

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za posleddiplomske studije

POSLOVNA EKONOMIJA

Master studijski program

MASTER RAD

Prevara i drugi nezakoniti postupci u reviziji

Mentor:

Prof. dr Milovan Stanišić

Kandidat:

Mirjana Nedović

411070/2009

Beograd, 2011.

SADRŽAJ:

UVOD

1. Teorijsko- metodološke osnove.....	7
1.1 Predmet istraživanja.....	7
1.2 Naučni ciljevi istraživanja.....	7
1.3 Hipoteze istraživanja.....	8
1.4 Metode istraživanja.....	8
1.5 Struktura rada.....	9
2. Prevara i drugi nezakoniti poslovi.....	10
2.1 Prevare.....	11
2.2 Definicije koje se odnose na prevaru.....	12
2.3 Specifične pojave prevara u Republici Srbiji.....	13
2.4 Karakteristike prevaranata.....	15
3. Umetnost otkrivanja prevare od strane revizora.....	16
3.1. Odgovornost revizora i islednika.....	17
3.2. Odgovornosti eksternih revizora.....	17
3.3.Kontrola računovodstvenih procena.....	18
3.4.Obaveze internih revizora.....	18
3.5.Obaveze istraživača prevara.....	19
3.6.Rizici u reviziji.....	19
3.7.Greške i prevare kao uzroci netačnih finansijskih izveštaja.....	21
3.8.Računovodstvena profesija i privredni kriminalitet.....	22

3.9.Privredni kriminalitet, pojam i oblici.....	25
4. Otrivanje prevare.....	27
4.1.Uслови koji dovode do toga da prevara bude moguća.....	27
4.2.Motiv.....	27
4.3.Prilike.....	28
4.4.Nedostatak integriteta.....	28
4.5.Otkrivanje prevare.....	29
4.6.Crvеne zastave.....	29
4.7.Prevara menadžmenta (obmanjujuće finansijsko izveštavanje).....	30
4.8.Interna kontrola.....	32
4.9.Šeme i procedure otkrivanja prevare.....	32
4.10. Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8 (Segmenti poslovanja).....	35
4.11.Periodične ankete protiv prevare.....	36
5. Dokazi.....	36
5.1. Dovoljnost dokaza.....	36
5.2. Procedure revizije.....	37
5. 3. Veličina uzorka.....	37
5.4. Izbor stavki.....	37
5.5. Vremenski raspored.....	38
5.6. Ubedljivost dokaza.....	38
5.7. Validni (pouzđani) revizijski dokazi.....	38
5.8. Odluke koje se tiču dokaza – osobine koje utiču na ubedljivost dokaza.....	39

5.9. Ubedljivost dokaza i cena pribavljanja dokaza.....	39
5.10. Radna dokumentacija.....	40
6. Prevencija nezakonitih radnji.....	47
6.1. Interna kontrola.....	48
6.2. Značaj interne kontrole.....	49
6.3. Različite vrste interne kontrole: administrativne i računovodstvene kontrole.....	50
6.4. Komponente interne kontrole.....	51
6.4.1. Kontrolno okruženje.....	52
6.4.2. Procena rizika.....	58
6.4.3. Kontrolne aktivnosti.....	58
6.4.4. Informacija i komunikacija.....	59
6.4.5. Nadgledanje.....	59
6.5. Menadžerska procena rizika.....	60
6.5.1. Monitoring.....	61
6.5.2. Komunikacija sa kljijentom koja se odnosi na internu kontrolu.....	62
6.5.3. Primeri izveštajnih okolnosti.....	62
7. Proširene procedure.....	65
7.1. Greške u knjigovodstvu klasične organizacije.....	68
7.2. Definisanje greške u knjigovodstvu.....	68
7.3 Greške koje nastaju u proceduri pre knjigovodstvenog tretmana.....	69
7.4. Greške koje nastaju u proceduri knjigovodstvenog tretmana.....	71

7.5. Greške koje nastaju u procedui knjigovodstvene prezentacije poslovnih informacija.....	74
7.6. Eliminacija grešaka u knjigovodstvu.....	75
7.7. Preventivno sužavanje polja grešaka u knjigovodstvu.....	76
7.8. Vremensko sužavanje polja za nastanak greške.....	77
7.9. Organizaciono – tehničko sužavanje polja za nastanak greške.....	77
7.10. Otkrivanje i eliminacija grešaka u knjigovodstvu.....	78
7.11. Metod kolacioniranja.....	79
7.12. Metod najkraće linije.....	79
7.13. Metod vremenskog sužavanja polja grešaka.....	80
7.14. Metod prostornog sužavanja polja grešaka.....	80
7.15. Metod devetične provere.....	81
7.16. Slučaj 1: Enron & Arthur Andersen (slučaj kriminalne radnje u reviziji i računovodstvu)	82
8. Budžetiranje.....	84
8.1. Kratkoročno planiranje – operativno planiranje – budžetiranje.....	84
8.1.1. Sadržaj upustva.....	87
8.2. Vrste budžeta.....	88
8.3. Kontrola planova i budžeta.....	89
ZAKLJUČAK.....	94
LITERATURA.....	95

UVOD

Tehnički i privredni razvoj u svetu u novije vreme prate sve češće pojave prevara i drugih nezakonitih radnji, kako na međunarodnom, tako i na nacionalnom nivou, što izaziva poremećaj monetarne i finansijske ravnoteže a u pojedinim zemljama kao što je naša, dovodi i do značajnih privrednih poramećaja kao što su: širenje sive ekonomije, neusklađenost budžeta, utaja javnih prihoda, korupcija, socijalna nestabilnost i sl

Revizori se u svome poslu često susreću sa ljudima koji su počinili prevare ili određene nezakonite radnje ili se suočavaju sa njihovim delima i posledicama, što je veoma složen i naporan, često i veoma neprijatan posao. Revizijski rad bi trebalo da bude takav da revizor može razumski da očekuje otkrivanje netačno prikazanog materijalnog izveštaja nastalog zbog prevare ili otkrivanja drugih nezakonitih postupaka, gde ovi postupci imaju direktan materijalni uticaj na oblik i sadržaj finansijskog izveštavanja. Revizor u svom radu treba uvek da poseduje profesionalni skepticizam tj. treba da profesionalno sumnja u sve pozicije dok se ne uveri u njihovu tačnost.

Jedna od glavnih poluga za sprečavanje nezakonitih radnji jeste pouzdan sistem interne kontrole. Interna kontrola je proces ustanovljen i sproveden od strane upravnog odbora preduzeća, uprave i drugog osoblja, a cilj mu je da obezbedi razumno uverenje vezano za postizanje ciljeva u sledećim kategorijama: efikasnost i uspešnost poslovanja, pouzdanost finansijskog izveštavanja, saglasnost sa postojećim zakonima i propisima i zaštita imovine od neovlašćenog prisvajanja, korišćenja ili otuđenja.

Značaj interne kontrole ogleda se i u tome što ona utiče na realnije i pouzdanije finansijsko izveštavanje. Sistem interne kontrole podrazumeva sve politike i postupke (interne kontrole) koje je usvojila uprava nekog preduzeća kako bi joj pomogli u postizanju cilja uprave vezanog za obezbeđenje, koliko je to praktično moguće, redovnog i efikasnog obavljanja njenog poslovanja, uključujući poštovanje politika uprave, zaštitu sredstava, sprečavanje prevare i greške, tačnost i kompletnost računovodstvenih evidencija i blagovremenu pripremu pouzdanih finansijskih informacija.

Menadžment ako je posvećen svojoj funkciji mora nadgledati sistem interne kontrole. Funkcija nadgledanja je višestruka. Jedna od njih je da se na vreme zapaze propust u funkcionisanju sistema interne kontrole. Druga funkcija je da se vidi da li je sistem interne kontrole prilagodljiv zahtevima vremena. Poslovni sistem vremenom raste i menja se. Jednom postavljen sistem internih kontrola ne mora da bude prihvatljiv u dužem roku.

Internu kontrolu ne sprovode samo interni kontrolori profesionalci. Nju treba da sprovode svi obavljajući svoje svakodnevne poslove i to veoma često i nesvesno. Takav sistem interne kontrole je najbolji jer prožima sve, svi kontrolišu i svi su kontrolisani.

1. TEORIJSKO – METODOLOŠKE OSNOVE

1.1. Predmet rada

Permet istraživanja u ovom master radu je otkrivanje prevare u reviziji i mere zaštite protiv prevare i drugih nezakonitih postupaka. Predmet istraživanja je uzrok nastanka prevare i okrivaje prevare, a fokus će biti stavljen na uslove koji dovode do toga da prevara bude moguća, umetnost otkrivanja prevare od strane revizora i interna kontrola kao mera zaštite protiv prevare i drugih nezakonitih postupaka u reviziji.

Revizija može da se definiše kao sistematičan pregled poslovnih knjiga i računovodstvenih izveštaja izvršen od strane revizora i eksperta sa ciljem da se izrazi kompetentno, stručno i nezavisno mišljenje o ispravnosti, istinitosti i tačnosti istih.

Prevara je nepravilnost gde ima i krivičnih elemenata da bi se nepravедno ili nezakonski stekla neka korist¹.

Interna kontrola je proces ustanovljen i sproveden od strane upravnog odbora preduzeća, uprave i drugog osoblja, a cilj mu je da obezbedi razumno uverenje vezano za postizanje ciljeva u sledećim kategorijama: efikasnost i uspešnost poslovanja, pouzdanost finansijskog izveštavanja, saglasnost sa postojećim zakonima i propisima i zaštita imovine od neovlašćenog prisvajanja, korišćenja ili otuđenja.

Odgovornost i stručnost revizora jedan je od glavnih faktora za efikasno otkrivanje prevare i drugih nezakonitih postupaka.

Revizorski rad izuzetno je važan jer dolazi do krupnih promena koje se ogledaju u većoj sigurnosti pri poslovanju i merama zaštite od prevara.

1.2. Naučni ciljevi rada

Naučni cilj je analiza značaja revizora i njegovog rada koji je povezan sa sprečavanjem i otkrivanjem prevare kao i svim drugim oblicima nezakonitih radnji.

Njihova uslovljenost proizvodi pozitivne efekte koji se ogledaju u boljem poslovanju, merama zaštite (interna kontrola kao jedna od najefikasnijih) i smanjenom broju prevara.

Društveni cilj je pokušaj da se približi značaj revizorskog rada, pružanje adekvatnih informacija i znanja, u prepoznavanju prevara, otkrivanju prevaranata i drugih nezakonitih radnji, kao i merama zaštite u reviziji.

¹ Prof. M. Stanišić, Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006

1.3. Hipotetički okvir

U istraživanju polazimo od sledeće generalne hipoteze:

Zašto dolazi do prevare i kada je prevara moguća?

Do prevare dolazi kada ljudi imaju:

- motiv za prevaru,
- mogućnosti (prilike) za prevaru,
- nedostatak integriteta.

Kako je revizorski rad sve zastupljeniji tako se povećava sigurnost u zaštiti od prevara i stiče se prednost boljeg i sigurnijeg poslovanja. Revizija je jedna od vodećih snaga u oblasti ekonomije i privrede u borbi protiv kriminalnih radnji.

Posebne hipoteze:

- Razvoj revizije i revizorskih grana stvaraju uslove za borbu u sprečavanju kriminalnih radnji, gdje je revizija osnov za bolje funkcionisanje ekonomije i privrede. Računovođe i revizori su glavni faktori u sprečavanju nezakonitih radnji zbog svojih veština “čvrstih” sistema kontrole koje poseduju.
- Postoji veliki broj mera zaštite protiv prevare i drugih nezakonitih postupaka u reviziji, a jedna od najznačajnijih je pouzdan sistem interne kontrole.
- Revizija predstavlja širok pojam koji obuhvata veliki spektar poslova i tehnologija. Revizija (sa svojim segmentima) u razvijenijim zemljama beleži rast, dok u Srbiji takođe, beleži rast ali znatno manje.

1.4. Metode i tehnike istraživanja

- Kompleksnost i specifičnost predmeta istraživanja u radu su dovele do korišćenja različitih metoda sa ciljem da se zadovolje metodološki postupci – opštosti, pouzdanosti, objektivnosti i sistematičnosti.
- U istraživanju će biti primenjene osnovne sintetičke i osnovne analitičke metode. Od opšte naučnih metoda biće primenjene hipotetičko – deduktivna, statistička metoda kao i metod verovatnoće. Statistička metoda zavisi od istinitosti revizorskog izveštaja i determinisana je ukupnom finansijskom stabilnošću.
- Od tehnika za prikupljanje podataka koristi se izbor i selekcija dostupnih literaturnih i Internet izvora, analiza dokumenata na primarnom i skundarnom nivou, kao i studija slučaja anketa, ispitivanje. Pregled

literature u oblasti revizije, otkrivanja prevare i mera zaštite, kao i razmatranje njihove uzajamne uslovljenosti.

1.5. Struktura rada

Interdisciplinarnost predmeta istraživanja, sistem postavljenih hipoteza i ciljevi istraživanja opredelili su sledeću strukturu rada:

- U prvom delu rada obrazloženi su predmet izraživanja, opravdanost predložene teme, cilj i metod istraživanja kao i postavljene hipoteze.
- U drugom delu rada analizira se pojam prevare i drugih nezakonitih poslova. Obrađuju se karakteristike prevaranata i definiše se pojam prevare, vrši se istraživanje uslova koji dovode do toga da prevara bude moguća. Takođe, analizira se sposobnost revizora u otkrivanju prevare. Fokus je dat na odgovornosti i obaveze eksternih i internih revizora, islednika i istraživača u sprječavanju prevare.
- U trećem delu rada analizira se značaj interne kontrole, kao jedna od glavnih poluga za sprečavanje nezakonitih radnji, menadžerska procena rizika, proširene procedure i greške u računovodstvu.
- U četvrtom delu rada obrađuju se uzroci (motiv, prilike, nedostatak integriteta) i pokazatelji (crvene zastave) u otkrivanju prevare, na primeru *Enron & Arthur Andersen* (slučaj kriminalne radnje u reviziji i računovodstvu), koje je uzeto kao studija slučaja.
- Na kraju rada data su zaključna razmatranja.

2. PREVARA I DRUGI NEZAKONITI POSLOVI

Revizijska smernica “Odgovornost revizora kod otkrivanja prevare i izveštavanja o prevari i drugim nezakonitim postupcima” pravi razliku između sledećih kategorija:

- Omaška
- Nepravilnost
- Prevara
- Nezakonski postupci

Omaška: nenamerni netačno prikazani izveštaji u računovodstvenim evidencijama ili računovodstvenim izveštajima.

Nepravilnost: namerno prikazivanje netačnih izveštaja i pronevera (utaja) sredstava određenog tela.

Prevara: nepravilnost gde ima i krivičnih elemenata da bi se nepravedno ili nezakonski stekla neka korist.

Nezakonski postupci: počinjena dela, ili transakcije preduzete, od strane ili u ime revizorskog klijenta ili u korist preduzeća od strane zaposlenih, koji su u suprotnosti sa zakonom. Nezakoniti postupci mogu biti namerni ili nenamerni a neki nezakoniti postupci mogu biti nepravilnost.

Revizijski rad bi trebalo da bude takav da revizor može da razumski očekuje otkrivanje netačno prikazanog materijalnog izveštaja nastalog zbog prevare ili otkrivanja drugih nezakonskih postupaka gde ovi postupci imaju direktan materijalni uticaj na oblik i sadržaj finansijskog izveštaja. Revizor treba da profesionalno sumnja u sve pozicije dok ne utvrdi da li su tačni ili netačne. Profesionalnu sumnju ne treba da javno manifestuje da ne bi uticao na ponašanje poslovne sredine. Ljudi u poslovnom okruženju u slučaju neprofesionalnog ponašanja revizora bi mogli da sklanjaju dokaze, ili da se bez razloga osećaju neprijatno. Ni jedna ni druga situacija nije povoljna za adekvatan revizijski rad.

Poslovanje često dovodi labilne ličnosti u privredi da posegnu za nelegalnim i nemoralnim radnjama kojima sebi ili drugima omogućavaju protivpravnu materijalnu ili neku drugu korist. Revizori se u svome poslu često susreću sa ljudima koji su počinili kriminalne radnje ili se suočavaju sa njihovim delima i posledicama.

Posao otkrivanja kriminalnih radnji može biti veoma uzbudljivo, ali mora se istaći da se radi o veoma složenom i napornom, često i veoma neprijatnom poslu.

Svrha otkrivanja prevare i drugih nezakonitih poslova je da se obavi:

- Definisanje i objašnjenje kriminalnih radnji i razlika među nekoliko vrsta grešaka, prevara i nelegalnih činova koji se mogu pojaviti u poslovanju,
- Objašnjenje različitih revizorskih standarda koji se odnose na eksterne, interne i državne obaveze revizora uz poštovanje otkrivanja i izveštavanja o greškama, prevarama i nelegalnim delima,
- Definisanje uslova koji mogu da vode u kriminalne radnje,
- Opisivanje načina i sredstava za zaštitu od kriminalnih radnji,
- Opisivanje nekih uobičajenih šema kriminalnih radnji zaposlenih i objašnjenje nekih procedura revizije i istrage za njihovo otkrivanje,
- Opisivanje nekih opštih karakteristika finansijskog izveštavanja u segmentu koji se odnosi na nelegalne i kriminalne radnje i objašnjenje procedura revizije i istrage za njihovo otkrivanje,
- Objašnjenje primene nekih proširenih procedura revizije za pronalaženje nelegalnih i kriminalnih radnji,
- Opisivanje načina kako CPAs² može da pomogne u gonjenju izvršilaca kriminalne radnje.

Obaveze samostalnog revizora koje se odnose na kriminalne radnje u finansijskim izveštajima započinju stavom profesionalnog skepticizma. Revizor niti pretpostavlja da je menadžment nepošten niti pretpostavlja neosporno poštenje. U vežbanju profesionalnog skepticizma, revizor ne bi trebalo da bude zadovoljan sa manje od ubedljivog dokaza zbog uverenja da je menadžment pošten.

Korisnici pregledanih finansijskih izveštaja generalno veruju da je jedan od glavnih ciljeva revizije otkrivanje prevare.

Revizori bi trebalo da znaju dovoljno o prevari kako bi uočili njene znake i signale i da znaju kad treba da zovu iskusnije istražitelje. Revizori finansijskih izveštaja treba da razumeju prevarui moguće situacije prevare i terba da znaju da postavljaju odgovarajuću vrstu pitanja tokom revizije.

2.1. Prevare

Prevare su oduvek bile aktuelne na svim životnim poljima a kada je novac u pitanju, one su naravno najprimamljivije. Ljudi se bave raznim prevarama od onih najsitnijih, naizgled bezazlenih, dosežu do onih koje čine moćnici koji ne žele da ruše svoju reputaciju u poslovnom svetu i tu se ulazi u začarani krug, gde je umešan prevelik broj ljudi... Takve prevare se otkrivaju često ne u potpunosti, ali jačanjem revizije i raznih preventivnih kontrola može se smanjiti njihov procenat i mogu se ublažiti njihove posledice.

Prevare podrazumeva svako ponašanje koje vodi iskorišćavanju druge osobe na nepošten način ili protivpravno prisvajanje imovinske koristi na nedostojan način.

² CPA je zapadna skraćena za javnog ovlašćenog računovođu ili revizora.

Prevara je niz nezakonitih, nepoštenih, svesno izvršenih delatnosti koje vode određenom cilju kao na primer: krađa, podmićivanje, pronevera, nepravilna procena akcija i sl.

Prevare se vrše radi prisvajanja imovinske koristi u korist fizičke osobe ili organizacije. Prevare vrše radnici ili treća lica izvan organizacije.

Prevare i neovlašćene aktivnosti obuhvataju područje nezakonitih i neovlašćenih radnji koje karakteriše namerna prevara odnosno obmana. One mogu biti izvršene u korist ili na štetu banke ili preduzeća, od strane lica zaposlenih ili od strane eksternih lica.

2.2. Definicije koje se odnose na prevaru

Prevara se sastoji u osmišljenom i namernom pripremanju dokumenata, činjenica, informacija i situacija da bi se stvorili preduslovi da se neko na bazi pogrešnog predstavljanja činjenica u osmišljenim situacijama i okolnostima, podstakne da poveruje u neistinu i u skladu sa njom da se ponaša i prema tome, trpi gubitak ili štetu. Definicija obuhvata sve načine na koje ljudi mogu da lažu, varaju, krađu i nasamare druge ljude.

Prevara zaposlenih je upotreba obmanljivog sredstva da se uzme novac ili druga imovina od poslodavca. To najčešće uključuje falsifikovanje neke vrste – lažna dokumenta, laganje, prekoračenje ovlašćenja, ili narušavanje politike poslodavca.³

Sastoji se od tri faze:

- Čin obmanjivanja,
- Konverzija novca ili imovine kako bi prevarant mogao to da koristi, i
- Zataškavanje.

Pronevera je vrsta prevare koja podrazumeva neosnovano uzimanje novca ili imovine zaposlenih ili nezaposlenih poverenih na brigu, staranje i kontrolu, često praćeno lažnim računovodstvenim unosima i drugim oblicima laganja i zataškavanja.

Potkradanje je jednostavna krađa – na primer, zaposleni uzima novac svog poslodavca ili imovinu koji mu nisu bili povereni na staranje.

Pronevera je vrsta krađe u kojoj računopolagač na jedan od načina potkrada vlasnika ili poslodavca. Za razliku od potkradanja ovde se radi o tome da je on zadužen za odgovarajuću imovinu i umanjnjem vrednosti imovine ili korišćenjem njene funkcije suprotno interesima vlasnika ili poslodavca stiže on ili neko drugi protivpravnu imovinsku korist.

Prevara menadžmenta je namerna prevara počinjena od strane menadžmenta koja pogađa investitore i poverioce kroz materijalno obmanjujuće finansijske izveštaje. Klasa

³ Prof. dr M. Stanišić, Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.

izvršilaca je menadžment, klasa žrtvi su investitori i poverioci; a instrument izvršenja su finansijski izveštaji⁴. Prevara menadžmenta se najčešće zove „obmanjujuće finansijsko izveštavanje“. Obmanjujuće finansijsko izveštavanje se može definisati kao namerno ili nesmotreno ponašanje, bilo kao čin ili propust, što rezultira u materijalnom obmanjivanju finansijskim izveštajima.

Greške su nenamerne netačne tvrdnje ili propusti iznosa ili nenamerno netačno obelodanjivanje u finansijskim izveštajima.

Direktne nelegalne akcije su narušavanje zakona ili propisa Vlade od strane kompanije ili njenog menadžmenta ili zaposlenih koji prouzrokuju direktne ili materijalne promene na pozicijama u finansijskim izveštajima.

Otkrivanje prevara u reviziji je definisano kao permanentan zahtev revizoru da ima aktivan pristup koristeći profesionalna znanja, skepticizam, i povećanu profesionalnu pažnju za otkrivanje finansijskih prevara koristeći računovodstvene podatke i informacije, analitičke odnose i svesnost izvršenja prevara i šeme sakrivanja.

2.3. Specifične pojave prevara u Republici Srbiji

Specifične okolnosti u kojima se nalazila Republika Srbija od raspada SFRJ 1991. godine su značajno uticale na pojavu novih tipova prevara. Za razliku od situacije u razvijenim zemljama, gde se prevare u većini situacija javljaju kao posledica realokacije viškova kapitala iz regularne sfere u neregularne tokove privrede ka javnom sektoru, u Republici Srbiji razvoj prevara i drugih nezakonitih radnji tekao je u obrnutom pravcu. Uvođenjem sankcija UN protiv Republike Srbije došlo je do prekida legalnih privrednih tokova zemlje sa spoljnim okruženjem, što je uslovalo traženje određenih alternativnih rešenja za opstanak privrede. To je podrazumevalo razne legalne forme finansijskih prevara da bi se obezbedila plaćanja ilegalnog uvoza strateški značajnih sirovina, lekova i osnovnih materijala neophodnih za život stanovništva i rad preduzeća. Kako su sankcije dugo trajale, kao posledica se javila situacija da je država izgubila kontrolu nad prethodno pomenutim legalnim „državnim“ prevarama i da su privredni subjekti prešli na različite onlike „privatnih“ prevara radi održavanja svog poslovanja što je postalo sastavni deo privredne prakse. To je dovelo do naglog razvoja sive ekonomije, sa svim posledicama na održavanje bilansne ravnoteže javnih prihoda, rashoda i zastoj u privrednom sektoru, kolaps velikog broja uspešnih preduzeća i banaka, otvaranje brojnih stečajeva, gašenje radnih mesta i dovođenja do ogromne nezaposlenosti i socijalne krize na nacionalnom nivou⁵.

Nakon promene političkog sistema 2000.god, ukidanja sankcija UN-a i integrisanja zemlje u evropsko-svetske institucije bilo je nemoguće u kratkom

⁴ R,K,Elliott and II Willingham, Management Fraud: Detection and Deterrence (New York: Petrocelli Books, Inc“ 1980). p, 4.

⁵ Dragutin P. Dragojević, Primenjena revizija u privredi i javnom sektoru, Građevinska knjiga, Beograd, 2007

vremenskom periodu regulisati privredne tokove koji su u velikoj meri poprimili kriminalizovan karakter. Prioriteti državne vlasti su bili privatizacija restruktuiranje privrede, obnova infrastrukture i stvaranje tržišnog sistema poslovanja, pri čemu je izgubljena iz vida neophodnost bržeg i efikasnijeg odstranjivanja privrednog kriminala što je dovelo do širenja korupcije do najvišeg državnog nivoa.

Podsticanje intezivnijih aktivnosti na identifikovanju i održavanju ostatka pomenutih negativnih pojava iz prošlosti, prvenstveno podrazumeva sagledavanje specifičnih pojava koje su uticale na povećanje novih tipova prevara u Republici Srbiji.

Pregled prevara i pronevera u Republici Srbiji

1. Formalno pravne prevare

- Osnivanje fiktivnih preduzeća radi izigravanja poverilaca i utaje poreza
- Osnivanje brojnih zavisnih preduzeća u zemlji i inostranstvu radi „pranja“ ilegalnog novca,
- Protivno Ustavu i zakonu prenošenje javnih ovlašćenja na nekompetentne organizacije i pojedince, radi protivzakonitog prisvajanja sredstava, odnosno otuđivanje javnih prihoda

2. Računovodstvene prevare

- Nevođenje materijalne i robne evidencije prema zakonu o računovodstvu, bez sankcija, radi lakšeg otuđenja ili krađe imovine preduzeća,
- Ne sprovođenje propisa radi prikazivanja krađa materijalnih vrednosti i utaje imovine,
- Nekompletno vođenje poslovnih knjiga, radi prikrivanja novčanih i materijalnih sredstava u osnovana preduzeća i pogone u inostranstvu,
- Ne sprovođenje revalorizacije obrtne imovine za protivzakonitog otuđivanja društvenog kapitala,
- Ne sprovođenje postupaka konsolidacije finansijskih izveštaja radi otuđenih delova imovine preko zavisnih preduzeća.

3. Komercijalne prevare

- Neregularno fakturisanje prodaje raba i usluga, samo sa jednim potpisom i bez ovlašćenja, bez kontrole naznačenih prodajnih cena, uslova plaćanja, drugih popusta kao i avansna plaćanja na štetu preduzeća,
- Ne proveravanje kredibiliteta kupaca i olako storniranje faktura i otpisivanje potraživanja na štetu preduzeća (podela između komercijalista ili menadžera preduzeća, prodavaca i kupaca).

4. Finansijske prevare

- Naknadno prikazivanje deviznih obaveza, čak posle 10 godina inostranim preduzećima, čiji su vlasnici direktori domaćih preduzeća, što je najgrublji vid pljačke, koje su prihvatili čak i revizori prilikom pregleda takvih finansijskih izveštaja.
- Fiktivna devizna sredstva s jednog na drugi račun kod banaka u inostranstvu,
- Odobravanje deviznih pozajmica s računa u inostranstvu stranim licima bez odobrenja NBS.

5. Stečajne prevare

- Prevare u vezi početnog stečajnog bilansa,
- Manipulacije sa stečajnom masom,
- Prevare u vezi stečajne mase i drugo.

Postoje i drugi oblici prevara čiji akteri su uglavnom nekadašnji direktori društvenih preduzeća ili nekadašnji državni funkcioneri. Ovakve prevare se obavljaju na dobro osmišljen način, sa zakonskim pokrićem i u skladu sa određenim propisima iz ranijih perioda koji još nisu usaglašeni, čime se postižu formalna legalizacija i izbegavaju zakonske posledice i sankcije, zbog čega je otkrivanje ovakvih prevara veoma otežano.

2.4. Karakteristike prevaranata

„Kriminalci belog okovratnika“ nisu kao tipični pljačkaši banaka, koji su često opisani kao „mladi i glupi“. Pljačkaši banaka i drugi „siledžijski umetnici“ često prave smešne greške kao što je pisanje beleške o pljački na poledini identifikacione kartice za uslovno oslobođenje, ostavljanje ključeva od kola u radnji preko puta, korišćenje tikvica kao oružje za pljačku i pljačkanje u vreme kada je najveća gužva u saobraćaju. A onda postoji i slučaj kada je pljačkaš naišao na svoju majku u banci (prijavila ga je).

Provalnici i pljačkaši prosečno uzimaju do jedne prosečne mesečne zarade za svaku pljačku. Prevare zaposlenih prosečno se kreću od jedne do više godišnjih zarada. Ipak, prevare zaposlenih obično nisu komplikovane, nisu dobro ugovorene smicalice koje se čitaju u romanima o špijunaži.

Prema kriminalističkoj evidenciji u USA imaju sledeće karakteristike:⁶

- Verovatno su oženjeni,
- Najverovatnije nisu tetovirani,

⁶ Robertson and Louwers: Auditing and Assurance services, McGraw – Hill Irwin, Tenth edition, strana 186.

- Imaju više od srednje škole,
- Po godinama su u radnom dobu,
- Stalno mesto zaposlenja od 1 do 20 ili više godina,
- Mala je verovatnoća da su razvedeni,
- Često su članovi crkve,
- Nema ih u evidencijama o hapšenju,
- Društveno prilagodljivi,
- Najčešće rade sami (70% slučajeva).

