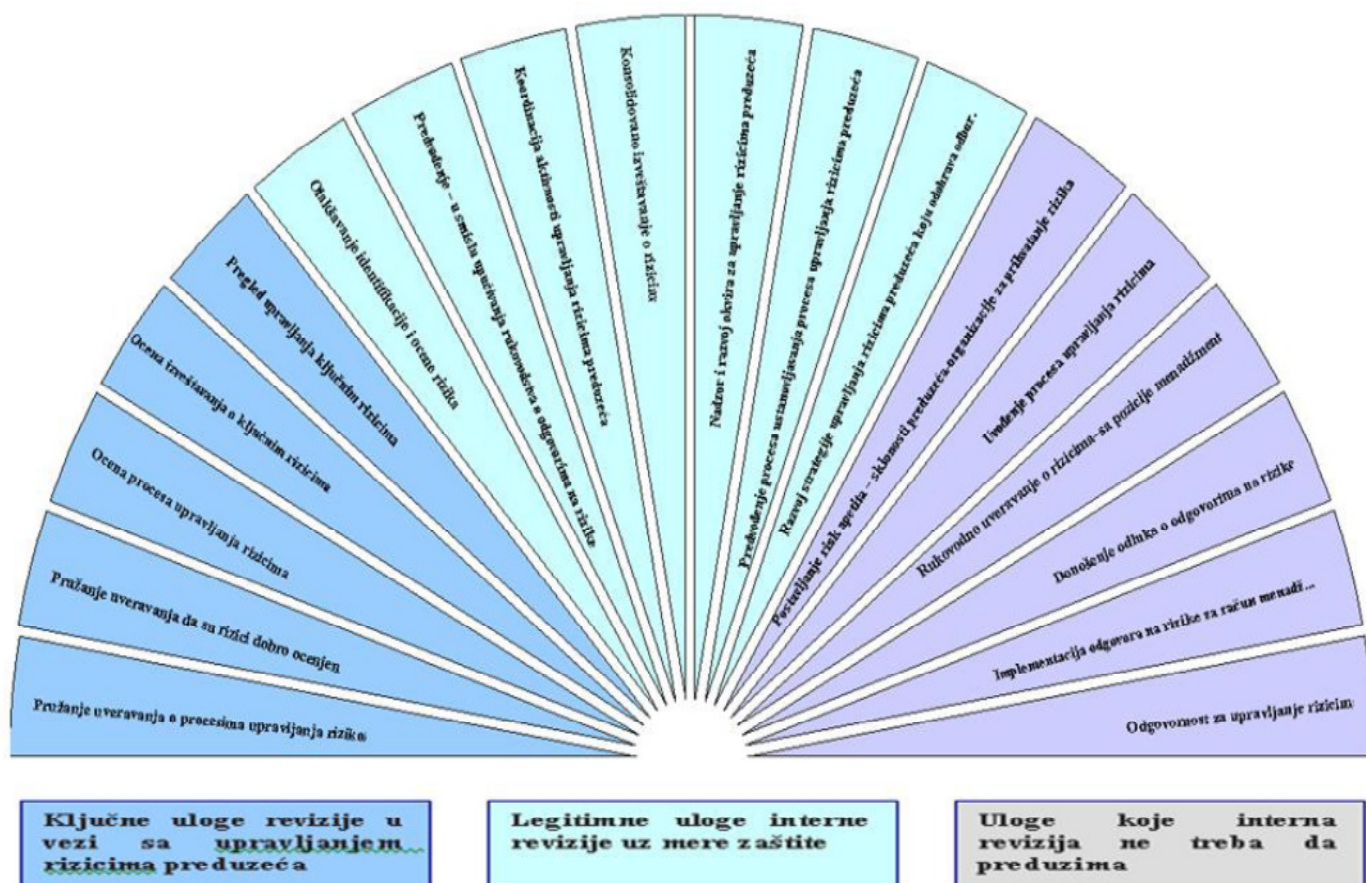
- „relativna vrednost prihoda ili rashoda,
- broj obrađenih transakcija,
- kvalitet i smena zaposlenih,
- relativna značajnost eksternih faktora (partneri, regulativa i slično)
- evaluacija standarda interne kontrole,
- očekivana efektivnost revizije,
- relativno trajanje zadatka revizije,
- vremenski period od poslednje revizije,

²⁹ Udruženje internih revizora Srbije:

http://www.uirs.rs/images/stories/strucneaktivnosti/Uvod%20u%20Standarde%20i%20Standardi_2013.pdf, datum: 10.09.2015.

- nivo uveravanja od strane ostalih nezavisnih lica, na primer eksterne revizije³⁰

Kada se utvrde prioriteti revizije, neophodno je kreirati planove za individualne zadatke. Plan mora da bude efektivan, a što je bolja priprema revizora to će i zadatak biti uspešniji. Međutim, mogu se javiti i problemi koji utiču na planiranje zadatka. Neke od prepreka su: nemogućnost da se revizija obavi u predviđenom vremenskom periodu, izostanak saradnje od strane zaposlenih (prećutkivanje ključnih informacija, nemogućnost pristupa informacijama ili dokumentaciji), neophodan visok nivo tehničkog znanja, promene u stavu menadžmenta, neuočavanje prevara i slično. Nakon planiranja sledi testiranje, evaluacija rezultata i izveštavanje.



Slika 3. Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizicima³¹

³⁰ Griffiths, P.: *Risk-Based Audit*, Gower Publishing, Burlington, 2005., strana 78.

5. Interni revizor kao facilitator u procesu upravljanja rizicima

Cilj ove uloge je da, ako je na primer reč o radionici, interni revizor pomogne grupi da identifikuje što više rizika i da se ustanove procedure za njihovo smanjenje. „Dve ključne uloge u vođenju radionice su:

- da se obezbedi uputstvo i saveti oko procesa identifikacije rizika, kontrola, pretnji i šansi;
- usmeravanje grupe kao bi se postigli početni ciljevi.“³²

Facilitator treba da se pobrine da su svi članovi grupe uključeni u konverzaciju, da su svi upoznati sa vrstama rizika, ali isto tako u slučaju nekog konflikta među učesnicima radionice on je taj koji treba da reši situaciju. Takođe, važno je objasniti inherentni rizik i negativne posledice koje on izaziva u slučaju da procedure nisu efektivne. Neophodno je razjasniti i terminologiju koja je vezana za rizike kao što su izloženost, uticaj, verovatnoća rizika, ublažavanje rizika i slično. Ublažavanje rizika se odnosi na izbor najbolje strategije kada je u pitanju upravljanje rizicima. Podrazumeva kontrolu rizika, smanjenje, zadržavanje, prebacivanje odnosno transfer rizika. Izloženost riziku identifikovana tokom ovih radionica ili kasnije samostalne procene internih revizora, može biti tretirana na četiri pomenuta načina mitigacije.

Važno je naglasiti da facilitator ne bi trebao da navodi članove grupe na odgovore, jer u tom slučaju nema potrebe za grupnom diskusijom jer interni revizor samostalno identifikuje rizike. Pitanja upućena grupi treba da budu koncipirana tako da oni samostalno donose zaključke. Ključ uspešne identifikacije rizika jeste sagledavanje svih faktora koji mogu negativno da utiču na poslovanje, potom sagledavanje veza između tih faktora.

Da bi obavljao ulogu facilitatora interni revizor mora da poseduje širok spektar veština. Nije dovoljno da samo bude dobar revizor i da razume kako da sprovede reviziju. On prvenstveno mora da poznaje ciljeve organizacije, stav organizacije prema rizicima kao i

³¹ Udruženje internih revizora Srbije:

http://www.uirs.rs/images/stories/strucneaktivnosti/Gledi%C5%A1ta%20II_Upravljanje%20rizikom.pdf, datum : 10.09.2015.

³² Griffiths, P.: *Risk-Based Audit*, Op. Cit., strana 58.

strategiju upravljanja rizicima. Interni revizor mora da bude ubedljiv kako u izveštajima tako i na sastancima, te da ponudi adekvatna alternativna rešenja. Potom, neophodno je da poseduje veštinu pregovaranja, da ima dobre komunikacione veštine, sposobnost planiranja, analitike, donošenja odluka, da ima iskustva kada je reč o rizicima i kontrolama, da poznaje informacione tehnologije i slično. Takođe, važno je znati i ko su ključni zaposleni koji bi doprineli cilju ovih radionica.

„Upravni odbor delegira menadžmentu odgovornost za upravljanje i ublažavanje rizika preduzeća“³³, dok interna revizija pomaže menadžmentu kroz savete i preporuke o najvećim rizicima i kontrolama. Poželjno je da menadžment što pre implementira preporuke. Takođe, menadžment treba da podrži internu reviziju kroz neograničen pristup informacijama i zaposlenima. Poželjno je da interna revizija bude u dobrim odnosima sa ostalim delovima organizacije, što se postiže kroz obostrano poverenje. Komunikacija menadžmenta i interne revizije se ogleda kroz diskusije i intervju, izveštaje, uključivanje menadžmenta u izrade plana revizije, razmatranje ciljeva revizije i slično.

„Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom je usmerena na: kontrolisanje i davanje preporuka za minimiziranje rizika u svim organizacionim delovima odnosno poslovnim aktivnostima privrednog subjekta, praćenje ispunjenja preporučenih mera od strane organizacionih delova odnosno ovlašćenih lica u privrednom subjektu, (...), izveštava upravni odbor o riziku, preporučenim merama, itd.“³⁴ Kada je reč o ulozi menadžera u procesu upravljanja rizicima, oni su zaduženi sa definisanje i sprovođenje politike za upravljanje rizikom, imaju odgovornost za promovisanje svesti o rizicima unutar organizacije kao i kreiranje odgovarajućih kontrola. Takođe, procena rizika se vrši na svim nivoima poslovanja. Menadžment je odgovoran za procenu značaja rizika i verovatnoću pojavljivanja rizika. Interna revizija može da pomogne menadžmentu ako nisu upoznati sa ovim aktivnostima.

U cilju boljeg uočavanja rizika i kontrola interni revizori obavljaju sastanke sa menadžerima različitih nivoa. Na ovaj način menadžerima se pruža prilika da bolje razumeju funkciju interne revizije kao i sam proces procene rizika. Procena efektivnosti

³³ Braiotta, L., Gazzaway, JR. R. T., Colson, H. R., Ramamoorti, S.: *The Audit Committee Handbook*, John Wiley&Sons, New Jersey, 2010., strana 227.

³⁴ Barjaktarović, L.: *Upravljanje rizikom*, Op.cit., strana 40.

kontrolnih postupaka i procedura, kao i analiza rizika od strane rukovodstva i zaposlenih se naziva procesom samoocenjivanja. Da bi odredio koji su rizici karakteristični za njegov sektor, menadžer popunjava upitnik o proceni rizika. Upitnik pokriva mnoga pitanja a neka od njih se odnose na promene ili nove programe, ubrzan rast ili značajno povećanje rashoda, promene zaposlenih, promene zakona, primenu novih informacionih tehnologija i slično. Pored navedenog, upitnik se bavi i potencijalnim prevarnim aktivnostima. Menadžer može da navede programe i procese koje želi da budu predmet razmatranja interne revizije, kao i da navede pet najznačajnijih oblasti ili procesa u okviru sektora za koji je on zadužen. Takođe, treba uzeti u obzir i neformalne izvore informacija kao što su razgovori, elektronska pošta, anonimne dojave i slično.

6. Principi interne revizije sa fokusom na rizicima

6.1. Integritet, objektivnost i nezavisnost

Interna revizija je nezavisna funkcija unutar organizacije, odnosno interni revizori mogu svoj rad da obavljaju slobodno i objektivno. “Samostalnost dozvoljava internim revizorima da prikažu pravedne i neosnovane presude neophodne za odgovarajuća pravila revizije”³⁵, dok se objektivnost odnosi na samostalan stav internog revizora pri obavljanju svog posla. Takođe, radi što kvalitetnijeg izveštavanja interni revizori imaju pravo da neograničeno koriste informacije i podatke unutar organizacije.

Mišljene revizora ne sme da bude pod uticajem kako tuđih tako ni sopstvenih interesa. Interni revizor mora da bude nepristrasan i da svaki sukob interesa prijavi odgovarajućem telu kako bi se sprovele potrebne mere. Budući da su interni revizori nezavisni, kada je reč o rizicima upravni odbor ima više poverenja u njihov sud nego u mišljenje menadžmenta. „Ključni faktori, koje treba uzeti u razmatranje kada se opredeljuje uloga interne revizije, su da li aktivnost predstavlja ma kakvu pretnju nezavisnosti i objektivnosti interne revizije

³⁵ Stanišić, M.: *Revizija*, Op. cit., strana 72

i da li je verovatno da će doći do poboljšanja u upravljanju rizikom organizacije, kontrolama i procesu korporativnog upravljanja.“³⁶

6.2. Poverljivost

Kako bi mogao da se posveti analizi rizika interni revizor mora da ima neograničen pristup informacijama i podacima organizacije. Međutim, on je u obavezi da poštuje poverljivost istih, te da ne ih ne otkriva trećim licima. Informacije može otkriti trećim licima samo ukoliko ima izričito ovlašćenje od uprave ili ukoliko postoji zakonska ili profesionalna obaveza da to učini. Poverljivost informacija se štiti kroz dobro formulisane kontrole i politike, a interni revizor je dužan da ih obezbedi.

6.3. Dužna profesionalna pažnja, veštine i kompetentnost

Da bi se lice bavilo internom revizijom neophodno je da bude kompetentno odnosno da poseduje određena znanje iz pomenute oblasti ali isto tako i znanja vezana za rizike (znanje da prepozna rizike i da ih adekvatno oceni, da zna koje su vrste rizika, kako ustanoviti prioritete, kako sprovesti radionice i slično). Ta znanja se stiču kroz opšte obrazovanje, tehničko znanje proisteklo iz studiranja, kroz formalne kurseve, ali isto tako stiču se i iskustvom.

Dužna profesionalna pažnja se odnosi na dužnu profesionalnu brigu, kompetentnost i marljivost internog revizora. Dužna profesionalna briga je zapravo briga revizora o poslu koji obavlja, naravno on ne treba da ide van okvira svog angažmana. To znači da dužna profesionalna briga ne podrazumeva niti garantuje potpunu pouzdanost. Kada je reč o veštinama, od internog revizora se očekuje da održava svoje profesionalno znanje i veštine, te da je u toku sa najnovijim propisima i dostignućima u relevantnoj delatnosti i zakonodavstvu.

³⁶ Udruženje internih revizora Srbije:

http://www.uirs.rs/images/stories/strucneaktivnosti/Gledi%C5%A1ta%20II_Upravljanje%20rizikom.pdf, datum 10.09.2015.