Kriminalci bele kragne nisu očigledni, iako mogu da postoje znaci koji ih odaju, na žalost, najveće prevare su učinjene od strane ljudi koji imaju visoke izvršne pozicije, dugo vremena rade u organizaciji, i radnici su od poverenja. Na kraju krajeva, ovo su ljudi koji imaju pristup najvećim sumama novca i imaju moć da izdaju naređenja i nadjačaju kontrolu.

3. Umetnost otkrivanja prevare od strane revizora

Istraživački rad na otkrivanju i dokazivanju prevare kombinuje ekspertizu revizora i kriminalnih istražitelja. Istraživači prevare imaju običaj da kažu da su njihovi uspesi rezultat slučaja, slutnji ili sreće. Ništa ne može biti naprednije od stvarnosti. Uspesi dolaze iz iskustva, logike i sposobnosti da se uvide stvari koje nisu očigledne. Svesnost prevare u reviziji, široko govoreći, uključuje sličnost sa mnogim elementima; ljudski faktor, ponašanje u organizaciji, poznavanje uobičajenih šema prevara, dokaz i njegove izvore, standarde dokaza i osetljivost na „crvene zastavice“.

Samostalni revizori finansijskih izveštaja i istraživači prevara pristupaju svom poslu drugačije. Od niza razlika koje postoje, ovo su neke od najvažnijih i najočiglednijih:

- Finansijski revizori prate program /pristup stvoren za postizanje sasvim standardnog posla, dok istraživači prevara plutaju po setu misli o osetljivosti na neobično gde ništa nije standardno.
- Finansijski revizori prave beleške o greškama i propustima, dok se istraživači prevara fokusiraju podjednako na izuzetke, neobičnosti i šablon ponašanja.
- Finansijski revizori procenjuju rizik kontrole uopšte i specifične uslove za stvaranje drugih procedura revizije, dok istraživali revizije po navici „razmišljaju kao varalica“ kako bi zamislili načine na koje bi kontrola mogla da bude narušena za svrhe prevare.
- Finansijski revizori koriste pojam materijalnosti (bitno je samo ono što je veličine dolara) što je obično mnogo više od suma koje istraživači prevara smatraju vrednim za gonjenje. Finansijski revizori koriste materijalnost kao meru važnosti jednom u godinu dana, obzirom na činjenicu da istraživači prevara razmišljaju o akumulativnoj materijalnosti.

- Finansijske revizije su zasnovane na teorijama finansijskog računovodstva i revizorske logike, dok istraživanje o prevarama ima teoriju biheviorističkog motiva, mogućnosti i integriteta

Eksterni i interni revizori dobijaju priznanje za pronalaženje oko 20% otkrivenih prevara. Veći procenti su otkriveni na osnovu dobrovoljnog priznavanja, anonimnih dostava i ostalih slučajnih sredstava. Istraživači prevara imaju stopu većeg uspeha zato što su povezani zbog određene stvari kada je prevara poznata ili kada se visoko sumnja.

Neki aspekti revizorske metodologije prave veliku razliku za otkrivanje prevara. Istraživači prevara često uživaju u skupom luksuzu iskorišćenja deduktivnog razmišljanja koji, nakon dostavljenih informacija da se pojavila određena vrsta gubitka, mogu da identifikuju osumnjičene, obave kliničko posmatranje (prismotra), obave razgovore i saslušanja, eliminišu bezuspešne rezultate i kocentrišu se na gonjenje prevaranata. Oni mogu da obavljaju prikrivene aktivnosti koje obično nisu u finansijskoj opremi revizora. „skup luksuz“ deduktivnog pristupa uključuje premeravanje velikog skupa informacija i izvora informacija, eliminišući irelevantne i zadržavajući izbor koji potvrđuje prevaru.

3.1. Odgovornost revizora i islednika

Standardi revizije iz nekoliko izvora objašnjavaju odgovornosti za greške, prevare i ilegalne akcije. Izraz eksterni revizori se odnosi na samostalne CPAs koji kontrolišu finansijske izveštaje za svrhe davanja mišljenja; interni revizori i ovlašćeni interni revizori su reference osobama zaposlenim unutar organizacije; državni revizori se odnosi na revizore čiji je rad rukovođen opšte prihvaćenim državnim standardima revizije (GAGAS – the GAO audit standards); i istraživači prevara se odnose na ljude koji su posebno angažovani za istraživanje prevara.

3.2. Odgovornosti eksternih revizora

AICPA standardi revizije su veoma rigorozni. Bitni standardi obuhvataju prevare (SAS 82, AU 316), ilegalne akcije od strane klijenata (SAS 54, AU 317), kontrola računovodstvenih procena (SAS 57, AU 342), i komunikacija sa revizorskim komitetima (SAS 61, AU 380).

Razmatranje prevare u reviziji finansijskih izveštaja.

SAS 82 predstavlja širok spektar odgovornosti revizije. Bazično, on zahteva od revizora da shvate prevaru, procene rizike prevare stvore kontrole kako bi obezbedili razumno uverenje otkrivanja materijalne prevare menadžmenta i prevare zaposlenih koje bi mogle da imaju materijalan uticaj na finansijske izveštaje i izveštavanju o svojim otkrićima menadžment, direktore, korisnike finansijskih izveštaja (ponekad) i spoljašnje agencije (određene uslove).

Ilegalne akcije od strane klijenata.

SAS 54 obuhvata dve vrste „ilegalnih akcija“:

- Direktan uticaj ilegalnih akcija utiče na iznos finansijskih izveštaja (kao što je narušavanje zakona o porezu i državo umanjeње propisa za priznanje cena i prihoda), i spadaju u iste odgovornosti kao greške i prevare; i
- Ilegalne akcije je izraz koji se odnosi na narušavanje zakona i propisa koji su udaljeni od uticaja finansijskih izveštaja (na primer, narušavanje koje se odnosi na unutrašnje trgovanje hartijama od vrednosti, zaštitu na radu i bezbednost, upravu hrane i droge, zaštitu okruženja i podjednaku mogućnost zaposlenja).

Daleko udaljene ilegalne akcije spadaju u odgovornost opšte svesnosti, posebno u delu obelodanjivanja zavisnih obaveza, ali nerutinskih odgovornosti za otkrivanje i izveštavanje.

3.3. Kontrola računovodstvenih procena

SAS 57 se odnosi na obmanljivo finansijsko izveštavanje zato što je bezbroj slučajeva prevare uključilo manipulaciju procenama. Ova oblast je teška zato što je računovodstvena procena menadžerska približna vrednost elemenata, predmeta ili računa finansijskog izveštaja.

Menadžment je odgovoran za pravljenje računovodstvenih procena i revizori su odgovorni za procenjivanje svojih razumnosti u kontekstu finansijskih izveštaja uopšteno uzetih. Revizori bi trebalo da vode evidenciju o razlikama među:

- Procenama menadžmenta i
- Najbliže razumne procene podržane dokazima revizije.

I oni bi trebalo da procene:

- Razlike uzete ukupno za indikaciju sistematičnih krivina i
- Kombinacija razlika sa drugim verovatno netačnim tvrdnjama u finansijskim izveštajima.

3.4. Obaveze internih revizora

Stavovi internih revizora o obavezama vezanih za prevaru ne mogu da budu korisno generalizovani. Neki oklevaju da se uključe zato što veruju da će uloga psa posmatrača štetiti njihovom imidžu i efikasnosti internih konsultanata. Tokom uobičajenog obavljanja zadatka interne revizije, interni revizori pregledaju pouzdanost i integritet finansijskih i operativnih informacija. Pregledaju sisteme stvorene da se obezbedi saglasnost sa politikom, planovima, procedurama, zakonima i propisima; i pregledaju načine čuvanja sredstava i potvrde postojanje sredstava.

3.5. Obaveze istraživača prevara

Istraživači prevara imaju najjači osećaj za otkrivanje prevare i istragu. Oni se znatno razlikuju od ostalih vrsta revizora. Kada preuzmu zadatak prevara je već poznata ili se snažno sumnja na nju. Oni „ne pecaju“ oko prevaru dok obavljaju „normalan“ posao.

Stavovi i obaveze istraživača prevara se razlikuju od stavova drugih revizora u dve stvari – interna kontrola i materijalnost. Njihov interes u politiku i procedure interne kontrole leži ne toliko u procenjivanju njihove snage već u procenjivanju njihovih slabosti. Istraživači prevara „razmišljaju kao varalice“ kako bi zamislili šemu prevare koja zaobilazi internu kontrolu organizacije.

3.6. Rizici u reviziji

Procena rizika se vrši sa ciljem da se revizorski rad koncentriše tamo gde je mogućnost pojave greške najveća. Ukoliko se proceni postojanje visokog revizorskog rizika, revizor će pristupiti obimnijem ispitivanju poslovnih događaja, transakcija, stavki na računima i tvrdnji u finansijskim izveštajima, kako bi ograničio rizik i izneo pravilno mišljenje.

Ograničavanje rizika vrši se na neki nizak, prihvatljiv nivo i njegovo simuliranje je moguće, odnosno izvesna doza je uvek prisutna. Nemogućnost stopocentnog otklanjanja rizika je posledica neekonomičnosti izvođenja revizije ukoliko bi revizor proveravao sve stavke, račune, transakcije i sl.

Kod kod praćenja nivoa rizika bilo koje pojedinačne pozicije, bitna pitanja na koja revizor treba da obrati pažnju su:

- Postoji li motiv da neko tim podacima manipuliše?
- Koliko je teško izvršiti manipulaciju podacima u okviru te pozicije?
- Koliko je teško otkriti i sprečiti te manipulacije?
- Da li su greške u vezi sa tim pozicijama nenamerne?
- Kolika je veličina i efekat greške?
- Mogućnost ponovnog nastanka greške?

Komponente revizorskog rizika:

Rizik da finansijski izveštaji sadrže netačne tvrdnje i rizik da ih revizor neće otkriti su osnovne komponente revizorskog rizika. Revizor može da kontroliše drugi rizik upotrebom kontrolnih testova, nezavisnih testova i analitičkih postupaka za proveru tvrdnji za pojedine transakcije i salda na računima. Cilj revizora je da putem prikupljanja dokaza maksimira verovatnoću otkrića greške u izveštajima, odnosno manji revizorski rizik.

Prema tome revizorski rizik se može dekomponovati na tri sastavna elementa, a to su:

- Inherentni rizik;
- Kontrolni rizik i
- Detekcioni rizik.

Inherentni rizik je prisutan sam po sebi, opterećuje poslovanje preduzeća u različitom intezitetu. Intezitet postojanja inherentnog rizika zavisi od prirode poslovanja, vrsta transakcija i prirode salda na računima.

Procenjuje se nivo inherentnog rizika, pod pretpostavkom da nije postojala adekvatna interna računovodstvena kontrola, na bazi profesionalnog prosuđivanja revizora polazeći od sledećih relevantnih faktora:

- 1.faktora koji utiču na pojavu inherentnog rizika na nivou računovodstvenih izveštaja i
- 2.faktora koji utiču na inherentni rizik na nivou stanja na računima i vrste poslovnih događaja.

Kontrolni rizik je rizik da može doći do pogrešnih iskaza stanja na nekom računu ili vrsti poslovnih događaja koji mogu biti materijalno značajni, a koje računovodstveni sistem i sistem interne kontrole neće blagovremeno sprečiti, otkriti i ispraviti. Ukoliko su kontrolni procesi tako definisani sistem internih kontrola i pritom se efikasno sprovode, mogućnost pojave materijalno značajne greške je mala i samim ti nivo kontrolnog rizika neznan. Kontrolni rizik ne može biti ravan nuli. To bi onda značilo da se stipostotno sprovode postupci i politike definisane sistemom internih kontrola.

Preliminarna procena kontrolnog rizika treba da bude visok stepen rizika, izuzev ako je revizor u mogućnosti:

- Da identifikuje interne kontrole relevantne za tvrdnju u računovodstvenim izveštajima koje verovatno mogu sprečiti ili otkriti i korigovati materijalno značajne pogrešne iskaze u računovodstvenim izveštajima.
- Planira vršenje provere kontrola radi potkrepljivanja svoje procene.

Sledećim postupcima revizor takođe dokumentuje elemente kontrolne strukture:

- Pregledom potrebnih izveštaja revizije.
- Intervjuisanjem zaposlenog osoblja.
- Posmatranjem obavljanja dužnosti i
- Ažuriranjem radnih papira iz predhodne revizije.

Kontrolni rizik se procenjuje i izražava koeficijentom od 0 do 1 ili relativno od 0 do 100%. Ukoliko dobijemo rezultat gravitira ili 1 ili 100, greške su veoma moguće, dok

druga suprotnost označava efektivno delovanje interne kontrole i nemogućnost pojave greške.

Nivo detekcionog rizika direktno utiče na revizorske postupke suštinskog ispitivanja. Naime, sve tri komponente revizorskog rizika su međusobno uslovljene. Ukoliko postoji visok nivo inherentnog i kontrolnog rizika onda je mogućnost pojave materijalno značajnih greški u vezi tvrdnji izraženih u finansijskim izveštajima velika.

Dakle, postoji visok detekcioni rizik, odnosno rizik da ove greške neće biti otkrivene. Da bi revizor snizio nivo detekcionog rizika on povećava obim suštinskih ispitivanja sa ciljem prikupljanja dovoljno dokaza na osnovu kojih će iskazati mišljenje koje neće biti pogrešno. Osim obima revizor treba da odredi vreme i prirodu postupka suštinskog ispitivanja za potrebe smanjenja detekcionog rizika. Visok nivo prve grupe rizika uslovljava potrebu prihvatanja nižeg nivoa detekcionog rizika (kroz obimnija ispitivanja i prikupljanje više dokaza). Ovim se ukupan rizik dovodi na prihvatljiv željeni nivo. Ukoliko nije moguće većim suštinskim ispitivanjima i obimnijim prikupljenim dokazima detekcioni rizik, u vezi materijalno značajnih tvrdnji iznetih u finansijskim izveštajima sniziti na prihvatljiv nivo, revizor treba u svom izveštaju da izrazi mišljenje sa rezervom ili uzdržavanje od mišljenja.

3.7. Greške i prevare kao uzroci netačnih finansijskih izveštaja

Netačni finansijski izveštaji pružaju pogrešnu sliku o finansijskom položaju preduzeća. Odluke koje investitori i drugi korisnici finansijskih izveštaja donose na osnovu pogrešnih finansijskih informacija nanose štetu njihovim interesima. Stoga je jasan interes sveukupne računovodstvene javnosti da informacije prezentirane u finansijskim izveštajima prikazuju stvarnu sliku finansijskog i prinosnog položaja preduzeća. Ta stvarana slika će izostati ako u procesu izrade budu učinjene greške ili ako menadžment i sastavljači finansijskih izveštaja žele putem prevare da ostvare koristi na štetu korisnika finansijskih izveštaja, investitora pre svega.

Iako su im posledice iste – nastanak netačnih finansijskih izveštaja, između grešaka i prevara postoje značajne razlike na koje je važno ukazati, pre svega zbog načina njihovog otkrivanja, ali i sankcionisanja.

Ključna odlika grešaka je odustvo namjere⁷, da se u finansijski izveštaj unese pogrešan podatak, izostavi neki iznos ili objavljivanje. Uobičajene greške obuhvataju one:

- Koje nastaju pri prikupljanju dokumentacije ili pri njenoj obradi u postupku izrade finansijskih izveštaja,

⁷ Problem koji se javlja pri davanju odgovora na pitanje da li je neka netačnost posledica greške ili prevare je u tome što se namera, a time i odsustvo namere teško utvrđuje. Primera radi, nerazumno visok iznos otpisa spornog potraživanja može biti posledica greške jer nije postojala namera da se preteranim otpisivanjem doprinese iskazivanju nižeg dobitka, no isti postupak bi bio korišćen i kada je takva namera postojala.

- Nerazumne računovodstvene procene koje vode procenjivanju činjenica ili pak pogrešna interpretacija činjenica,
- Koje nastaju pogrešnom primenom računovodstvenih principa u vezi sa iznosima, vrstama i načinom prezentacije ili objavljivanja.

Neophodno je reći da greške čine lica koja učestvuju u procesu prikupljanja i obrade informacija koje su osnova za izradu finansijskih izveštaja i lica koja pripremaju finansijske izveštaje, a ne menadžment preduzeća. Prevare⁸, za razliku od grešaka, se sastoje u osmišljenom i namjernom pripremanju dokumenata, činjenica, informacija i situacija da bi se stvorili preduslovi da se neko na bazi pogrešnog predstavljanja činjenica u osmišljenim situacijama i okolnostima, podstakne da poveruje u neistinu i u skladu sa njom da es ponaša, i prema tome trpi gubitak ili štetu. One se po pravilu zasnivaju na sledeća četiri osnovna elementa:

- Lažna prezentacija činjenica koje imaju značajan karakter,
- Svest počinioaca o tome da je predstavljanje lažno ili ispoljavanje potpune nemarnosti za istinu,
- Lice koje prima informaciju tretira je kao pouzdanu i oslanja se na nju pri donošenju odluke,
- Zahvaljujući prethodno navedenom nastaju finansijske štete, a koje snose korisnici informacija.

Lažna prezentacija činjenica koje su po svojoj prirodi značajne može se postići manipulacijama, falsifikovanjem ili izmenama bilo knjigovodstvenih evidencija bilo knjigovodstvenih dokumenata na osnovu kojih se sastavljaju finansijski izveštaji. Počinioци su svesni nedopustivosti postupka i zbog toga se ova dela označavaju kao namerna.

Za razliku od grešaka, u prevarama se kao počinioци – inspiratori javljaju različiti nivoи uprave, uključujući i top menadžment kome se često priključuju i treća lica.

3.8. Računovodstvena profesija i privredni kriminalitet

U računovodstvu su se uvek događale prevare iza kojih su sledili finansijski kolapsi. U čposlednje vreme u sve većem opsegu i s težim posledicama za globalnu javnost. Rukovodstva preduzeća su u nedavnoj prošlosti koristeći računovodstvenu profesiju često javnost manipulisali informacijama. Najčešće je javnost bivala dezinformisana o imovinsko – finansijskom položaju i uspešnosti poslovanja preduzeća, i to na sledeće načine:

- Inflacijske zarade (inflating earnings) 1963 – 1973,

⁸ Prevare u širem smislu, definisane, obuhvataju: prevare koje nastaju zloupotrebom imovine, korupciju, i prevare putem finansijskog izveštavanja.

- „Punjenje “ poslovnih knjiga preduzeća nepostojećim zalihama 1968 – 1981,
- Špekuliranje vrednosnim papirima (čekovi, menice, obveznice) 1977 – 1984,
- Zavođenje revizora dvostrukim evidencijama 1983 – 1988, i
- Manipulisanje količinskim i vrednosnim godišnjim popisom 1986 – 2002.

Pre deset godina bili smo svedoci velikog finansijskog kolapsa koji je bio posledica namernog (prevarantskog) naduvavanja prihoda, skrivanja dugova i manipulisanja uprava sa zaradama zaposlenih, a sve je to za sobom povuklo numeričke berzanske indekse u godini 2001., da su samo oni izgubili 90% svoje vrednosti. Mnogi istraživači su analizirali kroz prošlost kakvo je bilo razumevanje ekonomske logike poslovanja preduzeća u vreme kada su prevaranti izvršili prevaru. Zajednički naziv za sve navedene istraživače nije bilo samo hronološko utvrđivanje činjenica i analiza namera izvršioca, već i potvrđivanje mišljenja da je računovodstvo kao struka, te kao društvena i politička okolina imalo u očima prevaranata, veoma jak uticaj na izvršenje prevara. Kao druga zajednička tačka tim istraživanjima je nauk, koji govori o tome da es računovodstvo mora rekonstruisati kako do takvih prevara ne bi više dolazilo. Pitali smo se kako se boriti protiv širenja neželjenih radnji u prethodnim mislima, a to je promena pravnih i opšteprihvaćenih računovodstvenih pravila i standarda.

Tabela 1: broj prevara po osnovu sektora počinioca

Odeljenje	Broj slučajeva	% slučajeva	Prosečni gubitak
Računovodstvo	231	28,90%	200.000\$
Izvršni/Top menadžment	142	17,80%	853.000\$
Operativa	129	16,10%	80.000\$
Prodaja	93	11,60%	106.000\$
Potrošačke usluge	49	6,10%	45.000\$
Finansije	31	3,90%	252.000\$
Skladištenje/zalihe	24	3,00%	100.000\$
Nabavka	22	2,80%	600.000\$
Proizvodnja	19	2,40%	100.000\$
Informacione tehnologije	16	2,00%	93.000\$
Marketing/Odnosi sa javnošću	8	1,00%	80.000\$
Pravna služba	8	1,00%	1.100.000\$
Upravni odbor	8	1,00%	93.000\$
Ljudski resursi	7	0,90%	325.000\$
Istraživanje i razvoj	7	0,90%	562.000\$
Interna revizija	6	0,80%	93.000\$

Izvor: ACFE – Association of Certified Fraud Examiners, 2008. Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse, p. 54, 2008., dostupno na www.afe.com

To je važno jer je računovodstvo jedan od ključnih elemenata da se izvede ili prikrije privredni kriminal. Statistika praćenja prevara prema profesijama navodi upravo računovodstvenu profesiju i rukovodioce na najvišim položajima odlučivanja kao najčešće vršioci prevara. Prema istraživanju Udruženja ovlašćenih istražitelja prevara (ACFE - Association of Certified Fraud Examiners) iz 2008. godine, čak 28,9% počinio prevaru čine zaposleni u računovodstvenom sektoru. Zajedno sa njima 17,8% rukovodilaca na najvišim nivoima predstavljaju brojno najveću skupinu izvršio prevara. (tabela 1.)

S druge strane, iako čine najveću skupinu, iznos prevara koje su počinjene od strane zaposlenih u računovodstvu nije ujedno i vrednosno najveći (tabela 2).

Tabela 2: prosečan gubitak po osnovu odeljenja počinio

Odeljenje	Broj slučajeva	% slučajeva	Prosečni gubitak
Pravna služba	8	1,00%	1.100.000\$
Izvršni/Top menadžment	142	17,80%	853.000\$
Nabavka	22	2,80%	600.000\$
Istraživanje i razvoj	7	0,90%	562.000\$
Ljudski resursi	7	0,90%	325.000\$
Finansije	31	3,90%	252.000\$
Računovodstvo	231	28,90%	200.000\$
Prodaja	93	11,61%	106.000\$
Skladištenje/ zalihe	24	3,00%	100.000\$
Proizvodnja	19	2,40%	100.000\$
Informacione tehnologije	16	2,00%	93.000\$
Upravni odbor	8	1,00%	93.000\$
Interna revizija	6	0,80%	93.000\$
Operativna	129	16,10%	80.000\$
Marketing / Odnosi s javnošću	8	1,00%	80.000\$
Potrošačke usluge	49	6,10%	45.000\$

Izvor: ACFE – Association of Certified Fraud Examiners, 2008. Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse, p. 54, 2008., dostupno na www.afe.com⁹

⁹ www.afe.com

Naime, osnovni postulati na kojima se temelji finansijsko izveštavanje su „fer“ i „poštena“ prezentacija finansijskih izveštaja. Javlja se pitanje zašto opšte prihvaćena računovodstvena pravila, odnosno standardi, koji imaju moć kažnjavanja ako ih ne poštujemo, nisu uspjeli u svojoj namjeri da poštujemo ove vrednosti pri finansijskom izveštavanju. Možda da bi smo odgovorili na ovo pitanje zašto je uopšte došlo do prevara u računovodstvenoj profesiji. Uzroci su mnogobrojni, a nabrojaćemo neke:

- Uverenje rukovodilaca, računovođa, revizora, pravnika i bankara da mogu ispuniti svoje obaveze kako ne bi uništili svoj ugled ili ostali bez svoje finansijske budućnosti. Preduslov ostvarenja njihovih ciljeva se ogleda u slabostima internih i eksternih kontrola, odnosno njihovom nepostojanju.
- Pad cena rada revizora usled sve većeg uticaja teorije konkurentnosti (veća ponuda, niži troškovi) dovodi i do pada kvaliteta revizorskih usluga koji nikada nije ni bio u interesu uprava i vlasnika.
- Prelazak računovodstvenog izveštavanja o rezultatima sa izveštavanja na osnovi poslovnih i društvenih navika na izveštavanje prema računovodstvenim standardima. Virtualizacija računovodstva pomoću standarda je zamenila pravu poslovnu praksu i navike društva ne uzimajući u obzir njihove lokalne prednosti. Prelazak iz društvenih normi na standardna rešenja u računovodstvu i reviziji bio je postupan i spor proces u okviru kojeg su formirani standardi zahtevali formalnu prisilu kako bi osigurali efikasnost primene.

Sve rečeno je dovelo do gubitka poverenja u računovodstvenu profesiju no ujedno i ukazalo na nemogućnost zamene standardizovanih rešenja normama, odnosno, istaklo važnost vraćanja poverenja u računovodstveno izveštavanje na osnovu standardizovanih rešenja kroz poštovanje i stvarnu upotrebu stručnih pravila. U ostvarivanju ovog cilja veoma važnu ulogu igra nova grana računovodstvene profesije – forenzičko računovodstvo.

3.9. Privredni kriminalitet, pojam i oblici

Pod pojmom privrednog kriminaliteta se podrazumevaju sva krivična dela koja su izvršena na štetu društvene svojine. Pored ove postojale su i druge definicije koje su u užem smislu određivale pojam privrednog kriminaliteta, budući da su pod privrednim kriminalitetom podrazumevale samo krivična dela protiv privrede, odnosno dela usmerena protiv organizovanja, upravljanja i funkcionisanja privrednog sistema naše zemlje. Jedna od specifičnosti privrednog kriminaliteta jeste i njegovo prilagođavanje društveno – političkim i ekonomskim uslovima u zemlji, pri čemu počinioci ovih krivičnih dela vode računa o svim promenama i novonastalim situacijama u društvu koje mogu doprineti izvršenju pojedinih krivičnih dela iz oblasti privrednog kriminaliteta.

Kao nova pojava, u našoj zemlji, je transformacija društvenog i državnog kapitala, procesa u okviru koga mogu da nastanu i novi oblici kriminala. Raznovrsni vidovi napada na imovinu u aktuelnim ekonomskim uslovima zahtevaju i njenu adekvatnu zaštitu. U savremenim ekonomskim odnosima u našem društvu posebno je izraženo dejstvo „sive

ekonomije“. U okviru „sive ekonomije“ ostvaruje se nezakonita dobit na ime novčanih sredstava koja bi, po osnovu obaveznih dažbina, trebalo uplatiti u budžet države. „Siva ekonomija“ predstavlja privredu van zakonskih propisa koja se ispoljava kroz delatnost određenih subjekata koji ne poštuju propise države o načinu ponašanja u ekonomskim odnosima, već izbegavaju da državi plaćaju poreske¹⁰, carinske i druge dažbine, što predstavlja osnov njihovog nezakonitog bogaćenja. Pojam „siva ekonomija“ obuhvata one ekonomske delatnosti pojedinaca, grupa ili organizacija nad kojima legalna državna vlast nema kontrolu. To umanjuje budžetske prihode i negativno utiče na oblast proizvodnje i prometa robe i usluga. Izvršenjem krivičnih dela privrednog kriminaliteta narušavaju se ekonomski odnosi, dolazi do protivpravnog prisvajanja imovine u društvenoj, državnoj, privatnoj, zadružnoj i mešovitoj svojini, izbegavanja plaćanja carinskih, poreskih, i drugih obaveza prema državi.

Privredni kriminalitet zadržao je sposobnost prilagođavanja novim društveno – ekonomskim odnosima i pozitivnim zakonskim propisima koji inkriminišu delikatno ponašanje u ovoj oblasti. Počinioci krivičnih dela svoju kriminalnu delatnost usmeravaju do margina dozvoljenog ponašanja, koristeći određene praznine, nedorečenosti i česte izmene i dopune zakonskih propisa. Za razliku od krivičnih dela opšteg kriminaliteta, gde se uglavnom krivično delo odmah vidno manifestuje po izvršenju, kod privrednog kriminaliteta u vreme izvršenja nepoznati su i krivično delo i njegov počinitelj jer se delo u fazi izvršenja vešto prikriva i posledice se ne manifestuju odmah pa se uglavnom otkrivanjem krivičnog dela otkriva i njegov počinitelj.

Najčešće oblike privrednog kriminaliteta u našoj zemlji, o kojima evidenciju vodi Ministarstvo unutrašnjih poslova Republike Srbije i o kojima redovno izveštava javnost u vidu podataka o stanju bezbednosti, čine zloupotreba službenog položaja, falsifikovanje ili uništavanje službenih isprava, falsifikovanje novca, pronevera, falsifikovanje ili uništavanje poslovnih knjiga, štetni ugovori, utaja poreza (poreska evazija), pranje novaca, nedozvoljeno korišćenje autorskih prava, krijumčarenje.

Mnogo institucija u zemlji i svetu se bori protiv privrednog kriminala. Pri tome se pitamo imaju li oni dovoljno znanja, sposobnosti i iskustva potrebnih za efikasne istrage i ocenjivanje uzroka i posledica poslovnih radnji, koji se iskazuju u krivotvorenom računovođenju i/ili računovodstvenom izveštavanju. Svi koji se suočavaju sa sve češćim i zahtevnijim privredno - kriminalnim primerima, pri kojima je potrebno imati široko i produbljeno znanje o poslovno – privrednim vidovima delovanja preduzeća, i razumevanje o ulozi nosilaca računovodstvene i revizijske delatnosti i forenzičkog računovođe, pitaju se jesu li sposobni suprostaviti se izazovima sprečavanja, otkrivanja i sudskog dokazivanja prevara. Svi pomenuti se susreću sa sličnim, ali i različitim teškoćama, to jest s pomanjkanjem posebnih znanja i veština. Revizorima nedostaju

¹⁰ Poreska evazija predstavlja radnje i propuštanja novih radnji koje poreski obveznik preduzima radi izbegavanja plaćanja poreza. Evazija poreza je posledica nastojanja poreskog obveznika da smanji poreski teret. Direktna je posledica „usađenog“ otpora poreskog obveznika u plaćanju poreza koji je dužan da plati. Obično se radi o slučaju kada poreski obveznik oceni da je njegova poreska obaveza previsoka i da mu je stopa poreskog opterećenja previsoka. Zbog toga se često odlučuje na defraudaciju, rizikujući pri tome i kaznu. (Stakić B, Barać S., Javne finansije, Univerzitet Singidunum, 4. izdanje, Beograd, 2009., str 113).

znanja iz područja kriminalne istrage, pravnih normi, s predstavnicima države, zaduženim za poreze i doprinose, nedostaje produbljeno poznavanje poslovanja i računovodstva, dok rukovodstvu obično manjkaju sva predhodno pomenuta znanja. U svrhu ispunjavanja te praznine, rođena je nova naučna disciplina i delatnost – forenzički računovođa. On bi trebalo biti osposobljen za borbu protiv narastajućih privredno – kriminalnih radnji pravnih lica i pojedinaca.

4. OTKRIVANJE PREVARE

4.1. Uslovi koji dovode do toga da prevara bude moguća

Uvek kada se kombinuju tri sledeća elementa ličnosti kao osnova za nastanak prevare ili druge kriminalne radnje:

- Motiva za prevaru,
- Mogućnosti (prilike) za prevaru,
- Nedostatka integriteta.

Kada neka osoba ima nerealan materijalni cilj zbog stepena nerealnosti ona može biti u deprivaciji i time se stvara motiv da na neuobičajen i nedozvoljiv način pribavi sredstva da realizuje neki svoj cilj. Koliko ljudi želi da ima skupu kuću, stan, nakit, luksuzan auto ili da sebi priušti neko putovanje. Svestan želje on ima motiv da zadovolji svoju želju.

Ako je nemoralna osoba ona neće mnogo da se koleba. U slučaju da se ukaže prilika za ostvarenje želje kreće se u akciju sa nerealnom procenom da kriminalna radnja neće biti otkrivena. Ako je mogućnost za prevaru realna onda se prevara ili kriminalna radnja može obaviti neprimetno ili bez nasilja. U suprotnom sa jakim motivom uz nedostatak integriteta ne biraju se sredstva pa je moguća upotreba oružja čak i na nemoćna lica. Kada sva tri osnova za nastanak prevare egzistiraju, ona će se najverovatnije i dogoditi. Neki ljudi su poštteni sve vreme, neki ljudi (u manjem broju od onih poštenih) su nepošteni sve vreme većina ljudi je poštena sve vreme a neki ljudi su poštteni u većini vremena.¹¹

4.2. Motiv

Motiv je neka vrsta pritiska koju osoba iskusi i ne deli sa prisnim prijateljima.

Psihotična motivacija je relativno retka; ali je karakteriše “kriminal iz navike”, neko ko krade često radi same krađe.

Egocentrična motivacija nagoni ljude da krađu kako bi dostigli veći lični prestiž.

¹¹ Bologna and Lindquist, Fraud Auditing and Forensic Accouting, New York, John Wiley&Sons, strana8.

Ideološka motivacija postoji kod ljudi koji misle da je njihov cilj moralno superiorniji i da ih to opravdava ukoliko nekog drugog naprave žrtvom. Ipak, ekonomski motive su daleko više uobičajeni u poslovnim prevarama nego ostala tri.

Ekonomski motiv je jednostavno potreba za novcem i s vremena na vreme je isprepletan sa egocentričnom i ideološkom motivacijom. Obično poštteni ljudi mogu da zapadnu u neke okolnosti gde mogu imati novu ili neočekivanu potrebu za novcem I normalne opcije za razgovor o tome ili prolaženje kroz legitimne kanale izgleda da je zatvoreno. Obino su to sledeće potrebe:

- Plaćanje koledža,
- Plaćanje bolničkih računa za roditelja koji boluje od raka,
- Plaćanje kockarskih dugova,
- Plaćanje lekova,
- Plaćanje alimentacije i dečje podrške,
- Plaćanje luksuznog života (kuće, kola, jahte),
- Finansiranje poslova ili gubici špekulacije skladišta,
- Izveštavanje o dobrim finansijskim rezultatima.

4.3. Prilike

Mogućnost su otvorena vrata za rešavanje nedeljivih problema u tajnosti na osnovu narušavanja poverenja. Narušavanje može biti obmana interne kontrole ili jednostavna šansa da se iskoristi pad kontrole. Svako ima neki stepen nadzora za određen posao, čak iako je to samo nadzor koji ne vrda i okleva. Što je viša pozicija u organizaciji veći je stepen poverenja i prema tome, veća mogućnost za velike prevare. Na primer:

- Niko ne broji inventar, tako da gubici nisu poznati,
- Često se ne obraća pažnja na blagajnu,
- Supervizori daju loš primer time što nose zalihe kući,
- Top menadžment je razmotrio pismenu izjavu etike ali nije odlučio da je objavi,
- Neko od zaposlenih je uhvaćen i otpušten ali nije bio gonjen,
- Potpredsednik za finansije ima ovlašćenje u investiranju bez ikakvih pregleda,
- Učestali hitni poslovi ostavljaju suviše materijala okolo.

4.4. Nedostatak integriteta

Praktično svi, čak i veoma nasilan kriminalac zna razliku između dobrog i lošeg. Neoptuživ integritet je sposobnost postupanja u skladu sa najvišim moralom i etičkim vrednostima sve vreme. Prema tome, greške i povremen nedostatak integriteta dozvoljavaju motiv i priliku da se preduzme i izvrši neki oblik prevare. Ljudi obično ne donose namerne odlike da “nedostaje mi integritet danas dok kradem nešto novca”. Oni

nalaze način da opišu (racionalizuju) čin rečima koje su prihvatljive za njihovu sopstvenu sliku. Primeri racionalizacije:

- Meni je potrebno više nego ostalim ljudima (teorija Robina Huda),
- Ja samo pozajmljujem novac i vratiću ga,
- Niko neće biti povređen,
- Kompanija je dovoljno velika da to priušti,
- Uspešan ugled je naziv prihvatljive društvene igre,
- Svi to rade.

4.5. Otkrivanje prevare

Obzirom da organizacija ne može da spreči sve prevare, njeni revizori, računovođe i obezbeđenje moraju da budu upoznati sa nekim tehnikama otkrivanja. Prevare se sastoje od samog čina prevare, preusmeravanja sredstava kako bi ih prevarant koristio i zataškavao. Hvatanje ljudi u prevari je teško i neobično. Čin konverzacije je podjednako težak za posmatranje, obzirom da se tipično dešava tajnim putem iz kancelarija organizacije (na primer, građenje ukradenog inventara). Revizori i istraživači prevare istražuju prevare tako što opažaju znake i signale prevare, zatim prate trag nestalih, osakaćenih ili lažnih dokumenata koji su deo zataškavanja računovodstvenih podataka.

4.6. Crvene zastave

Prevara zaposlenih može da uključi direktore i ljude ispod nivoa izvršnih direktora. Posmatranje navika ljudi i stila življenja i promena u navikama i životu može da otkrije neke "crvene zastave". Raniji prevaranti su istraživali ove karakteristike:

- Nesanica,
- Uzimanje droge,
- Nemogućnost opuštanja,
- Ne mogu da gledaju ljude u oči,
- Idu na ispovedanje (na primer: svešteniku, psihijatru),
- Previše piju,
- Mogu se lako iziritirati,
- Brane se i prepiru,
- Znoje se prekomerno,
- Nalaze izgovore za greške,
- Rade sami, rade do kasno u noć.

Lakše je primetiti promene, posebno kada osoba promeni svoj način života ili troši više novca nego što to omogućava plata na primer, na kuću, nameštaj, nakit, odeću, jahte, kola, odmore i tome slično.

Čisto, revizori mogu da primete znake zataškavanja koji ih odaju. To se generalno pojavljuje u računovodstvenim izveštajima. Poenta je da se primete izuzeci i čudnosti kao što su transakcije koje su: u čudno vreme dana, meseca, sezone; previše ili premalo, na pogrešnoj lokaciji filijale; u iznosima koji su previsoki, preniski, previše konzistentni, previše različiti. Izuzeci i čudnosti kao što su ove mogu se pojaviti u vidu:

- Nestalih dokumenata,
- Prekomernih praznina i evedentiranih obaveza,
- Obična imena ili adresa za refundiranje,
- Glavna knjiga nije uravnotežena,
- Inventar nedostaje i nestaje,
- Promena i korekcije je u dokumentima,
- Zaposleni (navodni) se ne mogu pronaći,
- Fotokopirana dokumenta umesto originala,
- Oskudica keša i viškovi (odstupanje novca u blagajni od stanja u blagajničkom dnevniku),
- Žalbe potrošača,
- Podešavanje potraživanja i obaveza,
- Povećana dospelja prošla potraživanja,
- Povećani otpaci,
- Duplikat plaćanja,
- Drugo odobrenje kontrole,
- Skriveni računi postaju aktivni.

4.7. Prevara menadžmenta (Obmanjujuće finansijsko izveštavanje)

Prevara koja utiče na finansijske izveštaje i uzrokuje njihovo pogrešno vođenje često nastaje iz opažene potrebe da se “prođe kroz težak period .“ Težak period može biti okarakterisan oskudicom u kešu, povećanom konkurencijom, prevazilaženjem troškova i sličnim događajima koji uzrokuju finansijske poteškoće. Menadžeri obično shvataju ove uslove kao „povremene,“ verujući da da se oni mogu prevazići dobijanjem novog zajma, prodajom robe ili drugačije kupovinom vremena za oporavak. U međuvremenu, falsifikovani finansijski izveštaji se koriste da „doprinesu kompaniji.“ Ovi uslovi i okolnosti („rizični faktori prevare“) su opstajali u prošlosti zajedno sa prevarama.

- Odluke menadžmenta donose pojedinci ili mala grupa,
- Računovodstveni stavovi menadžera su prekomerno agresivni,
- Menadžeri stavljaju akcenat na projekciju zarađivanja,
- Poslovna reputacija menadžmenta je oskudna,
- Menadžment se angažovao u pogledu kupovine,
- Menadžeri su dvosmisleni u odgovorima na pitanja revizora,
- Menadžeri se često svađaju sa revizorima,
- Menadžeri pokazuju veliko nepoštovanje prema nadzornim odborima,
- Kompanija ima slabo okruženje interne kontrole,

- Računovodstveno osoblje kompanije je slabo ili nema iskustva u svojim obavezama,
- Kompanija zapošljava neiskusne menadžere,
- Kompanija je u periodu brzog rasta,
- Kompanijin profit zaostaje za industrijom,
- Kompanija ima probleme kontinuiteta poslovanja,
- Kompanija je decentralizovana bez odgovarajućeg nadzora,
- Kompanija ima puno teških računovodstvenih mera i primera prezentacija.

Kako za prevaru tako i „kreativno računovodstvo,“ kompanije su ustanovile da su uzroci pogrešnog vođenja finansijskih izveštaja:

- Preterivanje u prihodima i precenjivanje aktive,
- Smanjenje i potcenjivanje ili izostavljanje troškova i obaveza, i
- Novi poslovni poduhvati koji navode na pogrešno zaključivanje ili se izostavlja važna informacija.

Generalno, obmanjivi finansijski izveštaji pokazuju finansijske performanse i racia koji su bolji od sadašnjeg iskustva industrije ili bolji od lične istorije kompanije. Ponekad performanse tačno ispoštuju ciljeve koje je objavio menadžment mesecima ranije.

Zbog sistema dvojnog knjigovodstva, obmanjivi računovodstveni ulasci uvek utiču na dva računa i dva mesta u finansijskim izveštajima. Obzirom da mnoge prevare menadžmenta uključuju neprikladno prepoznavanje aktive, mi imamo teoriju „apsolutnog zaduživanja,“ što je iznos koji se može istražiti i utvrditi da li je lažan ili sumnjiv. Prevare mogu da uključe i propust obaveza. Obmanjivanje otkrića takođe prikazuje poteškoće, uglavnom zato što uključuju reči i poruke umesto brojeva. Propuste je teško primetiti i obmanjivanje zaključka može biti lukavo (jedva primetno.)

Daleko udaljene nelegalne akcije klijenata mogu da prouzrokuju obmanjivanje finansijskih izveštaja i eksterni revizori su upozoreni da vode računa o okolnostima koje bi mogle da ukažu na njih. AICPA je dala sledeće znake i signale mogućnosti nelegalnih radnji (SAS 54 AU 317):

- Neovlašćenje transakcije,
- Istraživanje Vlade,
- Kontrolni izveštaji prekršaja,
- Plaćanja savetnika, partnera, zaposlenih za nespecifične usluge,
- Prekomerne prodajne provizije i honorari agenata,
- Neobično veliko plaćanje kešom,
- Neobjašnjena plaćanja državnih službenika,
- Nemogućnost dokumentovanja poreskog povraćaja, plaćanja obaveza i honorara.

4.8. Interna kontrola

Bitna karakteristika interne kontrole je razdvajanje sledećih obaveza i odgovornosti: 1) ovlašćenje transakcije, 2) čuvanje podataka, 3) starateljstvo, ili pristup imovini, i 4) usklađivanje stvarnih sredstava sa računovodstvenim podacima. Generalno, osoba koja, radi sama ili u zaveri, može da obavlja dve ili više ovih funkcija takođe može da poćini prevaru uzimanjem sredstava, njihovom konverzijom i zataškavanjem.

Svesnost prevare u reviziji uključuje percepciju kontrole uvedene (ili ne) od strane kompanije, plus „razmišljanje kao varalica“ kako bi zamislio načine i sredstva krađe. Kada ne postoji kontrola, načini i sredstva mogu biti očigledni. Drugačije, može da napravi neku šemu kako bi krao iz organizacije.

4.9. Šeme i procedure otkrivanja prevara

Detekcija i otkrivanje prevara

Utvrđivanje i otkrivanje prevara je dug i složen proces koji zahteva razradu detaljnih planova za otkrivanje prevara, pri čemu se aktivnost odvija u dva pravca. Prvo, posebno formirani radni timovi za otkrivanje prevra proveravaju funkcionisanje internog kontrolnog sistema, a zatim pažnju usmeravaju ka kritičnim tačkama osetljivosti na prevare. Drugi, pravac aktivnosti je usmeren na angažovanje profesionalnih stručnjaka za istraživanje prevara, računovođa i revizora forenzičara, sudskih veštaka, krivičnih inspektora i drugih specijalista koji će doprineti bržem otkrivanju prevara i istovremeno obeshrabrili druge da čine nove prevare.

Provera funkcionisanja sistema internih kontrola vrši se od najvišeg ka najnižem, operativnom nivou kontrole. To podrazumeva proveru izvršene provere odgovornosti, kontrolu ovlašćenja, intervju sa osobljem i sl. Na osnovu provere različitih oblasti detektuju se kontrolne tačke u šemi osetljivih mesta i vrši provera rizika za poslove, zatim se testira poslovna poverljivost i razmatra promena i funkcionisanje računovodstva kao najvažnijeg internog kontrolnog sistema preduzeća.¹²

Procedure otkrivanja prevara u preduzećima obično se usmeravaju prema dve najznačajnije oblasti, gde su najčešće mogući pokušaji i to:

1. U vezi obračuna poreza
2. U vezi nabavki

Kontrola postupaka se sprovodi na isti način kao kod interne revizije, odnosno odgovarajućim kontrolama i proverama treba da se utvrdi da li je izvršen pravilan obračun poreskih obaveza. U sektoru nabavki važno je detaljno ispisati eventualne

¹² Dragutin P. Dragojević, *Primenjena revizija u privredi i javnom sektoru*, Građevinska knjiga, Beograd, 2007

motive zaposlenih za prevare i pronevere putem specifičnih testova, intervju i provera ovlašćenja. Takođe, manipulacije u većim skladištima robe mogu biti pogodne za prevare, pa zahtevaju periodične kontrole putem popisa lagera i sprovođenja stanja sa podacima iz računovodstva.

Slučaj nestale blagajne (primer prevare zaposlenih)¹³

PROBLEM: Pronevera blagajne.

METOD: Čuvar blagajne je (1) doneo poštanske priznanice od kuće i platio iz fonda, (2) ubedio supervizora da potpiše ovlašćenje kako bi čuvar mogao da koristi čekove dok je supervizor bio odsutan, i koristio ih je za plaćanje izmišljenih obroka i manjih nabavki, (3) uzimao keš za vikend i menjao ga naredne nedelje.

PAPIRNI TRAG: Poštanske priznanice su bile iz dalekih pošti koje kompanija nije koristila. Na blanko čekovima su bili datumi kada je supervizor bio odsutan. Iz fonda je nedostajao keš tokom vikenda i nekoliko narednih dana.

IZNOS: Fond je bio mali (\$500), ali ga je čuvar popunjavao skoro svakog drugog radnog dana, pri tome je svaki put uzimao oko \$50. sa skoro 260 radnih dana godišnje i 130 naknada čuvar je krao oko \$6,500 godišnje. Čuvar se nadao da će biti unapređen u glavnog blagajnika i veće i bolje stvari.

CILJ REVIZIJE: Naći dokaze postojanja fonda blagajne i validnost transakcija iz blagajne.

KONTROLA: Supervizor može da odobri isplatu iz blagajne na osnovu ispitivanja validnosti i potpisivanja ovlašćenja.

TESTOVI KONTROLE: Kontrola ovlašćenja transakcije i validnosti. Izaberite neki primerak čeka isplate iz blagajne proverite ga sa priznanicom i ovlašćenjem koje je prikazano; analizirajte ih kako biste ustanovili validnost autorizacije (procedura garantovanja). Obratite pažnju na prirodu i sadržaj priznanica. Pronađite raspored odmora supervizora i uporedite te datume sa datumima na slipu.

KONTROLA BILANSA: Petkom, prebrojite blagajnu i priznanice da vidite da dodaju do \$500. zatim, izbrojte fond još jednom kasnije posle podne. (budite sigurni da je drugo brojanje iznenađenje i da se čuvar i supervizor potpisuju na radni papir tako da revizor neće biti optužen za krađu).

REZIME OTKRICA: Imajući u vidu lokaciju obližnje poštanske filijale čije usluge koristi kompanija revizor je primetio obrazac mnogih priznanica iz daleke filijale koja je bila blizu čuvarevog stana. Nekoliko autorizacija je imalo datume kada je supervizor bio na odmoru i on je rado priznao da je potpisao blanko formulare tako da ne bi

¹³ Prof. dr Milovan Stanišić, Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006

„uznemiravao“ svog supervizora. Drugo brojanje istog dana je bilo pravo iznenađenje jer je otkriveno da u fondu fali \$65.

Preterati sa inventarom, nepotpuno izraziti troškove prodate robe (primer prevare menadžmenta)¹⁴

PROBLEM: Preteran inventar je prouzrokovao nepotpune troškove prodate robe, preteran neto dohodak i zadržane zarade, preterana sadašnja sredstva, obrtni kapital i ukupna imovina.

METOD: Menadžer odeljenja u Firmi X1 je želeo da ostvari svoje ciljeve dobiti i jednostavno je izložio preterane količine u izveštajima o inventaru. Menadžer (a) je uneo izmišljene papire sa računima u nezavisne radne papire revizora, (b) dao dodatne papire sa računima nezavisnim revizorima nakon što je računanje bilo završeno uz obrazloženje „ovo je ispalo sa Vaše gomile“ i (c) uneo je lažne podatke u kompjuterski sistem koji je pokazivao finalnu izradu inventara (iako je ova smicalica prouzrokovala kompjuterski – generisan inventar koji se nije poklapao sa računima).

TRAG NA PAPIRU: Uopšteno izveštaji menadžmenta bi trebalo da odgovaraju računovodstvenim podacima. Izveštaji o inventaru menadžera su pokazali veće sume od onih na računima. Rešio je problem tako što je pokazao lažan inventar koji „nije bio unet u knjige“.

IZNOS: Inventar prehrambenih proizvoda bio je preteran za \$650,000. tokom dvogodišnjeg perioda, lažni izveštaji su prouzrokovali dohodak od 15% u prvoj godini i prouzrokovao bi 39% u drugoj godini. Pronaći dokaz postojanja, kompletnosti i procene inventara.

KONTROLA: Brojanje inventara bi trebalo obavljati u kontrolisanim uslovima, ali ne pod kontrolom menadžera koji bi mogli da imaju koristi od manipulacije. (Ipak, ukoliko su ovi menadžeri prisutni, revizori bi pored toga trebalo da budu spremni da obavljaju reviziju). Brojači inventara bi trebalo da budu obučeni i da prate instrukcije za evidentiranje količina i uslova.

TEST KONTROLE: Revizori bi trebalo da pohađaju kurs brojača inventara i prouče uputstva adekvatnosti. Posmatranje brojanja inventara bi trebalo da vrše menadžeri i revizori kako bi obezbedili pridržavanje uputstva.

REVIZIJA BILANSA: Za dokaz postojanja, izaberite uzorak nekog predmeta iz inventara iz trajnih podataka i testirajte – izbrojte ih u skladištu. Za dokaz kompletnosti, izaberite uzorak predmeta inventara iz skladišta, testirajte – izbrojte ih i pratite ih do konačne izrade inventara. Za dokaz procene, pronađite odgovarajuće cene inventara za jedan ili oba uzorka, izračunajte ukupan trošak za predmete i uporedite ih sa sumama koje su u knjigama. Uporedite sume inventara sa izveštajima menadžmenta. Kontrolišite radne papire tako da samo članovi revizorskog tima imaju pristup.

¹⁴ Prof. dr Milovan Stanišić, Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006

Analitičke procedure su dale neke znake. Određeno odeljenje menadžera je imalo najnižu stopu obrta inventara (6.3) od svih odeljenja kompanije (uporediv obrt oko 11.1) i njegov inventar je konzistentno rastao iz godine u godinu (227% za dvogodišnji period).

REZIME OTKRIĆA: U drugoj godini kada je menadžer predao papire sa računima „koji su ispali sa Vaše gomile“, revizor mu se zahvalio, a zatim otišao u skladište da ih proveriti. Kada je ustanovio da su netačni, uporedila je zalihe u knjigama sa izveštajima menadžmenta i pronašla prekoračenja u izveštajima. Ovo je izazvalo dalje poređenje kompjuterski – generisanog inventara sa računima i još dokaza preterane količine na 22 od 99 računa.

4.10. Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8 Segmenti poslovanja (IFRS 8 Operating segments)¹⁵

1) Međunarodni standard finansijskog izveštavanja 8 Segmenti poslovanja, u daljem tekstu – Standard, odobren je od strane Odbora za Međunarodne računovodstvene standarde (IASB) novembra 2006. godine i primenljiv je na finansijske izveštaje koji pokrivaju periode koji započinju na dan 01.01.2009. godine ili kasnije. Standard od tog dana ukida MRS 14 Izveštavanje po segmentima.

2) Sadržaj Standarda izložen je u paragrafima 1-37. i Dodacima A i B (A- Prihvaćeni termini i B- Izmene drugih MSFI).

Uz Standard, ali ne kao deo Standarda, objavljene su Osnove za zaključivanje za MSFI 8 Segmenti poslovanja, Opšte informacije i osnove za zaključivanje Odbora za finansijske i računovodstvene standarde SAD o SFAS 131 i Upustvo za primenu MSFI 8 Segmenti poslovanja.

3) Cilj Standarda je postavljanje privrednim subjektima zahteva da u svojim finansijskim izveštajima obelodane informacije o segmentima poslovanja, kao i o svojim proizvodima i uslugama i geografskim oblastima u kojima posluju.

Brojni privredni subjekti proizvode i prodaju više različitih vrsta proizvoda ili pružaju više različitih vrsta usluga ili posluju na geografskim područjima sa različitim stepenima profitabilnosti, mogućnostima rasta, budućeg napretka i rizika. Radi ocene rezultata i rizika poslovanja ovih privrednih subjekata nisu dovoljne informacije koje se mogu izvesti iz ybirnih podataka na nivou privrednog subjekta, već su neophodne i informacije o poslovanju njegovih segmenata.

Dakle, cilj primene Standarda je obezbeđenje informacija eksternim korisnicima finansijskih izveštaje koje će im:

- Omogućiti bolje razumevanje rizika irezultata privrednog subjekta,

¹⁵ Prof. dr Zoran Petrović, Računovodstvena regulativa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009

- Obezbediti informacije za ocenu privrednog subjekta kao celine i ocenu njegovih segmenata i
- Omogućiti razumevanje uspešnosti privrednog subjekta u prošlom(im) obračunskom(im) periodu(ima).

Stoga je osnovni zahtev Standarda da privredni subjekt obelodani potrebne informacije da bi omogućio korisnicima njegovih finansijskih izveštaja da ocenjuju prirodu i finansijske efekte poslovnih aktivnosti u kojima privredni subjekt učestvuje i ekonomsko okruženje u kome posluje.

4.11. Periodične ankete protiv prevare

Periodične ankete protiv prevara predstavljaju jedan od savremenih metoda prevencije od pojave prevara i podrazumevaju pripremu upitnika na koje direktori nižih nivoa odgovornosti i ostali zaposleni obavezno odgovaraju.

Ovi upitnici obavezno sadrže sledeća pitanja:¹⁶

1. Kakav je stav i držanje menadžmenta prema prevarama?
2. Da li organizaciona struktura podržava procedure protiv prevara?
3. Da li zaposleni uzimaju po dva odvojena godišnja odmora?
4. Da li je podela odgovornosti adekvatna?
5. Da li je menadžment u stanju da ostvaruje kontrolu?
6. Da li se redovno dostavljaju pripremljeni izveštaji?
7. Da li se vrši redovna kontrola i analiza dostavljenih izveštaja?
8. Koja su bitna zapažanja iz izveštaja?
9. Da li su izveštaji svrsishodni i upotrebljivi za predviđene namere itd?

Podela odgovornosti je od velikog značaja u smislu da, ukoliko dođe do rotacije zaposlenih ili zamenjivanja odsutnih kolega, ne remeti se i zapostavlja sistem kontrole. Organizaciona kultura i zadovoljstvo na radnom mestu takođe predstavljaju faktore od velikog značaja u preventivnoj zaštiti od prevara.

5. Dokazi

5.1. Dovoljnost dokaza

Glavna odluka koju treba da donese na početku posla ovlašćeni revizor odnosi se na određivanje odgovarajuće količine dokaza koju mora sakupiti da bi potvrdio da su sve komponente klijentovih finansijskih izveštaja i izveštaji u celini ispravni. Ova odluka važna je troškova koji nastaju u postupku vršenja revizije i ocene svih raspoloživih dokaza. Odluke u vezi sa sakupljanjem dokaza mogu se podeliti na četiri grupe:

¹⁶ www.aicpa.org

- Koje procedure revizije koristiti;
- Koju veličinu uzorka izabrati za svaku od procedura;
- Koje stavke izabrati iz totalnog skupa;
- Kada obaviti procedure.

5.2. Procedure revizije

Procedure revizije predstavljaju detaljna uputstva namenjena revizorima za sakupljanje određene vrste dokaza revizije koje je potrebno formirati i imati u određenom trenutku u toku revizije. Na primer, dokazi kao što su fizičko pribavljanje zaliha, provera vlasničke dokumentacije sa konkretnim građevinskim objektima, poređenje poništenih čekova sa gotovinskim isplatama, itd... prikupljaju se pomoću procedura revizije.

Pri kreiranju procedura mora da se vodi računa o tome da one budu pisane jasnim jezikom i da kod izvršilaca ne izazivaju nedoumice. Na primer, ovo što sledi predstavlja proceduru revizije za verifikaciji gotovinskih isplata:

Uzmitte blagajnički dnevnik gotovinskih isplata i uporedite nalog blagajni isplatite sa priznanicom koju je potpisalo lice koje je primilo novčana sredstva. Proverite ime i prezime lica, datume, iznose i priloženu dokumentaciju koja je osnov za odobrenje plaćanja. Pored ovog proveriti potpise likvidatora i ostale elemente formalne ispravnosti dokumentacije.

5.3. Veličina uzorka

Posle izbora procedura revizije treba odrediti veličinu uzorka. Odluka o tome koliko stavki će testirati revizor mora da donese za svaku proceduru revizije. Ako u toku rada nastupe odstupanja od očekivanih rezultata moguće je modifikovati obim procedure. Na primer, ako se da nalog da se pregleda po metodu slučajnog uzorka da se pregleda i uporedi 50 faktura i nastanu odstupanja koja prevazilaze očekivane vrednosti moguće je proširenje uzorka na 100 faktura, ili da se provere sve fakture koje se odnose na neku oblast, ličnost, preduzeće, kanal prodaje, i sl. Ono što je bitno naglasiti nema pravila o obimu za bilo koju proceduru u bilo kojem slučaju. U svakom slučaju se posebno proračunava veličina obuhvata i tolerantna odstupanja.

5.4. Izbor stavki

Rukovodilac revizije određuje veličinu uzorka za određenu proceduru revizije. Može da odredi i način na koji će se iz skupa formirati uzorak za pregled. Uobičajeno bi revizor mogao da:

- Izabere nedelju i ispita prvih 50 faktura;
- Izabere 50 faktura na bazi tablica slučajnih brojeva;
- Izabere 50 faktura sa najvećim iznosima;

- Izabere 50 faktura nasumično;
- Izabere 50 faktura „na bazi koraka“ od nekog broja, i
- Izabere one čekove za koje smatra da najverovatnije imaju grešku.

Može se koristiti i kombinacija ovih metoda. Bitno je da postoji neko pravilo da bi rukovodilac mogao da kontroliše revizore u radu.

5.5. Vremenski raspored

U reviziji računovodstvenih izveštaja klijent obično želi da se revizija završi u periodu od jednog do tri mjeseca nakon kraja godine. To je najčešće period od marta do maja tekuće za predhodnu godinu. Vremenski raspored procedura revizij prema tome može varirati od početka do posle završetka računovodstvenog perioda. U zavisnosti od obima posla revizorska firma preko cene usluga obavlja alokaciju dovršetka revizija. Ali na bazi globalnog rasporeda kada koja revizija treba da se završi obavlja se planiranje revizijskih procedura. Neke procedure mogu da se najvećim delom obave u toku kalendarske godine (ocena sistema internih kontrola, popisi i druge prevare), neke se neminovno moraju raditi u periodu izrade računovodstvenih izveštaja, a neke se provode nakon izrade računovodstvenih izveštaja.