Važno je naglasiti da kada je reč o upravljanju rizicima, revizori i menadžeri dele neka znanja i veštine. To se odnosi na shvatanje korporativnih zahteva, upravljanje projektima, veštine analitike, prepoznavanje da li određeni rizik treba prihvatiti ili izbeći i slično. U slučaju da interni revizor ne poseduje relevantno znanje o upravljanju rizicima ne bi trebao da obavlja posao koji se tiče istih. Isto važi i za obavljanje konsultantskih aktivnosti.

6.4. Planiranje

Plan interne revizije se zasniva na poslovanju organizacije. Da bi blagovremeno i efikasno obavio reviziju, interni revizor planira svoj posao. Na taj način pažnja se posvećuje bitnim oblastima revizije, uočavanju potencijalnih rizika kao i korišćenju veština osoblja. Interni revizor planira reviziju u skladu sa rizicima.

6.5. Sistemi interne kontrole i upravljanja rizikom

„Potreba za upravljanjem rizikom se povećala u mnogim oblastima i pristupi koji se u svakoj koriste reflektuju veštine i interesovanja ljudi uključenih u taj proces, kao i dostupnost relevantnih podataka.“³⁷ Kada je reč o sistemima interne kontrole i upravljanja rizikom, menadžment je zadužen za njihovo utvrđivanje i funkcionisanje, dok interna revizija uočava propuste i predlaže poboljšanja tih sistema. Zadatak internog revizora je da razume okvir upravljanja rizikom i internim kontrolama, da proverí adekvatnost tog okvira, kao i da obavi reviziju zasnovanu na tom riziku.

6.6. Izveštavanje

Na osnovu dobijenih dokaza o reviziji, kroz pažljivu analizu i ocenu zaključaka, interni revizor formira mišljenje i sastavlja izveštaj. Izveštaj sadrži predloge, odnosno korektivne mere određenih internih kontrola kao i ukazivanje na visoke rizike. Cilj izveštavanja je da se na profesionalan način prikaži zapažanja interne revizije, pruži odgovarajuće

³⁷ Leitch, M.: *Intelligent Internal Control and Risk Management*, Gover, England, 2008., strana 15.

uveravanje, odnosno daju saveti u vezi sa poboljšanjem internih kontrola i upravljanja rizicima, da se ukaže na nepotrebne kontrole i ravnotežu između kontrola i rizika.

7. Standardi profesionalne prakse interne revizije koji se odnose na rizike

Budući da se organizacije razlikuju po delatnosti, veličini, strukturi kao i da posluju u različitim zakonskim i kulturnim okruženjima, bilo je neophodno kreirati set pravila koja su primenjiva uprkos svim pomenutim različitostima. “Da bi se uspostavila “pravila igre” svetski Institut internih revizora (IIA- The Institute of Internal Auditors) sa središtem na Floridi, SAD, je 1978. godine objavio prve Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije (The standards for the Professional Practice of Internal Auditing), a druge standarde je izdao 1. januara 2002. godine pod nazivom Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing).”³⁸ Standardi predstavljaju set smernica koje svaki revizor mora da zna i kreirani su tako da se mogu primeniti u svim organizacijama u kojima se obavlja interna revizija. „Svrha Standarda je da:

- opišu osnovna načela koja predstavljaju praksu interne revizije,
- obezbede okvir za obavljanje i promovisanje širokog spektra mogućnosti za dodavanje vrednosti putem interne revizije,
- utvrde osnov za vrednovanje učinka interne revizije,
- unaprede procese i operacije organizacije.”³⁹

³⁸ Stanišić, M.: *Interna kontrola i revizija*, Op. cit., strana 416.

³⁹ Udruženje internih revizora Srbije:

http://www.uirs.rs/images/stories/strucneaktivnosti/Uvod%20u%20Standarde%20i%20Standardi_2013.pdf, datum: 15.09.2015.

7.1. Standardi atributa

1100 Nezavisnost i objektivnost

Nezavisnost internog revizora se ogleda kroz slobodno obavljanje posla, odnosno nezavisno ocenjivanje. To se može postići kroz nezavisnost revizije i njen organizacioni status. Interni revizor ne može obavljati operativne poslove koje će kasnije ispitivati, niti biti potčinjen rukovodiocu čiji rad ocenjuje. Budući da su interni revizori nezavisni, kada je reč o rizicima upravni odbor ima više poverenja u njihov sud nego u mišljenje menadžmenta.

Interni revizor mora da bude objektivan, odnosno da donosi zaključke samostalno, nepristrasno, bez uticaja mišljenja drugih. Pri izvođenju angažmana ne treba praviti nikakve ustupke po pitanju kvaliteta.

1110 Organizaciona nezavisnost

Organizaciona nezavisnost se odnosi na funkcionalno izveštavanje odbora od strane interne revizije. Da bi izveštavanje bilo funkcionalno, odbor treba da odobri Povelju interne revizije kao i plan koji je zasnovan na istoj, potom da primi izveštaj interne revizije, da se bavi pitanjem izbora izvršnog rukovodioca revizije, njegovim razrešenjem i slično.

1200 Stručnost i dužna profesionalna pažnja

Ovaj grupa standarda govori o tome da interna revizija treba da se obavlja sa pažnjom i preciznošću. Stručnost bi trebalo da karakteriše svakog internog revizora. Kako bi revizijski posao bi obavljen pravilno i efikasno, interni revizor bi trebao da poseduje određenja znanja i veštine, disciplinu, moral, kao i da se konstantno usavršava. Takođe, rukovodilac interne revizije treba da savetuje svoje podređene. Potom, neophodno je imati znanje o ključnim rizicima informacionih tehnologija kao i kontrolama.

1210.A2 – Da bi ocenili rizik od prevara, interni revizori moraju da poseduju znanje o toj oblasti, kao i da poznaju način na koji organizacija upravlja njima. Taj nivo stručnosti ipak ne mora da bude visok kao kod osobe kojoj je otkrivanje prevara primarni posao.

1210.A3 – Interni revizori treba da imaju znanje o informacionim tehnologijama kao i rizicima koji su za njih karakteristični.

1220.A3 – Interni revizori treba da budu u stanju da prepoznaju ključne rizike kojima je organizacija izložena. Važno je istaći da ipak ne postoji garancija da će svi značajni rizici biti uočeni.

7.2. Standardi izvođenja interne revizije

2000 Upravljanje aktivnošću interne revizije

Rukovodilac interne revizije treba efikasno da upravlja aktivnostima interne revizije. Aktivnosti se usmeravaju na osnovu politika i procedura. Efikasnost podrazmeva da su planovi zasnovani na proceni rizika, te se na taj način utvrđuju prioritetne aktivnosti interne revizije. Rizik se procenjuje najmanje jednom u toku godine.

2010 Planiranje

Plan interne revizije zasnovan je na proceni rizika, potom sledi određivanje prioriteta revizije koji su u skladu sa ciljevima organizacije.

2010.A1 – „Plan angažmana aktivnosti interne revizije mora da se zasniva na dokumentovanoj proceni rizika, koji se vrši bar jednom godišnje.“⁴⁰

2010.C1 – Izvršni rukovodilac revizije je osoba koja donosi odluku da li određeni konsalting angažman treba prihvatiti ili ne. Ta odluka zavisi od doprinosa koji taj angažman nosi, odnosno da li utiče na unapređenje upravljanja rizicima, da li kroz njega interna revizija dodaje vrednost organizaciji i slično.

2060 Izveštavanje

Rukovodilac revizije periodično izveštava viši menadžment o aktivnostima interne revizije, obrađuju se pitanja rizika i kontrola. Akcenat je i na riziku od prevara. U dogovoru sa menadžmentom formira se dinamika i sadržaj izveštaja.

2100 Priroda posla

Interna revizija kroz disciplinovan i sistematičan pristup treba da pomogne organizaciji kroz identifikovanje ključnih rizika kao i obezbeđivanje odgovarajućih kontrola.

⁴⁰ Ibidem, datum 15.09.2015.

2120 Upravljanje rizikom

Interna revizija ocenjuje efektivnost i doprinosi unapređenju procesa upravljanja rizikom. Upravljanje rizikom je efektivno ako su ciljevi organizacije usklađeni, ako si identifikovani i ocenjeni ključni rizici, ako je adekvatno reagovano na rizike i ako su relevantne informacije o rizicima zabeležene i saopštene. Ovaj proces se nadgleda kroz posebne aktivnosti menadžmenta, u okviru tekućih aktivnosti ili u kombinaciji ova dva načina.

2120.A1 – „Aktivnost interne revizije mora da ocenjuje izloženost riziku koji je povezan s korporativnim upravljanjem, poslovanjem i informacionim sistemima.

2120.A2 – Aktivnost interne revizije mora da ocenjuje mogućnost pojave prevara i načina na koji se u organizaciji upravlja rizikom od prevara.

2120.C1 – Tokom konsalting angažmana, interni revizori moraju da razmotre rizike shodno ciljevima angažmana i da budu spremni da uoče postojanje drugih značajnih rizika.

2120.C2 – Interni revizori moraju da inkorporiraju saznanja o rizicima, stečena tokom konsalting angažmana, u svoju ocenu procesa upravljanja rizikom u organizaciji.

2120.C3 – Kada pomažu rukovodstvu u uspostavljanju ili unapređenju procesa upravljanja rizikom, interni revizori moraju da se uzdrže od preuzimanja bilo kakve rukovodne odgovornosti za upravljanje rizikom.“⁴¹

2200 Planiranje angažovanja

Plan svake pojedinačne revizije se sastavlja u pisanom obliku. On uključuje delokrug i ciljeve interne revizije, kao i vremenske rokove i alokaciju resursa. Delokrug i ciljevi interne revizije se formiraju na osnovu ocene rizika aktivnosti koja je predmet reviziranja. Program rada mora da bude odobren pre njegove implementacije.

2210.A1 – Ciljevi aktivnosti revizije moraju da reflektuju rezultate pomenutih ocena. Interni revizori vrše preliminarnu ocenu rizika.

2210.A2 – „Kada utvrđuju ciljeve angažmana, interni revizori moraju da uzmu u obzir verovatnoću pojave značajnih grešaka, prevare, neusaglašenosti i ostalih izloženosti riziku.“⁴²

⁴¹ Ibidem, datum 15.09.2015.

2500 Praćenje napretka

Interni revizor nadgleda menadžment povodom implementacije preporuka datih u izveštaju. On mora da bude siguran da menadžment prihvata preporuke, ili prihvata rizik odnosno ne prihvata te preporuke.

2600 Izveštavanje o prihvaćenom riziku

U koliko menadžment prihvati rizik, a interni revizor i dalje smatra da je neprihvatljiv, interni revizor treba da se obrati upravnom odboru kako bi se situacija rešila. Izvršni rukovodilac revizije ne snosi odgovornost za dalje rešavanje tog rizika.

8. Interna kontrola

Interna kontrola se može definisati kao „sistem ustanovljen od strane vladinog tela/menadžmenta koji pomaže i osigurava da se dostignu ključni finansijski, operativni i regulatornih poslovni ciljevi“⁴³. Interna kontrola utiče na sve aspekte organizacije, uključujući ljude, procese i tehnologiju. Od nje se očekuje racionalno osiguranje, svakako ne apsolutno. „U maju 2013. godine COSO je unapredio Internu kontrolu – Integrirani Okvir uzimajući u obzir promene u poslovnom okruženju i operacijama u proteklih 20 godina.“⁴⁴

Interna kontrola je od velikog značaja kako za menadžment organizacije tako i za internu reviziju. Za internog revizora kontrola je bitna u pogledu određivanja pravca njegovog istraživanja. Takođe, interna revizija doprinosi kvalitetu internih kontrola. Pored toga, interna kontrola obezbeđuje pouzadnost podataka koji su menadžerima potrebni za donošenje odluka i kreiranje politike preduzeća, te samim tim utiče na sprečavanje pronevera, zloupotreba i grešaka u toku obavljanja posla. „Sistem interne kontrole preduzeća se sastoji od skupa specifičnih politika i procedura koje su tako koncipirane da

⁴² Ibidem, datum 15.09.2015.

⁴³ Audit Subcommittee task force, *Internal Audit Guide*, Op. cit., poglavlje 5., strana 1.

⁴⁴ Ibidem, poglavlje 5., strana 1.

se menadžmentu pruži razumno uveravanje da će kratkoročni i dugoročni ciljevi koje on smatra bitnim za preduzeće, biti ispunjeni.“⁴⁵

Kada je reč o ciljevima organizacije, oni se mogu podeliti na efikasno poslovanje, realno i pouzdano finansijsko izveštavanje i usklađenost. Efikasno poslovanje podrazumeva da se kroz interne kontrole spreče gubitci, neracionalna trošenja, odnosno da se obezbede adekvatni uslovi za uspešno poslovanje. Realno i pouzdano finansijsko izveštavanje govori o tome da interna kontrola kroz svoje aktivnosti treba da obezbedi realnu sliku poslovanja, svaka promena nastala u poslovanju mora da se dokumentuje i adekvatno prikaže u knjigovodstvu. Treći cilj predstavlja brigu internih kontrola o usklađenosti poslovanja sa zakonom, propisima, standardima, procedurama i slično.

Interne kontrole se dele na administrativne i računovodstvene. Administrativne kontrole treba da obezbede efikasno poslovanje, te da se poslovanje odvija u skladu sa politikom organizacije. One zapravo se odnose na „funkcionisanje poslovnog sistema u neračunovodstvenim područjima: poštovanje pozitivnih zakonskih propisa, poštovanje statuta, poštovanje pravilnika, poslovanje po odlukama organa upravljanja, područje prava zaposlenih“⁴⁶ i slično. Računovodstvene kontrole podrazumevaju zaštitu sredstava kao i uveravanje da je računovodstveni sistem pouzdan. One sprečavaju nezakonite, nepravilne i nemoralne postupke koji mogu da ugroze poslovanje. Ovaj vid kontrole sprovede lica koja su zaposlena u računovodstvu i računovodstvena kontrola je sastavni deo njihovog posla.

Važno je naglasiti da interne kontrole nisu posebna aktivnost u preduzeću, već su sastavni deo radne obaveze svakog zaposlenog, on istovremeno radi svoj posao i sprovodi kontrolu. Drugim rečima, interne kontrole su uključene u sve radne procese. Naravno, u njihovom kreiranju učestvuju menadžment i interni revizor. Kako bi kontrole bile efikasne menadžment mora da preduzme određene mere, a one se ogledaju kroz:

- „osposobljavanje saradnika za sprovođenje tekućih kontrola,
- usmeravanje saradnika pri sprovođenju tekuće kontrole,
- ocenjivanje saradnika na poslovima unapređenja i funkcionisanja kontrole,
- podsticanje i usavršavanje saradnika iz oblasti tekuće kontrole,

⁴⁵ Stanišić, M.: *Revizija*, Op. cit., strana 48.

⁴⁶ Ibidem, strana 49.

- organizovanje pouzdane interne revizije koja će ispitivati rad interne kontrole“⁴⁷

8.1. Struktura interne kontrole

Interna kontrola obuhvata pet komponenti a to su: kontrolno okruženje, ocena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije, kao i poslednja aktivnost praćenja, odnosno monitoring.