5.6. Ubedljivost dokaza

Jedan od standarada i zahteva rada na terenu traži od revizora da sakupi dovoljno validnih dokaza da bi potkrepio objavljeno mišljenje. U nekim slučajevima su u koliziji potreba za obimnijim dokazima i raspoloživ budžet za pribavljanje revizijskih dokaza. Zbog prirode te kolizije pri planiranju se mora voditi računa da se sa ograničenim resursima postigne što povoljniji nivo dokaza. Drugim rečima, imperativan je veoma efikasan rad revizora na pribavljanju revizijskih dokaza. Kombinovanjem svih dokaza iz celokupne revizije, revizor je u stanju da odluči da li je dovoljno ubeđen da može da izda odgovarajući izveštaj revizije.

Da bi revizijski dokazi bili ubedljivi, oni moraju da budu validni, dovoljni, i blagovremeni.

5.7. Validni (pouzđani) revizijski dokazi

Validnost ili pouzdanost odnosi se na stepen u kome se dokaz može smatrati verodostojnim. Verodostojnost zavisi id prirode stvari za koju revizor pribavlja dokaze. To je veoma rastegljiva kategorija i zavisi od svake konkretne situacije. Ali, u svakom slučaju moguće je proceniti koji nivo dokaza čini dokaz validnim, odnosno verodostojnim u meri koja zadovoljava rukovodioca revizije. Ako se dokaz smatra izuzetno validnim, to u velikoj meri može pomoći pri ubeđivanju revizora da su finansijski izveštaji tačni. Na primer, mnogo veći stepen validnosti ima konfirmacija ili potvrđen izvod iz otvorenih stavki koje je dostavio revizoru poslovni partner preduzeća

za koje se pribavljaju revizijski dokazi nego neposredan uvid revizora u analitiku kupaca ili dobavljača. Validnost revizijskih dokaza zavisi od:

- Relevantnosti dokaza,
- Nezavisnost izvora dokaza,
- Kvaliteta klijentove strukture interne kontrole,
- Direktnog znanja revizora,
- Kvalifikacije lica koja daju informacije, i
- Stepene objektivnosti.

5.8. Odluke koje se tiču dokaza – osobine koje utiču na ubedljivost dokaza

Procedure revizije – Validnost:

- Relevantnost dokaza
- Nezavisnost izvora dokaza
- Efektivnost strukture interne kontrole
- Direktno znanje revizora
- Kvalifikacije lica koje pruža informacije
- Objektivnost dokaza

Veličina uzorka i stavke – Dovoljnost:

- Odgovarajuća veličina uzorka
- Izbor odgovarajućih stavki iz populacije

Vremenski raspored – Blagovremenost:

- Trenutak kada se procedure sprovode
- Deo perioda koji pokriva revizija.

5.9. Ubedljivost dokaza i cena pribavljanja dokaza

Kod donošenja odluka o dokazima za određenu reviziju, i ubedljivost i cena moraju se uzeti u obzir. Retka je pojava da se jedna informacija može verifikovati pomoću samo jednog dokaza. Ubedljivost i cena svih mogućnosti moraju se razmotriti pre nego što se izabere najbolja. Cilj revizora je da dobije dovoljnu količinu pravovremenih i pouzdanih dokaza koji se mogu primeniti na informaciju koja se verifikuje, i to po najmanjoj mogućoj ceni.

Vrste dokaza revizije

Kod donošenja odluke o tome koju proceduru revizije će koristiti, revizoru na raspolaganju stoji 7 širokih kategorija, dokaza. To su sledeće vrste dokaza:

- Fizičko ispitivanje
- Potvrđivanje
- Dokumentacija
- Posmatranje
- Raspitivanje kod klijenta
- Mehanička tačnost
- Analitičke procedure.

5.10. Radna dodokumentacija

Prema standardima revizije radna dokumentacija predstavlja evidenciju koju revizor vodi o primenjivanim procedurama, izvedenim testovima, dobijenim informacijama, i zaključcima do kojih je došao u toku revizije. Radna dokumentacija trebalo bi da obuhvati sve pisane i materijalizovane informacije. Dokumentaciju i dokaze koje revizor smatra neophodnim da bi na odgovarajući način sproveo ispitivanje i potkrepio izveštaj revizije.

Namene radne dokumentacije

Opšti cilj radne dokumentacije jeste da pomogne revizoru da se dovoljno uveri da je izvršena adekvatna revizija u skladu sa opšteprihvaćenim standardima revizije. U suštini namena radne dokumentacije je višestruka:

- Da posluži prikupljanju i kompletiranju dovoljno dokaza za okončanje postupka revizije,
- Da posluži za formiranje odgovarajućeg revizorskog mišljenja,
- Da posluži da se sprovede kontrola rada revizora od strane uprave i partnera revizijske firme,
- Da posluži kao dokazno sredstvo u slučaju spora sa klijentom ili nekog drugog subjekta na sudu.

Iz tih razloga radana dokumentacija se prikuplja i odlaže po odgovarajućim pravilima nezavisno da li se radi o dokumentaciji koja je kopija originalne dokumentacije klijenta ili su to izvedeni dokazi koje je revizor obavio da bi formirao dovoljnu meru revizijskih dokaza.

Osnova za planiranje revizije

Radna dokumentacija je podloga za planiranje. Bez adekvatne radne dokumentacije u kojoj se nalaze inicijalni podaci o firmi klijentu nije moguće na

odgovarajući način isplanirati reviziju za tekuću godinu. Pairi sardže različite informacije o planiranju kao što su:

- Informacije o strukturi interne kontrole,
- Vremenskom planiranju za pojedine oblasti revizije,
- Programu revizije, i
- Rezultate revizije od prethodne godine.

Na bazi dokumentovanih podataka pristupa se planiranju revitije.

Evidencija prikupljenih dokaza i rezultata testova

Radni papiri pored toga što služe za planiranje posla revizije služe i za kontrolu izvršenja revizije u skladu sa opšteprihvaćenim standardima revizije. Po potrebi, revizor mora biti u stanju da pokaže pred regulativnim telima i sudovima:

- Da je revizija dobro isplanirana,
- Da je revizija adekvatno nadgledana,
- Da su prikupljeni dokazi pouzdani,
- Da su prikupljeni podaci dovoljni i pravovremeni, i
- Da je izveštaj revizije ispravan s obzirom na rezultat ispitivanja.

Radni papiri sa pratećom dokumentacijom čine celinu plana, dokaza i formiranog mišljenja revizora a istovremeno omogućavaju internu i eksternu kontrolu. Adekvatnim vođenjem i kompletiranjem radne dokumentacije preventivno se utiče na propust u radu i obezbeđuje profesionalan odnos svih učesnika u peocesu revizije u svim fazama.

Podaci za utvrđivanje odgovarajućeg izveštaja revizije

Pre nego što se formira odgovarajuće mišljenje revizora rukovodilac revizije pregleda kompletnu dokumentaciju na bazi koje treba formirati mišljenje. Pošto predlože odgovarajuće mišljenje drugi revizor, najčešće jedan od partnera takođe pregleda kompletnu dokumentaciju da se i on uveri da je formirano ispravno mišljenje koje odgovara stanju u finansijskim izvještajima i radnoj dokumentaciji. Podaci u radnim papirima korisni su za procenu:

- Adekvatnosti obima revizije,
- Tačnosti finansijskih izveštaja, i
- Mogu da posluže za nagrađivanje revizora prema obimu i kvalitetu rada.

Pored toga, radni papiri sadrže informacije potrebne za izradu finansijskih izveštaja.

Osnova za nadgledanje od strane nadzornih organa i partnera

U svakom preduzeću za reviziju bi morao funkcionisati dvostruki sistem kontrole kvaliteta rada. Jedan je kontrola od strane neposrednog rukovodioca revizije, druga bi mogla biti od strane direktora preduzeća i na kraju kontrola od strane partnera. To su vidovi neposredne i operativne kontrole rada revizora. Međutim, radni papiri služe i za uvid nadzornih organa (internih i eksternih) da li se posao obavlja na profesionalan način u skladu sa pravilima, načelima i standardima za obavljanje revizije.

Osom za namene direktno povezane sa izveštajem revizije, radni papiri mogu takođe da posluže i kao osnova za primenu poreskih prijava, izveštaje za Komisiju, za hartije od vrednosti i berzu, i druge izveštaje; kao izvor informacija za komunikaciju sa komisijom za reviziju i rukovodstvom u vezi sa različitim stvarima koje zahtevaju bilo opšteprihvaćeni standardi revizije ili za koje revizor veruje da bi mogli pomici klijentu da poboljša svoje poslovanje; kao referentni okvir za obučavanje kadrova; i kao pomoć pri planiranju i koordinaciji kasnijih revizija.

Sadržaj i organizacija

Svako revizijsko preduzeće ima sopstveni pristup pripremi i organizaciji radnih papira, i revizor početnik mora usvojiti pristup koji koristi njegovo preduzeće. Postoji određena logika u vezi sa pripremom radnih papira i načinom na koji se oni odlažu iako različita preduzeća ponekad koriste nešto drugačiji pristup. Na ovom prikazu, radni papiri počinju sa opštim informacijama, kao što su podaci o preduzeću u trajnom dosijeu, i završavaju se sa finansijskim izveštajima i izveštajem revizije. Između njih nalaze se radni papiri koji potkrepljuju testove revizije.

Trajni dosije

Trajni dosije sadrže podatke o prošloj i sadašnjoj prirodi u vezi sa trenutnim ispitivanjem. Ovi dosije predstavljaju pogodan izvor informacija o reviziji koji može da se koristi iz godine u godinu. Trajni dosije obično sadrže sledeće stavke.

- Izvodi ili kopije dokumenata o preduzeću koji imaju trajni značaj, kao što su:
 - Izvod iz registara firmi o registraciji preduzeća klijenta i njegovom pravnom statusu
 - Statut preduzeća,
 - Pravilnik o računovodstvu i računovodstvene politike,
 - Važniji ugovori kojima se stiču prava i obaveze,
 - Finansijske izveštaje za poslednju godinu,
 - Aktuelne finansijske izveštaje,
 - Mišljenje revizora za prethodnu godinu,
 - Ugovor o vršenju revizije ili pismo o angažovanju,

Svaki ovaj dokument važan je za revizora sve dok je pravosnažan.

- Analize računa iz predhodnih godina koji su i dalje važni za revizora. Oni obuhvataju račune kao što su dugoročna potraživanja i obaveze, izvod iz registra vlasničkog kapitala, goodwill, i vlasnički papiri za osnovna sredstva. Ove informacije u trajnom dosijeu omogućavaju revizoru da se koncentriše samo na analizu promena u bilansu stanja za tekuću godinu, dok mu rezultati za prethodnu godinu stoje stalno na raspolaganju.
- Informacije u vezi sa poznavanjem strukture interne kontrole i procenom rizika kontrole. One obuhvataju najčešće sledeće dokumente:
 - Organizacione šeme,
 - Dijagrame,
 - Upitnike, i
 - Druge informacije o internoj kontroli, uključujući nabranje kontrole i slabosti u sistemu.
- Rezultati analitičkih procedura iz prošlogodišnjih revizija. Među ovim podacima nalaze se i racija (koeficijenti) i procenti koje izračunava revizor i ukupan saldo ili mesečni saldo za izabrane račune. Ove informacije su korisne i pomažu revizoru da utvrdi da li ima neuobičajenih promena u stanjima računa u tekućoj godini koje bi trebalo obimnije istražiti.

Analitičke procedure i poznavanje interne kontrole i procena kontrolnog rizika čuvaju se u radnim papirima za tekuću godinu a ne u trajnom dosijeu.

Radni papiri: sadržaj i organizacija

- Finansijski izveštaji i izveštaji revizra sa mišljenjem,
- Radni probni bilans,
- Korektivne stavke u dnevniku,
- Poslovne aktivnosti,
- Pismo pravnom zastupniku/Potencijalne obaveze,
- Pasiva i deoničarski kapital,
- Aktiva,
- Analitičke procedure,
- Opšte informacije,
- Testovi transakcija,
- Struktura interne kontrole,
- Program revizije,
- Trajni dosije.

Tekući dosije

Tekući dosijei su skupine radne dokumentacije koja je za potrebe revizije poslovanja klijenta za tekuću godinu prikupljena. On obuhvata svu dokumentaciju izvornu i izvedenu u vezi sa vršenjem revizije za tekuću godinu. Koliko ima preduzeća klijenata toliko ima trajnih i tekućih dosijea. Rečju, postoji jedan komplet trajnih dosijea, za klijenta i jedan komplet tekućih dosijea za reviziju za svaku godinu.

Program revizije

Program revizije može da se čuva na tri načina:

- Kao celina u posebnom dosijeu,
- U formi delova sa delovima revizije da može da es lakše ostvari uvid u obavljenju reviziju,
- I kao kombinacija prethodna dva načina.

U prvom slučaju se formira i čuva kao zasebna celina da bi se poboljšala koordinacija i integracija svih delova revizije. U drugom slučaju svaki deo programa revizije se prilaže uz delove obavljene revizije. Kako revizija napreduje, svaki revizor potpisuje se na programu za obavljene procedure revizije navodi datum završetka. U koliko se dobro osmišljen program revizije koji je savesno sproveden nalazi među radnim papirima, to predstavlja dokaz o veoma kvalitetnoj reviziji. U poslednjem slučaju se obezbeđuje i jedna i druga namena. Ovo rešenje je skuplje ali ima svojih prednosti. Svako preduzeće za reviziju ima svoju politiku poslovanja i saglasno tome rešava otvorena pitanja.

Opšte informacije

U nekim slučajevima postoji opravdana potreba da se pored uobičajene radne dokumentacije čuvaju informacije opšte prirode za tekući period. Ove informacije služe za kompletniji uvid za razjašnjenje nekih situacija u radnoj dokumentaciji koje se ne mogu razjasniti bez tih opštih informacija. Ove informacije ne potvrđuju određene iznose u finansijskim izveštajima nego dopunjuju određene aspekte ocene nekog stanja. U ovu grupu informacija spadaju pozicije memorandumu za planiranje revizije, delovi ili kopije zapisnika sa sastanaka upravnog odbora, delovi ugovora ili sporazuma koji se ne nalaze u trajnom dosijeu, beleške o rasparavama sa klijentom, komentari u vezi sa pregledom radnih papira, i opšti zaključci. Ovom skupu može se dodati i dokumentacija u proceni rizika kontrole.

Zaključni list

Odmah po okončanju knjiženja u glavnoj knjizi revizor nastoji da preuzme zaključni list u printanoj ili virtuelnoj formi. Značaj preuzimanja zaključnog lista je u informativnoj podlozi koju on obezbeđuje. Ozbiljan revizor ne bi trebalo da otpočne reviziju pre nego dobije zaključni list. Iz njega je moguće zaključiti mnogo toga. Pre svega ima li nelogičnih relacija, nelogičnih stanja, itd... Zaključni list daje osnovu za provođenje niza vrednih analitičkih procedura i postupaka. Na kraju krajeva, iz

zaključnog lista revizor može i mora da formira finansijske izveštaje i da ih uporedi sa originalnim finansijski. Prostim poređenjem razlika može da se zaključi od korektnosti izrade finansijskih izveštaja i da se shvate namere i potrebe menadžmenta i da se u pravom smeru nastavi sa testovima i proverama.

Ispravka i reklasifikacija stavki

Poslove revizije prate otkrivanja odgovarajućih nepravilnosti i nekorektnosti u poslovnoj dokumentaciji, postupcima ili finansijskim izveštajima. Kada revizor otkrije materijalne greške u računovodstvenoj evidenciji, finansijski izveštaji moraju biti korigovani. Na primer, ako klijent nije izvršio korektan otpis zastarelih potraživanja u skladu sa usvojenim računovodstvenim politikama, ili nije tačno obračunao trošak amortizacije, revizor može ili mora uneti ispravku da bi prikazao ispravne vrednosti potraživanja, troškova i osnovnih sredstava, a na kraju i finansijskog rezultata. Iako većinu korektivnih stavki u reviziji obično priprema revizor, mora ih odobriti klijent zbog toga što rukovodstvo snosi glavnu odgovornost za tačnost izveštaja. U slučaju da klijent ne prihvata korekcije revizor treba da zauzme stav da li će menjati mišljenje, da li će se povući iz posla ili će prihvatiti argumente klijenta ako ih ima.

Reklasifikacija stavki

Reklasifikacija stavki često se vrši u izveštajima da bi se računovodstvene informacije pravilno prikazale, čak i kada su salda u glavnoj knjizi ispravna. Čest primer jeste reklasifikacija potraživanja sa jednog konta na drugi usled niza razloga.

Potrebno je izvršiti samo one ispravke i reklasifikaciju koje značajnije utiču na tačno prikazivanje finansijskih izveštaja. Odluka o tome kada grešku treba ispraviti zasniva se na materijalnosti. Revizor bi trebalo da ima na umu da nekoliko nematerijalnih grešaka koje nisu ispravljene mogu dovesti do sveobuhvatne materijalne greške kada se spoje. Revizori na posebnom radnom papiru često sumiraju sve stavke koje nisu evidentirane kako bi odredili njihov kumulativni efekat.

Ispravke stavki u načelu menjaju finansijski rezultat a reklasifikacije, u načelu, ne.

Spoljna dokumentacija

Veliki deo radnih papira sastoji se od spoljne dokumentacije koju sakupljaju revizori, kao što su odgovori na potvrde i kopije klijentovih sporazuma. Ova dokumentacija treba da bude dokazno sredstvo za obavljene testove i za utvrđena stanja. Na kraju ona treba da omogući kontrolu adekvatnosti sprovedene revizije i formiranog revizijskog mišljenja.

Priprema radnih papira

Pravilna priprema tabela posla revizije radi prikupljanja dokumentacije i dokaza revizije, rezultata, i zaključaka čini važan deo revizije. Revizor mora prepoznati

okolnosti u kojima je potrebno napraviti odgovarajući tabelar i uvrstiti ga među dosijee. Iako njihova izrada zavisi od ciljeva, radni papiri trebalo bi da poseduju određene karakteristike:

- Na svakom radnom papiru trebalo bi navesti informacije kao što je ime klijenta, period koji pokriva revizija, opis sadržaja, potpis lica koje priprema papire, datum pripreme, i indeksni broj.
- Radni papiri trebalo bi da budu indeksirani i da ukazuju jedni na druge kako bi ih bilo lakše organizovati i odložiti u dosijee.
- Završeni radni papiri moraju jasno ukazivati na obavljeni posao u toku revizije. To se postiže na tri načina:
 - Pismenom izjavom u formi memoranduma,
 - Potpisivanjem procedura revizije u programu revizije, i
 - Beleškama direktno na tabelar radnih papira.
- U tu svrhu koriste se znakovi za štikliranje, koji predstavljaju simbole pored podataka u tabelaru. Ove beleške moraju se jasno objasniti na dnu radnog papira.
- Svi radni papiri trebalo bi da obuhvataju dovoljno informacija kako bi zadovoljili svoju svrhu. Ako revizor želi da pravilno pripremi radne papire mora biti svestan svojih ciljeva. Na primer, ako je cilj radnog papira da izlista podatke i pokaže verifikaciju potvrde računa u bilansu stanja, kao što je unapred plaćeno osiguranje, najvažnije je da se taj podatak usaglasa sa probnim bilansom.
- Potrebno je jasno navesti zaključke o dotičnom segmentu revizije.

Vlasništvo nad radnim papirima

Radni papiri koji se pripremaju u toku angažovanja, uključujući one koje klijent priprema za revizora, predstavljaju vlasništvo revizora. Jedina prilika kada neko drugi, uključujući klijenta, ima zakonsko pravo da ispita papire jeste na sudu kada radni papiri predstavljaju dokazni materijal. Po završetku angažovanja, radni papiri ostaju u prostorijama računovodstvenog preduzeća kao referenca u budućnosti. Mnoga preduzeća mikrofilmuju radne papire nakon nekoliko godina kako bi smanjili troškove skladištenja.

Poverljivost radnih papira

Očuvanje poverljivih odnosa sa klijentom regulisano je pravilom 301 Kodeksa profesionalne etike. U njemu se navodi:

Računovođa neće objaviti ni jednu poverljivu informaciju koju je dobio u toku profesionalnog angažovanja osim uz odobrenje klijenta.

U toku ispitivanja revizori dobijaju priličan broj informacija poverljive prirode, uključujući plate direktora, proizvodne cene i planove oglašavanja, i podatke o troškovima proizvodnje. Ukoliko bi revizori otkrili ove informacije spoljnim licima ili klijentovim radnicima koji nemaju pristup takvim informacijama, njihov odnos sa rukovodstvom bio bi ozbiljno ugrožen. Štaviše, pristup radnim papirima omogućio bi radnicima da promene informacije u njima. Zbog toga je potrebno stalno voditi računa o zaštiti radnih papira.

Radni papiri mogu se pokazati nekom drugom samo uz dozvolu klijenta. To je pravilo čaki i u slučaju kada ovlašćeni javni računovođa prodaje svoje preduzeće nekom drugom računovodstvenom preduzeću. Odobrenje klijenta nije potrebno, međutim, ako se radni papiri podnose na sudu kao dokazni materijal ili ako se koriste kao deo dobrovoljnog programa kontrole kvaliteta zajedno sa drugim računovodstvenim preduzećima.

6. PREVENCIJA NEZAKONITIH RADNJI

Osvedočena vekovna narodna mudrost izražena sintagmom „bolje sprečiti nego lečiti“ svoju punu potvrdu dobija i na primeru sprečavanja nezakonitih radnji i grešaka. Jedna od glavnih poluga za sprečavanje nezakonitih radnji jeste pouzdan sistem interne kontrole.

Veruje se da su računovođe i revizori glavni faktori sprečavanja nezakonitih radnji, zbog svojih veština i „čvrstih“ sistema kontrole koje poseduju. Ovakva strategija je, u najboljem slučaju, kratkoročno rešenje jednog dugoročnog i ozbiljnog problema. Poslovne aktivnosti su zasnovane na poverenju odnosno na premisi da svi koji su u taj proces uključeni svoj posao obavljaju korektno i pošteno. Sistemi kontrole to poverenje limitiraju a mogu dovesti i do toga da biznis veoma lako sklizne u birokratiju. Otuda su efikasne dugoročne mere za sprečavanje nezakonitih radnji kompleksne, veoma teško sprovodljive i u osnovi se svode na eliminisanje rizika nezakonitih radnji; uglavnom putem smanjenja prostora za motivaciju, šansi za pronevere i nedostatak integriteta.¹⁷

S vremena na vreme, zaposleni u firmi i menadžeri bivaju izloženi finansijskim i drugim vrstama pritiska. Te pritiske je teško eliminisati, ali se mogu kreirati pogodnosti da se pritisci podele sa zaposlenima. Neke firme na Zapadu za te svrhe upošljavaju „oficire za etiku“. Njihov posao je u tome da budu na raspolaganju za razgovore oko etičkih dilema sa kojima se suočavaju zaposleni u firmi i da zaposlenima pomognu u iznalaženju legitimnih odgovora na te dileme. Naravno, oficiri za etiku ne mogu obaviti i ulogu psihologa.

Mnoge firme u SAD-u imaju i „vruće linije“ za anonimno izveštavanje o etičkim problemima. Za odgovore na takve dileme se obično angažuju agencije izvan firme. Ipak, najefikasnija dugoročna mera za prevenciju nezakonitih radnji je uvođenje brige o ljudima kao sastavnog dela funkcije menadžmenta. Menadžeri i rukovodioci na svim

¹⁷ Dr Dušan S. Milojević, Finansijska revizija i kontrola, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2006.

nivoima moraju da iskažu stvarnu brigu za zaposlene i njihove profesionalne potrebe, a zaposleni takođe treba da iskažu istu brigu jedni za druge, kao i za svoje pretpostavljene. Mnoge firme tu svoju brigu za zaposlene vrše putem organizovanja posebnih programa za pomoć zaposlenima. Ovi programi nude široku lepezu pomoći, počev od rešavanja porodičnih problema, mentalnog zdravlja, pomoć u kriznim situacijama, zdravstveno obrazovanje, penzije, dalji put u karijeri, problemi u otpuštanju s posla, pa sve do izrade porodičnih finansijskih planova.

Kada se eksterni revizori angažuju na reviziji finansijskih izveštaja oni su obavezni da steknu kompletan uvid u „kontrolno okruženje“ firme – klijenta, koje održava opšti uvid u aktivnosti koje obavlja menadžment kompanije. Menadžeri koji pažljivo brinu o pritiscima kojima su izloženi njihovi podređeni, koristeći pri tome neke od pomenutih metoda, imaju dobro kontrolno okruženje i dobar početak za pouzdan sistem kontrole. Neophodno je da svi ekonomski entiteti imaju precizan opis poslova i specifikaciju zadataka kako bi zaposlenima pomogli u tome da tačno znaju šta se njihovim radom želi da se postigne.

Problemi sa sistemima kontrole su u tome što oni nameću bitna negativna ograničenja onima na koje se odnose. Veština dizajnera sistema kontrole treba da je u tome da propišu puki minimum korisnih kontrola a da pri tome izbegnu da upadnu u zamku motivisanja osoblja da te sisteme kontrole „provaljuju“. Izazovi provaljivanja sistema kontrole su isto što i otvoren poziv za iniciranje nezakonitih aktivnosti.

Ključ za integritet u biznisu je „odgovornost“ tj. praksa da svaka osoba bude spremna da soje odluke i aktivnosti iznese na „svetlo dana“. Mnoge organizacije to čine tako što publikuju svoja interna etička pravila. Neka od tih pravila su jednostavna, dok su druga vrlo obimna i složena. Nekada to funkcioniše u praksi, a nekada ne. Ta pravila su efikasna ako ih podržava i intonira najviši nivo menadžmenta. Tek onda kada predsednik upravnog odbora ili predsednik kompanije daju lični primer etičkog ponašanja, ostali ljudi će poverovati da je reč o realnom ponašanju. Podređeni imaju tendenciju, odnosno sklonost da slede svoje gazde.

S tim u vezi je bitna i politika zasnivanja i raskidanja radnog odnosa. Savetuje se prethodna provera integriteta za buduće zaposlene. Novozaposleni koji je bio „lisica“ u bivšoj firmi verovatno će to ostati i u novoj firmi. Svi koji su skloni nezakonitim radnjama treba da budu otpušteni a, u većini slučajeva, i sudski gonjeni. Iskustvo potvrđuje da je stopa recidivizma jako mala ako se proneveritelji sudski gone, a znatno viša ako se to ne čini. Sudsko gonjenje proneveritelja je jasna poruka da menadžment ne veruje da je „privremeno nepoštenje“ kao takvo prihvatljivo u praksi.¹⁸

6.1. Interna kontrola

Od niza definicija interne kontrole verovatno je najpotpunija Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) je: „interna kontrola je

¹⁸ Dr Dušan S. Milojević, Finansijska revizija i kontrola, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2006

proces ustanovljen i sproveden od strane upravnog odbora preduzeća, uprave i drugog osoblja, a cilj mu je da obezbedi razumno uverenje vezano za postizanje ciljeva u sledećim kategorijama: efikasnost i uspešnost poslovanja, pouzdanost finansijskog izveštavanja, saglasnost sa postojećim zakonima i propisima i zaštita imovine od neovlašćenog prisvajanja, korišćenja ili otuđenja“.¹⁹

Suštinu definicije interne kontrole čine sledeće kategorije:

- Proces – interna kontrola nije pojedinačni poslovni događaj ili poduhvat. Ona je jedan kontinuelan proces koji teče svakodnevno.
- Upravni odbor – je organ koji najčešće uspostavlja internu kontrolu. Iz toga se jasno zapaža da je interna kontrola pod integracijama menadžmenta kojemu služi podnosi izveštaje.
- Razumno uveravanje je tvrđenje koje može da se potvrdi i proveriti. U pravnom smislu u svakodnevnom poslovanju je nemoguće imati povodom bilo čega apsolutna tvrđenja. To bi bilo nerazumno i nerealno. Ljudski um i sposobnosti su ograničeni i nije moguće biti u potpunosti siguran u buduća kretanja. Neizvesnost je ljudska sudbina u životu i u biznisu.
- Postizanje ciljeva – svrha uspostavljanja i postojanja interne kontrole je da pomogne menadžmentu u ostvarivanju ciljeva uspešnosti, efikasnosti i drugih proklamovanih ciljeva od strane menadžmenta. Menadžment preuzima odgovornost prema vlasnicima za uspešno i efikasno poslovanje. Ono iz tih razloga formira internu kontrolu koja treba da budu produžene oči i uši menadžmenta da bi menadžment bio siguran da se poslovne aktivnosti odvijaju u skladu sa proklamovanim poslovnim ciljevima i politikom.

6.2. Značaj interne kontrole

Iz predhodne definicije je moguće zapaziti da značaj interne kontrole proističe iz činjenice da ona pomaže menadžmentu u ostvarivanju proklamovanih poslovnih ciljeva i politika poslovanja. Ti ciljevi mogu biti višestruki i različiti od preduzeća do preduzeća. Pa ipak, najčešće se kao ciljevi pominju.²⁰

- Profitabilnost,
- Sprečavanje nastajanja gubitka,
- Sprečavanje pronevera i zloupotreba,
- Sprovođenje budžeta, itd...

Značaj interne kontrole ogleda se i u tome što ona utiče na realnije i pouzdanije finansijsko izveštavanje. Sistem interne kontrole preduzeća se sastoji od skupa specifičnih politika i procedura koje su tako koncipirane da se menadžmentu pruži

¹⁹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Chapter 1. Definition, Internal Control – Integrated Framework, American Institute of Certified Accountants, Jersey City, New Jersey, 1992. godine strane 9.

²⁰ Prof. Milovan Stanišić, Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006

razumno uverenje da će kratkoročni i dugoročni ciljevi koje ono smatra bitnim za preduzeće, biti ispunjeni.