Kontrolno okruženje predstavlja temelj preostalim komponentama, obezbeđujući disciplinu i strukturu. Taj temelj se sastoji od standarda, procesa i struktura i on je nosilac aktivnosti interne kontrole u organizaciji. „Kontrolno okruženje je pod uticajem različitih internih i eksternih faktora, uključujući istoriju subjekta, vrednosti, tržište, kao i konkurentnu i regulatornu sredinu.“⁴⁸ Takođe tu spadaju i integritet i etičke vrednosti, organizaciona struktura, zahtevanje stručnosti, filozofija i stil poslovanja uprave, davanje ovlašćenja i zadataka, politike i praksa ljudskih resursa.

Ocena rizika obuhvata sve rizike kojima je izložena organizacija. Rizici se stalno procenjuju, na svim nivoima unutar organizacije. Neki rizici se mogu kontrolisati a neki ne mogu. Prilikom procene i ocenjivanja ustanovljava se koji će se rizici prihvatiti a koji neće, odnosno da li će se poslovne aktivnosti smanjiti delimično ili potpuno zbog određenih rizika. ”Efektivna procena rizika navodi i merljive i nemerljive aspekte rizika i ocenjuje troškove kontrole naspram koristi koju pružaju.”⁴⁹

Kontrolne aktivnosti se odnose na preglede, poređenja, analize podataka, kako iz ranijih perioda tako i iz trenutnih. Kontrole se mogu podeliti na opšte i aplikativne. Opšte podrazumevaju, na primer, kupovinu, održavanje i bezbednost softvera, dok je fokus kod aplikativnih na pojedinačnim aplikacijama (obrada podataka, autorizacija i slično).

⁴⁷ Vitorović, B., Andrić, M.: *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996., strana 44.

⁴⁸ PwC under the direction of the COSO Board (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), *Internal Control – Integrated Framework*, American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 2012., strana 32.

⁴⁹ Ibidem, strana 20.

Bitan deo kontrolnih aktivnosti jesu informacije i komunikacija. „U kombinaciji sa drugim komponentama, informacije i komunikacija podržavaju postizanje ciljeva subjekta, uključujući ciljeve relevantne za interno i eksterno izveštavanje.“⁵⁰ Komunikacija može biti formalna i neformalna. Na kontrolne aktivnosti utiče i izvor informacija kao i blagovremenost dostavljanja istih. Informativni sistem treba da bude fleksibilan, odnosno u koraku sa promenama kroz koje prolazi organizacija. Na osnovu informacija koje dolaze od spoljnih izvora menadžment treba da uoči slabosti kontrolnih aktivnosti.

Monitoring je proces nadgledanja efektivnosti internih kontrola. Ako se dobro i stalno obavlja moguće je na vreme uočiti propuste internih kontrola. Ako se ustanovi da postoje propusti kod internih kontrola neophodno je o tome obavestiti upravu i više rukovodstvo.

Tabela 2. Struktura interne kontrole⁵¹

Komponente	Opis komponente	Dalja podela
Kontorlno okruženje	Aktivnosti, politike i postupci koji odražavaju odnos najviše rukovodne strukture, direktora i vlasnika preduzeća vezano za kontrole i njihov značaj.	Podkomponente kontrolnog okruženja: -integritet i etičke vrednosti, -privrženost kompetentnosti, -filozofija i stil rada uprave, -organizaciona struktura, -upravni odbor ili revizorska komisija, -dodela/raspodela, ovlašćenja/nadležnosti i odgovornosti, -kadrovska i poslovna politika.
Procena rizika od strane uprave	Identifikacija i analiza rizika relevantnih za pripremu	Izjave uprave koje moraju biti zadovoljene: -postojanje i pojava,

⁵⁰ PwC under the direction of the COSO Board (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), *Internal Control – Integrated Framework*, Op. cit., strana 106.

⁵¹ Stanišić, M.: *Revizija*, Op. cit., strana 51., prema: Rick Hayers, Arnold Schilder, Roger Dassen, Philip Walage, *Principles of Auditing, An international perspective*, McGraw-Hill Company, 1999.

	finansijskih izveštaja u skladu sa GAAP-om.	-kompletnost, -vrednovanje i pojave, -prava i obaveze, -prezentacija i objavljivanje.
Računovodstveni informacioni Komunikacioni sistemi	Metode koje se koriste za identifikovanje, sakupljanje/sastavljanje, klasifikovanje, evidentiranje i izveštavanje o transakcijama preduzeća i održavanje odgovornosti prema za njih vezanim sredstvima/imovini.	Cijevi revizije moraju biti Zadovoljeni vezano za transakcije: -postojanje, -kompletnost, -tačnost, -klasifikacija, -vremenski raspored knjiženje i sumiranje
Kontrolne aktivnosti	Politike i procedure koje je ustanovila uprava da bi postigla svoje ciljeve za finansijsko izveštavanje.	Kategorije kontrolnih aktivnosti: -adekvatno razdvajanje dužnosti, -pravilno odobravanje transakcija i aktivnosti, -adekvatna dokumentacija i evidencije, -fizička kontrola sredstava i evidencija, -nezavisne provjere uspjeha funkcionisanja.
Praćenje	Stalna i povremena procjena efikasnosti organizacije i provođenja sistema interne kontrole koju vrši uprava, kako bi utvrdila, da li ona funkcioniše kako je predviđeno i da bi bila, po potrebi modifikovana radi, boljeg funkcionisanja.	Nije primjenjiva

8.2. Propusti internih kontrola

Kako bi ciljevi organizacije bili ostvareni neophodno je prihvatiti određene rizike. Tu odgovornost snosi menadžment, te nakon prihvatanja rizika ublažava iste kroz upotrebu internih kontrola. Na osnovu identifikovanja i procjene rizika menadžment je u mogućnosti

da uoči propuste u sistemu internih kontrola, te da ih poboljša. Interni revizori na sastancima sa menadžmentom razmatraju upravo te rizike kako bi ustanovili koji programi nose najviši rizik, a kasnije njih prve obrađivali u procesu interne revizije. Propusti se mogu javiti usled neodgovarajućih kontrola, nepotpunih i opcionalnih kontrola, sukoba interesa, zloupotrebe sredstava usled neovlašćenog pristupa istim, nedovoljno obučenog osoblja samim tim nerazumevanja zašto su određene kontrole neophodne i slično. Slabosti internih kontrola najčešće se ogledaju kroz rutinsko obavljanje posla, nedovoljnu informisanost o zakonima i procedurama, dezinformacije o odgovornosti oko određenog procesa, ne znanje i neadekvatnu obučenost zaposlenih, vremenske rokove, nedostatak resursa, teško prilagođavanje na promene i slično.

8.3. COSO okvir

Prvi COSO okvir, pod nazivom „Interna kontrola-Integrisani okvir“, kreiran je 1992. godine od strane COSO⁵² organizacije. „COSO okvir je moćan alat jer omogućava organizaciji da se fokusira na ključne strukture, vrednosti i procese koji zajedno čine koncept interne kontrole, daleko izvan uskog finansijskog fokusa što je ranije bilo slučaj.“⁵³ Prema COSO kriterijumima interna kontrola je dizajnirana tako da obezbedi racionalno osiguranje sledeće tri kategorije:

- „izveštavanje,
- usklađenost sa zakonom,
- operacije“⁵⁴.

Prva kategorija se odnosi na interno i eksterno, finansijsko i nefinansijsko, izveštavanje. Druga podrazumeva poštovanje zakona i regulativa koji se odnose na određenu organizaciju, kao i kažnjavanje svakog nepridržavanja. To može da rezultira penalima, novčanim kaznama kao i negativnim uticajem na reputaciju organizacije. Operacije, treća kategorija, tiče se osnovnih poslovnih ciljeva, performansi, profitabilnosti i upotrebe resursa.

⁵² Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Komitet sponzorskih organizacija Tradeway komisije

⁵³ Pickett, K. H. S.: *The Internal Auditing Handbook*, Wiley, United Kingdom, 2010.,strana 264.

⁵⁴ Audit Subcommittee task force, *Internal Audit Guide*, Op. cit., poglavlje 5., strana 1.

U sklopu COSO okvira nalazi se i COSO kocka koja na slikovit način prikazuje ocenu dizajna i efektivnosti internih kontrola. U okviru kocke nalazi se pomenutih pet komponenata interne kontrole. Kontrole u sklopu ovih pet komponenata u potpunosti obezbeđuju okvir Interne kontrole, naravno pod uslovom da su efektivne.

„U maju 2013. godine COSO je unapredio Internu kontrolu – Integrisani Okvir uzimajući u obzir promene u poslovnom okruženju i operacijama u proteklih 20 godina.“⁵⁵ „Okvir 2013 objedinjuje sedamnaest principa koje podržavaju ovih pet komponenata“⁵⁶ Kako bi interne kontrole bile efektivne Okvir 2013 zahteva da pomenute komponente zajedno sa sedamnaest principa postoje i da funkcionišu. Viši menadžment treba da utvrdi do koje mere relevantni principi postoje i funkcionišu.

U februaru 2014. godine COSO organizacija je objavila novi dokument pod nazivom „Poboljšanje organizacionih performansi i upravljanja: Kako COSO okvir može da pomogne, dizajniran tako da prikaže kako okvir za upravljanje rizicima preduzeća (ERM) i okvir internih kontrola mogu da doprinesu povećanju organizacionih performansi i upravljanja u cilju održivog uspeha“⁵⁷. Fokus je na tome kako se uz pomoć okvira mogu poboljšati performanse i upravljanje u organizaciji.

8.4. ERM okvir

Kako bi kreirao efektivne interne kontrole, interni revizor mora dobro da razume celokupno COSO okruženje. Međutim, COSO okvir se fokusira na rizike unutar procesa. Iz tog razloga bilo je neophodno kreirati okvir koji će obezbediti procenu rizika u celokupnoj organizaciji. COSO organizacija u saradnji sa ostalim kompanijama 2003. godine objavila je Okvir za upravljanje rizicima preduzeća, na engleskom jeziku - Enterprise Risk Management framework- , odakle potiče skraćenica ERM. Okvir je stupio na snagu 2004. godine.

⁵⁵ Ibidem, strana 1.

⁵⁶ Ibidem, strana 1.

⁵⁷ COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: <http://www.coso.org>, datum 01.06.2014.

Od februara 2015. COSO organizacija radi na dopuni ERM okvira sa ciljem njegove primene u kompleksnim poslovnim okruženjima širom sveta. Cilj je da se kreira alat koji će omogućiti menadžerima efikasnije upravljanje rizicima.

„ERM nije jedan događaj ili situacija, već niz akcija koje pokrivaju širok spektar aktivnosti subjekta.“⁵⁸ Zaposleni na svim nivoima utiču na ERM, te da bi upravljanje rizicima bilo efektivno svi moraju da razumeju značaj okvira. Naravno, uz pomoć ovog okvira, interni revizori mogu da obezbede razumno uveravanje kada je reč o njihovim izveštavanju, ne apsolutno. Važno je naglasiti da je COSO okvir zapravo okvir fokusiran na interne kontrole, dok je ERM okvir zasnovan na proceni rizika. „Organizacija će koristiti ERM kako bi razumela i upravljala rizicima koji na nju utiču i dolaze iz eksternog okruženja, dok će COSO okvir biti korišten za razumevanje i upravljanje kontrolama koje su neizostavni deo internih operacija organizacije.“⁵⁹

Kako što je već napomenuto, upravljanje rizicima mora da bude u skladu sa strateškim ciljevima kompanije. Kada se ustanove ciljevi, pristupa se oceni rizika i njihovoj evaluaciji. Ocena rizika obuhvata analizu rizika, identifikovanje rizika, opis rizika i procenu rizika. Opis rizika sledi nakon identifikacije istog i tu se kroz tabelu prikazuju najznačajnije karakteristike rizika. Tabela može da sadrži informacije o vrsti rizika, detalje o samom događaju, njegovoj veličini, zatim informacije o uticaju i verovatnoći rizika, preporuke za smanjenje rizika i slično. Nakon evaluacije sledi izveštavanje o rizicima, gde se ukazuje na pretnje i šanse. Sledeće faze su tretiranje rizika, izveštavanje o rezidualnom riziku i monitoring. Monitoring treba da ustanovi:

- „da li su mere usvojene i da li su rezultirale onako kako je planirano,
- da su li procedure usvojene i informacije sakupljene kako bi ocena rizika adekvatna,
- da li bi unapređenje znanja pomoglo da se donesu bolje odluke, kao i koje lekcije bi trebalo naučiti za buduće ocene i upravljanje rizicima“⁶⁰.

⁵⁸ Moeller, R. R.: *Bink's Modern Internal Audit*, John Wiley&Sons, New Jersey, 2005., strana 109.

⁵⁹ Ibidem, strana 117.

⁶⁰ The Institute of Risk Management: *A Risk Management standard*, IRM, 2002., strana 11.



Slika 4. COSO ERM okvir⁶¹

9. Samoocjenjivanje interne kontrole

9.1. Definisanje samoocjenjivanja interne kontrole

„Samoocjenjivanje interne kontrole (*Control self-assessment CSA*) je tehnika koja omogućava menadžerima i radnim timovima direktno uključenim u poslovne jedinice, funkcije ili procese da učestvuju u proceni upravljanja organizacionim rizicima i kontrolnim procesima.“⁶² Svaka organizacija ima sebi svojstven način na koji sprovodi

⁶¹ <http://upravljanjerizicima.com/static/img/image004.png>, datum: 25.09.2015.

⁶² The institute of Internal Auditors: <https://na.theiia.org/training/courses/Pages/Control-Self-assessment-An-Introduction.aspx>, datum: 25.09.2015.

samoocenjivanje interne kontrole. Cilj ove aktivnosti jeste da se identifikuju rizici i procene kontrole koje umanjiju te rizike, da se razviju akcioni planovi za smanjenje rizika na prihvatljiv nivo i da se utvrdi verovatnoća ostvarenja poslovnih ciljeva. „Program samoocenjivanja interne kontrole bi trebao da poveća pokrivenost procene kontrolnih procesa organizacije i poboljša kvalitet korektivnih mera, i dr.“⁶³

Samoocenjivanje interne kontrole može da se primeni na nivou projekta, procesa, poslovnih jedinica i slično. Poželjno je da se ova procena primeni u celokupnoj organizaciji. „Departmani bi trebalo da vrše samoocenjivanje interne kontrole regularno, sa frekventnošću u zavisnosti od rezultata početnog samoocenjivanja, promene ključnih zaposlenih ili operacija.“⁶⁴ Samoocenjivanje interne kontrole može se sprovesti kroz radionicu, upitnike i slično.

Učesnici u ovom procesu su zaposleni u organizaciji, odnosno formiraju se radni timovi koji su najbolje upoznati sa određenim poslom. Postoji tradicionalni i noviji pristup kada je reč o odgovornosti oko internih kontrola. Kod tradicionalnog pristupa interna revizija procenjuje da li su kontrole adekvatne i da li se efikasno upravlja rizicima, dok su kod novijeg pristupa za to zaduženi radni timovi. Menadžeri su odgovorni za interne kontrole, dok je interni revizior zapravo facilitator u procesu samoocenjivanja interne kontrole i on na osnovu svoje stručnosti i iskustva usmerava menadžment i radne timove koji učestvuju u ovim radionicama. Takođe, kod tradicionalnog pristupa izveštavanje o kontrolama je zadatak interne revizije, dok kod novog pristupa izveštaj sastavljaju radni timovi. Iako izveštaj sastavljaju radni timovi tokom radionica, može se dogoditi da interni revizor doda određene komentare. Pored navedenog, proces samoocenjivanja interne kontrole se fokusira na poslovne ciljeve menadžmenta a ne na ciljeve internih kontrola koji su definisani od strane interne revizije. Ovo dovodi do veće zainteresovanosti menadžmenta i radnih timova za proces samoocenjivanja kontrole, iako neki stručnjaci tvrde da ne bi trebalo da postoji razlika između ovih ciljeva.

⁶³ S. Rao Vallabhaneni, Wiley CIA Exam Review, *Internal Audit Activity's Role In Governance*, Risk and Control, John Wiley&Sons, 2005. strana 118.

⁶⁴ Western Illinois University-Office of Internal Auditing, *Control Self-Assessment*: http://www.wiu.edu/internal_auditing/pdf/Control%20Self%20Assessment.pdf, datum : 25.09.2015.

Tabela 3. Odgovornosti vezane za interne kontrole⁶⁵

Odgovornosti	Tradicionalni pristup	Samoocenjivanje interne kontrole (noviji pristup)
Postavljanje poslovnih ciljeva	Menadžment	Menadžment
Procena rizika	Menadžment	Menadžment
Adekvatnost internih kontrola	Menadžment	Menadžment
Evaluacija rizika i kontrola	Revizori	Radni timovi
Izveštavanje	Revizori	Radni timovi
Validiranje evaluacije rizika i kontrola	Revizori	Revizori
Čiji se ciljevi koriste	Ciljevi revizije	Ciljevi menadžmenta

9.2. Prednosti i mane samoocenjivanja interne kontrole

9.2.1. Prednosti

Samoocenjivanje interne kontrole pomaže zaposlenima da bolje razumeju kontrole i rizike. Kroz učestvovanje u radionicama oni uče kako da analiziraju i izveštavaju o internim kontrolama, te na taj način doprinesu poboljšanju kontrola u celokupnoj organizaciji. Budući da učesnici ove aktivnosti imaju i rezultate rada, korektivne mere koje treba preduzeti su mnogo efektivnije nego kod tradicionalnog pristupa gde nije izvesno da li će ih menadžment implementirati. „Interni revizori mogu da iskoriste programe samoocenjivanja interne kontrole za prikupljanje relevantnih informacija u vezi sa rizicima

⁶⁵ Hubbard, L., CIA, CPA, CCSA: *Control Self-Assessment: A Practical Guide*, The Institute of Internal Auditors, Florida, 2005., strana 5.

i kontrolama, za fokusiranje plana revizije na ključne rizike, te za uspostavljanje veće saradnje sa menadžerima i radnim timovima.”⁶⁶

Takođe, prednost samoocenjivanja interne kontrole je i u poboljšanju komunikacije između zaposlenih, jer u radionicama učestvuju ljudi sa raznih organizacionih nivoa, iz različitih departmana, lokacija i slično. Učestvovanjem u ovakvoj aktivnosti zaposleni uče i postaju iskusniji po pitanju procene rizika i relevantnih kontrola, te na taj način uspešnije ostvaruju svoje zadatke. „Samoocenjivanje interne kontrole poboljšava kontrolno okruženje organizacije kroz sledeće:

- Povećava svest o organizacionim ciljevima i o ulozi interne kontrole u ostvarivanju ciljeva
- Motiviše zaposlene da pažljivo dizajniraju i implementiraju kontrolne procese i kontinuirano poboljšavaju operativne kontrolne procese“⁶⁷

9.2.2. Nedostaci

Postoje i određene poteškoće kada je reč o primeni samoocenjivanja interne kontrole. Prvenstveno to se odnosi na adaptaciju organizacije na promene, što može biti prilično spor proces. Menadžment često nije saglasan sa raspodelom odgovornosti, odnosno ne podržavaju stav da zaposleni budu odgovorni za kontrole i izveštavanje o istim, već smatraju da bi to trebali da rade interni revizori. Takođe, prilikom održavanja radionica mogu da procure i neke neželjene informacije koje izlažu organizaciju određenim rizicima. U tim slučajevima facilitator radionice treba da odluči da li radionicu treba nastaviti ili ne. Dešava se i da interni revizor nije dovoljno iskusan ili stručan kako facilitator. Postavlja se i pitanje da li interni revizor treba da bude facilitator radionica ili sve treba u potpunosti da se prepusti radnim timovima.

Neiskrenost zaposlenih prilikom diskusija takođe može da naruši kvalitet radionice. Neki smatraju da je nepoželjno da menadžment radnog tima prisustvuje radionicama, jer je cilj da se prikupe istiniti podaci. Ukoliko menadžment ipak prisustvuje radionicama trebalo bi da se pristupi anonimnom glasanju.

⁶⁶ Vallabhaneni, S. R., Wiley CIA Exam Review, *Internal Audit Activity's Role In Governance*, strana 116.

⁶⁷ Hubbard, L., CIA, CPA, CCSA: *Control Self-Assesment: A Practical Guide*, Op. cit., strana 7.

Ukoliko interni revizor ne integriše samoocenjivanje interne kontrole u organizaciju na pravi način, samoocenjivanje može postati neželjni alat i samim tim dovesti revizora u nezgodnu situaciju. Formati samoocenjivanja interne kontrole mogu biti različiti, negde se primenjuju radionice negde ispitivanja, dok neke organizacije kombinuju više formata. „Korišćenje alata za samoocenjivanje interne kontrole može da pomogne departmanima da identifikuju potencijalne slabosti, neusklađenosti, i/ili šanse da unaprede procese.“⁶⁸

Na efektivnost samoocenjivanja interne kontrole može uticati i izbor okvira za kategorizaciju kontrola i rizika. Neki timovi primenjuju standardne okvire, kao što je COSO, dok neki ne primenjuju okvir već se oslanjaju na svoje iskustvo i veštine kao veštine facilitatora.

10. Formati samoocenjivanja interne kontrole

Postoje tri osnovna formata samoocenjivanja interne kontrole, a to su radionice, ispitivanja u vidu upitnika i analize kreirane od strane menadžmenta. Izbor formata zavisi od mnogih faktora, kao na primer prirode posla, stručnosti i iskustva internog revizora kao i izvodljivosti i održivosti plana samoocenjivanja a da se pri tome ne ugrozi revizorski plan, troškova, stava i podrške menadžmenta, stava revizora prema funkcionalnosti formata i slično. Takođe, izbor formata zavisi i od dosadašnjeg rada interne revizije, da li je to tradicionalni ili pak kontinuirani pristup. „Iskusni tim revizora za samoocenjivanje interne kontrole će brzo ubaciti različite pristupe u svoju listu dostupnih alata i tehnika i primeniti odgovarajući pristup u zavisnosti od date situacije.“⁶⁹

Kada je reč o samoj primeni samoocenjivanja interne kontrole ono može da se koristi pri proceni rizika, na osnovu koje se kasnije formira godišnji plan interne revizije; zatim kod kompleksnih poslovnih procesa koji zahvataju više departmana; kreiranju liste kontrolnih ciljeva menadžmenta; pri proceni opšteg kontrolnog okruženja organizacije; sagledavanju

⁶⁸ Western Illinois University-Office of Internal Auditing, *Control Self-Assessment*: http://www.wiu.edu/internal_auditing/pdf/Control%20Self%20Assessment.pdf, datum: 25.09.2015.

⁶⁹ Hubbard, L., CIA, CPA, CCSA: *Control Self-Assessment: A Practical Guide*, Op. cit., strana 14.

pozitivnih i negativnih faktora koji utiču na ostvarenje operativnih zadataka zaposlenih i slično.

10.1. Radionice

Radionice predstavljaju sastanak manje grupe zaposlenih gde je cilj procena rizika i kontrola određenog procesa. Grupu čini od šest do petnaest učesnika, jedan interni revizor u ulozi facilitatora radionice i drugi revizor koji beleži informacije. Radionice se razlikuju po veličini, vrsti, trajanju i slično. „Svrha radionice je identifikacija i procena adekvatnosti kontrola i rizika za određeni cilj, proces ili departman.“⁷⁰ Radionice su najpopularniji format samoocenjivanja interne kontrole. Dokumentacija koju je neophodno pripremiti pre početka radionice treba da obuhvata sledeće:

- „zadatke poslovne jedinice,
- rizike i relevantne kontrole,
- ključne transakcije i kontrole,
- kao da naglasi da su (...) rezultati testiranja kontrola u vezi sa ključnim procesima i transakcijama“⁷¹.

Postoji pet osnovnih formata radionica kada je reč o samoocenjivanju interne kontrole: radionice sa fokusom na ciljevima, radionice sa fokusom na rizicima, radionice fokusirane na kontrole, radionice sa fokusom na procesima i departmantski ili situacioni pristup.

10.1.1. Radionice sa fokusom na ciljevima

Ovaj format samoocenjivanja interne kontrole kreće sa ustanovljavanjem cilja koji treba da obezbede kontrole, potom identifikovanjem postojećih kontrola kako bi se utvrdilo da li su efektivne odnosno da li je rezidualni rizik sveden na minimum. Ova forma radionica je odlična za organizacije koje već imaju uspešno implementirane kontrolne okvire koji su deo svakodnevnog posla zaposlenih. U ovakvim organizacijama svaki njen deo vrši sebi

⁷⁰ Ibidem, strana 37.

⁷¹ Biene-Hershey, M. E.: *Integrity and Control in Information Systems*, Springer Science+Business Media, New York, 2013., strana 7.

svojstvenu procenu rizika i dizajnira kontrole za smanjenje tih rizika. Međutim, za organizacije u kojima procene rizika nisu adekvatne radionice sa fokusom na ciljevima nisu odgovarajuće.

10.1.2. Radionice sa fokusom na rizicima

Radionice sa fokusom na rizicima obezbeđuju detaljnu analizu rizika i kontrola i kao takav ovaj format je prilično popularan kod menadžmenta. „Cilj radionice je da se ustanovi značajan rezidualni rizik.“⁷² Radionice kreću sa identifikovanjem ciljeva, potom svih rizika koji bi mogli da spreče ostvarenje tih ciljeva, zatim identifikovanjem kontrolnih aktivnosti za smanjenje ključnih rizika i na kraju pažnja se posvećuje rezidualnom riziku.

Razlika između radionica koje su fokusirane na ciljeve i radionica koje su fokusirane na rizike ogleda se u tome što kod fokusa na ciljevima prvo se procenjuju kontrole pa rizici, dok kod fokusa na rizicima prvo se identifikuju rizici pa kontrole. Prednost radionica sa fokusom na rizicima u odnosu na druge formate je u sagledavanju svih mogućih rizika. Ovaj format je nepoželjan u slučaju da organizacija već ima uspešno implementiran COSO okvir, te budući da su koraci koji bi se odrađivali na radionicama već sprovedeni radio bi se dupli posao.

10.1.3. Radionice fokusirane na kontrole

Osnovna karakteristika radionica sa fokusom na kontrolama je identifikacija ključnih rizika i kontrola od strane internog revizora kao facilitatora, pre nego što počne sama radionica. Ta faza predstavlja planiranje procesa samoocenjivanja interne kontrole. Identifikacija rizika i kontrola se vrši kroz intervjuisanje menadžmenta i ostalih zaposlenih. Radionice fokusirane na kontrole traju znatno kraće od prethodno pomenuta dva formata zbog detaljne pripreme. Zadatak radnog tima tokom radionice je da utvrde efektivnost kontrola, odnosno analiziraju razlike između postojećih i planiranih kontrola. Međutim,

⁷² Vallabhaneni, S. R., Wiley CIA Exam Review, *Internal Audit Activity's Role In Governance*, Op. cit., strana 117.

glavni problem ovog formata je taj što revizor identifikuje kontrole a ne radni tim te nije sigurno da će sve kontrole biti sagledane.

10.1.4. Radionice sa fokusom na procesima

Predmet ovih radionica je procena određenog procesa. Pod procesom se porazumeva određena poslovna aktivnost, kao na primer proces prodaje, razvoja proizvoda, analize troškova i slično. Pre sastanka, menadžment ustanovljava koji su to ciljevi koji treba da se postignu u okviru procesa. Nakon toga sledi radionica gde se identifikuju rizici i kontrolne aktivnosti kako bi se postigao zadati cilj. Radionice sa fokusom na procesima često rezultiraju predlogom izmena unutar samog procesa.

Ovaj format je odličan kada se vrši samoocenjivanje interne kontrole za proces koji se provlači kroz više departmana. Radni tim sastoji od zaposlenih iz različitih departmana te su rezultati bolji, a pospešuje se i komunikacija među njima. Međutim, facilitator radionice treba da poseduje veštine kako bi naveo radni tim da otvoreno govori, jer zbog razdvojenosti zaposleni nisu dovoljno upućeni jedni na druge.

10.1.5. Departmantski ili situacioni pristup

Karakteristično za ovaj format radionice je fokusiranost na jedan komplementan departman unutar organizacije. Radni tim radionice diskutuje o faktorima koji omogućavaju izvršenje radnih zadataka, kao i o faktorima koji ih sprečavaju. Metode za skupljanje ovakvih podataka su različite i njihov izbor zavisi od prirode posla i cilja koji želi da se postigne. Svi učesnici radionice odgovaraju na zadata pitanja, odgovori se kasnije kategorizuju i analiziraju. Ovaj tip radionice, za razliku od ostalih pomenutih formata, iziskuje od facilitatora radionice manje vremena za pripremu budući da se posmatra celokupan departman a ne pojedinačni ciljevi.

10.2. Ispitivanja u vidu upitnika

Upitnik mora da bude jasno napisan kako bi ispitanik dobro razumeo pitanja i dao iskrene odgovore. Upitnici mogu da budu anonimni a i ne moraju. Poznato je da kod anonimnih upitnika ispitanici imaju običaj da daju pozitivne odgovore iako nije sve dobro, ne udubljuju se previše u pitanja jer znaju da ih niko ne nadgleda.

Takođe, preporuka je da neko sa iskustvom sastavlja upitnik kao i da se u taj proces uključi departman ljudskih resursa. Upitnik treba da bude kratak i jednostavan, da početna pitanja uglavnom iziskuju lak odgovor. Svako pitanje treba da se bavi jednom temom kako ne bi došlo do zabune. Upitnik se može koristiti i kao vodič prilikom intervjua. Iako su lakša, zatvorena pitanja, na primer sa ponuđenim odgovorima „da“ i „ne“, ne daju efikasne rezultate kao pitanja sa otvorenim odgovorom.