Definicija ISA 400, je:

„Sistem interne kontrole podrazumeva sve politike i postupke (interne kontrole) koje je usvojila uprava nekog preduzeća kako bi joj pomogli u postizanju cilja uprave vezanog za obezbeđenje, koliko je to praktično moguće, redovnog i efikasnog obavljanja njenog poslovanja, uključujući poštovanje politika uprave, zaštitu sredstava, sprečavanje prevare i greške, tačnost i kompletnost računovodstvenih evidencija i blagovremenu pripremu pouzdanih finansijskih informacija.“

Sve ciljeve uprave možemo svrstati u tri osnovne grupe:

- Efikasno poslovanje – zahtev koji se postavlja pred internu kontrolu odnosi se na obezbeđenje korektnih uslova poslovanja, procesa i poslovnih aktivnosti koji će sprečiti neracionalno trošenje, gubitke, pronevere, provere, itd...Na taj način se sprečava troškova koji nisu potrebni pa je to važna premisa uspešnog poslovanja.
- Realno i pouzdano finansijsko izveštavanje – zahteva od interne kontrole da sprečava da se neki poslovni događaji dese a da se o tome ne formira dokumentacija i potom adekvatno tretira u knjigovodstvu. Nadalje sprečava da se nešto proda a ne fakturiše, ili da se ne preduzmu neophodni postupci da se naplate potraživanja i zaštite interesi preduzeća i njihovih poverilaca i vlasnika. Svakodnevnom vršenjem svojih aktivnosti interna kontrola obezbeđuje da će svi izveštaji o poslovanju biti što realnija slika stvarnih dešavanja.
- Usklađenost – je zahtev da se poslovanje uskladi sa pozitivnim zakonima, propisima, standardima, dogovorenim politikama isvim onim obrascima ponašanja koji te procese čine legalnim i društveno prihvatljivim. Interna kontrola ima zadatak da svakodnevno u svim sferama poslovanja brine o usklađenosti poslovanja preduzeća.

Internu kontrolu ne sprovode samo interni kontrolori profesionalci. Nju treba da sprovode svi obavljajući svoje svakodnevne poslove i to veoma često i nesvesno. Takav sistem interne kontrole je najbolji jer prožima sve, svi kontrolišu i svi su kontrolisani.

6.3. RZLIČITE VRSTE INTERNE KONTROLE: ADMINISTRATIVNE I RAČUNOVODSTVENE KONTROLE

U preduzećima se interne kontrole najčešće mogu svrstati u dve grupe:

- Administrativne i
- Računovodstvene.

Administrativne kontrole 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, itd...

i one imaju veze sa revizijom poslovanja i revizijskom usklađenosti. Za razliku od njih računovodstvene kontrole prevashodno se odnose na zaštitu sredstava i pružanja uverenja da su finansijski izveštaji i računovodstveni sistem pouzdani. Interne računovodstvene kontrole imaju veze sa statutarom revizijom i internom revizijom.

Nezavisnog, dakle, eksternog revizora pre svega interesuju računovodstvene kontrole koje direktno i bitno utiču na pouzdanost finansijskih izveštaja. Računovodstvena kontrola je okrenuta prevenciji nastajanja nezakonitih, nepravilnih, neprihvatljivih i nemoralnih postupaka kojima bi se ugrozila imovina, kapital i imidž preduzeća. Njena funkcija pored ostalog je da pruži uveravanja:

- Da se poslovne transakcije obavljaju sa usvojenom politikom i u skladu sa propisima;
- Da se transakcije evidentiraju u skladu sa Mežunarodnim računovodstvenim standardima (MRS), ili drugim primjenljivim pravilima ili propisima da bi se time finansijski izveštaji učinili realnim i tačnim a da bi se zaštitila sredstva i kapital vlasnika;
- Da se sredstva koriste prema usvojenoj politici;
- Da su prevenirane zloupotrebe u vezi sa sredstvima i ovlašćenjima, itd...

Interna računovodstvena kontrola se često poistovećuje sa finansijskom kontrolom. Međutim ona je šira po svom delokrugu i značaju.

Interna računovodstvena kontrola se može definisati kao kompletan i kompleksan sistem kontrola, finansijskih, formalnih, računovodstvenih, suštinskih i drugih usmerenih da budu u funkciji razumnog uverenja o efikasnosti i uspešnosti poslovanja, internoj finansijskoj konteroli i usklađenosti sa zakonima i propisima, te zaštiti sredstava od neovlašćene upotrebe ili otuđenja; i pravilnom i urednom vođenju knjigovodstvenih evidencija i pouzdanosti finansijskih informacija koje se formiraju u preduzeću i koriste za poslovno informisanje i odlučivanje.

6.4. Komponente interne kontrole

Interna kontrola je sistem koji se sastoji iz više komponenti. Klasičan model bi se sastojao od pet elemenata:

- Kontrolno okruženje,
- Procena rizika,

- Kontrolne aktivnosti,
- Informacije i komunikacija, i
- Nadgledanje i praćenje.

6.4.1. Kontrolno okruženje

Osnova svakog poslovnog sistema su ljudski resursi, proizvodi, tehnologija i drugi elementi. Svakako najbitniji faktor je čovjek. Skupina ljudi u preduzeću ima svoje radne navike, odnose u poslovanju, shvatanje i odnos prema internoj kontroli. Ako je menadžment posvećen temeljnom sprovođenju zakonitosti i sistema vrednosti koji su zasnovani na korektnim i fer odnosima u svim sferama poslovanja onda se stvaraju prave pretpostavke za sprovođenja sistema kontrole u preduzeću na nivou koji će revizora uveriti da postoje polazni kontrolni preduslovi za ispravno poslovanje i finansijsko izveštavanje. Odnos rukovodstva prema internoj kontroli slediće svi preostali organi i pojedinci u preduzeću.

U preduzeću u kojem uprava internoj kontroli ne daje pravi status nije logično ni da pojedinci imaju bitno drugačiji odnos i pristup. Ako zaposleni u preduzeću imaju osećaj da interna kontrola nije važna za menadžment, ona ni njima neće biti bitna.

Struktura interne kontrole²¹

Kontrolno okruženje:

Aktivnosti, politike i postupci koji održavaju 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 finansijskih izveštaja u skladu sa GAAP-om²².

²¹ Preuzeto iz Rick Hayes, Arnold Schilder, Roger Dassen i Philip Walage: Principles of Auditing, An international perspective, McGraw – Hill Publishing Company, 1999. godine.

²² GAPP predstavlja skraćenicu od Opšte prihvaćenih računovodstvenih principa koji se svake godine objavljuju kako bi poslovni ljudi širom sveta imali uslove da računovodstveno isto tretiraju iste poslovne transakcije i njihove manifestacije na sredstva, obaveze, kapital, rashode i prihode.

Izjave uprave koje moraju biti zadovoljene:

- Postojanje i pojava,
- Kompletnost,
- Vrednovanje ili alokacija,
- Prava i obaveze,
- Prezentacija i objavljivanje.

Računovodstveni informacioni i 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.

Ciljevi revizije koji moraju biti zadovoljeni vezano za transakcije:

- Postojanje,
- Kompletnost,
- Tačnost,
- Klasifikacija,
- Vremenski raspored, knjičenje 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 provere uspešnosti funkcionisanja.

Praćenje:

Stalna i povremena procena 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 primenljiva.

ISA 400 propisuje:

„Revizor treba da dođe do saznanja o kontrolnom okruženju koja su dovoljna da može proceniti ponašanje, stepen motivacije i aktivnosti direktora i uprave, vezanih za provođenje internih kontrola i njihov značaj u preduzeću“.

Kontrolno okruženje u preduzeću opredeljuje niz faktora. To su pre svega:

- Odnos prema integritetu i etičkim vrednostima,
- Odnos prema kompetentnosti i kvalitetu,
- Funkcionisanje upravnog odbora,
- Stil rukovođenja,
- Adekvatna organizaciona struktura,
- Sistem ovlašćenja i odgovornosti,
- Kadrovska i poslovna politika.

Odnos prema kompetentnosti i kvalitetu

Politika odnosa prema stručnosti i sposobnosti je jedna od bitnih pretpostavki za uspostavljanje prvog kontrolnog ambijenta. Ako se u nekom preduzeću otvoreno proklamuje i podržava kult kvaliteta i stručnosti onda će svi pojedinci imati jasne smernice za svoje ponašanje i za svoju ulogu u preduzeću. Kompetentnost je znanje i sposobnost koji su pretpostavka za uspešno obavljanje nekog posla. Za svaki posao uprava treba da utvrdi nivoe stručnosti, potrebno znanje, iskustvo i inteligenciju, i da poštuje to pri angažovanju i imenovanju zaposlenih.

U suprotnom ako pored ta dva kriterija uslovi za napredovanje budu i neki drugi kriteriji koji su u načelu neprihvatljivi zbog nejasnih pravila mnogi zaposleni mogu pokušati da svoje nedostatke u stručnosti i poslovnom kvalitetu probaju kompezovati nekim drugim društveno i poslovno neprihvatljivim oblicima ponašanja.

Funkcionisanje upravnog odbora

Upravni odbor, pored ostalih obaveza, nadgleda i kontroliše rad menadžmenta. U većim preduzećima treba da egzistira i telo (organ) za reviziju i kontrolu koje radi posebno za upravni odbor i skupštinu akcionara. To telo bi trebalo biti nezavisno u odnosu na menadžment i služiti kao dodatna garancija za uspostavljanje pčoželnog kontrolnog ambijenta.

Upravni odbor koji je aktivan i ima ambiciju da uspešno obavlja svoje obaveze preduzeće sve neophodne mere da se uspostave prave relacije u preduzeću između raznih organa i tela i da rad upravnog odbora krasi:

- Nezavisnost u radu članova upravnog odbora od bilo koga sem skupštine vlasnika koji ih imenuju i za čije interese rade,
- Čestitost, poštenje i lični autoritet svakog člana upravnog odbora u svakom trenutku i situaciji,
- Javnost u radu,

- Princip jasnih zaduženja i odgovornosti za izvršenje svakog pojedinca, itd...

Članovi upranog odborasvojim neposrednim, ličnim i kolektivnim primerom treba da uveravaju sve zaposlene da su maksimalno okrenuti podizanju efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti i da za ostvarenje tih principa stvaraju adekvatan kontrolni ambijent.

Stil rukovođenja

Lični odnos rukovodstva prema svom radu i obavezama, prema saradnicima i poslonim aktivnostima je jasan signal zaposlenim kako da se ponašaju. Ako rukovodioci ne poštuju kontrolu svi u hijerarhiji ispod njih nastojaće da zaobiđu usvojena pravila ponašanja.

Veoma bitna komponenta stila rukovođenja je odnos rukovodstva prema finansijskom izveštaju, informacionom sistemu i osoblju koji su angažovani na tim poslovima. Ako se proklamuje dobar odnos prema kontroli, računovodstvu, informacionom sistemu, finansijskom izveštavanju a na poslove kontrolora određuju zaposleni pred penzijom ili nedovoljno marljivim ljudima jasno je da se radi o licemerju. Ili, još drastičniji slučajevi kada rukovodstvo stimuliše lice odgovorno za finansijsko izveštavanje preko granice prihvatljivog. To ne stvara dobro poslovno okruženje.

Faktori za ocenu kontrolnog okruženja (Internal Control Environment)²³

U postupku ocenjivanja da li postoji pozitivno kontrolno okruženje revizor treba da razmotri sve naredne faktore:

Integritet i etičke vrednosti

- Postojanje i primena kodeksa ponašanja i drugih politika koje se odnose na prihvatljivu poslovnu praksu, sukobe interesa, ili očekivane standarde etičkog i moralnog ponašanja.
- Postupanje sa zaposlenima i odnos prema zaposlenima, kupcima, ulagačima, kreditorima, osiguravajućim društvima, konkurentima, revizorima, itd. (na primer, da li uprava vodi poslovanje na visokom etičkom nivou i insistira da i ostali to čine, ili etičkim pitanjima pridaje malu pažnju.)
- Postojanje pritiska da se uspešno ostvare nerealni poslovni ciljevi / nerealno postavljene zadaci, posebno ako se radi o kratkoročnim rezultatima poslovanja i mera po kojoj plata zavisi od uspešnosti ispunjavanja tih zadataka.

Privrženost kompetentnosti

- Formalni i neformalni opisi poslova ili drugi načina pomoću kojih se definišu radni zadaci za određena radna mesta.

²³ Preuzeto od Komiteta sponzorskih organizacija Tredveje komisije (COSO), poglavlje 2, Kontrolno okruženje, interna kontrola – integralni okvir, Američki institut ovlašćenih javnih računovođa, Džersi Siti, Nju Džersi, 1992, strana 27 – 28.

- Analiza potrebnog stručnog znanja i sposobnosti koji su potrebni da bi se poslovi adekvatno obavili.

Upravni odbor i revizijska komisija

- Adekvatan stepen nezavisnosti od uprave tako da se bez obzira na težinu i neugodnost pitanja ako je to potrebno ona moraju pokrenuti.
- Učestalost i blagovremenost održavanja sastanaka s rukovodećim ljudima finansijskog i računovodstvenog sektora, internim revizorima i spoljnim revizorima.
- Blagovremenost i potpunost dostavljanja informacija upravnom odboru ili članovima komisije, kako bi se obezbedilo praćenje i nadgledanje ostvarivanja ciljeva i strategija uprave, finansijskog položaja preduzeća i rezultata redovnog poslovanja, kao i ispunjavanje rokova koje nameću značajni poslovni ugovori.
- Blagovremenost i potpunost kojom se upravni odbor ili revizijska komisija obavještavaju o osjetljivim informacijama, istragama i nepravilnim postupcima (na primer, putni troškovi viših službenika, značajne parnice, istrage koje sprovode regulatorne agencije, novčane i druge pronevere, ili zloupotrebe sredstava preduzeća, kršenje pravila poslovanja od strane zaposlenih, politička plaćanja, nelegalne isplate).

Stil rukovođenja

- Priroda prihvaćenih poslova rizika, na primer, da li uprava često ulazi u visokorizične poduhvate, ili je krajnje oprezna pri prihvatanju rizika,
- Učestalost međusobne saradnje između višeg i operativnog menadžmenta, posebno kada oni rade u geografski udaljenim lokacijama,
- Ukupan odnos prema aktivnostima i aktivnosti vezane za finansijsko izveštavanje, uključujući sporenja oko primene računovodstvenih metoda ili pristupa (na primer, usvajanje opreznih umesto liberalnih računovodstvenih politika; da li je bilo pogrešne primene računovodstvenih načela, neobjavljivanja važnih finansijskih informacija, ili evidencija koje su bile namerno preformulisane ili krivotvorne).

Organizaciona struktura

- Adekvatnost organizacione strukture preduzeća i sposobnost preduzeća da obezbedi odgovarajući protok informacija neophodan za obavljanje poslovnih aktivnosti preduzeća.
- Adekvatnost definicije odgovornosti ključnih menadžera, kao i njihovo shvatanje tih dužnosti.

Dodela ovlašćenja i odgovornosti

- Dodela odgovornosti i prenos ovlašćenja vezanih za ostvarivanje organizacionih, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, obavljanje operativnih funkcija, ispunjavanje

zakonskih i drugih propisa, uključujući odgovornost za informacione sisteme i ovlašćenja za uvođenje promena.

- Adekvatnost standarda i postupaka vezanih za kontrolu, uključujući opise poslova zaposlenog osoblja.
- Odgovarajući broj ljudi, posebno kada se radi o obradi podataka i računovodstvenim funkcijama, s neophodnim nivoima stručnosti u odnosu na veličinu preduzeća i prirodu i sliženost poslovnih aktivnosti i operativnih sistema.

Kadrovska politika i praksa vezana za ljudske resurse

Mera u kojoj su ustanovljene politike vezane za zapošljavanje, obuku, unapređivanje i određivanje plata i ostalih naknada zaposlenih.

Adekvatnost korektivnih mera u slučaju odstupanja od odobrenih politika i postupaka.

Adekvatnost provera biografskih i drugih podataka o kandidatima koji konkurišu za zaposlenje, posebno vezano za predhodne aktivnosti postupke koje preduzeće smatra neprihvatljivim.

Adekvatnost kriterija za zaštitu i unapređivanje zaposlenih i tehnika prikupljanja informacija (na primer, ocenjivanje radnih rezultata/ uspešnosti u obavljanju poslovnih radnih zadataka) i povezanost s kodeksom ili drugim smernicama o ponašanju koji rade u organizaciji.

Adekvatna organizaciona struktura

Organizaciona struktura preduzeća je osnova za planiranje izvođenja i kontrolu poslovnih aktivnosti. Pravilna i adekvatna organizaciona struktura je jako oružje u rukama menadžmenta za ostvarenje postavljenih planova. U suprotnom ako organizaciona struktura nije jasno definisana ili nije konzistentno razvijena može biti problem za funkcionisanje poslovnog sistema, pa i njegove kontrolne funkcije. Ključne komponente organizacione strukture su jasna raspodela ovlašćenja, jasno razgraničene linije ovlašćenja i odgovornosti; jasno određeni nivoi odlučivanja i izveštavanja, itd... Organizacionu strukturu treba da prati i odgovarajući sistem rukovođenja i jasna pravila ponašanja u raznim poslovnim situacijama.

Sistem ovlašćenja i odgovornosti

Između upravnog odbora i menadžmenta moraju postojati jasna razgraničenja prava i obaveza. U nekim slučajevima menadžeri mogu biti članovi upravnog odbora pa je neophodno da se jasno razgraniči kad se javljaju u funkciji člana upravnog odbora a kad izvršni rukovodioci. I među izvršnim rukovodiocima treba jasno raspodeliti kontrolne funkcije da ne bi dolazilo do kolizija zbog prešpokrivanja nadležnosti ili nedostatka kontrole usled propuštanja da se kontroliše neka poslovna niša.

Kadrovska i poslovna politika

Najpouzdaniji elementi kontrole su uređaji za kontrolu. Ako su ispravni mogu da funkciju obavljaju bez greške. Posle njih po značaju dolaze kadrovi, odnosno zaposleni. Ako su kadrovi pouzdani, profesionalni, kompetentni i poštteni kontrola je manje značajna. Poštteni i sposobni kadrovi mogu da obavljaju posao uspešno čak i kad kontrolna funkcija ima manjkavosti u funkcionisanju. Iz tih razloga je jako bitno da zaposleni dobiju jasne poruke u vezi sa očekivanim nivoima integriteta, etičkog ponašanja i kompetentnosti. Ako se vodi loša kadrtovska politika neophodni su jaki mehanizmi kontrole.

6.4.2. Procena rizika

Procena rizika koju sprovodi menadžment može dosta da se razlikuje od procene rizika od strane revizora. Menadžment procenu provodi u funkciji razvoja i usavršavanja sistema interne kontrole. Za razliku od toga revizor procenu obavlja da bi sagledao kontrolni rizik u sklopu rizika revizijskog angažmana. Menadžment angažuje interne (sopstvene) ili eksterne kadrove da bi se procenio rizik kontrole. U nekim slučajevima menadžment ne mora da bude zainteresovan za prvi izveštaj. Menadžeru koji ne gradi menadžersku karijeru i kojemu je mandat pri kraju može odgovarati netačna procena rizika da bi obavio odgovarajuće poslovne aktivnosti u uslovima delovanja slabijih kontrolnih mehanizama.

6.4.3. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne akzivnosti su elementi rukovođenja. Ako ne postoji kontrolni mehanizam nikakav plan ili naredba ne moraju biti realno izvršeni niti se može obaviti blagovremena korekcija toka aktivnosti. Kontrolne aktivnosti obezbeđuju informacije za preduzimanje aktivnosti koje su neophodne da bi se kontrolisali rizici vezani za postizanje postavljenih ciljeva preduzeća.

Kontrolne aktivnosti se mogu podeliti na dva dela:

- Nalog šta treba kontrolisati i
- Uputstvo kako treba provoditi kontrolu.

Nalozi za kontrolu moraju biti jasni ko treba da obavlja kontrolu, model kontrole (permanentna ili oročena), u kom roku se pdnosi izveštaj o obavljenoj kontroli, i kome se podnose izveštaji. Uputstva za obavljanje kontrole mogu biti izdata u formi priručnika ali je za stručne kontrole to nepotrebno jer je za očekivati da profesionalni kontrolori mogu da kvalitetno vode i kreiraju taj proces.²⁴

U bitne kontrolne funkcije spadaju: ovlašćenja, zaštita i evidentiranje. Svaka od ovih faza ili postupaka u zavisnosti od vrste kontrole mora biti jasno razgraničena i po oblasti delovanja i po izvršiocima i njihovim međusobnim odnosima. Cilj kontrole je da se i nabrojane tri funkcije razdvoje. Uzmimo za primer plate. Ovlašćenje da se neko primi u

²⁴ Prof. dr Milovan Stanišić, Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009

radni odnos ima neko od menadžera. Taj posao obavlja personalno odeljenje. Zarade određuje takođe menadžment a sprovodi blagajna kao segment finansijske funkcije isplatom gotovine, izdavanjem odgovarajućih čekova ili uplatnica na tekući račun. Evidenciju provedenih sati na radu vodi obračunska služba kao deo računovodstvene funkcije. Ovakvim pristupom se razdvajaju funkcije i nije moguće da dođe do zloupotreba.

Kontrolni postupci se mogu svrstati u pet kategorija:

- Obezbeđenje jasnog razgraničenja dužnosti (ko za šta odgovara);
- Obezbeđenje jasnog izdavanja naloga (ko na šta ima pravo);
- Fizičko čuvanje sredstava i poslovnih knjiga (sigurnost i zaštita);
- Nezavisne provere izvršenja postavljenih zadataka (nadzor) i
- Adekvatni dokumenti i evidencije (priprema povretne informacije).

6.4.4. Informacija i komunikacija

Preduslov savremene organizacije poslovnog sistema je dobar sistem informacija i dobra komunikacija između elemenata poslovnog sistema. Svako preduzeće trebalo bi imati adekvatan sistem informacija u kojima je jasno definisano:

- Koji su izori informacija,
- Ko generiše podatke i informacije,
- U kojoj formi se informacije prezentiraju,
- U kojim rokovima se dostavljaju korisnicima,
- Ko su korisnici i koje informacije koriste, itd...

Svi učesnici poslovnih aktivnosti moraju jasno da znaju svoje mesto i ulogu u poslovnom sistemu, informacionom sistemu i sistemu interne kontrole. Komunikacija prožima čitav sistem u svim smerovima. Menadžment treba da pošalje jasnu poruku zaposlenim da se kontrolne aktivnosti moraju obavljati na profesionalan način i da odstupanje od pravila povlači odgovarajuće sankcije. Ako toga nema nije moguće očekivati efikasan sistem kontrole a sledstveno tome ni poslovanje u drugom roku.

6.4.5. Nadgledanje

Menadžment ako je posvećen svojoj funkciji mora nadgledati sistem interne kontrole. Funkcija nadgledanja je višestruka. Jedna od njih je da se na vreme zapaze propusti u funkcionisanju sistema interne kontrole. Druga funkcija je da se vidi da li je sistem interne kontrole prilagodljiv zahtevima vremena. Poslovni sistem vremenom raste i menja se. Jednom postavljen sistem internih kontrola ne mora da bude prihvatljiv u dužem roku.

U određenim intervalima nadgledanje sistema internih kontrola mora da se sprovede kroz sve poslovne funkcije i područja rada. Posebnu pažnju pri tome treba obratiti tokovima vrednosti i pravima za zasnivanje obaveza.

6.5. Menadžerska procena rizika

Procena rizika za svrhe finansijskog izveštavanja predstavlja identifikaciju, analizu i upravljanje rizikom koji se odnosi na pripremu finansijskih izveštaja firme. Na primer, procena rizika se može odnositi na to kako firma razmatra mogućnost postojanja transakcija koje nisu evidentirane ili na utvrđivanje i analizu važnijih računovodstvenih procena (merenja) koja su iskazana u finansijskim izveštajima. Rizici su rezultat kako eksternih tako i internih faktora koji mogu negativno uticati na sposobnost firme da evidentira, obradi, sumira i prezentira finansijske podatke koji u potpuno konzistentni sa tvrdnjama (Assertions) u njenim finansijskim izveštajima. Posle identifikacije rizika, menadžment treba da razmotri njihov značaj, verovatnoću nastanka, kao i način upravljanja tim rizicima. Menadžment može inicirati planove, programe, ili akcije za utvrđivanje pojedinih tipova rizika ili se može odlučiti na svesno prihvatanje rizika, uprkos velikim troškovima ili nekim drugim negativnim posledicama.

Rizici se pojavljuju ili se modifikuju usled niza okolnosti, ali menadžment procenjuje rizik kao deo dizajniranja i funkcionisanja sistema interne kontrole u cilju minimiziranja grešaka i nezakonitih radnji. Revizori, pak, procenjuju rizik kako bi doneli odluku o obimu dokaza revizije koje treba da pribave. Ukoliko revizor oceni da menadžment efikasno procenjuje i reaguje na rizike, on će se odlučiti da pribavi manji obim dokaza revizije nego u sličaju kada menadžment propušta da identifikuje i brzo reaguje na pojavu rizika.

Menadžment mora da utvrdi svoje poslovne ciljeve pre nego što identifikuje rizike koji mogu da ugroze ostvarenje tih ciljeva. Kao okvir za upravljanje poslovnim rizikom COSO izveštaj navodi model upravljanja rizikom koji se sastoji iz sledećih osam komponenata:

- Interno okruženje je svest o postojanju rizika u okviru organizacije (umesto svesti o postojanju kontrole u organizaciji.)
- Definisanje ciljeva je zadatak menadžmenta – da utvrdi ciljeve organizacije.
- Identifikovanje događaja je utvrđivanje uslova i događaja koji se mogu negativno odraziti na ciljeve organizacije. (Većina od njih su „crvene zastavice“ koje mogu da postoje u posebnoj oblasti, menadžmentu organizacije ili u sistemu za obradu informacija).
- Procena rizika je sistematičan proces utvrđivanja verovatnoće dešavanja negativnih događaja.
- Reagovanje na rizik se odnosi na to kako će organizacija sprečiti ili odgovoriti na negativne događaje, ukoliko do njih dođe.
- Kontrolni postupci su politike i postupci menadžmenta da eliminiše, ublaži ili kompenzira utvrđene rizike. Na primer, adekvatni nivo osiguranja pruža zaštitu od gubitka usled krađe ili požara. Finansijski derivati se koriste kao zaštita od promena u cenama sirovina i materijala.
- Informisanje i komuniciranje povezuje sve komponente u modelu upravljanja rizikom o kome je ovde reč.

- Nadzor uključuje redovne upravljačke i nadzorne aktivnosti nad celim procesom upravljanja rizikom koji je ovde detaljno objašnjen.

Utvrđivanje ciljeva može pomoći da se utvrde ključni faktori koji doprinose da se ti ciljevi i ostvare.²⁵ Ciljevi i ključni faktori za njihovo ostvarenje se odnose na: 1) efikasnost i efektivnost poslovanja firme; 2) pripremu pouzdanih finansijskih izveštaja; i 3) primenu zakona i drugih propisa. Rizici koji mogu da ometu ostvarenje tih ciljeva mogu proizići iz promena u poslovnom okruženju, zapošljavanja novog osoblja, uvođenja novog informacionog sistema, brzog rasta, nove tehnologije, uvođenja novih proizvoda, rekonstruisanja firme, izvoznih poslova, primene novih ili izmene do tada važećih računovodstvenih principa, i drugo.

6.5.1. Monitoring

Bitnu komponentu sistema interne kontrole predstavlja tzv. monitoring. Monitoring ili nadzor je proces koji firma koristi da vrši povremenu procenu kvaliteta sistema interne kontrole. Monitoring podrazumeva procene dizajniranja i funkcionisanja interne kontrole i ukoliko se to oceni kao neophodno, preduzimanje adekvatnih korektivnih mera. Menadžment obavlja uvid u sistem interne kontrole u cilju potvrde da li sistem funkcioniše kako je to zamišljeno i, ukoliko to nije slučaj, da se ustanovi da li ima prostora za modifikaciju tog sistema usled promena okolnosti i ranijeg okruženja. U većini firmi u razvijenim zemljama interni revizori su ti koji procenjuju dizajniranje i funkcionisanje interne kontrole i obezbeđuju informacije o prednostima i slabostima tog sistema, kao i preporuke za njegovo poboljšanje.

Informacije za procenu i modifikaciju sistema interne kontrole dolaze iz brojnih izvora, uključujući tu studije o postojećem sistemu interne kontrole, izveštaje internih revizora, izveštaje o kontrolnim aktivnostima, izveštaje regulatornih tela, povratne informacije operativnog osoblja, kao i pritužbe potrošača na visinu ispostavljenih računa.²⁶

Za mnoge firme, posebno za one veće za efikasan monitoring je posebno bitna funkcija interne revizije. Da bi funkcija interne revizije bila efektivna bitno je da je osoblje interne revizije nezavisno i od poslovnih i od računovodstvene funkcije, kao i da direktno komunicira sa visokim nivoom u hijerarhiji firme – menadžment firme, komitet za reviziju ili upravni odbor.

Pored svoje nezamenljive uloge monitoringa sistema interne kontrole osoblje interne revizije može dati značajan doprinos smanjenju troškova eksterne revizije putem pružanja direktne pomoći eksternim revizorima. Ukoliko eksterni revizor pribavi dokaze koji potkrepljuju kompetenciju, integritet i objektivnost internih revizora, tada će se eksterni revizor u dobroj meri osloniti na već sprovedene postupke revizije od strane interne revizije u firmi. Krajnji rezultat tog oslonca će biti

²⁵ Dr Dušan S. Milojević, Finansijska revizija i kontrola, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2006.

²⁶ Dr Dušan S. Milojević, Finansijska revizija i kontrola, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2006.

smanjenje obima postupaka provera salda i transakcija na računima, a shodno tome, i znatno sniženje troškova eksterne revizije.

6.5.2. Komunikacija sa klijentom koja se odnosi na internu kontrolu

U toku procesa revizije revizori mogu da uoče slabosti u sistemu intrene kontrole klijenata. Bez obzira da li je reč o slabostima u dizajniranju ili u funkcionisanju sistema interne kontrole, postoje slabosti u sistemu interne kontrole koje dovode do toga da taj sistem neće blagovremeno ni sprečiti ni otkriti materijalno pogrešne iskaze u finansijskim izveštajima klijenta. Nedostaci u dizajnu (Design deficiencies) je problem koji se odnosi ili na odsustvo neophodnih kontrola ili na to da su postojeće kontrole loše dizajnirane da ne zadovoljavaju kontrolne ciljeve. S druge strane operativni Nedostaci (Operating deficiencies) postoje onda kada se loše dizajnirana kontrola ili ignoriše ili se ista neadekvatno primenjuje (verovatno usled slabe obuke zaposlenih).