Samoocenjivanje interne kontrole u vidu upitnika je odlično ako je neophodno uključiti veliki broj ispitanika, što je nemoguće kada su u pitanju radionice. Na taj način štedi se vreme a i manji su troškovi. Takođe, upitnici su odgovarajući i kada menadžment želi što pre da dođe do određenih informacija vezanih za kontrole. Ono što je karakteristično za upitnike je i to da se rezultati ispitivanja gotovo uvek analiziraju na radionicama ili pomoću intervjua.

Tabela 4. Prednosti i mane upitnika⁷³

<i>Prednosti</i>	<i>Mane</i>
Veća pokrivenost	Bez nadzora, učesnici mogu da budu neiskreni
Zahteva manje vremena od svakog učesnika	Nemogućnost pojašnjenja pitanja i istraživanja odgovora
Može da bude anonimn, niski su troškovi	Odazivost može da bude niska
Ne zahteva facilitatorske veštine kao ni veštine za vođenje sastanka	

⁷³ Hubbard, L., CIA, CPA, CCSA: *Control Self-Assesment: A Practical Guide*, Op. cit., strana 21.

10.3. Analize kreirane od strane menadžmenta

Ovaj metod samoocenjivanja interne kontrole nije toliko rasprostranjen koliko jesu radionice i upitnici. Podrazumeva bilo koji metod na koji grupa može da dođe do informacija vezanih za kontrole, na primer diskusija, istraživanje, pregledi i slično. Neki od primera analiza kreiranih od strane menadžmenta su sledeći:

- „Upitnik razvijen i praćen od strane menadžmenta kako bi interne kontrole bile u skladu sa zakonom i regulativama.
- Diskusija među višim finansijskim menadžmentom u vezi sa godišnjim izveštajem koji je namenjen eksternim revizorima.
- Istraga o uzrocima neuspele kontrole ili određene prevare.
- Razmatranje posledica interne kontrole nekog novog sistema ili kombinacije poslovnih jedinica.“⁷⁴

11. Interni revizor kao facilitator radionica samocenjivanja interne kontrole

11.1. Priprema radionice

Interni revizor, odnosno facilitator, je osoba koja planira i vodi radionicu. On treba da olakša radionicu učesnicima iste kako bi postigli željene ciljeve. Pre početka same radionice facilitator često drži predavanja o određenoj temi, a za to su neophodne odlične prezentacijske veštine. Takođe, poželjno je da ima dobru moć zapažanja kao i da aktivno sluša komentare učesnika radionice.

Interni revizor nekoliko nedelja ranije kreće sa pripremom radionice samoocenjivanja interne kontrole. Vreme koje će biti odvojeno za pripremu zavisi od formata i svrhe radionice. Prvo sledi sastanak sa menadžmentom koji će biti deo radnog tima. Na taj način facilitator dolazi do informacija o poslovnim ciljevima kao i poslovnoj kulturi, a

⁷⁴ Ibidem, strana 21.

menadžment se upoznaje sa procesom samoocenjivanja interne kontrole. Potom se vrši odabir poslovnih ciljeva ili procesa koji će biti predmet rada radionice. Važno je obaviti intervju i sa ostalim članovima radnog tima. Oni iznose mišljenje o svom učešću u radionici, o učešću njihovih nadređenih, o planiranim ciljevima radionice i slično. Cilj je da svi budu dobro pripremljeni kako bi se dobili što kvalitetniji rezultati.

11.2. Kako facilitator vodi radionicu

Facilitator može da usmerava radni tim, ali isto tako treba da dopusti radnom timu da donese odluke u vezi sa samoocenjivanjem internih kontrola, jer u suprotnom je to njegov izveštaj a ne izveštaj radnog tima. U slučaju da neki učesnik postavi određeno pitanje tokom radionice facilitator treba da podstakne grupu da dođe do odgovarajućeg odgovora. Slede neka od pitanja na koja facilitator treba da odgovori:

- „Šta je samoocenjivanje interne kontrole i zašto ga koristimo u organizaciji?
- Šta će se desiti sa rezultatima ovog sastanka?
- Zašto treba da prisustvujem radionici?
- Šta su interne kontrole?
- Šta su rizici?
- Šta su ciljevi?
- Da li je samoocenjivanje interne kontrole samo prebacivanje posla sa revizije sa radni tim?“⁷⁵

Odgovori facilitatora na ova pitanja treba da budu koncizni i jasni, u skladu sa kontrolnim okvirom organizacije, izborom formata samoocenjivanja interne kontrole i slično.

Takođe, postoje i određene stvari koje facilitator radionice ne bi trebao da radi. Može se desiti da facilitator postavi neko pitanje a da radni tim nema odgovor. U takvim situacijama facilitator ne treba da odgovara na sopstveno pitanje, već da preformuliše pitanje i da podstakne diskusiju među članovima radnog tima. Povratne informacije radnog tima su neophodne jer ipak rezultat radionice od njih zavisi i oni snose odgovornost. Ako

⁷⁵ Ibidem, strana 40.

neki član radnog tima ne učestvuje u diskusiji ne treba ga ignorisati već motivisati i uključiti. Isto tako ne treba ignorisati člana koji želi nešto da kaže.

Pored navedenog, facilitator ne bi trebao da požuruje nekoga koje počeo da govori jer bi to moglo da rezultira povlačenjem učesnika, budući da nekim ljudima nije prijatno javno da iznose mišljenje. Može se zaključiti da je strpljenje jedna od vrlina facilitatora. Njegovo ponašanje odnosno neformalna komunikacija, kao na primer govor tela, je izuzetno važna. Nezainteresovano ponašanje ili odsutnost nisu poželjni, dok prijatna atmosfera podstiče kreativnije razmišljanje. Članovi radnog tima takođe kroz neformalnu komunikaciju mogu da pokažu da nisu najbolje razumeli pitanja, a dobar facilitator može to da prepozna i razjasni nejasno, na način koji nikoga neće staviti u neprijatnu situaciju. Može se desiti da facilitator odlično poznaje oblast koja se obrađuje, ali isto tako i da zna jako malo. U prvom slučaju on ne treba agresivno da učestvuje u radionici kako ne bi narušio njen tok i uticao na rezultat, dok u drugom slučaju treba da se obrati radnom timu i pita ih za dodatno objašnjenje. Važno je i da ne izgubi poverenje i poštovanje radnog tima jer u suprotnom njegovo vođenje nema puno smisla.

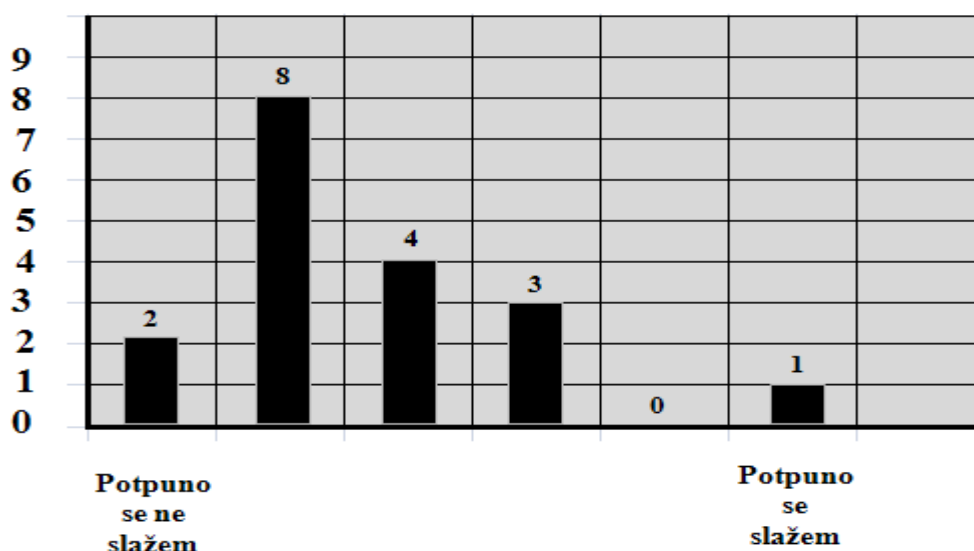
Ako se tokom procesa samoocenjivanja interne kontrole koristi neki poseban softver facilitator je dužan da radni tim upozna sa istim. Na primer, proces anonimnog glasanja može da se sprovede elektronski. Glasanje funkcioniše tako što facilitator postavi određeno pitanje a učesnici radionice samostalno glasaju. Važno je naglasiti da cilj glasanja nije puko skupljanje podataka već način da se iskristališu ključni problemi.

Pitanje postavljeno od strane facilitatora i prikazano na projektoru

Naš radni tim razume ciljeve naše poslovne jedinice, i ti ciljevi su dobro integrisani u korporativne ciljeve i zadatke. Koji je Vaš nivo slaganja sa ovom izjavom?

1. Potpuno se ne slažem
2. Slažem se
3. Delimično se ne slažem
4. Delimično se slažem
5. Slažem se
6. Potpuno se slažem

Odgovor projektovan na kompletnu grupu



Slika 5. Primer pitanja i rezultata⁷⁶

11.3. Uticaj samoocenjivanja interne kontrole na ulogu interne revizije

Pomoću samoocenjivanja interne kontrole interna revizija i ostali zaposleni u organizaciji sarađuju kako bi došli do određenih saznanja koja bi poboljšala kontrolne procese. Ova

⁷⁶ Ibidem, strana 48.

aktivnost pomaže internim revizorima da brže i kvalitetnije sakupe podatke koji će im kasnije tokom njihovih primarnih aktivnosti biti značajni. U slučaju da organizacija nema potrebu za povećanjem kvaliteta i kvantiteta informacija interne kontrole, proces samoocenjivanja interne kontrole smanjuje troškove rada interne revizije. Radni tim temeljno se bave procesima koji se analiziraju, što donosi mnogo kvalitetnije rezultate jer revizor nema toliko vremena na raspolaganju. Institut internih revizora podržava ulogu internog revizora kao facilitatora u radionicama samoocenjivanja interne kontrole, jer na taj način interna revizija dodaje vrednost organizaciji. Prema Institutu internih revizora samoocenjivanje interne kontrole treba koristiti za sledeće aktivnosti:

- „Povećanje obuhvata izveštavanja interne kontrole u toku tekuće godine.
- Targetiranje rada revizije pregledom visokih rizika i neobičnih stavki navedenih u rezultatima samoocenjivanja interne kontrole.
- Povećanje efektivnosti korektivnih mera prebacujući odgovornost na operativne zaposlene.“⁷⁷

12. Rezultati samoocenjivanja interne kontrole

Kao što je već napomenuto jedan interni revizor je u ulozi facilitatora, dok drugi beleži informacije. Beleženje teče simulirano sa radionicom tako da je po završetku radionice izveštaj dostupan u relativno kratkom roku. „Analiza samoocenjivanja interne kontrole, posebno ako pokriva više procesa ili sistema, rezultiraće velikom količinom akumuliranih podataka.“⁷⁸ Jedna od razlika između radionica i upitnika za samoocenjivanje interne kontrole je i u količini informacija koju znatno više omogućava radionica. Revizor koji beleži informacije mora da bude u stanju da sumira veliku količinu informacija u relativno kratkom periodu. Informacije moraju biti tačne. Njegova uloga u procesu samoocenjivanja interne kontrole je prilično značajna i ogleda se kroz sledeće:

⁷⁷ Ibidem, strana 96.

⁷⁸ Moeller, R. R.: *Bink's Modern Internal Audit*, strana 682.

- „Uz pomoć facilitatora on mora da sluša i beleži suštinu razgovora, potom da brzo sumira informacije kako bi učesnici mogli da ih pregledaju.
- Može da vodi pregled sažetka, tako dajući priliku facilitatoru da se pripremi za sledeći deo radionice.
- Treba da učestvuje u diskusijama kako bi mogao da prati i podseća facilitatora na ključne probleme i stavke koje su možda izostavljene iz prethodnog sumiranja i dokumentovanja diskusije.
- Može da pomogne i kroz posmatranje reakcija, govora tela i ponašanja učesnika, sa ciljem da pomogne facilitatoru u vezi sa problemima koje je on/ona možda propustio.“⁷⁹

Ono što brine facilitatora radionice jeste validacija rezultata. Usmeni dokazi su manje uverljivi od ostalih vrsta dokaza, kao što je na primer testiranje. Radionice samoocenjivanja interne kontrole ne uključuju testiranje tako da facilitator mora da ustanovi do koje mere prihvata dobijeni rezultat. „Ako se interni revizori oslanjaju na rezultate samoocenjivanja interne kontrole za potrebe revizije, (...), direktor revizije treba da odluči koji metod odabrati i u kojoj meri treba sprovesti testiranje nakon radionice ili upitnika korišćenih za samoocenjivanje interne kontrole.“⁸⁰

Rezultati se prikazuju u formi izveštaja. Postoje dva pristupa kada je reč o izveštavanju. Prvi pristup podrazumeva izradu nacrtu koji obuhvata kontrole, odluke i slično, i kod ovog pristupa glasanje o rezultatima se sprovodi kada se završi radionica. Suprotno navedenom, drugi pristup karakteriše glasanje nakon svake tačke radionice. Radni tim je više fokusiran, nacrt izveštaja po završetku radionice je odmah gotov, međutim ovakav način postizanja koncenzusa oduzima dosta vremena. „Bez obzira koji se metod izveštavanja o rezultatima samoocenjivanja interne kontrole primenjuje, većina učesnika i facilitatora se slaže da su diskusije u toku radionice između učesnika najvredniji deo samoocenjivanja interne kontrole – čak mnogo vredniji od samog izveštaja o rezultatima.“⁸¹

⁷⁹ Hubbard, H., CIA, CPA, CCSA: *Control Self-Assessment: A Practical Guide*, Op. cit., strana 62.

⁸⁰ Ibidem, strana 63.

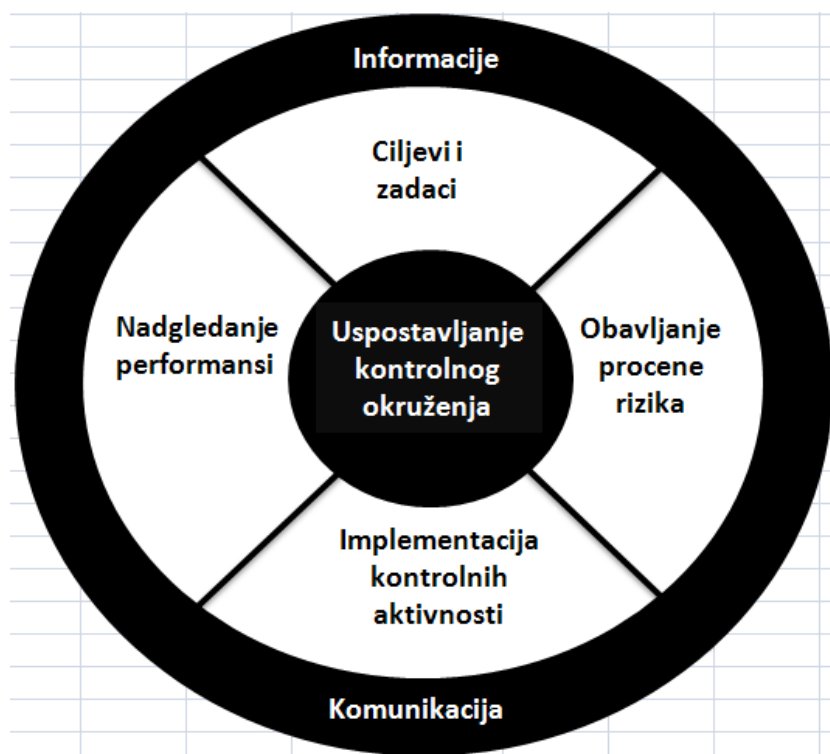
⁸¹ Ibidem, strana 65.

Članovi radnog tima imaju rezultate u formi nacrtu, dok se zvaničan izveštaj o rezultatima samoocenjivanja interne kontrole predaje menadžmentu koji je inicirao postupak. Nakon finalizacije izveštaja pristupa se implementiranju akcionih mera koje su u istom predložene. Naravno, pre implementacije akcione mere moraju da budu odobrene od strane menadžmenta. Neki facilitatori smatraju da menadžeri treba da prisustvuju radionicama, potpuno ili delimično, kao posmatrači, kako bi bolje bili upoznati sa akcionim koracima, samim tim dali odobranje nad istim ili ne. Nije retko da menadžment nakon završetka radionice organizuje sastanak sa radnim timom gde se diskutuje o rezultatima. Facilitator nije u obavezi da prisustvuje ovom sastanku. Da bi radionice samoocenjivanja interne kontrole i u budućnosti bile uspešno realizovane, podrška menadžmenta je neophodna, bilo kroz odobravanje akcionih koraka ili kroz dobro argumentovanu kritiku rezultata.

Važno je napomenuti da izveštaj o rezultatima samoocenjivanja interne kontrole nije revizorski izveštaj, ali interna revizija može u svom reviziranju da obuhvati ove izveštaje. Interna revizija posmatra proces samoocenjivanja interne kontrole kao jedan od alata za prikupljanje dodatnih informacija.

13. Implementiranje samoocenjivanja interne kontrole

Implementacija samoocenjivanja interne kontrole ogleda se kroz upoznavanje organizacije sa ovim procesom, uticajem koji će on imati na organizaciju, odabira radionica i resursa, implementacije strategija i slično. Implementacija može da traje jako dugo, godinama, ili kratko, u zavisnosti od različitih faktora, prirode posla, organizacione kulture i slično. Uglavnom interna revizija je ta koja upoznaje organizaciju sa ovim procesom. Prezentaciju treba uraditi tako da menadžment može jasno da uoči koji su to benfiti za ostvarenje poslovnih ciljeva koje omogućava ovakav način procene kontrole. Tipično je i da članove radnog tima prve radionice čine zaposleni na višim radnim pozicijama kako bi se lakše uvidela vrednost samog procesa. Kada je reč o organizacionoj kulturi, tamo gde postoji tenzija između podređenih i nadređenih teško da će se samoocenjivanje kontrole biti uspešno odrađeno. Razlog može da bude neuvažavanje stavova zaposlenih od strane menadžmenta, prisvajanje ideja i slično.



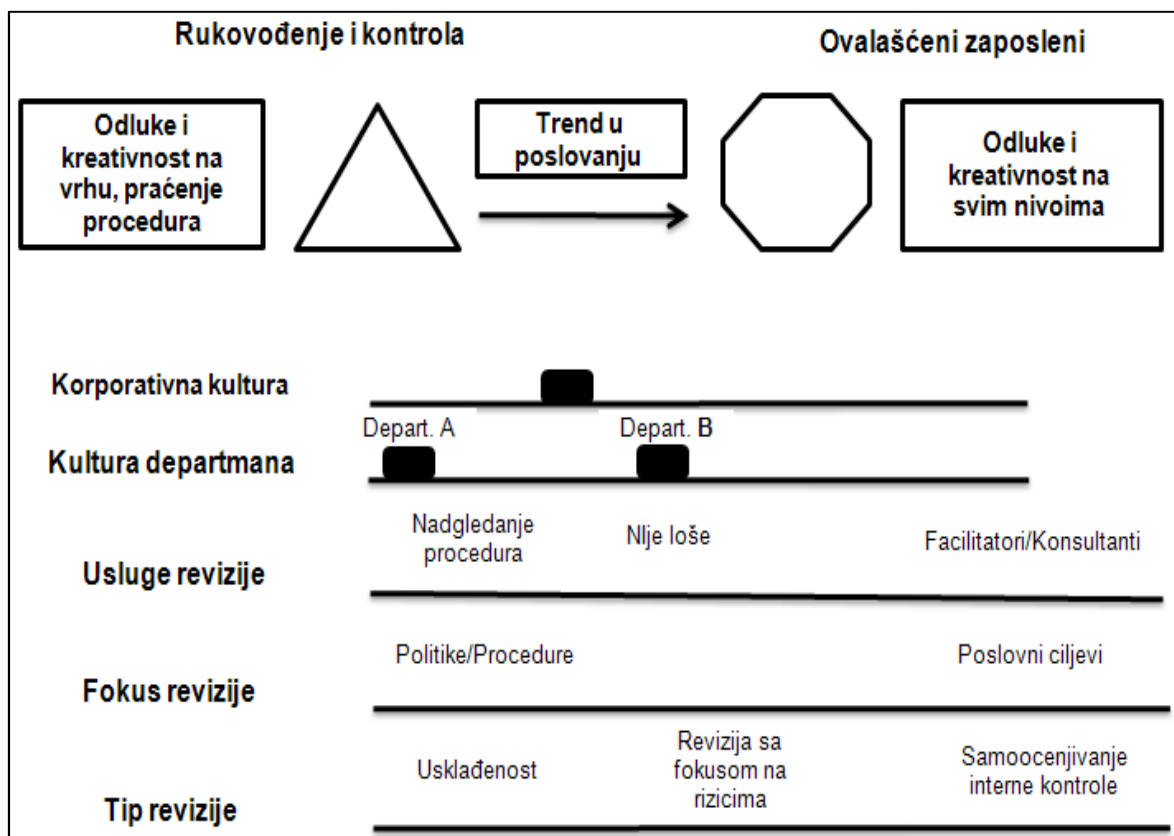
Slika 6. Proces samoocenjivanja interne kontrole⁸²

Neki vide samoocenjivanje interne kontrole i kao alat uz pomoć koga može da se poboljša radno okruženje, odnosno odnosi između zaposlenih. Postoje dve tipa organizacija kada je reč o donošenju odluka i kreativnosti, jedan gde menadžeri donose sve odluke i drugi gde se kreativnost i donošenje odluka proteže kroz celokupnu organizaciju. Naravno glavne odluke uvek donose menadžeri, ali u drugom slučaju oni su spremni da saslušaju i razmotre ideje i predloge svojih kolega. Samoocenjivanje interne kontrole pomaže menadžerima da izgrade atmosferu koja će ohrabriti zaposlene da učestvuju u kreativnom procesu i tako pozitivno doprinesu organizaciji. „Kreativnost se ispoljava kroz dizajniranje odgovarajućih procedura koje efikasno odrađuju posao, dok se zaposlenima daje maksimalna moguća sloboda da poboljšaju uslugu.“⁸³ Takođe, različiti su i pogledi na internu reviziju. U prvom slučaju menadžeri od interne revizije očekuju da se fokusira na

⁸² Moeller, R. R.: *Bink's Modern Internal Audit*, John Wiley&Sons, New Jersey, 2005., strana 676.

⁸³ Hubbard, L., CIA, CPA, CCSA: *Control Self-Assessment: A Practical Guide*, Op. cit., strana 76.

nepoštovanje politika i procedura, dok u drugom interni revizor ima ulogu facilitatora i konsultanta i fokusiran je na poslovne ciljeve. Prvi tip karakteriše revizija usklađenosti, ona teži ka reviziji koja je fokusirana na rizike. Drugi tip organizacija se trudi da implementira samoocjenjivanje interne kontrole. Danas, kompanije teže ovom drugom tipu radnog okruženja.



Slika 7. Šema dva tipa organizacija⁸⁴

⁸⁴ Ibidem, strana 75.

14. Studija slučaja

Studija slučaja je metoda i tehnika za prikupljanja podataka. Slučaj se može posmatrati u užem ili širem smislu. „Prema tom, metodom studije slučaja mogu se istraživati individualni slučajevi (slučajevi pojedinaca), mikroslučajevi tj. manje grupe, odnosno celine i makroslučajevi, tj. sama organizacija.“⁸⁵ Ova metoda daje mogućnost istraživanja prošlih, sadašnjih i budućih slučajeva. Prošli slučajevi se rekonstruišu kroz raspoloživu dokumentaciju, sadašnji su oni koji još uvek traju i tu se ispituje neka faza razvoja, dok kod budućih slučajeva na osnovu istraživanja ulova i tendencija projektuje se budući slučaj. „Svrha korišćenja metoda studije slučaja odnosno sticanje naučnog saznanja tom metodom, mogu biti veoma različite – od naučnih (za naučnu orijentaciju, opis, klasifikacije, otkriće, objašnjenje, prognozu), preko obrazovnih, do prakticističkih.“⁸⁶ Ako se pristupi detaljnom istraživanju uzroka i posledica, uz korišćenje raznih izvora podataka, ova metoda može da ima i eksperimentalni značaj.

Studija slučaja kao analiza neke poslovne situacije je zapravo skraćena verzija odnosno pojednostavljen primer stvarnih poslovnih događaja. Cilj analize je da se osoba koja rešava studiju postavi u ulogu revizora, menadžera ili nekog drugog lica i pokuša da reši zadati problem. To je način da se integriše teorija i praksa, te da se ponude moguća rešenja.

Za početak neophodno je pozabaviti se istorijatom organizacije, njenim rastom i razvojem. Takođe, analiziraju se snage i slabosti, opasnosti i šanse. To je takozvana SWOT analiza. U koliko je to moguće poželjno je pozabaviti se strategijom na nivou pojedinih poslova.

Ono na šta se fokusira ova studija je pregled ključnih rizika, sistema kontrola i organizaciono okruženje. Cilj je da se utvrdi da li su implementirani adekvatni kontrolni sistemi, odnosno u skladu sa ciljevima organizacije. Fokus treba da bude na ključnim kontrolama, onim koje imaju uticaj na poslovanje u celini.

⁸⁵ Miljevic, I. M.: *Metodologija naučnog rada*, Op. cit., strana 232.

⁸⁶ Ibidem, strana 233.

14.1. Opis studije

14.1.1. Istorijat kompanije

Američka kompanija Regina Company osnovana je 1892. godine u Nju Džersiju, sa osnovnom delatnošću proizvodnje kutija za muzičke instrumente. Kasnije je promenila delatnost i počela da se bavi proizvodnjom uređaja za održavanje podova (usisivača i slično). U tom periodu za nju je bio karakterističan spor rast i razvoj.

1984. godine u kompaniju stiže novi izvršni direktor Donald Sheelen. Glavni Donaldov cilj je bio tržišna dominacija i visoka cena akcija. Već naredne godine plasirao je niz novih proizvoda, a u marketing su uloženi milioni dolara. Godišnji trošak tog marketinga prevazilazio je 20% godišnjeg prihoda od prodaje, što je mnogo više nego što su konkurenti, Hoover i Eureka, zajedno izdvajali u te svrhe. Nakon ovog poteza Regina je postala prilično popularna.

14.1.2. Opis problema

Iako je prodaja bila obilna, neto prihod nije bio veliki jer je postojalo dosta reklamacija. Distributeri su masovno vraćali vakumske usisivače jer su se određeni plastični delovi topili. Novi proizvodi nisu bili uspešni budući da su izbačeni na tržište bez prethodnog testiranja. Regina je imala reklamacije mnogo brojnije od planiranih reklamacija konkurenata.

Ubrzo u saradnji sa finansijskim direktorom Vincentom Goldenom Donald je došao na ideju kako da reši problem. Vincent je dobio zaduženje da reklamacije proizvoda za drugi kvartal ne beleži u knjigama. Već naredne godine 1988., prema izveštajima Komisije za bezbednost i razmenu, Regina je smanjila reklamacije proizvoda za 13 miliona dolara. To je odrađeno tako što je reprogramiran softverski sistem kako bi se omogućilo da reklamacije velikih kupaca ne budu zabeležene u knjigovodstvu, već prikazane u departmanu korisničkog servisa. Tokom četvrtog kvartala Donald je ustanovio da umanjene reklamacije nisu dovoljne da bi se dostigla planirana prodaja i zarada za tu godinu. Sledi softverska manipulacija kako bi se kreirale lažne fakture u iznosima

telefonskih porudžbina velikih kupaca. Naravno kupci nisu dobijali te fakture, a ni računovodstvo nije bilo obavješteno o ovoj aktivnosti. Razlog što su koristili velike kupce je bio pretpostavka da je kod njih manja šansa da će odgovoriti na revizorske potvrde. Sa tom semom Donal je kreirao 200 lažnih faktura što se reflektovalo kroz 5 miliona dolara prodaje.

Planirana prodaja za 1988. godinu i dalje je bila daleko, tako da su Donald i Vincent osmislili novi plan. Zabeležili su 6 miliona dolara prihoda od prodaje za robu koja nije isporučena odnosno koja nije bila u planu za isporuku narednih nekoliko nedelja.

Prilikom pregleda finansijskog izveštaja, David Rucker eksterni revizor kompanije sa kojom je Regina sarađivala, otkrio je da iako je prodaja porasla za 28% u odnosu na prethodnu godinu, potraživanja su porasla 84%, ukupne zalihe 100%, a zalihe gotovih proizvoda 74%. Istovremeno, u četvrtom tromesečju troškovi za istraživanje i razvoj su opali za 37% a amortizacija za 88%. Zaključio je da proizvodi nisu bili isporučeni, te da niži troškovi amortizacije pokazuju da zarada nije bila stvarna.

Pošto je bilo teško da dođu do novih načina za stvaranje prihoda, dok je realna prodaja i dalje opadala, Donald i Vincent su odlučili da javno obelodane informaciju da finansijski izveštaj ima određene materijalne greške, te da je glavni krivac kompjuterski softver. Donal je saopštio da će Regina imati značajno nižu prodaju od predviđene i da će beležiti gubitak. Naredni dan akcije kompanije su opale za 60%. Donald i Vincent su podneli ostavku a njihov revizor je povukao nekvalifikovano mišljenje izdato nekoliko nedelja ranije. Uskoro, Regina je bankrotirala.