Slabosti u sistemu interne kontrole se mogu svrstati u jednu od dve grupe, u zavisnosti od njihovih mogućih negativnih efekata u odnosu na pravilnost prezentiranja informacija u finansijskim izveštajima.

1. Bitni nedostaci (significant deficiencies), koji se definišu kao okolnosti koje bi mogle negativno da utiču na sposobnost firme (organizacije) da inicira, evidentira, obradi i prezentira podatke u finansijskim izveštajima.
2. Materijalno značajne slabosti (Material weaknesses) u sistemu interne kontrole, koje se definišu kao okolnosti koje mogu da dovedu do realne verovatnoće prezentiranja materijalno pogrešnih iznosa u finansijskim izveštajima.

6.5.3. Primeri izveštajnih okolnosti

Nedostaci u dizajnu interne kontrole:

- Neadekvatan dizajn interne kontrole uzete kao celina
- Odsustvo odgovarajućeg razgraničenja dužnosti koje je konzistentno sa odgovarajućim kontrolnim ciljevima,
- Odsustvo odgovarajućeg nadzora i odobrenja transakcija, knjiženja ili izlaza iz sistema,
- Neadekvatni postupci za procenu i primenu računovodstvenih principa,
- Neadekvatne mere bezbednosti za zaštitu imovine,
- Odsustvo drugih tehnika kontrole koje se smatraju prikladnim i nivo poslovnih transakcija,
- Dokaz da sistem neuspeva da obezbedi potpunu i tačnu obradu koja je u skladu sa ciljevima i tekućim potrebama usled grešaka u dizajnu.

Nedostaci u funkcionisanju interne kontrole:

- Dokazi o odsustvu kontrola za sprečavanje ili otkrivanje pogrešnog iskazivanja računovodstvenih informacija,
- Dokaz da sistem ne uspeva da obezbedi potpunu i tačnu obradu konzistentnu sa kontrolnim ciljevima firme usled pogrešne primene kontrolnih postupaka,
- Dokazi o propustima u obezbeđenju imovine od gubitka, oštećenja ili nezakonitog prisvajanja,
- Dokaz o nemarnom zaobilaženju interne kontrole od strane onih koji su ovlašćeni za efikasno funkcionisanje sistema kao celine,
- Dokaz o propustima da se obave zadaci koji su deo sistema interne kontrole,
- Dokaz o namernom pogrešnom radu zaposlenih ili menadžmenta,
- Dokaz o manipulaciji, falsifikovanju ili izmeni računovodstvenih evidencija ili potkrepljujuće dokumentacije,
- Dokaz o namernoj pogrešnoj primeni računovodstvenih principa,
- Dokaz o namernoj pogrešnoj prezentaciji činjenica nezavisnom revizoru,
- Dokaz da zaposleno osoblje ili menadžment ne poseduje kvalifikacije i iskustvo da ispuni delegirane funkcije.

Ostala bitna pitanja:

- Odsustvo adekvatnog nivoa savesti o značenju kontrole u okviru organizacije,
- Propust da se prate i otklone predhodno otkriveni nedostaci u internoj kontroli,
- Dokaz o postojanju značajnih i neobelodanih transakcija sa povezanim subjektima,
- Dokaz o preteranoj ili nedostatku objektivnosti od strane onih koji su odgovorni za donošenje odluka od računovodstvenog značaja.²⁷
-

Navedene izveštajne okolnosti se mogu identifikovati kao deo razmatranja komponenta interne kontrole od strane revizora, ili u fazi obavljanja suštinskih provera. Poželjno je da revizor prosledi odboru za reviziju svoje nalaze koji se odnose na izveštajne okolnosti u pisanoj formi. U taj izveštaj treba uključiti sledeće stavke:

- Iskaz da je cilj nezavisne revizije da izrazi mišljenje o finansijskim izveštajima, a ne da se obezbedi uveravanje o internoj kontroli;
- Definiciju pojma izveštajne okolnosti;
- Iskaz o ograničenjima u distribuciji tog izveštaja.

²⁷ Dr Dušan S. Milojević, Finansijska revizija i kontrola, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2006.

Primer: Izveštaj nezavisnog revizora o mogućnostima izveštavanja

U planiranju i obavljanju naše revizije finansijskih izveštaja kompanije XY za poslovnu godinu koja se završava 31. decembra 2005 godine, mi smo razmotrili sistem interne kontrole Kompanije u nameri da odredimo postupke revizije za svrhe izražavanja našeg mišljenja o finansijskim izveštajima, a ne da pružimo uveravanje o internoj kontroli. Međutim, mi smo uočili izvesna pitanja koja se odnose na internu kontrolu i njeno funkcionisanje za koja smatramo da opredeljuju izveštajne okolnosti u skladu sa važećim standardima revizije. Izveštajne okolnosti (Reportable conditions) uključuju pitanja koja su privukla našu pažnju, a koja se odnose na značajne nedostatke u dizajnu ili funkcionisanju interne kontrole što bi, po našem mišljenju moglo negativno da utiče na sposobnost organizacije da evidentira, obradi, sumira i prezentira finansijske podatke koji bi bili u skladu sa tvrdnjama menadžmenta u finansijskim izveštajima.

Zapazili smo da osoblje koje je zaduženo za otpremu robe ima ovlašćenja i za iniciranje i otpremu, kao i za rukovanje zalihama robe. Ako bi fakture ili dokumenta o otpremi robe (otpremnice) bila izmenjena da prikažu otpremu manjih količina roba od stvarno isporučenih količina, kupci bi mogli da prime deo robe bez zaduženja za istu. Prihod od realizacije i potraživanja od kupca bi bili podcenjeni, dok bi zalihe robe bile precenjene. I taj nedostatak bi doveo do toga da utrošimo veći fond vremena za reviziju zaliha, realizaciju i potraživanja od kupaca.

Ovaj izveštaj je namenjen jedino kao informacija i za korišćenje od strane komiteta za reviziju, upravnog odbora, menadžmenta Korporacije i drugih u okviru organizacije i nije namenjen da se i ne treba da ga koristi bilo koji od pomenutih subjekata.

Pored ovde već navedenih izveštaja, revizori veoma često izdaju još jednu vrstu izveštaja menadžmentu koji je poznat pod nazivom izveštaj (ili pismo) menadžmentu – Management letter. Taj izveštaj sadrži komentare i sugestije o brojnim pitanjima, pored pitanja koja se odnose na sistem interne kontrole. Pitanja te vrste su operativna i administrativna efikasnost, poslovna strategija i mogućnosti za ostvarivanje profita. Iako nije obavezno po odredbama standarda revizije, pismo menadžmentu je neka vrsta saveta menadžmentu koja je sastavni deo procesa revizije.

Sarbanes – Oxley Act (SOA) propisuje obaveznost izdavanja navedenog izveštaja za one firme čije akcije kotiraju na berzama. Međutim, pošto postoji realna opasnost od pogrešne interpretacije tog izveštaja, revizori ne treba da izdaju izveštaj u kome se tvrdi da u toku procesa revizije nisu uočeni značajni nedostaci. Menadžeri koji dobiju takav izveštaj bi (pogrešno) mogli da zaključe da su revizori dali pozitivan iskaz o tome da ne postoje problemi u sistemu interne kontrole.

7. PROŠIRENE PROCEDURE

Priroda proširenih procedura je ograničena jedino revizorovom maštom i, ponekad, spremnošću menadžmenta da sarađuje u neuobičajenim revizorskim aktivnostima.²⁸

Brojte blagajnu dva puta dnevno

Drugo brojanje je neočekivano i mogli biste da uhvatite blagajnika u proneveri.

Ispitajte dobavljače (Prodavce)

Proverite biro za bolji posao za reputaciju, telefonski imenik za listing i adrese, državne i okružne podatke o korporacijama za vlasnike i lažna imena. Možete pronaći izmišljene prodavce koji su korišteni za lažna naplaćivanja ili kompanije koje se odnose na kupovno odeljenje zaposlenih.

Ispitajte potrošače

Kao sa prodavcima, istraga može da otkrije kompanije koje su osnovali članovi, sa naplaćivanjem po nabavnim cenama kako bi članovi mogli da „kupe“ robu i zatim je preprodaju.

Ispitajte odobrenja na otkaznim čekovima

Pregledajte druga odobrenja, posebno imena zaposlenih. Većina poslovnih isplata je deponovano sa jednim odobrenjem. Obavezno pretvorite čekove u „keš“ ili ih dajte u banku za kupovinu čekova blagajnika. Drugi potpisnik čeka ukazuje na to da primalac možda nema koristi od isplate.

Dodajte potraživanja podružnica

Isplate u gotovom na račun potrošača su ukradene, sa datim priznanicama, kreditnom prijavom na račun potrošača, ali nikakav keš depozit i nikakva prijava na račun kontrole.

Revizija opštih ulazaka u dnevnik

Iskustvo je pokazalo da je najveći broj računovodstvenih grešaka koje zahtevaju podešavanje pronađeno u nerutinskim, nesistematičnim ulascima u dnevnik. (Sistematično računovodstvo je obrada velikih običnih dnevnih transakcija.)

Uporedite platni spisak i odbijanje od zdravstvenog osiguranja

²⁸ Prof. dr Milovan Stanišić, Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006

Duhovi na platnom spisku retko biraju ove ova pokrića osiguranja. Na taj način smanjuju se prevare i komplikuje se zataškavanje.

Uporedite platni spisak sa brojevima socijalnog osiguranja

Izmišljeni brojevi mogu da budu izabrani slučajno, stvarajući grešku korišćenja neizdatog broja ili broja koji se ne poklapa sa datumom rođenja. Sortirajte brojeve na platnom spisku po rednim brojevima i potražite lažne, duplikate ili neverovatne (na primer, uzastopne) brojeve.

Uporedite platni spisak sa adresama

Potražite višestruke osobe na istoj adresi.

Povratiti čekove potrošača

Ukoliko je zaposleni skrenuo potrošačevo plaćanje, otkazani čekovi sa odobrenjima i depozitima banci u kojoj kompanija nema račun nisu dostupni zato što su vraćeni izdavačkoj organizaciji (potrošaču). Pitajte potrošača za originale, kopije ili pristup istraživanju.

Koristite obeležene novčiće i valute

Postavite obeležen novac na lokacije gde bi keš bio prikupljen i obrnut za depozit.

Izmerite vremensko zaostajanje depozita

Uporedite datume novčanog zaduženja i datume slipa depozita sa datumima odobrenim od banke. Neko ko uzme novac, onda ima depozit za sledeću priznanicu kako bi nadoknadio razliku, prouzrokuje odlaganje između datuma zapisivanja i datum depozita banke.

Pretraga dokumenata

Potražite brisanja, prepravke, kopije tamo gde treba da budu originali, linije od kopir aparata kada je dokument sastavljen, rukopis i druge čudnosti. Revizori bi uvek trebalo da insistiraju na tome da vide originalne dokumente umesto fotokopiranih. Profesionalna istraga dokumenata je tehnička aktivnost koja zahteva posebnu obuku, ali grube prepravke se mogu videti, makar toliko da privuku pažnju specijaliste.

Raspitivanje, Postavite pitanja

Budite obazrivi i ne diskutujte o mogućnostima prevare sa menadžerima koji bi mogli da budu uključeni. To im pruža šansu da zataškaju stvari ili pobegnu. Wells je opisao prevaru u reviziji kao neoptuženički metod postavljanja ključnih pitanja osoblja tokom regularne revizije kako bi im pružili priliku da nameste informacije o mogućim

nedelima. Mogućnosti prevare su adresirane na direktan način, tako da pristup ispitivanja prevare u reviziji (FAQ) mora imati podršku menadžmenta. Pitanja za primer su: „Da li mislite da je prevara problem za posao uopšteno?“ „Da li mislite da ova kompanija ima naročit problem sa prevarom?“ „U Vašem sektoru, ko je van sumnje?“ „Da li postoji neka informacija koju biste želeli da namestite a koja se odnosi na moguću prevaru unutar ove organizacije?“²⁹

Prikriven nadzor

Posmatrajte aktivnosti dok se ne gledaju. Eksterni revizori bi mogli da posmatraju zaposlene u smenama, i tako ustanove da li koriste samo jednu karticu. Putujući hotelski revizori mogu da odsednu u hotelu nenajavljeni, koriste restoran i zabavne objekte i posmatraju zaposlene kako obrću priznanice. (Zaostajanje ljudi na ulicama i zadržavanje „prismotre“ bi trebalo prepustiti obučenim istraživačima).

Horizontalne i vertikalne analize

Ovo je analitički pregled racio analiza. Horizontalne analize se odnose na promene brojeva finansijskih izveštaja i racio tokom nekoliko godina. Vertikalne analize se odnose na uobičajene iznose finansijskih izveštaja izraženih svake godine kao razmera osnove, kao što je prodaja za račune izveštaja o dohotku i ukupnoj aktivi za račune bilansa stanja. Revizori traže odnose koji nemaju smisla kao indikatori potencijalnih pogrešnih izjava i prevare.

Analize neto vrednosti

Ovo se koristi kada je prevara otkrivena ili se snažno sumnja i kada se može doći do informacije za izračunavanje sumnjive neto vrednosti (na primer, podaci o aktivi i pasivi, računi banke). Metod je da se izračuna sumnjiva neto vrednost (poznata aktiva minus poznata pasiva) na početku i na kraju perioda (meseci ili godine), zatim pokušati da se objasni razlika kao 1) poznati manji troškovi života i 2) neidentifikovana razlika. Neidentifikovana razlika bi mogla da bude najpribližnija vrednost iznosa krađe.

Analiza troškova

Ovo je slično analizi neto vrednosti, osim što su podaci trošenje osumnjičenog za sve svrhe u poređenju sa poznatim dohotkom. Ukoliko trošenje prelazi legitiman i objašnjiv dohodak, razlika bi mogla da bude iznos krađe.

²⁹ Joseph T. Wells, “From the Chairman: Fraud Audit Questioning, “ The White Paper, National Association of Certified Fraud Examiners, May – June 1991, p.2. This technique must be used with extreme care and practice.

7.1. Greške u knjigovodstvu klasične organizacije

„Problem grešaka u knjigovodstvu star je koliko i ono samo. On je postojao utoliko veći ukoliko se povećavao broj promena koje je trebalo proknjižiti. Ovo zato što svaki pojedini upis odnosno knjiženje samo po sebi predstavlja mogući izvor greške. Prema tome, što više upisa odnosno knjiženja, to veći broj mogućih izvora grešaka i obrnuto.

Naći grešku u knjigovodstvu često je veoma teško i dangubno, tako da ponekad traje duže nego i samo knjiženje. Pravljenje i traženje grešaka u knjigovodstvu postalo je u praksi tako obična stvar da se ono smatra kao nešto samo po sebi razumljivo, kao jedan stadijum radnog procesa. Prema Šmalenbahu 1933. godine utrošeno je u Nenačkoj oko 400.000 radnih časova na utvrđivanju i iznalaženju grešaka u knjigovodstvu. Obračunato u novčanu vrednost, to je iznosilo oko 1 milion zlatnih maraka.“³⁰

Navedeni primer najbolje ilustruje značaj problema grešaka u knjigovodstvu koji se iz raznih razloga zaobilazi u stručnim, ili drugim raspravama u našim prilikama. Međutim, postoje opravdani razlozi da se ovoj problematici posveti nešto više pažnje.

7.2. Definisanje greške u knjigovodstvu

Greške u knjigovodstvu mogu da se posmatraju iz različitih perspektiva i sa različitim stepenom strogosti. Ako računovodstvo definišemo kao sistem koji je usmeren na obuhvatanje po odgovarajućoj metodologiji i proceduri nastalih poslovnih događaja u preduzeću sa ciljem da rukovodstvu i drugim korisnicima ponudi kvalitetnu informaciju u funkciji donošenja adekvatnih odluka, onda bi svaka komponenta koja utiče negativno na kvalitet poslovne informacije mogla da se definiše kao greška.

Kvalitetna poslovna informacija je poslovna informacija koja je:

- Blagovremeno pribavljena i prezentirana,
- Tačna i istinita,
- Urađena na bazi računovodstvenih načela i principa,
- Urađena na bazi pozitivnih zakonskih propisa i drugih odredbi koje je definišu, i
- Urađena i prezentirana u skladu sa potrebama korisnika.

Dakle, može da se govori o više različitih tipova grešaka u knjigovodstvu.³¹ Sve one mogu, nadalje, da se razvrstaju u greške koje nastaju pre ulaska u proces knjigovodstvene obrade, u toku knjigovodstvene obrade, i greške koje nastaju u fazi prezentacije. Nezavisno od toga u koju grupu spadaju one, uglavnom, tangiraju jedan od aspekata:

³⁰ Prof. dr Mihailo Kovačević: Razvoj organizacije knjigovodstva, Beograd, 1957. godine, strana 88.

³¹ Grešku posmatramo u širem smislu reči.

- Integralnost obuhvata,
- Dokumentarnost,
- Tačnost,
- Ažurnost,
- Zakonitost,
- Računovodstvenu logiku,
- Želje korisnika.

Mi ćemo u najkraćem ukazivati na najčešće tipove grešaka u knjigovodstvu u širem smislu. Pri tome, opserviraćemo klasičnu organizaciju knjigovodstva.³² Neke od grešaka koje ćemo navesti ne mogu da nastanu u savremenoj organizaciji računovodstva.³³

7.3. Greške koje nastaju u proceduri pre knjigovodstvenog tretmana

Greške koje nastaju povodom integralnosti obuhvata su greške koje nastaju usled toga što neki od relevantnih događaja nije uopšte obuhvaćen u nekom, ili, svim periodima. U takve propuste spadaju sve promene na poslovnim entitetima koje knjigovodstvo nije evidentiralo usled toga što o nastanku datog poslovnog događaja nije sastavljen bilo kakav poslovni dokument. U nekim slučajevima se desi da se ne evidentira poslovni događaj o kojemu je sastavljena validna poslovna dokumentacija.

Deo grešaka i propusta koje čini knjigovodstvo eliminiše se na taj način što se knjigovodstveno stanje prilagođava stvarnom, ili, realnom stanju evidentiranjem razlika po osnovu popisa. Formalno logički sve je u redu. Stvarno stanje koje je rezultanta svih poslovnih događaja do nekoga momenta ima prednost nad poslovnim evidencijama koje trebaju, ali ne moraju, da na pravi način obuhvate relevantne poslovne događaje u totalitetu.

To važi samo u jednom slučaju. Taj slučaj je situacija u kojoj se podudaraju totalitet poslovnih događanja u popisu i knjigovodstvu. Knjigovodstvo nastoji da obezbedi taj uslov. Njega nije lako obezbediti ponekad iz bizarnih okolnosti koje praksa može da nametne.

Ukoliko nije obezbeđen uslov egaliteta totalnosti poslovnih događaja onda će se usklađivanjem učiniti još jedna nova greška.

Uzećemo primer stanja zaliha na nekom skladištu. Problemi nastaju u sledećim slučajevima:

³² Pod klasičnom organizacijom knjigovodstva podrazumevamo knjigovodstvo koje se obavlja klasičnim metodama u uslovima manuelne i mašinske neautomatizovane i neintegrisane obrade podataka.

³³ Savremena organizacija računovodstva podrazumeva prilagođavanje potrebama korisnika u uslovima primene savremenih metoda i računarske obrade podataka.

- Neka od izlaznica je proknjižena u analitičkim skladišnim evidencijama a nije u knjigovodstvenim evidencijama,
- Neka od izlaznica je proknjižena u knjigovodstvenim evidencijama a nije u analitičkim skladišnim evidencijama,
- Slučaj koji je kombinacija ovih dveju situacija,
- Slučaj kada se ne slažu skladišna evidencija sa stanjem zaliha na skladištu (usled niza različitih okolnosti), i slično.

Problem integralnosti obuhvata je narušen u slučaju da je neki poslovni događaj dva puta knjižen ili da uopšte nije knjižen. Bilo koja varijanta da je u pitanju kvalitet poslovnih informacija koje se produkuju u knjigovodstvu je umanjen.

U segmentu dokumentarnosti greške nastaju usled toga za neki poslovni događaj koji se zbio nema dokumenata. Ova situacija je slična prethodnoj. Ako se radi o tome da je neka služba zadocnila sa izdavanjem dokumenata onda se gubi samo u ažurnosti. To nije veliki propust ako se ne dešava oko termina koji razgraničavaju periode za izveštavanje.

Međutim, može da se desi i situacija da dokument nije suštinski ispravan. To je slučaj kada dokument ne odgovara stvarnom događaju. Drastična situacija je kada je sačinjen dokument o poslovnom događaju koji nije nastao. U ovakav slučaj može da se uvrsti situacija kada se neka isporuka stornira a služba o tome ne dostavi knjigovodstvu odgovarajuće dokumente. Drugi slučaj je kada poslovni događaj ima druge performanse od onih koje su naznačene u dokumentu.

Sledeći propust u ovom segmentu odnosi se na situaciju kada dokument formalno nije ispravan. To je slučaj kod strogo formalne poslovne dokumentacije. U slučaju da može da se otkloni formalna manjkavost problem je rešen. U suprotnom slučaju nastaju ozbiljniji problemi koji mogu trajati određeno vreme.

U području povrede tačnost imamo situaciju koja može nastati usled netačnih računskih operacija u poslovnoj dokumentaciji. Praksa zna za slučajeve da su likvidature određenih preduzeća obavljale delimičnu kontrolu računske ispravnosti poslovne dokumentacije. Na primer, kontrola količine i cene podrazumevajući da će umnožak dve ispravne vrednosti biti ispravan. Neophodno je obaviti kontrolu svih podataka u dokumentu i svih računskih operacija. Na kraju, greška u obračunu kamate ne mora biti posledica namere da se poslovni partner ošteti već neznanja, ili, grubog propusta.

Za knjigovodstvo to nije utešno iz razloga što tačno evidentiranje pogrešnih vrednosti ima za posledicu pogrešno stanje u knjigovodstvu. Znači, knjigovodstvo može imati greške u stanjima i kada nije napravilo nijednu grešku u svom radu. Iz tih razloga zadatak knjigovođa treba da bude da smanje mogućnost da se tuđe greške nepovoljno odraze na efekte njihovog rada.

Svakako da je problem ažurnosti bio jedan od najvećih problema u knjigovodstvu. On je izazvan s jedne strane zahtevom da se sve veći broj poslovnih događaja korektno evidentiraju u što kraćem roku, i sa druge strane ograničenim resursima za taj zadatak.

Povreda principa ažurnosti u ulaznoj, ili, pripremnoj fazi dovodi do toga da se informacije produkuju sa zadocnjenjem, ili, nisu obuhvatile sve relevantne događaje. Na kraju, epilog je isti. Svejedno je, maltene, imati zbir nepotpunih – pogrešnih informacija ili, nemati informacije uopšte.

I pripremna faza za knjigovodstvenu obradu mora da se bazira na poštovanju zakonitosti. Zakonitost se u ovoj fazi definiše kroz ispravnost dokumentacije. Ovaj aspekt uslovljavanja nepravilnosti u radu ispoljava se u većoj meri u kasnijim fazama knjigovodstvene obrade.

Formiranje i lansiranje dokumentacije treba da bude obavljeno tako da se na bazi nje mogu na validan način efektivirati efekti poslovnog događaja na entitete preduzeća. Drugim rečima, priprema dokumentacije treba da poštuje računovodstvenu logiku. U suprotnom poslovni događaj neće biti na adakvatan način tretiran.

Korisnik može da definiše posebne zahteve. Neki od zahteva korisnika mogu da se ostvare u sklopu opštih knjigovodstvenih postavki. U nekim slučajevima neminovno je izvršiti dodatne pripreme da bi se u kasnijim fazama obezbedila mogućnost za ispunjenje i tih posebnih zahteva.

7.4. Greške koje nastaju u proceduri knjigovodstvenog tretmana

Integralnost obuhvata u domenu knjigovodstvene obrade podrazumeva da se na odgovarajući način tretira sva poslovna dokumentacija o nastalim poslovnim događajima. Greška u ovome delu može da nastane u sledećem:

- Dvostruko obuhvatanje jednog te istog poslovnog događaja (ponekad dva istovetna primerka dokumenata, ponekada dva dokumenta različita po prirodi nisu povezana međusobno), i
- Neki od poslovnih događaja nije uopšte tretiran (dokument je zaturen, ili, iz nepažnje nije na pravi način obuhvaćen). Integralnost obuhvata ima svoje višestruko značenje. Nije u pitanju samo integralnost celine već i svih delova pojedinačno.

Dokumentarnost obuhvatanja podrazumeva da se nalozi za kontiranje, izveštaji, rekapitulacije i obračuni i sve druge obrade moraju sastaviti na predviđen način tako da budu osnova za knjiženja.

Tačnost knjigovodstvenog tretmana podrazumeva korektnost svih knjigovodstvenih postupaka. Netačnost može biti ugrožena usled:

Greška u fazi kontiranja

a) u fazi samog kontiranja

greška u izboru računa,

- jednostrana
- dvostrana

greška u izboru strane računa,³⁴

- jednostrana
- dvostrana

greška u iznosu,

- jednostrana
- dvostrana

greška u izboru računa i izboru strane računa,

- jednostrana
- dvostrana

greška u izboru računa i iznosa računa,

- jednostrana
- dvostrana

u izboru strane računa i iznosa,

- jednostrana
- dvostrana

greška u izboru računa, izboru strane računa i iznosa,

- jednostrana
- dvostrana.

b) u fazi operacija vezanih za kontiranje

- greška u sabiranju iznosa, i
- greška u prenosu iznosa prometa sa prethodne na narednu stranu.

Greška u fazi knjiženja

a) u fazi samog knjiženja

greška u izboru računa,

- jednostrana
- dvostrana

greška u izboru strane računa,³⁵

- jednostrana
- dvostrana

greška u iznosu,

- jednostrana
- dvostrana

greška u izboru računa i izboru strane računa,

- jednostrana

³⁴ Misli se na strane Duguje i Potražuje

³⁵ Misli se na strane Duguje i Potražuje

- dvostrana

greška u izboru računa i iznosa računa,

- jednostrana
- dvostrana

u izboru strane računa i iznosa,

- jednostrana
- dvostrana

greška u izboru računa, izboru strane računa i iznosa,

- jednostrana
- dvostrana
- dvostruko knjiženje na jednoj strani računa
- dvostruko knjiženje
- izostavljanje knjiženja na jednoj strani
- izostavljanje knjiženja.

U principu posmatrano najopasnije su greške koje nastaju izborom pogrešnog računa (jednostrano i dvostrano). U tim slučajevima ostaje ravnoteža i ima se privid formalne ispravnosti knjiženja.

Zamena strana konta, ako je dvostrana, opasna je jer ostaje privid ispravnosti. U suprotnom, jednostrana greška može da se lakše otkrije (na primer, umesto da se kupci zaduže oni se odobravaju, i slično...)

Relativno lako je moguće otkriti greške koje nastaju knjiženjem pogrešnog iznosa. U tim slučajevima (ukoliko se ne obavi dupla simetrična greška nema ravnoteže i greške se obavezno nalazi pre sastavljanja izveštaja.)

b) u fazi operacija vezanih za knjiženje

- greška u sabiranju iznosa, i
- greška u prenosu iznosa prometa sa prethodne na narednu stranu.

Ove greške se, u principu obavezno ispravljaju pre sastavljanja poslovnih izveštaja jer njihov epilog je da nema ravnoteže.

c) u fazi zaključka knjiga i obavljanja drugih poslova u knjigovodstvu

- izostavljanje nekog računa
- izostavljanje nekog iznosa na nekom od računa

I ova skupina grešaka je u grupi grešaka koje se obavezno primete i na vreme otklone.

d) greška u fazi bilansiranja

- izostavljanje nekog od računa

Ažurnost u fazi knjigovodstvenog obuhvata u užem smislu³⁶ kao, uostalom, i u drugim segmentima je zahtev da se odgovarajući poslovi obave blagovremeno. Zakašnjenje može dovesti do toga da se neki podaci nisu mogli produkovati do datog roka. Za konačan epilog – neposredovanje podatka usled neažurnosti – nije mnogo bitno kada je nastupilo zadocnjenje u radu ako do kraja procedure nije eliminisano.

Zakovitost je u ovome segmentu naglašeno bitna. Na određeni način greške u zakovitosti se mogu klasifikovati na sledeći način:

- pogrešna primena zakona i drugih pozitivnih propisa u delu iznosa osnove, stope, ili, propisanog postupka,
- neprimenjivanje zakona i pozitivnih propisa u delu iznosa osnove, stope, ili, propisanog postupka.

U prvu skupinu spadaju greške nastale primenom pogrešnih stopa za obračun obaveza, pogrešnog svrstavanja u okviru zakonom predviđenih kategorija, primenom pogrešnih osnovica za obračun i slično.

Karakteristika ove dve skupine grešaka je da se teško otkrivaju. Razlog za to leži u činjenici da ne narušavaju knjigovodstvenu ravnotežu. Iz tih razloga formalna ispravnost knjiženja je obezbeđena i u slučaju egzistiranja i ovih grešaka. Dodatni razlog za njihovo teško otkrivanje može biti interes knjigovođe da pristupi na takav način u interesu kolektiva.³⁷

Povrediti računovodstvenu logiku znači napraviti neku od grešaka koje se kose sa stečenim znanjima u ovoj oblasti i sa preporučenim i propisanim računovodstvenim načelima i principima. Neke od grešaka tačnosti graniče sa ovim slučajem (izbor pogrešnog računa, ili, pogrešne strane računa.) međutim, moguće su i druge greške koje mogu imati druga obeležja. Na primer, pogrešna politika otpisa sitnog inventara može biti jedna od grešaka koje se ne vide na bazi standardnih metoda za iznalaženje grešaka u knjigovodstvu.

Želje korisnika moraju da se uvažavaju i u fazi knjigovodstvenog tretmana. Sva odstupanja koja će ugroziti zadovoljavanje potreba korisnika su greška u ovome segmentu. Na primer, zahtev korisnika da se prate troškovi po odgovarajućim perspektivama posmatranja ukoliko nije ispoštovan predstavlja značajan propust.

7.5. Greške koje nastaju u proceduri knjigovodstvene prezentacije poslovnih informacija

Integralnost obuhvata i dokumentarnost su zahtevi koji u segmentu prezentiranja nisu posebno značajni sa definisanog ugla posmatranja. Integralnost može da se posmatra i kao zahtev da se svi potencijalni korisnici knjigovodstvenih informacija opskrbe

³⁶ Knjigovodstveni tretman u užem smislu obuhvata kontiranje, knjiženje, usaglašavanje i zaključak poslovnih knjiga

³⁷ U ovu skupinu bi spadali svi slučajevi u čijoj osnovi stoji pronevera ili, lični odnosno grupni interesi. Ove greške se u principu jako teško, ili, nikada ne otkriju.

neophodnim, ili, zahtevanim informacijama. Kada je u pitanju dokumentarnost ona u ovoj fazi podrazumeva i obavezu davanja informacija u vidu određenih pisanih izveštaja koji predstavljaju, ustvari, dokument.

Tačnost podrazumeva zahtev da se dostavljaju tačni i korektni poslovni izveštaji. Ukoliko nema toga radi se o specifičnoj grešci. Na primer, ako su netačne računске operacije u poslovnom izveštaju za korisnika je nebitno u kojoj fazi je nastala greška. On poseduje netačnu informaciju.

Ažurnost je narušena i u slučaju kada su svi poslovi na prikupljanju poslovne dokumentacije i knjigovodstveni postupak urađeni na vreme a na vreme nisu sačinjeni zahtevani poslovni izveštaji. Preduzeće može imati perfektnu pripremu knjiženja i kvalitetno knjigovodstvo koje mu ne vredi ništa ako na vreme ne dostavi bilanse u banku, ili, drugom eksternom korisniku.

Zakonitost je narušena ukoliko se strogo formalni obrasci za poslovno izveštavanje (bilansi) ne koriste za izveštavanje odgovarajućih korisnika (Služba za platni promet i finansijski nadzor). Godišnji obračuni se podnose na odgovarajućim obrascima i suprotno ponašanje ima za posledicu povredu propisa, dakle, grešku.

Želja korisnika mora da se uvažava u svim fazama rada. Dostaviti izveštaj suprotno zahtevima korisnika, ili, ga uopšte ne dostaviti znači načiniti veliku grešku. Računovodstvo mora povesti u budućnosti puno više računa o zahtevima korisnika. Ono ima osnovnu funkciju da generira poslovne informacije i dostavlja ih na poželjan način korisnicima. U suprotnom kao da ne obavlja svoju delatnost.

7.6. Eliminacija grešaka u knjigovodstvu

Greške u knjigovodstvu su odvajkada predstavljale problem za knjigovođe. U rudimentnim oblicima knjigovodstva greške su izazvale veći strah nego u kasnijim vremenima. Razlog za to je bio u činjenicama:

- knjigovodstveni kadrovi su bili nedovoljno edukovani za posao kojim su se bavili,
- greška je tražena u celom polju knjiženja, dakle, među svim stavkama knjigovodstvene evidencije, i
- nije bilo dovoljno ni praktičnog ni teorijskog saznanja o načinima skraćenog, ili, olakšanog načina za iznalaženje grešaka.

Vremenom dolazi do odgovarajućih saznanja kako u oblasti eliminacije tako i u oblasti sprečavanja nastajanja grešaka. Akumuliranjem praktičnog, a potom, i teorijskog znanja u organizaciji knjigovodstvenih aktivnosti doprinosi se boljem funkcionisanju knjigovodstva. Na taj način omogućuje se suzbijanje i neutralisanje grešaka u radu. Greške u knjigovodstvu nije moguće u potpunosti eliminisati, ali, je moguće svesti ih u prihvatljive okvire.

Načelno posmatrano aktivnost na neutralisanju grešaka u knjigovodstvu može da se podeli na preventivnu i naknadnu. Preventivna aktivnost podrazumeva anticipiranje mogućih grešaka i preduzimanje mera i metodoloških postupaka koje će dovest do toga da se ne stvori plodno tle za nastanak grešaka. Dakle, radi se o eliminisanju uslova u kojima nastaju greške.

Naknadna aktivnost na eliminaciji grešaka svodi se na to da se već ustanovljeno postojanje greške nastoji pobliže locirati kako bi se greška identifikovala i otklonila.

7.7. Preventivno sužavanje polja grešaka u knjigovodstvu

Sve preventivne aktivnosti u knjigovodstvu koje se odnose na greške mogu da se podvedu pod termin „preventivno sužavanje polja grešaka“. Da bi stvari bile jasne neophodno je definisati:

- grešku u knjigovodstvu,
- polje grešaka u knjigovodstvu, i
- pojam sužavanja polja grešaka.

Greška i knjigovodstvu može da se definiše kao svaki propust u aktivnosti (ili, nedostatak adekvatne aktivnosti) koji utiče na kvalitet poslovne informacije. Kvalitetna poslovna informacija je poslovna informacija koja je:

- blagovremeno pribavljena i prezentirana,
- tačna i istinita,
- urađena na bazi računovodstvenih načela i principa,
- urađena na bazi pozitivnih zakonskih propisa i drugih odredbi koje je definišu, i
- urađena i prezentirana u skladu sa potrebama korisnika.

Svako preduzimanje aktivnosti, ili, izostanak adekvatne poslovne aktivnosti u knjigovodstvu može direktno, ili, indirektno da rezultira stvaranjem uslova za nastanak grešaka, ili, njihovog, de fakto, nastajanja.

Posmatrano iz ugla organizacije računovodstva mala je razlika da li je greška mogla nastati, ili, je nastala. Osnova je da postoji organizaciona praznina, ili, propust koji pogoduju nastanku grešaka u knjigovodstvu.

Polje grešaka je područje u kojem može da nastane, ili, se traži nastala greška. To je u segmentu knjiženja broj proknjiženih stavova u okviru kojih se traži greška. Budući da je traženje greške među svim proknjiženim stavovima veoma obiman, naporan i složen posao neophodno je već kod koncipiranja organizacionih rešenja preduzeti određene mere da se ukupno integralno polje razdeli na veći broj manjih autonomnih kontrolisanih polja.

Deljenje ukupnog integralnog polja koje treba kontrolisati u smislu eliminacije grešaka je proces sužavanja polja grešaka. Sužavanje polja grešaka je postupak koji se primenjuje sa ciljem da se na što užem organizacionom području među što manjim brojem kontrolnih tačaka iznalazi greška.

Plansko sužavanje polja za nastanak greške može da se podeli na:

- vremensko sužavanje polja za nastanak greške, i
- organizaciono – tehničko sužavanje polja za nastanak greške.³⁸

7.8. Vremensko sužavanje polja za nastanak greške

Preduzeća se osnivaju, u principu da rade neodređeno vreme. Celo vreme egzistiranja preduzeća mogu da nastaju poslovni događaji relevantni za računovodstveno evidentiranje i posmatranje. Čekanje da preduzeće nestane (likvidacija, stečaj, pripajanje, i slično) da bi se utvrdio totalni rezultat i videli efekti njegovog postojanja je besmisleno. Iz tih razloga se obavlja periodizacija rezultata. U početku je i taj vremenski pomak predstavljao veliki napredak. Tražiti grešku u periodu od jedne godine nije bio prevelik problem. Sa omasovljavanjem poslovnih aktivnosti i poslovnih događaja nastaje problem da se u periodu od jedne godine utvrđuju i eliminišu greške. Bilo je neophodno nešto preduzeti. Rešenje je pronađeno u sažimanju vremenskog perioda za usaglašavanja stanja pojedinih knjiga i proveru formalne ispravnosti knjiženja. Umesto da se jednom godišnje usaglašavaju stanja pojedinih knjiga i evidencija uvodi se prvo polugodišnje, kvartalno, mesečno, polumesečno, sedmično i na kraju dnevno usaglašavanje. Na taj način obezbeđuje se da se u manjem polju traži greška. U odnosu na godišnje polje greška sedmično je manje više od pedeset puta.

Vremensko sužavanje polja grešaka je veoma efikasno rešenje koje omogućava radnicima u knjigovodstvu da kraj godine čekaju bez zebnje jer u toku godine skraćuju period u kojem treba da tragaju za greškama. Nastanak metoda vremenskog sužavanja polja grešaka je vezan za blagajničke i bankarske poslove. Iz tog područja preuzete su u ostale segmente prednosti ovoga organizacionog rešenja.

Vremensko sužavanje polja grešaka u knjigovodstvu ma kojega preduzeća je univerzalno. To znači da može da se primeni na sve poslove u svim segmentima računovodstvenih aktivnosti.

7.9. Organizaciono – tehničko sužavanje polja za nastanak greške

Organizaciono – tehničko sužavanje polja grešaka je vezano za primenu odgovarajućih organizaciono tehničkih rešenja kojima se sužava moguće polje u kojem treba tražiti grešku. Razvoj ovih postupaka vezan je za razvoj odgovarajućih saznanja iz organizacije računovodstva. Najčešći primeri za sužavanje polja grešaka po ovom kriteriju su:

³⁸ U nekim izvorima ova tehnika se naziva prostorno sužavanje polja grešaka.

Kontrola ispravnosti poslovne dokumentacije kojom se sprečava ulazak u proceduru kontiranja i knjiženja neispravne poslovne dokumentacije.

Cepanje glavne knjige i uvođenje predstavničkih računa i analitike za predstavničke račune. Uvođenjem višestepene glavne knjige došlo se do saznanja da se predstavnički računi mogu da se otvaraju po svakome izvršiocu (knjigovođi analitike). Na taj način svaki izvršilac ima svoje kontrolne tačke. Svi izvršioci koji imaju formalnu ispravnost svojih prometa mogu napustiti svoje radno mesto. Ostaju oni koji imaju neslaganje dok ne otkriju uzroke i otklone ih.

Sabiranje po stranama prometa čime se na jednu stranu svodi moguća greška umesto da se sabira promet na više strana istovremeno.

Prelazni računi koji omogućavaju da se otkriju i eliminišu odgovarajući propusti u knjiženju.

Automatska kontrola ukupnosti knjiženja u savremenoj računskoj organizaciji računovodstva.

Automatska kontiranja koja sprečavaju mogućnost zamene računa, ili, strane računa.

Savremena sredstva za čitanje poslovne dokumentacije omogućavaju da se neposredno obavi ceo posao bez mogućnosti da subjektivni ljudski faktor dovede do uobičajenih grešaka, i slično...

7.10. Otkrivanje i eliminacija grešaka u knjigovodstvu

Neke od grešaka nije moguće uočiti. Neispravan dokument (na primer, dokument o događaju koji nije nastao ostaje do kraja neotkriven) može usloviti nastanak greške koju je, maltene, nemoguće otkriti. Samo slučaj može da dovede do njenoga otkrića. Predmet istraživanja i neutralisanja može biti samo greška koja dovodi do formalne neispravnosti time što dovodi do neravnoteže u knjigovodstvu između relacija koje bi trebale da budu uravnotežene.³⁹

U teoriji i praksi eliminacije grešaka u knjigovodstvu razvili su se sledeći metodi:

- metod kolacioniranja,
- metod najkraće linije,
- metod vremenskog sužavanja polja grešaka,
- metod prostornog sužavanja polja grešaka, i
- metod devetične provere.

³⁹ U nastavku ćemo pod greškama podrazumevati samo greške koje narušavaju ravnotežu

7.11. Metod kolacioniranja

Metod kolacioniranja (u praksi se još zove: Metoda vinkuliranja, Metoda štikliranja, Metoda punktiranja i sl...) je prvi metod koji je primenjivan u praksi eliminacije grešaka. Po ovome metodu pristupa se potpunom pregledu i komparaciji poslovne dokumentacije, dnevnika i glavne knjige. U tom slučaju bi više lica radilo istovremeno (jedno pregleda dokument, drugo dnevnik, a treće glavnu knjigu uz međusobne razmene informacija). Moguće su različite varijante traganja za greškom po ovome metodu. Osnovno je da ona podrazumeva potpun pregled svih navedenih elemenata knjigovodstvene evidencije. Iz tih razloga može se konstatovati da je to veoma obiman, kompleksan posao koji traži duži vremenski period.

U nekim slučajevima je bilo neophodno više puta ponavljati ovu metodu. Razlog je u tome što se greška, ili, greške ne uoče na vreme, ili, se sve greške ne uoče jednim čitanjem i pregledom. Razlog za to je da lica koja sprovode postupak kolacioniranja previde, ili, prečuju neku stavku pa tako smanjuju efikasnost svoga rada.

Ovo je jedina metoda koja je omogućavala otkrivanje grešaka materijalne prirode (zmena računa pri knjiženju, izostavljanje knjiženja, obrnuto knjiženje, i sl).

Iako ima slabosti zbog obimnosti, vremena koje zahteva, i tome slično ovo je najpouzdanija metoda. Prikadna je za primenu kod preduzeća sa manjim brojem proknjiženih stavova.

7.12. Metod najkraće linije

„Često se događalo da je kolacioniranje odnosno upoređivanje knjiženja u dnevniku i glavnoj knjizi više puta ponavljano, a da greška, ipak, nije pronađena, zato što greška u prenosu iz dnevnika na račune nije postojala. Daljim traženjem konstatovalo se da je greška napravljena u nekoj od operacija vezanoj za sastavljanje probnog bilansa, naime, u sabiranju računa, njihovom prenošenju u probni bilans, ili, pak, u sabiranju samog probnog bilansa. Kontrola tačnosti ove tri operacije trajala je mnogo manje nego kolacioniranje knjiženja koje joj je prethodilo“⁴⁰.

Kada se kroz praktičan rad zapazilo da greška može da nastane pri unosu podataka u probni bilans, ili, pri sabiranju probnog bilansa došlo se do adekvatnog postupka. Postupak je tekao sledećim redom:

- kontrola tačnosti zbira probnog bilansa,
- kontrola tačnosti prenosa sa glavne knjige u probni bilans po pozicijama probnog bilansa,
- kontrola tačnosti utvrđenog salda na računima glavne knjige,
- kontrola tačnosti zbira strana duguje i potražuje u glavnoj knjizi,

⁴⁰ Ibidem, strana 20.

- kolacioniranje svih proknjiženih stavki.

Dakle, radi se suprotno od procesa knjiženja i sastavljanja probnog bilansa. Ovim postupkom moguće je značajno smanjiti vreme potrebno za identifikaciju nastale greške u knjiženju, ili, u nekoj od naknadnih radnji. Na kraju, ako ne bude otkrivena greška radi se kalacioniranje. Verovatnoća da se smanji obim posla na identifikaciji greške je relativno veliki i iz tih razloga se preporučuje primena Metode najkraće linije kao jedne od metoda koja može u znatnoj meri smanjiti posao.

Na izvestan način Metod najkraće linije spada u jednu od vrsta sužavanja polja grešaka. Samo iz razloga što ne dovodi u svim slučajevima do sužavanja polja grešaka tretira se kao zaseban metodološki postupak.

7.13. Metod vremenskog sužavanja polja grešaka

Metod vremenskog sužavanja polja grešaka je jedan od metoda koji se koristi u fazi eliminacije nastalih grešaka. Logika je jednostavna: Grešku treba tražiti samo u neuravnoteženom delu. Znači, treba nastojati da se greška ne traži u celom vremenskom polju nego da se ona lokalizuje u uži vremenski period u kojem postoji neravnoteža.

Na primer, ako je ravnoteža u prvih sedam meseci grešku treba tražiti u osmom mesecu. Svi mehanizmi vremenskog sužavanja polja grešaka kao prevencija dolaze do svoga punog izraza u fazi traganja za nastalim greškama.

Primenom ovoga metodološkog postupka se evidentno smanjuje obim posla na traganju za nastalim greškama. Nemoguće je zamisliti da svakoga dana nastaju greške koje se na kraju tog dana, ili, sutradan ne otkriju i eliminišu. Na kraju ako greška nastane 1. Januara i lokalizuje se na taj datum sprovođenje kolacioniranja samo za taj datum smanjuje za oko 300 puta ukupan posao na traganju za greškom u polju grešaka godišnjeg nivoa.

7.14. Metod prostornog sužavanja polja grešaka

Metod prostornog sužavanja polja grešaka nastoji da suzi područje u kojem se traži greška u okviru odgovarajućeg vremenskog perioda. Dok vremenskim sužavanjem neutrališemo odgovarajuće vremenske periode kod prostornog sužavanja dolazi do daljnjeg sužavanja polja grešaka u istom periodu. Na primer, ako je jednog dana u analitici neslaganje kod jednog predstavničkog računa greška se traži samo u analitici koja pripada datom predstavničkom računu. Na taj način se isključuje područje svih onih analitika za predstavničke račune koje imaju ravnotežu.

Razvoju prostornog sužavanja polja grešaka doprineli su posebno:

- specijalni dnevници (blagajne, prodaje i sl...) koji treba da se svakodnevno da se kontrolišu,

- odeljenski dnevници koji eliminišu iz treganja područja usaglašena u datim odeljenjima,
- savremeni organizacioni postupci (prelazni računi, automatsko saldiranje i povezivanje analitike i sintetike, i sl...),
- savremena sredstva za obradu podataka koja svojim performansama mogu, maltene, neutralisati greške u radu.

7.15. Metod devetične provere

Metod devetične provere je univerzalna metoda za sužavanje polja grešaka. Ona može da identifikuje, lokalizuje i otkloni sve greške koje nastaju permutacijom brojeva. Permutacija brojki je veoma opasna jer se veoma teško uočava. Na primer, brojka 1.038.000 permutacijom nastaje 1.083.000 dinara. Vizuelna razlika je mala. Nastaje razlika u zbiru koja je bez ostatka deljiva sa 9. u našem slučaju razlika je 45.000. taj broj je deljiv sa 9 bez ostatka ($45.0000/9=5.000$). Budući da je razlika 5.000 u hipotetičkom primeru to znači da su mesto zamenile cifre čija je definicija 5 (8 - 3) na polju stohiljadica i desethiljadica. U zavisnosti od razlikemogu sve ostale cifre koje na ta dva cifarska mesta nemaju razliku 5 da se eliminišu. Na taj način se eliminiše masa iznosa i traganje se svodi u male okvire.

Ako iznos nije deljiv sa 9 bez ostatka radi se o drugom tipu greške. U tom slučaju je greška nastala:

- dvostrukim jednostranim knjiženjem utvrđene razlike,
- jednostranim izostavljanjem od knjiženja,
- za dati iznos je nastala greška u upisu, ili, zbiru.

Metod devetične provere može da:

- odredi tip greške,
- da pobliže lokalizuje grešku, i
- da definitivno doprinese skraćenom otkrivanju nastale greške u knjiženju.

Kombinacijom navedenih metoda moguće je za kratko vreme otkriti bilo koju strogo formalnu grešku. Za skraćeno vreme i resursa neophodna su odgovarajuća znanja o metodama i tehnikama lociranja grešaka.

7.16. Slučaj 1: Enron & Arthur Andersen (slučaj kriminalne radnje u reviziji i računovodstvu)

Enron – Andersen slučaj kriminalne radnje je prvi povod za raspravu o tome da li je računovodstvo i revizija u US na odgovarajućem nivou. Ovo je najčešće korišćeni primer za kriminalne radnje u obrazovanju.

U jednom trenutku Enron je bio sedmo preduzeće u US po veličini, i četo je smatran za vodeću firmu u oblasti energetike (prirodnog gasa i električne energije). Njegova tržišna cena akcija januara 2001. je iznosila \$83, broj zaposlenih 20 600; neto dobitak u 2000. godini je bio blizu jedne milijarde dolara, dok je iznos plaćenog poreza na dobitak za istu godinu bio \$0. decembra 2000. godine tržišna vrednost preduzeća bila je 75 milijardi dolara, a broj domaćih partnera (povezanih lica, zajedničkih ulaganja i joint venture - a) bio je više od 3000 i inostranih preko 900.

Pad Enrona počeo je 16.10.2001. godine kada je objavljen podatak da zbog računovodstvenih grešaka, dobit trećeg kvartala te godine će sadržati i neobnovljivo sredstvo od 1.01 milijarde dolara nakon obračunatog poreza. Takođe je objavljeno da će te iste bilansne pozicije povećati svoju vrednost sa 1.8 na 2.15 milijarde dolara naredne godine. Već sledećeg dana SEC (Securities and Exchange Commission – agencija koja ima dužnost da obezbedi investitorima pouzdane informacije na osnovu kojih donose odluke o kupovini akcija - investiranju) objavljuje pokretanje neformalnog upita u Enronovo računovodstvo. 22 Oktobra, SEC objavljuje sumnju postojanja konflikta interesa Enrona sa njegovim partnerima – povezanim licima, na šta Enron odgovara da su interni i eksterni revizori izvršili pregled svih izveštaja i ugovora po osnovu partnerstva. 31. Oktobra uprava Enrona formira Komitet za proveru transakcija sa povezanim licima, tog istog datuma uprava je obaveštena da je prvobitno neformalna istraga pretvorena u formalni postupak. Tržišna vrednost akcija pada za 20%.

8. Novembra Enron priznaje da postoje greške u svim finansijskim izveštajima koji datiraju od 1997. godine, istovremeno SEC otkriva da Enron nije uključio u svoje konsolidovane izveštaje tri pravna lica. Enron izjavljuje da su uprava i eksterni revizor odlučili da nije bilo neophodno da se lica konsoliduju prema GAAP –u (Američki okvir za izveštavanje koji uključuje standarde, pravila i konvencije koji se primenjuju u finansijskom knjigovodstvu, a koji se u nekim aspektima razlikuju u odnosu na MSFI), ali da sada tu odluku smatraju računovodstvenom greškom. SEC otkriva da postoji greška u knjiženju na poziciji Neuplaćeni upisani kapital i Potraživanja od kupaca, jer je Enron potraživanja od akcionara (manjinskih vlasnika) knjižio kao potraživanja od kupaca, odnosno imovinu preduzeća. Pošto biva optužen za kršenje pravila GAAP-a, Enron objavljuje da će ispraviti finansijske izveštaje za prethodnih pet godina, da će konsolidovati dodatna povezana lica i da će umanjiti poziciju Sopstveni kapital \$1.2 milijarde. Umanjen je neto dobitak za \$569 miliona i sopstveni kapital za \$1.2 milijarde. Pored toga, Enron objavljuje da su svi prihodi od 1997. do 2000. godine nisu pouzdani i da će biti umanjeni. Takođe, obaveze ovog preduzeća su umanjene za \$711 miliona u 1997. godini i \$628 u 2000. revizorska kuća Arthur Andersen je naplatila \$80 000 za

reviziju jednog od ugovora sa pravnim licem koje nije bilo prvobitno konsolidovano. Svi ugovori koji su do tada bili sastavljeni sa novim partnerima, su poništeni.

Decembra 2001. godine Enron se prijavljuje za akcionu meru US zaštite od bankrota. Tržišna vrednost akcija na dan 21. januar 2002. firme Enron je bila \$0.67. ukupno je izgubljeno više od 67 milijardi dolara sopstvenog kapitala. Ukupan iznos obaveza zavedenih u postupku stečaja je iznosio više od 13 milijardi dolara.

Slučaj Enrona izaziva mnoga pitanja u vezi interpretacije GAAS-a od strane revizora i kvaliteta finansijskih izveštaja. Uprava Enrona je bila primorana da umanjuje revidirane prihode za \$591 milion. Korekcija prihoda uključuje i 51 milion prihoda iz 1997. godine što čini polovinu proknjiženih prihoda od 105 miliona dolara. U ispravljenom izveštaju iz 2001, koji se odnosi na 1997. godinu, ova korekcija je objašnjena od strane revizorske agencije kao: „ispravka uključuje unapred naplaćene prihode koji su nanovo revidirani i reklasifikovani, akoji se smatraju greškom koja nije bila materijalno značajna u momentu kada je proknjižena“

Revizorska kuća Arthur Andersen je bila eksterni revizor preduzeća Enron, i u to vreme peta po veličini revizorska firma u svetu, sa 85 000 zaposlenih u 84 zemlje. Enron je platio Andersenu \$46,8 miliona za usluge revizije i reviziju za 1999. godinu; u 2000. godini je plaćeno \$58 miliona i više od \$50 u 2001. godini. Više od polovine ovih iznosa odnosilo se na konsultanske usluge. Od 1993. Andersen vrši i internu reviziju Enrona. 10. Januara 2002. godine, Andersen objavljuje da su zaposleni iz kancelarije u Hjustonu i Čikagu uništili dokumentaciju koja bi stala u nekoliko kamiona, i obrisali hiljade e-mail-ova samo nekoliko dana pre nego što je SEC otpočeo istragu u Enronu. Nasuprot nekoliko primedbi zaposlenih iz ovih gradova povodom knjigovodstva u Enronu i činjenice da su izveštaji sumnjivi, koje su zavedene 5.februara 2001; Andersen na sastanku 12.02.2001. donosi odluku da izrazi uzdržavajuće mišljenje za finansijske izveštaje za 2000.godinu. Naročito se navodi da je obraćena puna pažnja na transakcije sa povezanim licima i da tim povodom nije pronađena ni jedna materijalno značajna greška. U to vreme Arthur Andersen je radio kao eksterni revizor, interni revizor i pružao je konsultantske usluge Enronu, sve istovremeno. Nakon što je 8. Novembra 2001. godine dobio zahtev za predaju dokumentacije vezane za Enron, Andersenov glavni menadžer/revizor Berardino izjavljuje u dnevnim novinama da su napravljene izvesne greške u proceni prilikom revizije Enronovih finansijskih izveštaja. 12. Decembra 2001. godine, Berardino svedoči pred Kongresom i izjavljuje: „Nknadnim razmatranjem, naš tim je zaključio da je napravio grešku u proceni“ i „Značajne informacije nam nisu bile otkrivene“ (misli se na upravu Enrona). Enron, sedma kompanija po veličini sa porastom prihoda od 1996 – 2000. godine od 750%, što je nezabeleženo u istoriji SAD, godinu dana nakon toga odlazi u stečaj i milijarde dolara vrednosti vlasnika i investitora je propalo.

Nakon procesa koji je trajao više od šest meseci pred Department of Justice i Federalnim sudom juna 2002. godine, Federalni sud USA osuđuje Andersen, Enronovog nezavisnog revizora za ometanje pravde u cilju obavljanja kriminalne radnje i zabranjuje dalje bavljenje revizijskom praksom. U 2001. je Andersen revizijska firma sa stogodišnjom istorijom, zarađivala \$9 milijardi i posedovala reputaciju izvanredne firme

čiji revizori poseduju veštine i nezavisnost iznad proseka; u 2002. godini to je firma koja je platila najveću cenu – gubitak reputacije.

David Duncan je bio glavni partner u Andersenu zadužen za Enrona i istovremeno je imao bliske kontakte sa glavnim računovođom Enrona Richardom Causey – jem koji je i sam bio zaposlen u Andersenu skoro 9 godina. Enron je zaposlio 86 računovođa iz Andersena u navedenom periodu. Andersen je imao i ceo sprat na raspolaganju u Enronovoj glavnoj zgradi, a na saslušanju je jedan računovođa izjavio: „Mi zapravo radimo isti posao... Trudimo se da pređemo tu liniju poslovnog odnosa i da postanemo više od običnog zaposlenog ovde u Enronu... To što imamo svoj prostor ovde u Enronu obogaćuje našu sposobnost da služimo... To što ovde imamo puno radno vreme svakog radnog dana u godini nam daje šansu da dobijemo više poslovnih ugovora i učestvujemo u procesu odlučivanja“. Zaposleni Enrona i Andersena su često zajedno odlazili na zimovanja i letovanja.

8. BUDŽETIRANJE

8.1. Kratkoročno planiranje – operativno planiranje – budžetiranje

Kratkoročno, taktičko planiranje ili budžetsko planiranje je proces priprema detaljnih, kratkoročnih (obično jednogodišnjih) planova za funkcionisanje, aktivnosti i odeljenja organizacije, čime se dugoročni plan pravnog lica pretvara u akcije. U principu, planovi se sačinjavaju pomoću fizičkih vrednosti, na primer: broj jedinica koji treba proizvesti, broj časova rada, količina materijala koji treba potrošiti i td. Kada se pridodaju novčane vrednosti plan postaje budžet. Budžeti se pripremaju za organizacione jedinice, za funkcije poput proizvodnje, kontrole, marketinga ili za stavke iz područja finansija i resursa kao što su troškovi kapitala, gotovina, materijal, i td.⁴¹

Godišnje, proces budžetiranja treba posmatrati kao faze u progresivnom ispunjenju dugoročnog plana organizacije. Proces budžetiranja usmerava organizaciju ka dugoročnim ciljevima definisanim u strateškom planu pravnog lica.

Proces budžetiranja zahteva da se razviju ostvarljivi detaljni budžetski planovi za svaku aktivnost, jedinicu ili funkciju u organizaciji. To se može učiniti samo kada su efekti budžeta jedne organizacione jedinice vezani sa budžetom druge. Na taj način proces budžetiranja obezbeđuje koordinaciju aktivnosti, organizacionih jedinica i funkcija pravnog lica, tako da svaki aspekt operacije doprinosi ukupnom planu. To je izraženo u obliku Glavnog budžetskog plana (glavnog budžeta) koji rezimira sve pojedinačne budžete.

⁴¹ Žarkić, Joksimović, N. “Upravljačko računovodstvo”, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Beograd, 2005.god., str.43

Dobro kordiniran sistem budžetiranja pomaže da se obezbedi da na primer, planovi magacina i nabavke budu u vezi sa potrebama proizvodnje, da su termin – planovi proizvodnje vezani za planove prodaje, da se obave pripreme za poklapanje prekoračenja računa (ako je potrebno) sa planom kretanja gotovine i slično. Koordinacija je potrebna da bi se izbegao rad ispod optimalnog nivoa.

Budžetiranje (sa standardnim planom troškova) je poznato kao računovodstvo odgovornosti. To znači da se planovi informacija o izvršenju planova izražavaju po principu ljudskih odgovornosti, zato što operacijama upravljaju ljudi, a ne izveštaji.⁴²

Proces budžetiranja, posebno za upravljačke aspekte, omogućava da pravno lice bude organizovano u centre odgovornosti ili budžetske centre sa jasno definisanom odgovornošću svakog rukovodioca koji ima budžet. Usvajanje budžeta daje ovlašćenje za planove koji se u njemu sadrže. Taj proces omogućava primenu rukovođenja putem izuzetka. To je situacija kada podređeni dobija jasno definisanu ulogu sa potrebnim ovlašćenjima i resursima da izvrši taj deo ukupnog plana koji je njemu određen i, ako aktivnosti ne napreduju prema planu, viši nivo rukovođenja se izveštava o odstupanjima. Tako kompletan proces budžetiranja prisiljava organizaciju da razjasni uloge i odgovornosti svojih rukovodilaca i on predstavlja izvanredan primer rukovođenja putem izuzetka u praksi.

Kompletan proces budžetiranja uključuje vezu i razgovor između svih nivoa rukovođenja. On je značajan, formalan put komuniciranja između viših i nižih nivoa rukovođenja u vezi dugoročnih ciljeva organizacije i praktičnih problema realizacije tih ciljeva. Kada su dogovoreni i finalizirani Glavni budžet i pojedinačni planovi oni obezbeđuju formalno sredstvo saopštavanja usaglašenih planova (koji se u njima sadrže) svim zaposlenima na koje se oni odnose. Pored vertikalne komunikacije između nivoa rukovođenja, proces budžetiranja zahteva i bočnu komunikaciju između funkcija i organizacionih jedinica, kako bi se obezbedila koordinacija aktivnosti.⁴³

Proces poređenja stvarnih rezultata sa planiranim ili budžetiranim rezultatima i izveštavanja o odstupanjima, koji je princip budžetskog upravljanja, uspostavlja upravljačku disciplinu koja pomaže da se planovi realizuju u okviru dogovorenih limita troškova. U većini konkretnih okolnosti isti planovi služe i kao planovi i kao upravljački mehanizmi. Ni to ne mora biti slučaj i mogu se razviti posebni budžeti za planiranje, odnosno za upravljanje. No, dobar plan ne mora obavezno da izrodi i dobro upravljanje. Radi se o tome da su ovde uključene dve izričito različite funkcije. Planiranje se bavi dodeljivanjem interesnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi, dok se upravljanje bavi zadatkom koordinacije i upotrebe dodeljenih resursa (radna snaga, mašine, prostor, finansije) za postizanje prethodno određenih nivoa efikasnosti. Naravno, postoje i veoma realni praktični problemi u stvaranju posebnih planova, ali ostaje činjenica da jedan plan

⁴² Žarkić, Joksimović, N., op. cit., str. 44

⁴³ Žarkić, Joksimović, N. "Upravljačko računovodstvo", Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Beograd, 2005.god., str.45

koji se koristi i za planiranje i za upravljanje što izgleda da je standard pokušava da postigne dva različita cilja koji mogu da budu i konfliktni.

Jedan dobro organizovan sistem budžetiranja koji podstiče pravo učešće i zainteresovanost operativnog rukovodstva za pripremu planova i uspostavljanje dogovorenih nivoa performansi, kako je ustanovljeno, ima motivaciono dejstvo. Uspeh sistema budžetiranja treba procenjivati stepenom u kome on podstiče usklađivanje ciljeva među nosiocima budžeta. Ako sistem budžetiranja nije prihvatljiv ljudima koji su u njega uključeni, verovatno je da će on biti izigran ili će mu se suprostaviti u takvoj meri da će on postati neprimenljiv.

Iz sistema budžetiranja mogu se dobiti određene koristi, ali one ne proističu iz njih automatski. Ustanovljeno je da postoji veća verovatnoća da jedan sistem budžetiranja bude uspešan kada se steknu sledeći uslovi:

- učešće i podrška najvišeg rukovodstva;
- jasna definicija dugoročnih ciljeva pravnog lica u okviru kojih će funkcionisati sistem budžetiranja;
- realistična organizaciona struktura sa jasno definisanim odgovornostima;
- iskreno i potpuno učešće srednjih rukovodilaca u svim aspektima procesa budžetiranja. To će verovatno obuhvatiti i program razvoja i obuke zaposlenih o značenju i primeni budžetskih planova;
- odgovarajući sistem računovodstva i informisanja koji će sadržati: evidenciju troškova i performansi vezanih sa odgovornošću, brz i precizan sistem izveštavanja koji će se prikazivati stvarno u odnosu na planirano stanje, sposobnost da se na zahtev, obezbedi detaljnija informacija ili savet, ukratko, računovodstveni sistem treba da se sagledava kao podrška a ne kao pretnja;
- redovne revizije budžetskih planova i ciljeva (gde je to potrebno) ;
- planovi treba da budu primenjivi na fleksibilan način. Promene uslova mogu zahtevati promene u planovima i odgovarajućim budžetima. Kruto pridržavanje budžeta koji su očigledno neodgovarajući za konkretne uslove će dovesti do toga da celokupni sistem budžetiranja izgubi kredibilitet i efikasnost. Zaista, ako planovi ne podležu reviziji oni su onda odluke a ne planovi.

Osnovni faktor budžeta (ili ograničavajući faktor, ili ključni faktor) je faktor koji u svakom trenutku predstavlja odlučujuće plansko ograničenje aktivnosti organizacije. Osnovni faktor budžeta može biti kapacitet proizvodnje, nedostatak radne snage, materijal, finansije ili u principu govoreći, nivo tražnje roba i usluga. Pošto će takvo ograničavanje imati prevashodno dejstvo na sve operativne planove i budžete, mora se identifikovati ograničavajući faktor za konkretni period planiranja tako da se mogu sačiniti razni budžeti, imajući u vidu očekivano ograničenje.

Faktor može da se menja i menja se – kada se eliminiše jedno rešenje pojavi se neko drugo, u suprotnom ne bi bilo nikakvih ograničenja za aktivnosti pravnog lica.

Pretpostavka o postojanju jednog osnovnog faktora budžeta je često suviše pojednostavljena. U jednoj kompleksnoj organizaciji, na primer pravnom licu koje ima više sektora i više proizvoda, mogu istovremeno da deluju dva ili više faktora. U takvim slučajevima mora se voditi računa da se optimizira doprinos organizaciji kao celini, a ne da se samo čine pokušaji da se maksimizira doprinos u vezi sa bilo kojim ograničavajućim faktorom koji bi mogao da dovede do suboptimalnog nivoa rada. Tamo gde se istovremeno pojavi nekoliko ograničavajućih faktora, primena matematičkih tehnika programiranja kao što je, linearno programiranje, može biti neprocenjiva za određivanje optimalne upotrebe resursa.

Kako je jedan od ciljeva budžetiranja da se poboljša komuniciranje, značajno je da se izradi uputstvo, tako da svako u organizaciji može da u uputstvu potraži smernice i informaciju o procesu budžetiranja. Uputstvo o budžetiranju ne sadrži konkretne planove za predstojeći period – to je više instruktivno/informativno uputstvo o načinu na koji funkcioniše budžetiranje u konkretnom pravnom licu i o razlozima za postojanje budžetiranja. Sadržaji očigledno, variraju od pravnog lica do pravnog lica, no, ovde se daje primer informacije kakvu takvo uputstvo treba da sadrži:⁴⁴

8.1.1. Sadržaj upustva

Uvod

Najbolje od strane generalnog direktora

Ciljevi/objašnjenje procesa budžetiranja

Objašnjenje budžetskog planiranja i upravljanja

Ciljevi svake faze procesa budžetiranja

Veza sa dugoročnim planiranjem

Organizacione strukture i odgovornosti

Struktura organizacije sa zvanjima, odgovornostima i odnosima

Zvanja i imena trenutnih nosilaca budžeta

Glavni budžeti i njihov odnos

Šema svih glavnih budžeta i njihovih računovodstvenih odnosa

Objašnjenje ključnih budžeta (na primer: glavni plan, plan gotovine, plan prodaje)

⁴⁴ Žarkić, Joksimović, N. "Upravljačko računovodstvo", Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Beograd, 2005.god., str.49

Izrada budžeta

Odbor za budžet, članstvo i uslovi

Tok pripreme budžeta

Termin – plan za pripremu i objavljivanje budžeta

Računovodstveni postupci

Ime i reference referenta za budžet (obično računovođa)

Šifarnici

Uzorci formulara

Termin – plan računovodstvenih postupaka, izrada izveštaja, krajnjih rokova

Različiti budžeti u jednom pravnom licu i njihovi odnosi biće specifični za pravno lice i nije verovatno da se mogu naći na nekom drugom mestu u sasvim istom obliku. Uprkos tome, postoje znatne sličnosti između budžeta pripremljenih u različitim tipovima organizacije.

8.2. Vrste budžeta

Budžeti se mogu deliti na različite načine, ali se za jedno tipično proizvedeneo pravno lice mogu grupisati na sledeći način:

- budžeti u području prodaje, tj. budžet prodaje i oni budžeti koji su funkcionalno vezani za budžet prodaje na primer budžeti troškova prodaje i distribucije, u izvesnoj meri, budžeti reklame i promocije;
- budžeti u području proizvodnje, tj. budžet proizvodnje i odgovarajući budžeti proizvodnih inputa (radna snaga, sirovine, proizvodne usluge);
- budžeti usluga. To su budžeti u vezi opštih službi, organizacije, tj. opšte službe, kadrovske službe;
- budžeti određeni politikom pravnog lica. To su budžeti koji su manje direktno vezani za svakodnevne aktivnosti i obično ih određuje najviše rukovodstvo. Novčana sredstva i resursi će za takve budžete biti dodeljeni obično na dugoročnoj osnovi nego za normalne operativne budžete, kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi. Glavni primeri ove vrste budžeta su budžet kapitalnih troškova, budžet istraživanja i razvoja i, u izvesnoj meri, budžet reklame. Aktivnosti koje pokrivaju ovi budžeti se, naravno, odnose na tekuće operacije, ali njihov glavni naglasak je mnogo dalekosežniji i treba da obezbedi da organizacija bude u stanju da se suoči sa budućim izazovima razvijajući nove proizvode i tehnike, povećavajući produktivnost po stopi investicija i pripremajući se za nova tržišta. Premda

- se ovi budžeti periodično revidiraju, oni obično pokrivaju periode duže od godinu dana, što je tipičan period trajanja normalnih operativnih budžeta; i
- sumirani budžeti. To su budžeti koji proizilaze iz različitih budžeta koji su gore navedeni i obezbeđuju vredne rekapitulacije efekata budžeta pravnog lica. Dva budžeta iz ove kategorije su: glavni budžet i budžet kretanja gotovine.⁴⁵

8.3. Kontrola planova i budžeta

Upravljačka funkcija kontrolisanja sastoji se u merenju i ispravljanju delovanja s ciljem osiguranja ispunjenja ciljeva pravnog lica i njima pripadajućih planova. Planiranje i kontrola usko su povezani. U stvari, neki autori koji se bave upravljanjem smatraju da su ove dve funkcije neodvojive. Međutim, mudro ih je pojmljivo odvojiti iako se planiranje i kontrola mogu posmatrati kao lice i naličje jedne te iste medalje. Bez ciljeva i planova, nemoguće je sprovesti kontrolu, jer se produktivnost mora meriti u skladu sa nekim postavljenim reperima.

Kontrola je zadatak svakog rukovodioca, bio on predsednik ili kontrolor. Neki rukovodioci, posebno oni na nižim nivoima zaboravljaju da primarna odgovornost izvršenja kontrole leži na svakom rukovodiocu uključenom u realizaciju planova. Iako se područje kontrole razlikuje između rukovodilaca, svi oni su odgovorni za ostvarivanje planova, te stoga kontrola predstavlja bitnu funkciju na svakom nivou rukovođenja.

Nezavisno o mestu i objektu kontrole, osnovni sistem kontrole obuhvata tri koraka: (1) postavljanje pokazatelja, (2) merenje produktivnosti tim pokazateljima i (3) otklanjanje odstupanja od pokazatelja i planova.

Budući da su planovi merilo pomoću koga rukovodioci sprovode kontrolu, logično je da prvi korak procesa kontrole predstavlja formulacija planova. Međutim, budući da se planovi razlikuju po detaljnosti i složenosti, te da rukovodioci nisu uvek u mogućnosti da kontrolišu sve aktivnosti, potrebno je postaviti posebne pokazatelje. Prema definiciji, pokazatelji jednostavno predstavljaju kriterijume produktivnosti. Oni predstavljaju tačke izdvojene u celokupnom procesu planiranja u kojima se sprovodi merenje produktivnosti, te omogućuju da rukovodioci bez kontrole svakog koraka u procesu, u pravo vreme prime signale o odvijanju pojedine aktivnosti.

Pokazatelji bi trebali održavati različite položaje u organizacionoj strukturi. Ako se efikasnost meri u skladu s tim, jednostavnije je ispraviti odstupanja. Rukovodioci tačno znaju gde se u rasporedu pojedinačnih ili zajedničkih obaveza moraju primeniti korektivne akcije.

Ispravljanje odstupanja (korektivna akcija) je tačka na kojoj kontrola može biti posmatrana kao deo celokupnog sistema upravljanja, te gde je ona povezana s ostalim

⁴⁵ Žarkić, Joksimović, N. "Upravljačko računovodstvo", Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Beograd, 2005.god., str.51

funkcijama upravljanja. Rukovodioci mogu ispraviti odstupanja i izmenama svojih planova ili modifikacijom svojih ciljeva. (Radi se o primeni načela promene navigacijskog pravca). Takođe, odstupanje se može otkloniti organizacionim postupkom u kome se preraspodeljuju zadaci ili objašnjavaju obaveze. Odstupanja se mogu otkloniti, takođe, i dodatnim zapošljavanjem radnika, boljim izborom i stručnošću saradnika, ili (ali samo u krajnjem slučaju) otpuštanjem zaposlenih. Takođe, odstupanja se mogu otkloniti boljim rukovođenjem – iscrpnijim informacijama o samom poslu ili primenom produktivnih tehnika vođenja i motivacije.

Tačke koje se odaberu kao kontrolne moraju biti kritične, što znači da ili predstavljaju ograničavajući činilac pri sprovođenju operacije, ili bolje od preostalih činilaca pokazuju ostvarenje planova. Pomoću pokazatelja takvih merila, rukovodilac može rukovoditi većim brojem podređenih i tako povećati svoj raspon rukovođenja što vodi uštedama u troškovima i unapređivanju komunikacije. Princip kontrole pomoću kritičnih tačaka, kao jedan od značajnijih principa kontrole nalaže: uspešna kontrola zahteva usmeravanje pažnje na činioce kritične za preispitivanje efikasnosti prema planovima.

Sposobnost selekcije kritičnih tačaka kao kontrole predstavlja jednu od osnovnih menadžerskih veština otkada kvalitet kontrole zavisi od rukovodilaca. Stim bi u vezi rukovodioci trebali postaviti otprilike ovakva pitanja: Šta je to, što će najbolje odraziti ciljeve mog dela? Šta će najbolje otkriti neispunjenje ciljeva? Šta predstavlja najbolje merilo kritičnih odstupanja? Po kojoj osnovi se može saznati ko je odgovoran za pojedinačnu grešku? Koji će pokazatelj prouzrokovati najmanje troškove? Za koje pokazatelje se mogu ekonomično dobiti informacije?

Svaki cilj mnogih programa za planiranje, svaka aktivnost tih programa, svaka politika, svaki postupak i svaki proračun moraju postati pokazatelji prema kojima se može izmeriti stvarna ili očekivana efikasnost. Međutim, u praksi, najčešće se susreću sledeće vrste pokazatelja: (1) Pokazatelji izraženi u fizičkim jedinicama, (2) Pokazatelji izraženi u troškovima, (3) Kapitalni pokazatelji, (4) Pokazatelji izraženi u prihodima, (5) Programski pokazatelji, (6) Nematerijalni pokazatelji, (7) Ciljevi kao pokazatelji i (8) Strateški planovi kao merne tačke za kontrolu strategije.⁴⁶

Fizički pokazatelji. Fizički pokazatelji su nenovčani pokazatelji, a njihova primena je uobičajena na izvršnom nivou, gde se koriste materijali, gde je zastupljen ljudski rad gde se poslovi ponavljaju i gde se proizvode dobra. Oni mogu biti izraženi kvantitativno, npr. u satima rada za jedinicu outputa, potrošnji goriva po proizvedenoj konjskoj snazi, tona – kilometru prevezenog tereta proizvedenim jedinicama u jednom mašinskom satu, proizvedenoj dužini žice od jedne tone bakra. Fizički pokazatelji mogu biti izraženi kvalitativno, kao što su nosivost ležaja, finoća tolerancije, otpornost materijala ili postojanost boje.

Troškovni pokazatelji. Troškovni pokazatelji su pokazatelji izraženi u novcu, a isto se kao i fizički pokazatelji često koriste na izvršnom nivou. Oni povezuju vrednost

⁴⁶ Žarkić, Joksimović, N., op. cit., str. 61

izražene u novcu sa specifičnim aspektima proizvodnje. Troškovni pokazatelji se vrlo široko primenjuju u obliku direktnih i posrednih troškova po jedinici proizvodnje, trošku radnog sata, troškovima materijala po jedinici, troškovima jedinice mašinskog sata, troškovima rezervacije aviona, troškovima prodaje po novčanoj jedinici ili jedinici prodaje i troškovima potrošnje goriva po kilometru.

Novčani pokazatelji. Postoji mnogo novčanih pokazatelja, a svi se izvode primenom novčanih pokazatelja vrednosti na fizičke jedinice. Oni se pre odnose na kapitalna ulaganja pravnog lica nego na proizvodne troškove, te su zbog toga pre povezani sa bilansom nego sa računom dobitka i gubitka. Standard čija je primena kod procene novih ulaganja kao i kod celokupne kontrole najrasprostranjenija, je stopa povraćaja ulaganja. Tipični bilans sadrži i druge novčane pokazatelje kao što su odnos tekuće imovine s tekućim obavezama, dugovanja i neto vrednosti, fiksnih i ukupnih ulaganja, novca u odnosu na dugovanja, menica ili obveznica prema deoničarima, itd.

Pokazatelji prihoda. Pokazatelji prihoda dobijaju se povezivanjem vrednosti izraženih u novcu prodaje. Oni mogu obuhvatati pokazatelje kao što su prihod po jednom kilometru, prosečna prodaja po jednom potrošaču i per kapita prodaja na nekom geografskom tržištu.

Programski pokazatelji. Rukovodiocu se može dodeliti zadatak da uvede obračun s promenljivim troškovima, program za formalno praćenje razvoja novih proizvoda, ili program za unapređenje kvaliteta prodaje. Iako se neke subjektivne procene mogu primeniti za ocenu produktivnosti programa i vremenski raspored i drugi činioci mogu biti korišćeni kao objektivni pokazatelji.

Nematerijalni pokazatelji. Mnogo je teže utvrditi pokazatelje koje se ne mogu izraziti ni fizički ni vrednosno. Kakve pokazatelje može rukovodilac može upotrebiti za utvrđivanje sposobnosti šefa nabavke ili direktora kadrovskih poslova? Kako se može utvrditi da li propagandni program zadovoljava i kratkoročne i dugoročne ciljeve? Ili da li je program za odnose s javnošću uspešan? Da li su poslovođe odane pravnom licu? Da li je osoblje puno entuzijazma? Takva pitanja mogu dočarati teškoće postavljanja merila ili ciljeva za jasnu kvantitativnu ili kvalitativnu procenu.

U poslovanju postoje mnogi nematerijalni pokazatelji delimično zbog toga što iznad nivoa prodavnice distributivnog centra ili računovodstvenog odeljenja nije sprovedeno ispitivanje o tome šta čini željenu produktivnost. Međutim, važan razlog za to jeste činjenica da tamo gde odnosi među ljudima imaju uticaja na produktivnost, a to je svuda iznad osnovnog operativnog nivoa, vrlo je teško izmeriti ono što je „dobro“, „produktivno“ ili „uspešno“. Testovi istraživanja i metode uzoraka koje su razvili psiholozi i sociolozi omogućili su ispitivanje ljudskih stavova i postupaka, iako i dalje veliki deo upravljačke kontrole međuljudskih odnosa ima osnovu na nematerijalnim pokazateljima, što podrazumeva procenu, pokušaj i grešku i čak, povremeno, čist (pred) osećaj.

Ciljevi kao pokazatelji. S obzirom na porast tendencije da se u bolje upravljanim preduzećima na svim nivoima uvode mreža kvalitativnih i kvantitativnih ciljeva koji se mogu proveriti, primena nematerijalnih pokazatelja, iako još uvek značajna, polako opada. U složenom programu proizvodnje kao i kod delovanja samih rukovodilaca moderni rukovodioci dolaze do zaključka da je putem istraživanja i razmišljanja moguće definisati ciljeve, koje treba koristiti kao pokazatelje produktivnosti. Dok kvantitativni ciljevi liče na pokazatelje koji su već ranije navedeni, definicija kvantitativnih ciljeva pokazuje značajan napredak u području pokazatelja. Primer, ako je program službe prodaje tako definisan da obuhvata elemente kao što su obučenost prodavca, u skladu s nekim posebnim obeležjima plana, plan i sama njegova obeležja sačinjavaju pokazatelji koji postaju objektivni i samim tim „materijalni“.⁴⁷

Strateški planovi kao kontrolne tačke i sprovođenje kontrole strategije. O strateškom planiranju je podosta pisano, no relativno malo zna o strateškoj kontroli. Strateška kontrola podrazumeva sistemsku proveru strateških kontrolnih tačaka, isto kao i modifikaciju strategije organizacije u skladu sa tom proverom. Za to strateški planovi zahtevaju kontrolu strategije. Šta više, budući da kontrolu pojednostavljuje poređenje postavljenih ciljeva i ostvarene efikasnosti, ona takođe pruža priliku za učenje, koje predstavlja osnovu organizacionih promena.

Konačno, strateška kontrola ne pruža samo informacije o stepenu efikasnosti organizacije, već i trajno promenljivom okruženju.

Upravljačka kontrola obično se smatra sistemom povratne veze. To se vrlo lako može uočiti ako se pogleda proces povratne veze kod menadžerske kontrole. Taj sistem kontrolu predstavlja u mnogo složenijem i realističnijem svetlu no što može izgledati kada se ona posmatra isključivo kao postavljanje pokazatelja, merenje produktivnosti i korekcija odstupanja. Rukovodioci mere ostvarenu produktivnost, porede dobijene rezultate s postavljenim merilima, te identifikuju i analiziraju odstupanja. Međutim, ako žele napraviti neophodne korekcije, rukovodioci moraju razviti program korektivnih akcija i taj program sprovesti kako bi postigle željeni stepen produktivnosti.

Vremenski razmak u procesu upravljačke kontrole prikazuje da kontrola, ako želi biti uspešno sprovedena, mora biti usmerena prema budućnosti. To ilustruje problem isključive primene povratne veze na outpute sistema i merenje tih outputa, kao i nedostatak podataka iz prethodnih perioda, kao što su oni koji se dobijaju knjigovodstvenim izveštajima. Jedna od teškoća s podacima iz prethodnih perioda jeste ta da oni u novembru obaveštavaju rukovodioca da je u oktobru izgubio novac. U tom trenutku te informacije ne predstavljaju ništa drugo nego bolno interesantne istorijske činjenice.

Za postizanje efikasne kontrole rukovodiocima treba sistem koji će ih obavestiti u kojem bi se periodu mogao pojaviti problem ako odmah ne preduzmu neku meru. Povratna veza koja ispituje samo outpute sistema nije dovoljno dobar instrument. Radi se

⁴⁷ Žarkić, Joksimović, N. "Upravljačko računovodstvo", Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Beograd, 2005.god.

o kontroli „nakon smrti“ (tj. kada je sve gotovo), a još niko nije našao način da promeni prošlost.

Zanemarivanje kontrole usmerene prema budućnosti ne mora značiti da ništa nije preduzeto. Uobičajen način koji je zajednički mnogim rukovodiocima sastoji se u pažljivom i neprestano ponavljanom korišćenju prognoza koje se zasnivaju na najnovijim dostupnim informacijama. Upoređujući ono što se želi postići sa prognozom, rukovodioci mogu uvesti promene programa što će prognoze učiniti poželjnim. Primer: ako prognoza prodaje pravnog lica ukazuje da bi nivo prodaje mogao biti niži od željenog, u cilju poboljšanja prodajne prognoze, rukovodioci mogu razviti nove planove za propagandu, promociju prodaje ili uvođenje novih proizvoda.

Isto tako, kod većine poslova i pravnog lica rukovodioci sprovode kontrolu usmerenu prema budućnosti kada pažljivo planiraju novac raspoloživ za podmirenje potraživanja. U poslu ne bi bilo mudro čekati izveštaj iz sredine ili kraja maja da bi se videlo ima li u bankama dovoljno novca za pokriće obaveza iz aprila.

ZAKLJUČAK

Umetnost otkrivanja prevare od strane revizora je veoma bitna. Istraživački rad na otkrivanju i dokazivanju prevare kombinuje ekspertizu revizora i kriminalnih istražitelja. Uspesi dolaze iz iskustva, logike i sposobnosti da se uvide stvari koje nisu očigledne. Revizorski rad koncentriše se tamo gde je mogućnost pojave prevare i drugih nezakonitih radnji najveća.

Hvatanje ljudi u prevari je teško i neobično, obzirom da organizacija ne može da spreči sve prevare. Revizori i istraživači prevare istražuju prevare tako što opažaju znake i signale prevare, zatim prate trag nestalih ili lažnih dokumenata koji su deo zataškavanja računovodstvenih podataka.

Dakle, revizor u svom radu treba uvek da poseduje profesionalni skepticizam tj. treba da profesionalno sumnja u sve pozicije dok se ne uveri u njihovu tačnost. Revizorski rad je veoma složen i naporan, često i neprijatan posao, tako da revizor ne bi trebalo da bude zadovoljan sa bilo čim manjim od ubedljivog dokaza.

Osnova svakog poslovnog sistema su ljudski resursi, proizvodi, tehnologija i drugi elementi. Svakako najbitniji faktor je čovjek. Ako je menadžment posvećen temeljnom sprovođenju zakonitosti i sistema vrednosti koji su zasnovani na korektnim i fer odnosima u svim sferama poslovanja onda se stvaraju prave pretpostavke za sprovođenja sistema kontrole u preduzeću na nivou koji će revizora uveriti da postoje polazni kontrolni preduslovi za ispravno poslovanje i finansijsko izveštavanje. Odnos rukovodstva prema internoj kontroli slediće svi preostali organi i pojedinci u preduzeću.

Nalozi za kontrolu moraju biti jasni ko treba da obavlja kontrolu, model kontrole (permanentna ili oročena), u kom roku se podnosi izveštaj o obavljenoj kontroli, i kome se podnose izveštaji.

Veruje se da su računovođe i revizori glavni faktori sprečavanja nezakonitih radnji, zbog svojih veština i „čvrstih“ sistema kontrole koje poseduju. Ovakva strategija je, u najboljem slučaju, kratkoročno rešenje jednog dugoročnog i ozbiljnog problema. Poslovne aktivnosti su zasnovane na poverenju odnosno na premisi da svi koji su u taj proces uključeni svoj posao obavljaju korektno i pošteno. Otuda su efikasne dugoročne mere za sprečavanje nezakonitih radnji kompleksne, veoma teško sprovodljive i u osnovi se svode na eliminisanje rizika nezakonitih radnji; uglavnom putem smanjenja prostora za motivaciju, šansi za pronevere i nedostatak integriteta.

Ključ za integritet u biznisu je „odgovornost“ tj. praksa da svaka osoba bude spremna da soje odluke i aktivnosti iznese na „svetlo dana. Svi koji su skloni nezakonitim radnjama treba da budu otpušteni a, u većini slučajeva, i sudski gonjeni. Iskustvo potvrđuje da je stopa recidivizma jako mala ako se proneveritelji sudski gone, a znatno viša ako se to ne čini. Sudsko gonjenje proneveritelja je jasna poruka da menadžment ne veruje da je „privremeno nepoštenje“ kao takvo prihvatljivo u praksi.

LITERATURA

Autorizovani izvori:

D. Milojević, Finansijska revizija i kontrola, Beograd, 2006

Dr Dušan S. Milojević, Revizijska kontrola i kontrola, Viša poslovna škola, Beograd, 2006.

Dragutin P. Dragojević, Primenjena revizija u privredi i javnom sektoru, Građevinska knjiga, Beograd, 2007

Jovan Rodić, Teorija i analiza bilansa, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.

Jack C. Robertson, Auditing, Irwin, Boston, 1993.

John J. Willingham, D. R Carmichael, Auditing Concepts and Methods; Mc Graw, Hill Companies, New York, 1979.

M. Stanišić, D. Nikolić, Kontrola i revizija hotelskog poslovanja, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, 2007.

M. Stanišić, Računovodstvo, Univerzitet Singidunum, FTHM, Beograd, 2006.

M. Stanišić, Revizija, Stanišić audit, Beograd, 2004.

M. Stevanović, V. Milićević, D. Malinić, Upravljačko računovodstvo, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.

Prof. dr M. Stanišić, doc. Dr Ljubiša Stojanović, Evaulacija i rizik, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2005.

Prof. dr Milovan Stanišić, Revizija, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2006.

Prof. dr Milan Miljević, Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.

Prof. dr Z. Petrović, Računovodstvena regulativa, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Prof. dr Z. Petrović, Međunarodni standardi revizije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.

Robert F. Meighs, Walter B. Meigs, Accounting: The basis for Business Decisions, Mc Graw, Hill Inc 1993.

Elektronski izvori:

www.allbusiness.com 15.07.2010.
www.ffiec.gov 15.07.2010.
www.vesti.kombib.rs 01.08.2010.
www.infosys1.elfak.ni.ac.rs 15.08.2010.
www.forensicaudit.com 16.08.2010.
www.aicpa.org 20.08.2010.
www.ifac.org 05.09.2010.
www.gao.gov 10.09.2010.
www.audit_comuission.gov.uk 10.10.2010.
www.ecof.bg.ac.yu 15.10.2010.
www.psr.co.yu 15.10.2010.
www.ief.co.yu 04.11.2010.
www.acafe.com 03.05.2011.