	Godine završene 30. juna		
	1988	1987	1986
Prihod od prodaje	\$181,123	\$128,234	\$76,144
Poslovni troškovi i rashodi:			
Trošak prodane robe	94,934	70,756	46,213
Prodaja, distribucija i administracija	21,870	14,621	10,366
Promocija	39,992	26,449	8,557
Istraživanje i razvoj	2,423	1,530	1,182
Ukupno poslovni troškovi i rashodi	159,219	113,356	66,318
Poslovni prihod	21,904	14,878	9,826
Rashodi kamata	3,189	1,584	1,930
Prihod pre oporezivanja	18,715	13,294	7,896
Porez na dobit	7,761	6,189	3,807
Neto prihod	\$10,954	\$7,105	\$4,089
 Zarada po akciji	 \$1. 21	 \$0.78	 \$0.46

Slika 8. Bilans uspeha 1986-1988. – Regina Company⁸⁷

⁸⁷ <http://www.uta.edu/accounting/mcconnell/Additional%20Cases/Regina.doc>, datum: 06.10.2015.

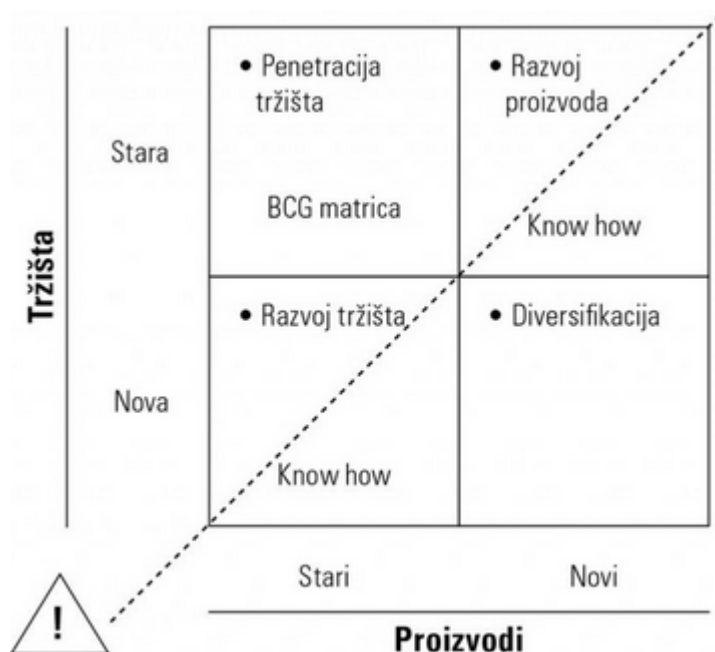
	1988	Jun 30 1987	1986
Obrtna sredstva:			
Gotovinski ekvivalenti i gotovina	\$885	\$514	\$63
Potraživanja (neto)	51,076	27,801	14,402
Zalihe	39,135	19,577	9,762
Ostala obrtna sredstva	3,015	1,449	708
Ukupna obrtna sredstva	94,111	49,341	24,935
Nekretnine, postrojenja i oprema	21,548	14,788	16,383
Ostala sredstva	2,481	1,112	1,884
Ukupna sredstva	\$118,140	\$65,241	\$43,202
Kratkoročne obaveze:			
Kratkoročni krediti	\$--	\$--	\$2,707
Deo dugoročnih dugovanja koji dospevaju do jedne godine	1,250	900	--
Obaveze prema dobavljačima	13,288	15,072	7,344
Razgraničene obaveze	4,710	5,468	3,127
Porez na dohodak	3,782	2,619	1,554
Ukupne kratkoročne obaveze	23,030	24,059	14,732
Dugoročne obaveze:			
Industrijske obveznice osigurane prihodom	12,650	13,900	14,800
Misisipi državne obaveze	1,975	--	--
Obaveze prema banci	47,432	5,941	--
Ukupne dugoročne obaveze	62,057	19,841	14,800
Odložene poreske obaveze	1,881	1,254	685
Akcionarski kapital:			
Obične akcije	1	1	1
Dodatno uplaćeni kapital	7,902	7,771	7,774
Neraspoređena dobit	23,269	12,315	5,210
Ukupan akcionarski kapital	31,172	20,087	12,985
Ukupne obaveze i akcionarski kapital	\$118,140	\$65,241	\$43,202

Slika 9. Bilans stanja 1986-1988. – Regina Company⁸⁸

⁸⁸ <http://www.uta.edu/accounting/mcconnell/Additional%20Cases/Regina.doc>, datum : 06.10.2015.

14.2. Glavni nalazi studije slučaja

Startni problem ove kompanije je pogrešno postavljena korporativna strategija. Nepotkrepljena agresivna prodaja, u ovom slučaju ipak samo promocija bez rezultata, nije način na koji kompanija, koju karakteriše spor rast i razvoj, može ubrzo da postane tržišni lider. Dakle strategija ostvarivanja korporativnog cilja nije dobro zamišljena. Postoji nekoliko korporativnih strategija rasta. Prema Igoru Ansofu postoje četiri strategije, a to su penetracija tržišta odnosno kompanija planira da poveća tržišni udeo sa postojećim proizvodima, zatim strategija razvoja tržišta tj. širenje na nova tržišta, razvoj proizvoda gde je cilj kreiranje novih proizvoda za postojeće tržište, i diverzifikacija koja podrazumeva nove proizvode i nova tržišta. Budući da kompanija menja delatnost u potpunosti, sa kutija za instrumente prelazi na aparate za održavanje poda, ukazuje na diverzifikovan rast. Međutim, kasnije dopunjava liniju proizvoda što je prema Ansofovoj matrici strategija razvoja proizvoda.



Slika 10. Ansofova matrica⁸⁹

⁸⁹ Menadžment centar Beograd: <http://mcb.rs/recnik/quo-vadis-ansofova-matrica/>, datum: 06.10.2015.

Jedan od problema je i nedovoljno istraživanje tržišta i loš kvalitet proizvoda. U slučaju se ističe da su velika sredstva izdvajanja za marketing aktivnosti. Osnovni zadatak marketinga je da se ostvare korporativni ciljevi kroz zadovoljavanje potreba potrošača. Važno je prepoznati potrebu tržišta pre konkurencije i iskoristiti to na najbolji mogući način. Donald jeste uočio potrebu tržišta za novim proizvodom ali nije odgovorio na pravi način. Osnovni elementi marketing miksa su proizvod, cena, distribucija i promocija. U ovom slučaju vidimo da je fokus samo na promociji, što nije dovoljno jer su svi elementi podjednako važni. Cilj je da se sa što nižim ulaganjima postigne maksimizacija profita.

Prekomerne reklamacije ukazuju na loš kvalitet proizvoda što je ovde ujedno i uzrok loše prodaje. Kvalitet je važno obeležje proizvoda i pod njim se podrazumeva namena i funkcije proizvoda, ekonomičnost pri upotrebi, održavanje i slično. „Osnovni pokazatelji kvaliteta proizvoda predstavljaju:

- fizički i funkcionalni vek trajanja,
- pouzdanost,
- raspoloživost,
- bezopasnost pri radu,
- konformnost i jednostavnost u opsluživanju,
- koeficijent korisnog dejstva,
- stepen mehanizacije i automatizacije,
- lako i ekonomično održavanje i pristupačnost delova pri održavanju,
- cena proizvoda,
- estetski izgled i slično.“⁹⁰

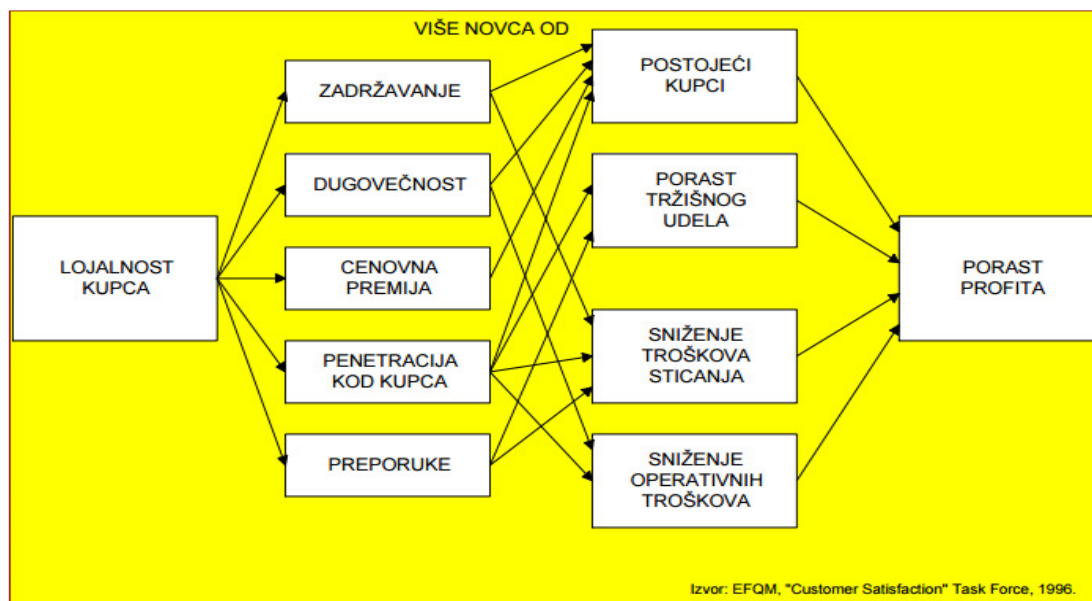
U slučaju se ističe da Regina Company ima veće stvarne troškove reklamacije nego što konkurencija ima planirane za tu svrhu. Postoje i troškovi koji prate postizanje zadovoljavajućeg kvaliteta. Oni obuhvataju preventivne troškove za kvalitet, troškove kontrole i reklamacije, kao i gubitke. Kvalitet se ispituje nakon proizvodnje kako bi se na vreme, odnosno pre plasiranja na tržište, uočili nedostaci i greške otklonile. Korekcije i dorada zahtevaju dodatne troškove, ali u ovom slučaju se jasno vidi da ne postoji namera

90

<http://www.dpm.ftn.uns.ac.rs/dokumenti/katedra0155/Merenje%20i%20kvalitet/KVALITET%20PROIZVO>
DA.pdf, datum : 06.10.2015.

da se greške otklone, već se i dalje forsira prodaja. Loš kvalitet proizvoda utiče i na lojalnost, gube se kako postojeći tako i potencijalni kupci.

Može se zaključiti da proizvod nije dovoljno testiran kao i da postoji loš izbor materijala za izgradnju proizvoda. Takođe, umesto preteranog ulaganja u promotivne aktivnosti deo sredstava je trebao biti uložen u kvalitet proizvoda.



Slika 11. Uticaj efekta lojalnosti na rezultate organizacije⁹¹

Sledi pregled najznačajnijih rizika kao i njihova kvalitativna procena. Tu je pre svega stratejski rizik, prethodno razjašnjen. Operativni rizik se ogleda kroz propuste pri obavljanju posla, zaposleni u knjigovodstvu nisu primetili lažne fakture i fiktivne prihode od prodaje. Finansijski rizik je praćen propustima u finansijskom planiranju, nadgledanji i izveštavanju. Reputacioni rizik se pojavio sa pojavom reklamacija, kasnije obelodanjivanja informacija o materijalnim greškama u izveštaju. Evidentan je i rizik informacionih tehnologija, tj. u ovom primeru zloupotreba softvera. Nemogućnost uočavanja materijalne greške ukazuje na rizik kontrole. Na osnovu analize slučaja zaključuje se da je rizik od

⁹¹ Haleta, M.: <http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202008%20-%202009/FIM/Upravljanje%20kvalitetom%20-%20Prof.%20dr%20Milenko%20Heleta/04-Kvalitet%20proizvoda.pdf>, datum: 07.10.2015.

prevare bio ključan i da su na vreme primenjene adekvatne kontrole možda bi se umanjio njegov uticaj. Ovaj rizik je imao visok uticaj jer je ostvarenje neželjenog događaja dovelo do bankrota.

Pored navedenog, tu je i problem loše organizacione strukture i loše komunikacije. Ono što bi uticalo na proces samoocenjivanja interne kontrole je i radno okruženje. Očigledno je da su odnosi među zaposlenima zategnuti, jedna osoba dominira i donosi odluke, nema mesta za kreativnost. Može se uvideti da kada je reč o tipu organizacije, ovu kompaniju karakteriše tip rukovođenja i kontrole.

Zaključak je da je kvalitet internih kontrola u ovoj kompaniji bio prilično loš ili da je postojalo odsustvo istih. Postoji odsustvo kako administrativnih tako i računovodstvenih kontrola.

15. Zaključak

Može se zaključiti da je ključna uloga interne revizije u procesu upravljanja rizicima organizacije obezbeđivanje nezavisnog i objektivnog uveravanja namenjenom rukovodstvu, kako bi se na osnovu njega dalje donele dobre poslovne odluke i ostvarili ciljevi organizacije. To je zapravo uveravanje o efektivnosti procesa upravljanja rizicima. Takođe, zadatak interne revizije je i da obezbedi jasne smernice o dodatnim aktivnostima koje moraju biti preduzete po pitanju upravljanja rizicima i kontrolama. Plan interne revizije se formira na osnovu rizika. Kako se ne bi narušio princip nezavisnosti, interna revizija treba da svoje dodatne aktivnosti, izvan pomenute ključne uloge, tretira kao konsultantske usluge i primeni određene mere kako bi se obezbedila od odgovornosti. Međunarodni standardi profesionalne prakse interne revizije treba da obezbede okvir za obavljanje interne revizije, da unaprede procese u kompaniji, te da ukažu na važnost uloge interne revizije kada je reč o dodavanju vrednosti i ostvarenju poslovnih ciljeva.

Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizicima i internim kontrolama je od izuzetnog značaja za uspešno poslovanje. To je zapravo savetodavna uloga. Interni revizori su ti koji treba da ustanove da li su aktivnosti i programi sprovedeni kako je planirano ili ima odstupanja. Da bi te aktivnosti sproveli kako treba, interni revizori moraju pre svega da znaju ciljeve kompanije, da razumeju okvir za upravljanje rizicima i internim kontrolama, da budu sposobni da na osnovu svog znanja i iskustva uoče propuste.

Takođe, interni revizori mogu da ukazuju na ključne rizike i predlažu kontrole. Može se desiti da menadžment usled nepoznavanja na primer informacionih tehnologija nije u stanju da identifikuje rizik. Interni revizor je taj koji treba da mu ukaže na problem, a da bi bio u stanju da to uradi mora da ima određena znanja o informacionim tehnologijama. Jedan od najvažnijih rizika je inherentni rizik i ono što je karakteristično za njega jeste to da se on mora identifikovati i kontrolisati. Interne kontrole su vrlo značajne za internu reviziju iz razloga što na osnovu njih interni revizori određuju pravac svog testiranja. Interni revizori obezbeđuju pouzdanost podataka koje menadžment koristi u procesu donošenja važnih poslovnih odluka. Što je veća saradnja između interne revizije i menadžmenta to su veće šanse za uspešno poslovanje.

Kompanije danas teže kreiranju organizacionog okruženja gde se donošenje odluka i kreativnost pruža kroz celu organizaciju, gde je interna revizija fokusirana na poslovne ciljeve a ne samo na politike i procedure. Teži se ka implementaciji samoocenjivanja interne kontrole. Ovaj alat utiče na poboljšanje organizacione kulture, što se ogleda kroz veću motivisanost zaposlenih i bolje razumevanje ciljeva kao i svrhe internih kontrola. Izbor formata samoocenjivanja interne kontrole zavisi od mnogih faktora, kao što su priroda posla, stručnost kadra, iskustvo, kontrolno okruženje, organizaciona kultura, ciljevi, troškovi, stav menadžmenta i slično.

Da bi implementacija samoocenjivanja interne kontrole bila uspešna svi učesnici ove aktivnosti moraju biti dobro pripremljeni. Radni tim mora da bude upoznat sa pojmom samoocenjivanja kontrole, sa kontrolama i rizicima, svrhom i ciljem radionice. Takođe, menadžment treba da zna koje prednosti ima ovaj alat kada je reč o postizanju poslovnih ciljeva.

Interni revizor treba da bude dobro pripremljen budući da on kao facilitator vodi aktivnost samoocenjivanja interne kontrole. Važno je naglasiti i da je revizor prava osoba za ovaj posao iz razloga što je stručan i neutralan. Zaposleni poslovnih jedinica u kojima se vrši analiza, često nisu iskreni, pogotovu ako radionice nadgleda neki rukovodilac. Isto tako nije poželjno ni da menadžeri budu facilitatori iz sličnih razloga, postoji mogućnost da budu pristrasni, namerno ne zabeleže neke rizike ili ne upute na korektivne mere kontrole i slično. Takođe, bitno je reći da interni revizor ne snosi odgovornost za izveštaj proistekao iz rezultata samoocenjivanja interne kontrole. Od revizora kao facilitatora se očekuje stručnost, dobre komunikacijske i prezentacijske veštine i da zna da vodi tim.

Samoocenjivanje interne kontrole može dosta da pomogne internoj reviziji jer omogućava da se brže i kvalitetnije sakupe podaci koji kasnije pri obavljanju revizije mogu biti korisni. To se ogleda kroz targetiranje ključnih rizika jer samoocenjivanje kontrole rezultira velikom količinom podataka. Za internu reviziju samoocenjivanje kontrole je zapravo alat za prikupljanje dodatnih informacija.

Interni revizori su samostalni, objektivni i nezavisni pri svom radu ali ipak moraju da sarađuju sa menadžmentom. Menadžment treba da obezbedi okruženje u kome će interni revizori nesmetano obavljati svoj posao, sa neograničenim pristupom informacijama i podacima. Menadžment učestvuje u kreiranju delokruga interne revizije, odgovoran je za

donošenje odluka i identifikovanje i upravljanje rizicima. Takođe, menadžment kreira interne kontrole, dok interni revizori vrše monitoring ne bi li uvideli propuste i predložili izmene, te nadgledaju rad menadžmenta kada je reč o implementaciji preporuka. U slučaju da menadžeri ne prihvate savete internih revizora, a revizori smatraju da to je od izuzetne važnosti, ili prihvate rizike koje ne treba prihvatiti, revizori o tome obaveštavaju najviše rukovodeće telo.

Na osnovu navedenog se zaključuje da su početne hipoteze dokazane.

16. Literatura

Američka organizacija za međunarodni razvoj (USAID), Institut internih revizora BiH: *Interna revizija Priručnik za interne revizore*, BiH, 2011.

Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S.: *Auditing & Assurance Services*, Pearson Education, USA, 2014.

Audit Subcommittee task force: *Internal Audit Guide*, American Association of State Highway and Transportation Officials (AASHTO), 2013.

Barjaktarović, L.: *Upravljanje rizikom*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

Biene-Hershey, M. E.: *Integrity and Control in Information Systems*, Springer Science+Business Media, New York, 2013.

Braiotta, L., Gazzaway, JR. R. T., Colson, H. R., Ramamoorti, S.: *The Audit Committee Handbook*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010.

DiNapoli, T. P.: *Standards for Internal Control in New York State Government*, 2007.

Griffiths, P.: *Risk-Based Audit*, Gower Publishing, Burlington, 2005.

Hubbard, L., CIA, CPA, CCSA: *Control Self-Assessment: A Practical Guide*, The Institute of Internal Auditors, Florida, 2005.

Johnstone, M. K., Gramling, A. A., Rittenberg, E. L.: *Auditing, Risk-Based Approach to Conducting a Quality Audit*, Cengage Learning, USA, 2013.

Kotler, P., Keller, K.L.: *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, 2006.

Leitch, M.: *Intelligent Internal Control and Risk Management*, Gover, England, 2008.

Miljević, I. M.: *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet Univeritet u Istočnom Sarajevu, Pale, 2007.

Moeller, R. R.: *Bink's Modern Internal Audit*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2005.

Pickett, K. H. S.: *The Internal Auditing Handbook*, Wiley, United Kingdom, 2010.

Pickett, K. H. S.: *Osnovni priručnik za Internu reviziju*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2007.

PwC under the direction of the COSO Board (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission): *Internal Control – Integrated Framework*, American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 2012.

Savez računovođa i revizora Srbije: *Međunarodni standardi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, beograd, 1998.

Schilder, A., Wallage, P., Hayes, R., Dassen, R.: *Principles of auditing*, Pearson Education Limited, Essex, 2005.

Soltani, B.: *Revizija Međunarodni pristup*, MATE, Zagreb, 2009.

Stanišić, M.: *Interna kontrola i revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014.

Stanišić, M.: *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

The Institute of Risk Management: A Risk Management standard, IRM, 2002.

S. Rao Vallabhaneni, Wiley CIA Exam Review, Internal Audit Activity's Role In Governance, Risk and Control, John Wiley&Sons, 2005.

Vitorović, B., Andrić, M.: *Osnovi revizije*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 1996.

Elektronski izvori

COSO-Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission:

<http://www.coso.org>

Goranka Knežević - *Materijalne pretpostavke finansijske analize*:

[http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202007%20-](http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202007%20-%202008/PFB%20-%20FFMO/Ekonomsko%20Finansijska%20Analiza%20-%20doc.dr%20Goranka%20Knezevic/Materijalne%20pretpostavke%20analize.ppt)

[%202008/PFB%20-%20FFMO/Ekonomsko%20Finansijska%20Analiza%20-](http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202007%20-%202008/PFB%20-%20FFMO/Ekonomsko%20Finansijska%20Analiza%20-%20doc.dr%20Goranka%20Knezevic/Materijalne%20pretpostavke%20analize.ppt)

[%20doc.dr%20Goranka%20Knezevic/Materijalne%20pretpostavke%20analize.ppt](http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202007%20-%202008/PFB%20-%20FFMO/Ekonomsko%20Finansijska%20Analiza%20-%20doc.dr%20Goranka%20Knezevic/Materijalne%20pretpostavke%20analize.ppt)

Haleta, M.: <http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202008%20-%202009/FIM/Upravljanje%20kvalitetom%20-%20Prof.%20dr%20Milenko%20Heleta/04-Kvalitet%20proizvoda.pdf>

Institut internih revizora:

http://www.uirs.rs/images/stories/strucneaktivnosti/Uvod%20u%20Standarde%20i%20Standardi_2013.pdf

Institut internih revizora: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

Menadžment centar Beograd: <http://mcb.rs/recnik/quo-vadis-ansofova-matrica/>

Ministarstvo finansija Republike Srbije: www.mfin.gov.

The institute od Internal Auditors: <https://na.theiia.org/training/courses/Pages/Control-Self-assessment-An-Introduction.aspx>

Udruženje internih revizora Srbije:

http://www.uirs.rs/images/stories/strucneaktivnosti/Gledi%20C5%A1ta%20II_Upravljanje%20rizikom.pdf

<http://web.uta.edu/accounting/mcconnell/Additional%20Cases/Regina.doc>

Western Illinois University-Office of Internal Auditing, *Control Self-Assessment*:

http://www.wiu.edu/internal_auditing/pdf/Control%20Self%20Assessment.pdf

17. Spisak slika i tabela

Slika 1. Proces izveštavanja.....	17
Slika 2. Razmatranje ciljeva, strategija i poslovnih ciljeva.....	20
Slika 3. Uloga interne revzije u procesu upravljanja rizicima.....	29
Slika 4. COSO ERM okvir	47
Slika 5. Primer pitanja i rezultata	59
Slika 6. Proces samoocenjivanja interne kontrole	63
Slika 7. Šema dva tipa organizacija.....	64
Slika 8. Bilans uspeha 1986-1988. – Regina Company	68
Slika 9. Bilans stanja 1986-1988. – Regina Company	69
Slika 10. Ansofova matrica	70
Slika 11. Uticaj efekta lojalnosti na rezultate organizacije	72
Tabela 1. Opis ranga rizika.....	23
Tabela 2. Struktura interne kontrole	42
Tabela 3. Odgovornosti vezane za interne kontrole	49
Tabela 4. Prednosti i mane upitnika	55

18. Prilozi

Primer upitnika za samo-ocenjivanje interne kontrole⁹²

ПИТАЊА		ДА	ДА – у великим пословима	ДА – у одређеним деловима послова	НЕ – иницијално се уводе активности	НЕ	Уколико је ваш одговор ДА, навести доказе
поени		5	4	3	2	1	
1. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ							
а)	Да ли постоји процедура која обезбеђује да су сви запослени упознати са кодексом понашања?	☐	☐	☐	☐	☐	
б)	Да ли су сви запослени обавезни да поступају у складу са кодексом понашања, односно кодексом организације?	☐	☐	☐	☐	☐	

⁹² Ministarstvo finansija Republike Srbije:

<https://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCAQFjABahUKEwintY6WtLDIAhWLhywKHWADCe0&url=http%3A%2F%2Fwww.mfin.gov.rs%2FUserFiles%2FFile%2Fdokumenti%2F2012%2FObrazac%2520izvestaj%2520FUK%25202011.doc&usg=AFQjCNEKfDeCj6h5SAXDkCNOWfgcBdVJAw&bvm=bv.104615367,d.bGg>, datum: 07.10.2015.

в)	Да ли сте усвојили кадровску политику (стратегију)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
г)	Да ли постоје критеријуми за утврђивање ефикасности кадрове политике ?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
д)	Да ли се кадрове политика прати?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ђ)	Да ли су утврђени нивои потребног знања и вештина за свако радно место?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
е)	Да ли обављате анализу потреба за обуком на годишњем нивоу за свако радно место?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ж)	Да ли обављате анализу потреба за обукама из финансијског управљања и контроле?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
з)	Да ли су руководиоци уверени да су процеси управљања ризицима, интерне контроле и интерне ревизије корисни, тј. да ли значајно доприносе остваривању циљева?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
и)	Да ли су средства, укључујући и интелектуалну својину, заштићена од неовлашћеног приступа и коришћења?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ј)	Да ли у организацији постоји обавеза редовног извештавања о управљању ризицима, интерној контроли и интерној ревизији?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
УКУПНО – КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ							☐
2. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА							
а)	Да ли организација има дефинисане пословне циљеве у писаном облику?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

б)	Да ли утврђујете циљеве који су конкретни, мерљиви, оствариви, реални и временски ограничени?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
в)	Да ли су запослени упознати са дугорочним и краткорочним циљевима организације?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
г)	Да ли су приходи и расходи пројектовани и планирани у складу са утврђеним циљевима организације?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
д)	Да ли се редовно прати остваривање циљева?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ђ)	Да ли се анализирају узроци евентуалног одступања?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
е)	Да ли су идентификовани ризици?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ж)	Да ли је извршена процена ризика?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
з)	Да ли се доносе одлуке ради решавања идентификованих ризика?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
УКУПНО – УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА							☐
3. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ							
а)	Да ли су за пословне процесе припремљени детаљни описи, укључујући и ток документације, кораке у доношењу одлука, рокове за завршетак посла и успостављени контролни механизми?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
б)	Да ли су детаљно прописане процедуре рада?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
в)	Да ли су процедуре рада доступне свим запосленим?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
г)	Да ли постоје оперативна упутства за рад у писаном облику?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
д)	Да ли ова упутства садрже описе интерних контрола?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ђ)	Да ли је обезбеђено да исто лице не обавља две или више следећих дужности: предлаже, одобрава, извршава и евидентира пословне промене (подела дужности)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
е)	Да ли се радне процедуре и организационе шеме редовно ажурирају?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ж)	Да ли је утврђена процедура приступа подацима и евиденцији?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
з)	Да ли су дефинисане процедуре за руководиоце који прате спровођење интерне контроле (самопроцена)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
и)	Да ли се примењују процедуре за руководиоце који прате спровођење интерне контроле (самопроцена)?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
УКУПНО – КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ							☐
4. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА							
а)	Да ли систем информација и комуникација омогућава праћење остваривања утврђених циљева и спровођење ефикасног надзора над послом?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
б)	Да ли је обезбеђен ефикасан и ефективан систем интерне писане, електронске и вербалне комуникације, који запосленима омогућава да добију информације неопходне за обављање посла?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
в)	Да ли је успостављена процедура која омогућава запосленима да информишу руководство о уоченим слабостима у контролама?	☐	☐	☐	☐	☐	☐

г)	Да ли је успостављен процес евидентирања грешака или жалби, тако да оне могу да се анализирају, утврде разлози и уклоне проблеми?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
д)	Да ли су у систем информација и комуникација уведене адекватне процедуре за умножавање података ради чувања и процедуре за повраћај података у случају губитка?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ђ)	Да ли су тестиране у пракси успостављене процедуре у систему информација и комуникација за умножавање података ради чувања и процедуре за повраћај података у случају губитка?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
е)	Да ли је запосленима омогућено да пријаве евентуалне неправилности и проблеме?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
УКУПНО – ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА							☐
5. ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) И ПРОЦЕНА							
а)	Да ли је успостављена структура извештавања која омогућава објективност и независност интерне ревизије?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
б)	Да ли руководилац прихвата и спроводи усаглашене препоруке интерних ревизора?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
в)	Да ли се прати извршење препорука које дају екстерни и интерни ревизори за унапређење система финансијског управљања и контрола?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
г)	Да ли су извештаји интерне ревизије доступни запосленима у областима на које се извештај	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	односи?						
д)	Да ли постоје упутства која прописују радње које треба предузети и лица која треба обавестити у случају недостатка контрола?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ђ)	Да ли су утврђене процедуре које обезбеђују ажурирање упутстава из 5. г) и њихову примену у пракси?	☐	☐	☐	☐	☐	☐
УКУПНО – ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) И ПРОЦЕНА							☐
СУМА ТОТАЛА							☐

КОМЕНТАРИ И СУГЕСТИЈЕ:

