Univerzitet Singidunum



Mile Stanišić

INTERNA REVIZIJA

Beograd, 2018.

INTERNA REVIZIJA

1.
izdanje

Mile Stanišić

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, 2018.

INTERNA REVIZIJA

Autor: dr Mile Stanišić

Recenzenti: dr Zoran Petrović
dr Slavko Lošić

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

Za izdavača: dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu: Jelena Petrović

Dizajn korica: Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja: 2018.

Tiraž: 300 primeraka

Štampa: Mobid, Loznica

ISBN: 978-86-7912-671-9

Copyright:
© 2018. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Predgovor

Interna revizija je profesija i aktivnost koja pomaže organizacijama da postignu svoje postavljene ciljeve. Delokrug interne revizije obuhvata sistematično i disciplinovano ispitivanje i ocenjivanje efikasnosti procesa *upravljanja rizicima, sistema internih kontrola i procesa organizacionog upravljanja*, a u cilju davanja objektivnog i nepristrasnog uveravanja rukovodstvu organizacije. Cilj interne revizije jeste da poboljša poslovanje i pomogne organizaciji da ostvari svoje postavljene ciljeve.

Interna revizija je integralni deo dobrog korporativnog upravljanja. Sva javna akcionarska društva, banke, investicioni i penzijski fondovi, osiguravajuća društva, kao i organizacije u javnom sektoru imaju zakonsku obavezu da institucionalizuju funkciju interne revizije u svoju organizacionu strukturu. Interni revizori moraju biti orijentisani na sve poslovne procese organizacije, a ne da se integrišu samo u računovodstvene aktivnosti i svoj revizorski posao limitiraju samo na finansijske oblasti.

Vremenom se poslovanje raznih organizacija povećalo i postalo kompleksnije, što je upravi organizacije stvorilo probleme, a viša uprava je postala izložena novim pritiscima. Organizacije su izložene sve većim rizicima i shodno tome interna revizija je bazirana na rizicima. Kao odgovor na te pritiske, uprava je prepoznala mogućnosti boljeg iskorišćenja internih revizora. Danas moderni interni revizor formalno i aktivno obavlja posao za odbor za reviziju i nadzorni odnosno upravni odbor.

Shodno misiji interne revizije Poslovni fakultet Univerziteta Singidunum sačinio je Nastavni program baziran na Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije i usklađen sa programima prestižnih svetskih univerziteta. Nastavni program obuhvata osnove interne revizije, upravljanje internom revizijom i sve faze procesa obavljanja aktivnosti interne revizije. Sledeći ovako postavljen nastavni program, strukturiran je ovaj udžbenik koji daje mogućnost studentima da steknu potrebno znanje i veštine da postanu profesionalno kompetentni interni revizori.

Ova knjiga nastala je kao rezultat vešegodišnjeg istraživačkog rada autora na razvoju teorije, metodologije intenre revizije i obavljanja interne revizije u bankama. Osnovnu građu za ovu knjigu čini nemalo dvesta objavljenih stručnih i naučnih članaka iz oblasti interne kontrole, interne revizije i upravljanja rizicima.

Knjiga je prvenstveno namenjena studentima Poslovnog fakulteta Univerziteta Singidunum, kao i računovođama i revizorima za kontinuiranu edukaciju. Takođe, knjiga će biti od velike pomoći onima koji rade u odeljenjima interne revizije u razjašnjavanju brojnih dilema i nedoumica sa kojima se susreću u svakodnevnom radu. Isto tako, knjiga se može koristiti kao literatura na svim ekonomskim fakultetima Srbije i bivših republika, kao i u profesionalnim asocijacijama za sticanje profesionalnog zvanja ovlašćenog internog revizora.

Beograd, januar 2018. godine

Autor

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

Sadržaj

PREDGOVOR III

1. PROFESIONALIZAM INTERNE REVIZIJE 1

Ciljevi učenja 1

1.1. UVOD 2

1.2. PROFESIONALIZACIJA INTERNIH REVIZORA 5

1.3. DEFINICIJA INTERNE REVIZIJE 8

1.3.1. Pomaganje organizaciji da ispuni svoje ciljeve 8

1.3.2. Ocenjivanje i unapređenje efikasnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja 9

1.3.3. Aktivnost uveravanja i konsaltinga planirana za dodavanje vrednosti i unapređenje poslovanja 10

1.3.4. Nezavisnost i objektivnost 11

1.3.5. Sistematski i profesionalni pristup prema procesu angažovanja 12

1.4. CILJEVI I DELOKRUG INTERNE REVIZIJE 13

1.4.1. Ciljevi interne revizije 13

1.4.2. Delokrug interne revizije 14

1.4.3. Vrste aktivnosti interne revizije 15

1.5. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJE INTERNIH REVIZORA 16

1.6. POZICIONIRANOST FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE 17

1.7. POZICIJE U FUNKCIJI INTERNE REVIZIJE 19

1.8. RAZVOJ PROFESIJE INTERNE REVIZIJE U SVETU 21

1.9. INSTITUCIONALIZACIJA INTERNE REVIZIJE U SRBIJI 24

1.9.1. Obaveznost funkcije interne revizije u organizacijama 24

1.9.2. Da li je preduzeću potrebna funkcija interne revizije 28

1.9.3. Više uloga interne revizije 29

1.9.4. Ad hoc revizije 30

1.10. ULOGA INSTITUTA INTERNIH REVIZORA U PROFESIONALIZACIJI INTERNE REVIZIJE 30
1.10.1. Rukovodeća struktura IIA 33
1.10.2. Profesionalne smernice 33
1.10.2.1. Preporučene smernice 34
1.10.2.2. Smernice za primenu 34
1.10.2.3. Dopunske smernice 34
1.10.3. Istraživački i obrazovni proizvodi i usluge 35
1.10.4. Evropska konfederacija instituta za internu reviziju 37
1.11. UDRUŽENJE INTERNIH REVIZORA SRBIJE 38
1.11.1. Kako postati član UIRS-a 38
1.11.2. Benefiti od članstva na lokalnom i globalnom nivou 39
1.12. VRSTE REVIZIJA 41
1.12.1. Finansijska revizija 41
1.12.2. Revizija poslovanja 42
1.12.3. Revizije usaglašenosti sa zakonima i propisima 43
1.12.4. Revizija informacione tehnologije 44
1.12.5. Revizija upravljačkog informacionog sistema 45
1.12.6. Fiducijarna revizija 46
1.12.7. Revizija istraga prevara 47
1.12.8. Revizija sistema 47
1.13. STRUČNE I PROFESIONALNE KVALIFIKACIJE INTERNIH REVIZORA 48
1.14. SPOSOBNOSTI DOBROG INTERNOG REVIZORA 50
1.15. ODNOS IZMEĐU INTERNE I EKSTERNE REVIZIJE 53
1.16. ODNOS IZMEĐU REVIZIJE I RAČUNOVODSTVA 58
1.17. RAZVOJ KARIJERE INTERNIH REVIZORA 59
1.17.1. Putevi koji vode u internu reviziju 59
1.17.2. Putevi koji vode iz interne revizije 60
1.17.3. Karijere u internoj reviziji 60
1.17.4. Profesionalci koji obavljaju usluge interne revizije 60
Pitanja za proveru znanja 61

2. STANDARDI INTERNE REVIZIJE 65
Ciljevi učenja 65
2.1. ZNAČAJ PROFESIONALNIH STANDARDA 66
2.2. NASTANAK STANDARDA INTERNE REVIZIJE 68
2.3. AŽURIRANJE STANDARDA INTERNE REVIZIJE 70
2.4. STRUKTURA I SADRŽAJ STANDARDA 74

2.4.1. Standardi karakteristika interne revizije 74
2.4.2. Standardi izvođenja interne revizije 76
2.4.3. Pregled standarda interne revizije 79
2.5. NOVINE U NOVIM STANDARDIMA 81
2.5.1. Širenje fokusa revizije 81
2.5.2. Propisivanje strateške uloge 81
2.5.3. Naglašavanje stvaranja vrednosti 82
2.5.4. Podrška konsultantskom poslu 82
2.5.5. Objašnjenje nezavisnosti 83
2.5.6. Jedan standard ne zadovoljava sve potrebe 83
2.5.7. Različiti angažmani i različiti standardi 83
2.5.8. Poboljšanje predstave o profesiji 84
2.5.9. Nova struktura standarda 84
2.5.10. Osnovni principi profesionalne prakse interne revizije 85
2.6. PRAKTIČNI SAVETI 86
2.7. NADLEŽNE INSTITUCIJE ZA STANDARDE REVIZIJE 88
2.8. RAZLIKE I SLIČNOSTI IZMEĐU STANDARDA EKSTERNE I INTERNE REVIZIJE 89
2.9. PROFESIONALNA ETIKA INTERNIH REVIZORA 92
2.10. ETIČKI KODEKS INTERNIH REVIZORA 93
2.10.1. Principi Kodeksa za interne revizore 95
2.10.2. Pravila ponašanja za interne revizore 95
2.10.3. Primena etičkog kodeksa 96
Pitanja za proveru znanja 97

3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM 101
Ciljevi učenja 101
3.1. DEFINISANOST UPRAVLJANJA U STANDARDIMA 102
3.2. DEFINICIJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA 104
3.2.1. Ciklus korporativnog upravljanja 108
3.2.2. Nosioci interesa 109
3.2.3. Kišobran korporativnog upravljanja 110
3.3. OBEZBEĐENJE KORPORATIVNE ODGOVORNOSTI 111
3.4. ULOGE I ODGOVORNOST U OKVIRU UPRAVLJANJA 114
3.4.1. Bord direktora i njegovi odbori 115
3.4.2. Najviši menadžment 117
3.4.3. Lica odgovorna za upravljanje rizikom 119
3.5. FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU 120

3.5.1. Podrška efikasnom upravljanju rizikom u preduzeću 120
3.5.2. Uveravanje o internim kontrolama 121
3.5.3. Podrška da se obezbedi poštovanje zakona i propisa 123
3.5.4. Preuzimanje aktivnije uloge za podršku etičkog kodeksa kompanija 123
3.6. KANALI KOMUNIKACIJE INTERNE REVIZIJE 124
3.6.1. Uspostavljanje uloge podrške u zadacina izvršnog odbora 125
3.6.2. Povećana saradnja sa eksternim revizorima 126
3.6.3. Snažnija podrška upravnom odboru 127
3.6.4. Bliža saradnja sa odeljenjima za kontroling 128
3.7. UVERAVANJA O ORGANIZACIONOM UPRAVLJANJU 128
3.7.1. Aktivnosti uveravanja 128
3.7.2. Stalan ciklus 129
3.7.3. Mape uveravanja 130
3.7.4. Uveravanja interne revizije 131
3.7.5. Uveravanja eksterne revizije 134
3.8. OCENJIVANJE ORGANIZACIONOG UPRAVLJANJA 135
3.9. PREDSTAVLJANJE KLJUČNIH ELEMENATA ORGANIZACIONOG UPRAVLJANJA 139
Pitanja za proveru znanja 140

4. UPRAVLJANJE RIZIKOM 143
Ciljevi učenja 143
4.1. ZAHTEVI STANDARDA INTERNE REVIZIJE 144
4.2. UPRAVLJANJE RIZIKOM NA NIVOU PREDUZEĆA 147
4.2.1. Definisnje rizika 147
4.2.2. Prelazak na upravljanje rizikom preduzeća 148
4.2.2.1. Osnovne tehnike upravljanja rizkom preduzeća 149
4.2.2.2. Proces upravljanja rizkom preduzeća 149
4.2.2.3. Aktivnosti upravljanja rizikom 150
4.3. COSO OKVIR ERM 151
4.3.1. Svrha donošenja COSO okvira 151
4.3.2. COSO definicija upravljanja rizikom preduzeća 153
4.3.3. Ostvarenje ciljeva 153
4.3.4. Komponente upravljanja rizikom preduzeća 154
4.3.5. Veza ciljeva i komponenata 155
4.3.6. Sklonost ka riziku i tolerisanje rizika 156
4.3.7. Inherentni i rezidulani rizici 156
4.3.8. Procenjivanje verovatnoće i uticaja 157

4.3.9. Efektivnost upravljanja rizikom 157
4.3.10. Ograničenja u upravljanju rizicima 157
4.3.11. Obuhvatanje interne kontrole 157
4.3.12. Uloge i odgovornosti 158
4.4. STANDARD ISO 31000 UPRAVLJANJE RIZICIMA 158
4.4.1. Principi ISO 31000 160
4.4.2. Okvir ISO 31000 161
4.4.3. Proces ISO 31000 163
4.5. ULOGE I ODGOVORNOSTI ZA URPAVLJANJE RIZIKOM 165
4.5.1. Bord direktora 165
4.5.2. Rukovodstvo 166
4.5.3. Rukovodioci za rizike 168
4.5.4. Finansijski direktori 169
4.5.5. Interna revizija 169
4.5.6. Zaposleni u ogranizaciji 171
4.5.7. Eksterni revizori 171
4.5.8. Zakonodavna i regulatorna tela 172
4.5.9. Druge ekstrne strane 172
4.6. MODEL TRI LINIJE ZAŠTITE 173
4.7. RAZLIČITE ULOGE INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZIKOM 177
4.7.1. Uloga internog revizora u organizacijama gde ima formalan proces upravljanja rizikom 180
4.7.2. Uloga internog revizora u organizacijama koje nemaju proces upravljanja rizikom 182
4.8. KORIŠĆENJE UPRAVLJANJA RIZIKOM U PLANIRANJU REVIZIJA 184
Pitanja za proveru znanja 187

5. INTERNA KONTROLA 189
Ciljevi učenja 189
5.1. ZNAČAJ INTERNE KONTROLE ZA INTERNE REVIZORE 190
5.2. RAZUMEVANJE SISTEMA KONTROLE 192
5.2.1. Jednostavan sistem kontrole 194
5.2.2. Elementi jednog kontrolnog sistema 195
5.3. OKVIRI INTERNE KONTROLE 196
5.4. COSO MODEL INTERNE KONTROLE 197
5.4.1. Definicija interne kontrole 198
5.4.2. Ciljevi interne kontrole 201
5.4.2.1. Ciljevi poslovanja 202

5.4.2.2. Ciljevi finansijskog izveštavanja 203
5.4.2.3. Ciljevi usaglašenosti 204
5.4.3. Komponente interne kontrole 204
5.4.3.1. Kontrolno okruženje 205
5.4.3.2. Ocena rizika 206
5.4.3.3. Kontrolne aktivnosti 207
5.4.3.4. Informisanje i komunikacija 207
5.4.3.5. Aktivnosti monitoringa 208
5.4.4. Odnos ciljeva i komponenata interne kontrole 209
5.4.5. Principi interne kontrole 212
5.5. VRSTE KONTROLA 215
5.5.1. Kontrole na nivou entiteta, procesa i transakcije 216
5.5.2. Ključne i sekundarne kontrole 217
5.5.3. Kompenzirajuće kontrole 217
5.5.4. Preventivne i detektivne kontrole 218
5.5.5. Kontrole informacionih sistema 218
5.6. OCENJIVANJE EFIKASNOSTI INTERNE KONTROLE 219
5.6.1. Uloga komponenti 220
5.6.2. Uloga principa 221
5.6.3. Izveštavajte o nedostacima interne kontrole 226
5.7. OGRANIČENJA INTERNE KONTROLE 227
5.8. POSMATRANJE INTERNE KONTROLE IZ RAZLIČITIH PERSPEKTIVA 229
5.8.1. Bord direktora 230
5.8.2. Menadžment 230
5.8.3. Interni revizori 230
5.8.4. Nezavisni spoljni revizori 231
5.8.5. Druge eksterne strane 231
5.9. ULOGE I ODGOVORNOSTI ZA INTERNU KONTROLU 231
5.9.1. Bord direktora 232
5.9.2. Menadžment 232
5.9.3. Interni revizori 233
5.9.4. Drugo osoblje u organizaciji 233
Pitanja za proveru znanja 234

6. STRATEŠKO I GODIŠNJE PLANIRANJE REVIZIJE 237
Ciljevi učenja 237
6.1. OKVIR ZA PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE 237
6.2. RAZVOJ STRATEŠKOG PLANA INTERNE REVIZIJE 239

6.2.1. Definicija i razvoj strateškog plana 239
6.2.2. Definicija strategije 244
6.2.3. Organizaciona struktura 249
6.2.4. Zahtevi koji se odnose na resurse 250
6.2.5. Tehnologija i alati 250
6.2.6. Model za obezbeđivanje resursa 251
6.2.7. Koordinacija sa funkcijom upravljanja rizikom 252
6.2.8. Metodi za obezbeđenje usluga 253
6.2.9. Komuniciranje sa stejkholderima 253
6.2.10. Razvoj osoblja 254
6.2.11. Monitoring izvršenja 254
6.2.12. Utvrđivanje strategije revizije na visokom nivou 255
6.2.13. Pregled strateškog plana 255
6.2.14. Struktura strateškog plana interne revizije 256
6.2.15. Određivanje revizijskog ciklusa 257
6.3. GODIŠNJI PLAN INTERNE REVIZIJE 257
6.4. USKLAĐIVANJE PLANOVA SA KORPORATIVNOM STRATEGIJOM 260
6.5. UTVRĐIVANJE UNIVERZUMA REVIZIJE 263
6.5.1. Definisanje univerzuma revizije 263
6.5.2. Opšte smernice za određivanje univerzuma revizije 265
6.5.3. Kreiranje strukture univerzuma revizije 267
6.6. TEHNIKE ZA EFIKASNIJE PLANIRANJE REVIZIJE 272
6.6.1. Ciljevi planiranja 272
6.6.2. Faktori koji utiču na proces planiranja 273
6.6.3. Zašto je planiranje revizije izazov? 274
6.6.4. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija 274
6.6.5. Obim planiranja 275
6.6.6. Proces planiranja 276
6.6.6.1. Sticanje znanja o subjektu 276
6.6.6.2. Da li interni revizori treba da koriste belešku o planiranju 277
6.6.6.3. Utvrđivanje univerzuma revizije 278
6.6.6.4. Utvrđivanje ciljeva zadatka 279
6.6.6.5. Kontrolna lista za planiranje revizije 279
6.6.6.6. Utvrđivanje obima zadatka 280
6.6.6.7. Odlučivanje o alokaciji sredstava 281
6.6.7. Priprema programa revizije 281
Pitanja za proveru znanja 282

7. PLANIRANJE REVIZIJSKOG ANGAŽMANA 283
Ciljevi učenja 283
7.1. PLANIRANJE PROJEKTA 284
7.1.1. Pripremne aktivnosti za planiranje revizije 285
7.1.2. Priroda aktivnosti interne revizije 285
7.1.3. Ciljevi planiranja 286
7.1.4. Utvrđivanje ciljeva revizije 287
7.1.5. Faktori koji utiču na proces planiranja 288
7.1.6. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija 289
7.1.7. Obim planiranja 290
7.1.8. Revizorski tim 291
7.1.9. Kontaktiranje subjekta revizije i sačinjavanje plana revizije 291
7.2. FAZE PRELIMINARNOG REVIZORSKOG PREGLEDA 292
7.2.1. Inicijalno upoznavanje 293
7.2.2. Identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti 295
7.2.3. Pregled i ocena okruženja interne kontrole 297
7.2.4. Dokumentovanje preliminarnog pregleda 299
7.2.5. Potvrda 300
7.2.6. Planiranje detaljne revizije 300
7.3. DOKUMENTOVANJE SISTEMA INTERNE KONTROLE 301
7.3.1. Utvrđivanje i snimanje sistema 301
7.3.2. Proces dokumentovanja interne kontrole 303
7.3.3. Dijagram toka 304
7.3.3.1. Definisanje dijagrama toka 304
7.3.3.2. Razumevanje tekućeg procesa 307
7.3.3.3. Pravila za pravljenje dijagrama toka 309
7.3.3.4. Korišćenje simbola za pravljenje dijagrama toka 312
7.3.3.5. Vrste dijagrama toka 316
7.3.3.6. Analiza dijagrama toka 319
7.3.4. Upitnici interne kontrole 320
7.3.5. Narativni opisi 322
7.4. ZNAČAJ PRELIMINARNOG PREGLEDA 329
7.4.1. Pismo o angažovanju 329
7.4.2. Potreba za upoznavanjem sa delokrugom interne revizije 330
7.5. OCENA RIZIKA PRI PLANIRANJU ANGAŽOVANJA 331
7.6. PROGRAM REVIZIJE 332
Pitanja za proveru znanja 335

8. UZORKOVANJE U INTERNOJ REVIZIJI **337**
Ciljevi učenja 337
8.1. POTREBA ZA UZORKOVANJEM U REVIZIJI 338
8.2. TERMINOLOGIJA UZORKOVANJA I KONCEPTI 340
8.3. STATISTIČKO I NESTATISTIČKO UZORKOVANJE 342
8.3.1. Statističko uzorkovanje 343
8.3.2. Nestatističko uzorkovanje 344
8.3.3. Pitanja isplativosti 346
8.4. ATRIBUTIVNO I VARIJABILNO UZORKOVANJE 347
8.4.1. Uzorkovanje atributa 348
8.4.2. Varijabilno uzorkovanje 348
8.5. RIZICI UZORKOVANJA 349
8.6. METODE SELEKCIJE UZORKA 350
8.6.1. Statističke metode uzrokovanja 350
8.6.1.1. Selekcija slučajnog broja 350
8.6.1.2. Sistematsko uzorkovanje 352
8.6.1.3. Stratifikovana selekcija 352
8.6.1.4. Klaster selekcija 353
8.6.1.5. Uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini 354
8.6.2. Nestatistička uzorkovanja 354
8.6.2.1. Hazardno uzorkovanje 354
8.6.2.2. Bok uzorkovanje 355
8.6.2.3. Uzorkovanje prosuđivanjem 355
8.7. STATISTIČKO UZORKOVANJE KOD TESTIRANJA KONTROLA 356
8.7.1. Definisanje atributivnog uzorkovanja 356
8.7.2. Plan atributivnog uzorkovanja 357
8.8. NESTATISTIČKO UZORKOVANJE U TESTOVIMA KONTROLA 370
8.8.1. Izbor i ocena nestatističkog uzorka 370
8.8.2. Najčešće primenjivani pristupi u nestatističkom uzorkovanju 370
8.8.3. Primer nestatističkog uzorkovanja 371
8.9. STATISTIČKO UZORKOVANJE NOVČANIH JEDINICA 372
8.9.1. Razumevanje uzorkovanja novčanih jedinica 372
8.9.2. Plan uzorkovanja novčanih jedinica 373
8.9.3. Izvođenje uzorkovanja na bazi novčane jedinice 374
8.9.4. Ocena rezultata uzorkovanja novčanih jedinica 376
8.9.5. Prednosti i nedostaci uzorkovanja novčanih jedinica 377

8.10. UZORKOVANJE SA VEROVATNOĆOM PROPORCIONALNOM VELIČINI U ODNOSU NA KLASIČNO UZORKOVANJE PROMENLJIVIH 377
Pitanja za proveru znanja 380
Pitanja za diskusiju 382

9. OBAVLJANJE TESTIRANJA 385
Ciljevi učenja 385
9.1. OBAVLJANJE RADA NA TERENU 386
9.2. DOKAZI U REVIZIJI 388
9.3. CILJEVI I VRSTE TESTIRANJA 390
9.3.1. Ciljevi testiranja 390
9.3.2. Vrste testiranja 391
9.4. TESTIRANJE KONTROLA 392
9.5. SUŠTINSKO TESTIRANJE 394
9.6. PROJEKTOVANJE TESTOVA PROCESA 396
9.6.1. Identifikovanje rizika 398
9.6.2. Identifikovanje internih kontrola 401
9.6.3. Planiranje testiranja 403
9.6.4. Definisanje standarda poslovanja 403
9.6.5. Dobro projektovan proces 404
9.6.6. Neadekvatni procesi 405
9.6.7. Definisanje populacije za testiranje 405
9.7. SPROVOĐENJE TESTIRANJA KONTROLA 406
9.7.1. Izbor ključnih kontrola koje treba testirati 407
9.7.2. Ocena adekvatnosti kontrola 409
9.7.3. Priprema programa testiranja 410
9.8. METODE I TEHNIKE TESTIRANJA 412
9.9. NADZOR ANGAŽOVANJA 417
Pitanja za proveru znanja 418

10. FUNKCIJE RADNIH PAPIRA REVIZIJE 421
Ciljevi učenja 421
10.1. VAŽNOST RADNIH PAPIRA U INTERNOJ REVIZIJI 422
10.1.1. Ciljevi i sadržaj radnih papira 423
10.1.2. Vrste radnih papira 423
10.2. STANDARDI POVEZANI SA RADNIM PAPIRIMA 424
10.3. FUNKCIJE RADNIH PAPIRA U INTERNOJ REVIZIJI 426
10.4. STANDARDIZACIJA SASTAVLJANJA RADNIH PAPIRA 428

10.5. ORGANIZACIJA I SADRŽINA RADNIH PAPIRA 433
10.5.1. Tekući dosijei 433
10.5.2. Trajni dosijei 437
10.5.3. Veza između tekućih i trajnih dosijea 439
10.5.4. Administrativni dosijei 440
10.5.5. Dosijei revizijskih procedura 440
10.6. RADNI PAPIRI KOMPJUTERSKIH TEHNIKA 445
10.7. REFERENCIRANJE RADNIH PAPIRA 446
10.8. ZNAKOVI ZA OZNAČAVANJE 450
10.9. POZIVANJE NA EKSTERNE IZVORE 451
10.10. GRUBE BELEŠKE 451
10.11. PROCES PREGLEDA RADNIH PAPIRA U INTERNOJ REVIZIJI 452
10.12. VLASNIŠTVO I ČUVANJE RADNIH PAPIRA U INTERNOJ REVIZIJI 453
Pitanja za proveru znanja 456

11. IZVEŠTAVANJE U INTERNOJ REVIZIJI 457
Ciljevi učenja 457
11.1. SAOPŠTAVANJE REZULTATA OBAVLJENE REVIZIJE 457
11.2. CILJEVI IZVEŠTAJA INTERNE REVIZIJE 458
11.3. ATRIBUTI DOBROG REVIZORSKOG IZVEŠTAJA 462
11.4. PRIPREMANJE IZVEŠTAJA INTERNE REVIZIJE 465
11.5. OPIS KORAKA REVIZORSKOG IZVEŠTAVANJA 468
11.6. STRUKTURA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA 470
11.6.1. Naslovna strana izveštaja 472
11.6.2. Sadržaj izveštaja 472
11.6.3. Ciljevi i delokrug revizije 472
11.6.4. Revizijski sažetak za top menadžment 473
11.6.5. Mišljenje interne revizije 474
11.6.6. Nalazi i preporuke 475
11.6.7. Prilozi 479
11.7. RAZVIJANJE NALAZA U KONKRETNOM REVIZORSKOM IZVEŠTAJU 480
11.8. TEHNIKE PISANJA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA 484
11.8.1. Saveti za pisanje izveštaja revizije 486
11.8.2. Efikasna taktika kod pisanja izveštaja 487
11.9. PRAVILA JASNOG PISANJA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA 488
11.9.1. Značaj pravila pisanja 488
11.9.2. Interni revizor utvrđuje svoju glavnu ideju 488
11.9.3. Izgradnja tačke podrške i sadržaja 489

11.9.4. Napisati prvo najlakši deo 490
11.9.5. Počinjati pasuse sa tematskom rečenicom 490
11.9.6. Izražavati se konkretno 491
11.10. NACRT REVIZORSKOG IZVEŠTAJA 491
11.11. DISTRIBUCIJA FINALNOG IZVEŠTAJA REVIZIJE 494
Pitanja za proveru znanja 495

12. PRAĆENJE IZVRŠENJA PREPORUKA 497
Ciljevi učenja 497
12.1. STANDARDI ZA DALJE PRAĆENJE 498
12.2. ANALIZE U OKVIRU DALJEG PRAĆENJA 502
12.3. ULOGA REVIZORA, SUBJEKTA REVIZIJE I IZVRŠNE UPRAVE U DALJEM PRAĆENJU 502
12.4. VRSTE AKCIJA DALJEG PRAĆENJA 505
12.5. PRAKTIČNA RAZMATRANJA U VEZI SA DALJIM PRAĆENJEM 508
12.6. POLITIKE DALJEG PRAĆENJA U OKVIRU REVIZIJE 512
12.7. DODATNI KLJUČ ZA USPEH DALJEG PRAĆENJA 513
12.8. METODOLOGIJA UTVRĐIVANJA STATUSA PREPORUKE 517
12.9. METODE PRAĆENJA IZVRŠENJA PREPORUKA 518
12.10. FOLLOW-UP PRISTUPI 519
12.10.1. Follow-up aktivnosti od strane lica kome je poveren proces 519
12.10.2. Follow-up aktivnosti od strane revizora 520
12.10.3. Fokusirana analiza naknadnih aktivnosti od strane revizora 521
12.11. DOKUMENTOVANJE REZULTATA FOLLOW-UP AKTIVNOSTI 523
12.12. PROGRAM RADA MONITORINGA I NAKNADNIH AKTIVNOSTI 524
12.13. PLAN KOREKTIVNIH AKTIVNOSTI 525
12.14. REZIME 526
Pitanja za proveru znanja 527

13. UPRAVLJANJE FUNKCIJOM INTERNE REVIZIJE 529
Ciljevi učenja 529
13.1. ORGANIZACIONI STATUS INTERNE REVIZIJE 531
13.1.1. Pozicioniranje funkcije interne revizije u organizaciji 531
13.1.2. Centralna uloga izvršnog direktora revizije 535
13.1.3. Nadzor i izveštavanje 536
13.1.4. Filozofija interne revizije 537
13.2. ODGOVORNOSTI ODBORA ZA REVIZIJU 538
13.2.1. Postavljenje direktora interne revizije 539

13.2.2. Odobravanje pravilnika interne revizije 540
13.2.3. Odobravanje planova i budžeta interne revizije 541
13.2.4. Pregled značajnih nalaza revizije i primenjene mere 542
13.3. ORGANIZACIONA STRUKTURA INTERNE REVIZIJE 543
13.4. KOMPETENCIJE DIREKTORA INTERNE REVIZIJE 546
13.5. POSTAVLJENJE DIREKTORA REVIZIJE 550
13.6. ODGOVORNOSTI DIREKTORA INTERNE REVIZIJE 554
13.6.1. Planiranje revizije 554
13.6.2. Informisanje o planu revizije 554
13.6.3. Planovi za angažovanje resursa revizije 555
13.6.4. Izveštavanje borda i višeg menadžmenta 556
13.6.5. Politike i procedure 557
13.6.6. Evidencije 558
13.6.7. Izveštavanje o rezultatima angažmana 559
13.6.8. Monitoring rezultata 559
13.6.9. Izveštavanje o rezidualnom riziku 561
13.6.10. Koordinisanje rada 562
13.6.11. Obezbeđenje i unapređenje kvaliteta 563
13.6.12. Strateško korišćenje spoljnih izvora 564
13.6.13. Nezavisnost 564
13.6.14. Planovi i programi projekta revizije 565
13.6.15. Upravljanje aktivnostima 566
13.7. OCENJIVANJE RADA FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE 566
13.8. REZIME 570
Pitanja za proveru znanja 570
LITERATURA 573

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

I glava

Profesionalizam interne revizije

Ciljevi učenja

Nakon izučavanja ovog poglavlja, trebali biste moći da razumete:

- Istorijski razvoj interne revizije
- Definiciju interne revizije
- Delokrug rada interne revizije
- Vrste internih revizija
- Interna akta interne revizije
- Glavne principe interne revizije
- Ustanovljavanje interne revizije
- Pozicioniranje interne revizije
- Organizacionu strukturu interne revizije
- Osnovni principi profesionalne prakse interne revizije
- Upoznati se sa predlogom koji se odnosi na vrednost koju učesnici očekuju od funkcije interne revizije.
- Steći osnovna saznanja o internoj reviziji i pocesu interne revizije.
- Upoznati se sa odnosom revizije i računovodstva.
- Shvatiti razliku između usluga uveravanja koje se odnose na finansijsko izveštavanje koja obezbeđuju interni revizori i onih koje obezbeđuju nezavisni eksterni revizori.
- Upoznati se sa profesijom interne revizije i IIA (the Institute of Internal Auditors).
- Upoznati se sa sposobnostima koje su potrebne da bi se postao dobar interni revizor.

- Biti svestan (upoznati se sa) raznih mogućnosi za stvaranje karijere u oblasti interne revizije koje možete slediti (kojim možete težiti).
- Delokrug interne revizije
- Delokrug eksterne revizije
- Razlike i sličnosti između dve revizije
- Uloge i odgovornosti interne i eksterne revizije
- Uloge direktora interne revizije i Odbora za reviziju u koordinaciji
- Efikasnost koordinacije
- Koordinaciju baziranu na standardima interne revizije, Međunarodnim standardima revizije
- Definiciju odbora za reviziju
- Mesto i ulogu odbora za reviziju u korporativnom upravljanju
- Formiranje odbora za reviziju
- Nadležnosti odbora za reviziju prema internoj reviziji
- Informativnu i savetničku ulogu interne revizije
- Načine izveštavanja odbora za reviziju
- Oblike komuniciranja odbora za reviziju i interne revizije
- Odnosi interne revizije sa menadžmentom
- Rešavanje konflikata sa subjektom revizije

MISIJA INTERNE REVIZIJE

„Da unapređuje i štiti organizacione vrednosti, time što obezbeđuje na riziku zasnovano i objektivno uveravanje, savet i pogled.“[1]

Misija interne revizije jasno izražava šta je to što interna revizija teži da ostvari u okviru organizacije. Njeno mesto u novom Okviru profesionalne prakse je da iskaže nameru, pokazujući kako praktičari treba da postave čitav okvir da bi povećali svoju sposobnost za dostizanje misije.

1.1. UVOD

Interna revizija je jedna od najuzbudljivijih, najizazovnijih i najdinamičnijih profesioanlnih mogućnosti i šansi koje su danas na raspolagnju. Ova profesija reaguje na sve veće zahteve vrhunskih ešelona korporacija, vlada i neprofitnih organizacija. Menadžment ovih organizacija zahteva objektivne informacije o aktivnostima u organizaciji, posebno o kontroli tih aktivnosti. Zbog toga interni revizori obično obavljaju detaljna ispitivanja ključnog poslovanja, često uz budno praćenje i pažnju od strane najviših tela koja donose odluke, obezbeđuju značajne informacije za menadžment, odlično su plaćeni i imaju odlične mogućnosti za stvaranje karijere.

1 Institu internih revizora, www.theiia.org

Interesantno je da većina studenata koji studiraju poslovanje i računovodstvo, kao i opšta javnost, znaju veoma malo o internoj reviziji. Interna revizija po pravilu ne privlači pažnju javnosti zbog profila relativno nižeg ranga koji se obično zahteva za taj posao. Međutim, visoki nivo profesionalne ekspertize koji se zahteva i značajna priroda njihovih odgovornosti stavlja interne revizore u jedinstvene pozicije u okviru mnogih svetskih vodećih firmi.

Cilj prvog poglavlja je da vas upozna sa ovom oblašću i da vam obezbedi uvod u ostali deo udžbenika koji obuhvata mnogo tema značajnih za proučavanje i praksu interne revizije. Ovo poglavlje obuhvata sledeće segmente:

- Definiciju interne revizije
- Ciljeve i delokrug interne revizije
- Ovlašćenje i odgovornosti interne revizije
- Profesionalizciju interne revizije
- Razvoj interne revizije u svetu
- Instituicionalizaciju interne revizije u Republici Srbiji
- Odnos između interne i eksterne revizije
- Mesto i uloga Instituta internih revizora
- Sertifikaciju internih revizora
- Sposobnosti potrebne internom revizoru
- Razvijanje karijere internog revizora
- Kratak pregled istorijskog razvoja interne revizije.
- Potreba za koncepcijskom osnovom.
- Odgovornost menadžmenta za internu reviziju.

Interna revizija je profesija i aktivnost koja pomaže organizacijama da postignu svoje postavljene ciljeve. Ona to postiže korišćenjem sistematične metodologije za analizu poslovnih procesa, postupaka i aktivnosti sa ciljem da utvrdi organizacione probleme i preporuči rešenja. Profesionalce koje nazivaju internim revizorima zapošljavaju organizacije da bi obavljali aktivnost interne revizije.

Delokrug interne revizije u okviru organizacije je širok i može uključivati oblasti kao što su efikasnost poslovanja, pouzdanost finansijskog izveštavanja, sprečavanje i istraživanje prevara, zaštita sredstava, i poštovanje zakona i propisa.

Interna revizija često uključuje ocenu poštovanja politika i procedura entiteta. Međutim, interni revizori nisu odgovorni za obavljanje aktivnosti kompanije, oni savetuju menadžment i Poslovodni odbor (ili slično telo za nadzor) kako da bolje izvršavaju svoje odgovornosti. Kao rezultat širokog delokruga njihove angažovanosti oni mogu posedovati različita visoka znanja i iskustva.

„Interna revizija" – ovaj termin je poznat poslovnim ljudima širom sveta. Ali, da li oni razumeju vrednost koju ona donosi njihovim organizacijama? Šta je, zapravo, ova pomalo iluzorna profesija i zašto je toliko važna za efikasno i efektivno poslovanje? I zašto je toliko bitna za optimalno upravljanje i organizacionu održivost?

Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i konsultativna aktivnost projektovana tako da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže da organizacija ostvari svoje ciljeve primenom sistematičnog i disciplinovanog pristupa u ocenjivanju i poboljšanju efektivnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja.

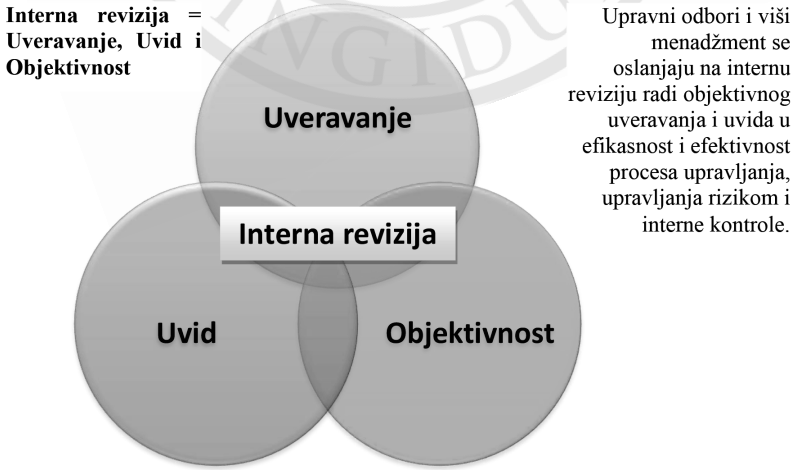
Interni revizori suštinski razumeju sisteme, procese i kulturu organizacije. Oni daju uveravanje izvršnoj upravi i upravljačkim telima da su procesi upravljanja dobri i da su postojeće interne kontrole adekvatne za ublažavanje rizika. Oni takođe imaju ulogu konsultanata koji ocenjuju nove tehnologije, analiziraju prilike i nude preporuke za poboljšanje.

Sve ovo znači da interni revizori ocenjuju da li se stvari odvijaju onako kako bi trebalo da bi organizacija mogla da ispuni svoje strateške, finansijske i poslovne ciljeve i da održava etično okruženje i kulturu odgovornosti. Jednostavno rečeno, interni revizori donose ogromnu vrednost organizacijama i nosiocima interesa kojima one služe.

Da bi preživela i opstala, interna revizija, kao i druge funkcije u organizaciji, mora da opravda svoje postojanje svojim ključnim učesnicima. Drugim rečima, učesnici moraju da ocene (vrednuju) usluge koje interna revizija ima da ponudi. IIA je formirao radnu grupu u 2008. godini sa zadatkom „da istraži i obezbdi jasan i koncizan opis predloga vrednosti interne revizije..." U 2010. godini Globalni bord direktora IIA, upravni odbor IIA, potvrdio je rezultate rada ove radne grupe. Vizuelni opis predloga vrednosti interne revizije, kako je naveden od strane IIA, je prikazan na slici 1.1. Tri komponente vrednosti su definisane:

- **Uveravanje = Upravljanje, rizik i kontrola**. Interna revizija obezbeđuje uveravanje koje se odnosi na procese upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolu da bi se pomoglo organizaciji da postigne svoje strateške, operativne, finansijske i ciljeve usaglašenosti sa zakonima i propisima.
- **Uvid = Katalizator, analize i ocenjivanja**. Interna revizija je katalizator za unapređenje efektivnosti i efikanosti organizacije obezbeđivanjem uvida i preporuka na osnovu analiza i ocenjivanja podataka i procesa poslovanja.
- **Objektivnost = Integritet, odgovornost i nezavisnost**. Posvećenošću integritetu i odgovornosti interna revizija obezbeđuje vrednost upravnim odborima i višem menadžmentu kao objektivan izvor nezavisnog saveta.

Slika 1.1. Predlog vrednosti



Šta interni revizori rade? Interni revizori rade sledeće:

- Procenjuju adekvatnost upravljanja rizicima.
- Pružaju nezavisno uveravanje višem rukovodstvu i odboru
- Procenjuju sveukupnu usaglašenost sa zakonima i propisima
- Promovišu etičku kulturu.

Članovi IIA saglasni su da će se pridržavati prihvaćenih principa etičkog kodeksa profesije i usaglasiti sa globalnim standardima koje objavljuje Institut internih revizora (IIA).

Pet ključnih zadataka interne revizije su:

- Utvrditi da li su kontrole adekvatne
- Predložiti poboljšanje za povećanje efikasnosti i efektivnosti ili za smanjenje operativnih troškova
- Utvrditi da li se poštuju politike i procedure
- Utvrditi da li se poštuju zakoni i propisi
- Otkriti prevare ili manipulacije podacima

Zašto je interna revizija važna? S obzirom da interna revizija izveštava Nadzorni odbor, ona ima jedinstvenu poziciju da pruži nezavisno uveravanje o tome:

- da li interne kontrole postoje i da li adekvatno ublažavaju rizike,
- da li se rukovođenje i procesi upravljanja rizikom obavljaju efikasno i efektivno,
- da li su ostvareni strateški ciljevi i ciljevi organizacije.

Interna revizija može da pomogne u poboljšanju rukovođenja organizacijom, etike, transparentnosti i usaglašenosti sa propisima.

1.2. PROFESIONALIZACIJA INTERNIH REVIZORA

Ako treba da se ubedi uprava, odbor ili široka javnost o vrednosti koju interni revizori mogu da donesu procesima upravljanja, mora se obezbediti da se interna revizija profesionalno obavlja. Sve profesije zahtevaju poštovanje etičkih principa i standarda. Svaka profesija se zasniva na zajedničkom jeziku i svaka ima formalne mehanizme kontrole kvaliteta. Interna revizija se u tom pogledu ne razlikuje od ostalih profesija.

Profesionalizam u bilo kojem poslovnom poduhvatu se odnosi na status i kredibilitet. Ekonomska zajednica očekuje od internih revizora visok stepen profesionalizma. Ovo očekivanje je rezultat onoga što postaje tradicija izvrsnosti u profesiji. Mnogi interni revizori i njihovi menadžeri su učinili značajne napore da uspostave i održe visoke standarde za ovu profesiju i utvrde internu reviziju kao ključnu upravljačku funkciju za uspešno poslovanje u njihovim organizacijama.

Profesionalizam u internoj reviziji se može posmatrati na tri nivoa:

1. Profesija u opštem smislu.
2. Odeljenja interne revizije.
3. Pojedinačni profesionalci.

Na najširem nivou Institut internih revizora - IIA (*the Institute of Internal Auditors*) je pokazao put kada je u pitanju promovisanje profesionalizma za praksu interne revizije. Istovremeno organizacije zahtevaju visok nivo profesionalizma od svojih odeljenja interne revizije. U skladu sa tim oni koji ulaze u profesiju interne revizije moraju da održavaju visoke lične standarde ponašanja i poslovanja da bi ispunili očekivanja profesije u opštem smislu, i zahteve specifičnih organizacija. Svaki od ova tri nivoa u razvoju i održavanju profesionalizma u internoj reviziji imao je svoj značaj. Svaka od ovih aktivnosti je preduzeta da bi se podstaklo najbolje moguće obavljanje funkcije interne revizije od strane kompetentnih pojedinaca visokog integriteta uz korišćenje dobrih principa.

Vrednost interne revizije ne može se u potpunosti ostvariti bez veoma važnih kvaliteta koje poseduju apsolutni profesionalci. Profesionalizam u internoj reviziji znači kompetentnost i kvalitet. To znači zagovaranje transparentnosti i integriteta i protivljenje neetičnoj poslovnoj praksi. To takođe znači podržavanje rasta i promena, iznalaženje novih načina delovanja i davanja novih ideja koje rezultiraju ublažavanjem rizika u organizaciji. Da bi bili efektivni i doprineli maksimalnoj vrednosti, interni revizori treba da pokažu posvećenost profesionalizmu na sledeći način:

- radeći u skladu sa *Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije* i sa drugim smernicama iz Okvira međunarodne profesionalne prakse;
- obezbeđujući kvalitetnu praksu stalnim održavanjem Programa uveravanja o kvalitetu poboljšanja, uključujući periodične interne i eksterne ocene kvaliteta;
- potpunim razumevanjem poslovanja i kulture organizacije;
- iskorišćavanjem stalnog profesionalnog razvoja i članstva u organizacijama, kao što je Institut internih revizora;
- sticanjem profesionalnih kvalifikacija kao što su: ovlašćeni interni revizor, ovlašćeni revizor za finansijske usluge, ovlašćeni državni revizor i sertifikacija za samoocenjivanje kontrole. Kvalifikacija ovlašćeni interni revizor je jedina globalno prihvaćena za interne revizore i ona ostaje standard kojim pojedinci demonstriraju svoju stručnost i profesionalizam u oblasti interne revizije.

Vrednost interne revizije može se opisati ovim trima veoma važnim rečima - **uveravanje, istinsko razumevanje i objektivnost.** Rukovodeća i upravljačka tela mogu da traže od internih revizora da daju uveravanje da li se politike poštuju, da li su kontrole efektivne i da li organizacija posluje u skladu sa namerama rukovodstva. Interni revizori imaju jedinstveno razumevanje o tome koji rizici mogu da odvedu u propast; kako da se poboljšaju kontrole, procesi, procedure, rezultati i upravljanje rizikom; i na koje načine da se smanje troškovi, povećaju prihodi i poveća dobit. I, interni revizori posmatraju organizaciju na najstroži način u smislu objektivnosti, što ih odvaja, ali ih čini i sastavnim delom poslovanja.

Profesionalci koji se danas bave internom revizijom imaju raznovrsno obrazovanje i iskustvo koje nije ograničeno samo na oblast finansija i računovodstva. Mnogi interni revizori bavili su se biznisom, tehnikom i informacionim tehnologijama, tako da mogu da rade u različitom svojstvu. Oni su katalizatori solucija, zagovornici najbolje prakse, eksperti za rizike i kontrolu i specijalisti za efikasnost, orijentisani ka kvalitetu. Oni su najbolji raspoloživi resurs uprave za uveravanje o efektivnosti i efikasnosti upravljanja, upravljanja rizikom i procese kontrole. I, kao rezultat njihovog razumevanja problema, objektivnosti i uveravanja oni su sigurnosna mreža za upravu, odbor i organizaciju u celini.

Iako se vrednost može posmatrati kao subjektivan kvalitet, kad je reč o internim revizorima, subjektivnosti nema mesta. Izvršna uprava i bordovi direktora se slažu: interni revizori su od neprocenjive vrednosti!

Interna revizija je posebna profesija. Poseduje posebnu kompetentnost i sposobnosti, svoje standarde, svoj etički kodeks, zvanja i sertifikate.

Kompetentnost i sposobnosti. Profesionalci interne revizije će pokazati da poseduju neophodno znanje i sposobnosti i da primenjuju program kontinuiranog obrazovanja koji uzima u obzir složenost i brzinu promena u savremenim organizacijama. Svakoj aktivnosti interne revizije će biti potrebne razne kombinacije znanja i stručnosti da ocene procese upravljanja i upravljanja rizikom u svojoj organizaciji. Direktor interne revizije će dobijati savete i pomoć spolja ukoliko osoblju interne revizije nedostaje neka specijalistička sposobnost ili druga kompetentnost koja je potrebna za obavljanje rada.

Kvalifikovani interni revizori. IIA i njene filijale u svetu obezbeđuju mogućnosti internim revizorima da pokažu svoje znanje i sposobnosti. ECIIA preporučuje da interni revizori treba da koriste ove mogućnosti da bi postali profesionalno kvalifikovani.

U poslednje vreme postaje sve relevantnije unapređenje revizorskih sposobnosti eksplicitnim fokusiranjem na profesionalne kvalifikacije. Institutu internih revizora (IIA) i njene afilijacije (filijale) u svetu obezbeđuju mogućnosti internim revizorima da steknu takve kvalifikacije. Evropska konfederacija instituta internih revizora (ECIIA) preporučuje da interni revizori treba da koriste ove mogućnosti da bi postali profesionalno kvalifikovani.

IIA obezbeđuje zvanje ovlašćeni interni revizor (CIA – *Certified internal auditor*). Ovo zvanje predstavlja profesionalnu preporuku za internu reviziju koja je priznata u celom svetu. Od njih se zahtevalo da prođu kroz rigorozne (stroge) zahteve obrazovanja i iskustva i da polože obiman ispit za sticanje certifikata testiran pitanjima sa višestrukim izborom. Kada postanu ovlašćeni interni revizori od njih se zahteva da održavaju neprestani profesionalni razvoj.

Druge relevantne kvalifikacije i certifikati su: CISA (Certified Information Systems Auditor – Ovlašćeni revizor za informacione sisteme), Certified Fraud Examiner (CFE – Ovlašćeni istražitelj (ispitivač) prevara), CFSA (Certified Financial Services Auditor – Ovlašćeni revizor za finansijske usluge) i CCSA (Certification in Control-Assessment – Certifikat za samoocenjivanje kontrole).

Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije posebno daju notu profesionalizma internim revizorima. Oni obezbeđuju osnovu za smernice i ocenu rada interne revizije i u glavnim crtama izlažu sistematsku metodologiju koja će dati objektivno uveravanje. Poštovanje međunarodnih standarda je obavezno za članove IIA i njenih filijala i za sve kvalifikovane interne revizore. Zahtevanjem da se rad interne revizije obavlja u skladu sa međunarodnim standardima Komitet za reviziju i Bord dobijaju dodatno uveravanje da su interne kontrole u njihovoj organizaciji adekvatne, što treba da ojača javno poverenje u sistem finansijskog izveštavanja.

1.3. DEFINICIJA INTERNE REVIZIJE

Šta je interna revizija? "Interna revizija je aktivnost nezavisnog i objektivnog uveravanja i savetovanja osmišljena da dodaje vrednost i unapređuje poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve uvodeći sistematičan, disciplinovan pristup procenjivanju i poboljšanju efektivnosti upravljanja rizikom, kontrola i korporativnog upravljanja." Ovu definiciju interne revizije Bord direktora IIA je usvojio u 1999. godini.

Ključne komponente ove definicije su ovde navedene i prodiskutovane:

- Pomaganje organizaciji da postigne cvoje ciljeve.
- Ocenjivanje i unapređenje efikasnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja.
- Uveravanje i konsultativna aktivnost za dodavanje vrednosti i unapređenje poslovanja.
- Nezavisnost i objektivnost.
- Sistematski i profesionalni pristup (posebno proces angažovanja).

1.3.1. Pomaganje organizaciji da ispuni svoje ciljeve

Interna revizija daje uveravanje o organizacionom upravljanju, upravljanju rizikom i procesima kontrole kako bi pomogli organizaciji da ostvari svoje strateške, poslovne, finansijske ciljeve i ciljeve usaglašenosti sa propisima.

Ciljevi organizacije definišu šta organizacija želi da postigne, i njen kontinuirani uspeh zavisi od ispunjenja ovih ciljeva. Na najvišem nivou ovi ciljevi se reflektuju kroz određivanje misije i vizije organizacije. Ovo određivanje misije izražava , u širem smislu, šta organizacija želi da postigne danas. Određivanje vizije pokazuje čemu organizacija stremi da postigne u budućnosti.

Nema jednog pravog način da se klasifikuju (kategorišu) ciljevi poslovanja. U ovoj knjizi se koristi sledeća kategorzacija koju je objavio COSO (Committee of Sponsoring Organizations odf the Treadway Commission) 2004. godine.

- **Strateški ciljevi** se odnose na izbore ostvarivanja vrednosti za koje se menadžment odluči u ime učesnika organizacije. Ovde termin „ciljevi" se koristi kada se odnosi na to šta organizacija želi da postigne, a termin „strategija" kada se odnosi na to kako menadžment planira da postigne ciljeve organizacije. Na primer, organizacija može da navede „povećati udeo na tržištu" kao jedan cilj i primeni strategiju „kupiti druge kompanije" da bi se ostvario ovaj cilj.
- **Ciljevi poslovanja** se odnose na efektivnost i efikasnost poslovanja organizacije uključujući ciljeve poslovanja i profitabilnosti i zaštitu resursa od gubitaka.
- **Ciljevi izveštavanja** se odnose na pouzdanost internog i eksternog izveštavanja o finansijskim i nefinansijskim informacijama.
- **Ciljevi usaglašenosti sa zakonima i propisima** se odnose na poštovanje zakona i propisa.

Razumljivi i merljivi ciljevi poslovanja predstavljaju ciljeve postizanja i, u skladu sa tim, utvrđuju parametre za ocenjivanje stvarnih postignuća tokom vremena. Iz perspektive internog revizora ciljevi poslovanja obezbeđuju osnovu za definisanje ciljeva angažovanja (drugim rečima, šta interni revizor želi da postigne). Direktna veza između ciljeva poslovanja i ciljeva angažovanja interne revizije stvara osnovu internim rvizorima da pomognu organizaciji da postigne svoje ciljeve. Ovo je važan koncept koji će biti naglašen kroz tekst. Slika 1.2. ilustruje set ciljeva poslovanja i odgovarajućih ciljeva angažovanja interne revizije.

Slika 1.2. Prikaz ciljeva poslovanja i angažovanja

		Ciljevi poslovanja	Ciljevi angažovanja revizije
POSLOVNI CILJEVI	**Strateški**	Povećati udeo organizacije na tržištu kupovinom (akvizicijom) drugih kompanija.	Obezbediti da infomacije koje menadžment koristi da bi odlučio da li da kupi kompaniju X, su tačne, kompletne i validne.
	Poslovni	Isporučiti sve porudžbine najkasnije u roku od 48 sati posle prijema porudžbina.	Utvrditi da li su porudžbine u stvari isporučene u roku od 48 sati posle prijema porudžbina.
	Ciljevi izveštavanja	Evidentirati samo valjane (validne) transakcije prodaje.	Verifikovati da li adekvatan plan i operativna efikasnost kontrolnih aktivnosti postoji da bi se obezbedilo da su se evidentirane prodaje stvarno dogodile (drugim rečima, da evidentirane prodaje odražavaju transfer (prenos) vlasništva na robu koja je isporučena klijentu.)
	Ciljevi usaglašenosti sa zakonima i propisima	Usaglašavanje sa Zakonom o bezbednosti.	Utvrditi da li su politike i procedure koje su utvrđene da bi se obezbedila usaglašenost sa propisima Zakona o bezbednosti dobro shvaćene, dokumentovane i saopštene.

1.3.2. Ocenjivanje i unapređenje efikasnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja

Organizacija ne može da ispuni svoje ciljeve i postigne uspeh bez efiaksnih procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja. Ovi procesi su složeni i međusobno povezani. U ovom momentu detaljna diskusija o njima bi bila preuranjena. O njima se diskutuje opširnije u kasnijim poglavljima.

Ovde su date jednostavne definicije da bi se olakšalo razmišljanje o raznim ulogama koje bi mogli imati interni revizori prilikom procesa ocenjivanja i unapređenja. Upravljanje je dobra početna tačka zato što se uglavnom smtra najširom od sva tri. Upravljanje je proces kojim upravlja Bord direktora da bi ovlastio, usmerio i nadzirao menadžment u pravcu postizanja ciljeva organizacije.

Upravljanje rizikom, koje je blisko povezano sa upravljanjem, je proces kojim upravlja menadžment da bi se razumele i rešavale neizvesnosti (rizici i mogućnosti) koje bi mogle imati uticaja na sposobnost organizacje da postigne svoje ciljeve. Ovde se rizik koristi kada se odnosi na mogućnost da će se neki događaj desiti i negativno odraziti na postizanje ciljeva (na primer, uvođenje novog proizvoda).

Kontrola, koja je povezana sa upravljanjem rizikom, je proces kojim upravlja menadžment da bi se smanjili rizici na prihvatljive nivoe.

Sva tri procesa su fokusirana na postizanje ciljeva organizacije. Dok je Bord direktora odgovaran za proces upravljanja, menadžment je odgovoran za rukovođenje procesima upravljanja rizikom i kontrole. Termin upravljanje ovde znači usmeravanje ili upravljanje procesom nasuprot unilateralnom obavljanju ili izvršavanju faza u procesu. Bord i menadžment su potrebni jedno drugom za efikasnu primenu upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole. Takođe im je potrebna funkcija intrene revizije koja ima znatnu ulogu u ocenjivanju i unapređenju ovih porcesa. Međutim, odgovornost funkcije interne revizije se zaustavlja kada je u pitanju stvarno usmeravanje i rukovođenje upravljanjem, upravljanjem rizikom i kontrolom. U poglavljima 3- Upravljanje, 4 - Upravljanje rizikom, i 5 - Interna kontrola se detaljno diskutuje o odgovornostima funkcije interne revizije u ovim oblastima.

1.3.3. Aktivnost uveravanja i konsaltinga planirana za dodavanje vrednosti i unapređenje poslovanja

Interna revizija je katalizator za poboljšanje efektivnosti i efikasnosti istinskim razumevanjem i davanjem preporuka na osnovu analiza i ocena podataka i poslovnih procesa. Interni revizori nastoje da stvore vrednost baveći se izazovima sa kojima se organizacije suočavaju i stalno unapređuju svoje veštine i znanje. Oni moraju temeljno razumeti poslove, delatnost i ciljeve njihove organizacije kako bi mogli da ocene njenu efikasnost i efektivnost.

Organizacioni resursi su dragoceni. U najboljem interesu organizacije je da čuva i štiti od potencijalnog gubitka. Analizom kontrola (politike i procedure) koje se primenjuju, interni revizori mogu da procene da li je efikasnost prepoznata, a davanjem sugestija interni revizori stalno dodaju vrednost organizaciji. To znači da interni revizor profesionalac danas može u velikoj meri da utiče na efikasnost i efektivnost poslovanja u celoj organizaciji.

Kad organizacija kreira dugoročne i kratkoročne ciljeve ona mora da se pridržava odgovarajućih procedura kako bi ciljevi bili ostvareni. Interni revizori pažljivo pregledaju poslovanje ocenjujući da li su primenjivani odgovarajući protokoli i ispunjeni ciljevi. Ovakav uvid je ključan za dobrobit organizacije.

Interni revizori ocenjuju da li je imovina u njihovim organizacijama adekvatno zaštićena i, ako nije, oni daju preporuke kako bi se obezbedilo da rizik gubitka bude adekvatno umanjen. Imovina nisu samo materijalne stavke, kao što su kompjuteri, štampači, fotokopiri, već i nematerijalne, kao što su zaposleni, IT i upravljanje znanjem. Interni revizori takođe moraju da budu sposobni da ocene procedure koje se koriste u poslovanju kako bi se umanjili rizici kao što su krađa, požar i prevara ili nedozvoljene aktivnosti i da daju potrebne preporuke kako bi se uticaj tih rizika umanjio.

Danas interni revizori rade tešnje nego ikad sa svojim klijentima. Time oni stiču bolji uvid kod davanja preporuka i pomažu organizaciji da na bolji način ostvari ciljeve. Kao vredan resurs koji obezbeđuje uvid (razumevanje) u interne procese i operacije, interni revizor stvara vrednost analizirajući organizacione operacije.

Angažovanje koje se odnosi na uveravanje i konsalting se razlikuje u tri aspekta: primarni cilj angažovanja, ko utvrđuje prirodu i delokrug angažovanja i uključene strane. Termini koji se koriste za ove strane se u velikoj meri razlikuju. Ovde, strana koja je predmet revizije (*auditee*) se koristi da označi ljude koji su predmet ocenjivanja u angažmanu koje se odnosi na uveravanje a klijent (*customer*) se koristi da označi ljude koji traže usluge u oblasti angažmana koje se odnosi na konsalting.

Primarni cilj internih usluga uveravanja je da se ocene dokazi relevantni za predmet koji je nekome od interesa i obezbeđuju zaključke u vezi tog predmeta. Funkcija interne revizije utvrđuje prirodu i delokrug angažmana uveravanja koje obično uključuje tri strane: strana koja je predmet revizije (*auditee*) direktno uključena u predmet od interesa, interni revizor koji obavlja ocenjivanje i obezbeđuje zaključak, i korisnik koji se oslanja na ocenjivanje dokaza i zaključak internog revizora.

Od internih revizora koji imaju ulogu konsaltinga se može tražiti da pomognu organizaciji da identifikuje, oceni i primeni metodologije za ocenjivanje rizika i kontrola kao i da preporuči kontrole koje treba primeniti u vezi sa rizicima. Međutim, odluke o prihvatanju i primeni preporuka kao rezultat savetodavnih usluga interne revizije, treba da donosi menadžment.

Primarni cilj konsalting usluga je da obezbedi savete i drugu pomoć, obično na poseban zahtev klijenta angažmana. Klijent i funkcija interne revizije se međusobno dogovaraju o prirodi i delokrugu konsultantskog angažovanja što obično uključuje samo dve strane: klijenta koji traži i dobija savete, i interne revizije koja nudi i obezbeđuje savete.

1.3.4. Nezavisnost i objektivnost

Zbog integriteta i odgovornosti interna revizija stvara vrednost upravljačkim telima i višoj upravi kao nezavisan izvor objektivnog saveta. Interni revizori popločavaju stazu ka stalnom poboljšanju davanjem objektivnih i nezavisnih saveta svim nivoima uprave. Nezavisnost i objektivnost su dve ključne komponente efektivne interne revizije. Interni revizori su u jedinstvenoj poziciji jer su zaposleni u organizaciji, ali se od njih očekuje da prate ponašanje svoje uprave.

Interni revizori moraju da poseduju atribut objektivnosti u obavljanju poverenih zadataka. Interni revizor treba da ima nepristrasan stav bez predrasuda i da izbegava situacije sa sukobom interesa koje mogu negativno da utiču na promišljanje. Da bi ostvarili objektivnost, interni revizori ne treba da preuzimaju nikakve operativne odgovornosti uprave.

I u Etičkom kodeksu IIA i Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije (Standardi) je naglašen značaj nezavisnosti i objektivnosti u praksi interne revizije. Nezavisnost se odnosi na organizacioni status funkcije interne revizije. Objektivnost se odnosi na mentalni stav internih revizora.

Da bi funkcija interne revizije bila nezavisna CAE mora da izveštava određeni nivo u organizaciji koji ima dovoljno ovlašćenja da obezbedi širok delokrug angažovanja, dužno

poštovanje (uvažavanje) rezultata angažmana, i odgovarajući odziv (reagovanje) na ove rezultate. IIA preporučuje da je idealan slučaj da CAE izveštava funkcionalno Bord direktora organizacije a administrativno CEO (generalnog direktora) organizacije (Praktični savet 1110-1: Organizaciona nezavisnost).

Objektivnost znači da je revizor u stanju da donosi nepristrasna mišljenja. Da bi obezbedili objektivnost interni revizori ne treba da se uključuju u svakodnevno poslovanje, da donose upravljačke odluke, ili da se na drugi način uključuju u situacije koje imaju za rezultat stvarne ili potencijalne sukobe interesa. Na primer, ukoliko neko pređe u funkciju interne revizije iz neke druge oblasti organizacije, on (interni revizor) ne može da obezbeđuje usluge uveravanja u toj oblasti godinu dana (Standard 1130.A1-1). Rezonovanje koje stoji iza ove politike je da interni revizor ne treba da bude stavljen u poziciju da obavlja reviziju svog rada.

Glavni revizor bi trebalo da ima direktnu liniju za izveštavanje i neograničen pristup upravljačkom telu – kao što je odbor za reviziju borda direktora – koje upravlja, obezbeđuje punu podršku i pristup organizacionim resursima i obezbeđuje da nema uticaja na nezavisnost. Ovakav odnos u izveštavanju omogućuje otvorenu komunikaciju bez straha od odmazde ili uplitanja i stvara uslove za iskrene, direktne povratne informacije (fidbek). Ovo takođe omogućuje internim revizorima da u slučaju potrebe pošalju upozorenja, skrenu pažnju na probleme i da se po potrebi uključe u dalju istragu.

1.3.5. Sistematski i profesionalni pristup prema procesu angažovanja

Da bi se stvarno ostvarila nova vrednost i unapredilo poslovanje angažmani uveravanja i konasltinga moraju biti obavljeni na sistematski i profesionalni način. Tri osnovne faze u procesu angažmana interne revizije su planiranje angažmana, obavljanje i saopštavanje rezultata angažmana. Naravno, i monitoring preporuka se mora uraditi kao četvrta faza – follow up. Ove četiri faze su detaljno obuhvaćene u posebnim poglavljima. Međutim, ovde je dat kratak pregled.

Planiranje angažmana obuhvata, između ostalih aktivnosti:

- **Upoznavanje sa subjektom revizije ili klijentom**. Interni revizor ne može da obezbedi usluge koje se odnose na uveravanje o novoj (dodatnoj) vrednosti, i konsalting klijentu sa kojim se nisu dobro upoznali. Potrebno je da se interni revizor upozna sa poslovnim ciljevima klijenta i rizicima koji mogu da ugroze postizanje tih ciljeva. Drugi aspekti klijenta sa kojima se interni revizor mora upoznati obuhvataju, na primer, kadrove, resurse i poslovanje.
- **Postavljanje ciljeva angažmana**. Pošto je ukupan cilj internih usluga uveravanja i konsaltinga da pomogne organizaciji da postigne svoje ciljeve, interni revizor će koristiti poslovne ciljeve klijenta kao osnovu za definisanje željenih rezultata specifičnog angažmana.
- **Utvrđivanje traženih dokaza**. Interni revizor mora da planira angažovanje da bi dobio dovoljno odgovarajućih dokaza kako bi postigao ciljeve angažovanja.
- **Utvrđivanje prirode, vremena i nivoa revizjskog testiranja**. Ove odluke će uticati na pristup internog revizora za testiranje koji je potreban da bi sakupio tražene dokaze.

Obavljanje angažmana obuhvata primenu specifičnih revizijskih procedura. Procedure obuhvataju, na primer, postavljanje pitanja, posmatranje poslovanja, inspekciju dokumenata i anlizu objektivnosti informacija. Drugi važan aspekt prikupljanja dokaza je dokumentovanje obavljenih procedura i rezultata obavljanja procedura.

Ocenjivanje dobijenih dokaza za vreme angažmana uveravanja obuhvata postizanje logičnih zaključaka na bazi dokaza. Na primer, interni revizor može da postigne zaključak da su kontrole nad transakcijama prodaje efikasne. Ocenjivanje dobijenih dokaza za vreme angažmana konsaltinga obuhvata formulisanje praktičnog saveta na bazi dokaza. Na primer, interni revizor može da savetuje klijenta da specifične aplikacione kontrole treba da budu ugrađene u novi kompjuterizovani informacioni sistem.

Saopštavanje rezultata predstavlja značajnu komponentu svih angažovanja koji se odnose na uveravanja i konsalting. Bez obzira na sadržaj ili formu komuniciranja koje može varirati, saopštavanje rezultata angažmana „mora biti tačno, objektivno, jasno, koncizno, konstruktivno, kopletno i pravovremeno" (Standard 2420: Kvalitet komunikacija).

Četvrta faza je **Praćenje napretka**. Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi i održava sistem praćenja rezultata o kojima je podnet izveštaj rukovodstvu. Izvršni rukovodilac revizije mora da uspostavi proces naknadne provere radi nadzora i osiguranja, to jest da utvrdi jesu li korektivne aktivnosti efektivno sprovedene i da li je više rukovodstvo prihvatilo rizik nepreduzimanja aktivnosti (Standard 2500: Praćenje napretka).

1.4. CILJEVI I DELOKRUG INTERNE REVIZIJE

1.4.1. Ciljevi interne revizije

Bord ima, između ostalih, odgovornost da obezbedi da izvršno rukovodstvo ustanovi, održava, upravlja i prezentira odgovarajući okvir upravljanja rizikom i interne kontrole. Izvršno rukovodstvo je odgovorno za utvrđivanje, ocenjivanje, monitoring i ublažavanje rizika sa kojima se njihova organizacija suočava i odgovorno je da dobije uveravanje da ti procesi upravljanja rizikom, uključujući odgovarajuće kontrole, efikasno funkcionišu.

Jedna od ključnih uloga interne revizije je da obezbedi objektivno uveravanje izvršnom menadžmentu i Bordu da su procesi upravljanja rizikom potpuni, efikasni i efektivni. Kao deo ovog rada, aktivnost interne revizije će obezbediti savete, obuku i pomoći izvršnom rukovodstvu da izvršava svoje odgovornosti.

Sveukupni cilj funkcije interne revizije je da pomogne organizacji da postigne svoje poslovne ciljeve. Zbog toga ciljevi na koje interna revizija treba da obrati pažnju su sledeći:

- Operativna efektivnost i efikasnost poslovnih procesa.
- Pouzdanost informacionih sistema i kvalitet informacija za odlučivanje koje proizvode ovi sistemi.
- Zaštita sredstava od gubitaka, uključujući gubitke koji su posledice prevara od strane menadžmenta i zaposlenih.
- Usaglašenost sa politikama, ugovorima, zakonima i propisima organizacije.
- „Upravna tela i viši menadžment se oslanjaju na internu reviziju radi objektivnog uveravanja i uvida o efektivnosti i efikasnosti procesa upravljanja, upravljanja rizikom

i kontrole." Funkcija interne revizije pomaže organizaciji da ispuni svoje poslovne ciljeve ocenjivanjem i unapređenjem efikasnosti procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole i obezbeđenjem uvida kroz konsultantske usluge. Ocenjivanje i unapređenje ovih procesa uvlači funkciju interne revizije u skoro sve oblasti organizacije, uključujući, na primer, proizvodnju robe i usluga, finansijski menadžment, ljudske resurse, istraživanje i razvoj, logistiku, i IT. Učesnici koje opslužuje funkcija interne revizije obuhvata Bord direktora, menadžment, zaposlene i zainteresovane strane izvan organizacije.

Interi revizori obezbeđuju uvid korišćenjem velikog broja procedura da bi testirali adekvatnost programa i operativnu efikasnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole u organizaciji. Ove procedure obuhavataju sledeće:

- Ispitivanje (postavljanje pitanja) menadžera i zaposlenih.
- Posmatranje (praćenje) aktivnosti.
- Inspekciju resursa i dokumenata.
- Ponovno obavljanje kontrolnih aktivnosti.
- Obavljanje analize trendova i racia.
- Obavljanje analize podataka korišćenjem kompjuterskih revizijskih tehnika.
- Sakupljanje potvrđenih (potkrepljenih) informacija od nezavisnih trećih strana (lica).
- Obavljanje direktnog testiranja događaja i transakcija.

Interni revizori takođe obezbeđuju uvid preko raznih konsultativnih aktivnosti, uključujući:

- Savetodavne aktivnosti planirane za obezbeđenje smernica koje se odnose na efikasnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole.
- Usluge za pružanje pomoći preko kojih interni revizori lakše obavljaju zadatke planirane za stimulisanje valjanih (ispravnih) procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole.
- Obuku o tekućim i novonastalim konceptima procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole.

1.4.2. Delokrug interne revizije

Delokrug interne revizije obuhvata sve aktivnosti organizacije bez obzira na interna ili geografska ograničenja. Njegov rad se bazira na oceni rizika. On obuhvata adekvatnost i efektivnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i interne kontrole u utvrđivanju i reagovanju na rizike sa kojima se suočava organizacija.

Oni su sledeći:

- finansijske i operativne informacije mogu biti nepouzdane, netačne ili nepotpune;
- poslovanje može biti neefikasno i neefektivno;
- sredstvima, finansijskim i drugim, na primer: informacijama ili ljudima, se može manipulisati ili se mogu eliminisati;
- organizacija može da prekrši zakone, propise ili interne politike; i
- etička kultura može da podržava nezakonito i neodgovarajuće ponašanje.

1.4.3. Vrste aktivnosti interne revizije

Kao što je pomenuto, delokrug interne revizije obuhvata sve aktivnosti organizacije bez obzira na interna ili geografska ograničenja. Obuhvata adekvatnost i efektivnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i interne kontrole u utvrđivanju i reagovanju na sve rizike sa kojima se suočava organizacija.

Sledeći su primeri različitih vrsta rada koji interna revizija može da obavi:

- da obezbedi uveravanje Bordu da su rizici organizacije pravilno utvrđeni i da se njima upravlja u skladu sa odobrenim prihvatljivim nivoom rizika;
- da izvrši pregled aktivnosti preduzetih od strane menadžmenta radi primene etičke politike u celoj organizaciji;
- da obezbedi uveravanje da je planiranje kontinuiteta poslovanja i oporavka od nesreća, uključujući planiranje informacionih sistema značajnih za specijalne zadatke (misiju), adekvatno imajući u vidu rizike sa kojima se suočava organizacija i prihvatljiv nivo rizika;
- da obezbedi uveravanje da proces nabavki obuhvata adekvatne kontrole za obezbeđivanje dogovorenih nivoa konkurentnosti, uštede troškova i kvalitetnog poslovanja;
- da pomogne upravljačkom timu u ocenjivanju stvarne dobiti od ulaganja u datom vremenskom periodu;
- da obavi internu reviziju radi verifikovanja usaglašenosti organizacije sa zakonima i propisima o radu;
- da obezbedi uveravanje da su propisno planirane mere i da efikasno funkcionišu da bi se rešavali zdravstveni, bezbednosni i ekološki rizici u industrijskim lokacijama;
- da verifikuje da su svi ugovori prodaje i kupovine u skladu sa politikama organizacije;
- da izrazi mišljenje o efikasnosti i efektivnosti procesa žalbi klijenata; i
- da obezbedi savete menadžmentu u vezi sa planiranjem i primenom procesa upravljanja rizikom.

Na taj način, suprotno eksternoj reviziji koja se uglavnom fokusira na ocenu istorijskih finansijskih podataka, delokrug interne revizije se bavi i drugim pitanjima kao što su: efikasnost poslovanja, kontinuirane detaljne upravljačke informacije i etičke i socijalne procedure.

Jedinstvena vrednost koju aktivnost profesionalne interne revizije može da obezbedi organizaciji je objektivno uveravanje o efikasnosti procesa upravljanja, upravljanja rizikom i interne kontrole. Kao što je ranije objašnjeno, integralni deo ovih procesa je da menadžment treba da se uveri da ono što očekuje da se desi, se dešava i da je to još uvek relevantno za rizike sa kojima suočava organizacija. Međutim, takva uveravanja će sadržavati izvestan stepen nenamerne neobjektivnosti i rukovodstvo koje je spremno da sasluša će prepoznati vrednost uveravanja koje obezbeđuje interna revizija.

Primeri načina na koji interna revizija ostvaruje novu vrednost organizaciji:

- Komitet za reviziju dobija nezavisno i objektivno uveravanje o kvalitetu internih kontrola od nekog koji nije CEO ili CFO
- CEO dobija nezavisno i objektivno uveravanje o kvalitetu internih kontrola od nekog koji nije CFO ili linijski (odeljenski) menadžer

- CFO dobija nezavisno i objektivno uveravanje o kvalitetu internih kontrola od nekog ko nije linijski menadžer i decentralizovano finansijsko osoblje
- CEO i Komitet za reviziju dobijaju kompletan pregled rizika sa kojima se suočava organizacija.

Vrednost koju obezbeđuje objektivno uveravanje interne revizije čini značajan deo kvaliteta njenog rada i treba da bude ocenjen i prikazan u izveštaju kao deo eksternih ocena kvaliteta.

1.5. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJE INTERNIH REVIZORA

Interna revizija funkcioniše u skladu sa politikama utvrđenim od strane menadžmenta i Borda. Cilj, ovlašćenje i odgovornost odeljenja za internu reviziju treba da budu definisani u formalnom pisanom dokumentu – Povelji o internoj reviziji (*Internal audit charter*), odobreni od menadžmenta, i prihvaćeni od Borda. Pravilnik treba da jasno prikaže namere odeljenja interne revizije, definiše neograničeni delokrug njegovog rada, i izjavi da revizori nemaju ovlašćenja ili odgovornosti za aktivnosti gde obavljaju reviziju.

Odgovornost interne revizije je da služi organizaciji na način koji je u skladu sa Standardima profesionalne prakse interne revizije i profesionalnim standardima kao što je Etički kodeks IIA. Ova odgovornost obuhvata koordinisanje aktivnosti interne revizije sa drugim aktivnostima da bi se na najbolji način postigli ciljevi revizije i ciljevi organizacije.

Pošto zavisi od politika utvrđenih od strane menadžmenta funkcija interne revizije ugrožava svoju nezavisnost u odnosu na menadžment, i zbog toga, i svoju sveukupnu značajnu objektivnost. Međutim, primetićete da je u prvoj rečenici definisano da Bord takođe treba da učestvuje u postavljanju politike za funkciju interne revizije.

Ostali deo paragrafa se odnosi na definisanje specifičnih pravnih sredstava (lekova) u slučaju izlaganja opasnosti zbog utvrđivaja funkcije interne revizije po direktivi menadžmenta. Prvo, Bord direktora treba da obavi pregled i odobri politike interne revizije. Drugo, nacrt formalnog pravilnika treba da bude sastavljen tako da dokumentuje granice funkcije interne revizije. Treba (a) da ustanovi odeljenje interne revizije u okviru organizacije, (b) definiše status i delokrug ovlašćenja i odgovornosti interne revizije, (c) odobri pristup podacima, osoblju i imovini koji su potrebni za obavljanje revizije, i (d) definiše svoje razne odnose sa drugim jedinicima u okviru organizacije i sa onima van organizacije.

Pravilnik treba da odobri i menadžment i Bord direktora. Odobrenje Borda pomaže da se zaštite revizori organizacije od kapricioznih promena politika od strane menadžmenta.

Treće, u Pravilniku je definisan neograničen delokrug rada interne revizije. Uključivanjem ove odredbe u pravilnik interna revizije će imati ovlašćenje koje joj je potrebno da obavlja monitoring kontrola celokupnog sistema bez mešanja menadžmenta.

I najzad, u Pravilniku je definisano da revizori nemaju ovlašćenje ili odgovornost za aktivnosti koje su predmet njihove revizije; na ovaj način se jača nezavisnost i objektivnost. Menadžmenti pokušavaju da nateraju interne revizore da preuzmu operativne odgovornosti u toku rada na reviziji. Odredbe u pravilniku pomažu da se zaštiti nezavisnost revizora.

U posebnom paragrafu definiše obavezna primena Standarda za profesionalno poslovanje i ponašanje. U Pravilniku se poziva na Standarde za profesionalnu praksu interne revizije i Etički kodeks IIA o kojima se diskustuje u narednom poglavlju.

Interni revizori da imaju visok stepen odgovornosti i ovlašćenja u okviru organizacije, oni ne smeju da nameću zahteve organizaciji koji bi nepotrebno uznemiravali druge ili prekidali ili se mešali u druge aktivnosti. Najzad, ukupna odgovornost funkcije interne revizije je da pomogne organizaciji i onima koji rade u njoj da ispune svoje odgovornosti. Ovo razmatranje zahteva saradnju i koordinaciju funkcije interne revizije sa drugim aktivnostima u organizaciji, sem u retkim okolnostima kada bi to ugrozilo važne ciljeve revizije. Neke situacije, na primer, mogu zahtevati element iznenađenja koji bi logično prekinuo prirodni tok poslovanja čiji se pregled obavlja.

1.6. POZICIONIRANOST FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE

Pozicija interne revizije u organizaciji omogućuje njen nezavisan rad. Ovaj odeljak opisuje prirodu nezavisnosti, razlog njenog značaja, i dva uslova koja se zahtevaju da se ona zaštiti. Interni revizori treba da budu nezavisni u odnosu na aktivnosti koje su predmet njihove revizije. Interni revizori su nezavisni kada mogu da obavljaju svoj posao slobodno i objektivno. Nezavisnost omogućava internim revizorima da daju nepristrasna mišljenja koja su bitna za pravilno obavljanje revizija. To se postiže preko statusa u organizaciji i objektvnosti.

Status u organizaciji treba da bude adekvatan tako da obezbeđuje širok obim delokruga revizije, i adekvatno razmatranje efikasnih mera koje se preduzimaju u vezi sa nalazima i preporukama revizije.

Objektivnost zahteva od internih revizora da poseduju nezavisan mentalni stav, i časnu veru u rezultat svog rada. Predlaganje nacrta procedura, planiranje, instaliranje, i operativni sistemi nisu uključeni u funkcije revizije. Obavljanje takvih aktivnosti se pretpostavlja da ugrožava objektivnost revizije.

Priroda nezavisnosti revizora se opisuje kao sposobnost „da revizori obavljaju svoj posao slobodno i na objektivan način." U ovom slučaju „slobodno" znači bez spoljnog mešanja od strane menadžmenta ili drugih u organizaciji. „Objektivno" znači posedovati mentalnu i emocionalnu nepristrasnost u odnosu na deo organizacije koja je predmet revizije.

Razlog zašto je nezavisnost tako značajna je da ona „omogućava internim revizorima da obezbeđuju nepristrasna mišljenja". Efikasnost revizora i, zbog toga, njegova vrednost za organizaciju zavisi od tih mišljenja.

Standard interne revizije 1110 zahteva organizacionu nezavisnost odeljenja interne revizije u smislu da direktor interne revizije mora da izveštava na nivou organizacije koja dozvoljava odeljenju interne revizije ispunjavanje njegovih odgovornosti. Odeljenje interne revizije mora biti slobodna od bilo čijeg uticaja pri određivanju obima delovanja, obavljanju posla i obaveštavanju o rezultatima revizije.[2]

Interni revizori bi trebalo da dobiju podršku rukovodstva i upravnog odbora, tako da bi mogli da uspostave saradnju sa ispitanicima kod kojih vrše reviziju i obave svoj posao bez intervencija sa strane. Direktor interne revizije mora da bude odgovoran pojedincu u organizaciji koji ima dovoljno ovlašćenja da poboljša nezavisnost i da obezbedi široku pokrivenost revizijom, adekvatno razmatranje revizorskih izveštaja, kao i odgovarajuće mere prema revizorskim preporukama nakon obavljenih revizija.

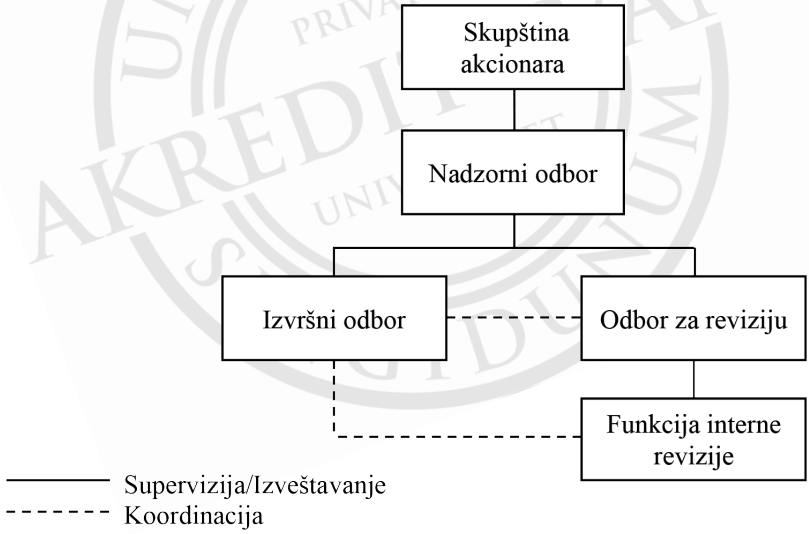
2 International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, Florida, Web: http://www.theiia.org

U idealnim okolnostima, direktor interne revizije morao bi funkcionalno izveštavati odbor za reviziju, nadzorni odbor, a administrativno i generalnog direktora organizacije. Direktor interne revizije bi trebalo direktno da komunicira sa nadzornim odborom, odborom za reviziju ili odgovarajućim organom upravljanja. Stalna komunikacija sa nadzornim odborom i odborom za reviziju pomaže u obezbeđivanju nezavisnosti.[3]

Direktna komunikacija postoji kada direktor interne revizije redovno prisustvuje i učestvuje na sastancima nadzornog odbora, odbora za reviziju ili drugog odgovarajućeg organa upravljanja koji se održavaju na temu odgovornosti nadgledanja revizije, finansijskog izveštavanja, organizacionog upravljanja i kontrole. Prisustvovanje direktora interne revizije ovim sastancima, kao i prezentacija pismenih i/ili usmenih izveštaja, pruža priliku za razmenu informacija koje se odnose na planove i aktivnosti odeljenja za internu reviziju. Direktro funkcije interne revizije bi morao barem jedanput godišnje da se sastaje sa nadzornim odborom ili odborom za reviziju iza zatvorenih vrata.

Nezavisnost interne revizije se povećava kada se nadzorni, odnosno odbor za reviziju, saglašava sa naimenovanjem ili opozivom glavnog internog revizora. Da bi se u organizaciji obezbedila nezavisnost internih revizora oni moraju da imaju specifičan status u organizacionoj šemi organizacije, što prikazuje slika 1.3.

Slika 1.3. Pozicioniranost interne revizije u privrednom društvu



Funkcija za internu reviziju i interni revizor funkcionalno i organizaciono su nezavisni i direktno izveštavaju odbor za reviziju. Funkcionalna nezavisnost uspostavlja se nezavisnim planiranjem, sprovođenjem i izveštavanjem o obavljenim internim revizijama, a organizaciona nezavisnost uspostavlja se u odnosu na druge organizacione delove preduzeća. Rukovodiocu interne revizije i internom revizoru ne može se dodeliti obavljanje bilo koje druge funkcije i aktivnosti osim aktivnosti interne revizije.

3 Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, April 2002, Practice Advisory 1110-1: Organizational Independence

Status internog revizora treba da bude takav da se oni tretiraju i shvataju na ozbiljan način u organizaciji. To u stvari znači da što više menadžment ukazuje poštovanja funkciji revizije to drugi imaju više poštovanja za nju, i zbog toga se i veća pažnja ukazuje revizijskim nalazima i preporukama. Ovaj status se lakše postiže ukoliko se interna revizija postavi na viši nivo u organizacionoj hijerarhiji.

Da bi se unapredila uloga interne revizije u korporativnom upravljanju treba staviti akcenat posebno na sposobnosti interne revizije da obezbedi uveravanje menadžmentu i Bordu u vezi sa integritetom informacionih tokova, uključujući ocenu svih internih sistema koji proizvode informacije (interna kontrola, identifikovanje i ocenjivanje rizika, upravljački i komunikacioni procesi, i obezbeđenje pravovremenih saveta menadžmentu i Bordu). Interni revizori treba da vrše praksu u priznatom profesionalnom režimu gde postoji određeni set zahtevanih znanja i sposobnosti. Sledeći elementi su značajni za unapređenje interne revizije:

- Misija i uloga interne revizije su definisane širim okvirom upravljanja i saopštene na efikasan način.
- Struktura interne revizije unapređuje objektivnost, konzistentnost i razumevanje poslovanja.
- Interna revizija je ustanovljena na način koji promoviše objektivnost i konzistentnost u kvalitetu usluga koje obezbeđuje u organizaciji.
- Interna revizija dopirinosi vrednosti organizacije kako je to definisano odgovarjućim kriterijumima za postizanje uspeha.
- Glavne kompetencije interne revizije su direktno povezane sa njenom misijom, ulogom i delokrugom rada.

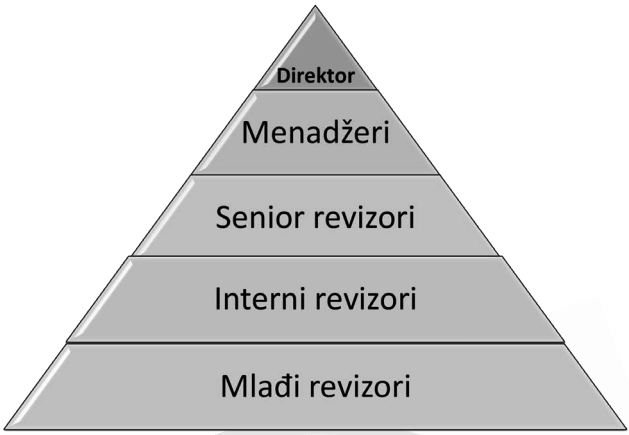
Međutim, da bi se smatrala dragocenim resursom interna revizija mora da se posmatra kao neko ko poseduje odgovorajući nivo kvaliteta. Tvrdimo da što je bolji odnos između interne revizije i drugih strana odgovornih za korporativno upravljanje bolji je kvalitet korporativnog upravljanja.

1.7. POZICIJE U FUNKCIJI INTERNE REVIZIJE

Po pravilu odeljenja interne revizije obuhvataju relativno mali broj veštih (sposobnih) profesionalaca u poređenju sa većinom drugih odeljenja. U nekim organizacijama možda postoji samo jedan interni revizor. Druga odeljenja interne revizije možda zapošljavaju više od 100 revizora. U mnogim organizacijama iskustvo iz oblasti interne revizije je tako visoko vrednovano da je svaki član menadžmenta podstaknut da prođe kroz period službe u odeljenju interne revizije.

Tipično odeljenje interne revizije ima četiri nivoa profesionalnih revizora, kao što je ilustrovano na slici 1.4.

Slika 1.4. Tipične pozicije u odeljenju interne revizije



Pozicije u funkciji interne revizije su:

- Direktor
- Menadžeri
- Osoblje višeg ranga
- Osoblje nižeg ranga

Direktor interne revizije ima odgvornost za celokupnu funkciju interne revizije. Ova osoba rukovodi odeljenjem, utvrđuje proces planiranja, obezbeđuje politike i procedure revizije, rukovodi osobljem odeljenja, koordinira rad revizije sa eksternim revizorima, i utvrđuje program za obezbeđenje kvaliteta revizije. Direktor takođe sarađuje sa odborima za reviziju.

Menadžer interne revizije po pravilu rukovodi pojedinačnim revizijama, uključujući planiranje i koordinisanje rada revizije. Menadžeri obično poseduju široko iskustvo iz revizije i nadzora.

Revizori višeg ranga vrše nadzor raznih aspekata rada revizije i obavljaju veliki deo stvarnog detaljnog posla. Viši revizori obično poseduju bar tri godine revizorskog iskustva.

Mlađi revizori obično rade manje složene i više rutinske poslove. Oni su početnici profesionalci ili ponekad ispunjavaju zahteve obuke za menadžment za druga odeljenja.

O pozicijama u Internoj reviziji će biti više diskusije u poglavlju 13. Upravljanje funkacijom interne revizije.

Osobe sa raznim obrazovanjem postaju interni rvizori. Mnogi postaju revizori odmah posle diplomiranja na univerzitetima. Većina tipičnih akademskih specijalnih grupa su poslovanje i računovodstvo. Drugi ulaze u internu reviziju radi promene karijere. Često organizacije angažuju CPA (*Certified Public Accountants*) iz javnih firmi.

1.8. RAZVOJ PROFESIJE INTERNE REVIZIJE U SVETU

Interna revizija je počela svoj profesionalni razvoj u Americi, stoga je naslov mogao biti razvoj interne revizije u Americi. Ali, naravno ona se uporedo razvijala u celom svetu, Velikoj Britaniji, Kanadi, Australiji, Nemačkoj, Francuskoj i drugim razvijenim zemljama sveta, ali ne i u komunističkim zemljama, odnosno celom Istočnom bloku. Glavni razlog je bio društvena svojina, a ne privatna kao na Zapadu. U istočnim zemljama nije bilo razvijeno Tržište kapitala. Bili su drugačiji upravljački odnosi. U ovom naslovu najviše se prikazuje razvoj interne revizije u SAD-u, prikazuje se način kako se menja uloga interne revizije kroz vreme.

Profesija revizije uopšte, a interna revizija posebno je stara, potiče odavno. Mada istoričari dokazuju da istorijat interne revizije potiče iz vekova pre nove ere, mnogi ljudi povezuju genezu moderne interne revizije sa uspostavljanjem IIA 1941. godine. Na početku IIA je bila nacionalna organizacija sa 24 ovlašćena člana.

I IIA i profesija interne revizije su se dramatično razvijale od tada. Pregled odabranih značajnih događaja IIA je prikazan na tabeli 1.1. Dve stavke koje se ističu u ovom pregledu su fenomenalan rast IIA, naročito u proteklih 30 godina, i njegova globalizacija. Članovi IIA se sada nalaze u 165 zemalja i teritorija, sa više od 50% članstva izvan Severne Amerike. Interna revizija je sada stvarno globalna profesija i potražnja za uslugama interne revizije nastavlja da raste.

Broj međusobno povezanih okolnosti (uslova) i događaja je dostigao dramatičan porast što se tiče potražnje za uslugama interne revizije u proteklih 30 godina. Poslovni svet za vreme ovog perioda se dramatično promenio. Primeri ovih promena obuhvataju globalizaciju, sve složenije korporativne strukture, e-commerce i druga tehnološka dostignuća, i globalni ekonomski pad. Istovremeno poslovni svet je iskusio nagle razorne korporativne skandale koje su ubrzali talas novih zakona i propisa i profesionalnih smernica. Ove snage, u kombinaciji, nastavljaju da stvaraju sve veći broj rizika koje korporativni direktori moraju da razumeju i da se njima bave. Kao rezultat toga interni revizori se sve više pozivaju da pomognu organizacijama da ojačaju njihove procese korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole.

Normalno je da neka aktivnost, uključujući i kontrolnu aktivnost kao što je interna revizija – nastane kao rezultat novih potreba. Organizacija poslovanja 1941. godine, kada je interna revizija tek nastala, bila je drugačija od organizacije poslovanja u 21. veku. Na primer, osim nekih elektromehaničkih naprava i aktivnosti u istraživačkim laboratorijama, kompjuterski sistemi nisu postojali. Organizacije nisu imale nikakvu potrebu za kompjuterskim programima dok nisu postali korisni za čuvanje različite evidencije i za ostale funkcije računanja. Isto tako, organizacije su imale vrlo rudimentarne telefonske veze pri čemu su službenici na centrali usmeravali sve ulazne pozive na ograničeni broj telefona u kancelarijama. Danas smo svi povezani ogromnom automatskom globalnom mrežom telekomunikacija i internetom. Rastuća kompleksnost modernih firmi i drugih organizacija stvorila je potrebu za sličnim stručnjakom u različitim oblastima poslovanja: internim revizorom. Danas možemo bolje da shvatimo prirodu interne revizije ako znamo ponešto o uslovima koji su ranije postojali i o različitim potrebama koje su ti uslovi stvarali. Koja je najjednostavnija i najprimitivnija forma interne revizije i kako je nastala? Kako je interna revizija odgovorila na potrebe koje su se menjale?

U svojim naporima da se usaglase sa *Foreign Corrupt Practices Act* koji je usvojio Kongres 1977. godine korporativni menadžeri su počeli da gledaju na interne revizore sa sve većom pažnjom. Primenljiv na javne i privatne američke firme i strane kompanije koje podnose izveštaje SEC-u američke vlade (*Securities and Exchange Commisison of the U.S. government*), ovaj zakon zabranjuje praksu nuđenja mita rukovodiocima (funkcionerima) stranih zemalja radi povoljnijeg tretmana. Ovaj zakon takođe zahteva od kompanija da podnose izveštaje SEC-u da bi se vodili u razumnim granicama kompletni i tačni računovodstveni podaci (evidencije), i da bi se održavale adekvatne interne kontrole kako bi se obezbedilo da transakcije budu pravilno odobravane, finansijski izveštaji pravilno sastavljani i sredstva (imovina) zaštićena. Ovaj zakon je takođe usvojen da pomogne da se spreče tajni crni fondovi i podmićivanje. Takođe obezbeđuje da ukoliko firme ne poštuju njegove odredbe mogu biti novčano kažnjene, a rukovodioci kaznom zatova.

Mada korišćenje internih revizora nije definisano ovim zakonom takvo korišćenje omogućava menadžmentu prikladno, efikasno sredstvo u pokušaju da ispuni zahteve ovog zakona.

Federalna vlada takođe koristi jaku funkciju interne revizije kojom upravlja Generalni kontroler SAD-a (*Comptroller General of the United States*) – the General Accounting Office (GAO). GAO postavlja svoje sopstvene standarde za rad revizora preko kancelarije Generalnog kontrolera.

Menadžment kompanije i vlada predstavljaju dva od mnogih tela (autoriteta) koja su uticala na razvoj ove profesije.

Na svom najprimitivnijem nivou, samoocenjivanje funkcije interne revizije može da postoji kada bilo koja osoba sedne i pregleda nešto što je uradila. Tada se taj pojedinac pita koliko je dobro određeni zadatak urađen i, možda, šta se može bolje uraditi ako bi se ponavljao. Ako je druga osoba uključena u ovu aktivnost, funkcija ocene se širi i uključuje ocenu učešća te druge osobe u poslu. U malim firmama, vlasnik ili menadžer u određenoj meri obavlja ovakav pregled za sve zaposlene u tom preduzeću. U svim ovim situacijama, ocena ili funkcija interne revizije se obavlja direktno kao deo osnovne uloge upravljanja. Međutim, kako poslovanje organizacija postaje sve obimnije i kompleksnije, više nije izvodivo da vlasnik ili najviši menadžer imaju adekvatan kontakt sa svakim aspektom poslovanja da bi na zadovoljavajući način kontrolisali njihovu efektivnost. Obavezu provere ovih poslovanja trebalo je poveriti drugoj osobi.

Iako ovaj hipotetički viši menadžer može da izgradi sistem supervizije preko koje bi pokušao lično da nadgleda poslovanje, on će shvatiti da mu je, kao se organizacija širi i postaje kompleksnija, sve teže da utvrdi da li su svi interesi organizacije zadovoljeni na odgovarajući način. Da li postoji usaglašenost sa utvrđenim procedurama? Da li je imovina zaštićena na odgovarajući način? Da li zaposleni rade efikasno? Da li su trenutni pristupi i dalje efektivni u svetlu uslova koji se menjaju?

Krajnji odgovor na ova pitanja je da je menadžeru potrebna dodatna pomoć koju će dobiti angažovanjem jednog ili više lica koja će biti direktno odgovorna za pregled aktivnosti i izveštavanje o ranije pomenutim pitanjima. U ovom trenutku nastaje aktivnost interne revizije u formalnom i eksplicitnom smislu. Svrha prvih poslova interne revizije je da zadovolje osnovne i jasno definisane poslovne potrebe. Najranija posebna briga menadžmenta je bila da li je imovina organizacije pravilno zaštićena, da li postoji usaglašenost sa procedurama i politikama kompanije i da li se finansijska evidencija pravilno vodi. Takođe je značajno bilo da se održi *status quo*. U velikoj meri je ovakva interna revizija u početku posmatrana kao tesno povezana sa poslom spoljnih revizora.

Rezultat svih ovih faktora bio je taj što se smatralo da interni revizori imaju relativno usku ulogu u svojim organizacijama sa ograničenom odgovornošću u opštem menadžerskom spektrumu. Prvi interni revizori su često posmatrani kao lica koja proveravaju finansijsku evidenciju i pre kao policajci, nego kao saradnici. U nekim organizacijama, interni revizori su bili najodgovorniji za sravnjenje storniranih platnih čekova sa bankarskim izveštajima ili proveru matematike u redovnoj poslovnoj dokumentaciji. U maloprodajnim organizacijama interni revizori su bili odgovorni za usaglašavanje dnevne gotovinske prodaje sa evidentiranim potvrdama o prodaji.

Razumevanje istorije interne revizije je važno jer se ova stara predstava u određenoj meri održala do danas kada je reč o modernim internim revizorima, iako je karakter funkcije interne revizije znatno promenjen.

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

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

Nekoliko različitih vrsta internih revizija se mogu obavljati što odražava ovu široku, sveobuhvatnu perspektivu:

- Revizije računovodstvenih evidencija.
- Revizije poslovanja, projekata ili programa.
- Revizije poslovanja organizacije.
- Revizije kompjuterizovanih informacionih sistema.
- Revizija prevara.

Institut internih revizora *(Institute of internal auditors* – IIA*)* osnovan je 1941. godine. Prva povelja o članstvu je potpisana u Njujorku, a ubrzo nakon njega i u Čikagu. IIA su formirali ljudi koje su njihove organizacije nazivale interni revizori i koji su želeli i da podele iskustva i znanje sa drugima u ovoj profesionalnoj oblasti. Tako je stvorena profesija koja je prošla velike promene tokom narednih godina i rezultirala profesijom modernog internog revizora o kojoj se govori u ovoj knjizi.

Nove poslovne inicijative, kao što je COSO okvir interne kontrole ili američki Sarbanes-Oxly zakon izazvale su stalan porast potrebe za uslugama internih revizora. Uz to, neke novije ekološke zakonitosti stvorile su potrebe u oblastima kao što je zaštita od industrijskih rizika, podrška programima kontrole kvaliteta, kao i na različitim nivoima poslovne odgovornosti, uključujući etičke standarde. Ova potreba za etičkim standardima uključuje više standarde korporativnog upravljanja, veće uključivanje upravnih/nadzornih odbora i njihovih komiteta za reviziju, aktivniju ulogu akcionara i izmenjenu ulogu eksternog revizora.

Kao rezultat ovih novih poslovnih pravaca, usluge internih revizora postale su još važnije za široki spektar zainteresovih strana u organizaciji. Sve je više kvalifikovanog osoblja koje obavlja internu reviziju koje dobija sve viši organizacioni status i značaj. Institut internih revizora je izrastao od prve povelje koju je potpisalo 25 članova 1941. godine u međunarodnu asocijaciju sa preko 190.000 članova i sa stotinama podružnica širom sveta. U isto vreme, važnost interne revizije su potvrdili mnogi profesionalci kroz svoje Standarde profesionalne prakse interne revizije. Profesija interne revizije je dostigla najvažniji nivo zrelosti i dobro je pozicionirana za dalji dinamični rast.

Interna revizija danas obuhvata široki spektar raznih tipova poslovnih i finansijskih aktivnosti i nivoa obuhvaćenosti. U današnjim organizacijama interna revizija se izdigla iznad aktivnosti osoblja povezane sa kontrolorom organizacije, iako se uloga interne revizije stalno redefiniše. U Sjedinjenim američkim državama Sarbanes-Oxley zakon je glavni pokretač promena u internoj reviziji. Dok su ranije bili samo nominalno povezani sa komitetom za reviziju u vezi sa izveštavanjem, Sarbanes-Oxley zakon je ojačao i formalizovao taj odnos u pogledu izveštavanja. Međutim, u nekim drugim organizacijama interna revizija i dalje funkcioniše samo na nivou rutinske usaglašenosti. U drugim situacijama, interna revizija je suviše čvrsto integrisana u redovne računovodstvene aktivnosti čime se gotovo ceo njen revizorski posao limitira na striktno finansijske oblasti. Ovo su sve izuzeci koji ne odražavaju mogućnosti organizovanja moderne interne revizije. Oni takođe mogu da odražavaju nedostatak progresivnih stavova u organizaciji kao celini.

Danas su moderni interni revizori razvili svoje aktivnosti na sve poslovne oblasti organizacije i etablirali se kao uvaženi doprinos napora više uprave. Sa obnovljenim naglaskom koji stavlja Sarbanes-Oxley zakon, moderni interni revizor danas formalno i aktivno obavlja posao za revizorski komitet nadzornog odbora ili u nekim organizacijama to je upravni odbor, koji ima istu ulogu kao i nadzorni odbor u privrednim društvima. Dok su organizacije koje se bave internom revizijom nekada imale gotovo beznačajan odnos sa komitetima za reviziju u pogledu izveštavanja, sa malo direktne komunikacije, glavni revizor danas održava direktan i aktivan nivo komunikacije sa komitetom za reviziju. Ukupna situacija odražava veliki napredak u pogledu obima interne revizije i nivoa usluga u svim oblastima organizacije. Sama profesija internog revizora je, kroz sopstveni razvoj i posvećenost, doprinela ovom napretku i ušla u fazu stalnog rasta.

Činjenica je da se interna revizija na širokom planu smatra prestižnom profesijom visokog profila, čiji status (reputacija) nikada nije bio viši nego sada. Tražnja za talenovanim pojedincima na svim nivoima interne revizije daleko prevazilazi ponudu. CAEs (*Chief audit executives)* javnih kompanija su direktno odgovorni (podnose izveštaj) odboru za reviziju Borda direktora i smatraju se ravnim (jednakim) sa višim menadžmentom. Članstvo širom sveta u IIA na početku 2017. godine je prelazilo 190.000.

1.9. INSTITUCIONALIZACIJA INTERNE REVIZIJE U SRBIJI

1.9.1. Obaveznost funkcije interne revizije u organizacijama

Pored obavljanja zakonske revizije neke organizaicje su morale da institucionalizuju i internu reviziju. Interni revizori se bave pitanjima koja su fundamentalno važna za opstanak i prosperitet bilo koje organizacije. Za razliku od eksternih revizora, oni gledaju

izvan finansijskih rizika i izjava i razmatraju šira pitanja kao što su svi rizici sistemima i poslovanja, reputacija organizacije, rast, njen uticaj na životnu sredinu i dr.

Profesija interne revizije je u suštini vezana za procenu upravljanja rizikom organizacije. Sve organizacije se suočavaju sa rizicima. Na primer, rizikuje reputaciju organizacije ako nepravilno tretira klijente, zdravstvene i sigurnosne rizike, rizike dobavljača i kupaca, rizike povezane sa tržišnim neuspehom, IT bezbednošću i finansijskim rizicima ako ne identifikuje neke ključne rizične oblasti. Ključ uspeha organizacije je da efikasno upravlja tim rizicima, efikasnije od konkurenata i koliko efektivno zahtevaju zainteresovane strane.

Da bi se procenilo koliko dobro se rizicima upravlja, interni revizor će proceniti kvalitet procesa upravljanja rizicima, sisteme interne kontrole i procese korporativnog upravljanja u svim delovima organizacije i izveštavati o tome direktno i nezavisno najviši nivo izvršnog menadžmenta i Odboru.

Interni revizori pomažu organizacijama da uspeju. Oni to čine kombinacijom uveravanja i konsaltinga. Uveravanje uključuje upoznavanje menadžera i borda direkora o tome koliko dobro su dizajnirani sistemi i procesi i kako oni funkcionišu. Zatim interni revizori nude savetodavnu pomoć da organizacija poboljša te sisteme i procese tamo gde je to potrebno.

Uspostavljanje profesionalne funkcije interne revizije u Republici Srbiji krenulo je, u odnosu na svet, vrlo kasno. Prvo se interna revizija konstituiše u bankama, Odlukom o od 2002. godine, da bi se potom stvarao zakonodavni okvir: Zakonom o bankama, Zakonom o preduzećima, Zakonom o računovodstvu i reviziji. U javnim preduzećima institucionalizacija kreće nešto kasnije, tek 2007. godine, **Odluka o osnovnim principima organizacije i rada interne revizije banke i druge finansijske organizacije**[4]**.** U drugim ex republikama interna revizija je definsana Zakonom o internoj reviziji, dakle, na višem nivou zakondavstva. U istom Službenom listu SRJ objavljena je i **Odluku o osnovnim principima organizacije i rada interne kontrole banke i druge finansijske organizacije.**

Kada su u pitanju zakoni, ona je po prvi put definisana u sledećim zakonima:

- Zakon o privrednim društvima 2004
- Zakon o bankama 2005
- Zakon o osiguranju 2005
- Zakon o dobrovoljnim penzijskim fondovima 2005
- Zakon o investicionim fondovima 2006
- Zakon o računodstvu i reviziji 2006
- Zakon o budžetskom sistemu 2009
- Zakon o tržištu kapitala 2011

Pravno lice može da obezbedi, a u zakonom određenim slučajevima dužno je da obezbedi, internu reviziju sa zadatkom da ispituje, ocenjuje i prati adekvatnost i efikasnost računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola, u skladu sa zakonom. (Član 29, Zakon o računovodstvu i reviziji, 2003)

4 Odluka je objavljena u "Službenom listu SRJ", br. 39/2002 od 12.7.2002. godine.

Član 85. **Zakonom o bankama** 2005. godine jasno je definisana uloga interne revizije u bankama.[5] U ovom članu je rečeno da u banci postoji organizaciona jedinica u čijem je delokrugu unutrašnja revizija. Banka ima najmanje jednog zaposlenog u organizacionoj jedinici unutrašnje revizije, koji ima zvanje utvrđeno zakonom kojim se uređuje revizija i drugim propisima iz te oblasti. Rukovodioca organizacione jedinice bira i razrešava upravni odbor banke.

U članu 85. Zakona o banka naveden je delokrug interne revizije. U njemu se kaže - Unutrašnja revizija dužna je da:

1. ocenjuje adekvatnost i pouzdanost sistema unutrašnjih kontrola banke i funkcije kontrole usklađenosti poslovanja banke;
2. obezbedi da se rizici na odgovarajući način identifikuju i kontrolišu;
3. utvrđuje slabosti u poslovanju banke i njenih zaposlenih, kao i slučajeve neizvršenja obaveza i prekoračenja ovlašćenja i priprema predloge za otklanjanje tih slabosti, kao i preporuke za njihovo sprečavanje;
4. održava sastanke sa upravnim odborom banke, kao i odborom za praćenje poslovanja banke;
5. redovno priprema izveštaje o aktivnostima unutrašnje revizije i dostavlja ih upravnom odboru banke, kao i odboru za praćenje poslovanja banke.

Zatim **Zakona o privrednim društvima** 2004. godine a zatim 2011. godine u članu 451. definisana je obaveza akcionarskih privrednih društava o obavezi uspostavljanja unutrašnjeg nadzora poslovanja.[6]

"Društvo svojim aktima uređuje način sprovođenja i organizaciju rada unutrašnjeg nadzora poslovanja.

U javnim akcionarskim društvima najmanje jedno lice nadležno za unutrašnji nadzor poslovanja mora ispunjavati uslove propisane za internog revizora u skladu sa zakonom kojim se uređuje računovodstvo i revizija.

Javno akcionarsko društvo statutom ili drugim aktom propisuje uslove koje mora ispuniti lice koje rukovodi poslovima unutrašnjeg nadzora u pogledu profesionalnog i stručnog znanja i iskustva koji ga čine podobnim za obavljanje ove funkcije u društvu."

Član 452 navedeni su poslovi unutrašnjeg nadzora.

Poslovi unutrašnjeg nadzora naročito obuhvataju:

1. kontrolu usklađenosti poslovanja društva sa zakonom, drugim propisima i aktima društva;
2. nadzor nad sprovođenjem računovodstvenih politika i finansijskim izveštavanjem;
3. proveru sprovođenja politika upravljanja rizicima;
4. praćenje usklađenosti organizacije i delovanja društva sa kodeksom korporativnog upravljanja;
5. vrednovanje politika i procesa u društvu, kao i predlaganje njihovog unapređenja.

Lice koje rukovodi poslovima unutrašnjeg nadzora dužno je da o sprovedenom nadzoru poslovanja redovno izveštava komisiju za reviziju, a u društvima koja nemaju komisiju za reviziju odbor direktora, odnosno nadzorni odbor ako je upravljanje društvom dvodomno.

5 "Sl. glasnik RS", br. 107/2005, 91/2010 i 14/2015
6 "Sl. glasnik RS", br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 - dr. zakon i 5/2015

Profesionalizaciju interne revizije u Republici Srbiji podržala je Komora ovlašćenih revizora Srbije[7], osnovana 2007. godine i Udruženje internih revizora Srbije[8] od 2008. godine. Oba ova tela su izuzetno brzo uticala na podizanje kompetentnosti i profesionalnosti internih revizora. Svakako tu treba pomenuti i značajunu ulogu Udruženja banaka Srbije[9] za bankarski sektor, zatim, Ministarstvo finansija za javni sektor[10], i uopšte za sve interne revizore Privredna komora Srbije, koja je pomogla organizaciju određenih seminara.

Da bi se unapredila uloga interne revizije u korporativnom upravljanju treba staviti akcenat posebno na sposobnosti interne revizije da obezbedi uveravanje menadžmentu i Bordu u vezi sa integritetom informacionih tokova, uključujući ocenu svih internih sistema koji proizvode informacije (interna kontrola, identifikovanje i ocenjivanje rizika, upravljački i komunikacioni procesi, i obezbeđenje pravovremenih saveta menadžmentu i Bordu). Da bi se postigli ovi ciljevi sa uspehom aktivnosti interne revizije zahtevaju širi set sposobnosti i veće resurse za održavanje poverenja učesnika. Zbog toga interni revizori treba da vrše praksu u priznatom profesionalnom režimu gde postoji određeni set zahtevanih znanja i sposobnosti, na primer: potvrđenih kvalifikacijam IIA (Instituta internih revizora) (posebno CIA – ovlašćeni interni reizor). Sledeći elementi su značajni za unapređenje interne revizije:

- Misija i uloga interne revizije su definisane širim okvirom upravljanja i saopštene na efikasan način.
- Struktura interne revizije unapređuje objektivnost, konzistentnost i razumevanje poslovanja.
- Interna revizija je ustanovljena na način koji promoviše objektivnost i konzistentnost u kvalitetu usluga koje obezbeđuje u organizaciji.
- Interna revizija dopirinosi vrednosti organizacije kako je to definisano odgovarjućim kriterijumima za postizanje uspeha.
- Glavne kompetencije interne revizije su direktno povezane sa njenom misijom, ulogom i delokrugom rada.

Međutim, da bi se smatrala dragocenim resursom interna revizija mora da se posmatra kao neko ko poseduje odgovorajući nivo kvaliteta. Tvrdimo da što je bolji odnos između interne revizije i drugih strana odgovornih za korporativno upravljanje bolji je kvalitet korporativnog upravljanja.

Izveštavajući izvršnom menadžeru da su ocenjeni važni rizici i naglašavaju gde su potrebna poboljšanja, interni revizor pomaže izvršnom menadžmentu i odborima da pokaže da upravljaju organizacijom efikasno u ime svojih stejkholdera. Ovo je rezimirano u izjavi o misiji interne revizije, koja kaže da je uloga intenre revizije "da unapredi i štiti organizacione vrednosti pružanjem objektivnog na riziku zasnovanog uveravanja, saveta i uvida".

Stoga, interni revizori, zajedno sa izvršnim menadžmentom, bordom i eksternim revizorima, predstavljaju ključni deo upravljanja najvišim nivoima bilo koje organizacije.

---

7 Komora ovlašćenih revizora Srbije, www.kor.rs
8 Udruženje internih revizora Srbije, www.uirs.rs
9 Udruženje banaka Srbije, www.ubs-asb.com
10 Ministarstvo finansija Srbije, Centralna jedinica za harmonizaciju, www.mfin.gov.rs/pages/issue.php?id=8283, *Ministar finansija je doneo Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru* i Pravilnik o internim kontrolama

Menadžerski posao je da identifikuje rizike sa kojima se suočava organizacija i da shvate kako će oni uticati na ostvarivanje ciljeva ako se efikasno ne upravljaju njima. Menadžeri moraju razumeti koliko rizika je organizacija voljna da prihvati i da primeni kontrole i druge mere zaštite kako bi osigurala da ove granice ne budu prekoračene. Neke organizacije će imati veći apetit za rizik koji proističe iz promenljivih trendova i poslovnih / ekonomskih uslova. Tehnike interne revizije zbog toga treba da budu promenjene iz reaktivnog i kontrolnog oblika na više *proaktivni* i pristup zasnovan na riziku. Ovo omogućava internom revizoru da predvidi moguće buduće zabrinutosti i mogućnosti pružanja uveravanja, saveta i uvida gde je to najpotrebnije.

Postizanje ciljeva i upravljanje vrednostima organizacijskih resursa zahteva sisteme, procese i ljude. Interni revizori blisko sarađuju sa linijskim menadžerima kako bi pregledali poslovanje, a zatim izvestili o svojim nalazima. Interni revizori moraju biti dobro upućeni u strateške ciljeve svoje organizacije i sektore u kojem se odvija poslovanje, tako da oni imaju jasno razumevanje kako se poslovanje bilo kojeg dela organizacije uklapa u veću sliku.

1.9.2. Da li je preduzeću potrebna funkcija interne revizije

Zakonon o privrednim društvima nije obavezao sva preduzeća da imaju funkciju interne revizije. Na njima je samima da donesu odluku da li će organizovati odeljenje interne revizije. Zato se postavlja pitanje – Kada su organizaciji potrebni interni revizori? Stanje u svetu je različito. Interna revizija nije obavezna zakonom u Americi. Izuzetak je Njujorška berza, koja kaže, korporacije koje posluju na berzi i neke specifične indrustrije/zahtevi vlade moraju da imaju fukciju interne revizije. Drugo u Inerna revizija je obavezna u nekim državama. Treba imati u vidu da svaka organizacija, bez obzira na veličinu, treba da ima neku vrstu interne kontrole sistema/procesa. Stanovište Instituta internih revizora je da je za organizaciju najbolje da ima potpuno osposobljenu i profesionalno kompetentnu funkciju interne revizije.

Za one organizacije koje nemaju zakonsku obavezu institucionalizacije interne revizije, menadžment da bi se opredelio da li da uvodi internu reviziju mora da poznaje čime se bavi interna revizija. Pet ključnih zadataka su sledeći:

- Utvrđuje da li su kontrole adekvatne
- Predlaže poboljšanje za povećanje efikasnosti i efektivnosti ili za smanjenje operativnih troškova
- Utvrđuje da li se poštuju politike i procedure
- Utvrđuje da li se poštuju zakoni i propisi
- Otkriva prevare ili manipulacije podacima.

Na prvom mestu interni revizori se bave rizicima i kontrolama. **Interni revizori vrše procenu rizika:**

- Kako bi pomogli da se loše stvari ne dese
- Kako bi pomogli da se dobre stvari dese
- Kako bi pomogli rukovodstvu da razume

› Gde su rizici
› Da li su rizici pod kontrolom
› Da li su rizici vredni preuzimanja

Pronalaženje rizika nije dovoljno. Interni revizori ocenjuju kontrole koje pomažu organizaciji u upravljanju rizicima:

- Da li kontrole postoje?
- Da li kontrole funkcionišu?
- Da li su potrebne dodatne kontrole?
- Da li postoje nepotrebne kontrole?
- Da li su kontrole isplative?

Revizori prikazuju realno stanje stvari. Obaveštavaju više rukovodstvo o kritičnim pitanjima; obezbeđuju komunikaciju o činjeničnim finansijskim i operativnim podacima, kao i o usklađenosti; i daju predloge na osnovu poznavanja poslovanja cele organizacije.

Na osnovu benefita od interne revizije menadžment će odlučiti da li će organizovati funkciju interne reviziju u svojoj organizaciji. Svaka organizacija primenjuje ove principe da bi zadovoljila svoje sopstvene potrebe u svetlu nekih veoma stvarnih okolnosti koji mogu uticati na institucionalizaciju interne revizije.

1.9.3. Više uloga interne revizije

Mada funkcija interne revizije može biti dobro definisana koncepcijski, od odeljenja interne revizije se često traži da obavljaju zadatke koje su van ove funkcije. Praktičan izbor gde ograničiti aktivnosti odeljenja interne revizije zavisi od nekoliko faktora. Ovi faktori obuhvataju niz veština koje treba da poseduju revizori organizacije, veštine njenih menadžera i zahteve koji se njima nameću, složenost organizacije i direktne potrebe organizacije.

Ponekad interni revizori mogu biti u boljoj poziciji da mogu da obavljaju posebne zadatke nego drugi u organizaciji. Oni ukrštaju funkcije u svojim normalnim revizorskim aktivnostima. Njihova obuka iz oblasti širokih kontrolnih sistema im pruža integrativnu perspektivu (uvid) organizacije i njenih raznih komponenata. Njihovi vremenski zahtevi mogu takođe biti fleksibilniji.

Zbog praktičnih razmatranja odeljenja interne revizije, pored „revizije poslovanja" se mogu uključiti u planiranje i čak u planiranje operativnih procedura, posebno tamo gde te procedure postaju deo kontrolnog sistema.

U poglavlju 4. je ilustrovano pitanje „Koje uloge treba odeljenje interne revizije da preuzme u organizaciji?" Kako se odeljenje više uključuje u operativno i administrativno odlučivanje postoji i cena za to. Do stepena do kog interni revizori prihvataju ovlašćenje za odlučivanje izvan revizorske funkcije internih kontrola njihova nezavisnost je ugrožena i verovatno i objektivnost.

Pitanje uloge nije tako jednostavno kao što izgleda. Niti je jednostavan odgovor. Većini odeljenja interne revizije će verovatno, u neko vreme, biti dodeljeni zadaci koji su izvan njihove revizorske funkcije. To ne znači da interni revizori ne treba da obavljaju ove dužnosti. Pre bi se reklo da kada to rade, oni (i menadžment) moraju primiti k znanju prirodu

razlika u dužnostima da bi ih obavljali na način koji svodi na minimum sukob sa primarnim odgovornostima funkcije interne revizije. Sve ovo treba uskladiti prema Standardima za profesionalnu praksu interne revizije.

1.9.4. Ad hoc revizije

U skoro svakoj organizaciji dolazi do situacija koje će zahtevati od revizora da napuste planirani program i obave prethodno neplanirani posao.

Pretpostavimo, na primer, da revizori za nekog proizvođača ispituju ugovore sa dobavljačem kada rukovodioci pronađu grešku u izračunavanju kamate na dospele obveznice. Pretpostavimo da je greška nastajala neprestano u toku proteklih šest meseci i zahteva neodložnu veliku isplatu gotovine imaocima obveznica uključujući i obračunate kamate. Ukoliko se neadekvatnim kontrolama napravio dovoljno visok rizik budućih netačnih prikazivanja i plaćanja, revizori mogu da odlože svoju sadašnju reviziju i odmah počnu ispitivanje internih kontrola dugoročnih dugovanja. Nakon ovog obavljenog ispitivanja revizori mogu da se vrate na prethodni plan.

Bez obzira na opravdane periodične prekide koji privremeno utiču na primarno obavljanje funkcije revizije entitet će verovatno maksimalno povećati efikasnost troškova odeljenja interne revizije time što će slediti opštu strategiju planiranja revizija prema planu odgovarajućih rizika. Čak i odluku za obavljanje ad hoc revizija bi bilo bolje doneti vodeći računa o rizicima.

1.10. ULOGA INSTITUTA INTERNIH REVIZORA U PROFESIONALIZACIJI INTERNE REVIZIJE

Mada je interna revizija dugo obavljana ona je priznata kao moderna profesija tek u prošlih 60-ak godina. U 1941. godini osnovan je Institut internih revizora (IIA) u Njujorku kada se 25 internih revizora složilo sa potrebom za organizacijom koja bi im pomogla da razmene zajedničke probleme i interesovanja. Pre tog vremena ovi interni revizori su se sastajali samo neformalno i imali ograničene kontakte sa drugima koji su zauzimali slične pozicije. Oni su otkrili da čak iako su radili u različitim kompanijama i delatnostima imali su puno zajedničkog što je sugerisalo potrebu za formalnijim i stalnijim odnosom. Institut internih revizora služi internim revizorima kao:

- ustanova koja postavlja međunarodne standarde,
- jedina ustanova koja obezbeđuje sertifikate na globalnom nivou,
- glavni istraživač i edukator
- glavni promoter.

Došlo je do nekih promena od tih početnih godina ali IIA je nastavio da služi kao glavno sredstvo za unapređenje profesije. Sedište IIA se preselilo u Altamonte Springs, Florida. IIA se povećao na više od 30.000 članova, predstavljao je entitet koji gradi standarde profesije, i upravlja programom sertifkovanja za interne revizore. IIA takođe organizuje konferencije širom sveta kao i stalne seminare i programe obrazovanja. Uglavnom kroz rad IIA profesija interne revizije je stekla poštovanje i poverenje vlade i privrede kada je u pitanju obezbeđenje internog objektivnog pregleda i ocenjivanje aktivnosti organizacije.

Danas je Institut za interne revizore globalno profesionalno udruženje sa više od **190.000** članova u više od **170** zemalja i teritorija.[11] IIA sprovodi program sertifikacije. Izdao je više od 149.000 sertifikata širom sveta.[12] Institut pruža mogućnost sticanja sertifikata za profesionalna zvanja u internoj reviziji koja mogu da internim revizoroma pomognu da otvore nova vrata u oblasti profesije, da povećaju njihov kredibilitet i poboljšaju reference u njihovoj profesionalnoj biografiji. Sertifikacija interne revizore izdvaja od drugih profesionalaca, aktivira njihov pun potencijal i daje mogućnost za njihov dalji uspešan napredak u profesionalnoj karijeri.

IIA služi kao glavni advokat profesije interne revizije, međunarodni stručnjak za standarde, i glavni istraživač i vaspitač. IIA je preduzeo značajne aktivnosti za postizanje visokog stepena profesionalnosti internih revizora i njihovih odeljenja u organizacijama širom sveta. Institut je usvojio:

1. Izveštaj (*Statement*) o odgovornostima interne revizije.
2. Standarde za profesionalnu praksu interne revizije.
3. Etički kodeks za interne revizore.
4. Program za sertifikovanje revizora.

Svaka od ovih aktivnosti je preduzeta da bi se podstaklo najbolje moguće obavljanje funkcije interne revizije od strane kompetentnih pojedinaca visokog integriteta uz korišćenje dobrih principa.

Izveštaj o odgovornostima interne revizije je menjan nekoliko puta od vremena kada je 1947. godine napravljen prvi nacrt. Međutim, njegova ukupna namena je ostala nepromenjena, a to je da se ustanovi set smernica koje definišu pravilnu ulogu i odgovornosti funkcije interne revizije u organizacijama. Ovaj dokument, predstavlja koncizniji, praktičniji iskaz od koncepcijske diskusije date u prethodnom poglavlju. Ovaj Izveštaj (dokument) služi kao opšta osnova na kojoj se utvrđuju pravilnici za odeljenja interne revizije, i u njemu su formalno opisane njihove uloge i ovlašćenja u organizacijama.

Ovaj Izveštaj obuhvata četiri teme:

1. Prirodu funkcije interne revizije.
2. Cilj i delokrug interne revizije.
3. Odgovornost i ovlašćenje dato funkciji interne revizije.
4. Nezavisnost funkcije.

Smernice koje nudi IIA predstavljaju snažan profesionalni stimulans. Shodno tome IIA je bio prinuđen da koristi razne metode uveravanja i obrazovanja da bi se utvrdilo i održalo stanje sposobnosti (stručnosti) za internu reviziju koje će na adekvatan način služiti zahtevima profesije. Kao rezultat ovih napora mnoge kompanije su formalno usvojile Standarde i Etički kodeks IIA kao politiku kompanije.

Sledeća diskusija ukratko opisuje svaku od četiri aktivnosti koje je preduzeo Institut za unapređenje profesionalizma internih revizora, njihovih odeljenja i pojedinačnih profesionalaca.

11 Izvor: TONE AT THE TOP, IIA, August 2017, p. 2
12 Međunarodni Institut internih revizora, www.globaliia.org

Institut internih revizora poziva interne revizore širom sveta da neprekidno povećavaju svoju profesionalnu stručnost i ohrabruje nosioce interesa da sa entuzijazmom inkorporišu internu reviziju u strukturu upravljanja u njihovoj organizaciji.

Interna revizija je profesija, a odgovornosti koje su ovde opisane predstavljaju samo deo onoga što se zadaje profesionalnim revizorima i što se očekuje od njih. Ovo mnogo govori o vrednosti interne revizije. Vrednost se, međutim, definiše različito za različite poslovne funkcije. Za neke je ušteda u novcu najvažniji cilj, za druge je u fokusu zaštita ugleda. A kada je reč o internoj reviziji, ono što ona predlaže nosiocima interesa u organizaciji može se najbolje opisati kao davanje uveravanja, istinsko razumevanje (uvid) i objektivnost u pomoći upravi i upravljačkim telima da ispune postavljene ciljeve. I to je, bez sumnje, velika vrednost.[13]

IIA radi na promociji zdravog korporativnog upravljanja i etičkih principa i na povećanju svesti o vrednosti interne revizije i priznavanju *Međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije Instituta internih revizora (IIA), u saradnji sa:*

- Međunarodnom federacijom računovođa (IFAC)
- Međunarodnom organizacijom vrhovnih revizorskih institucija (INTOSAI)
- Komitetom za superviziju banaka u Bazelu (BCBS)
- Organizacijom za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD)
- Međunarodnim savetom za integrisano izveštavanje (IIRC)
- Međunarodnim konzorcijumom za finansijsko upravljanje u javnom sektoru (ICGFM)
- Udruženje za reviziju i kontrolu informacionih sistema (ISACA)
- Međunarodni finansijski rukovodioci (FEI)
- Asocijacija sertifikovanih rukovodilaca za proneveru (ACFE)
- Zakonodavcima i organizacijama za rangiranje u celom svetu
- Svetskom bankom
- Globalnom inicijativom za izveštavanje (GRI)

IIA, sa sedištem u Altamonte Springs-u, Florida, je poznat u svetu kao „ profesija interne revizije globalnog glasa, kao telo za postavljanje standarda i resurs za profesionalni razvoj i sertifikovanje."

Misija IIA je da obezbedi dinamično rukovođenje globalnom profesijom interne revizije. Aktivnosti kao podrška ove misije će obuhavatati, ali se neće ograničiti na:

- Zastupanje i unapređivanje vrednosti koju profesionalci interne revizije ostvaruju svojim organizacijama.
- Obezbeđenje mogućnosti temeljnog profesioalnog obrazovanja i razvoja, standarda i drugih smernica profesionalne prakse, kao i programa sertifikacije.
- Istraživanje, širenje i unapređenje znanja iz oblasti interne revizije i njene odgovarajuće uloge u kontroli, upravljanju rizikom i upravljanju, za profesionalce i učesnike.
- Obrazovanje profesionalaca i drugih relevantnih lica iz najboljih praksi interne revizije.
- Udruživanje internih revizora iz svih zemalja kako bi razmenili informacije i iskustva.[14]

13 Za informacije o *Vrednosti interne revizije za nosioce interesa* posetite veb-sajt IIA na www.theiia.org/valueproposition.

14 Ovih pet tačaka treba smatrati misijom Instituta internih revizora.

1.10.1. Rukovodeća struktura IIA

Tim izvršnog rukovodstva sedišta IIA obuhvata predsednika i CEO, izvršnog potpredsednika i CFO, i potpredsednike. Stotine dobrovoljaca, uključujući Bord direktora IIA, takođe obezbeđuju upravljanje IIA.

Bord direktora od 38 članova nadzire poslovanje IIA. Izrvšni odbor Borda obuhvata predsedavajućeg Borda, višeg potpredsedavajućeg, četiri potpredsedavajuća, blagajnika, sekretara, i dva ranija (od nedavno) predsedavajuća Borda. Bord takođe obuhvata Bord Severne Amerike koji ima specifično ovlašćenje i nadzor nad aktivnostima Severne Amerike, izvesne direktore instituta, direktore, i predsednika IIA kao ex-officio direktora.

1.10.2. Profesionalne smernice

Profesionalne smernice obezbeđene od strane IIA su uključene i IPPF (International Professional Practices Framework), odnosno prevedeno na srpski MOPP – Međunarodni okvir profesionalne prakse.[15] Sledi kratak uvod u IPPF. On je detaljno opisan u Poglavlju 2, „IPPF: Zvanične smernice za Profesiju interne revizije."

IPPF obuhvata dve kategorije smernica:

Kategorija 1: Obavezne smernice. Od suštinske je važnosti uskladiti se sa principima navedenim u Obaveznim smernicama. Usaglašenost sa principima utvrđenim u obaveznim smernicama se zahteva i bitna je za profesionalnu praksu interne revizije. Obavezne smernice su razvijene u skladu sa utvrđenim procesom dužne pažnje koji obuhvata period javne izloženosti učesnicima. Tri obavezna elementa IPPF su Definicija interne revizije, Etički kodeks, i Standardi. Obavezne smernice prošle su kroz rigorozan proces usvajanja, koji uključuje i javnu raspravu. Obavezni elementi Novog MOPP-a su: **Osnovni principi**, Standardi, Definicija interne revizije i Etički kodeks.

Kategorija 2: Strogo preporučene smernice. Strogo preporučene smernice su potvrđene od strane IIA preko procesa formalnog odobravanja. One opisuju prakse za efikasnu primenu IIA Definicije interne revizije, Etičkog kodeksa i Standarda. Tri strogo preporučena elementa IPPF su Practice Advisories, Position Papers i Practice Guides. Detaljnije informacije o IPPF i druge smernice koje obezbeđuje IIA se mogu naći na website-u (www.theiia.org.)

Obavezne i strogo preporučene smernice najbolje se vide na slici 1.5.

15 Njegov prevod je urdilo Udružene internih revizora Srbije 2011. godine i stalno ga ažurira. Prvi prevod je uradio Savez računovođa i revizora Srbije, decembra 2006. godine. Svi prevodi materijala IIA za članove Udruženja internih revizora Srbije su besplatni, kao i mnoga dokumenta IIA – www.theiia.ogr . Učlanjenje u UIRS se preporučuje svim studentima – www.uirs.rs i automatski postaju članovi Globalnog instituta internih revizora www.globaliia.org

Slika 1.5. Struktura svih smernica IIA



1.10.2.1. Preporučene smernice

Preporučene smernice podržane su od strane IIA putem formalnog procesa odobravanja. One opisuje prakse za efektivnu primenu Definicije interne revizije, Etičkog kodeksa i *Standarda*, kao i nove Misije interne revizije.

1.10.2.2. Smernice za primenu

Smernice za primenu, kao jedan prošireni i sveobuhvatan skup smernica, koji će postepeno zameniti Praktične savete, pomažu internim reviorima u dostizanju usklađenosti sa *Standardima*.

1.10.2.3. Dopunske smernice

Dopunske smernice obezbeđuju detaljna uputstva za sprovođenje aktivnosti interne revizije. Ovo uključuje tematske oblasti, pitanja specifična za sektor, kao i procese i procedure, alate i tehnike, programe, pristup korak-po-korak, kao i primere za izveštavanje.

Novi MOPP primenjuje se od jula 2015. g. kada je i objavljen. Svi Vodiči za praksu, Globalni tehnološki vodiči za reviziju (GTAG) i Vodiči za procenu IT rizika (GAIT) automatski postaju deo Preporučenih dopunskih smernica.

Po prvi put IIA je doneo **Osnovne principe profesionalne prakse interne revizije:**[16]

- Demonstrira integritet;
- Demonstrira kompetentnost i dužnu profesionalnu pažnju;
- Objektivna je i ne podleže neprimerenim uticajima (nezavisna je);
- Usklađuje se sa strategijama, ciljevima i rizicima organizacije;
- Adekvatno je pozicionirana i ima odgovarajuće resurse;
- Demonstrira kvalitet i kontinuirano unapređenje;
- Efektivno komunicira;
- Obezbeđuje uveravanje zasnovano na riziku;
- Pronicljiva je, proaktivna i usmerena na budućnost;
- Promoviše unapređenje organizacije.[17]

Međunarodni standardi profesionalne prakse interne revizije (Standardi) oduvek su bili „zasnovani na principima", iako ti principi nisu nikada bili jasno utvrđeni.

1.10.3. Istraživački i obrazovni proizvodi i usluge

IIA je poznat na širokom planu kao glavni edukator i globalni lider u profesionalnom razvoju za profesiju interne revizije. Velika raznovrsnost istraživačkih i obrazovnih proizvoda i usluga koje nudi IIA su ukratko opisani dalje u tekstu. Detaljnije informacije se mogu naći na website-u IIA.

IIARF (IIA Research Foundation) je ustanovljen 1976. godine. Njegova misija je „da oblikuje, unapredi i širi znanje iz interne revizije obezbeđivanjem relevantnih istraživačkih i obrazovnih proizvoda i usluga profesiji na globalnom planu." Njegov važan cilj je „da podrži istraživanje i obrazovanje u oblasti interne revizije, i tako unapredi razvoj profesije interne revizije." IIARF je sponzor projekata istraživanja i objavljuje izveštaje o istraživanjima. IIARF Bookstore nudi stotine obrazovnih proizvoda, uključujući knjige i videa, i tako obuhvata teme od interesa za profesionalce interne revizije.

IIA GAIN (Global Audit Information Network) sa Benchmark Services i Flash Surveys omogućava funkcijama interne revizije da razmenjuju informacije i da uče jedni od drugih. Internal Auditor[18], dvomesečni časopis IIA, objavljuje članke koji su od velikog interesa za interne revizore u celom svetu. Mnogobrojna cirkularna pisma sa novostima koje objavljuje IIA takođe obuhvataju teme od posebnog interesa za CAE i razne ekonomske i specijalne grupe interne revizije kao što su finansijske usluge, igre na sreću, i IT revizija.

Mogućnosti profesionalnog razvoja koje nudi IIA obuhvata sastanke, seminare i konferencije kao i obuku iz oblasti tehnologije, knjige i webcasts. Prva IIA konferencija je godišnja Međunarodna konferencija koja privlači hiljade internih revizora iz celog sveta. Druge mogućnosti IIA obuhvataju konferencije sa specifičnim temama kao što Financial Services Conference i Government Auditing Conference, specjalne mogućnosti kao što su General Audit Management Conference koja je namenjena CAE, i regionalne konferencije.

16 IIA, www.theiia.org

17 Principi profesionalne prakse interne revizije se obrađuju na Master studijama na predmetu „Principi interne revizije"

18 Dostupan je i u elektronskom obliku, www.theiia.org

IIA, preko Academic Relations Committee, takođe promoviše i podržava obrazovanje iz interne revizije u svetu. IAEP program (Internal Auditing Education Partnership) je planiran da podrži univerzitete koji imaju formalnu obavezu da ponude obrazovanje iz interne revizije. Nivo podrške koju pruža IIA određenoj specijalnoj školi je direktno povezana sa nivoom razvoja programa interne revizije u toj školi.

Tabela 1.1. Pregled odabranih značajnih događaja IIA

1941	Ustanovljen IIA. Ukupno članstvo IIA je 25.
1947	Objavljen Dokumenat (Statement) odgovornosti internih revizora.
1948	Prva odeljenja izvan Severne Amerike su formirana u Londonu i Manili.
1953	„Napredak kroz zajedništvo" je usvojen kao zvanični moto IIA.
1957	Dokumenat o odgovornostima internih revizora je revidiran da bi uključio više odgovornosti za operativne oblasti.
1968	Usvojen je Etički kodeks IIA.
1973	Imenovan je prvi Bord regenta (Board of Regents). Ustanovljen je program CIA (Certified Internal Auditor).
1976	Osnovana je FARE (Foundation of Auditability, Research and Education); ime je kasnije promenjeno u IIA Research Foundation.
1978	Odobreni su standardi za profesionalnu prasku interne revizije.
1979	Odobren je Principijelan dogovor nacionalnog instituta (National Institute Agreement); ustanovljeno je pet nacionalnih instituta.
1980	Ukupno članstvo IIA je 21.549.
1984	Objavljen je Priručnik o pregledu uveravanja o kvalitetu (Quality Assurance Review Manual). Ustanovljena je pilot (eksperimentalna) škola na Louisiana State University. Objavljen je prvi Dokument o standardima interne revizije (Statement on Internal Auditing Standards – SIAS).
1986	Počinje ciljani školski program.
1988	Ustanovljen je IIA Nacionalni institut u Narodnoj republici Kini.
1989	Ujedinjene nacije odobravaju konsultativni status IIA.
1990	IIA bira A.J Hans Spoel-a kao prvog Predsedavajućeg izvan Severne Amerike.
1995	IIA postaje zvaničan član ANSI (American National Standards Institute) i jedini predstavnik SAD-a u ISO (International Standards Organization).
1996	Accounting Today imenuje Predsednika IIA William G. Bishop III, CIA kao jednog od „vrhunskih 100 najuticajnijih ljudi u oblasti računovodstva." IIA počinje da naglo unapređuje CIA program u Evropi, Aziji, Srednjem Istoku i Južnoj Africi.
1998	Prvi nepristrasni (all-objective) CIA ispit je ponuđen sa rekordnih 5.165 kandidata.
1999	Uvedena je nova definicija interne revizije. Proslavljena je 25. godišnjica imenovanja CIA.
2000	Uvedeni su novi Standardi. Ukupno članstvo IIA 58.985.
2002	Standardi postaju obavezne smernice za sve članove IIA i CIA.
2003	Objavljen novi IIA Okvir za profesionalne prakse.

2006	Članstvo IIA prelazi 120.000.
2007	Da bi nastavile da koriste Dokumenat „donesen u skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije," funkcije internE revizije koje su postojale 1. januara 2002. godine, moraju da obave eksterno ocenjivanje kvaliteta do 1. januara, 2007.godine.
2008	Uvedeno je kompjutersko testiranje za sve profesionalne ispite kojima rukovodi IIA.
2009	Objavljen je Okvir međunarodnih profesionalnih praksi u kojem su utvrđene obavezne smernice (Definicija interne revizije, Etički kodeks i Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije) i strogo preporučene smernice (Practice Advisories, Position Papers i Practice Guides).
2010	IIA razvija prisustvo u društvenim medijima (Twitter, Facebook i Linkedin). Pored toga otvoren je IIA Audit Executive Center, pristupačan centar informacija, resursa i usluga koji omogućava CAE da budu uspešniji.
2011	IIA uvodi svoj sopstveni kanal za društvene medije, novi video-sharing web-site-www auditchannel tv. Audit Channel omogućava profesionalcima interne revizije da prate, postavljaju, i komentarišu o temama koje su od najvećeg interesa za profesuju. Sada se na sajtu nalaze videa na engleskom, španskom, francuskom, japanskom i kineskom.

IIA je 2009. godine doneo Okvir profesionalne prakse. Da bi interni revizori mogli da prate okruženje koje se stalno menja, novi Međunarodni okvir profesionalne prakse mora da se razvija kako bi bio podrška profesiji i kako bi išao u susret izazovima, razvijajući oblast obuhvaćenih rizika, promene u očekivanjima interesnih strana i pravne i regulatorne zahteve za poboljšanjem korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i internim kontrolama. U poslednjem ažuriranju 2015. godine ključna unapređenja novog MOPP-a obuhvataju:

- Ustanovljenje Misije interne revizije
- Ustanovljenje Osnovnih principa profesionalne prakse interne revizije
- Preimenovanje Praktičnih saveta u Smernice za primenu[19]

Glavni interes Instituta internih revizora (IIA) je da promoviše aktivnosti interne revizije, koje obezbeđuju maksimalnu ukupnu efektivnost pri pružanju pomoći u dostizanju strateških ciljeva organizacije. Institut internih revizora (IIA) veruje da se interna revizija najbolje bavi strateškim ciljevima rukovodstva onda kada internu reviziju obavljaju kompetentni profesionalci u skladu s *Međunarodinim standardima za profesionalnu praksu interne revizije* (*Standardima*), koje je doneo Institut internih revizora (IIA).

1.10.4. Evropska konfederacija instituta za internu reviziju

ECIIA je Evropska konfederacija instituta za internu reviziju. Organizovana je po belgijskim zakonima i njeni članovi su nacionalni instituti internih revizora. ECIIA ima 34 člana i reprezentuje 40.000 internih revizora.[20]

19 Dodatne alatke i smernice naći ćete na: www.globaliia.org

20 Kontakt: Evropska konfederacija instituta za internu reviziju (ECIIA), Brussels, Belgium, Email: office@eciia.eu, www.eciia.eu

Njena misija je da bude konsolidovani glas profesije interne revizije u Evropi prilikom saradnje sa Evropskom unijom, njenim Parlamentom i Komisijom i bilo kojom odgovarajućom institucijom od uticaja i da predstavi i razvije profesiju interne revizije i dobro korporativno upravljanje u Evropi.

1.11. UDRUŽENJE INTERNIH REVIZORA SRBIJE

Udruženje internih revizora Srbije (UIRS – www.uirs.rs), osnovano je na osnivačkoj Skupštini održanoj 05. juna 2008. godine u Beogradu, ima Statut i druga akta neophodna za efikasano funkcionisanje, predsednika i izabrane organe. Registrovano je pri Agenciji za privredne registre. Članovi ovog Udruženja su istovremno i članovi Instituta internih revizora (IIA, www.theiia.org).

UIRS je član IIA Global (The Institute of Internal Auditors-Global) od osnivanja, a od decembra 2010. godine je 341. punopravni član od ove globalne organizacije priznat kao Institut internih revizora Srbije (IIA Serbia). Od oktobra 2011. godine Udruženje je član Evropske konfederacije instituta internih revizora (ECIIA).

Udruženje internh revizora svake godine organizuje seminare i konferencije, kurseve, izdaje časopis IrmagazIN, kao i drugu literaturu. Ono poseduje i svoju biblioteku sa brojnom literaturom. UIRS je najveći edukator za internu reviziju u Srbiji. Do sada je preveo više dokumenata izdanja Instituta internih revizora, koji su vrlo korisni za interne revizore.

UIRS ima svoju organizaicju, organe, statut. Organizacija i način rada u UIRS je na svetskom nivou. Udruženje ima i svoje komisije i sekcije. Članovi predano rade, iako je to volonterski posao. Udruženje objedinjuje reviziju u korporativnom sektoru, javnom sektoru i privantom sektoru.

Vizija

Promoter najbolje prakse i merodavna domaća organizacija za pitanja profesije i profesionalnog okvira interne revizije.

Misija

Promovisanje interne revizije u Srbiji, podrška profesionalnom razvoju svojih članova i jačanju njihovog uticaja u korporativnom okruženju.

Preporučuje se da studnti postanu član Udruženja internih revizora Srbije jer to je investicija u njihovu profesiju i karijeru. U nastvku dajemo pregled veb stranice „Zašto postati član?“, koja se nalazi na linku http://uirs.rs/clanstvo/zasto-postati-clan/

1.11.1. Kako postati član UIRS-a

Udruženje internih revizora Srbije (UIRS) osnovano je 2008. godine sa ciljem promovisanja interne revizije u Srbiji i pružanja podrške profesionalnom razvoju svojih članova.

UIRS je punopravni član IIA Global (The Institute of Internal Auditors-Global), priznat od ove organizacije kao Institut internih revizora Srbije (IIA Serbia).

IIA je globalni glas profesije interne revizije, glavni zastupnik, priznati autoritet, priznati lider i edukator. Danas je IIA, sa mrežom od preko 180.000 članova u 190 zemalja, najveća globalna organizacija koja zastupa i podržava interne revizore. Svaki član UIRS istovremeno je i član IIA Global.

UIRS je **vodeća** organizacija internih revizora u Srbiji, koja ima preko 320 članova.[21] Ako ste uključeni u dinamičnu profesiju interne revizije, članstvo u UIRS će vam pomoći **da napredujete i budete ispred ostalih**. Naše usluge namenjene članovima i razna uputstva omogućiće Vam da budete u toku i pomoći Vam da unapredite svoje znanje i veštine.

Pridružite nam se pa ćete i Vi imati koristi od informacija (mogućnost uvida u sve što je trenutno aktuelno). Članstvo Vam omogućava **komunikaciju** sa kolegama iz struke u zemlji i inostranstvu, pristup obukama, seminarima i drugim organizovanim stručnim događajima.

Ako ste novi u oblasti interne revizije ili ste samo novi član UIRS, **srdačno Vas pozdravljamo i želimo Vam dobrodošlicu** u zajednicu profesionalaca iz oblasti interne revizije. Rad u oblasti interne revizije uzbudljiv je i koristan, ali isto tako i izazovan.

Mi smo ovde sa informacijama, smernicama i podrškom ako vam zatreba. Pokažite posvećenost svojoj karijeri i **pokažite svoj profseionalizam**, tako što ćete biti deo najznačajnije, vodeće organizacije za internu reviziju u svetu.

1.11.2. Benefiti od članstva na lokalnom i globalnom nivou

Učlanjenjem u UIRS napravićete razliku u vašoj organizaciji i bićete prepoznati kao aktivan i proaktivan stručnjak za internu reviziju, spreman da uradi sve što treba, ne čekajući da bude profesionalno prevaziđen.

Najvažnije informacije u vezi profesije interne revizije možete naći na srpskom jeziku na lokalnom sajtu www.uirs.rs i globalnom sajtu www.globaliia.org na engleskom jeziku.

Svaki član UIRS ima korisničke naloge za pristup zatvorenom delu navedenih veb sajtova, koji je namenjen samo člnovima. Korisnički nalozi za domaći veb sajt se razlikuju od naloga za globalni sajt.[22]

Za domaći, UIRS, veb sajt korisničko ime i lozinku (pasvord) definiše svaki član prilikom popunjavanja elektronske pristupne prijave za članstvo.

Globalni institut (IIA Global) svakom članu dodeljuje ID broj i lozinku. Svaki novi član UIRS, informaciju o svom ID broju i lozinki (pasvord) dobija od UIRS administratora, putem elektronske pošte.

---

21 Članovi Udruženja su lica koja rade kao interni revizori, interni IT revizori, eksterni revizori, računovođe i druga lica koja se bave aktivnostima povezanim sa poslovima interne revizije, kao što su: interne kontrole, usklađenost, procena rizika, ocenjivanje kvaliteta, konsultantske aktivnosti iz oblasti interne revizije i aktivnosti povezane sa poslovima interne revizije, nastavnici na visokim školama i fakultetima koji predaju internu reviziju ili srodne predmete, studenti studijskih programa na visokim školama i fakultetima koji sadrže predmet interne revizije ili srodne predmete.

22 Opšta pravila pogledati na stranici: http://uirs.rs/wp-content/uploads/2016/12/OPSTA-PRAVILA-I-USLOVI-UIRS-2017.pdf

Novi član UIRS, odmah po uplati članarine, istog ili narednog dana, postataje član i globalnog Instituta (IIA Global).

Članstvo u UIRS omogućava vam **privilegovan pristup** vodičima, resursima i drugim specijalnim uslugama. Da bi ste pristupili ovim resursima morate da se prijavite (login). Nemojte da zaboravite, da možete da ažurirate svoje podatke i komunikacione detalje.

Evo kratkog pregleda kako da na najbolji način iskoristite vaše članstvo i UIRS i IIA Global.[23]

Pokažite svoju profesionalnu obavezu i prvo pročitajte Statut UIRS, Etički kodeks internih revizora i Međunarodne standarde. Kao član IIA, sada ste deo globalne mreže profesionalaca koji se obavezuju da će se pridržavati IIA Etičkog kodeksa i koji će raditi u skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije (standardi).

- Imate pristup profesionalnim smernicama gde ćete naći sve što vam je bitno za razumevanje profesije interne revizije, a što će vam istovremeno pomoći u obavljanju posla.
- Pročitajte „IIA sertifikati" i opredelite za za sticanje kvalifikacija sa ciljem unapređenja svoje karijere (CIA®, CGAP®, CFSA®, CCSA®, CRMA®….) Članovi ostvaruju značajne popuste u cenama ispita, kao i prilikom prijavljivanja ostvarenih poena kontinuirane profesionalne edukacije (CPE).
- Možete „on line" preuzeti naš „BILTEN" (sada IR magazIN) i pročitati najnovije informacije, o događajima u okruženju, prevode članaka iz prestižnog magazina „Internal Auditor", informacije iz oblasti struke (šta se menja, šta je novo) i još mnogo toga.
- Po posebnim cenama (14,10 USD godišnje-u dinarskoj protivrednosti) samo za članove, možete naručiti „on line" prestižni magazin Internal Auditor koji izdaje IIA Global na engleskom jeziku.
- Imate stalnu tehničku podršku za pristup našem sajtu uirs.rs, kao i sajtu www.globaliia.org
- IIA Global veb sajt globaliia.org održava vas u vezi sa vestima iz celog sveta u vezi profesije interne revizije i povezuje sa blogovima, globalnim konferencijama/kalendar događaja, novostima/publikacijama, kao i video sajtom AuditChannel.tv
- Kao član ostvarujete popuste na sve događaje koje organizuje UIRS, a imate pravo besplatnog prisustva događajima koji se organizuju samo za članove.
- Ako prisustvujete događajima koje organizuje UIRS možete ostvariti i određeni broj poena kontinuirane profesionalne edukacije (CPE).
- Ako se pridružite našoj mreži od 320 članova u Srbiji, vi istovremeno postajete deo međunarodne mreže profesionalaca iz oblasti intrerne revizije širom sveta, koja broji preko 180 000 internih revizora.
- Preko društvenih mreža (facebook, linked in i dr.), možete se povezati sa kolegama širom sveta.
- Možete se pridružiti radu naših sekcija, komisija i drugih podgrupa koje se formiraju za razne aktivnosti i aktuelnosti i na taj način unaprediti svoja znanja.
- Možete napisati članak za naš informativni časopis (IR magazIN) koji izlazi kvartalno. Takođe imate mogućnost i da ponešto prevedete sa engleskog jezika i tako kroz praksu unapredite svoje znanje stranog jezika i istovremeno saznate nešto novo iz oblasti interne revizije.

23 Preuzeto sa: uirs.rs

- Budite učesnik ili predavač na našoj godišnjoj konferenciji, iskoristite priliku da se upoznate i povežete sa kolegama iz struke iz naše zemlje i zemalja u okruženju i istovremeno afirmišete i sebe lično.
- Ako se odlučite da kupite naša štampana izdanja profesionalnih smernica, kao član imate pravo na popust u ceni.
- Imate pravo na besplatno korišćenje knjiga iz naše biblioteke.

Načini učlanjenja

Članstvo u Udruženju je dobrovoljno. Članstvo se stiče podnošenjem zahteva popunjavanjem „on line" prijave za članstvo, koju možete naći na sajtu UIRS i plaćanjem godišnje članarine.

Možete se učlaniti kao:

- Pojedinačni član
- Grupno članstvo za interne revizore iz iste organizacije, sa popustom
- **Član student sa posebnim popustom za studente.**[24]

1.12. VRSTE REVIZIJA

Različite organizacije mogu da klasifkuju tipive revizije na različite načine i sa različitim naglaskom. Za banku sledeće može da bude pravilna klasifikacija:

1.12.1. Finansijska revizija

Finansijska revizija ili **revizija finansijskog izveštvanja** posmatra prošlost da bi se utvrdilo da li su finansijske informacije pravilno evidentirane i adekvatno potkrepljene. Ona takođe ocenjuje da li su finansijski izveštaji o ranijim rezultatima pošteni, tačni i pouzdani.

Najčešći oblik rada interne revizije u ovoj oblasti se odnosi na testiranje interne kontrole finansijskog izveštavanja (ICFR – Internal Control over Financial Reporting). Interni revizori sastavljaju plan testiranja za ICFR u velikom obimu na sličan način kao što to rade eksterni revizori:

1. Ocenjivanjem i određivanjem prioriteta rizika za ciljeve finansijskog izveštavanja
2. Upoznavanjem sa tim na koji način sistemi interne kontrole tretiraju ove rizike, i utvrđivanjem ključnih kontrola
3. Utvrđivanjem koje informacije su potrebne za donošenje zaključka o efikasnosti tih kontrola
4. Planiranjem i obavljanjem odgovarajućih testova

Menadžment ili odbor za reviziju takođe može da zahteva **periodične finansijske revizije**, kao što je interna revizija finansijskih izveštaja na kraju meseca ili tromesečja. U takvim slučajevima interni revizori obavljaju svoja ispitivanja i izražavaju mišljenje o tim izveštajima. Ovi izveštaji se koriste u okviru entiteta i ne dostavljaju se eksternim korisnicima koji zahtevaju nezavisnu reviziju finansijskih izveštaja. Ove periodične interne revizije

24 Pogledati veb stranicu: http://uirs.rs/biblioteka/brosure-za-studente/

mogu da unaprede pouzdanost informacija koje se koriste za donošenje odluka. Pomoću njih se takođe mogu utvrditi problemi u finansijskom izveštavanju pre nego što oni mogu biti od materijalnog uticaja na eksterne finansijske izveštaje, i na taj način se unapređuje kvalitet finansijskog izveštavanja i efikasnost eksterne revizije.

Pošto izveštavanje korišćenjem ekstenzivnog (opširnog, širokog) poslovnog jezika za izveštavanje (Extensible Business Reporting Language (XBRL) postaje sveprisutno, od mnogih funkcija interne revizije se može tražiti da verifikuju odgovarajuće digitalne oznake stavki finansijskih izveštaja. Interna revizija takođe može da obavlja pregled upravljačkih kontrola zaštite sredstava. Najzad, kao rezultat njihove finansijske revizije odbor za reviziju ili menadžment mogu da zahtevaju da funkcija interne revizije obavlja specijalne zadatke, kao što je unapređenje interne kontrole u odgovarajućoj oblasti ili primena programa za sprečavanje prevara.

Vredno je pomenuti da stalno povećanje javne raspoloživosti elektronskih informacija vodi ka povećanju armije "revizora" u spoljnom svetu. Ovi pojedinci od kojih su mnogi obučeni (obrazovani, školovani) računovođe ili revizori, imaju vremena, sposobnosti, i elektronske alate (sredstva) da analiziraju raspoložive informacije i utvrde potencijalne probleme. Na primer, skandal antidatiranja akcijskih opcija u 2005. godini je otkrio Erik Lie, vanredni profesor za finansije na University of Iowa. Lie je analizirao izveštaje propisane zakonom i dokumentaciju insajderskih transakcija dostavljenih SEC-u od strane više od 2,000 velikih kompanija i otkrio je model na koji su akcije blago padale upravo pre nego što je dato pravo mogućnosti kupovine, i rasle su kratko vreme posle datuma odobrenja. Analiza Profesora Lie-a ne bi bila izvodljiva da nije bilo raspoloživih elektronskih podataka o tako velikom broju javnih kompanija. Takva raspoloživost podataka će samo rasti u budućnosti. Odbori za reviziju treba da imaju u vidu ovaj trend i da se trude da obezbede da odeljenja interne revizije u njihovim organizacijama budu opremljena potrebnim analitičkim alatima (sredstvima).

Finansijske revizije ocenjuju finansijske izveštaje institucije, konkretne izveštaje ili grupu izveštaja u okviru tih finansijskih izveštaja. Svrha ove revizije je da se utvrdi da li finansijski izveštaji verno predstvljaju finansijsko stanje, rezultate poslovanja i tokove novca na određeni datum ili za period koji se završava na taj datum. Nezavisne javne računovođe ovaj tip revizije obavljaju prvenstveno da bi dali mišljenje o tome da li su finansijski izveštaji verno predstavljeni i u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima. Interni revizor može da pomaže spoljnim revizorima tokom revizije godišnjih finansijskih izveštaja, kao i da sam tokom godine obavi određenu finansijsku reviziju.

Finansijska revizija obezbeđuje da rizici uključeni u finansijske transakcije ili druge procedure imaju adekvatne kontrole i da te kontrole funkcionišu. Kod ispitivanja adekvatnosti kontrola, revizor treba da sprovodi *sistemsku reviziju*. Kod testiranja samih kontrola revizor sprovodi *reviziju usaglašenosti*. Ako revizor treba da verifikuje prisutnost fizičkih finansijskih sredstava, on onda obavlja *reviziju nadzora*.

1.12.2. Revizija poslovanja

Revizije poslovanja generalno uključuju procedure koje se odnose na integritet klijenata, regulatorne izveštaje, informacione sisteme uprave i druge aspekte poslovanja kao deo ocene konkretnog odeljenja, sektora ili dela organizacije/banke/kompanije. Ovaj tip

revizije uključuje ocenu politika, procedura i kontrola poslovanja da bi se utvrdilo da li su upravljanje rizikom, interne kontrole i interni procesi adekvatni i efikasni. Pošto se organizacija kod testiranja transakcija, čuvanja evidencije i komunikacija u značajnoj meri oslanja na informacionu tehnologiju, revizija informacione tehnologije (potpunije opisana u daljem tekstu) je značajna komponenta revizije poslovanja. Revizije poslovanja mogu takođe da uključe ocenu usaglašenosti odeljenja sa politikama i procedurama organizacije.

Revizija poslovanja ili operativna revizija se fokusira na ovde i sada, sa jasnim pogledom na mogućnosti u budućnosti. Ona je potpuno usklađena sa misijom, vizijom i ciljevima kompanije. Ona takođe ocenjuje efektivnost (proveravajući da li su urađene prave stvari), efiksanost (proveravajući da li su stvari urađene na pravi način), i ekonomičnost (obezbeđujući isplativost) poslovanja. To uključuje oblasti kao što su kvalitet priozvoda, usluge klijentima, maksimizacija prihoda, minimiziranje troškova, sprečavanje prevare, zaštita imovine i planiranje budućnosti. Sa pogledom ka horizontu, ona se koncentriše na ono šta funkcioniše, a šta ne, kao i na mnogobrojne prilike za poboljšanje sutra i nakon sutra.

Operativne revizije obično obavlja osoblje interne revizije. Primarni cilj ovih revizija je da se oceni i unapredi efektivnost i efikasnost izvesnih funkcija. Na primer, interni revizori mogu da obavljaju pregled operativne efikasnosti procesa (efikasnost funkcionisanja procesa) u okviru odeljenja. Takav pregled u suštini predstavlja uslugu menadžmentu pošto revizori obično daju preporuke za operativna unapređenja.

Kada su u pitanju operativne revizije od internih revizora se često traži da ocene rad pojedinačnih menadžera. Oni takođe mogu dobiti zadatak da unapređuju procese ili primenjuju mere za sprečavanje prevara u organizaciji. Zbog toga funkcija interne revizije predstavlja značajan resurs pošto takva grupa može opsluživati menadžment, odbor za reviziju i celokupan Bord na nivou organizacije.

Proces planiranja za operativnu reviziju je sličan planu za reviziju finansijskog izveštavanja. On obuhvata ocenjivanje rizika operativnih ciljeva, upoznavanje sa tim kako se kontrolama organizacije upravljaju ili ublažavaju ti rizici, i ocenjivanje efikasnosti tih kontrola. Mnoge operativne revizije počinju sa teorijom ili ukazivanjem da nešto možda nije u redu. Dobar sistem interne kontrole, sa pristupom pouzdanim analitičkim informacijama, može da pomogne da se utvrde rizici u ovoj oblasti i da se interna revizija fokusira na potencijalni problem. Suštinske analitičke procedure mogu predstavljatu dobre alate u ovom pogledu.

1.12.3. Revizije usaglašenosti sa zakonima i propisima

Revizije usaglašenosti sa zakonima i propisima. Suprotno od operativnih revizija revizije usaglašenosti sa zakonima i propisma su orijentisane prema internom poštovanju upravljačkih politika, i usaglašenosti entiteta sa regulatornim zahtevima, ukoliko su primenjivi. Perodičnim revizijama usaglašenosti sa propisima i zakonima se može zaštititi organizacija od ozbiljnih posledica namernih ili nenamernih prekršaja politike ili zakona.

Plan revizije usaglašenosti sa zakonima i propisima može imati strukturu na istoj osnovi kao planovi revizija finansijskog izveštavanja i operativnih revizija. Međutim, revizije usaglašenosti sa zakonima i propisima često uključuju pravna pitanja. U skladu sa tim, delokrug revizije usaglašnosti sa zakonima i propisima treba da se prodiskutuje sa pravnim savetnikom. U nekim slučajevima može biti potrebno da rad usmerava pravni savetnik i da se dokumentuje u skladu sa njegovim zahtevima da bi se sačuvala pravna privilegija.

Revizija usaglašenosti posmatra prošlost, ali i ispituje sadašnjost, postavljajući pitanja kao što su:

- Da li se pridržavamo zakona i propisa?
- Da li se trenutno pridržavamo zakona i propisa?
- Šta su korporativni standardi naše organizacije u pogledu poslovnog ponašanja?
- Da li svo naše osoblje i menadžment dosledno poštuju interne politike i procedure?

Revizija usaglašenosti kod banaka je posebno bitna, tako da su nacionalne banke obavezale poslovne banke da pored funkicje interne revizije imaju i **funkciju komplajensa**. Revizija usaglašenosti sa propisima utvrđuje da li je poslovanje banke usaglašeno sa važećim zakonima i propisima. Tipičan primer ove vrste revizije je revizija usaglašenosti sa propisima koji se odnose na klijente, ali revizija usaglašenosti može takođe da obuhvati i komercijalne zakone i propise, kao što je postupanje sa insajedrima i pridruženim licima. Revizije usaglašenosti sa propisima koji se odnose na klijente, kao deo sistema banke za upravljanje usaglašenošću, omogućava upravnom odboru i višoj upravi da prate efektivnost programa usaglašenosti banke. Formalnost i struktura revizije usaglašenosti zavisi od veličine banke, prirode njenih aktivnosti i profila banke, uključujući i profil rizika usaglašenosti. U nekim velikim bankama, na primer, revizija usaglašenosti se obavlja ili sistemski ili po principu posao po posao u zavisnosti od toga šta više odgovara strukturi banke. Ovu funkciju može da prati odeljenje interne revizije banke, ili može da bude direktna odgovornost odeljenja banke za praćenje usaglašenosti sa propisima.

Ova revizija testira usaglašenost sa svim važećim zakonima i propisima o zaštiti privatnosti klijenata, zabrani pranja novca, kao i da li se osoblje pridržava utvrđenih politika i procedura. Revizija treba da se bavi svim proizvodima i uslugama banke, svim aspektima poslovanja i svim odeljenjima (kao što je povereničko i privatno bankarstvo), veb-sajtom banke, elektronskim bankarstvom i filijalama. Tu reviziju treba da obavlja neko ko je kvalifikovan da da ocenu regulatorne usaglašenost. Revizija treba na odgovarajući način da se bavi rizikom usaglašenosti, predviđajući češće i intenzivnije analize oblasti sa visokim i umerenim rizikom.

1.12.4. Revizija informacione tehnologije

Revizija informacione tehnologije ocenjuje kontrole, tačnost i integritet elektronske obarade podataka institucije i kompjutera. Narodna banka Srbije propisala je posebno uputstvo za IT revizije banaka. Banke obavezno imaju zaposlenog jednog IT revizora. Ista praksa je i kod drugih nacionalnih banaka. Od nacionalnih banaka i lica koja im pružaju usluge se očekuje da obave nazavisne procene izloženosti riziku i internih kontrola povezanih sa pribavljanjem, implementacijom i korišćenjem informacione tehnologije. Interni revizor banke, spoljni revizor, interni revizor davaoca usluga, treća strana ili bilo koja kombinacija pomenutih lica, mogu da obave ove analize. Revizija IT često uključuje i planirane revizije funkcija IT i integrisane analize funkcije IT kao deo drugih revizija poslovanja.

Revizija IT treba da se bavi rizicima svojstvenim sistemima IT i primenama u celoj instituciji/ogranizaciji. Revizija IT treba da obuhvati, ako je primenjivo, oblasti kao što su:

- Podrška i dostava korisničkom centru i centru podataka;
- Lokalnu i širu mrežu;
- Telekomunikacije;
- Informacionu bezbednost;
- Elektronsku razmenu podataka;
- Razvoj i kupovinu;
- Planiranje nastavka poslovanja i rezervi;
- Integritet podataka;
- Poverljivost i čuvanje informacija o klijentima i
- Upravljanje tehnologijom.

Revizija IT može takođe da uključi ocenu kompjuterskih sistema i sistema klijenta/servera, izveštaje krajnjeg korisnika, elektronski transfer sredstava i aktivnosti provajdera usluga. Utvrđuje se da li su politike i procedure odgovarajuće projektovane kako bi se ostvarili ciljevi u pogledu kontrole, da li su bile na snazi na određeni datum i da li su funkcionisale toliko dobro da su obezbedilo objektivno ostvarenje ciljeva kontrole. Primenjuje se COBIT okvir.[25]

Obim ove revizije obično potvrđuje tačnost i integritet automatizovanih informacija za vreme revizija po odeljenjima. Ona obuhvata aktivnosti kao što su testiranje transakcije, usaglašavanje unosa za izlazom i usaglašavanje evidencije zavisnih firmi sa prekontrolisanim saldima glavne knjige. Ove procedure validacije, koje su jedan od kritičnih aspekata revizije poslovanja, mogu se obaviti ili „oko kompjutera" korišćenjem izvorne dokumentacije i automatizovanih izveštaja ili „preko kompjutera" korišćenjem softvera nezavisne revizije da bi se nezavisno testiralo okruženje obrade produkcije.

Ova revizija obezbeđuje pravilnu kontrolu kompjutera banke ili neke kompanije. Na primer, da li je fizička kontrola mesta na kojem je lociran kompjuter adekvatna? Da li se podaci redovno kopiraju i drže van kompjutera? Da li se šifre redovno menjaju? Kada ovo radi, revizor obavlja *reviziju poslovanja*. Same kompjuterske aplikacije i kontrole nad njima su obično odgovornost finansijskih revizora jer aplikacije predstavljaju deo procesa poslovanja. Takođe je važno da revizori budu upoznati sa svakim novim kompjuterskim sistemom u fazi dizajniranja, kako bi se obezbedilo ugrađivanje pravilnih kontrola u njih. To je *razvojna revizija*.

1.12.5. Revizija upravljačkog informacionog sistema

Revizija informacionih sistema poslovodstva (management information system – MIS) je važna jer može uključiti preispitivanje MIS-a kao deo poslovnih revizija ili se revizija tih sistema može posebno izvršiti. Na MIS-u se ne može raditi ako neko nije stručan. Revizija MIS-a može slediti dve glavne putanje. Možemo preispitati informacione sisteme kao koncept u smislu sagledavanja načina koji se primenjuje za poboljšanje celokupne efikasnosti poslova. Procena MIS-a mora da se poveže s poslovnim ciljevima. Prednost

25 Više videti: www.isaca.org

je ta što možemo koncentrisati stručnost na posebnu aplikaciju koja će se skoro svakako kompjuterizovati. Ili je moguće ubaciti procenu MIS-a u sve revizije tako da to postane osnovna karakteristika opšteg rada revizije. To ne samo da izgrađuje svest o važnosti MIS-a od strane opštih revizora kada se te informacije gledaju zajedno sa širim elementima revizije. Štaviše, informacioni sistemi ne mogu da se u potpunosti zanemare u okriru rada revizije.

1.12.6. Fiducijarna revizija

Fiducijarna revizija je karakteristična za Sjedinjene američke države.[26] Zahtevi u pogledu **fiducijarne revizije** za fiducijarne aktivnosti nacionalne banke su navedeni u 12 CFR 9[27], Fiducijarne aktivnosti nacionalnih banaka. Propisi generalno zahtevaju da nacionalne banke sa fiducijarnim ovlašćenjima obave odgovarajuću reviziju svih značajnih fiducijarnih aktivnosti tokom svake kalendarske godine. U zapisniku sa sastanka upravnog odbora moraju biti navedeni svi rezultati revizije, uključujući značajne aktivnosti koje je banka preduzela kao rezultat fiducijarne revizije.

OCC i 12 CFR 9 ne definišu „odgovarajuću reviziju" niti utvrđuju minimalne standarde za fiducijarnu reviziju. Obim fiducijarne revizije i pokrivenost njome je obaveza upravnog odbora. Odbor treba da zasniva odluke u vezi sa ovom revizijom na pravilnim procenama rizika u fiducijarnom poslovanju i na sistemima interne kontrole.

Umesto obavljanja internih revizija, 12 CFR 9.9(b) dozvoljava nacionalnim bankama da usvoje sistem stalnih revizija. U sistemu stalnih revizija interni ili spoljni revizori odvojeno ocenjuju svaku značajnu fiducijarnu aktivnost (aktivnost po aktivnost). Intervali u reviziji treba da odgovaraju prirodi i riziku fiducijarnih aktivnosti. Na taj način, na određenim fiducijarnim aktivnostima revizija se može obavljati u intervalima dužim ili kraćim od jedne godine, u skladu sa potrebama. Najmanje jednom tokom svake kalendarske godine u zapisniku sa sastanka upravnog odbora moraju biti navedeni rezultati svake odvojene revizije obavljene nakon poslednjeg revizorskog izveštaja, uključujući značajne aktivnosti preduzete kao rezultat tih revizija.

Uz ispunjavanje gore opisanih revizorskih standarda, revizor možda treba i da obavi reviziju, ili da učestvuje u reviziji i sastavi izveštaj o njoj koji se odnosi na konkretne fiducijarne aktivnosti. Revizori se takođe mogu osloniti na reviziju ili usluge koje su za predmetnu banku obavile spoljne organizacije.

Bez obzira na vrstu revizije (finansijskog izveštavanja,operativna ili revizija usaglašenosti sa zakonima i propisima), kako kompanije napreduju i postaju kompleksnije interni revizori moraju da povećavaju svoje kapacitete da bi utvrdili i rešavali potencijalne probleme pravovremeno. Dobri analitički alati, metodologije za ocenjivanje rizika, obuka, i planiranje će postajati sve važniji za funkciju interne revizije. Odbori za reviziju treba da potvrde (prepoznaju) ogromnu vrednost koju efikasna funkcija intrene revizije može da donese organizaciji i njihovim odgovornostima za nadzor.

26 Ova revizija se posebno odnosi na studente sa studijskog programa Finansije i bankarstvo.

27 12 CFR 9 - FIDUCIARY ACTIVITIES OF NATIONAL BANKS, više pogledati: **https://www.law.cornell.edu/cfr/text/12/part-9**, kao i tačku *9.9 Audit of fiduciary activities* **https://www.law.cornell.edu/cfr/text/12/9.9**

1.12.7. Revizija istraga prevara

Danas skora svaka banka u organizacionoj jedinici interne revizije ima jednog internog revizora za revizije i istrage prevara. Od uvek pa i danas u svim bankama, kompanijama i drugim organizacijama se dešavaju prevare. Te prevare neko mora da istraži. Ko će istraživati prevare zavisiće od veličine, vrste, kopleksnosti kompanije, kao i vrste prevare, a i od toga ko zahteva istragu prevare. Uglavnom danas svi revizori rade istrge prevara, a mnoge banke imaju po jednog istraživanja prevara. U velikim kompanijama prevarama mogu da se bave posebna obučena i specijalizovana lica. Prevarama se bave i interni i eksterni revizori. ISA standard 240 je vrlo temeljan za eksterne revizore.

Organizacije istražuju moguću prevaru kada postoji zabrinutost ili sumnja na malverzacije u okviru organizacije. Sumnje mogu proisteći iz procesa formalnih žalbi, procesa neformalnih žalbi kao što su savjeti, ili revizije, uključujući revizije projektovane za ispitivanje prevara. **Istraga prevare** nije isto što i revizija prevare, zato što je revizija projektovana da proaktivno otkrije pokazatelje prevare u onim procesima ili transakcijama u kojim analiza ukazuje da je rizik prevare značajan.

Nakon otkrivanja prevare, odnosno čim se razmotre preliminarne činjenice potrebno je sačiniti akcioni plan istrage i imenovati revizora ili istražitelja. Istragu je potrebno započeti što pre da bi se sprečila izmjena ili uništenje dokaza, da bi se dobilo priznanje i da bi se sakupili dokazi koji se mogu koristiti u eventualnom sudskom postupku.

Istraga prevare sastoji se od prikupljanja dovoljno informacija o konkretnim detaljima i izvođenju procedura neophodnih za utvrđivanje da li se desila prevara, gubitak ili izloženost povezana sa prevarom, ko je umešan, i kako se to dogodilo. Važan ishod istraga je da su nevina lica oslobođena sumnje.

Istragama se pokušava da otkrije puna priroda i obim nepoštene aktivnosti, a ne samo događaja koji su pokrenuli istragu. Istraga obuhvata pripremu, dokumentovanje i očuvanje dovoljno dokaza za potencijalne pravne postupke.

1.12.8. Revizija sistema

Često se koriste izrazi revizija sistema, posebno kod internih revizija u javnom sektoru. Iz tih razloga potrebno je napraviti razliku između revizije sistema, revizije procesa i revizije proizvoda.[28]

U ovom slučaju revizije su klasifikovane prema oblasti (proces, sistem) ili predmetu (proizvod, usluga) revizije. Možete biti angažovani da obavljate reviziju sistema, procesa ili proizvoda. Različite revizije zahtevaju različite metode, osoblje ili opremu.

Revizijom proizvoda (ili revizijom usluga), u najmanjem krugu na slici 1.5, se utvrđuje da li su zadovoljene značajne karakteristike i atributi određeng predmeta. Po pravilu revizor proverava predmet ili uslugu da bi bio siguran što se tiče težine, veličine, viskoziteta, glatkoće, količine, tvrdoće, boje, teksture, mesta, aranžmana, procene, itd.

28 Priručnik za internu reviziju, Podgorica, 2011. navodi Pregled glavnih vrsta revizije: Revizija sistema, Revizija usklađenosti, Revizija uspešnosti poslovanja, Finansijska revizija, Revizija sistema informacione tehnologije, strane 40-45.

Slika 1.5. Različite vrste revizije



Revizor proverava predmet ili uslugu na osnovu unapred određenog seta karakteristika ili atributa. Revizija proizvoda je upravo kao inspekcija sem što mora da postoji izvestan nivo nezavisnosti i što se rezultati revizije ne koriste za odobravanje lansiranja proizvoda ili usluge.

Revizijom procesa se utvrđuje da li su zadovoljeni zahtevi procesa. Za vreme revizije procesa revizor ispituje aktivnost ili deo aktivnosti da bi verifikovao da li su inputi, aktivnosti i rezultati (*outputs*) u skladu sa utvrđenom procedurom, planom ili metodom. Rezultati (*outputs*) se mogu upoređivati sa ciljevima da bi se utvrdila efektivnost i efikasnost. Revizijom procesa se ispituje poseban zadatak, ili grupa procesa u okviru jednog procesa, kao što je proizvodnja, isporuka, nabavka ili planiranje. Aktivnost koja je ispitana u toku revizije procesa je normalno opisana kao obavljanje neke radnje.

Revizijom sistema se utvrđuje da li su zadovoljeni zahtevi sistema (manuelni, politika, standardi, propisi). Kada su procesi međusobno povezani i interaktivni, u tom slučaju imate sistem. Za vreme revizije sistema možete ispitati poslovanje odeljenja, kompanije, sektora ili programa. Revizori mogu da obavljaju reviziju proizvoda ili procesa kao deo revizije sistema.

1.13. STRUČNE I PROFESIONALNE KVALIFIKACIJE INTERNIH REVIZORA

Da bi bio efikasan interni revizor mora da poseduje izvestan nivo tehničke i profesionalne kompetencije. Potrebno je da interni revizor razume koncepcije interne kontrole, informacione sisteme i da poseduje dobro znanje operativnih aspekata u revizorovoj organizaciji.

Potrebno je da svaki interni revizor poseduje osnovne sposobnosti, od dobrog opšteg poznavanja principa interne kontrole do osnovnog razumevanja revizijskog procesa. Ovo drugo pomenuto može uključivati aspekte kao što su proces ocenjivanja rizika, sastavljanje radnih papira i obavljanje potrebnih revizijskih testova da bi se izvukli zaključci. Kod ocenjivanja tehničkih potreba i kvalifikacija menadžment interne revizije i pojedini interni revizori treba svi da sebi postave tri osnovna pitanja.

1. Koje su osnovne stručne kvalifikacije potrebne?
2. Do kog stepena su potrebne specijalne vrste stručnih kvalifikacija?
3. Kada su potrebne te sposobnosti?

Interni revizori moraju da da budu spremni da se bave nizom poslovnih situacija i stručne kvalifikacije u najširem mogućem smislu su potrebne. One se mogu steći preko obrazovanja i iskustva. Kada je u pitanju obrazovanje interni revizor može da stekne razne sertifikate.

Kada je u pitanju iskustvo interni revizor često može da posluje efikasnije sa izvesnim prethodnim iskustvom u poslovnim aktivnostima ili bar umerenim učešćem u njima. Najkorisnije aktivnosti mogu biti različite u raznim organizacijama ali one pre svega treba da budu u situacijama gde je izvestan broj ljudi uključen i gde postoje aspekti administrativnog usmeravanja i kontrole. Druga korisna kvalifikacija bi bila izvesno iskustvo iz poznavanja računovodstvenog procesa i procesa finansijske kontrole. Ova vrsta kvalifikacije nije obavezno da zahteva direktan rad računovodstvene prirode ali treba bar da uključuje vrstu učešća koje obezbeđuje umereno poznavanje ove oblasti. Ovde je potebno da poznavanje računovodstvenih kontrola bude u skladu sa mišljenjem da dimenzija finansijske kontrole bude efikasna početna tačka za ispitivanje vrste internih kontrola u širem smislu.

U mnogim poslovnim aktivnostima interni revizori često smatraju korisnim, ako ne i neophodnim, da se poseduje specijalna ekspertiza u vezi sa ovim posebnim područjima. Primer za ovo bi bila ispitivanja aktivnosti proizvodnih procesa, raznih vrsta inženjerskih aktivnosti ili organizacija uključenih u područja specijalizovanih računovodstvenih kontrola. Zavisno od organizacije potreba za ovom specijalnom ekspertizom se razlikuje. Interna revizija može da poželi ili da regrutuje ili da razvije, preko obuke, potrebne specijalne sposobnosti za osoblje. Međutim, interna revizija se može suočiti sa nekim veoma stvarnim praktičnim ograničenjima. Prvo, često je nemoguće i neizvodljivo za personal da imaju sve vrste tehničkog znanja koje može biti potrebno u nekom momentu. U najboljem slučaju interna revizija treba da se trudi da ima izbalansirano osoblje tako što će neko osoblje imati jednu vrstu sposobnosti a drugo druge sposobnosti. Kao najbolji nivo u pogledu posebne sposobnosti može se pokrenuti pitanje da li visoko stručni revizor možda da bude korisniji za organizaciju ako ga direktno odrede na te poslove.

Prvi certifikat pod pokroviteljstvom IIA je CIA (*Certified Interal Auditor*), jedini globalno prihvaćeni certifikat za interne revizore. Ispitom za CIA se testira stručnost kandidata iz tri dela: Osnovi interne revizije; Praksa interne revizije; i Elementi poznavanja interne revizije. Pored toga, da bi položili CIA ispit kandidati moraju imati minimalno dve godine iskustva iz interne revizije ili njegovog ekvivalenta da bi postali CIA.

IIA je sponzor pet specijalnih programa za dobijanje certifikata:

- Sertifikovani interni revizor / Certified Internal Auditor (CIA),
- Sertifikovani profesionalac za reviziju državne uprave / Certified Government Auditing Professional (CGAP),
- Sertifikovani revizor za finansijske usluge / Certified Financial Services Auditor (CFSA),
- Sertifikacija za samoocenu kontrola / Certification in Control Self-Assessment (CCSA), i
- Sertifikacija za ocenu upravljanja rizikom / Certification in Risk Management Assurance (CRMA)

Detaljne informacije o svim programima sertifikacije se mogu naći na website-u IIA.

Druge profesionalne organizacije su takođe sponzori programa sertifikacije relvantne za interne revizore. Na primer, ISACA (ranije poznat kao *Information Systems Audit and Control Association)* je spoznor programa Certified Information Systems Auditor, a *Association of Certified Fraud Examiner* je sponzor programa Certified Fraud Examiner.

1.14. SPOSOBNOSTI DOBROG INTERNOG REVIZORA

Kompetentni, profesionalni interni revizori tačno tumače činjenice i cifre koje se odnose na organizacione procese i služe kao katalizatori za stalno poboljšanje i povezivanje različitih oblasti u odgovoru na izazove sa kojima se organizacija suočava. Ključni atribut efektivnih internih revizora je želja i posvećenost poboljšanju ili promeni onoga što je utvrđeno kao nedostatak u organizaciji. Nadalje, oni moraju da utiču na druge i da ih ubeđuju da uvode poboljšanja.

Nakon procesa ocenjivanja, interni revizori izveštavaju o svojim nalazima i preporučuju odgovarajuće delovanje. Uspostavljanjem dobrog odnosa i partnerstva sa upravom i upravljačkim telom, interni revizori mogu da daju preporuke koje su polazna tačka za bolje upravljanje rizikom, veću internu kontrolu i bolje upravljanje. Zbog snažne posvećenosti organizacionim vrednostima i ciljevima, razumevanje internih revizora preduzeća u celini je ključan faktor za ukupnu uspešnost organizacije.

Šta moraju pojedinci da znaju da bi postigli uspeh kao interni revizori? Šta oni moraju da znaju da rade? Da li postoje izvesne lične karakteristike koje su indikativne za uspeh? Dobra vest je da nema jednog pravog odgovora na ova pitanja; različiti ljudi sa različitim profilima sposobnosti mogu da postignu uspeh kao interni revizori. Štaviše sposobnosti potrebne da se uspe nisu jedinstvene (samo) za internu reviziju.

Međutim, postoje izvesne sposobnosti koje teže da budu uobičajene za uspešne interne revizore. Neke od ovih sposonosti su urođeni (svojstveni) lični kvaliteti. Druge su znanje i veštine koje se mogu naučiti i razviti. Razumevanje ovih sposobnosti obezbeđuje informacije na osnovu kojih se može doneti dobra odluka o internoj reviziji kao poželjnog zanimanja (poziva).

Lične osobine savremenog internog revizora. Interni revizori trebaju da razviju profesionalne odnose uzajamnog poštovanja sa osobljem u poslovnim aktivnostima koje su predmet ispitivanja i menadžmentom na svim nivoima. U ovim situacijama pojedinačne lične osobine postaju posebno značajne. Nadalje su prikazane ove osobine koje su neophodne za uspešnog internog revizora da bi stekao poštovanje i saradnju sa drugim članovima organizacije.

Različiti ljudi imaju različite urođene lične osobine (kvalitete) ili karakteristike. Na primer, neki ljudi su po svojoj prirodi više introvertni (stidljivi i rezervisani), dok su drugi ekstrovertniji (društveni). Lični kvaliteti koji su uobičajeni za uspešne interne revizore na svim nivoima su sledeći:

1. Strast
2. Osnovno poštenje i integritet
3. Posvećenost interesima organizacije
4. Umerena poniznost

5. Profesionalno samopouzdanje (samouverenost)
6. Radna etika
7. Radoznalost
8. Kreativnost
9. Kritički stav
10. Opreznost
11. Upornost
12. Energija
13. Samopuzdanost
14. Hrabrost
15. Sposobnost donošenja solidnih mišljenja
16. Inicijativa
17. Fleksibilnost

Iako su ovi koncepti osnovnog poštenja (pravičnosti), posvećenosti interesima organizacije i profesionalnog stava značajni prilikom uspostavljanja efikasnih odnosa u organizaciji ostale lične osobine takođe se direktno odnose na kompetentnost internog revizora. One se posebno odnose na način na koji interni revizor obavlja aktivnosti stvarne revizije i ispitivanja. Izvesni značajni faktori uspeha za modernog internog revizora obuhvataju sledeće:

- **Strast (ljubav).** Praktično je nemoguće biti veoma dobar u nečemu ukoliko stvarno to ne želite (ne volite). Uspešni interni revizori poseduju veoma jak interes i intenzivan entuzijazam za svoj rad. Neki pokazuju ovu strast više od drugih, ali dugoročni uspeh se ne može postići ili održavati bez ove strasti (ljubavi).
- **Radoznalost**. Interni revizor treba da poseduje prirodnu radoznalost da ispita moguća osnovna objašnjenja zapaženih uslova i ne treba da bude zadovoljan generalizacijom ili vrstama objašnjenja koja ignorišu pokrenute probleme. Informacije koje su potrebne za donošenje mišljenja za vreme angažmana interne revizije možda nisu uvek očigledne. Zbog toga uspešni revizori moraju da budu radoznali i da idu dalje od postavljanja pitanja tipa „proverne liste sa pitanjima What and Why and When and How and Where and Who". Možda je potrebno da postavljaju više istraživačkih pitanja da bi stekli potrebno razumevanje kako stvari funkcionišu i zašto oni rade na način koji rade.
- **Kreativnost.** Većina internih revizora voli da rešava probleme. Međutim, rešenja mnogih problema nisu uvek očigledna. Zbog toga, uspešni interni revizori moraju biti kreativni i „razmišljati dalje" da bi dobili različite ideje koje bi cenili menadžment i drugi učesnici.
- **Kritičan stav.** Interni revizor treba da bude kritičan donoseći pažljivo zaključke u vezi sa oblastima koje se predmet ispitivanja. Interni revizor mora da ima visoke standarde za ocenjivanje adekvatnosti informacija koje se ispituju ili posmatraju.
- **Opreznost**. Potrebno je da interni revizor bude obazriv u vezi sa svim mogućim izvorima informacija koje se odnose na aspekte u vezi sa ispitivanjem. Interni revizor treba da bude oprezan kada su u pitanju značajni faktori, bezbroj međusobnih odnosa i "nejasnih" informacija do kojih dolazi uvek u pojedinim situacijama u toku revizije.

- **Upornost**. Interni revizor ne treba da lako odsutane kada je blokiran u traženju potrebnih informacija ili odgovora na neko pitanje, ili mogućih rešenja za probleme koji su utvrđeni.
- **Energija**. Ovo je važna osobina koja pomaže dobrom internom revizoru da ide dalje kada drugi odustanu, i da sredi ono što je već otkriveno. Energija je kombinacija temperamenta, posvećenosti i dobrog zdravlja.
- **Samopouzdanje**. Samouverenost stvara poverenj i kod drugih. To je unutrašnje uverenje nekoga da zna šta radi i da je to prava stvar.
- **Hrabrost**. Osobina hrabrosti koja je povezana sa samouverenjem, ide dalje i uključuje volju da se ostane čvrsto na zemlji kada si suočen sa pritiscima i rizicima. Ova lična osobina doprinosi statusu internog revizora, posebno kada se demonstrira ta hrabrost. Svi interni revizori se mogu suočiti sa izazovom da im se u nekom momentu testira hrabrost.
- **Sposobnost zdravog rasuđivanja**. Suočeni sa konfliktnim faktorima svih vrsta rasuđivanje je sposobnost odmeravanja konfliktnih faktora na miran način, uključujući uticaj raznih vremenskih dimenzija. Ovde je cilj ne samo "savršeno evidentiranje" već i koliko korektnih mišljenja je doneto nasuprot pogrešnih.
- **Integritet.** Lična reputacija internog revizora zbog integriteta omogućava drugima da se oslone na nalaze i zaključke revizije. Ovo oslanjanje uključuje poverenje u profesionalnu kompetentnost, objektivnost i poštenje sa kojim je prezentiran materijal. Itegritet nije opcija za interne revizore; oni ga moraju imati. Ljudi sa integritetom grade poverenje, koje za uzvrat utvrđuje osnovu za oslanjanje na ono što oni kažu i rade. Korisnici proizvoda rada interne revizije se oslanjaju na profesionalna mišljenja internih revizora da bi donosili važne poslovne odluke. Ovi učesnici moraju imati poverenja da su interni revizori pouzdani (pošteni, dostojni poverenja).
- **Radna etika**. Uspeh u poslu zahteva sposobnost da stalno zadovoljavaš očekivanja „klijenata" u pogledu kvaliteta, troškova i vremena. Međutim, ovaj uspeh se ne postiže bez napornog rada. Isto se odnosi i na uspešne interne revizore, koji ne samo da moraju naporno da rade već i da rade pametno. Oni rade prave stvari na pravi način i u pravo vreme.
- **Nezavisnost.** Blisko povezana sa svim ovim osobinama je potreba da se bude nezavisan i da se ne podlegne raznim pritiscima.
- **Inicijativa.** Uspešni interni revizori su samoinicijatori (self-starters). Oni dobrovoljno istražuju i slede mogućnosti (šanse) da bi ostvarili novu vrednost i žele da imaju ulogu zastupnika promene u okviru svoje organizacije.
- **Fleksibilnost**. Promena je jedino konstantna u današenjem poslovnom svetu. Uspešne organizacije se stalno prilagođavaju promenama, a promene donose nove rizike kojima se mora upravljati. Uspešni interni revizori prihvataju promenu; prilagođavaju se brzo novim situacijama i izazovima.

Karakteristike opisane ranije su ilustrativne za urođene lične kvalitete koje se zahtevaju da bi uspeo interni revizor. Da li to znači da neko kome nedostaje jedna ili više ovih karakteristika je osuđen da ne uspe kao interni revizor? Ne mora da znači. Itegritet je imperativ i bilo bi glupo da neko teži ka nekom pozivu u koji stvarno ne veruje ili kojem nije u potpunosti posvećen. Drugi kvaliteti se mogu steći – ojačati, ukoliko se to želi. Međutim, važno

je prepoznati i razumeti kako svaki od ovih kvaliteta omogućava internim revizorima da budu uspešni. Za one koji traže dugoročni uspeh, većina ovih kvaliteta će biti potrebna.

1.15. ODNOS IZMEĐU INTERNE I EKSTERNE REVIZIJE

Eksterna revizija se odnosi na revizije finansijskih izveštaja koje obavljaju firme CPA (*Certified Public Accountants*) u Americi ili ACCA u Engleskoj, odnosno firma za eksternu reviziju koja imaju ovlašćene revizore. Primarni cilj ovih revizija je da potvrde integritet finansijskih izveštaja. Bord direktora sklapa ugovor sa firmom za reviziju da obave ovaj posao. Pošto firma za reviziju je poslovna organizacija odvojena od organizacije čiji su finansijski izveštaji predmet revizije, revizori koji obavljaju ove revizije se često nazivaju „nezavisnim revizorima".

„Interna revizija" se odnosi na reviziju koju obavlja osoblje profesionalnih revizora koji su zaposleni u organizaciji koja je predmet revizije. Mada interni revizori održavaju izvestan stepen nezavisnosti u odnosu na aktivnosti koje su predmet revizije da bi sačuvali svoju objektivnost, termin „nezavisni revizori" je rezervisan za eksterne revizore. Raspon aktivnosti interne revizije je jako širok i prostire se kroz celu organizaciju u svaki aspekat poslovanja i sve nivoe ovlašćenja. Međutim, eksterna revizija se fokusira primarno na finansijsko računovodstveni sistem i one organizacione aktivnosti koje mogu imati direktan materijalno značajan efekat na finansijske izveštaje.

Interni i zakonski revizori imaju različite dužnosti i obaveze. Zakonski revizori imaju zakonsku obavezu da podnose izveštaje akcionarima o javnim finansijskim izveštajima i oni se stoga fokusiraju na istorijske finansijske podatke.

Međutim, da bi ispunili ovu obavezu zahteva se dobro poznavanje internih finansijskih kontrola koje vode ka sasatavljanju finansijskih izveštaja. U tom smislu zakonska (obavezna) revizija i interna revizija su komplementarne, i postoji sinergija između njihovih aktivnosti. Međutim, preklapanja ili raskorak u njihovim programima rada mogu da budu rezultat nedostatka koordinacije.

Međunarodni standardi zahtevaju da CAE razmenjuje informacije i koordinira aktivnosti sa zakonskim revizorima tako da svaki aspekt organizacije bude obuhvaćen i da postoji minimalno dupliranje rada. Ove dve strane treba da često razmenjuju informacije o delokrugu revizije, revizijskom pristupu i nalazima. Komitet za reviziju treba da predstavlja izazov (da daje komentare) za ove angažmane i pretpostavke. Njihovi planovi treba da budu koordinisani da bi se obezbedila najbolja moguća vrednost delokruga revizije, a da se pri tome poštuju zakonske obaveze zakonskih revizora.

Redovna razmena rezultata njihovog rada, kao što je razmena izveštaja interne revizije, ili pisma rukovodstvu zakonskih revizora, će unapreditti sinergiju između ova dva učesnika u procesu upravljanja.

Interna revizija i zakonska revizija predstavljaju dva ključna stuba upravljanja. Svaka mora da ispuni svoju misiju (zadatak) i obavi svoje dužnosti propisno tako da procedure upravljanja izgrađene njihovim radom budu solidne. Stoga, eksterni revizori ne treba da posmatraju interne revizore samo kao interni resurs za obavljanje njihovog rada, već treba da cene vrednost posebnog doprinosa interne revizije.

Mada postoje sličnosti u odgovornostima zakonskih i internih revizora, važno je istaći da u oblasti utvrđivanja rizika i verifikovanju postojanja i efikasnosti internih kontrola interni revizor je bolje pozicioniran da obezbedi uveravanje Bordu i izvšnom rukovodstvu zato što:

- interna revizija je stalno prisutna u organizaciji i ima kontinuirani pristup izvršnom rukovodstvu i Bordu;
- interna revizija može da prilagodi svoj plan interne revizije brzo prema promenjenim strateškim ciljevima organizacije;
- interna revizija može da uskladi vremenski svoj rad sa potrebama izvršnog rukovodstva ili pojavljivanja rizika;
- delokrug interne revizije je mnogo širi i ne odnosi se samo na rizike i interne kontrole za svrhu istorijskog finansijskog izveštavanja;
- interna revizija može da utvrdi i izmeri rizike povezane sa poslovanjem pre nego što oni završe u finansijskom izveštavanju organizacije; i
- interna revizija može da uloži dodatno vreme da bi obezbedila da preporuke u vezi sa upravljanjem rizikom i internom kontrolom budu aktivno praćene.

Kada su u pitanju finansijski izveštaji i interni revizori takođe obezbeđuju usluge uveravanja koja se odnose na finansijsko izveštavanje. Primarna razlika između internih i eksternih usluga uveravanja u vezi finansijskog izveštavanja je kome je namanjeno. Interni revizori obezbeđujue usluge uveravanja u vezi finansijskog izveštavanja primarno u korist menadžmenta i Borda direktora.

Misija interne i eksterne revizije izvodi se iz njihovim definicija. Institut internih revizora je kroz definiciju interne revizije saopštio zadatke interne revizije. Iz definicije proizilazi da je cilj interne revizije da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. U definiciji interne revizije se jasno navodi da proces interne revizije pomaže *da organizacija ispuni svoje ciljeve sistematskim i stručnim pristupom da bi se ocenila i unapredila efikasnost procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja*. Međutim, glavni cilj eksterne revizije je revizija finansijskih izveštaja, a Međunarodni standard revizije ISA 200 (IFAC, 2007, p. 215) definiše cilj revizije finansijskih izveštaja: "*Cilj revizije finansijskih izveštaja je da omogući revizoru da izrazi mišljenje da li su finansijki izveštaji, po svim bitnim pitanjima, sastavljeni u skladu sa utvrđenim okvirom za finansijko izveštavanje*."

Zakon o reviziji[29] definiše da je **revizija finansijskih izveštaja** postupak provere i ocene finansijskih izveštaja, kao i podataka i metoda koji se primenjuju pri sastavljanju finansijskih izveštaja na osnovu kojih se daje nezavisno stručno mišljenje o tome da li finansijski izveštaji u svim materijalno značajnim aspektima daju istinit i pošten prikaz finansijskog stanja i rezultata poslovanja pravnog lica u skladu sa odgovarajućom regulativom za izradu finansijskih izveštaja.

Problem koji je uvek postojao kada se radi o izveštaju menadžera vlasnicima (investitorima) je – mogu li vlasnici (investitori) da veruju u izveštaj? Izveštaj može da sadrži greške, da bude namerno obmanjujući ili može da ne bude u skladu sa propisima. Rešenje ovog problema je da se imenuje revizor koji će ispitivati informacije i izveštaj. Na taj način revizijom se smanjuje rizik da finansijske informacije budu netačne, nepotpune i pristrasne. Sveobuhvatni cilj eksterne revizije je da unapredi kredibilitet finansijskih izveštaja smanjenjem rizika kada su u pitanju informacije (Millichamp, 2002).

29 Zakon o reviziji, "Službni glasnik RS", broj 62/2013, član 2.

S druge strane, interna revizija mora da obezbedi menadžmentu dinamičan i koristan alat koji će obezbediti pozitivan doprinos ostvarenju ciljeva organizacije. Interna revizija treba da asistira menadžmentu u raspodeli odgovornosti rukovođenja tako što će identifikovati rizike i obezbediti:

- Objektivne ocene poslovnih rizika
- Redovne procene sistema kontrole organizacije
- Efektivne izveštaje operativnih i finansijskih performansi

Uloga interne revizije je u asistenciji menadžmentu kako bi se maksimizirale mogućnosti i minimizirale pretnje po organizaciju. Interna revizija mora da opravda poverenje Borda, Komiteta za reviziju i menadžmenta i da doprinose stalnom unapređenju strategije organizacije. U promenljivoj i sve konkurentnijoj sredini neophodno je da se izvuče maksimum iz funkcije interne revizije. Doprinos funkcije interne revizije ostvarenju ciljeva organizacije mora stalno rasti uz istovremeno očuvanje nezavisnosti i ugleda.

Dok su eksterni revizori bili prvenstveno zainteresovani za reviziju finansijskih izveštaja, interni revizori su imali potrebu da procenjuju sveukupno poslovanje. Iz ovog koncepta su osnivači Instituta za interne revizore, koji je nastao 1941. godine, zaista želeli da postignu poseban identitet u odnosu na eksterne revizore. Oni su želeli profesiju koja se bavi pružanjem nezavisne revizije celokupnog poslovanja organizacije, a ne samo proveru svojih finansijskih poslova. Dok dele neke karakteristike, interna i eksterna revizija imaju veoma različite ciljeve. Ove su objašnjene u tabeli 1.2.

Tabela 1.2. Poređenje karakteristika interne i eksterne revizije

U VEZI SA:	INTERNA REVIZIJA	EKSTERNA REVIZIJA
1. Izveštavanje	Odbor i viši menadžment koji su u strukturi upravljanja organizacijama.	Akcionari ili članovi koji su izvan strukture upravljanja organizacijama.
2. Ciljevi	Procenjuje i poboljšava efikasnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole. Ovo pruža članovima odbora i višem menadžmentu uveravanja koja im pomažu da ispune svoje dužnosti prema organizaciji i njenim zainteresovanim stranama.	Dodajte kredibilitet i pouzdanost finansijskim izveštajima organizacije i njenim zainteresovanim stranama (steikholderima) putem davanja mišljenja o izveštaju.
3. Pokrivenost	Sve kategorije rizika, upravljanje njima, uključujući i izveštavanje o njima.	Finansijski izveštaji, rizici finansijskog izveštavanja.
4. Odgovornost za poboljšanje	Poboljšanje je osnovna svrha interne revizije. Ali to se radi savetovanjem, obučavanjem i pomaganjem instrukcijama pazeći da ne naruše odgovornost rukovodstva.	Ništa, međutim, postoji obaveza izveštavanja o problemima.
5. Fokusiranost	Obezbeđuje usluge iz finansijske oblasti, operativne, uveravanja, savetovanja, upravljanja, kompjutera i prevara.	Pre svega vrši proveru finansijskih izveštaja.

6. Rukovodstvo	Administrativno izveštava rukovodstvo. Izgradnja odnosa u organizaciji radi utvrđivanja i rešavanja problema blagovremeno.	Izveštavanje rukovodstva o finansijskim pitanjima.
7. Odbor za reviziju	Podnosi izveštaje odboru za reviziju. Daje mišljenja u vezi sa rizicima u poslovanju organizacije, o finansijskim izveštajima, sistemu internih kontrola, i nivou usaglašenosti sa zakonima, propisima i politikama.	Potvrđuje odboru za reviziju ispravnost i tačnost finansijskih izveštaja. Ažurira objavljivanja o nerešenim računovodstvenim pitanjima i njihovom uticaju na organizaciju.
8. Standardi	Prati IIA standarde za profesionalnu prasku interne revizije.	Primenjuje međunarodne računovodstvene i revizijske standarde.
9. Pristup	Vrši prilagođavanja pristupa kako bi se na najbolji način zadovoljili ciljevi pojedinačnih zadataka.	Obično prati utvrđen pristup zasnovan na prethodnom radu.
10. Ograničenja	Pokazuje organizacionu samostalnost i objektivnost u pristupu radu, ali nije nezavisan od organizacije.	Nezavisan je u svom radu.
11. Rezultati	Utvrđuje probleme, daje preporuke i pomaže u donošenju odluka.	Ispunjava zakonske zahteve i potrebne korekcije da bi se postigla finansijska tačnost. Ne traži da utvrdi uzrok grešaka.
12. Kontrola	Ocenjuje kontrole za finansijsko i operativno usaglašavanje na nivou procesa.	Ocenjuje pouzdanost internih kontrola u pogledu informacija koje ulaze u finansijske sisteme.
13. Rizik	Utvrđuje i kvalifikuje ključne rizike u poslovanju da bi se ocenila verovatnoća njihove pojave i uticaja na poslovanje. Daje odgovarajuće preporuke kao rezultat ocene rizika.	Utvrđuje ključne transakcije i njihovu izloženost riziku za svrhu finansijskih izveštaja.
14. Prevare	Direktno je zainteresovan za sprečavanje prevara u bilo kom obliku ili obimu u bilo kojoj aktivnosti pregleda. Preduzima korake u otkrivanju prevara u programima revizije i istražuje tvrdnje o prevari.	Ne vrši reviziju za svrhu prevara. Uzgred se bavi prevencijom i otkrivanjem prevara, ali ga se direktno tiče ovo pitanje ako prevare materijalno utiču na finansijske izveštaje.
15. Preporuke	Daje rukovodstvu preporuke u izveštajima o reviziji radi preuzimanja korektivnih mera.	Daje preporuke kontroloru radi preduzimanja korektivnih mera. Mere koje se preduzimaju su diskreciono pravo finansijskog rukovodstva.
16. Praćenje	Prati klijente kako bi obezbedio da se obavi posao u dovoljnoj meri radi donošenja odluke u vezi sa problemima.	Ograničava praćenje pre svega na finansijske oblasti.

17. Nezavisnost	Nezavisan je od aktivnosti koje proverava, ali je spreman da odgovori svim potrebama i željama menadžmenta.	Nezavisan je od menadžmenta i odbora direktora.
18. Učestalost	Kontinuirano obavlja aktivnosti pregleda.	Periodično pregleda evidencije koje podržavaju finansijsko izveštavanje – obično jednom godišnje.
19. Obuhvatnost	Poznaje procese i utvrđuje uzroke nepravilnosti i daje preporuke.	Sagledava tačnost i objektivnost izveštaja.
20. Korisnici	Pomaže menadžmentu preduzeća.	Eksterna revizija je instrument zaštite vlasnika kapitala.
21. Složenost	Interna revizija je znatno složenija, jer pored znanja iz oblasti revizije (standardi) moraju da imaju i dobro poznavanje radnog procesa i organizacije rada samog preduzeća.	Ne utvrđuju uzroke nepovoljne finansijske situacije, niti daje predloge poboljšanja radnog procesa.

Iz svega navedenog proističu sledeći fokusi za internu i eksternu reviziju, što pokazuje sledeća tabela 1.3.

Tabela 1.3. Pregled fokusa interne i eksterne revizije

Interna revizija	**Revizija finansijskih izveštaja**
• Širok fokus › Tačne finansije › Efikasnost/efektivnost › Ostvarivanje ciljeva › Usaglašenost sa zakonima/ politikama › Očuvanje imovine › I drugo!	• Specifičan fokus › Tačni finansijski izveštaji › Princip stalnosti poslovanja › Razmatranje istorijskih podataka › Usaglašenost sa računovodstvenim i drugim propisima
• Raznovrsni skup veština je neophodan	• Prvenstveno računovodstvene veštine
• Sastavni deo organizacije	• Nezavisnost od organizacije

Ključne razlike u ovim dvema profesijama odnose se na osnovni razlog za dobijanje usluga. Za eksterne revizore pokretačka snaga su eksterni regulativni zahtevi za nezavisno potvrđivanje objektivnosti finansijskih informacija koje se daju akcionarima i finansijskoj zajednici. S druge strane, interne revizore pokreće želja rukovodstva da se koncentrišu na procese koji se odvijaju unutar organizacije da bi obezbedili tačnost, efikasnost i efektivnost poslovanja.

Interna i eksterna revizija su u osnovi dve klase pružalaca usluga uveravanja, koje se razlikuju po interesnim stranama kojima služe, njihovom nivou nezavisnosti od aktivnosti za koje obezbeđuju uveravanje i po obimu tog uveravanja. Jedna od osnovnih razlika između eksterne revizije i moderne interne revizije; prva je usko fokusirana, a kod druge je delokrug mnogo širi.

Povrh toga, pažnja eksternih revizora nije usmerena na štete i pronevere koje su malog obima kao i na one koje nemaju uticaja na finansijske pozicije. Sa druge strane, interni revizor vodi računa o svim vidovima šteta i pronevera, nezavisno od njihovog razloga i visine.

Interni i eksterni revizor moraju koordinirati svoje aktivnosti. Tehnike koje se koriste pri finansijskoj reviziji, kako internoj tako i eksternoj, mogu biti istovetne. Ali, kao što smo videli, njihove namere i rezultati mogu varirati. Rezultat svega je da imamo dve različite profesije koje moraju uzajamno da se respektuju i sarađuju. Eksterna revizija je samo tangencijalno zainteresovana za sistem interne kontrole kao osnovu za oslanjanje na računovodstveni sistem radi objektivnog prikazivanja finansijskih izveštaja.

Eksterni revizori moraju da baziraju svoje opravdanje za bilo kakvo oslanjanje na rad internih revizora za svrhu eksterne finansijske revizije na dva kriterijuma: (1) na kompetentost internih revizora i (2) njihovu objektivnost. Nivo odgovornosti interne revizije koji je opisan u ovom poglavlju zahteva kompetentne pojedince koji su vešti u tehnikama revizije i koji poseduju široku iskustvo iz oblasti kontrola. Takvi pojedinci bi bili kompetentni da pomognu u eksternoj finansijskoj reviziji organizacije. Pored toga, funkcija interne revizije, kao što je opisana, unapređuje objektivnost internih revizora čuvanjem nezavisnosti u odnosu na poslovanje i upravu.

Interni revizori ne rukovode eksternom revizijom finansijskih izveštaja kompanije. Svi finansijski izveštaji koji se dostavljaju Komisiji za hartije od vrednosti moraju da budu predmet revizije nezavisnih eksternih revizora. Uloga internih revizora u ovoj situaciji je da pomogne eksternim revizorima.

Interni revizori mogu da smanje potrebu za izvesnim, možda velikim delom, posla koji inače mogu obaviti eksterni revizori. Primeri ovoga su korišćenje ocenjivanja od strane interne revizije, kontrola gotovine, potraživanja, dugovanja i drugih finansijskih aktivnosti. Pošto početne faze eksterne revizije obuhvataju ocenjivanje internog finansijskog kontrolnog sistema posao koji obavljaju interni revizori da bi testirali taj kontrolni sistem, je dragocen za eksterne revizore.

Često se troškovi eksterne revizije mogu znatno smanjiti ukoliko eksterni revizor može da koristi rad koji su već obavili interni revizori. Da bi se oslonili na takav rad eksterni revizori obavljaju pregled i testiraju obavljeni posao.

Mada se od internih revizora može zahtevati da pomognu u eksternoj reviziji neki od njih se protive takvom zadatku zato što veruju da imaju važnije prioritete.

1.16. ODNOS IZMEĐU REVIZIJE I RAČUNOVODSTVA

Studenti koji pohađaju svoj prvi kurs iz revizije imaju tendenciju da pretpostavljaju da je revizija podgrupa računovodstva. Mada je takva pretpostavka razumnljiva, ona nije tačna. To pokazuje citat iz Filozofije revizije kojim se objašnjava razlika između revizije i računovodstva.[30]

„Odnos revizije i računovodstva je blizak, mada su njihove prirode veoma različite; oni su poslovni saradnici (partneri), nisu roditelj i dete. Računovodstvo obuhvata sakupljanje, klasifikaciju, sumiranje i saopštavanje finansijskih podataka; ono obuhvata merenje

30 Mautz, R. K. and Hussein A. Sharaf, The Philosophy of Auditing, Amerikan Accounting Association, 1961, 14.

(ocenjivanje) i saopštavanje poslovnih događaja i stanja pošto oni imaju uticaja na i predstavljaju odgovarajuće preduzeće ili drugi entitet. Zadatak računovodstva je da smanji ogromnu masu detaljnih informacija u proporcije kojima se može rukovati i koje su razumljive. Revizija ne čini ništa od ovoga. Revizija mora takođe da razmatra poslovne događaje i stanja, ali nema zadatak da ih ocenjuje i saopštava. Njen zadatak je da obavlja pregled ocenjivanja i komunikacija računovodstva radi ispravnosti. Revizija je analitička, nije konstruktivna; ona je kritička, istraživačka, njen zadatak je stvaranje osnove za računovodstvena ocenjivanja i tvrdnje. Revizija naglašava dokaz, podršku za finansijske izveštaje i podatke. Tako da revizija ima svoje glavne korene, ne u računovodstvu čiji pregled obavlja, već u logici na koju se oslanja u velikoj meri radi ideja i metoda."

Mada kontekst ovog navoda jeste revizija finansijskih izveštaja koju obavlja nezavisni eksterni revizor, izražene ideje su upravo relevantne i za interne usluge uveravanja i konsaltinga. Interne usluge uveravanja i konsaltinga su analitičke i istraživačke; takođe su bazirane na logici koja obuhvata rezonovanje i izvlačenje zaključaka. Interni revizori koriste logiku kada donose zaključke ili fomulišu savete na bazi dokaza koje prikupljaju i ocenjuju. Kvalitet zaključaka ili saveta internog revizora zavise od njihove sposobnosti da sakupe i ocene dovoljno odgovarajućih dokaza.

1.17. RAZVOJ KARIJERE INTERNIH REVIZORA

1.17.1. Putevi koji vode u internu reviziju

Do nedavno većina internih revizora su počinjali svoju karijeru u eksternoj reviziji. Diplomci računovodstva i revizije bi počinjali kao revizori finansijskih izveštaja u privrednim društvima za reviziju, a posle sticanja iskustva, bi prešli na pozicije internih revizora, često sa ranijim klijentima. Iako je ovo još uvek potvrđeni put u internu reviziju ne znači da je i jedini.

Angažovanje internih revizora direktno iz škole je postalo uobičajenije poslednjih godina. Javne i privatne kompanije, vladini entiteti, neprofitne organizacije, i firme koje obezbeđuju usluge interne revizije sve više regrutuju interne revizore direktno sa univerziteta. Škole koje su uvele programe interne revizije potvrđene od strane IIA sve se više brojno povećavaju i raste im popularnost među studentima. Najbolji studenti sa diplomama iz računovodstva i revizije, informacionih sistema i drugih poslovnih i neposlovnih oblasti iz ovih i drugih škola su veoma traženi. Studenti koji su prošli kroz jedno ili više stažiranja u internoj reviziji su specijalno traženi zbog stvarnog svetskog iskustva koje su stekli.

Neke organizacije smatraju internu reviziju značajnom komponentom njihovih programa za obuku menadžmenta zato što nudi kandidatima menadžmenta jedinstvenu mogućnost da steknu relevantnu stručnost iz upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole u mnogim oblastima organizacije. U ovim organizacijama, od perspektivnih menadžera iz različitih oblasti organizacije se zahteva da provedu izvesno vreme u funkciji interne revizije kao preduslov da napreduju dalje do menadžmenta.

1.17.2. Putevi koji vode iz interne revizije

Većina ljudi koji rade u internoj reviziji ne provode celu svoju karijeru tamo. Kao što je navedeno ranije, iskustvo u funkciji interne revizije služi kao odličan trening za one koji teže da postanu poslovni rukovodioci. Mnogi interni revizori koriste ekspertizu koju su stekli u internoj reviziji kao korak prema položajima finansijskog i nefinansijskog menadžmenta, bilo u organizaciji gde rade ili nekoj drugoj.

Za prelazak iz interne revizije na položaj u profesionalnu firmu za pružanje usluga koja obezbeđuje usluge uveravanja i konsaltinga se u stvari nije čulo do pre nekoliko godina. Ovo je sada ostvarljivo, naročito za osobe sa specijalizovanom visoko vrednovanom ekspertizom u posebnoj delatnosti (na primer: energetici ili bankarstvu) ili drugoj oblasti (na primer: informacionim sistemima ili sprečavanju, kažnjavanju i otkrivanju prevara.)

1.17.3. Karijere u internoj reviziji

Međutim, neki ljudi odlučuju da naprave svoje karijere u internoj reviziji i oni čak imaju i opcije. Jedna od opcija je da napreduju kroz rangove jedne funkcije interne revizije u organizaciji do menadžmenta interne revizije. Još jedna opcija je ostati u internoj reviziji ali napredovati ka menadžmentu interne revizije, prelaskom iz jedne organizacije u drugu. Treća opcija je napredovati kroz razne nivoe u profesionalnoj firmi za pružanje usluga koja obezbeđuje usluge uveravanja i konsaltinga.

Krajnja destinacija karijere internog revizora je CAE. CAE su veoma cenjeni u svojim organizacijama, i često su na pozicijama višeg rukovodstva. Oni imaju interakciju sa najvišim nivoima višeg menadžmenta i Bordom direktora. Obično izveštavaju funkcionalno odbor za reviziju Borda direktora, a administrativno više rukovodstvo kao što su CEO I CFO. U Poglavlju 13, „Upravljanje funkcijom interne revizije“, se detaljno opisuju uloge i odgovornosti CAE.

U firmi koja obezbeđuje usluge interne revizije mnogim organizacijama interni revizor može da napreduje do nivoa partnera ili sličnog prestižnog položaja. Za razliku od CAE u organizaciji, oni imaju interakciju i izveštavaju više rukovodstvo i Odbore direktora nekoliko organizacija.

Bez obzira koji put karijere izaberu današnji interni revizori imaju više mogućnosti za stvaranje karijere nego što je to upravo bio slučaj pre nekoliko godina. Interni revizori koji razviju niz sposbnosti i steknu iskustvo u različitim oblastima će biti u dobroj poziciji da teže ka raznim opcijama stvaranja karijere.

1.17.4. Profesionalci koji obavljaju usluge interne revizije

Provajdere usluga interne revizije zapošljavaju sve vrste organizacija: Javne i privatne kompanije; lokalne, državne i vladine agencije; i neprofitni entiteti. Do nedavno ove usluge su obezbeđivane isključvio „interno (in-house)“, drugim rečima, od strane zaposlenih u organizaciji koja njih zapošljava. To više nije slučaj. Neke organizacije se odlučuju da eksterni provajderi obezbeđuju ove usluge njihovim funkcijama interne revizije, u potpunosti ili delimično. Ukoliko se usluge obezbeđuju u potpunosti onda se radi o outsourcing-u,

a ako je u pitanju samo delimično obavljanje usluga onda je to co-sourcing. Eksterni provajderi usluga interne revizije obuhvataju revizorske firme (u Americi se one zovu „javne računovodstvene firme) i neki drugi spoljni provajderi.

Najuobičajeniji oblik korišćenja spoljnih usluga se naziva „co-sourcing". Co-sourcing znači da određena organizacija dopunjuje svoju internu (in-house) funkciju interne revizije do izvesnog stepena preko usluga trećih lica. Uobičajene situacije u kojima će organizacija dopunjavati svoju funkciju interne revizije sa spoljnim provajderom usluga obuhvata okolnosti u kojima spoljni provajder poseduje specijalizovana znanja i sposobnosti iz oblasti interne revizije koje određena organizacija ima nedovoljno u internim resursima interne revizije da bi u potpunosti obavila svoje planirane angažmane

Pitanja za proveru znanja

1. Koje su to tri komponente predloga vrednosti interne revizije koje je utvrdio IIA?
2. Kako IIA definiše internu reviziju?
3. Koje su četiri kategorije poslovnih ciljeva u skladu sa COSO?
4. Koje su definicije upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole koje su objašnjene u ovom poglavlju?
5. Koja je razlika između internih usluga uveravanja i usluga konsaltinga?
6. Koja je razlika između nezavisnosti i objektivnosti koje se odnose na interne revizore?
7. Koje su tri osnovne faze u procesu angažovanja interne revizije?
8. Kakav je odnos između revizije i računovodstva?
9. Koja je primarna razlika između usluga finansijskog izveštavanja koje obezbeđuju interni i eksterni revizori?
10. Koji su to neki faktori koji su doveli do dramatičnog povećanja potražnje za uslugama interne revizije u proteklih 30 godina?
11. Koje vrste procedura može interni revizor da koristi da bi testirao adekvatnost plana i operativnu efikasnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole?
12. Šta je co-sourcing? Zašto se organizacija odlučuje da zajednički sa spoljnim provajderom obavlja svoju funkciju interne revizije?
13. Kako je strukturirana organizacija rukovođenja u IIA?
14. Koje su dve kategorije smernica obuhvaćene sa IPPF?
15. Koja su tri dela ispita za CIA?
16. Koji je glavni cilj IIARF-a?
17. Kojih sedam karakterističnih ličnih osobina je navedeno u ovom poglavlju koje su uobičajene za uspešne interne revizore?
18. Zašto je imperativ da interni revizori poseduju integritet?
19. Koje su to četiri oblasti navedene u IIA Okviru kompetentnosti internog revizora?
20. Koja su to tri uobičajena puta (načina) da neko uđe u profesiju interne revizije?
21. Da li većina ljudi koji rade u internoj reviziji provode svoju celu karijeru tu? Objasnite.

22. Koje opcije su na raspolagnju pojedincima ukoliko se odluče da stvaraju karijeru internog revizora?
23. Kako glasi definicija interne revizije?
24. Koji su osnovni principi koji proističu iz nje?
25. Koje su dve najvažnije uloge interne revizije?
26. Šta je delokrug rada interne revizije?
27. Koje vrste interne revizije postoje?
28. Koja akta regulišu internu reviziju u organizaciji?
29. Šta sadrži pravilnik o internoj reviziji?
30. Navedite i komentarišite principe interne revizije
31. Objasnite nezavisnost interne revizije.
32. Kakve mogu da budu organizacione strukture interne revizije?
33. Obrazložite pozicioniranost interne revizije u organizaciji.
34. Šta se podrazumeva pod nepristrasnosti revizora?
35. Šta može da ugrozi objektivnost internog revizora?
36. Koje pozicije postoje u internoj reviziji?
37. Navedite opise njihovih poslova/obaveza.
38. Osnovni principi profesionalne prakse interne revizije.
39. Objasnite obavezne smernice i preporučene smernice
40. Navedite dopunske smernice.
41. Šta je IIA? Prodiskutujte ukratko njegov istorijat i tekuće funkcije.
42. Koje su naznake priznanja datog internoj reviziji od strane drugih organizacija?
43. Koje su to dominantne snage (autoriteti) izvan ove profesije značajno uticale na razvoj rasta i prakse interne revizije? Kako?
44. Koji je idealan odnos između (a) koncepcijskog okvira za internu reviziju, (b) internih revizijskih standarda IIA, i (c) specifičnih procedura za obavljanje revizija?
45. Objasnite tri primarne odgovornosti menadžmenta. Kakve odnose ima interna revizija sa svakom od ovih odgovornosti menadžmenta?
46. U ovom poglavlju se diskutuje o riziku kao jednim od najvažnijih faktora u razvoju funkcije interne revizije. Objasnite.
47. Koja je matematička formula rizika pomenuta u ovom poglavlju? Objasnite efekat ove dve varijabile (promenljive vrednosti), E i Pr, u vezi sa rizikom.
48. Kakva je priroda funkcije odeljenja interne revizije u okviru organizacije?
49. Koja je razlika između ocenjivanja i predlaganja internih kontrola u fazi planiranja i stvarnog planiranja kontrolnog sistema za menadžment? Zašto je važna ova razlika?
50. Koji je stepen odgovornosti interne revizije kako je opisano u ovom poglavlju? Objasnite bilo kakva ograničenja.
51. Koja je odgovornost revizora u pogledu procesa ocenjivanja rada?
52. Uporedite i suprotstavite nezavisnost i objektivnost internih i eksternih revizora.

53. Kakvo ovlašćenje ima funkcija interne revizije kada je u pitanju izvršni nivo menadžmenta? A kada su upitanju drugi nivoi? Zašto?
54. Objasnite odnose između interne revizije i (a) izvršnog menadžmenta, (b) Borda direktora, (c) eksternih revizora.
55. Koja praktična razmatranja utiču na to kako u stvari interna revizija funkcioniše? Ukratko, kako svaka vrsta razmatranja utiče na funkciju interne revizije u organizaciji?
56. Utvrdite i opišite četiri nivoa profesionalnih revizora koji se po pravilu nalaze u modernim organizacijama.
57. Koje je idealno obrazovanje (background) iz kojeg se ulazi u internu reviziju?
58. Kako se interna revizija upoređuje sa eksternom revizijom koju obavljaju javne računovodstven firme?
59. Koje je telo za postavljanje standarda za javne računovodstvene firme?
60. Koje različite vrste pozicija državne revizije se nalaze tamo? Kako se državna revizija poredi sa internom revizijom?
61. Šta je delokrug interne a šta eksterne revizije?
62. Šta je predmet zajedničkog rada i koordinacije interne i eksterne revizije?
63. Uporedite ključne tačke interne i eksterne revizije?
64. Kakva je uloga direktora interne revizije u koordinaciji?
65. Kakva je uloga Odbora za reviziju u koordinaciji?
66. Od čega zavisi efikasnost koordinacije?
67. Kojim internim i eksternim standardima revizije je regulisana saradnja interne i eksterne revizije?
68. Šta ocenjuje eksterna revizija kod interne revizije?
69. Šta razmatra interna revizija kada evaluira eksternu reviziju?
70. Navedite nivoe saradnje interne i eksterne revizije?
71. Ko formira odbor za reviziju?
72. Ko su članovi odbora za reviziju?
73. Koje su kvalifikacije potrebne članovima odbora za reviziju?
74. Koje su odgovornosti odbora za reviziju u korporativnom društvu?
75. Koje sve nadležnosti ima odbor za reviziju u odnosu na internu reviziju?
76. Sa kim sve komunicira odbor za reviziju u privrednom društvu?
77. O čemu uvek raspravlja odbor za reviziju?
78. Koje izveštaje interna revizije dostavlja odboru za reviziju?
79. O čemu sve interna revizija informiše odbor za reviziju?
80. Na koji način se realizuje savetnička uloga interne revizije prema odboru za reviziju?
81. Koji su oblici komunikacije između odbora za reviziju i interne revizije?
82. Opišite podrške jednih prema drugima?
83. Objasnite odnose internih revizora sa menadžmentom, prema nivoima.
84. Objasnite rešavanja konflikata između internih revizora i subjekt revizije.
85. Objasnite ocenjivanje internih revizora od strane subjekta revizije (klijenta).

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

II glava

Standardi interne revizije

Ciljevi učenja

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

- Značaj standarda interne revizije
- Istorijski razvoj standarda interne revizije
- Strukturu sta ndarda interne revizije
- Praktične savete za internu reviziju
- Poređenje standarda interne i eksterne revizije
- Proces donošenja standarda interne revizije
- Primenu etičkog kodeksa za interne revizore
- Vrste sertifikata za interne revizore
- Procese sertifikovanja internih revizora
- Kontinuiranu edukaciju internih revizora
- Etičko ponašanje internih revizora
- Principe i pravila ponašanja internih revizora
- Sukob interesa
- Disciplinske mere
- Sertificiranje u internoj reviziji
- Kvalifikacije direktora interne revizije i internih revizora

- Uslove sertifikacije
- Standarde i praktične savete interne revizije koji podržavaju sertifikaciju
- Održavanje sertifikata
- Profesionalna kompetentnost internog revizora
- Standarde i praktične savete koji podržavanju kontinuiranu edukaciju
- Vidove kontinuirane edukacije
- Vrste veština revizora
- Ulogu direktora interne revizije u kontinuiranoj edukaciji
- Ulogu revizora u kontinuiranoj edukaciji
- Proceduru o kontinuiranoj edukaciji

2.1. ZNAČAJ PROFESIONALNIH STANDARDA

Da bi se interna revizija obavljala profesionalno mora da ima standarde za profesionalno obavljanje interne revizije. Svaka profesija zahteva određeni set standarda za primenu svojih praksi, opštih procedura i etike. Ovi standardi omogućavaju specijalistima koji obavljaju sličan posao da nazovu sebe profesionalcima zato što primenjuju priznat i konzistentan set standarda najboljih praksi. Ključni standardi za interne revizore su Standardi za profesionalnu praksu interne revizije doneseni od strane Instituta za interne revizore (IIA), predstavljaju set smernica poznat mnogim internim revizorima u prošlosti kao „Crvena knjiga".

Standardi IIA za profesionalnu praksu interne revizije predstavljaju *„must-know"* (koji se moraju znati) set informacija za interne revizore danas. Svi standardi predstavljaju set pravila koji ne moraju precizno da odražavaju sve profesionalne prakse u datom trenutku, oni obezbeđuju set smernica za interne revizore širom sveta koji će oni primenjivati u svom služenju menadžmentu. Standardi predstavljaju značajan izvor smernica za današnje interne revizore i treba da se nalaze u svakoj profesionalnoj biblioteci internog revizora.

Standardi predstavljaju kriterijume za procenjivanje i merenje poslovanja jedinice za internu reviziju, a namenjeni su predstavljanju prakse interne revizije onakvom kakva bi ona trebalo da bude. Standardi su oblikovani za potrebe celokupne profesije interne revizije u svim vrstama organizacija u kojima rade interni revizori.

Efikasna funkcija interne revizije deluje kao jedan nezavisni i objektivni provajder usluga uveravanja i konsaltinga i osmišljena je tako da poveća vrednost organizacije i poboljša njeno poslovanje. Ona treba da obavlja revizije na način i prema postupcima utvrđenim u Međunarodnim standardima interne revizije koje je objavio Međunarodni institut internih revizora i u skladu sa najboljom svetskom praksom.

Standardi daju opis prirode interne revizije i karakteristike lica koja obavljaju poslove interne revizije. Oni takođe sadrže kriterijume kvaliteta na osnovu kojih se rad interne revizije može ocenjivati.

Cilj, ovlašćenja i zaduženja funkcije interne revizije treba da su formalno definisani u Povelji interne revizije (pravilniku), usklađeni sa *Standardima* i odobreni od strane odbora za reviziju. Ova funkcija treba da je nezavisna, a interni revizori treba da su objektivni u vršenju svog posla. Pored toga, internu reviziju treba obavljati stručno i sa dužnom

profesionalnom pažnjom. Funkcija (odeljenje) interne revizije, kao kolektiv, treba da ima ili da stekne znanja, stručnost i ostale kompetencije potrebne za obavljanje svojih zaduženja. Izvršni direktor revizije treba da sačini i održava program za postizanje i poboljšanje kvaliteta, uključujući i interne i eksterne ocene kvaliteta. On ili ona takođe treba da obezbedi da funkcija interne revizije poveća vrednost organizacije i da se pridržava pristupa reviziji koji se zasniva na riziku.

Pored toga, sprovođenjem interne revizije treba da se proceni i da doprinos poboljšanju upravljanja rizikom, kontrolom i procesima upravljanja korišćenjem sistematičnog i disciplinovanog pristupa. Pre svake revizije, interni revizori treba da naprave plan koji obuhvata obim, ciljeve, rokove i sredstva. Tokom zadatka, interni revizori treba da pribave, analiziraju, procene i evidentiraju dovoljno informacija da bi ostvarili ciljeve projekta interne revizije. Kada se revizija završi, rezultate treba saopštiti na precizan, objektivan, jasan, sažet, konstruktivan, kompletan i blagovremen način. Kao rezultat, menadžment treba da je saglasan da preduzme mere da poboljša svoje interne kontrole, a izvršni direktor revizije treba da ustanovi procedure za praćenje implementacije preporuka i obezbeđenje da će ih menadžment efikasno primeniti.

Interni revizori rade u raznim organizacijama i od njih se zahteva da obavljaju preglede interne revizije u različitom broju operativnih i finansijskih oblasti. Zbog ove raznovrsnosti interni revizori se suočavaju sa širokim spektrom profesionalnih izazova, uključujući taj da menadžment očekuje od internih revizora da obavljaju preglede na kompetentan i konzistentan način. Kao ključna profesionalna organizacija interne revizije, Institut internih revizora (IIA), preko svog Borda za standarde interne revizije, razvija i objavljuje standarde koji definišu osnovnu praksu interne revizije. Standardi za profesionalnu praksu interne revizije su planirani da:

- Opišu osnovne principe koji predstavljaju praksu interne revizije kakva ona treba da bude.
- Obezbede okvir za obavljanje i unapređenje širokog dijapazona aktivnosti interne revizije koja dodaje vrednost.
- Utvrde osnovu za ocenjivanje rada interne revizije.
- Jačaju unapređene organizacione procese i poslovanje.

Od internog revizora se danas očekuje da poštuje (sledi) standarde interne revizije. Interni revizori dolaze iz nekih drugih profesionalnih oblasti, kao što je bankarstvo ili firme za eksternu reviziju. Mnoge takve discipline imaju profesionalne organizacije sa svojim standardima koji uglavnom neće biti u sukobu (u suprotnosti) sa Standardima IIA. Oni mogu imati malo drugačiju terminologiju, ali treba da slede revizijske prakse koje se u opštem smislu uklapaju sa Standardima IIA. Međutim, kao stvar prakse, Standardi IIA za praksu interne revizije će upravljati (usmeravati) rad interne revizije. Kada se desi da dođe do sukoba i kada osoba koja treba da ispita tu konfliktnu situaciju, u tom slučaju standardi IIA će imati prednost nad konfliktnim (protivrečnim) profesionalnim standardima.

2.2. NASTANAK STANDARDA INTERNE REVIZIJE

Aktivnosti interne revizije se sprovode u različitim zakonskim i kulturnim okruženjima, u organizacijama sa različitom delatnošću, veličinom i strukturom, i od strane ljudi u organizaciji i izvan nje. Da bi se uspostavila "pravila igre" svetski Institut internih revizora (*IIA – The Institute of Internal Auditors*) sa sedištem na Floridi, SAD, je **1978.** godine objavio prve **Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije** (*Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*), a koji su poslednji put revidirani 1995. godine.

Ove standarde je sastavio Komitet IIA za profesionalne standarde na bazi svoje profesionalne ekspertize kao i komentara dobijenih od članova IIA i drugih zainteresovanih strana. Zbog različite grupe učesnika koji su sastavili ove standarde u konačnom tekstu ima nekih preklapanja, kompromisa i nepotpunosti. Kao rezultat toga pojedini standardi i smernice mogu biti predmet raznih tumačenja.

Prvi standardi koje je doneo Institut internih revizora u SAD 1978. godine *(Standards for the Professional Practice of Internal Auditing)*[1] su doneti kao nacionalni standardi, ali njih su kasnije preuzele i mnoge druge zemlje, skoro u njihovom izvornom obliku ili uz mala prilagođavanja. Institut internih revizora Velike Britanije je prvi preuzeo ove standarde. Ovi standardi se uobičajeno nazivaju *međunarodni standardi interne revizije*. Iako danas imamo nove standarde, prilagođenje promenama u savremenom okruženju, stari standardi se i dalje mogu primenjivati u njihovom izvornom značenju.

Pri postavljanju ovih Standarda uzete su u obzir sledeće činjenice:

1. Sve veća odgovornost upravnih odbora za adekvatnost i delotvornost sistema interne kontrole kao i odgovornost za kvalitetno obavljanje poslova u okviru organizacije.
2. Članovi rukovodstva sve više prihvataju internu reviziju kao sredstvo za dobijanje objektivnih analiza, ocena, preporuka, saveta i informacija u vezi sa kontrolom i radom organizacije.
3. Spoljni revizori koriste rezultate internih revizora da bi dopunili svoj rad u onim oblastima gde su interni revizori pružili odgovarajuće dokaze za nezavisno, adekvatno i profesionalno izvedenu reviziju.

Uzimajući u obzir gore izneto, svrha ovih Standarda je bila:

1. Da objasne značaj, ulogu i odgovornosti interne revizije svim nivoima rukovodstva, nadzornim/upravnim odborima, javnim organima, spoljnim revizorima i sličnim profesionalnim organizacijama.
2. Da stvore osnovu za usmeravanje i ocenu izvođenja interne revizije.
3. Da poboljšaju vršenje interne revizije.

Institut internih revizora je prvo objavio Standarde za profesionalnu praksu interne revizije 1978. godine „da služe celoj profesiji u svim vrstama poslovanja, na raznim nivoima vlade, i u svim drugim organizacijama gde se smatra da interni revizori predstavljaju praksu interne revizije kakva ona treba da bude". Pre odobravanja ovih standarda najzvaničniji (najmerodavniji) dokument je bio „Dokument o odgovornostima" interne revizije, prvobitno objavljen od strane IIA 1947. godine a kasnije revidiran godinama do sadašnjih standarda. U predgovoru standarda IIA iz 1978. godine su opisani kao „kriterijumi pomoću

1 Stetler, H.F.,"Have the Internal Auditors Arrived?", The Internal Auditor, June 1979, 60-61

kojih se ocenjuje i meri poslovanje interne revizije". U ovom predgovoru se dalje navodi da je „Usaglašenost sa konceptima izraženim ovim standardima bitna pre ispunjavanja odgovornosti internog revizora."

U Standardima za profesionalnu praksu interne revizije objavljenih 1978. godine u uvodu se naglašavaju mnoge odredbe iz Izveštaja o odgovornostima interne revizije. Suprotno prilično opširnom setu kodifikovanih standarda za javnu računovodstvenu profesiju glavni deo Standarda je napisan koncizno na manje od 20 stranica. Standardi su podeljeni u pet glavnih opštih grupa i obuhvataju razne aspekte revizije u okviru organizacije:

1. Nezavisnost.
2. Profesionalnost (stručnost).
3. Delokrug rada.
4. Obavljanje revizije.
5. Menadžment odeljenja interne revizije.

Navedene grupe standarda su označene brojevima 100, 200, 300, 400 i 500, retrospektivno.[2] Standardi opisani u ovim sektorima su pokazali da su umereno obimni i primenljivi na razne entitete – privatne i javne korporacije, vladu i neprofitne organizacije.

Mada ovi Standardi predstavljaju zvanično objavljivanje Instituta (IIA) o tome kako treba obavljati internu reviziju IIA je usvojio novi plan za dopune Standarda kada se pojave važna opšta pitanja na koja važeći dokument ne daje adekvatan odgovor. U takvim prilikama IIA izdaje Izveštaje o standardima interne revizije (SIAS – *Statements on Internal Auditing Standards*). Ovi izveštaji (iskazi) predstavljaju proširenja i tumačenja standarda koji su definisani u originalnom dokumentu iz 1978. godine i ne smatraju se promenama.

Šest SIAS je prihvaćeno od strane IIA: „Kontrola: Koncepti i odgovornosti" (1983), „Informisanje o rezultatima" (1983), „Zastrašivanje, otkrivanje, istraživanje i izveštavanje o prevarama" (1985), „Uveravanje o kvalitetu" (1986), Odnosi internih revizora sa nezavisnim eksternim revizorima" (1987), i Radni papiri revizije" (1988). Pored ovog u 1981. godini Institut je počeo da objavljuje Biltene profesionalnih standarda u „ The Internal Auditor", časopisu IIA koji se bavi pitanjima od opšteg interesa.

Svako ko je student interne revizije treba da se upozna sa Standardima za profesionalnu praksu interne revizije. Zbog njihovog značaja i relativne sažetosti mi smo reprodukovali Standarde u potpunosti dalje u tekstu. U kasnijim poglavljima će se prodiskutovati pojedinačni standardi detaljnije kako se budu odnosili na koje teme.

Nove standarde, sa drugačijom kodifikacijom IIA je izdao **1. januara 2002. godine**[3] pod nazivom ***Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije*** (*Internacional Standards for the Professinal Practice of Internal Auditing).*

Interna revizija je kamen temeljac korporativnog upravljanja zajedno sa bordom direktora, višim rukovodstvom i eksternom revizijom. Zbog jedinstvene pozicije internih revizora u organizaciji, oni su od značajne pomoći članovima nadzornog/upravnog odbora i odbora za reviziju jer im daju objektivne garancije po pitanju rukovođenja, upravljanja rizikom i procesa kontrole. Da bi ovo radili efikasno, Odeljenje interne revizije mora imati adekvatna sredstva, stručno osoblje i mora se pridržavati međunarodno priznatih principa

2 Robert Moeller, Herbert Vitt,"Brink's modern internal auditing", chapter 5, 1-54, New York, 1999.
3 Odnosno stupili su tada na snagu, a objavljeni su ranije, 18. oktobra 2001. godine.

za sprovođenje interne revizije. *Međunarodni okvir profesionalne prakse* (*International Professional Practices Framework* – IPPF) koji je postavio Institut internih revizora (IIA) sadrže *Međunarodne standarde za profesionalno vršenje prakse interne revizije (Standardi*), Kodeks ponašanja i Praktični savetnik i dr.

Od 1978, *Standardi* i Kodeks ponašanja propisuju koji se pristup, principi i ponašanje očekuju da interni revizori primene u svom radu. Usvojeni od strane svetskih organa koji određuju standarde u javnim i privatnim sektorima, kao i od strane članica Instituta internih revizora, *Standardi* i Kodeks ponašanja su temelj ove profesije i pokazatelj kvaliteta. Pridržavanjem *Standarda* i Kodeksa ponašanja, interni revizori mogu pružiti efikasne i nezavisne usluge uveravanja i konsaltinga svojim organizacijama. Odbori za reviziju koji su dobro verzirani sa *Standardima* i Kodeksom ponašanja su u boljoj poziciji kod imenovanja, ocenjivanja, korišćenja i pružanja podrške internim revizorima.

Zahtevi za profesionalizmom, znanjem, celokupnošću i upravljanjem su sve strožiji kod današnjih internih revizora. Efikasni revizori postupaju kao savest organizacije i zauzimaju se za operativnu efikasnost, internu kontrolu i upravljanje rizikom. Oni, takođe, podržavaju i daju preporuke menadžmentu, upravnom odboru i odboru za reviziju kako bi podržali ostvarenje ciljeva i zadataka organizacije.

Standardi jasno izražavaju najbolju praksu i principe interne revizije. Oni omogućavaju osnovu za merenje performansi interne revizije i njene sposobnosti da unapredi upravljačke procese i operacije. Međunarodni odbor za Standarde interne revizije Instituta internih revizora određuje *Međunarodne standarde za profesionalno bavljenje internom revizijom* i Kodeks ponašanja.

Odbor za standarde pri Institutu internih revizora je odgovoran za izdavanje standarda i izmenjenih izdanja. Pre izdavanja bilo kog dokumenta Odbor za standarde postavlja radnu verziju za sugestije javnosti. Nakon prvih Standarda interne revizije iz 1978. godine Odbor je odobrio u decembru 2000. godine revidirane inicijalne Standarde atributa, Standarde rada i Standarde implementacije za usluge konsaltinga. To je bila prva faza dvogodišnjih napora za izmene i dopune Standarda za profesionalnu praksu interne revizije. Novi standardi su stupili na snagu 1. januara 2002. godine. Institut internih revizora kontinuirano radi na ažuriranju, izmenama i dopunama standarda. Novi standardi imaju drugačiju kodifikaciju: 1000, 1100, 1200, 1300, zatim 2000, 2100, 2200, 2300, 2400, 2500 i 2600.

2.3. AŽURIRANJE STANDARDA INTERNE REVIZIJE

Danas se ažuriranje standarda obavlja svke tri godine. Nakon obavljnih konsultacija u svim institutima internih revizora, širom sveta, i nakon razmatranja njihovih predloga Međunarodni institutu internih revizora (Global) utvrđuje i donosi nove standarde. Poslednja verzija novih standarda je u primeni od 01. januara 2017. godine. Sa njima se usklađuju i praktičini saveti/vodiči koji su takođe najnoviji u primeni od januara 2017. godine.[4]

Retko su zahtevi za profesionalizmom, znanjem, integritetom i liderstvom stroži od onih koji se danas postavljaju internim revizorima. Efektivni revizori predstavljaju korporativnu savest organizacije i oni predvode u poslovnoj efikasnosti, internoj kontroli i upravljanju rizikom. Oni obučavaju i daju preporuke menadžmentu, upravnom odboru i odboru za reviziju kako bi pomogli organizaciji da ispuni svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve.

4 IIA, https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf

Novi standardi slede novu definicija ove profesije koja kako je već rečeno obuhvata različite uloge i odgovornosti onih koji se bave internom revizijom: interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i konsultantska aktivnost projektovana da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ispuni svoje ciljeve uvođenjem sistematskog, disciplinovanog pristupa u oceni i poboljšanju efektivnosti upravljanja rizikom, kontroli i procesu upravljanja.

Kako interni revizor danas odlučuje šta mora biti urađeno da bi se obezbedili najviši rezultati i šta treba uraditi da bi se postigla dugoročna efektivnost i profesionalizam?

Profesionalac koji se bavi internom revizijom pridržava se smernica datih u Etičkom kodeksu i *Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije (Standardi)*, traži i dolazi do potvrde, sprovodi interno ocenjivanje i nezavisan, spoljni pregled kvaliteta da bi se verifikovala usaglašenost.

Kada se ovakva praksa rutinski sprovodi, ona u budućnosti može dovesti do uspeha koji je značajan i za revizora i za organizaciju kojoj pruža usluge. Uz pomeranje limita odgovarajuće prakse, izmene u *Standardima* pomažu porastu ugleda interne revizije u očima menadžmenta i drugih spoljnih subjekata. Na primer, odredba koja zahteva obelodanjivanje pitanja objektivnosti i neusaglašenosti može da poveća kredibilitet, jer je menadžment siguran da će ih interni revizori obavestiti o potencijalnim problemima.

Možda je još važnije to da novi *Standardi* daju proaktivan opis ove profesije i detaljno opisuju kako interna revizija može da zadovolji potrebe višeg menadžmenta, direktora i ostalih lica sa interesom u organizaciji. Kao rezultat, oni efektivnije pokazuju prednosti interne revizije.

Uz to, prerađeni *Standardi* ulivaju klijentima interne revizije određeni stepen poverenja u kvalitet revizorskog posla. Profesionalni standardi generalno obezbeđuju određeni nivo kvaliteta jer utvrđuju osnovu prakse koje svi treba da se drže. Novi *Standardi za profesionalnu praksu interne revizije* idu korak dalje propisujući da se obezbeđenje kvaliteta i program poboljšanja periodično ocenjuju putem spoljne kontrole te funkcije. Bar jednom u pet godina aktivnost interne revizije mora da demonstrira dodavanje vrednosti, poboljšanje poslovanja organizacije i postupanje u skladu sa *Standardima*.

Kako poslovni procesi postaju sve sofisticiraniji i kompleksniji, profesija interne revizije se takođe razvija. Postalo je očigledno da su potrebna strukturna poboljšanja kako bi se promene odrazile na profesiju i usmerile na organizaciju i pojedinaca. Namera je bila da se definiše i uspostavi skup temeljnih načela, pravila, postupaka, obaveza i odgovornosti internog revizora koji su neophodni za ispunjenje svrhe, ciljeva i zadataka interne revizije.

Institut internih revizora je okupio grupu međunarodno priznatih stručnjaka za proučavanje potreba profesije i da bi formulisali vodeći okvir za budućnost. Poznata kao međunarodna grupa eksperata *(GTF-Guidance Task Force)*, ova prestižna grupa je sakupljala i napravila sintezu informacija iz sopstvenog iskustva i iz različitih istraživačkih studija, anketa i simpozijuma. Rezultat je bio Okvir za profesionalnu praksu interne revizije. Baziran na definiciji interne revizije i Kodeksu etike, Okvir sadrži savete i praktične smernice u formi Standarda, Praktičnog savetnika i praktična uputstva.

Bord direktora IIA *(The Institute of Internal Auditors Board of Directors)* je juna 1999. godine na predlog GTF grupe i odluke Odbora za standarde interne revizije *(IASB – Internal Auditing Standards Board)* odobrio predlog novih standarda interne revizije. Novi standardi interne revizije su stupili na snagu 1. januara 2002. godine. Novi standardi

interne revizije odnosno Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije su rezultat detaljnog proučavanja, konsultacija i razmatranja u vezi sa osnovnim principima sprovođenja interne revizije. Standardi su prvobitno korigovani u decembru 2000. godine. Periodično, bord IIA donosi nove ili menja postojeće standarde. Pre donošenja izmena Standarda ostavlja se prostor za amandmane i sugestije javnosti. Najbitnije izmene Standarda bile su 15.01.2003. godine, a stupile su na snagu 15. maja 2003. godine. Sledeće izmene bile su u decembru 2003. godine, a stupile su na snagu 1. januara 2004. godine. Proces prihvatanja Standarda je kritičan za dokazivanje validnosti novih standarda i izmena postojećih. Odbor za standarde interne revizije obavezan je na sveobuhvatne konsultacije pri pripremi Standarda. Pre izdavanja bilo kojeg dokumenta, Odbor za standarde ostavlja određeni period za sugestije međunarodne javnosti. Odbor za standarde, takođe, koristi usluge specijalističke ekspertize kada je potrebno. Razvoj standarda je konstantan proces. Odbor za standarde podržava ulogu i napore članova IIA i drugih zainteresovanih lica u kreiranju novih i izmeni postojećih standarda. Interni revizori moraju sprovoditi svoje aktivnosti u skladu sa Standardima. Članovi IIA i CIA se obavezuju da će se držati „Kodeksa etike" što zahteva pridržavanje Standarda.

Standardi su sastavni deo Okvira profesionalne prakse *(Professional Practices Framework*).[5] Okvir uključuje definiciju interne revizije, Etički kodeks, Standarde i dr. Standardi obuhvataju uputstva koja su bila sadržana u „Crvenoj knjizi", a sada su prerađena u novi format koji je predložila Radna grupa za smernice i ažuriran u izveštaju tima u vidu slogana „Vizija za budućnost" *(A Vision for the Future).*

Svrha standarda je da:

a) definišu osnovne principe koji predstavljaju kakva bi trebala biti praksa interne revizije,

b) pruže okvir za sprovođenje i promovisanje širokog spektra aktivnosti interne revizije koje povećavaju vrednost,

c) ustanove osnovu za ocenjivanje izvođenja interne revizije,

d) podstiču poboljšanje organizacionih procesa i organizaciju.

Standardi obezbeđuju smernice za vođenje interne revizije na nivou organizacije i na nivou pojedinca. Opisuju prirodu aktivnosti interne revizije, ključne komponente pravilnika i godišnji plan aktivnosti, načine praćenja sprovođenja revizije i preporuka revizije, i kriterijume vrednovanja usluga.

Struktura Standarda podeljena je na Standarde karakteristika i Standarde izvođenja. Standardi karakteristika odnose se na karakteristike organizacija i pojedinaca koji obavljaju internu reviziju. Standardi izvođenja opisuju prirodu interne revizije i obezbeđuju kvalitativne kriterijume na osnovu kojih se može meriti učinak ovih usluga. Standardi karakteristika i Standardi izvođenja dati su za potrebe primene kod svih usluga interne revizije. Mada se atributivni i standardi izvođenja primenjuju na sve aktivnosti interne revizije standardi za primenu se primenjuju i na specifične vrste angažmana i dalje se dele na standarde za aktivnosti uveravanja i konsultantske aktivnosti. Ova podela odražava da su interni revizori ponekad striktno angažovani na projektima vrste revizije uveravanja, kao što je ispitivanje efikasnosti internih kontrola u nekim oblastima, a ponekad obavljaju konsultantske usluge.

5 Professional Practices Framework (The Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), The Institute of Internal Auditors, April 2002.

Sadašnji standardi sadrže dva šira sektora, serija 1000 takozvanih standarda koji se odnose na atribute (svojstva) i seriju 2000 standarda koji se odnose na performanse. U okviru svakog se nalaze detaljniji standardi za primenu. Standardi primene nadovezuju se na Standarde karakteristika i izvođenja, tako što obezbeđuju zahteve koji su primenjivi na aktivnosti vezane za uveravanja (A) ili savetodavne usluge (C), serija nnnn.Xn.

Standardi atributa

Glavni Standardi atributa su:

- Namena, nadležnost, i odgovornost: namena, nadležnost i odgovornost odeljenja interne revizije mora biti formalno definisana, dosledno definiciji interne revizije i odobreno od strane odbora za reviziju ili upravnog odbora.
- Nezavisnost i nepristrasnost odnosno objektivnost: interna revizija mora biti nezavisna i interni revizori moraju biti objektivni u svom poslu.
- Stručnost i profesionalna opreznost: aktivnosti se moraju izvoditi stručno i uz profesionalnu opreznost.
- Obezbeđenje kvaliteta i usaglašenosti: Rukovodilac interne revizije mora da razvije i održava program obezbeđenja kvaliteta i da postigne usaglašenost sa Standardima i Kodeksom etike. Program treba da omogući da odeljenje interne revizije povećava vrednost i unapređuje operacije organizacije.

Standardi izvođenja

Glavni Standardi izvođenja su:

- Rukovođenje odeljenjem interne revizije[6]: Rukovodilac revizije treba efektivno da obezbedi sprovođenje aktivnosti interne revizije sa ciljem povećanja vrednosti organizacije.
- Priroda posla: Odeljenje interne revizije mora da proceni i unapredi upravljanje rizikom, kontrolu i procenu upravljanja organizacijom.
- Planiranje revizija: Interni revizori treba da razviju i prate plan za svaku pojedinačnu reviziju.
- Sprovođenje revizija: Interni revizori moraju da identifikuju, analiziraju, ocene i registruju potrebne informacije da li se ciljevi ostvaruju.
- Raspravljanje o rezultatima: Interni revizori moraju raspravljati o ostvarenim rezultatima.
- Praćenje progresa: Rukovodilac interne revizije mora da prati da li su preduzete odgovarajuće upravljačke akcije u vezi sa pojedinim rizicima i da li je viši menadžment prihvatio rizik nepreduzimanja akcija.

6 "Aktivnost interne revizije" prema tumačenju standarda znači organizacioni oblik interne revizije – funkcija, sektor, odeljenje, služba i sl.

Standardi implementacije

Reč je o standardima koji definišu primenu standarda atributa interne revizije i standarda izvođenja interne revizije. Postoji po jedna grupa Standarda atributa i Standarda izvođenja, međutim, postoji više grupa standarda implementacije odnosno primene – po jedna za svaku glavnu aktivnost interne revizije, npr. reviziju usaglašenosti, istraživanje pronevera, projekte samoocenjivanja kontrole i tome slično. Standardi primene su podeljeni u dve grupe: standardi primene za aktivnosti procene *(Assurance Implementation Standards)* i standardi primene za aktivnosti savetovanja *(Consulting Implementation Standards)*. Prva grupa standarda označena je slovom "A" kojem prethodi oznaka standarda čiju primenu pojašnjava, npr. 1130.A1, dok je druga grupa standarda označena slovom "C" kojemu, takođe, prethodi oznaka standarda čiju primenu pojašnjava, npr. 1130.C1.

2.4. STRUKTURA I SADRŽAJ STANDARDA

Standardi sadrže takozvane standarde koji se odnose na karakteristike, standarde performansi i standarde za primenu. Standardi koji se odnose na karakteristike se bave svojstvima organizacija i strana koje obavljaju aktivnosti interne revizije. Standardi izvođenja opisuju prirodu aktivnosti interne revizije i obezbeđuju kriterijume za kvalitet na osnovu kojih se mogu oceniti ove usluge. Mada se atributivni i standardi izvođenja primenjuju na sve aktivnosti interne revizije standardi za primenu se primenjuju i na specifične vrste angažmana i dalje se dele na standarde za aktivnosti uveravanja i konsultantske aktivnosti. Ova podela odražava da su interni revizori ponekad striktno angažovani na projektima vrste revizije uveravanja, kao što je ispitivanje efikasnosti internih kontrola u nekim oblastima, i ponekad obavljaju konsultantske usluge.

Standardi koji se odnose na atribute su numerički prikazani u sektorima kao deo broja serije standarda 1000, dok su standardi koji se odnose na izvođenje klasifikovani u serijama 2000. Standardi koji se odnose na primenu, dalje određeni kao (A) za uveravanja ili (C) za konsultantske usluge, su organizovani u okviru svake od ovih standarda za karakteristike i izvođenje. Znajući da se od internih revizora može zahtevati da upravo izvrše pregled internih kontrola ili da imaju ulogu internih konsultanata, može postojati više setove standarda za primenu: set za svaku značajniju vrstu aktivnosti interne revizije. Standardi za primenu utvrđeni za aktivnosti uveravanja interne revizije su kodirani sa „A" posle broja standarda (na primer: 1130.A1) a oni koji obuhvataju konsultantske aktivnosti interne revizije su označeni sa „C" koji prati broj standarda (na primer: nnnn.C1).

Naš cilj ovde nije da upravo reprodukujemo ove objavljene standarde IIA već da opišemo njihov sadržaj. IIA Web site, www.theiia.org, je zvaničan izvor za ove IIA standarde interne revizije, i savetuje se studentima da konsultuju taj izvor.

2.4.1. Standardi karakteristika interne revizije

Standardi atributa opisuju karakteristike organizacija i pojedinaca koji obavljaju aktivnosti interne revizije. Numerički prikazani od paragrafa 1000 do 1300 oni obuhvataju široke oblasti koje definišu atribute (karakteristike) današnjeg modernog internog revizora.

Ovde kao i kod standarda izvođenja koji su kasnije prikazani, navedene su i opisane četiri grupe standarda prema njihovim brojevima kodifikacije standarda:

- **Standard 1000 – Svrha, nadležnost i odgovornost;**
- **Standard 1100 – Nezavisnost i objektivnost;**
- **Standard 1200 – Stručnost i dužna profesionalna pažnja i**
- **Standard 1300 – Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta.**

Svrha, ovlašćenja i odgovornost (1000)

Ovaj standard definiše potrebu organizacije da donese pisani dokument – Pravilnik interne revizije, koji će regulisati svrhu, ovlašćenja i odgovornost interne revizije. Pravilnik interne revizije treba da bude odobren od strane upravnog odbora ili odbora za reviziju.

Nezavisnost i objektivnost (1100)

Ova grupa standarda obezbeđuje nezavisnost interne revizije u organizaciji, što podrazumeva da interni revizori budu oslobođeni bilo čijeg uticaja pri određivanje obima aktivnosti, obavljanju pregleda i izveštavanju o rezultatima. Interni revizori treba da budu objektivni, nepristrasni, bez predrasuda, i moraju izbegavati sukob interesa.

Stručnost i dužna profesionalna pažnja (1200)

Stručnost i dužnu profesionalnu pažnju revizori treba da imaju uvek kada vrše reviziju. Stručnost podrazumeva da interni revizori treba da imaju znanje, veštinu i kompetentnost. Prema ovom standardu odgovornost rukovodioca interne revizije je da savetuje i prenosi znanje na svoje podređene radnike, kako bi oni što kvalitetnije obavljali revizije. Od internih revizora se očekuje da poseduju dovoljno znanja da identifikuju pokazatelje prevare, ali ne i da budu izraziti eksperti u tome. Takođe, od internih revizora se zahteva da imaju znanje o ključnim rizicima informacione tehnologije i kontrolama i raspolažu revizorskom veštinom da urade njima dodeljen zadatak. Međutim, ne očekuje se od svih internih revizora da imaju stručnost internog revizora čija je glavna odgovornost revizija informacione tehnologije. Dužnu profesionalnu pažnju interni revizori moraju pokazati u odnosu na: (a) količinu rada potrebnog da bi se postigli ciljevi posla, (b) relativnu složenost, materijalnost ili značajnost pitanja na koja se primenjuju procedure osiguranja sistema, (c) adekvatnost i efikasnost upravljanja rizikom, kontrolom i procesima upravljanja, (d) mogućnost postojanja značajnih grešaka, nepravilnosti ili neusklađenosti i (e) troškove osiguranja sistema u odnosu na potencijalne koristi. Zahtev za kontinuiranim profesionalnim razvojem je, takođe, sastavni deo ove grupe standarda.

Program osiguravanja i poboljšavanja kvaliteta (1300)

Rukovodilac interne revizije mora razviti i održavati program za osiguravanje i poboljšavanje kvaliteta koji pokriva sve aspekte aktivnosti interne revizije i kontinuirano prati njenu efikasnost. Program mora biti osmišljen tako da pomogne odeljenju interne revizije

u dodavanju vrednosti i poboljšavanju poslovanja organizacije kao i da pruži uverenje da je aktivnost interne revizije usklađena sa Standardima i Etičkim kodeksom. Program osiguranja kvaliteta mora da se procenjuje eksterno i interno. Interna procena uključuje kontinuirani nadzor efikasnosti aktivnosti interne revizije i periodično samoocenjivanje ili ocenjivanje od kompetentnih osoba unutar organizacije. Eksterno ocenjivanje podrazumeva ocenu osiguravanja kvaliteta od strane kvalifikovane, nezavisne osobe ili tima osoba izvan organizacije, bar jednom u svakih pet godina. Rezultati ocene, a posebno neusklađenosti i odstupanja trebaju se saopštiti višem menadžmentu i bordu.

2.4.2. Standardi izvođenja interne revizije

Standardi izvođenja se odnose na prirodu poslova interne revizije i obezbeđuju kriterijume na osnovu kojih se može oceniti kvalitet poslova. Postoji sedam standarda koji se odnose na performanse, opisane dalje u tekstu, zajedno sa podstandardima i standardima za primenu koji se odnose na revizije usaglašenosti sa propisima, istraživanja prevara, ili projekte samoocenjivanja kontrole. Ovde se daje kratak pregled standarda sa ciljem da se opišu procesi interne revizije. Standardi izvođenja interne su:

- Standard 2000 – Upravljanje aktivnošću interne revizije;
- Standard 2100 – Priroda posla;
- Standard 2200 – Planiranje angažovanja;
- Standard 2300 – Obavljanje angažmana;
- Standard 2400 – Saopštavanje rezultata;
- Standard 2500 – Praćenje napretka i
- Standard 2600 – Prihvatanje rizika od strane rukovodstva.

Upravljanje aktivnostima interne revizije (2000)

Ova grupa standarda obavezuje rukovodioca interne revizije da efikasno upravlja aktivnošću odeljenja interne revizije kako bi osigurao da ona dodaje vrednost organizaciji. Efikasno upravljanje internom revizijom podrazumeva da rukovodilac interne revizije donosi planove bazirane na proceni rizika kako bi utvrdio prioritetne aktivnosti interne revizije, u skladu sa ciljevima organizacije. Procena rizika vrši se najmanje jednom godišnje. Plan mora da uzme u obzir i zahtev višeg menadžmenta i odbora. U plan interne revizije treba da budu uključeni i konsultantski poslovi koji će unaprediti upravljanje rizicima i poboljšati poslovanje organizacije. Putem plana viši menadžment se upoznaje sa revizijskim resursima (vremenskim, materijalnim, ljudskim) i njihovim ograničenjima koja mogu da utiču na ostvarivanje odobrenog plana. Zatim, efikasno upravljanje zahteva da rukovodilac interne revizije donese politike i procedure koje bi usmeravale aktivnost interne revizije. Plan, takođe, uključuje koordinaciju aktivnosti interne revizije sa unutrašnjim i spoljnim akterima kako bi se obezbedilo odgovarajuće pokriće i minimiziralo dupliranje napora. Rukovodilac interne revizije treba periodično da izveštava odbor za reviziju i viši menadžment o svrsi interne revizije, ovlašćenjima, odgovornostima i obavljanju aktivnosti koje se odnose na plan interne revizije. Izveštavanje, takođe, treba da obuhvati i izloženost rizicima i pitanja kontrole, korporativnog upravljanja i ostala pitanja koja zahteva odbor za reviziju i viši menadžment.

Priroda posla (2100)

Ova grupa standarda upravo govori o onom što se nalazi u samoj definiciji interne revizije, odnosno da aktivnost interne revizije treba da ocenjuje i doprinese poboljšanju upravljanja rizikom, kontrole i procesa rukovođenja, koristeći sistematičan i disciplinovan pristup. O ova tri faktora *upravljanje rizicima, internim kontrolama i korporativnom upravljanju*, treba voditi računa prilikom oblikovanja mogućeg pristupa obavljanja interne revizije u konkretnoj organizaciji i konkretnim situacijama.

Interna revizija treba da pomogne organizaciji u identifikovanju i *procenjivanju značajnih izloženosti riziku* vezane za upravljanje organizacijom, njene operacije i informacione sisteme u odnosu na: (a) pouzdanost i integritet finansijskih i operativnih informacija, (b) efektivnost i efikasnost poslovanja, (c) zaštitu imovine i (d) usklađenost za zakonima, propisima i ugovorima.

Interna revizija mora pomagati organizaciji u *obezbeđivanju adekvatnih kontrola* kroz procenjivanje njihove efektivnosti i efikasnosti, promovišući kontinuirano poboljšanje. Na osnovi rezultata procene rizika, interna revizija mora vrednovati adekvatnost i efikasnost kontrola koje obuhvataju rukovođenje organizacijom, njeno poslovanje i sisteme informisanja.

Interni revizori moraju utvrditi do koje su mere poslovne aktivnosti i programi ostvareni i prilagođeni ciljevima organizacije, odnosno da konstatuju da li su aktivnosti i programi implementirani ili realizovani kao što je planirano, kao i da li rukovodstvo ima odgovarajuće kriterijume za vrednovanje kontrola.

Interna revizija treba da oceni i da da odgovarajuće preporuke za *unapređenje procesa rukovođenja* u pogledu ostvarivanja: (a) promovisanja odgovarajuće etike i vrednosti unutar organizacije, (b) obezbeđenje efektivnog upravljanja i odgovornosti za aktivnosti organizacije, (c) efektivno saopštavanje informacija o riziku i kontroli odgovarajućim nivoima organizacije i (d) efektivno saopštavanje informacija i koordiniranje aktivnosti između odbora, eksternih i internih revizora i menadžmenta.

Planiranje angažmana (2200)

Nakon standarda upravljanja odeljenjem interne revizije i prirode posla sledi standard planiranje angažmana. Interni revizori trebaju *planirati svaku pojedinačnu reviziju* i plan sastaviti u pisanom obliku. Plan mora da uključi delokrug, ciljeve, vremenske rokove i alokacije resursa, a pri samom planiranju interni revizori moraju razmotriti: (1) ciljeve aktivnosti koja je predmet pregleda i načine na koje ta aktivnost kontroliše svoje delovanje, (2) značajne rizike za aktivnost, njene ciljeve, resurse i operacije, kao i načine na koje će se potencijalni uticaj rizika održavati na prihvatljivom nivou, (3) adekvatnost i efektivnost upravljanja rizikom aktivnosti i sisteme kontrole u poređenju sa relevantnim okvirom kontrole ili modelom kontrole, i (4) mogućnosti za postizanje značajnih poboljšanja kod upravljanja rizikom aktivnosti i sistema kontrole.

Na osnovu ocene rizika aktivnosti koja je predmet reviziranja interni revizori određuju prioritete, postavljaju ciljeve svog angažmana i definišu delokrug rada. Interni revizori prilikom postavljanja ciljeva za neki angažman prethodno moraju razmotriti mogućnost javljanja značajnih grešaka, nepravilnosti, neusklađenosti i drugih izlaganja riziku.

U delokrug rada treba uključiti razmatranje relevantnih sistema, dokumentacije, osoblja, materijalne imovine, u meri da to bude dovoljno za ostvarenje ciljeva revizije. Za postizanje ciljeva revizije interni revizori moraju odrediti odgovarajuće osoblje zasnovano na prirodi i složenosti svakog zadatka, vremenskih ograničenja i raspoloživih resursa. I na kraju, treba razviti program revizije u pisanom obliku u kojem će biti navedeni postupci neophodni za ostvarivanje plana interne revizije. Program revizije, odnosno program rada, treba da definiše procedure za identifikovanje, analiziranje, vrednovanje i dokumentovanje informacija tokom obavljanja rada. Takođe, on mora biti odobren pre početka implementacije, kao i sve njegove izmene.

Izvođenje angažmana (2300)

Nakon zahteva u vezi planiranja angažmana interne revizije, u Standardima rada govori se o samom izvođenju revizijskog ispitivanja. Internim revizorima se nalaže da prikupe dovoljno odgovarajućih informacija neophodnih za ostvarivanje postavljenih ciljeva ispitivanja i svoje zaključke i rezultate baziraju na prethodnoj analizi i oceni prikupljenih informacija. Za kvalitetno obavljanje revizije i ispunjavanje ciljeva rada, interni revizori moraju *identifikovati, analizirati, oceniti i dokumentovati dovoljno podataka.*

Saglasno standardima interni revizori treba da evidentiraju sve potrebne informacije, a njihovo čuvanje i pristup njima propisati i uskladiti sa regulativom i propisima organizacije. Za stavljanje evidencije i podataka na raspolaganje eksternim licima rukovodilac interne revizije mora da pribavi odobrenje generalnog direktora, njegovog zamenika ili pravnog savetnika. Standardi obavezuju da se *reviziranje mora nadgledati* kako bi se osiguralo da ciljevi revizije budu ostvareni, kvalitet obezbeđen i individualni razvoj revizijskog osoblja.

Izveštavanje o rezultatima (2400)

Interni revizori moraju pravovremeno i bez odlaganja *saopštiti rezultate* svog rada. Saopštavanje rezultata rada treba da uključi ciljeve ispitivanja i delokrug svake pojedinačne revizije, zatim mišljenje i zaključke, adekvatne preporuke i plan odgovarajućih akcija. Bitno je naglasiti da kada se rezultati rada saopštavaju licima izvan organizacije u izveštaju treba da se *navedu ograničenja u vezi sa distribucijom i upotrebom rezultata.*

Izveštaji moraju biti *tačni, objektivni, jasni, koncizni, konstruktivni, kompletni i pravovremeni.* U slučaju *postojanja neusklađenosti* sa standardima interne revizije, prilikom saopštavanja rezultata, potrebno je obelodaniti standarde sa kojima nije ostvarena potpuna usklađenost, razlozima neusaglašenosti i učincima nepridržavanja zahteva standarda. Rukovodilac interne revizije je *odgovoran za distribuciju* izveštaja o rezultatima revizije odgovarajućim licima koja su kompetentna za razmatranje i preduzimanje odgovarajućih akcija.

Nadgledanje napretka (2500)

Rukovodilac interne revizije treba da uspostavi efikasan sistem praćenja realizacije preporuka kako bi nadgledao i bio siguran da viši menadžment efikasno sprovodi akcije u smislu nalaza navedenih u izveštaju ili da viši menadžment prihvata rizik nepreduzimanja akcija.

Odluka menadžmenta o prihvatanju rizika (2600)

Kada rukovodilac interne revizije veruje, odnosno utvrdi da viši menadžment prihvata nivo rezidualnog rizika[7] koji može da bude neprihvatljiv sa stanovišta organizacije, rukovodilac interne revizije treba raspraviti sa višim menadžmentom o razlozima i okolnostima nepreduzimanja predloženih mera. Ukoliko se i nakon toga prihvata rizik koji je, sa stanovišta rukovodioca interne revizije neprihvatljiv, potrebno je o tome obavestiti odbor radi konačnog razrešenja ovog pitanja.[8]

Ovi sadašnji standardi IIA predstavljaju značajno unapređenje u odnosu na ranije veoma opširne standarde koji su postojali u 1990-im godinama. Standarde prati rečnik termina radi boljeg definisanja uloga i odgovornosti internih revizora. Razni termini su uvedeni, ali jedan koji je značajan za interne revizore je definicija „nezavisnosti".

Standardi IIA za profesionalnu praksu interne revizije obezbeđuju važan set smernica za svakog internog revizora. Zbog mnogih različitih okruženja gde će interni revizori raditi, mnogih različitih vrsta obavljanja revizija, i raznih zahteva za uslugama interne revizije, tipičan interni revizor će obavljati mnoge različite svakodnevne funkcije, međutim, kad god postoje pitanja ili neizvesnosti interni revizor treba da konsultuje ove standarde kao smernice.

2.4.3. Pregled standarda interne revizije

Osnovni standardi interne revizije su uspostavljeni 2002. godine. Njihov sadržaj, prema potrebi, menja svake tri godine.

Tabela 2.1. Standardi za profesionalnu praksu za internu reviziju

Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije (Standardi)
Standardi karakteristika
1000 – Svrha, ovlašćenja i odgovornost
1010 – Priznavanje Definicije interne revizije, Etičkog kodeksa i Standarda u povelji interne revizije
1100 – Nezavisnost i objektivnost
1110 – Organizaciona nezavisnost
1111 – Neposredna saradnja sa odborom
1120 – Lična objektivnost
1130 – Narušavanje nezavisnosti i objektivnosti
1200 – Stručnost i dužna profesionalna pažnja
1210 – Stručnost

7 Rezidualni rizik u Standardima za profesionalno obavljanje interne revizije ima specifično značenje. To je rizik preostao posle menadžerskog preduzimanja akcija za smanjenje uticaja i verovatnoće negativnih događaja, uključujući i kontrolne aktivnosti kao odgovor na rizik.

8 Kompletni Standardi na engleskom i srpskom jeziku, sa Etičkim kodeksom i Rečnikom pojmova nalaze se na sajtu IIA: https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Serbian.pdf ili Udruženja internih revizora Srbije, (www.uirs.org).

1220 – Dužna profesionalna pažnja

1230 – Kontinuirano profesionalno usavršavanje

1300 – Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta

1310 – Obavezni elementi programa obezbeđenja i unapređenja kvaliteta

1311 – Interno ocenjivanje

1312 – Eksterno ocenjivanje

1320 – Izveštavanje o Programu obezbeđenja i unapređenja kvaliteta

1321 – Upotreba navoda „U skladu s Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije"

1322 – Obelodanjivanje neusklađenosti

Standardi izvođenja

2000 – Upravljanje aktivnošću interne revizije

2010 – Planiranje

2020 – Izveštavanje i odobravanje

2030 – Upravljanje resursima

2040 – Politike i procedure

2050 – Koordinacija

2060 – Izveštavanje višeg rukovodstva i odbora

2070 – Eksterni pružalac usluga i organizaciona odgovornost za internu reviziju

2100 – Priroda posla

2110 – Korporativno upravljanje

2120 – Upravljanje rizikom

2130 – Kontrola

2200 – Planiranje angažmana

2201 – Razmatranja tokom planiranja

2210 – Ciljevi angažmana

2220 – Obuhvat angažmana

2230 – Raspodela resursa angažmana

2240 – Radni program angažmana

2300 – Izvođenje angažmana

2310 – Identifikacija informacija

2320 – Analiza i procena

2330 – Dokumentovanje informacija

2340 – Nadzor nad angažmanom

2400 – Izveštavanje o rezultatima

2410 – Kriterijumi izveštavanja

2420 – Kvalitet izveštavanja

2421 – Greške i propusti

2430 – Upotreba navoda "Izvršeno u skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije"

2431 – Obelodanjivanje neusklađenosti angažmana

2440 – Dostavljanje rezultata

2450 – Sveobuhvatna mišljenja

2500 – Praćenje napretka

2600 – Izveštavanje o prihvaćenom riziku

2.5. NOVINE U NOVIM STANDARDIMA

2.5.1. Širenje fokusa revizije

Stari *Standardi* su usko formulisani oko obezbeđenja i usaglašenosti interne kontrole. Sa izmenama, međutim, njihov fokus je mnogo širi i uključuje konsalting, rizik i upravljanje, tri oblasti koje ranije nisu bile obuhvaćene na nivou standarda.

Na primer, prerađeni *Standardi* navode konsultantske usluge zajedno sa obezbeđenjem kao razlog postojanja interne revizije, jasno stavljajući na znanje da pomoć menadžmentu treba da bude značajan deo fokusa interne revizije. Uz to, *Standardi* propisuju proaktivniju ulogu u upravljanju rizikom i u procesu upravljanja. Upravljanje rizikom i upravljanje se pominju, na primer, u pravilima u vezi sa elementima prakse kao što je planiranje, izveštavanje i razvijanje ciljeva angažmana. Sama priroda posla interne revizije je opisana kao ocena i doprinos poboljšanju upravljanja rizikom, kontrole i sistema upravljanja. Izmenjeni *Standardi* čak govore i o tome šta glavni revizori treba da rade kada smatraju da je viši menadžment prihvatio nivo rizika koji je neprihvatljiv za organizaciju – da iznesu svoju zabrinutost odboru. Svi ovi elementi treba znatno da prošire domen rada internog revizora.

2.5.2. Propisivanje strateške uloge

Propisivanjem angažovanja u upravljanju rizikom i procesima upravljanja, prerađeni *Standardi* unapređuju funkciju interne revizije na nivo u organizaciji koji je više strateški. Nakon svega, upravljanje je domen direktora i menadžera. Angažovanjem u procesu upravljanja, interakcija revizorskog osoblja, više uprave i odbora podiže se na jedan viši nivo.

Rizik je tesno povezan sa poslovnom strategijom jer se on odnosi na potencijalni promašaj u postizanju dugoročnih i kratkoročnih organizacionih ciljeva. Interni revizori sada moraju znati koji su ciljevi organizacije i poslovanja kao i koji se procesi koriste kako bi se ti ciljevi ostvarili. Drugim rečima, oni moraju razumeti strategiju.

Uz to, ocena budućih rizika u poslovanju je više strateški proces od merenja i ocenjivanja efikasnosti internih kontrola. Obezbeđenje kontrola obično se odnosi samo na istorijat situacije – usaglašenost je postignuta, procedure su poštovane, finansijski izveštaji su tačni itd. – dok se ocena rizika bavi onim šta će se desiti u budućnosti.

2.5.3. Naglašavanje stvaranja vrednosti

Dodavanje vrednosti više nije opcija za internu reviziju. To je sada propisano očekivanje od te funkcije. U uvodu u *Standarde* stoji, na primer, da je njihova svrha, bar delimično, „obezbeđenje okvira za obavljanje i unapređenje aktivnosti interne revizije na dodavanju vrednosti u širokom obimu."

Više standarda konkretno propisuje ovaj imperativ u pogledu vrednosti. Od glavnog revizora se očekuje da razvija i održava osiguranje kvaliteta i program poboljšanja koji će „pomoći internoj reviziji da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije." Cilj glavnog revizora u upravljanju funkcijom revizije treba da bude „da obezbedi da ona dodaje vrednost organizaciji." I spoljni ocenjivači kvaliteta treba svakih pet godina da ocenjuju da li ova funkcija daje dragocen doprinos organizaciji ili ne.

Dobro je što novi *Standardi* takođe pružaju veće mogućnosti revizoru za davanje značajnog doprinosa organizaciji otvaranjem oblasti konsaltinga, rizika i upravljanja. Neki možda misle da su ranije smernice suviše restriktivne ili da uske aktivnosti koje opisuju predstavljaju sve što interna revizija ima da ponudi. Međutim, novi *Standardi* pozicioniraju internu reviziju tako da ona može da doda organizaciji veliku vrednost.

2.5.4. Podrška konsultantskom poslu

Jedan od glavnih načina na koje interni revizori dodaju vrednost je preko usluga konsaltinga, a to su aktivnosti – van tradicionalnog posla uveravanja – projektovane da pomognu menadžmentu u ostvarenju ciljeva. *Standardi* opisuju usluge konsaltinga kao „savetodavne aktivnosti koje se odnose na pružanje usluga klijentima čiji su priroda i obim dogovoreni sa klijentom sa namerom dodavanja vrednosti i poboljšanja poslovanja organizacije." Primeri takvih aktivnosti uključuju davanje saveta, olakšica, dizajn procesa i obuku.

Dvadeset Standarda o implementaciji koji utvrđuju specifične parametre za poslove konsaltinga je dodato *Standardima* krajem 2001. godine. Ovi standardi za konsalting opisuju one tipove usluga koje se mogu pružiti i način na koji takav angažman treba strukturisati i sprovoditi.

Ovi novi Standardi o implementaciji pomažu revizorima da naprave razliku između usluga uveravanja i usluga konsaltinga. Posao uveravanja mora biti projektovan tako da ispuni fiducijarne potrebe više uprave i odbora. Zato poslovi uveravanja moraju da uključe određene korake i prikupe specifične informacije koje će višoj upravi i odboru omogućiti da utvrde nivo relaksiranosti u pogledu upravljanja rizikom u organizaciji, upravljanja i sistema internih kontrola. Usluge konsaltinga, s druge strane, obično predstavljaju aktivnost usmerenu ka rešavanju problema i dodaju vrednost poslovnom menadžmentu. Kao takvi, poslovi konsaltinga nude klijentima veću kontrolu nad poslovanjem omogućavajući da njegov obim bude prilagođen njihovim potrebama.

Ovo objašnjenje razlika između dve vrste posla daje ovlašćenje internim revizorima na poslovima konsaltinga da se fokusiraju na probleme linijskog menadžmenta bez pravljenja kompromisa sa višim menadžmentom i odborom oko njihove obaveze uveravanja. Sa slobodom proaktivnog pristupanja problemima menadžmenta, interni revizori mogu biti uključeni u fazu planiranja poslovanja i pomoći u postavljanju stvari na pravo mesto, a ne samo ukazivati na probleme nakon njihovog nastupanja.

2.5.5. Objašnjenje nezavisnosti

U prošlosti, osoblje uključeno u reviziju obično je izražavalo zabrinutost da bi preuzimanje projekata konsaltinga na zahtev menadžmenta moglo da ugrozi njihovu nezavisnost. Novi *Standardi*, međutim, jasno navode da je interna revizija *aktivnost* koja mora biti *nezavisna*, dok je primarni cilj individualnog *revizora objektivnost*. Organizaciona nezavisnost se odnosi na uključivanje interne revizije u strukturu izveštavanja tako da može da utvrdi obim svog rada i da ga obavi bez ometanja. Objektivnost podrazumeva objektivan stav revizora bez predrasuda i izbegavanje sukoba interesa.

Ovo objašnjenje treba revizorskom timu da približi ideju partnerstva sa klijentima jer ono ne sprečava revizore da istražuju probleme menadžmenta. Ipak je moguće biti uključen u organizaciju i dodati vrednost njenom poslovanju i uz to dati i objektivno mišljenje.

Ako se postavi pitanje da li je objektivnost revizora kompromitovana, prerađeni *Standardi* daju detalje takvog pogoršanja situacije koju treba saopštiti nadležnim stranama. Revizor može da nastavi sa svojim poslom i da omogući klijentu da odluči da li je pogoršanje toliko ozbiljno da utiče na vrednost rezultata.

2.5.6. Jedan standard ne zadovoljava sve potrebe

Prerađeni *Standardi* odražavaju stvarnost, odnosno, zbog okolnosti van kontrole revizorskog tima, sve organizacije se ne mogu usaglasiti sa svim standardima u svakom trenutku. U takvim situacijama revizori koji izostave neki standard iz prakse mogu da navedu da su obavili posao u skladu sa *Standardima* sve dok su obelodanjivanja odgovarajuća. U slučaju neusaglašenosti u određenom angažmanu revizori moraju da identifikuju standard koji nije ispunjen, objasne razloge neusaglašenosti i opišu uticaj neusaglašenosti u konačnim saopštenjima u vezi sa tim angažmanom. Kada je neusaglašenost više sistemska i utiče na ukupan učinak aktivnosti interne revizije, to se mora saopštiti odboru i višem menadžmentu. Uz to, mora se pristupiti rešavanju problema i usaglašenost mora biti demonstrirana u budućim internim i spoljnim ocenama.

2.5.7. Različiti angažmani i različiti standardi

Kako je ranije pomenuto, osoblje interne revizije danas pruža više od revizije tradicionalne kontrole uveravanja. Interni revizori mogu biti uključeni u istrage u vezi sa prevarom, kontrolu samoocenjivanja ili konsalting ili rešavanje problema sa menadžmentom. Svaki od ovih različitih tipova angažmana zahteva jedinstven pristup i jedinstvene zahteve.

Obavezni procesi i procedure za konkretne vrste angažmana su, i nastaviće da budu, dati kao „Standardi za implementaciju". Ove smernice pomažu osoblju koje obavlja reviziju da pravi razliku između različitih tipova angažmana i pomoći primenom opštijih *Standarda* za karakteristike i učinak kod tih više specijalizovanih angažmana. Trenutno postoji ukupno 46 Standarda za implementaciju koji se odnose na uveravanje i usluge konsaltinga.

Novi *Standardi*, stavljajući naglasak na rizik, upravljanje i dodavanje vrednosti, takođe omogućavaju glavnim revizorima fleksibilnost odnosno izlaženje iz okvira tradicionalne

revizije i pružanje alternativnih usluga klijentima, kako je garantovano. Mogućnost prilagođavanja predstavlja snagu prerađenih smernica, jer internoj reviziji omogućava dostizanje strateške važnosti u organizaciji.

2.5.8. Poboljšanje predstave o profesiji

Uz pomeranje limita odgovarajuće prakse, izmene u *Standardima* pomažu porastu ugleda interne revizije u očima menadžmenta i drugih spoljnih subjekata. Na primer, odredba koja zahteva obelodanjivanje pitanja objektivnosti i neusaglašenosti može da poveća kredibilitet, jer je menadžment siguran da će ih interni revizori obavestiti o potencijalnim problemima.

Možda je još važnije to da novi *Standardi* daju proaktivan opis ove profesije i detaljno opisuju kako interna revizija može da zadovolji potrebe višeg menadžmenta, direktora i ostalih lica sa interesom u organizaciji. Kao rezultat, oni efektivnije pokazuju prednosti interne revizije.

Uz to, novi *Standardi* ulivaju klijentima interne revizije određeni stepen poverenja u kvalitet revizorskog posla. Profesionalni standardi generalno obezbeđuju određeni nivo kvaliteta jer utvrđuju osnovu prakse koje svi treba da se drže. Novi *Standardi za profesionalnu praksu interne revizije* idu korak dalje propisujući da se obezbeđenje kvaliteta i program poboljšanja periodično ocenjuju putem spoljne kontrole te funkcije. Bar jednom u pet godina odeljenje interne revizije mora da demonstrira dodavanje vrednosti, poboljšanje poslovanja organizacije i postupanje u skladu sa *Standardima*.

2.5.9. Nova struktura standarda

Uz ove konceptualne promene korisnici će primetiti i značajne strukturne promene. Ovi novi *Standardi* su organizovani u tri široke kategorije ili tipove standarda: po karakteristikama (atributivni), učinku i implementaciji. Po ovoj novoj organizaciji različite smernice su podeljene u grupe, čime je olakšano njihovo razumevanje i implementacija.

Atributivni standardi opisuju definisanje karakteristika organizacija i pojedinaca koji obavljaju usluge interne revizije. Ovi obuhvataju pitanja kao što su:

- Svrha, ovlašćenje, odgovornost i pravilnik aktivnosti revizije.
- Nezavisnost i objektivnost.
- Stručnost i propisna profesionalna briga.
- Obezbeđenje kvaliteta i poboljšanje.

Standardi učinka opisuju prirodu usluga interne revizije i daju kriterijume kvaliteta na osnovu kojih se meri učinak ovih usluga. Drugim rečima, oni opisuju šta rade interni revizori i kako to treba da rade.

Standardi atributa i standardi izvođenja se primenjuju u svim tipovima revizorskih situacija. Bilo da se radi o istraživanju prevare, kontrolnom samoocenjivanju ili reviziji dugovanja, od internih revizora koji su uključeni u to se očekuje da pogledaju na koji način Standardi atributa opisuju i šta Standardi izvođenja propisuju u vezi sa obavljanjem njihovih aktivnosti.

Standardi za implementaciju, s druge strane, poboljšavanju postojeće standarde atributa i standarde izvođenja pomažući da se oni primene u konkretnim vrstama angažmana. Kao takvi, oni se primenjuju samo u određenim situacijama.

Na primer, „Standard 2500 – praćenje progresa" je Standard izvođenja koji glasi: „Glavni revizor treba da utvrdi i održava sistem praćenja raspolaganja rezultatima koji se saopštavaju menadžmentu." To znači da glavni revizor mora imati sistem praćenja za sve tipove angažmana. U okviru tog standarda pojavljuje se još jedan, 2500.A1. „A" označava uveravanje, a smernica je Standard za implementaciju koji daje konkretniju instrukciju o vrsti procesa praćenja koje se zahteva kod davanja uveravanja. On se primenjuje samo kod obavljanja revizije koja se odnosi na uveravanje.

Zahtevi u pogledu procedure praćenja za konsultantski angažman su drugačiji i zato su formulisani u drugom Standardu za implementaciju, 2500C1, gde „C" označava konsalting. Konačno, mogu postojati i drugi tipovi standarda za implementaciju koji se odnose na proces praćenja, kao što su oni koji opisuju praćenje nakon istrage prevare. Do sada su razrađeni samo Standardi za implementaciju koji se odnose na uveravanje i konsalting.

2.5.10. Osnovni principi profesionalne prakse interne revizije

Institut internih revizora je utvrdio i osnovne principie profesionalne prakse interne revizije:[9]

Demonstrira integritet.
Demonstrira kompetentnost i dužnu profesionalnu pažnju.
Objektivna je i ne podleže neprimerenim uticajima (nezavisna je).
Usklađuje se sa strategijama, ciljevima i rizicima organizacije.
Adekvatno je pozicionirana i ima odgovarajuće resurse.
Demonstrira kvalitet i kontinuirano unapređenje.
Efektivno komunicira.
Obezbeđuje uveravanje zasnovano na riziku.
Pronicljiva je, proaktivna i usmerena na budućnost.
Promoviše unapređenje organizacije.

Takođe IIA je utvrdio i misiju interne revizije, a koja glasi: "Da unapređuje i štiti organizacione vrednosti, time što obezbeđuje na riziku zasnovano i objektivno uveravanje, savet i pogled."[10]

Na sajtu Instituta internih revizora nalazi se i Definicije interne revizije, koju ovde prikazujemo. "Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i aktivnost konsaltinga osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve uvodeći sistematičan, disciplinovani pristup procenjivanju i poboljšanju efektivnosti upravljanja rizikom, kontrola i korporativnog upravljanja."[11]

9 IIA, https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx
10 IIA, https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/Mission-of-Internal-Audit.aspx
11 IIA, https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx

2.6. PRAKTIČNI SAVETI

Institut internih revizora povremeno objavljuje praktične savete (savete za praksu – *Practice Advisories*) za tumačenje Međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije i za njihovu primenu na specifična pitanja interne revizije. Dok su neki od ovih praktičnih saveta primenjivi na sve interne revizore, drugi su namenjeni da se zadovolje potrebe specifičnih delatnosti, specijalnih revizija, ili geografskih oblasti, uključujući smernice za oblasti kao što su pitanja okruženja. IT, državna revizija i smernice koje objavljuju druga tela za standarde i koja usvajaju odgovarajući komiteti IIA. Praktični saveti se bave oblastima koje na tekućem nivou zahtevaju pažnju. Oni mogu imati ograničeno trajanje ili se mogu podići na nivo standarda na bazi značaja, upotrebe i prihvatanja. Pored sticanja radnog iskustva iz oblasti standarda interni revizori treba da se upoznaju sa praktičnim savetima koji mogu da utiču na rad internog revizora.[12]

Praktični saveti Okvira profesionalne prakse zamenili su smernice koje su ranije prezentovane u publikaciji na koju su se interni revizori u velikoj meri oslanjali i nazivali je „Crvenom knjigom". Pripremljena pod pokroviteljstvom Komiteta za profesionalna izdanja Instituta internih revizora, ona pruža dobre savete u tumačenju i primeni ovih Standarda. Iako nisu obavezni, Praktični saveti predstavljaju najbolju praksu interne revizije i Institut internih revizora ih čvrsto preporučuje.

Dajući jednostavne smernice u primeni *Standarda* za teme kao što su pravilnici odeljenja, objektivnost, kontrola, uveravanje, prevara, ocena, monitoring i upravljanje rizikom, Praktični saveti predstavljaju koristan priručnik za one koji obavljaju internu reviziju. Dok neke praktične savete mogu da primenjuju svi interni revizori, drugi mogu da odgovore potrebama konkretnih delatnosti, specijalnih revizija ili geografskih područja. Lista praktičnih saveta se stalno produžava i Komitet za profesionalna izdanja pozdravlja sve sugestije za nove savete za oblasti koje ranije nisu bile njima obuhvaćene.

Praktični saveti stalno se ažuriraju, dopunjuju i stvaraju novi.[13]

Pregled praktičnih saveta/smernica za primenu

Praktični saveti

Smernica za primenu 1000: Svrha, ovlašćenjoa, odgovornosti

Praktični savet 1110-1: Organizaciona nezavisnost

Praktični savet 1111-1: Saradnja sa odborom

Praktični savet 1120-1: Lična objektivnost

12 Pored standarda interne revizije i Praktičnog savetnika treći deo Okvira je Razvoj i praktični pomagači *(Development & Practice Aids).* Ova najveća i najširа komponenta Okvira za profesionalnu praksu uključuje širok spektar praktičnih smernica u formi konferencija i seminara za profesionalni razvoj, istraživačke studije, edukativne sadržaje i druge izabrane proizvode bitne za profesionalnu praksu interne revizije. Stalan trening i edukacija su fundamentalni za svaku profesiju. Ovi praktični alati, razvijeni i podržani od strane IIA, spremno vode revizore kroz zbrku nepredviđenih okolnosti interne revizije i omogućuju savete i tehnike koje se mogu primeniti. Ovi saveti čiji su autori ili predavači svetski stručnjaci, predavači i istraživači, su trenutno najopširniji vodič za aktivnosti, pristupe i shvatanja interne revizije.

13 IIA, https://bookstore.theiia.org/international-professional-practices-framework-ippf-2017-edition

Praktični savet 1130-1: Narušavanje nezavisnosti i objektivnosti

Praktični savet 1130.A1-1: Ocenjivanje poslova za koje su interni revizori ranije bili odgovorni

Praktični savet 1130.A2-1: Odgovornost interne revizije za druge (nerevizorske) funkcije

Praktični savet 1200-1: Stručnost i dužna profesionalna pažnja

Praktični savet 1210-1: Stručnost

Praktični savet 1210.A1-1: Obezbeđivanje sopljnog pružaoca usluga za podršku ili dopunu aktivnosti interne revizije

Praktični savet 1220-1: Dužna profesionalna pažnja

Praktični savet 1230-1: Kontinuirano profesionalno usavršavanje

Praktični savet 1300-1: Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta

Praktični savet 1311-1: Interna ocenjivanja

Praktični savet 1312-1: Eksterna ocenjivanja

Praktični savet 1312-2: Eksterna ocenjivanja: Samoocenjivanje s nezavisnim potvrđivanjem

Praktični savet 1312-3: Nezavisnost tima za eksterno procenjivanje u privatnom sektoru

Praktični savet 1312-4 Nezavisnost tima za eksterno procenjivanje u javnom sektoru

Praktični savet 1320-1 Izveštavanje o rezultatima programa obezbeđenja i unapređenja kvaliteta Praktični savet 1321-1: Upotreba navoda „U skladu s Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije“

Praktični savet 1322-1: Obelodanjivanje neusklađenosti s *Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije (Standardi)*

Praktični savet 2010-1: Povezivanje Plana revizije s rizicima i izloženošću

Praktični savet 2020-1: Saopštavanje i odobravanje

Praktični savet 2030-1: Upravljanje resursima

Praktični savet 2040-1: Politike i procedure

Praktični savet 2050-1:Koordinacija

Praktični savet 2050-2:Mape uveravanja

Praktični savet 2050-3: Oslanjanje na usluge drugih pružalaca usluga uveravanja

Praktični savet 2060-1: Izveštavanje višeg rukovodstva i odbora

Smernica za primenu 2110: Korporativno upravljanje

Praktični savet 2120-1: Ocena adekvatnosti procesa upravljanja rizikom

Praktični savet 2120-2: Upravljanje rizikom interne revizije

Praktični savet 2120-3: Pokrivenost rizika od strane interne revizije radi dostizanja strateških ciljeva

Praktični savet 2130-1: Ocena adekvatnosti kontrolnih procesa

Praktični savet 2130.A1-1: Pouzdanost i integritet informacija

Praktični savet 2130.A1-2: Ocena okvira privatnosti organizacije

Praktični savet 2200-1: Planiranje angažmana

Praktični savet 2200-2: Korišćenje pristupa od vrha na niže za identifikaciju kontrola koje će se oceniti tokom angažmana

Praktični savet 2210-1: Ciljevi angažmana

Praktični savet 2210.A1-1: Ocena rizika u planiranju angažmana

Praktični savet 2230-1:Rasopedela resursa angažmana

Praktični savet 2240-1: Radni program angažmana

Praktični savet 2300-1: Upotreba ličnih informacija pri izvršenju angažmana

Praktični savet 2320-1: Analitičke procedure

Praktični savet 2320-2: Analiza suštinskog uzroka

Praktični savet 2320-3: Revizorsko uzorkovanje

Praktični savet 2320-4: Neprekidno uveravanje

Praktični savet 2330-1: Dokumentovanje informacija

Praktični savet 2330.A1-1: Kontrola zapisa angažmana

Praktični savet 2330.A1-2: Odobravanje pristupa zapisima angažmana

Praktični savet 2330.A2-1: Čuvanje zapisa

Praktični savet 2340-1: Nadzor nad angažmanom

Praktični savet 2400-1: Pravna pitanja kod saopštavanja rezultata

Praktični savet 2410-1: Kriterijumi izveštavanja

Praktični savet 2440.A2-1: Saopštavanje izvan organizacije

Praktični savet 2440-1: Dostavljanje rezultata

Praktični savet 2440-2: Saopštavanje osetljivih informacija u okviru i van lanca komandovanja

Praktični savet 2500-1: Praćenje napretka

Praktični savet 2500.A1-1: Praćenje izvršenja preporuka

2.7. NADLEŽNE INSTITUCIJE ZA STANDARDE REVIZIJE

Standardi Instituta internih revizora[14] obezbeđuju smernice za sve interne revizore kao i za sva odeljenja interne revizije. Ovi standardi nemaju istu nadležnost kao javni računovodstveni i revizijski standardi koje je ranije objavio ASB (Auditing Standards Board) AICPA ili današnji PCAOB, ili IFAC-ovi standardi, međutim, standardi IIA predstavljaju jedini široko prihvaćeni set standarda performansi za interne revizore. Menadžment organizacija će proceniti profesionalnu adekvatnost njihove funkcije interne revizije u pogledu usaglašenosti sa standardima IIA i komiteti Borda za reviziju (misli se na odbore za reviziju u preduzećima) će često insistirati da odeljenje interne revizije formalno usvoji standarde IIA kao deo svog pravilnika.

14 Institut Internih revizora (IIA) je međunarodno profesionalno udruženje osnovano 1941. godine sa sedištem u Altamonteu Springs, FL, SAD. Institut Internih revizora ima više od 122,000 članica i filijala u 160 zemalja širom sveta. IIA je globalni glas profesije interne revizije, priznati autoritet, potvrđeni lider, glavni zagovornik i najvažniji edukator.

Eksterni revizori, kada se odluče da se oslone na rad internih revizora, će uključiti usaglašenost internog revizora sa standardima kao meru koja će im pomoći u toj odluci. Ovo je dokumentovano u Dokumentu (Izveštaju) AICPA o standardima revizije (SAS) br. 65, „Odnos internih revizora sa nezavisnim eksternim revizorima". Standardi IIA se ne odnose samo na članove IIA. Oni obezbeđuju smernice za sve interne revizore, mada se od članova IIA i CIA, posebno, očekuje da ih poštuju.

Svi interni revizori treba da budu upoznati u opštem smislu sa ovim Standardima za profesionalnu praksu interne revizije. Mada oni ne govore internom revizoru kako, na primer, da ispitaju interne kontrole sistema za fakturisanje, oni obezbeđuju dobre opšte smernice o tome kako da obave efikasne interne revizije.

2.8. RAZLIKE I SLIČNOSTI IZMEĐU STANDARDA EKSTERNE I INTERNE REVIZIJE

Interna revizija ima Standarde profesionalne prakse. Prema tome, pogrešna su mišljenja nekih lica da interna revizija primenjuje Međunarodne standarde revizije. Ti standardi su kreirani za reviziju računovodstvenih izveštaja, koju vrši eksterna revizija. **Interna revizija primenjuje svoje standarde**, mada se ne isključuje mogućnost da se neki metodološki postupci eksterne revizije mogu primeniti i u radu interne revizije.

U svetu su poznati **američki, britanski, nemački i međunarodni standardi eksterne revizije**. Oni predstavljaju operacionalizaciju širokih principa, sračunatih da detaljno definišu postupke i procedure i time ujednače kvalitet revizorskog rada u jednom širem kontekstu. Kodifikovani i publikovani standardi eksterne revizije, zajedno sa svim smernicama, čine autoritativna tehnička uputstva nezaobilazna za svakog eksternog revizora u njegovom svakodnevnom radu.

Naša domaća regulativa prihvatila je **Međunarodne standarde revizije – MSR** *(International Standards of Auditing - ISA)* koje je objavio Međunarodni komitet za revizorsku praksu *(International Auditing Practices Committee - IAPS)* Međunarodna federacija računovođa *(International Federation of Accountants - IFAC)*, a cilj im je da urede pravila koja na celovit način regulišu primenu revizorskih procedura i postupaka sračunatih na konačno izražavanje mišljenja o pravilnosti prezentiranih finansijskih izveštaja. Proces izdavanja Međunarodnih standarda revizije otpočinje osnivanjem Međunarodne federacije računovođa (IFAC) 1977. godine. Kao rezultat zaključaka svetskog kongresa računovođa i potrebe za ujednačavanjem prakse revizije u širim okvirima, otpočeo je rad na formulisanju i proklamovanju standarda koji bi, u skladu sa definisanom misijom IFAC-a, bili u stanju da pruže autoritativne smernice za ujednačavanje rada revizora u svetskim okvirima.

Odbor za međunarodne računovodstvene standarde *(International Accounting Standards Board – IASB)* izdao je i prihvatio **Međunarodne računovodstvene standarde MRS** *(International Accounting Standards - IAS)*, Međunarodne standarde finansijskog izveštavanja *(International Financial Reporting Standards - IFRS)* i odgovarajuća objašnjenja *(Standing Interpretation Committee - SIC).*

Etički kodeks je kodeks kojeg je ustanovio IFAC za profesionalne računovođe, na osnovu Kodeksa etike za profesionalne računovođe Međunarodne federacije računovođa (IFAC).

U američkoj praksi poslovima eksterne revizije bave se ovlašćene javne računovođe *(Certified Public Accontants – CPA)*, koje osim usluga revizije mogu pružati i neke druge usluge kao što su npr. organizacija finansijskog poslovanja, savetodavna uloga menadžmenta i sl. O problematici eksterne revizije, njenom usavršavanju i razvoju brine se Američki institut ovlašćenih javnih računovođa *(American Institute of Certified Public Accountants - AICPA).* Opšte prihvaćeni **američki standardi eksterne revizije**, poznati pod nazivom "US GAAS", definišu kvalitet eksterne revizije u SAD. Njih su odobrili i prihvatili članovi AICPA. Prvi put ih je razvio AICPA **1947.** godine. Njihova primena, u skladu sa zahtevima Kodeksa profesionalne etike AICPA, je obavezna.

I u drugim zemljama postoje ovlašćeni revizori i institucije koje se bave promovisanjem revizijske profesije. Treći značajni standardi eksterne revizije su **Standardi eksterne revizije u Velikoj Britaniji,** koji su dosta slični američkim standardima eksterne revizije.[15] U Velikoj Britaniji poslovima eksterne revizije bave se ***"Chartered Accountants"***, a promovisanjem revizije bavi se "The Institute of Chartered Accountants". Standardi eksterne revizije u Velikoj Britaniji slični su američkim standardima, samo što ih, kako smo rekli, donosi profesija, odnosno eksterni revizori, organizovani kroz formiranje Komiteta za revizorsku praksu (ACP), koji kasnije prerasta u novo telo – Odbor za revizijsku praksu (APB).

U Nemačkoj se revizor naziva "Wirtschaftsprüfer", tj. privredni ispitivač, a unapređenjem revizije bavi se "Institut der Wirtschaftsprüfer". Revizorska zvanja i institucije u eksternoj revizije se uobičajeno nazivaju samo revizijom i prvenstveno se bave samo ispitivanjem osnovnih finansijskih izveštaja.

Slično kao i kod eksterne revizije, tako i za internu reviziju postoje instituti koji se bave njenim usavršavanjem i razvojem. Tako postoje instituti u SAD, Velikoj Britaniji, Nemačkoj i drugde. Na nivou Evrope ustanovljena je Evropska konfederacija instituta za internu reviziju *(European Confederation of institutes of Internal Auditing – ECIIA)* koja obuhvata strukovne organizacije internih revizora 29 država i koja sarađuje sa svetskim institutom internih revizora.

Na osnovu ovog kratkog izlaganja vidimo da su **Standardi i Kodeks etike** za eksterne i interne revizore imali svoje sopstvene puteve razvoja i svoje institute (komitete/odbore) koji su ih oblikovali i promovisali. Da su to **dve odvojene profesije** rekao je David A. Richards, *First Energy Corporation Internal Audit Director and IIA 2001-2002 Charman of the Board*.[16]

Razvoj interne i eksterne revizije najbolje je ilustrovao Lawrence B. Sawyer.[17] Kada se interna revizija poredi sa eksternom revizijom, ona je prilično mlada, što ilustruje sledeći pregled:

15 Komparaciju standarda videti, Vladislav Cvetković, "Komparacija američkih, britanskih i Međunarodnih standarda revizije", "Revizija" broj 17/2003.

16 Videti, Mile Stanišić, "Interni i eksterni revizori", "Revizor" broj 28/2004.

17 Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, Sawyer's Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, p 12, June 2003

Tabela 2.2. Pregled razvoja eksterne i interne revizije

Red. broj	Opis	Eksterna revizija	Interna revizija
1.	Prva škola	1881	-
2.	Prvi univerzitet	1881	-
3.	Prva profesionalna organizacija AICPA (The American Association of Public Assountants) The Institute of Internal Auditors	1886	1941
4.	Prvi državni ispit i licenciranje	1896	-
5.	Prvi ispit za sertificirane interne revizore (CIA - Certified Internal Auditor)		1974
6.	Prvi objavljeni stručni časopisi *Journal of Accountancy* *The Internal Auditor*	1905	1943
7.	Prva objavljena edukativna studija *Dicksee's Auditing (Engleska)* *Montgomery's Auditing (SAD)* *Brink's Internal Auditing (SAD)* *Sawyer's Modern Internal Auditing (SAD)*	1892 1914	1941 1973
8.	Formalni kodeks etike *(Code of Ethics)*	1917	1968
9.	Deklaracija odgovornosti *(Statement of Responsibilities)*		1947
10.	Standardi za profesionalnu praksu *(Standards for Professional Practice)*		1978

Interni revizori sreću se sa mnogim osobinama profesionalizma koji su prethodno specificirani u pružanju usluga javnosti, kodeksu etike, profesionalnoj asocijaciji, ispitima, sertifikaciji, licencama, svojim publikacijama i drugom.

Ovim standardima se mogu dodati i INTOSAI standardi za državnu reviziju, koji su posebno specifični a primenjuju ih državni revizori.[18] Oni zaslužuju da budu posebno obrađeni u nastavnom predmetu "Državna revizija".

Da bi se upotpunila komparacija sa standardima neophodno je pomenuti i U.S. GAO standarde. Pre više od četiri dekade GAO (the General Accounting Office) američke vlade je prihvatio potrebu za revizijskim standardima propisanim za federalne (državne) revizore. U 1972. godini GAO je izdao Standarde za reviziju državnih (vladinih) organizacija, programa, aktivnosti i funkcija, koji su bolje poznati kao „**žuta knjiga**".

18 Više o ovome videti: www.dri.rs

U ovom dokumentu, štampanom od strane U.S. Government Printing Office, se navode specifični standari za tri vrste revizija: (1) finansijske revizije i revizije usaglašenosti sa propisima i zakonima, (2) revizije ekonomije i efikasnosti, i (3) revizije rezultata programa. Ove tri vrste revizija su opisane u „žutoj knjizi" kako sledi:

Finansijske i revizije usaglašenosti sa propisima i zakonima – utvrđuju (a) da finansijski izveštaji entiteta koji su predmet revizije prikazuju objektivno finansijski položaj i rezultate finansijskog poslovanja u skladu sa GAAP (generally accepted accounting principles – opšte prihvaćenim računovodstvenim principima) i (b) da je entitet usaglašen sa zakonima i propisima koji mogu imati materijalno značajan efekat na finansijske izveštaje.

Revizije ekonomije i efikasnosti – utvrđuju (a) da li entitet upravlja i koristi svoje resurse (kao što su kadrovi, imovina, prostor) na ekonomičan i efikasan način, (b) uzroke neefikasnosti ili neekomonične prakse, i (c) da li je entitet usaglašen sa zakonima i propisima u vezi sa pitanjima koja se odnose na ekonomiju i efikasnost.

Revizije rezultata programa – utvrđuju (a) da li su postignuti željeni rezultati ili dobiti utvrđeni zakonima ili drugim ovlašćenjima i (b) da li je agencija razmotrila alternative kojima se mogu postići željeni rezultati po nižim troškovima.

Finansijske revizije i revizije usaglašenosti sa zakonima i propisima su značajne za federalne (državne) revizore zato što javne računovodstvene firme po pravilu ne vrše reviziju finansijskih izveštaja američke vlade. Zbog toga vladini (državni) revizori obavljaju ovu funkciju.

Međutim, treba imati u vidu da široka priroda ukupne funkcije revizije ide dalje od revizije finansijskih izveštaja i obuhvata ispitivanje stalnog poslovanja i programa. Ova široka perspektiva je sasvim u skladu sa internom revizijom u privatnom sektoru. U stvari, u „žutoj" knjizi" se navodi da standardi IIA, kako su prikazani u ovom poglavlju, su kompatibilni sa onima koje je utvrdio GAO za državne revizije.

Izrazita karakteristika GAO standarda je da oni podržavaju AICPA standarde za eksterne revizije i integrišu ih u funkciju revizije američke vlade.

Zbog kompatibilnosti standarda IIA i GAO i široke primennljivosti standarda IIA, pozivanje na standarde interne revizije u ovoj knjizi se odnose na one koji su utvrđeni i objavljeni od strane IIA. Mi smatramo da studenti koji će se eventualno baviti državnom revizijom će otrkiti da principi objašnjeni u ovom tekstu se mogu primeniti za republičku vladu kao i druge vladine agencije, i privatni sektor.

2.9. PROFESIONALNA ETIKA INTERNIH REVIZORA

U Izveštaju o odgovornostima interne revizije i Standardima za profesionalnu praksu interne revizije se navodi potreba da interni revizori primenjuju odgovarajuće standarde ponašanja. U Odeljku Izveštaja o odgovornostima interne revizije koji se odnosi na odgovornosti i ovlašćenja se navodi da interna revizija treba "da služi organizaciji na način koji je u skladu sa pofesionalnim standardima ponašanja kao što je Etički kodeks IIA." U Smernicama 240.01 Standarda za profesionalnu praksu interne revizije se navodi da "interni revizori treba da primenjuju profesionalne standarde ponašanja," i navodi se Etički kodeks IIA kao odgovarajuća osnova za ocenjivanje.

U Etičkom kodeksu iz 1968. godine koji je usvojio Institut internih revizora se navode tri razloga za formalno iskazivanje standarda od strane IIA kao smernica za profesionalno ponašanje internih revizora:

1. Članovi IIA predstavljaju profesiju interne revizije.
2. Menadžment se oslanja na profesiju interne revizije.
3. Članovi Instituta moraju da održavaju visoke standarde ponašanja, časti i karaktera da bi obavljali pravilnu i značajnu praksu interne revizije.

U Kodeksu se dalje navodi da interni revizori imaju "odgovornost da se ponašaju tako da dobra vera (poštenje) i integritet ne treba da budu dovedeni u pitanje." Etika je skup moralnih normi i principa, pravila ponašanja, ili vrednosnih stavova koji treba da se primenjuju u odnosima među ljudima ili društvenim grupama da bi se izbegle nesuglasice.

Etika je svojstvena procesu interne revizije, od poslovanja do upravljanja rizikom i uprave. Etičke principe ponašanja internih revizora utvrdio je Institut internih revizora postavljanjem Etičkog kodeksa. On je sastavljen u svrhu promovisanja etičke kulture u celoj profesiji. Ovaj Etički kodeks ne samo da uključuje relevantne principe i pravila ponašanja za interne revizore, već predstavlja i zavidan etički standard za čitavu organizaciju.

Jedna od najvažnijih i najefektivnijih aktivnosti koje izvršni odbor može da preduzme je postavljanje etičkih standarda na vrhu. Kada se ovaj standard primenjuje u čitavom procesu, on naglašava važnost činjenice da su zaposleni pošteni i da poštuju etičke standarde u čitavoj organizaciji čime se minimizira rizik od prevare.

Da bi se ponašali u skladu sa Etičkim kodeksom interni revizori moraju da demonstriraju poštenje, marljivost i odgovornost, moraju da poštuju zakon i da obelodanjuju odgovarajuće informacije. Oni ne smeju svesno biti strana u nezakonitoj aktivnosti, angažovani u postupcima koji mogu da diskredituju njihovu profesiju ili organizaciju. I moraju da poštuju organizaciju i da daju doprinos zakonskim i etičkim ciljevima te organizacije.

Uz to, interni revizori ne smeju da učestvuju u aktivnostima ili da uspostavljaju odnose koji mogu da ugroze njihovu objektivnu ocenu ili profesionalno mišljenje. Isto tako, oni ne smeju da budu u sukobu interesa organizacije i moraju da saopšte sve materijalne činjenice koje bi, ako se ne saopšte, mogle da ugroze njihov pregled.

U isto vreme, oni moraju da štite informacije koje su dobili tokom obavljanja svojih zadataka i nikada ne smeju da ih koriste na neetički ili nezakonit način ili u svrhu pribavljanja lične koristi. I na kraju, moraju da demonstriraju kompetentnost svojim znanjem, veštinom i iskustvom; moraju stalno da se stručno usavršavaju, kao i da usavršavaju svoju efektivnost i kvalitet i da obavljaju zadatke u skladu sa *Standardima*.

2.10. ETIČKI KODEKS INTERNIH REVIZORA

Cilj Etičkog kodeksa IIA je da unapredi etičku kulturu (kulturu ponašanja) u profesiji interne revizije. Potrebno je i prikladno za profesiju koja zavisi od poverenja korisnika u usluge interne revizije u pogledu objektivnih uveravanja o upravljanju rizikom, kontroli i upravljanju. Sadašnji Etički kodeks IIA je objavljen 2000. godine i baziran je na principima integriteta, objektivnosti, poverljivosti i kompetentnosti internog revizora. To su norme ponašanja koje se očekuju od internih revizora i cilj im je da usmeravaju etičko ponašanje internih revizora.

Etički kodeks IIA zamenjuje raniju i takođe prilično obimnu verziju iz 1988. godine koja je imala 11 specifičnih odredbi koje su definisale poželjne prakse; ta verzija je opet zamenila verziju iz 1968. godine sa osam odredaba. Sadašnja verzija iz 2000. godine, sa naglaskom na integritetu, objektivnosti, poverljivosti i kompetentnosti, postaje sve lakša za razumevanje i prihvatanje u poređenju sa prilično obimnim odredbama prethodnih verzija. Svaka osoba koja obezbeđuje usluge interne revizije, bilo da je član IIA ili je sertifikovani interni revizor, treba da se ponaša u skladu sa etičkim kodeksom.

Ovaj Etički kodeks IIA se primenjuje i na pojedince i entitete koji obezbeđuju usluge interne revizije. Za članove IIA i primaoce ili kandidate za profesionalne certifikate IIA, povrede (nepoštovanje) Etičkog kodeksa će biti ocenjivane i tretirane u skladu sa podzakonskim aktima i administrativnim smernicama IIA. IIA dalje navodi da čak i ukoliko neko posebno ponašanje nije pomenuto u ovom kodeksu to ne sprečava da se određeno ponašanje ili praksa smatra neprihvatljivim ili diskreditujućim. Prekršioci kodeksa, bez obzira da li su članovi, nosioci certifikata ili kandidati za certifikate, mogu biti predmet disciplinskog postupka.

Svrha Etičkog kodeksa Instituta je unapređivanje etičke kulture u zvanju interne revizije. Etički kodeks je neophodan i namenjen za profesiju interne revizije koja se, kao takva, zasniva na poverenju uloženom u njenu objektivnost u odnosu na upravljanje rizikom, kontrolu i korporativno upravljanje. Svrha Kodeksa ponašanja je da unapredi kulturu ponašanja u profesiji interne revizije na sledeće načine:

- **Časnim** postupanjem, interni revizori zadobijaju poverenje i grade podlogu za pouzdanost svog suda. Interni revizori obavljaju svoj posao pošteno, pridržavajući se zakona, doprinoseći istovremeno legitimnim i etičkim ciljevima organizacije.
- Interni revizori pokazuju najveći stepen profesionalne **objektivnosti** u prikupljanju, procenjivanju i saopštavanju informacija. Interni revizori nepristrasno procenjuju sve relevantne okolnosti i nisu pod neprimerenim uticajem svojih ili tuđih interesa. Interni revizori izbegavaju aktivnosti i odnose koji bi mogli potkopati njihovu objektivnost.
- Interni revizori **poštuju vrednost i vlasništvo nad informacijama** koje dobijaju i ne obelodanjuju informacije bez odgovarajuće dozvole, osim ako ne postoji zakonska ili profesionalna obaveza da to učine. Interni revizori treba da koriste informacije razborito i ne za svoju korist.
- Interni revizori **primenjuju znanje, stručnost i iskustvo** potrebno za njihov posao. Oni obavljaju svoj rad u skladu sa *Standardima* i angažovani su na stalnom stručnom usavršavanju.

Etički kodeks Instituta internih revizora uključuje dve esencijalne komponente:

1. Principi koji su relevantni za profesiju i praksu interne revizije, i
2. Pravila ponašanja koja opisuju norme ponašanja koje se očekuju od internih revizora. Ova pravila su pomoć pri provođenju principa u praktičnu primenu sa namerom da budu vodič za etičko postupanje internih revizora.

2.10.1. Principi Kodeksa za interne revizore

Od internih revizora se očekuje da primenjuju i da se pridržavaju sledećih **principa:**[19]

Integritet

Integritet internih revizora uspostavlja poverenje i tako osigurava osnovu za njihovo prosuđivanje.

Objektivnost

Interni revizori pokazuju najviši nivo stručne objektivnosti prilikom prikupljanja, procenjivanja i saopštavanja informacija o aktivnostima ili procesima koji se ispituju. Interni revizori uravnoteženo procenjuju sve relevantne okolnosti, a pri formiranju mišljenja nisu pod neprimerenim uticajem ni vlastitih interesa niti drugih ljudi.

Poverljivost

Interni revizori poštuju vlasništvo nad informacijama i vrednost informacija koje primaju i ne obelodanjuju informacije bez odgovarajućeg ovlašćenja, osim ako to ne nalaže zakonska ili profesionalna obaveza.

Stručnost

Interni revizori primenjuju znanje, veštine i iskustvo potrebno za obavljanje usluga interne revizije.

2.10.2. Pravila ponašanja za interne revizore

Provođenje navedenih principa u praktičnu primenu pomažu sledeća pravila ponašanja:

Integritet

Interni revizori:

- Obavljaju svoj posao pošteno, marljivo i odgovorno.
- Poštuju zakon i otkrivaju podatke u skladu sa zakonom ili profesijom.
- Ne učestvuju svesno u nezakonitim aktivnostima, niti prihvataju angažmane u postupcima koji diskredituju profesiju interne revizije ili samu organizaciju.
- Poštuju i pridonose legitimnim i etičkim ciljevima organizacije.

Objektivnost

Interni revizori:

- Ne učestvuju ni u jednoj aktivnosti niti odnosu koji može ugroziti ili za koji se pretpostavlja da ugrožava njihovu nepristrasnu procenu. Takvo učestvovanje, takođe, uključuje one aktivnosti i odnose koji mogu biti u sukobu sa interesima organizacije.
- Ne prihvataju ništa što može ugroziti ili za što se pretpostavlja da ugrožava njihovo stručno prosuđivanje.
- Obelodanjuju sve njima poznate materijalne činjenice, koje bi u slučaju da nisu otkrivene mogle iskriviti izveštavanje o aktivnostima koje se pregledaju.

19 Kompletan prevod na srpskom, IIA, https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Code%20of%20Ethics%20Serbian.pdf

Poverljivost

Interni revizori:

- Postupaju promišljeno pri upotrebi i zaštiti informacija dobijenih tokom obavljanja svojih dužnosti.
- Ne iskorišćavaju informacije za vlastitu korist ili na bilo koji način koji je suprotan zakonu ili šteti legitimnim i etičkim ciljevima organizacije.

Stručnost

Interni revizori:

- Angažuju se samo u onim uslugama za koje imaju potrebna znanja, veštine i iskustva.
- Obavljaju usluge interne revizije u skladu s *Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije.*
- Neprestano usavršavaju svoju stručnost, efikasnost i kvalitet svojih usluga.

2.10.3. Primena etičkog kodeksa

Karakteristična oznaka jedne profesije je ta da njeni članovi prihvate odgovornost za interese onih kojima pružaju usluge. Članovi Instituta internih revizora moraju održavati visoke standarde ponašanja da bi efikasno ispunjavali svoju odgovornost. Institut internih revizora zato je usvojio Etički kodeks za svoje članove čiji je cilj unapređivanje etičke kulture u profesiji interne revizije.

Etički kodeks se primenjuje na sve članove. Članstvo u Institutu je na dobrovoljnoj bazi. Njegovim prihvatanjem članovi preuzimaju odgovornost za samodisciplinu koja prevazilazi zakone i propise. Članovi za koje Veće Instituta proceni da su prekršili standarde Etičkog kodeksa za izvođenje posla interne revizije izgubiće pravo na članstvo u Institutu.

Za članove Instituta internih revizora i one koji poseduju ili su kandidati za profesionalne sertifikate Instituta internih revizora, povrede Etičkog kodeksa biće procenjene i rešavane prema Internim propisima Instituta i Administrativnim smernicama, odnosno prema pravilima Komore ovlašćenih revizora. Činjenica da određeno ponašanje nije spomenuto u Pravilima postupanja ne sprečava da se to ponašanje smatra neprihvatljivim ili nečasnim i stoga protiv člana, posednika sertifikata ili kandidata mogu biti pokrenute disciplinske mere.

Profesionalni interni revizor pridržava se smernica postavljenih u Kodeksu etike i Standardima za profesionalnu praksu interne revizije, teži i ostvaruje sopstvenu sertifikaciju, sprovodi interne procene i uzima u obzir nezavisne eksterne izveštaje o kvalitetu. Pridržavanje ovih principa vodi ka uspehu kako revizora tako i same organizacije.

Pitanja za proveru znanja

1. Koji je značaj i svrha standarda interne revizije?
2. Objasnite nastanak i istorijski razvoj standarda.
3. Ko donosi standarde interne revizije?
4. Koji je postupak donošenja standarda interne revizije?
5. Koje vrste standarda interne revizije postoje?
6. Navedite standarde atributa i njihove kratke opise?
7. Navedite standarde izvođenja interne revizije?
8. Koje je mesto i uloga Instituta za internu reviziju u pogledu standarda?
9. Koje su dve grupe standarda?
10. Navedite i opišite standarde iz serije karakteristika?
11. Navedite i opišite standarde iz serije izvođenja?
12. Koja je uloga standarda implementacije i gde se oni pojavljuju?
13. Kako razlikujete standarde uveravanja od standarda konsaltinga?
14. Koja je uloga praktičnih saveta u primeni standarda?
15. Objasnite povezivanje praktičnih saveta sa standardima?
16. Izvršite poređenje standarda interne i eksterne revizije?
17. Šta se implementira grupama standarda 1000, 1100, 1200, 1300, 2000, 2100, 2200, 2300, 2400, 2500, 2600?
18. Koja je uloga praktičnih saveta, ko ih donosi i dali su obavezni?
19. Šta je svrha etičkog kodeksa?
20. Ko donosi etički kodeks na globalnom nivou a ko na nivou preduzeća, odnosno funkcije interne revizije?
21. Koje su dve suštinske komponente etičkog kodeksa?
22. Navedite četiri principa etičkog kodeksa?
23. Navedite pravila ponašanja internih revizora za sva četiri principa?
24. Objasnite sukob interesa?
25. Navedite disciplinske mere za kršenje etičkog kodeksa?
26. Koji certifikati postoje u internoj reviziji?
27. Koja tela vrše sertifikaciju na globalnom nivou, a koja na nacionalnom?
28. Koji su uslovi za sticanje serifikata za CIA i CISA revizore?
29. Koja je struktura ispita za ova dva sertifikata?
30. Na koji način se održavaju sertifikati?
31. Kojim standardom i praktičnim savetom se podržava sertificiranje revizora?
32. Koje kvalifikacije treba da ima direktor interne revizije?
33. Kojim standardom i praktičnim savetom je determinisana kontinuirana edukacija?
34. Na koje sve načine se vrši kontinuirana edukacija revizora?

35. Koje su tehničke veštine internog revizora?
36. Koje su subjektivne osobine internog revizora?
37. Kakva je odgovornost direktora interne revizije u vezi edukacije revizora?
38. Šta sadrži plan o godišnjoj kontinuiranoj edukaciji?
39. Navedite neke internet sajtove koji pomažu edukaciju.
40. Objasnite GAO standarde.
41. Koji je značaj i svrha standarda interne revizije?
42. Objasnite nastanak i istorijski razvoj standarda.
43. Ko donosi standarde interne revizije?
44. Koji je postupak donošenja standarda interne revizije?
45. Koje vrste standarda interne revizije postoje?
46. Navedite standarde atributa i njihove kratke opise?
47. Navedite standarde izvođenja interne revizije?
48. Koje je mesto i uloga Instituta za internu reviziju u pogledu standarda?
49. Koje su dve grupe standarda?
50. Navedite i opišite standarde iz serije karakteristika?
51. Navedite i opišite standarde iz serije izvođenja?
52. Koja je uloga standarda implementacije i gde se oni pojavljuju?
53. Kako razlikujete standarde uveravanja od standarda konsaltinga?
54. Koja je uloga praktičnih saveta u primeni standarda?
55. Objasnite povezivanje praktičnih saveta sa standardima?
56. Izvršite poređenje standarda interne i eksterne revizije?
57. Šta se implementira grupama standarda 1000, 1100, 1200, 1300, 2000, 2100, 2200, 2300, 2400, 2500, 2600?
58. Koja je uloga praktičnih saveta, ko ih donosi i dali su obavezni?
59. Šta je svrha etičkog kodeksa?
60. Ko donosi etički kodeks na globalnom nivou a ko na nivou preduzeća, odnosno funkcije interne revizije?
61. Koje su dve suštinske komponente etičkog kodeksa?
62. Navedite četiri principa etičkog kodeksa?
63. Navedite pravila ponašanja internih revizora za sva četiri principa?
64. Objasnite sukob interesa?
65. Navedite disciplinske mere za kršenje etičkog kodeksa?
66. Koji certifikati postoje u internoj reviziji?
67. Koja tela vrše sertifikaciju na globalnom nivou, a koja na nacionalnom?
68. Koji su uslovi za sticanje serifikata za CIA i CISA revizore?
69. Koja je struktura ispita za ova dva sertifikata?
70. Na koji način se održavaju sertifikati?

71. Kojim standardom i praktičnim savetom se podržava sertificiranje revizora?
72. Koje kvalifikacije treba da ima direktor interne revizije?
73. Kojim standardom i praktičnim savetom je determinisana kontinuirana edukacija?
74. Na koje sve načine se vrši kontinuirana edukacija revizora?
75. Koje su tehničke veštine internog revizora?
76. Koje su subjektivne osobine internog revizora?
77. Kakva je odgovornost direktora interne revizije u vezi edukacije revizora?
78. Šta sadrži plan o godišnjoj kontinuiranoj edukaciji?
79. Navedite neke internet sajtove koji pomažu edukaciju.

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

III glava

Upravljanje organizacijom

Ciljevi učenja

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

- Definisati upravljanje i uporediti različite uloge i odgovornosti u okviru upravljanja;
- Artikulisati različite principe upravljanja u celom preduzeću;
- Opisati promene u propisima i kako se upravljanje razvijalo do svoje sadašnje forme;
- Opisati ulogu funkcije interne revizije u procesu upravljanja;
- Znati gde se mogu pronaći informacije o kodeksima upravljanja i o propisima o upravljanju u svetu.
- Revizija upravljanja

Interna revizija je aktivnost koja pomaže organizaciji u ostvarivanju njenih ciljeva uvođenjem sistematičnog i disciplinovanog pristupa oceni i unapređenju efektivnosti ***upravljačkih procesa, procesa upravljanja rizikom i kontrolnih procesa***. Upravo ova tri područja delovanja interne revizije, koja se nalaze u samoj definiciji interne revizije, će biti predstavljene u tri poglavlja ove knjige: upravljanje organizacijom, upravljanje rizicima i interna kontrola.

U proteklih nekoliko godina značaj koji se pridaje snažnom korporativnom upravljanju u domenu upravljanja rizikom se sve više potvrđuje. Organizacije su pod pritiskom da utvrde sve poslovne rizike sa kojima se suočavaju: socijalne, etičke i rizike u okruženju, kao i finansijske i operativne, i da objasne do kog prihvatljivog nivoa upravljaju njima. Interna revizija, i u ulozi uveravanja i konsultantskoj ulozi, doprinosi upravljanju rizikom na razne načine.

Svaka uspešna organizacija mora da ima osnovni okvir kroz u kome se donose i dugoročne i svakodnevne odluke. Zamislite, recimo, kako je strukturisan univerzitet ili firma u kojoj ste dobili prvi posao na određeno vreme. Ili, kako funkcionišu klubovi ili sportski timovi čiji se član bili. Svi oni imaju neku formu strukture koja im pomaže da budu uspešni. U većini organizacija interna revizija može da bude ključni faktor uspeha. Pre nego što možete u potpunosti da shvatite kako funkcija interne revizije može da ispuni takvu ulogu, važno je prvo razumeti kako su organizacije strukturisane i kako funkcionišu da bi bile uspešne. Iako organizaciona struktura varira od organizacije do organizacije, svaka mora da ima celovitu strukturu upravljanja da bi ciljevi nosilaca interesa (stejkholdera) bili ispunjeni. Ovakva struktura upravljanja određuje pravac onima koji obavljaju svakodnevne poslove upravljanja rizicima svojstvenim poslovnom modelu jedne organizacije.

U ovom poglavlju detaljno je opisano upravljanje organizacijom uz diskusiju o ključnim elementima i principima upravljanja, kao i uloge i odgovornosti. Na ostalim ilustracijama je detaljnije predstavljena jedna od ideja ključnih elemenata upravljanja. Ovo poglavlje uključuje i razmatranje uloge uveravanja koju ima funkcija interne revizije u upravljanju, kao i uloge koju mogu imati druge aktivnosti uveravanja.

3.1. DEFINISANOST UPRAVLJANJA U STANDARDIMA

Današnje poslovno okruženje sve veću pažnju usmerava na organizaciono upravljanje, upravljanje rizicima i kontrolama. Jaki sistemi organizacionog upravljanja potrebni su radi veće sigurnosti da će organizacija ispuniti svoje ciljeve i očekivanja stejkholdera. Stejkholderi očekuju da odbori[1] i rukovodstvo prihvate odgovornost i sprovedu odgovarajuće postupke upravljanja. Odbor je centralna tačka upravljačkih postupaka i u sprovođenju svoje nadzorne funkcije očekuje od funkcije interne revizije da mu pruži ocenu efektinosti i efikasnosti organizacionog upravljanja.

Standard interne revizije 2110 definiše obuhvatnost **organizacionog upravljanja**. Ineterni revizori ex republika kao i Srbije su ga preveli sa "korporativno upravljanje". U standardima se koristi samo jedna reč "upravljanje" (*governance*), a misli se na upravljanje organizacijom. Često se u dokumentima naziva organizaciono upravljanje (*Organizational Governance)*.[2] U poglavlju se koriste sva tri termina u istom značenju.

2110 – Korporativno upravljanje

Aktivnost interne revizije mora da ocenjuje i daje odgovarajuće preporuke za poboljšanje procesa korporativnog upravljanja organizacije za:

- Kreiranje strateških i operativnih odluka
- Nadzor nad upravljanjem rizikom i kontrolama
- Promovisanje odgovarajuće etike i vrednosti u organizaciji
- Obezbeđenja efektivnog upravljanja poslovanjem u organizaciji i polaganje računa

1 "Odbor je upravljačko telo organizacije, kao što je odbor direktora, nadzorni odbor, rukovodilac agencije ili zakonodavnog tela, odbor upravnika ili poverenika neprofi tne organizacije, uključujući odbor za reviziju kojem izvršni rukovodilac revizije funkcionalno odgovara."

2 Praktični vodiči:
- IPPF – Practice Guide, Assessing Organizational Governance in the Private Sector, IIA, 2012.
- IPPF – Practice Guide, Assessing Organizational Governance in the Public Sector, IIA, 2014.

- Saopštavanje informacija o rizicima i kontroli odgovarajućim delovima organizacije.
- Koordinaciju aktivnosti i razmenu informacija između odbora, eksternih i internih revizora, drugih pružalaca usluga uveravanja i rukovodstva.

2110.A1 – Aktivnost interne revizije mora da oceni dizajn, primenu i efektivnost ciljeva, programa i aktivnosti povezanih sa etikom.

2110.A2 – Aktivnost interne revizije mora da oceni da li upravljanje informacionom tehnologijom u organizaciji podržava strategije i ciljeve organizacije.

Treba primetiti da ovaj standard koji je u primeni od januara 2017. godine je dopunjen u odnosu na raniji standard. Pored standarda 2110: Upravljanje postoje i praktični saveti 2110.1: Upravljanje: definicija; 2110.2: Upravljanje: odnos sa rizikom i kontrolom; i 2110.3:

Upravljanje: Ocenjivanje. Najnovija smernica za primenu tj. praktičan savet, u prilino velikom obimu, je dat u Okviru prakse profesionalne interne revizije 2015. godine pod nazivom: 2110 Korporativno upravljanje.

U samim standardima je data definicija da je upravljanje kombinacija procesa i struktura koje su primenjene od strane odbora u svrhu informisanja, usmeravanja, rukovođenja i praćenja aktivnosti organizacije radi postizanja njenih ciljeva. Interni revizori treba da znaju da ne postoji „univerzalni" model upravljanja. Upravljačka struktura i postupci upravljanja bi trebalo da se prilagode vrsti, tipu, veličini i kompleksnosti organizacije.

Upravljanje dolazi od reči "vladati", što znači da kontroliše aktivnosti grupe u korist celine. U poslovnom svetu ovo se odnosi na politike koje posebno ograničavaju ili usmeravaju ljude kako mogu delovati. Na primer, politike upravljanja mogu uključivati zabranu upravnog odbora da izvršni odbor može da ima određene ugovore ili članovi njihovih porodica ili uopšte članovima porodice zaposlenih u kompaniji. Poslovanje može zahtevati od svog računovodstvenog odeljenja da ima dva potpisa na svakom čeku koji koji se izdaje kako bi se smanjila opasnost od prevare.

Iako se može smatrati da je upravljanje odgovornost najviše uprave, uloga interne revizije u ovom procesu je od izuzetnog značaja. Kao posledicu toga, interni revizor treba da posmatra svoju funkciju kao partnerstvo sa menadžmentom u naporima da se ostvari dobro upravljanje. Ponekad se smatra da su interni reivzor i menadžment na suprotnim stranama i to treba korigovati. Aktivnost interne reivzije treba da doprinese procesu upravljanja u organizaciji efektivnim ocenjivanjem i poboljšanjem procesa kroz koji se utvrđuju i saopštavaju vrednosti i ciljevi, prati ostvarenje tih ciljeva, obezbeđuje se odgovornost, a vrednosti se čuvaju.

IIA je objavio više tekstova o korporativnom upravljanju i ulozi interne revizije koja treba da nastoji da obezbedi da sve kompanije čijim akcijama se trguje na berzi utvrde i održavaju nezavisnu, adekvatno opremljenu funkciju interne revizije sa kompetentnim osobljem koja će menadžmentu i komitetu za reviziju davati stalne procene procesa upravljanja rizikom u organizaciji i pratećih sistema interne kontrole.

Profesija interne revizije podrazumeva i ispunjenje njenih potencijala u okviru procesa korporativnog upravljanja. Interni revizori, moraju preći granicu tradicionalnih aktivnosti i verovati da su integralni deo upravljanja. Zatim, moraju da ubede upravu, revizorske komitete i javnost da su sastavni deo efektivnog upravljanja.

Svaka uspešna organizacija mora da ima osnovni okvir kroz u kome se donose i dugoročne i svakodnevne odluke. Zamislite, recimo, kako je strukturisan univerzitet ili firma u kojoj ste dobili prvi posao na određeno vreme. Ili, kako funkcionišu klubovi ili sportski timovi čiji se član bili. Svi oni imaju neku formu strukture koja im pomaže da budu uspešni. U većini organizacija interna revizija može da bude ključni faktor uspeha. Pre nego što možete u potpunosti da shvatite kako funkcija interne revizije može da ispuni takvu ulogu, važno je prvo razumeti kako su organizacije strukturisane i kako funkcionišu da bi bile uspešne. Iako organizaciona struktura varira od organizacije do organizacije, svaka mora da ima celovitu strukturu upravljanja da bi ciljevi nosilaca interesa (stejkholdera) bili ispunjeni. Ovakva struktura upravljanja određuje pravac onima koji obavljaju svakodnevne poslove upravljanja rizicima svojstvenim poslovnom modelu jedne organizacije.

3.2. DEFINICIJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Razumevanje poslovanja organizacije je imperativ za efektivno interno davanje uveravanja i pružanje konsultantskih usluga je imperativ. Kao deo tog procesa razumevanja, neophodno je da se utvrdi kako organizacija posluje iz perspektive odozgo naniže. Ukupni načini na koje organizacija posluje se obično nazivaju korporativno upravljanje (koje se u ovom poglavlju pominje u opštijem smislu kao upravljanje organizacijom).

Termin *korporativnog upravljanja* ima niz definicija u zavisnosti od okruženja, strukturnih i kulturoloških prilika kao i od zakonskog okruženja. Glosar termina IIA iz Međunarodnih standarda profesionalne prakse interne revizije (Standardi) definiše korporativno upravljanje kao: "***Kombinacija procesa i struktura koje implementira bord direktora u cilju informisanja, usmeravanja, vođenja i praćenja aktivnosti organizacije usmerenih ka ostvarenju njenih ciljeva***."

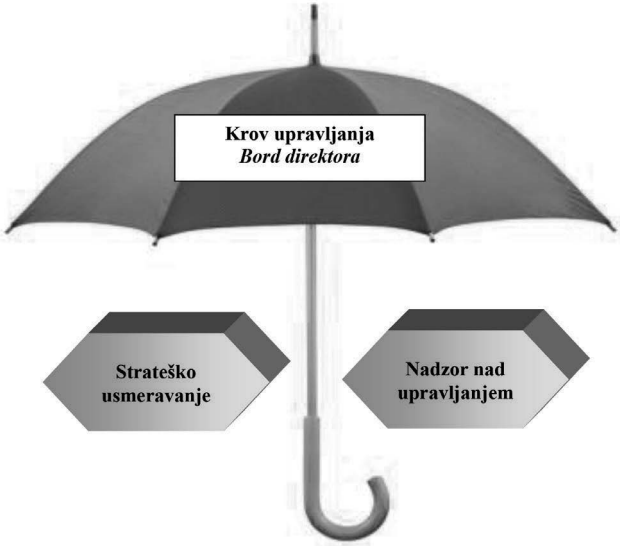
Na globalnom nivou postoje različiti modeli korporativnog upravljanja koji su publikovani od strane različitih organizacija i zakonodavnih i regulatornih tela. Na primer, Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) definiše korporativno upravljanje kao: "***Korporativno upravljanje uključuje set odnosa između menadžmenta kompanije, njenog borda direktora, njenih akcionara i drugih nosilaca interesa. Korporativno upravljanje takođe obezbeđuje strukturu kroz koju se postavljaju ciljevi kompanije i kroz koju se utvrđuju načini ostvarenja tih ciljeva i praćenja rezultata.***"[3] Korporativno upravljanje takođe obezbeđuje strukturu kroz koju se postavljaju ciljevi kompanije i određuju sredstva za postizanje tih ciljeva i praćenje izvršenja. Dobro korporativno upravljanje treba da pruži valjane podsticaje za odbor i menadžment da ostvaruju ciljeve koji su u interesu kompanije i njenih akcionara i treba da obezbedi efektivni monitoring. Prisustvo efektivnog korporativnog sistema upravljanja unutar pojedine kompanije i širom privrede kao celine omogućava da se postigne stepen poverenja koji je neophodan za valjano funkcionisanje tržišne privrede. „Savet korporativnog upravljanja Australijske berze definiše upravljanje kao: ... ***sistem putem koga se kompanije usmeravaju i vode***. On utiče na to kako su ciljevi kompanije postavljeni i dostignuti, kako se nadzire rizik i kako se ocenjuje, i kako se optimizira izvršenje."

3 OECD principle of corporate governance, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2004., http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples, (pristup 15.01. 2013).

Iako ima još mnogo definicija upravljanja, svima su im zajednički određeni elementi. [Čitaoci treba da pogledaju http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php gde se nalazi sveobuhvatna lista pravilnika iz celog sveta od kojih se mnogi odnose na upravljanje.]

Kao deo procesa informisanja i usmeravanja aktivnosti organizacije, rasprava o upravljanju koja sledi uključuje one elemente organizacija koji određuju njihove ciljeve i vrednosti i na osnovu kojih se utvrđuju granice ponašanja. Imajući u vidu različite definicije upravljanja i sa njima povezanih elemenata, upravljanje se može predstaviti kao na slici 3.1.

Slika 3.1. Pregled upravljanja



Prva široka oblast upravljanja predstavljena je na slici kao strateško usmeravanje.[4] Bord direktora[5] je odgovoran za davanje strateških naloga i smernica koje se odnose na utvrđivanje ključnih poslovnih ciljeva, doslednih sa poslovnim modelom organizacije i usklađenih sa prioritetima nosilaca interesa. Direktori unose raznovrsno poslovno iskustvo u brod direktora i na taj način su u poziciji da daju informacije i smernice koje će pomoći da se obezbedi da organizacija bude uspešna. Bord takođe može da utiče na filozofiju organizacije u pogledu preuzimanja rizika i on utvrđuje široke granice ponašanja na osnovu ukupnog apetita za rizik[6] organizacije i kulturnih vrednosti. Praćenje napretka u ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije je još jedan od glavnih razloga postojanja borda direktora. Druga široka oblast upravljanja predstavljena je na slici kao nadzor nad upravljanjem, i on se fokusira na ulogu borda direktora u menadžmentu i praćenju poslovanja organizacije.

4 Strategija se odnosi na to kako uprava planira da ostvari ciljeve organizacije.

5 **Bord direktora, odbori** je upravljačko telo organizacije, kao što je bord direktora, nadzorni odbor, rukovodilac agencije ili zakonodavnog tela, savet guvernera ili staratelja neprofitne organizacije ili neko drugo imenovano telo u organizaciji.

6 **Apetit za rizik** je količina rizika na nivou borda direktora, koji je organizacija voljna da prihvati u procesu ostvarenja poslovnih ciljeva.

Dobro korporativno upravljanje ne samo da znatno poboljšava održivost i potencijal za rast kompanije već se pokazalo i da kompanijama osobito pomaže u privlačenju ulaganja i unapređenju njihovog poslovanja, funkcija i učinka. Korporativno upravljanje pomaže kompanijama da se suoče sa nekim od izazova savremenog poslovnog okruženja.

Sa gledišta bankarske industrije, korporativno upravljanje obuhvata način na koji Bordovi direktora i viši menadžment upravljaju poslovanjem banaka, što se odnosi na to kako oni:[7]

- postavljaju korporativne ciljeve
- dnevno vode poslovanje banke
- ispunjavaju obaveze odgovornosti prema svojim akcionarima i uzimaju u obzir interese drugih priznatih stejkholdera
- usklađuju korporativne aktivnosti i ponašanje sa očekivanjima da banke posluju na siguran i zdrav način i u skladu sa važećim propisima i regulativom, i
- štite interese deponenata.

Globalni značaj dobrog korporativnog upravljanja se dodatno našao u središtu pažnje zbog nekih od dramatičnijih finansijskih događaja proteklih godina – široko je zastupljen stav da su propusti u korporativnom upravljanju na različitim nivoima bili među ključnim razlozima i za kolaps određenog broja vodećih finansijskih institucija i za same finansijske i ekonomske krize. Iz tog razloga, značaj korporativnog upravljanja na globalnom nivou će nastaviti da raste, ne samo u razmišljanjima vlada i regulatora, već i u razmišljanjima ulagača i šire poslovne zajednice.

Iako korporativno upravljanje u svetu nije novo, ovom konceptu je poklonjena povećana pažnja u poslednjih nekoliko godina zbog neizvesnosti i strahova na tržištima kapitala i akcija. Iako je mnogo napisano o korporativnom upravljanju u tom periodu, malo pažnje je posvećeno ulozi koju upravljanje rizikom preduzeća ima u obezbeđivanju snažnog okvira korporativnog upravljanja. Međutim, kada osoba shvati i koncepte korporativnog upravljanja i upravljanja rizkom preduzeća, postaje jasno da su oni međusobno povezani i da jedan ne može da uspe bez drugoga. Zato će na narednoj slici biti prikazan ovaj odnos.

Korporativno upravljanje ne postoji kao skup različitih i odvojenih procesa i struktura. Umesto toga, postoji veza između korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i internih kontrola. Pogledati sliku 3.6. Upravo prema definiciji interne revizije o ova tri procesa interna revizija daje uveravanje i konsalting.

Efektivne aktivnosti korporativnog upravljanja razmatraju rizike prilikom postavljanja strategije. I obratno, upravljanje rizikom oslanja se na efektivno korporativno upravljanje (npr. ton na vrhu, sklonost ka riziku i utvrđena tolerancija prema riziku, kultura rizika, kao i nadzor nad upravljanjem rizikom).

Efektivno korporativno upravljanje oslanja se na interne kontrole i davanje saopštenja odboru o efikasnosti tih kontrola. Kontrola i rizik takođe su povezani, jer se kontrola definiše kao "bilo koja aktivnost preduzeta od strane rukovodstva, odbora i drugih strana, u svrhu upravljanja rizikom i povećanja verovatnoće da će se postići postavljeni ciljevi."

7 Basle Committee on Banking Supervision, *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*, Bank for International Settlements, Press & Communications, Basel, Switzerland, 2006, p. 4. Basel je izdao još dva dokumenta za banke: *Principles for Enhancing Corporate Governance*, 2010 i *Corporate governance principles for banks*, 2015

Prilikom planiranja ocene procesa korporativnog upravljanja interna revizija treba da se bavi onim kontrolama u procesu korporativnog upravljanja koje su osmišljene da otkriju događaje koji mogu imati negativan uticaj na postizanje organizacione strategije i ciljeva, na operativnu efikasnost i efektivnost, na finansijsko izveštavanje ili usaglašenost sa pozitivnim zakonima i propisima.

Sledeća definicija će pomoći u razumevanju korporativnog upravljanja koje će, zauzvrat, olakšati razumevanje međupovezanosti sa upravljanjem rizkom preduzeća:

Korporativno upravljanje je proces koji obavlja bord direktora i njegovi komiteti, u ime i u korist nosilaca interesa u kompaniji, kako bi se obezbedili upravljanje, ovlašćenja i nadzor prema menadžmentu.

Ključni elementi ugrađeni u ovu definiciju su sledeći:

- Korporativno upravljanje je obaveza upravnog odbora (ili sličnog upravljačkog tela). Ovu obavezu mogu izvršavati i komiteti odbora, kao što su komitet za upravljanje *(Governance Committee)* i revizorski komitet *(Audit Committee).*
- Odbor upravlja i daje naloge u ime i u korist nosilaca interesa u kompaniji. Ključni nosioci interesa uključuju akcionare ili investitore, klijente, prodavce, partnere i zaposlene.
- Odbor definiše i artikuliše nivoe tolerancije[8] odbora ili ograničenja čija je svrha usmeravanje uprave u procesu odlučivanja. Tipovi tolerancije za koje je potrebno odobrenje odbora ako se pređu su sledeći:
  - Uticaj zarade na određene aktivnosti, kao što je trgovanje ili hedžing, koje prelaze dozvoljene limite.
  - Kapitalna potrošnja koja prelazi utvrđene limite.
  - Značajne organizacione promene, kao što su spajanje, akvizicija ili prodaja dela kompanije.
  - Osnivanje nove kompanije ili pristup novim tržištima.
- Odbor ovlašćuje članove više uprave da obavljaju poslovne aktivnosti u okviru nivoa tolerancije i da izveštavaju odbor o tim aktivnostima.
- Odbor nadgleda poslovanje kompanije i relevantne rezultate kako bi se obezbedila efektivna zaštita onih koji imaju interes u kompaniji.

Uobičajena fraza u korporativnom svetu je da korporativno upravljanje „određuje ton na vrhu" određivanjem pravca delovanja, ovlašćenja i nadzora uprave. Bez usmeravanja, vlasnici interesa nemaju način za obezbeđenje efektivne zaštite svojih interesa.[9]

8 Tolerancija rizika je prihvatljivi nivoi veličine i promene rizika u odnosu na ostvarenje ciljeva koji moraju da budu u skladu sa apetitom organizacije za rizik

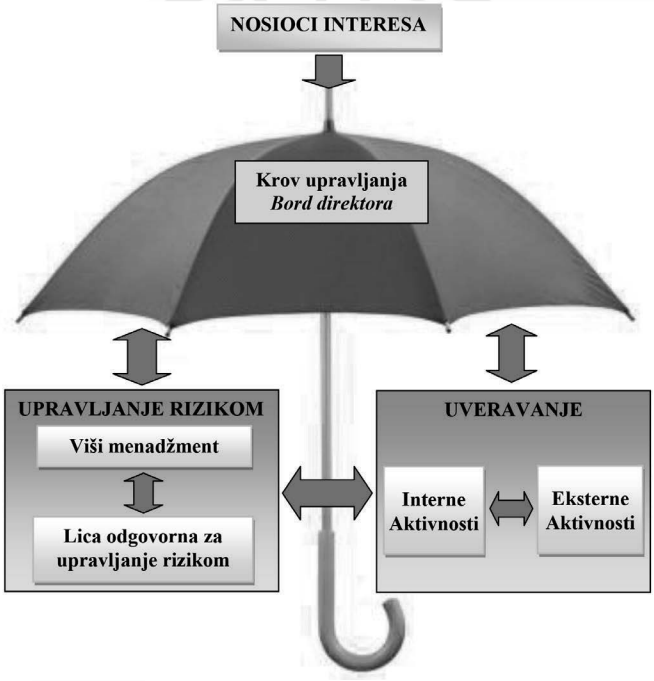
9 Za više pogledati: Principi korporativnog upravljanja su navedeni u: OECD Principles of Corporate Governance - 2004 Edition. Na sledećem linku je prevod navedenog dokumenta, http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_se_final.pdf, OECD PRINCIPI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA, 2004.

3.2.1. Ciklus korporativnog upravljanja

Korporativno upravljanje nije jednokratno saopštenje pravca delovanja. Pre bi se moglo reći da je to stalan proces koji zahteva komunikaciju i prenošenje ovlašćenja između odbora i menadžmenta. U stvari, dok je korporativno upravljanje proces koji obavlja odbor za dobro nosilaca interesa, upravljanje rizkom preduzeća je proces koji menadžment sprovodi za dobro odbora (a time i nosilaca interesa koje odbor zastupa). Ova međupovezanost je predstavljena na niže datoj slici 3.2.

Takođe, na istoj slici predstavljene su ključne komponente nadzora nad upravljanjem prikazane. Pošto je odgovornost za nadzor ono za šta su upravljanje rizikom i interna revizija najrelevantniji, o nadzoru nad upravljanjem se mnogo detaljnije bavi deo koji sledi nakon slike.

Slika 3.2. Ključne komponente nadzora nad upravljanjem



Ono što je ključno kod ovakvog predstavljanja organizacionog upravljanja je sledeće:

- Upravljanje počinje sa bordom direktora i njegovim odborima. Bord služi kao „krov" za nadzor nad upravljanjem za celu organizaciju. On daje naloge/smernice menadžmentu, daje mu ovlašćenja za neophodne akcije da bi se održao zadati pravac i nadzire ukupne rezultate poslovanja.
- Bord mora da razume i da se fokusira na potrebe ključnih nosilaca interesa. Na kraju, bord ima fiducijarnu odgovornost prema nosiocima interesa organizacije.

- Menadžment organizacije obavlja svakodnevno upravljanje. I viša uprava i linijski menadžeri imaju važne, iako donekle različite, uloge u upravljanju. Ove uloge se obavljaju kroz aktivnosti upravljanja rizikom. Viši menadžment upravlja rizikom u preduzeću u interakciji sa licima koja su zadužena za upravljanje rizikom (vlasnicima rizika).
- Interne i spoljne aktivnosti daju menadžmentu i bordu direktora uveravanja u pogledu efektivnosti aktivnosti upravljanja. Ovo uključuje, ali se ne ograničava na njih, interne revizore i nezavisne spoljne revizore.

3.2.2. Nosioci interesa

Kako je rečeno u prethodnom delu, korporativno upravljanje se obavlja u ime i u korist nosilaca interesa u kompaniji. Slika 3.2. prikazuje nosioce interesa na vrhu jer su oni krajnji korisnici aktivnosti korporativnog upravljanja.

Nemaju svi nosioci interesa iste potrebe i ista očekivanja. Na primer, potrebe „akcionara" ili investitora mogu biti fokusirane na zaradu ili na prihod od investicija. Potrebe zaposlenih mogu biti fokusirane na pitanja bezbednosti, zdravlja i sigurnosti. Određeni klijenti ili prodavci imaju određena očekivanja u pogledu zakonske regulative (npr. neće poslovati sa kompanijom na čiju štetu je doneta presuda zbog kriminalnih aktivnosti na republičkom nivou).

Propust da se shvate potrebe i očekivanja ključnih nosilaca interesa može rezultirati time što će odbor menadžmentu kompanije naložiti neadekvatan ili neodgovarajući pravac delovanja. Ovo, dalje, može da rezultira neodgovarajućim angažovanjem resursa i, potencijalno, ishodima koji nisu u skladu sa potrebama i očekivanjima nosilaca interesa. Zato korporativno upravljanje počinje sa ključnim nosiocima interesa u kompaniji.

Najčešći nosioci interesa su sledeći:

Akcionari/investitori nisu direktno uključeni u poslovanje, ali su veoma *zainteresovani* za uspešnost organizacije. Ovi nosioci interesa su uložili u kompaniju, ili preko akcija, vlasničkih jedinica ili nekog drugog pravnog instrumenta, zbog čega su zainteresovani za uspešno poslovanje kompanije u budućnosti. Akcionari mogu da budu individualni investitori, institucije ili fondovi koji ulažu u ime grupe investitora. Akcionari obično imaju pravo da biraju pojedince na funkciju u bordu direktora za koje smatraju da će postupati u njihovom najboljem interesu. Zbog toga, pošto mogu da *utiču* na bord direktora, akcionari su često, iz perspektive borda direktora, najvažniji i najmoćniji nosioci interesa.

Zaposleni rade za organizaciju i time su *direktno uključeni* u poslovanje organizacije. Zaposleni takođe imaju stečeni interes u stalnom generisanju profita i uspešnosti organizacije. Ako se organizacija ugasi ili mora da se smanji zbog lošeg poslovanja, zaposleni mogu da izgube izvor prihoda. Zato bord direktora mora da obezbedi da organizacija posluje na način koji na najbolji način služi interesima njenih zaposlenih.

Finansijske institucije utiču na strukturu kapitala organizacije. Struktura kapitala obično obuhvata kombinaciju dugovanja i vlasničkog kapitala. Komponenta kapitala je obuhvaćena u prethodnom delu o akcionarima. Nosioci interesa u dugovanju su obično finansijske institucije, kao što su banke ili druge institucije koje organizaciji obezbeđuju finansiranje. Finansijske institucije su voljne da obezbede finansiranje u zamenu za naknadu,

najčešće u formi kamatne stope na neotplaćeni iznos. Ipak, te institucije često imaju i druge odredbe ili klauzule koje organizacija mora da poštuje. Ove klauzule se obično odnose na ukupno finansijsko zdravlje i likvidnost organizacije i daju trajno uveravanje finansijskoj instituciji o sposobnosti organizacije da otplaćuje svoje obaveze. Ovo čini i *interes* u uspešnosti organizacije i *uticaj* na to kako da organizacija posluje da bi se obezbedilo poštovanje tih klauzula. Zbog toga bord direktora mora da obezbedi nadzor kako bi bio siguran da menadžment vodi računa i poštuje sve relevantne klauzule finansijskih aranžmana sa ovim uticajnim nosiocima interesa.

Kupci su neophodni za poslovanje organizacije i, kao takvi, *direktno su uključeni* u njen uspeh. Kupci su takođe zainteresovani za stalnu uspešnost organizacije, jer njen neuspeh može da umanji broj dobrih opcija od kojih kupac može da dobije željenu robu ili uslugu. U zamenu za neku vrstu plaćanja kupci se oslanjaju na organizaciju u njenom stvaranju bezbednih i pouzdanih proizvoda, isporuci dogovorenih usluga i poštuju druge aspekte kupoprodajnih ugovora ili aranžmana. Pošto organizacija ima obaveze prema kupcima, bord direktora ima odgovornost da obezbedi da te obaveze budu ispunjene.

Prodavci obezbeđuju robu i usluge potrebne da bi organizacija mogla da posluje i zato su direktno uključeni u njeno poslovanje. Slično kupcima, prodavci takođe imaju interes da organizacija bude uspešna kao ključni kupac prodavca. Organizacija ima određene obaveze prema prodavcima, a prva je da plati robu i usluge koje dobije od prodavaca. Zato bord direktora ima odgovornost da nadzorom obezbedi da organizacija ispunjava svoje obaveze u skladu sa ugovorima ili aranžmanima sa prodavcima.

Regulatorne agencije predstavljaju državne agencije koje mogu da imaju ili interes u poslovanju organizacije ili mogu da utiču na njeno uspešno poslovanje. Pravila i propisi koje donose te agencije mogu da budu određeni zahtevi u pogledu poslovanja i izveštavanja ili da utiču na odluke koje donosi menadžment organizacije. Na primer, američka Komisija za hartije od vrednosti (SEC) utiče na sve kompanije u SAD čijim se akcijama trguje na berzama. Primeri regulatornih agencija koje imaju uticaj na većinu kompanija u SAD su Ministarstvo rada, Agencija za zaštitu životne sredine, Uprava za bezbednost i zdravlje na radu. Uz to, za neke delatnosti su nadležna posebna regulatorna tela, npr. za bankarstvo (Federalna korporacija za osiguranje depozita i druge) i komunalne službe (na primer, Federalna regulatorna komisija za energiju i regulatorne komisije saveznih država koje su odgovorne za odobravanje cena koje se mogu zaračunavati kupcima). Ova regulatorna tela su odgovorna za obezbeđivanja poštovanja propisa od strane ovih organizacija da bi se ostvarilo javno dobro i, kao takva, imaju snažan interes u poslovanju ovih organizacija. Praktično svaka država ili jurisdikcija imaju agencije ili slična tela koja donose propise. Bord direktora mora da razume zahteve ovih agencija da bi mogao da obavlja nadzor koji je njegova obaveza.

3.2.3. Kišobran korporativnog upravljanja

Kišobran korporativnog upravljanja je ulog koju odbor ima u usmeravanju, ovlašćivanju i nadzoru saopštavanja svojih ciljeva korporativnog upravljanja i nivoa tolerancije. Korporativno upravljanje predstavlja „kišobran" davanja naloga, ovlašćenja i nadzora za kompaniju. Odbor (ili slično upravljačko telo) služi kao opunomoćenik za nosioce interesa. Odbor to ovlašćenje koristi nalažući, ovlašćujući i nadzirući menadžment. Generalno govoreći, od odbora se zahteva da:

- Identifikuje i razume potrebe i očekivanja ključnih nosilaca interesa kako bi se odredili temelji korporativnog upravljanja.
- Utvrdi moguće ishode koji mogu rezultirati iz poslovanja i negativno uticati na nosioce interesa. Odbor posebno mora da identifikuje ishode koji bi se smatrali neprihvatljivim za nosioce interesa.
- Definiše nivoe tolerancije u odnosu na te negativne ishode, odnosno na kojem nivou bi uticaj takvih ishoda bio toliki da se više ne bi smatralo da odbor ispunjava svoju fiducijarnu obavezu prema nosiocima interesa.
- Delegira ovlašćenja na odgovarajuće članove više uprave koji se time obavezuju da obezbede da kompanija poseduje sposobnost sprečavanja negativnih ishoda ili da upravljaju tim ishodima na nivoima koji se tolerišu.
- Ustanovi informativne i komunikacione zahteve za viši menadžment kako bi se olakšalo tekuće korporativno upravljanje odbora u obezbeđivanju da ishodi ne prelaze utvrđene nivoe tolerancije.

Obično generalni direktor i ostali članovi više uprave ili članovi odbora izveštavaju odbor i njegove komitete. To olakšava funkcionisanje kritičnog elementa korporativnog upravljanja – komunikacije između odbora i više uprave (sinonim: viši menadžment). Odbor mora efektivno da saopštava upravi koji su nivoi tolerancije i očekivanja u pogledu izveštavanja, a uprava mora da obavesti odbor koliko efektivno se poslovnim aktivnostima upravlja relevantnim oblastima u odnosu na zadate nivoe tolerancije. Ove dvosmerne komunikacije su prikazane na slici 3.2. kao strelice koje idu u oba pravca između kišobrana korporativnog upravljanja i procesa upravljanja rizkom preduzeća.

3.3. OBEZBEĐENJE KORPORATIVNE ODGOVORNOSTI

Ovde se govori o tome zašto se povećava korporativna odgovornost i kako se ona ispunjava. Društvo pomaže razvoj ekonomskih entiteta tako što im obezbeđuje sredstva. Kako se njihovo raspolaganje sredstvima povećava, ovi entiteti stiču značajnu ekonomsku, socijalnu i političku moć, i od njihovih menadžera se zahteva odgovornost kao kontrola nad mogućom zloupotrebom ove moći. Istorijski gledano, kako moć kompanija raste u društvu oni kojima su i ono za šta su odgovorni menadžeri se povećava. Danas se menadžeri velikih javnih kompanija smatraju odgovornim prema društvu kao celini za čitav niz korporativnih aktivnosti. U ispunjavanju korporativne odgovornosti tradicionalno se oslanja na sastavljanje i reviziju izveštaja o odgovornosti (finansijski izveštaji). Međutim, od 1990-ih godina, kao odgovor na sve veću ozbiljnost uticaja na društvo neočekivanih korporativnih krahova, i kontinuiranih neuspeha, odgovornost korporativnog upravljanja je povećana i postala je zahtev. Dalje, kako su se aktivnosti za koje su kompanije odgovorne povećavale (paralelno sa rastom njihove "moći" u društvu), tako su informacije o korporativnoj odgovornosti postale element njihovih izveštaja o odgovornosti.

Pošto su se ove promene dešavale u oblasti korporativne odgovornosti potvrđivala se potreba za potpuno integrisanom funkcijom eksterne i interne revizije kompanije. Da bi bio efikasan svaki član ove funkcije mora biti jak, da poseduje operativnu nezavisnost u odnosu na kompaniju, da ima obezbeđeno osoblje koje je tehnički i profesionalno kompetentno, i da poseduje zahtevane lične kvalitete. Međutim, kako se aktivnosti za koje su korporativni menadžeri odgovorni, šire, tako se povećava i set sposobnosti za članove funkcije revizije.

U poslednje tri dekade finansijski i komercijalni sektori zapadnog sveta su poljuljani neočekivanim kolapsom značajnih javnih kompanija. Posledice ovih korporativnih kolapsa su bile dalekosežne i za mnoge nesrećne. Veliki i mali akcionari i kreditori su izgubili ulaganja, zaposleni su izgubili posao (a sa njima i finansijsku sigurnost i kupovnu moć), dobavljači su izgubili klijente za svoje proizvode, klijenti su izgubili izvore robe i usluga, a kreditori su bili primorani da otpišu nenaplativa potraživanja. Što je veća kompanija veća je propast izazvana njegovim krahom.

Kao što je sve bilo isuviše očigledno ulaganja korporativnih debakla kao što su Enron, WorldCom i Tyco u SAD-u, Bank of Credit & Commerce International (BCCI) i Barings Bank u UK, Parmalat u Italiji, i HIH u Australiji, su često imala neotkrivene slučajeve ozbiljnih prevara i/ili lošu praksu i nezakonito ponašanje višeg rukovodstva kompanije, nemarne finansijske i poslovne upravljačke prakse, i/ili smišljeno kreativno računovodstvo. Takva otkrića su naterala javnost da zahteva veću korporativnu odgovornost, da ispita mehanizme korporativnog upravljanja i da kritikuje revizore, posebno eksterne revizore, za propuste da upute upozorenja i da alarmiraju. Pregled naslova u medijima pokazuje da su, poslednjih godina, zahtevi, pitanja i kritike javnosti sve rasprostranjeniji i ozbiljniji. Međutim, malo je pažnje posvećeno značaju i razlozima za korporativnu odgovornost. Prvenstveno na bazi relevantne literature ovaj odeljak se bavi ovim pitanjima u domenu interne revizije. Još određenije u njemu se istražuju pitanja: "kome i za šta su rukovodioci kompanije odgovorni"i kako se to vremenom postiže, i ispituje uloga funkcije interne revizije u obezbeđivanju odgovornog korporativnog upravljanja i odgovornosti.

Ekonomski entiteti mogu da opstanu i da se razvijaju samo ako su finansijska i druga sredstva usmerena prema njima od strane pojedinaca i grupa u društvu. Kako se njihova kontrola i raspolaganje nad sredstvima povećava, ova preduzeća stiču značajnu ekonomsku, socijalnu i političku moć. Međutim, u zapadnim demokratijama, kada se moć prenese na nekog pojedinca ili grupu u društvu uvode se sistemi kontrole i ravnoteže da bi se sprečila moguća zloupotreba te moći. U slučaju kompanija od njihovih menadžera se zahteva odgovornost kao kontrola/provera moći koja im je data kroz obezbeđenje sredstava. Kako je Tricker istakao, poslovne korporacije postoje uz pristanak društva i prihvataju odgovornost kao deo cene njihovog prava na slobodu da postoje i posluju.[10] Glavna kontrola moći menadžera treba da se obavlja preko komiteta za reviziju (odbora za reviziju), a on dalje komunicira i koordinira rad sa internim i eksternim revizorima.

Kako se norme u društvu vremenom menjaju, i kako poslovna preduzeća rastu u smislu veličine i šire svoju moć i uticaj u društvu tako se promene događaju u smislu stepena odgovornosti koja se zahteva od njihovih menadžera. U tom smislu mi smo svedoci institucionalizacije interne revizije u zakonskim regulativama: Zakon o privrednim društvima (za kotirana privredna društva), Zakon o bankama, Zakon o osiguravajućim društvima, Zakon o investicionim fondovima, itd. Dakle, u svim onim društvima koja imaju javnu odgovornost, odnosno drže i posluju sredstvima drugih, sredstvima građana i pravnih lica mora da bude uspostavljena interna revizija. Svojim pravilima i propisima ovo zahtevaju sve svetske berze, da kompanije čije se akcije kotiraju na berzi moraju da imaju uspostavljenu internu reviziju.[11]

10 Tricker, R. I.. Corporate accountability and the role of the audit function, in Hopwood, A.G. Bromwich, M., & Shaw, J., A*uditing Research: Issues and Opportunities.* London: Pitman Books, 1982., p. 9.

11 IIA, Internal Auditing: In Your Best Interests, *Tone at the Top*, The Institute of Internal Auditors, The IIA Research Foundation, Issue 15, October 2002, p. 1. Website: www.theiia.org

Kako se odgovornost očekivana od korporativnog menadžmenta proširila i odgovorno korporativno upravljanje uključilo u sastavljanje i reviziju izveštaja o odgovornosti, kao element za obezbeđenje odgovornosti, tako je potvrđen doprinos internih revizora. U tom smislu značajne funkcije interne revizije su sledeće:

- "monitoring sakupljanja i obrade finansijskih i nefinansijskih podataka koji se odnose na odgovornost
- pomaganje menadžmentu da unapredi efikasnost poslovanja praćenjem (monitoringom) sistema interne kontrole i rizika
- obavljanje internih revizija okruženja
- interni korporativni kontrolori (*internal corporate watchdogs* - psi čuvari)"[12]

Uloga internih revizora se proširila u toku prošlih nekoliko dekada i obuhvatila pitanja opšteg korporativnog upravljanja i odgovornosti. Pored odgovornosti za efikasno funkcionisanje internih finansijskih kontrola u kompaniji, interni revizori često imaju odgovornost, između ostalog, za:

- celokupan sistem interne kontrole u kompaniji,
- obezbeđenje da svi rizici sa kojima se suočava entitet budu utvrđeni pravovremeno i da se njima upravlja na efikasan način,
- razvoj i primenu Kodeksa ponašanja kompanije,
- obezbeđenje da korporativne prevare i/ili nezakonite radnje budu brzo otkrivene i o njima se izvesti odgovarajući nivo menadžmenta, i
- obavljanje internih revizija okruženja, i revizije sistema za upravljanje okruženjem.[13]

Imajući u vidu njihove proširene odgovornosti jasno je da se znatno proširio zahtevani set sposobnosti internih revizora poslednjih godina. Može biti slučaj da različite grupe profesionalaca (stručnjaka) budu zaposlene da obavljaju interne revizije specijalnih oblasti u organizaciji (na primer, forenzička revizija i revizije sistema za upravljanje okruženjem). Ili, može biti da timovi internih revizora postanu sve više po svojoj prirodi multidisciplinarni. U svakom slučaju, sposobnosti i iskustvo internih revizora rastu u svim aspektima (finansijskim i nefinansijskim) njihove organizacije.

Bazelski komitet za bakarsku kontrolu propisao je ulogu i odgovornost interne revizije u bankama. Prema njemu Bord i viši menadžment treba da efektivno koriste rad koji obavljaju funkcije interne revizije, eksternih revizora i interne kontrole.[14]

Prema dokumentu „Jačanje korporativnog upravljanja za bankarske organizacije" Bord treba da uvaži i prizna da nezavisni, kompetentni i kvalifikovani revizori, kao i funkcija interne revizije (uključujući pravnu funkciju i komplajans) imaju vitalan značaj za proces korporativnog upravljanja u ostvarivanju jednog broja značajnih ciljeva. Naročito, Bord treba da koristi rad revizora i kontrolne funkcije da bi obezbedio nezavisne provere i osiguranje informacija koje prima od menadžmenta o bančinom poslovanju i performansama. Viši menadžment treba takođe da uvaži značaj efektivnih funkcija interne i eksterne revizije i kontrole za dugoročno zdravlje banke.

12 Porter B., The role of the tripartite audit function in securing corporate accountability. *Victoria University of Wellington*, http://www.victoria.ac.nz/sacl/cagtr/working-papers/WP64.pdf , 2008., p. 23. (prisutp 10.05.2010)

13 IIA, Auditing the Control Environment, IPPF – Practice Guide, The Institute of Internal Auditors, April 2011, Website: www.globaliia.org/standards-guidance

14 Basle Committee on Banking Supervision, *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*, Bank for International Settlements, Press & Communications, Basel, Switzerland, 2006., p. 13.

Bord i viši menadžment mogu da unaprede efikasnost funkcije interne revizije identifikovanjem problema sa upravljanjem rizika kompanije i sistemom interne kontrole:[15]

- „uvažavanjem značaja procesa revizije i interne kontrole i saopštavanjem o njihovom značaju širom banke;
- korišćenjem, na blagovremen i efektivan način, nalaza internih revizora i zahtevanjem blagovremenog ispravljanja problema od menadžmenta;
- jačanjem nezavisnosti internog revizora, na primer kroz izveštavanje Borda ili komiteta za reviziju;
- angažovanjem internih revizora da procenjuju efektivnost interne kontrole."

3.4. ULOGE I ODGOVORNOST U OKVIRU UPRAVLJANJA

Organizaciono upravljanje uključuje niz odnosa između menadžmenta organizacije, njenog borda direktora i njenih nosilaca interesa. Bord direktora daje krovno usmeravanje, ima ovlašćenja i nadzor. Bord direktora mora da razume i da nastoji da zadovolji potrebe i očekivanja različitih nosilaca interesa u organizaciji. Zato on mora da artikuliše svoje upravljanje/usmeravanje, da obaveštava o postavljanju poslovnih ciljeva, utvrđuje granice poslovnog ponašanja i ovlašćuje menadžment da sprovodi njegove smernice. Menadžment obavlja aktivnosti upravljanja rizikom kako bi ispunio smernice borda direktora. Ove aktivnosti mogu da obavljaju lica na nižem nivou u organizaciji odgovorna za upravljanje rizikom, ali najviši nivo uprave ima najveću odgovornost za efektivnost upravljanja rizikom. Uz to, interne i spoljne strane, a posebno revizori zaduženi za to, obavljaju aktivnosti koje mogu da pruže menadžmentu i bordu direktora nivoe uveravanja u vezi sa efektivnoću upravljanja rizikom i internoj kontroli. Ovi nivoi uveravanja mogu se opisati kao deo „modela višestrukih linija odbrane", pri čemu se mora voditi računa da se ne daje previše uveravanja, što se obično naziva zamorom od uveravanja.

Aktivnost interne revizije kada se odnosi na korporativno upravljanje je uglavnom neformalna, obavlja se pre svega kroz učešće na sastancima i u diskusijama sa članovima Borda direktora. Korporativno upravljanje je kombinacija procesa i organizacionih struktura koje primenjuje Bord direktora da bi informisao, usmeravao, upravljao i vršio nadzor nad resursima, strategijama i politikama organizacije u cilju ispunjavanja ciljeva organizacije. Interni revizor se često smatra jednim od "četiri stuba" korporativnog upravljanja, dok su ostala tri stuba Bord direktora, menadžment i spoljni revizor.

Oblast primarnog fokusiranja interne revizije što se tiče korporativnog upravljanja je da se pomogne Komitetu Borda direktora (ili ekvivalentnog tela) za nadzor, da izvršava svoje odgvornosti na efikasan način. Ovim se može obuhvatiti izveštavanje o značajnim problemima interne kontrole, poverljivo informisanje Komiteta o sposobnostima ključnih menadžera, predlaganje pitanja ili tema za programe sastanaka Komiteta za reviziju, i pažljivo koordinisanje sa eksternim revizorom i menadžmentom da bi se osiguralo da Komitet prima efikasne informacije.

15 Ibid., p. 13.

3.4.1. Bord direktora i njegovi odbori

Organizaciono upravljanje je najveća odgovornost borda direktora, iako je to često i obaveza različitih odbora (na primer, odbora za reviziju). Prva od odgovornosti borda direktora je da identifikuje ključne nosioce interesa u organizaciji. Nosilac interesa je svaka strana sa direktnim ili indirektnim interesom u aktivnostima u organizaciji i njihovim ishodima. Nosioci interesa se mogu posmatrati kao grupa sa jednom ili više sledećih karakteristika:

- Neki nosioci interesa su *direktno uključeni* u poslovanje organizacije.
- Ostali nosioci interesa nisu direktno uključeni, ali su *zainteresovani* za poslovanje organizacije, odnosno, na njih utiče uspeh ili drugi ishodi poslovanja.
- Neki nosioci interesa nisu ni direktno uključeni niti zainteresovani za uspeh poslovanja organizacije, ali oni, bez obzira na to, mogu da utiču na aspekte poslovanja organizacije i, kao rezultat toga, na uspešnost organizacije.

Dakle, postoje tri vrste nosioca interesa, od kojih su neki direktno uključeni, neki su zainteresovani i treća vrsta nosioca interesa koji utiču. Kao što je već napred rečeno najčešći nosioci interesa su sledeći: akcionari i investitori, zaposlni, finansijske institucije, kupci, prodavci i regulatorne agencije.

Iako su ovo najčešće vrste nosilaca interesa, to mogu da budu i druge strane koje imaju neki *interes* ili mogu da *utiču* na organizaciju. Primeri uključuju agencije za dodelu kreditnog rejtinga, industrijska udruženja, finansijske analitičare i konkurenciju. Ključno je da bord direktora mora da ulaže napore i vreme na identifikovanje svih nosilaca interesa u organizaciji.

Kada su ključni nosioci interesa identifikovani, naredni korak koji bord direktora mora da napravi je da razume potrebe i očekivanja tih nosilaca interesa. Neke potrebe i očekivanja su očigledni sami po sebi. Na primer, kupci očekuju da proizvodi nemaju nedostatke, a prodavci očekuju da obaveze budu plaćene na vreme. Međutim, druga očekivanja, kao što je želja akcionara da dobiju dividendu srazmernu rastu cena akcija, mogu da zahtevaju određeno istraživanje i analizu da bi se potpuno razumela. Bord direktora možda može da utvrdi koja su to očekivanja kroz interne diskusije, ali je takođe potrebno da se o očekivanjima razgovara direktno sa ključnim nosiocima interesa.

Na kraju, bord direktora treba da identifikuje potencijalne ishode koji bi bili neprihvatljivi za ključne nosioce interesa, Na primer, neki investitori mogu da budu razočarani ako organizacija da pogrešnu procenu dobiti za jedan procenat po akciji u datom kvartalu, ali mogu i da to smatraju prihvatljivim jer su svesni da su neke komponente dobiti kolebljivije od drugih. Međutim, ako organizacija da pogrešnu procenu dobiti za više uzastopnih kvartala, investitori to mogu da smatraju neprihvatljivim i da se zapitaju da li bord treba da razmotri promene u najvišoj upravi. Napominjemo da je, kada se razmatraju neprihvatljivi ishodi, važno razmišljati i o ishodima koji mogu da nanesu štetu organizaciji, kao i o onima koji su posledica propusta da se prilike efektivno iskoriste.

Pošto različiti nosioci interesa verovatno imaju različita očekivanja, ishodi koje svaka grupa nosilaca interesa smatra neprihvatljivim takođe se razlikuju. Bord direktora bi trebalo da razmotri sledeće vrste ishoda:

- Finansijski – na primer: zarada po akciji, gotovinska likvidnost, kreditni rejting, prihod od investicija, dostupnost kapitala, poreska izloženost, materijalne slabosti i transparentnost kod obelodanjivanja.

- Poštovanje zakona – na primer: sudski procesi, kršenja kodeksa ponašanja, kršenja propisa o bezbednosti i zaštiti životne sredine, ograničavanje narudžbina, državne istrage, kazne i penali zbog kršenja propisa, optužnice i hapšenja.
- Poslovanje – na primer: ostvarenje ciljeva, efikasno korišćenje sredstava, zaštita sredstava (pokriće osiguranjem, umanjenje vrednosti aktive, uništenje aktive), zaštita ljudi (zdravlje i bezbednost, prekid rada), zaštita informacija (integritet podataka, poverljivost podataka) i zaštita lokalne zajednice (ekološki incidenti, zatvaranje pogona).
- Strateški – na primer: reputacija, korporativna održivost, moral zaposlenih, zadovoljstvo klijenata.

Kada bord direktora utvrdi ishode koje ključni nosioci interesa smatraju neprihvatljivim, on na osnovu tih ishoda može da odredi nivoe tolerancije. Nivoi tolerancije, koji su dosledni sa ukupnim apetitom organizacije za rizik, saopštavaju se upravi (višem menadžmentu) kao granica u okviru koje bi odbor želeo da organizacija posluje. O konceptima apetita za rizik i tolerancije se detaljnije raspravlja u poglavlju 4 „Upravljanje rizikom", a široko razumevanje ovih koncepata bi pomoglo u vrednovanju ove uloge odbora.

Apetit za rizik se može zamisliti kao metafora za jelo, imajući na umu doslovno nečiji apetit za hranu. Ovaj apetit predstavlja ukupnu količinu hrane koja se može konzumirati da bi se ostvarili određeni ciljevi, kao što je održavanje dobrog zdravlja i željene težine. Apetit se može zadovoljiti konzumiranjem samo jedne vrste hrane (čokolade, na primer). Ipak, iako je moguće „biti sit" u jednom trenutku, nije verovatno da će konzumiranje samo čokolade biti u skladu sa dugoročnim ciljevima održavanja dobrog zdravlja i željene težine. Zato mozak ljudskog bića (koji je analogan bordu direktora organizacije) određuje koje količine određene vrste hrane, uključujući minimalne i maksimalne količine, treba konzumirati. Ove količine su analogne nivoima tolerancije koji podržavaju ostvarenje poslovnih ciljeva.

Korišćenjem prethodno pomenutih koncepata, bord direktora može da najbolji način da ispuni svoje obaveze u pogledu upravljanja tako što će:

- Formirati odbor za upravljanje.
  - Ovaj odbor može da bude novi odbor ili širenje odgovornosti nekog postojećeg odbora (na primer, mnoge kompanije čijim se akcijama trguje na berzi su proširile odgovornost nominacionog odbora koji postaje nominacioni odbor i odbor za upravljanje).
  - On treba da bude sastavljen od nezavisnih direktora.
  - Ovaj odbor treba da ima prethodno navedene obaveze.
- Artikulisati zahteve u pogledu podnošenja izveštaja bordu direktora.
  - Bord direktora treba da delegira na menadžment ovlašćenje za vođenje poslovanja u okviru limita borda koji se tolerišu, a koji se odnose na neprihvatljive ishode. Menadžment mora da ima ovlašćenje da donosi svakodnevne poslovne odluke, ali takođe mora jasno da razume limite tolerancije odbora u okviru kojih se upravlja poslovanjem.
  - Kao deo ove uloge nadzora, bord takođe mora da utvrdi limite izveštavanja od strane uprave (menadžmenta) – odnosno, koje ishode bord mora da odobri, o čemu se bord direktno izveštava ili to menadžment sumira za bord kao deo kvartalnih sastanaka.

- Obaviti periodičnu reevaluaciju očekivanja od upravljanja (obično na godišnjem nivou).
  - Očekivanja ključnih nosilaca interesa mogu se razvijati i menjati. Zato, bord direktora mora da identifikuje one promene i obavi reevaluaciju pravca upravljanja.
  - Kao rezultat ovih promena, takođe treba obavljati reevaluaciju nivoa tolerancije borda direktora.

Ukratko rečeno, bord direktora ima ključnu i sveobuhvatnu ulogu u korporativnom upravljanju. Bez ovih krovnih ovlašćenja, usmeravanja i nadzora, upravljanje dugoročno nije dovoljno efektivno.

3.4.2. Najviši menadžment

Iako bord direktora obavlja krovni nadzor nad organizacionim upravljanjem, menadžment obavlja svakodnevne aktivnosti koje pomažu da se obezbedi efektivno upravljanje. Kada bord direktora utvrdi nivoe tolerancije koji se odnose na granice poslovanja, sledeće što mora da uradi je da prenese ovlašćenja na članove najviše uprave kako bi mogli da upravljaju poslovanjem u okviru određenih nivoa tolerancije. Najviši nivo uprave je odgovoran za izvršenje smernica/naloga borda direktora na način koji će obezbediti ostvarenje korporativnih ciljeva, ali u okviru granica tolerancije koje je bord odredio.

U izvršavanju obaveza upravljanja, najviša uprava je odgovorna za sledeće:

- Obezbeđenje da se pun obim smernica i ovlašćenja koja su delegirana razumeju na pravilan način. Najviša uprava mora da razume očekivanja borda direktora u pogledu upravljanja, količinu ovlašćenja koju je bord preneo na upravu, njegove nivoe tolerancije u pogledu neprihvatljivih ishoda i zahteve u pogledu izveštavanja borda direktora.
- Identifikovanje procesa i aktivnosti u okviru organizacije koji su sastavni deo smernica upravljanja koje daje bord direktora. Drugim rečima, najviši nivo uprave mora da odredi:
  - Gde u organizaciji da upravlja rizicima koji mogu da imaju za posledicu neprihvatljive ishode;[16]
  - Ko će biti odgovoran za upravljanje tim rizicima (odnosno ko su lica odgovorna za upravljanje rizicima);
  - Kako će se upravljati tim rizicima.
- Evaluaciju toga koji drugi poslovni faktori ili poslovna pitanja mogu da opravdaju delegiranje nižeg nivoa tolerancije licima odgovornim za upravljanje rizikom od onoga koji je bord direktora već delegirao. Na primer, bord može da zahteva da uprava mora da održava kontrole kako bi se obezbedilo da nema slabosti u kontrolama preko određenog nivoa. Međutim, najviši nivo uprave, u želji da izbegne situaciju u kojoj se brojni značajni nedostaci u kontrolama gomilaju do neprihvatljivog nivoa, može da traži od lica odgovornih za upravljanje rizikom da se kontrole održavaju tako da se obezbedi da nikakvi nedostaci u kontrolama ne prelaze niži nivo nedostataka.

16 **Rizik** je mogućnost da će nastati neki događaj i negativno uticati na ostvarenje ciljeva.

Proces upravljanja rizikom preduzeća obavlja viši menadžment putem saopštavanju pravca, koji nalaže odbor u celoj organizaciji, čime se obezbeđuje da su određene aktivnosti upravljanja rizikom u skladu sa ciljevima korporativnog upravljanja u okviru nivoa tolerancije koji je odbor odredio. Najviši nivo uprave može najbolje da ispuni svoje obaveze u pogledu upravljanja tako što će:

- Formirati odbor za rizike.
  - Ovaj odbor obično vodi viši izvršni direktor. Izvršni direktor je odgovoran za upravljanje rizikom, ako ga ima, ili neki drugi izvršni direktor kome je bord direktora poverio obavezu nadzora rizika.
  - On je odgovoran za utvrđivanje da su svi ključni rizici identifikovani, povezani sa aktivnostima upravljanja rizikom i povereni licima odgovornim za upravljanje rizikom. Kao deo ove obaveze, odbor mora da bude u mogućnosti da sveobuhvatno razmatra sve moguće ishode povezane sa ključnim rizicima, a ne samo finansijske ishode.
  - Ocenjuje trenutni apetit organizacije za rizik i obezbeđuje da nivoi tolerancije delegirani licima odgovornim za upravljanje rizikom budu dosledni sa ovim apetitom za rizik.
- Artikulisati zahteve u pogledu izveštavanja.
  - Lica zadužena za upravljanje rizikom moraju razumeti prirodu, format i vreme komuniciranja o efektivnosti aktivnosti upravljanja rizikom. Ova komunikacija treba da bude u skladu sa nivoima tolerancije delegiranim licima zaduženim za upravljanje rizikom.
  - Izveštavanje može da se odvija na redovno zakazanim sastancima odbora za upravljanje rizicima ili da bude deo procesa prikupljanja informacija za izveštavanje borda direktora.
- Periodično obavljati reevaluaciju očekivanja u pogledu upravljanja (obično na godišnjem nivou).
  - Kako se organizacija razvija i menja, najviši nivo uprave mora da obavi reevaluaciju svog pravca upravljanja i odgovarajućih nivoa tolerancije koji su delegirani na lica zadužena za upravljanje rizikom. Ove promene mogu da pokrenu bord direktora ili drugi spoljni i unutrašnji faktori. One mogu da rezultiraju potrebom za novim aktivnostima upravljanja rizikom ili modifikacijom postojećih aktivnosti upravljanja rizikom.
  - Kao rezultat ovih promena, potrebno je obaviti reevaluaciju nivoa tolerancije najvišeg nivoa uprave.
  - Ovo je takođe prilika za najvišu upravu da oceni ukupnu efektivnost programa upravljanja rizikom u organizaciji.

Najviša uprava je neodvojivi deo u procesu upravljanja rizikom, koja je ključna komponenta upravljanja. Detaljna diskusija o ovim konceptima upravljanja rizikom data je u poglavlju 4 „Upravljanje rizikom".

3.4.3. Lica odgovorna za upravljanje rizikom

Aktivnosti upravljanja rizikom obavljaju lica neposredno odgovorna za upravljanje rizicima – *risk owner*. Aktivnosti upravljanja rizicima su određeni procesi i aktivnosti koji se sprovode u celoj organizaciji kako bi se efektivno upravljalo rizicima u skladu sa pravcem korporativnog upravljanja i nivoima tolerancije koje je odredio odbor.

Pojedinci koji imaju obavezu da svakodnevno obezbeđuju da se aktivnostima upravljanja rizikom njime efektivno i upravlja u okviru nivoa tolerancije određenih u organizaciji su lica zadužena za upravljanje rizikom (*risk owner*). Mnogi će tvrditi da su generalni direktor i drugi direktori krajnje odgovorni za rizike u organizaciji. Ovaj termin *risk owner* se, međutim, koristi za pojedince koji obavljaju svakodnevne aktivnosti upravljanja konkretnim rizicima. Ovi pojedinci su odgovorni za identifikovanje, merenje, praćenje i izveštavanje o rizicima. Oni izveštavaju članove najviše uprave, obično direktore. U nekim slučajevima, lica zadužena za upravljanje rizicima mogu da budu pojedinci koji su na nižim funkcijama u organizacionoj hijerarhiji. Međutim, lica zadužena za upravljanje rizikom svakako rade sa najvišom upravom u obavljanju aktivnosti upravljanja rizikom u organizaciji.

Odgovornost lica odgovornih za upravljanje rizikom je sledeća:

- Ocena da li su aktivnosti upravljanja rizikom adekvatno osmišljene za upravljanje povezanim rizicima u okviru nivoa tolerancije koje je odredila najviša uprava. Iako najviša uprava može da daje smernice za aktivnosti upravljanja rizikom, obično lica odgovorna za upravljanje rizikom utvrđuju konkretne zadatke koji su neophodni za obavljanje tih aktivnosti.
- Procena trenutnih sposobnosti organizacije da sprovede ove aktivnosti upravljanja rizikom. Ova procena treba da uključi evaluaciju adekvatnosti postupaka koji se primenjuju, stručnost i iskustvo ljudi koji obavljaju te postupke, dovoljnost pomoćnih tehnologija (kompjuterskih sistema, na primer), dostupnost spoljnih i internih informacija koje potkrepljuju odluke u vezi sa rizikom.
- Utvrđivanje da li aktivnosti upravljanja rizikom trenutno funkcionišu onako kako su osmišljene, odnosno, da li ljudi i sistemi obavljaju procese u skladu sa željenim ciljevima.
- Obavljanje svakodnevnog monitoringa kako bi se blagovremeno identifikovale pojave anomalija ili odstupanja od očekivanih ishoda.
- Obezbeđenje da su informacije koje su potrebne najvišoj upravi i bordu direktora tačne i odmah dostupne i da se blagovremeno dostavljaju najvišoj upravi.

Lica odgovorna za upravljanje rizikom mogu na najbolji način da izvršavaju obaveze upravljanja rizikom tako što će:

- Odboru za rizike predstaviti preporuke za upravljanje.
  - Ako odgovornost za upravljanje rizikom ili za rizik koji ranije nije bio obuhvaćen formalnim upravljanjem rizikom i obavezom izveštavanja bude poverena novom licu, to lice treba da pripremi preporuku za odbor za rizike. Ova preporuka treba da obuhvati svojstvenu prirodu i izvor rizika, njegov potencijalni uticaj, predložene nivoe tolerancije i očekivanje od aktivnosti upravljanja rizikom. Ove informacije se predstavljaju odboru za rizike, o njima se diskutuje i ovaj odbor ih odobrava.

- Periodično obavljati reevaluaciju aktivnosti upravljanja rizikom (bar na godišnjem nivou ili češće ako je opravdano).
  - Osmišljene aktivnosti upravljanja rizikom treba i dalje da budu usaglašene sa strategijama upravljanja rizika u celoj organizaciji i da obezbede da se rizicima upravlja u okviru delegiranih nivoa tolerancije.
  - Mogućnosti upravljanja rizikom treba ponovo procenjivati u skladu sa prometom osoblja, promenama sistema i drugim događajima koji mogu da utiču na adekvatnost i efektivnost ovih mogućnosti.
  - Aktivnosti praćenja upravljanja rizikom treba da obezbede licima odgovornim za upravljanje rizikom blagovremene informacije o efektivnosti aktivnosti upravljanja rizikom.
  - Izveštavanje najviše uprave o rezultatima upravljanja rizikom treba periodično ocenjivati kako bi se obezbedilo da ono stalno ispunjava očekivanja najviše uprave.

Lica odgovorna za upravljanje rizikom su u prvim redovima upravljanja rizikom i, kao takva, daju ključni doprinos dobrom upravljanju. Njihova uloga u obavljanju i praćenju aktivnosti upravljanja rizikom, uz izveštavanje o efektivnosti tih aktivnosti, će u velikoj meri uticati na uspeh sa kojim će organizacija izbegavati ili ublažavati neprihvatljive ishode. Poglavlje 4, „Upravljanje rizikom", detaljnije se bavi ovim konceptima upravljanja rizikom.

3.5. FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Odabrani aspekti savremene funkcije interne revizije su opisani u ovoj knjizi da bi se podvukla vrednost koju pravilno organizovana funkcija interne revizije koja dobro funkcioniše, obezbeđuje da bi se ispunio cilj da korporativno upravljanje bude dobro. Primena tih aspekata u Evropi u potpunosti pomaže da se ubedi javnost i učesnici da zakon sličan SOX zakonu u SAD neće biti neophodan u Evropi.

Cilj je da se ustanovi potreba za snažnom funkcijom interne revizije koja treba da obuhvati aspekte napredne interne revizije i da formira bazu za zakonski ustanovljeni zahtev da sve kotirane kompanije ustanove odeljenje za internu reviziju.

3.5.1. Podrška efikasnom upravljanju rizikom u preduzeću

Interni revizori imaju ključnu ulogu u ocenjivanju efektivnosti i davanju preporuka za poboljšanje upravljanja rizikom poslovanja. Standardi koje je postavio Institut internih revizora utvrđuju da delokrug interne revizije obuhvata sisteme upravljanja rizikom. To uključuje ocenjivanje pouzdanosti izveštavanja, efektivnosti i efikasnosti poslovanja i usklađenosti sa zakonima i propisima. Ispunjavajući svoje odgovornosti, interni revizori pomažu rukovodstvu i odboru direktora ili komitetu za reviziju pregledanjem, ocenjivanjem, izveštavanjem i davanjem preporuka za poboljšanje adekvatnosti i efektivnosti upravljanja rizikom poslovanja u kompaniji.

Interna revizija treba da obezbedi komitetima za nadzor i upravnim odborima uveravanje o efektivnosti (valjanosti, delotvornosti) procesa i izveštavanja i upravljanja ključnim rizicima. Interni revizori treba da pomognu menadžmentu, komitetu za reviziju i upravnom

odboru ocenjivanjem i preporukama za unapređenje adekvatnosti procesa upravljanja rizikom sa ciljem da se obezbedi kvalitetno korporativno upravljanje. U tom smislu interni revizori mogu da koriste integrisani okvir, na primer: COSO okvir za upravljanje rizikom u preduzeću ili slične ISO standarde koji omogućavaju ocene efektivnosti i efikasnosti.

Funkcija interne revizije daje uveravanje o riziku:[17]

- Obezbeđuje objektivno uveravanje Bordu i višem menadžmentu da je upoznata sa rizicima i da njima upravlja na odgovarajući način, i
- Služi kao interni konsultant koji predlaže rešenja za unapređenje upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i strukture kontrole.

Kao takva interna revizija aktivno doprinosi efikasnom korporativnom upravljanju i obezbeđuje da budu ispunjeni izvesni uslovi – za jačanje njegove nezavisnosti i profesionalizma.

Stoga FERMA/ECIIA daje preporuku da je najbolja praksa da se utvrdi i održava nezavisna, sa adekvatnim i kompetentnim osobljem, funkcija interne revizije, koja

- Deluje u skladu sa IPPF *(International Professional Practices Framework)*[18] postavljenog od strane globalnog Instituta internih revizora
- Izveštava dovoljno visok nivo u organizaciji da bi bili u stanju da obavljaju svoje dužnosti i da imaju aktivnu i efikasnu liniju izveštavanja Borda (ili njegovog Odbora za reviziju).

Utvrđivanje profesionalne funkcije interne revizije treba da bude pravilo ne samo za velike i srednje institucije već i za male entitete. To je više zbog toga što ovi drugi pomenuti (mali entiteti) možda nisu u stanju da razviju potpunu organizacionu strukturu za obezbeđivanje efikasnog procesa upravljanja organizacijom i upravljanja rizikom. U svakom slučaju, za male organizacije koje nemaju utvrđenu funkciju interne revizije na internom planu, zahtev je da njihovim učesnicima bude obelodanjeno jedanput godišnje da su one na drugi način obezbedili uveravanje o efikasnosti upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i strukture kontrole.

3.5.2. Uveravanje o internim kontrolama

Interni revizori imaju važnu ulogu u evaluaciji efektivnosti sistema kontrola i doprinose stalnoj efektivnosti. Zbog organizacione pozicije i autoriteta u preduzeću, funkcija interne revizije često ima važnu ulogu monitoringa.

Što se tiče postavljanja ciljeva najrelevantniji za korporativno upravljanje su:

- Strategijski
- Izveštavanje
- Poštovanje zakona i propisa

17 Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, Guidance for Boards and Audit Committees, FERMA / ECIIA, (*8th European Company Law Directive on Statutory Audit, Directive 2006/43/EC – Art. 41-2b*), 21 September 2010., p. 8.

18 Website: www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/interactive-ippf

Da bi se ostvarila solidna metodologija interne revizije sledeće COSO komponente treba razmotriti kao najrelevantnije:

- Interno kontrolno okruženje
- Upravljanje rizikom
- Sistem interne kontrole
- Informacije i komunikacija

Ovde će biti reči samo o kontrolnom okruženju, a o upravljanju rizikom, kontrolnim aktivnostima i informacijama i komunikaciji biće više reči u poglavlju 5.

Kontrolno okruženje obezbeđuje osnovu po kojoj menadžment odlučuje o dizajnu sistema interne kontrole (ICS). Termin „kontrolno okruženje" se odnosi na integritet, sistem vrednosti i osnovne stavove zaposlenih da se kontroliše i upravlja aktivnostima. Posebno se ocenjuje upravljačka filozofija, stil vođstva (rukovođenja) i mišljenja o raspoređivanju i prihvatanju odgovornosti. Kontrolno okruženje treba da određuje strukture i služi kao osnova za primenu inicijativa tačno onako kako su planirane.

Revizija kontrolnog okruženja je ponekad teška zato što se revizori bave prevashodno kvalitativnim aspektima koji se ne mogu uvek direktno oceniti. Uprkos tome, obezbeđenje da delokrug revizijske aktivnosti obuhvati kontrolno okruženje će pružiti dragocene informacije o opštem stanju sistema za internu kontrolu i podršku naknadnoj oceni rizika. Dalje, da bi se pravilno ocenili rizici važno je oceniti prihvatljiv nivo rizika za menadžment kompanije.

Znači, interna revizija može da obavi reviziju etičkih pitanja koja se odnose na stavove misije, etički kodeks i kodeks ponašanja. Revizije procesa koje se fokusiraju na one jedinice u kompaniji koje imaju odgovornost za poštovanje propisa mogu biti od dragocene pomoći u ocenjivanju i unapređenju kontrolnog okruženja.

Po pravilu svaka revizija obuhvata ocenu kontrolnog okruženja u opštem i užem smislu do fokusiranja na proces o kome se radi. Upravo kako su odgovornosti menadžmenta delegirane sve do nivoa operativne primene tako se može kontrolno okruženje analizirati do nivoa stvarnih procesa koji su predmet revizije i koji su uključeni u program revizije.

Interni revizori direktno istražuju interne kontrole i preporučuju poboljšanja. Standardi koje je ustanovio Institut internih revizora specifikuje da delokrug interne revizije treba da obuhvati ispitivanje i evaluaciju adekvatnosti i efikasnosti sistema interne kontrole u organizaciji i kvalitet rada u izvršavanju dodeljenih zaduženja. Ovi standardi navode da interni revizori treba da:[19]

- Ispitaju pouzdanost i integritet finansijskih i poslovnih informacija i metoda koje se koriste za identifikaciju, merenje, klasifikovanje i izveštavanje o takvim informacijama.
- Ispitaju sisteme ustanovljene da obezbede usaglašenost sa politikama, planovima, procedurama, zakonima i propisima koji bi mogli imati značajan uticaj na poslovanje i izveštavanje i da utvrde usaglašenost organizacije.
- Ispitaju načine čuvanja sredstava i verifikuju postojanje takvih sredstava tamo gde je to adekvatno.
- Daju ocenu za ekonomiju i efikasnost angažovanja resursa.
- Ispitaju poslovanje ili programe radi utvrđivanja da li su rezultati usklađeni sa utvrđenim ciljevima i namerama i da li poslovanje ili programi teku po planu.

19 COSO The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, „Internal Control – Integrated Framework", Executive Summary Framework, COSO, New York, AICPA, 1992., p. 88.

Sve aktivnosti unutar jedne organizacije su potencijalno u okvirima odgovornosti internog revizora. Kod nekih entiteta, funkcija interne revizije ima veliku ulogu u kontroli poslovanja. Na primer, interni revizori mogu periodično da prate kvalitet proizvodnje, da proveravaju blagovremenost isporuka klijentima ili da procenjuju efikasnost rasporeda u pogonu. U drugim entitetima, funkcija interne revizije je prvenstveno fokusirana na usaglašenost ili na poslove vezane za finansijska izveštavanja.

Standardi Instituta internih revizora takođe određuju odgovornosti internih revizora za poslove koji im se dodele. Ovi standardi, između ostalog, navode da interni revizori ne treba da obavljaju one poslove koje preispituju. Oni imaju, ili bi trebalo da imaju, to pravo preko položaja i ovlašćenja u okviru entiteta i kroz priznavanje prava na objektivnost.

3.5.3. Podrška da se obezbedi poštovanje zakona i propisa

Potrebno je da menadžment vrši monitoring politika upravljanja i poštovanja zakona i propisa. Funkcija interne revizije obezbeđuje objektivno uveravanje Bordu (Upravnom odboru) da su ovi procesi efikasni. Funkcija interne revizije može takođe da pruži savete, kao što je da učini da crveni telefoni (vruće linije) za upozorenja budu efikasniji, ili da posavetuje nadzorni odbor i menadžment kako da unaprede program protiv prevara (korupcije). Interne revizije treba da obezbeđuju isti prioritet koji se primenjuje i kod upravljanja rizikom u preduzeću.

Plan revizije treba takođe da obuhvati ispitivanje programa organizacije koji se odnose na usaglašenost sa zakonima i propisima i odgovarajućih procedura uključujući ispitivanja sa ciljem da se utvrdi da li se on može unaprediti, i takođe treba da obezbedi učešće (angažovanost) osoblja u tom aspektu. Specijalni reperi i standardi za procese korporativnog upravljaja i menadžmenta treba da budu jasno dokumentovani funkcijom interne revizije, sa pozivanjem na međunarodne standarde. Međutim, kod unapređenja usaglašenosti organizacije sa zakonima, propisima i politikama upravljanja treba da postoje jasne smernice namanjene internim revizorima kako bi se uspostavila ravnoteža između uloge usaglašenosti sa propisima i savetodavne uloge. Šta više, interna revizija treba da održava redovne sastanke sa Bordom ili komitetom za nadzor, i sa generalnim dirktorima (CEOs) da bi se obezbedili česti pregledi i preduzele pravovremene mere kada dođe do nepoštovanja ili verovatnoće nepoštovanja propisa.

3.5.4. Preuzimanje aktivnije uloge za podršku etičkog kodeksa kompanija

Prakse upravljanja u nekoj organizaciji odražavaju etičku klimu kompanije, tj. vrednosti ponašanja koje će biti tolerisane i prihvaćene u organizaciji. Svi koji su povezani sa organizacijom imaju istu odgovornost za stanje etičke kulture. U izvesnom broju kompanija postoji određeni komitet za nadzor ili komitet za etiku kao centar za kontakte za osoblje koje želi da informiše o svojim sumnjama u vezi neetičkog ili nezakonitog ponašanja koje bi moglo takođe da kompromituje (ugrozi) integritet finansijskog izveštaja ili usaglašenost korporativnog upravljanja sa propisima. Postojanje etičkog kodeksa kompanije, koji jasno ističe prihvaćene standarde, pomaže u ovom procesu koji treba da bude podržan pravnom zaštitom za odgovarajuće pojedince.

U okviru ovoga interna revizija može da ima aktivnu ulogu u podržavanju etičke kulture periodičnim ocenjivanjem etičke atmosfere. Da bi se stvorila unapređena, visoko efektivna etička kultura interni revizori treba da ocene da li su etički standardi jasni i razumljivi, da li su često saopštavani i da li postoje eksplicitne strategije kao podrška i unapređenje etičke kulture redovnim programima za ažuriranje i ispitivanje obaveze organizacije. Da bi etički kodeks bio efektivan treba stimulativnu strukturu organizacije harmonizovati sa etičkim standardima tako da poštovanje ovih vrednosti bude nagrađeno a da se za kršenje zakona snose posledice ili trpe kazne. U ovom kontekstu interna revizija može da posluži kao član Internog veća (saveta) za etiku, ili kao ocenjivač etičke atmosfere organizacije.[20]

3.6. KANALI KOMUNIKACIJE INTERNE REVIZIJE

Informisanje o međusobnim aktivnostima između odbora, eksternih i internih revizora je bitno za dobro korporativno upravljanje. Ključne tačke komunikacije događaju se tokom procesa godišnjeg planiranja i obezbeđuju, pružajući status izvršenja plana, izveštavanje o rezultatima i praćenju aktivnosti rukovodstva na unapređenjima. Izvršni rukovodilac revizije

trebalo bi da ima uspostavljene postupke koji će olakšati komunikaciju sa odborom i eksternim revizorima. Komunikacija je **dvosmerna** ulica. Izvršni rukovodilac revizije trebao bi da sa odborom i eksternim revizorima utvrdi šta se to od interne revizije očekuje kako bi obezbedio primanje relevantnih informacija koje će voditi i oblikovati posao interne revizije ocenjivanja upravljanja.

Za doprinos interne revizije korporativnom upravljanju mora da budu uspostavljeni adekvatni radni odnosi, snažno liderstvo direkora interne revizije, nezavisnost funkcije interne revizije i dobro poznavanje poslovnih procesa od strane internih revizora sa razvijenom sposobnošću za rešavanje problema.

Radni odnosi. Efektivno korporativno upravljanje se zasniva na strogim radnim odnosima između četiri grupe: uprave, odbora, spoljnih revizora i internih revizora. Kako WorldCom situacija jasno ilustruje, od suštinskog je značaja za svaku od ovih grupa da ima neograničen pristup drugima, posebno ako se informacije o riziku i kontrolama moraju slobodno saopštavati. Potrebno je da postoji određeni nivo slobode koji svakoj od četiri strane dozvoljava da u bilo koje vreme potraži savet, bilo kao grupa ili individualno.

Snažno lidestvo. Funkcija interne revizije mora imati glavnog revizora sa izraženim liderskim karakteristikama koji će efektivno raditi u procesima upravljanja. Izgradnja efektivnih radnih odnosa zahteva vreme, a da bi se pitanja upravljanja rešavala na zadovoljavajući način, potrebna je snaga, iskustvo i dobro rasuđivanje.

Nezavisnost. Ako se upravljačka tela moraju oslanjati na posao internih revizora, nezavisnost je od suštinske važnosti. Institut predlaže da interni revizor funkcionalno treba da izveštava direktno revizorski komitet, a administrativno, u većini slučajeva, generalnog direktora. Ovi odnosi izveštavanja ne samo što će povećati nezavisnost, nego će i ojačati otvorenu komunikaciju neophodnu za efektivno upravljanje.

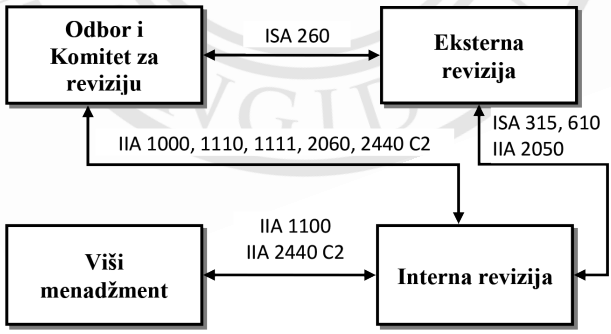
20 Ocenjivanje korporativnog upravljanja je vrlo značajna uloga interne revizije. To se obavlja u skladu sa Praktičnim savetom: PA 2110-3: Governance: Assessments, The Institute of Internal Auditors, Global, 2013, https://na.theiia.org/standards-guidance/Member%20Documents/PA_2110-3.pdf, (prisutp 20.02.2013), kao i dokumentom Instituta internih revizora: IIA, Assessing Organizational Governance in the Private Sector, IPPF – Practice Guide, The Institute of Internal Auditors, July 2012, Website: www.globaliia.org/standards-guidance

Poznavanje i rešavanje problema. U oslanjanju uprave i odbora na internu reviziju u procesima upravljanja nije dovoljno samo obezbediti da se aktivnosti na planu revizije obavljaju svake godine. Doprinos procesu upravljanja podrazumeva aktivno uključivanje u planiranje i sastanke na visokom nivou koji se bave pitanjima upravljanja.

3.6.1. Uspostavljanje uloge podrške u zadacina izvršnog odbora

Uključivanje menadžmenta kao okosnice korporativnog upravljanja potvrđuje jak uticaj menadžmenta u uspostvaljanju sveukupne klime za upravljanje. Stoga funkcija interne revizije ima interakciju sa menadžmentom time što olakšava i podržava upravljačke procese i ocenjuje sistem interne kontrole organizacije. Međunarodni standardi takođe opisuju aspekte očekivanog odnosa između internih revizora i menadžmenta (Standard 2060). Posebno, u međunarodnim standardima se predlaže da funkcija interne revizije treba periodično da izveštava više rukovodstvo o aktivnostima, cilju, autoritetu/ugledu, odgovornosti i izvršenju plana internog revizora. Ovo izveštavanje treba takođe da obuhvata značajnu izloženost riziku, kontrole, probleme u korporativnom upravljanju i druga pitanja koja zahteva menadžment. Dalje, očekuje se da će se delokrug rada internog revizora proširiti da se pomogne menadžmentu da ispuni mnoge nove regulatorne zahteve u okviru poštovanja propisa korporativnog upravljanja. Zbog tog razloga treba da postoji stalna komunikacija između generalnog direktora (CEO), komiteta za reviziju, finansijskog direktora i direktora za reviziju, tako da sumnje, zapažanja i nerazumevanja budu prodiskutovani. Ova komunikacija je bitna za stvaranje izvesne saglasnosti oko postizanja dobrog korporativnog upravljanja. Kanali komunikacije funkcije interne revizije najbolje su predstvaljeni na slici 3.3.

Slika 3.3. Kanali komunikacije funkcije intere revizije



Pozivi za podršku ovih komunikacionih kanala za funkciju interne revizije dati su u osnovnim principima Komiteta i drugim relevantnim smernicama izdatim od strane Odbora, Međunarodnih standarda revizije (MSR) izdatih od strane Odbora za međunarodne standarde revizije i uveravanja i Standarda Instituta Internih revizora (IIA) kako je naznačeno. Dijagram ne odražava sve komunikacione kanale za druge stranke, osim funkcije interne revizije.

IIA: Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije. Standardi koji počinju na 1kkk su standardi atributa, a počev od 2kkk su standardi učinka. Pogledajte Međunarodni okvir profesionalnih praksi (IPPF), Institut internih revizora, Altamonte Springs, Florida, SAD, 2017.

- IIA 1000 - Svrha, ovlašćenja i odgovornost
- IIA 1100 - Nezavisnost i objektivnost- IIA 1110 - Organizaciona nezavisnost
- IIA 1111 – Neposredna saradana sa odborom
- IIA 2440 - Distribucija rezultata

ISA: Međunarodni standardi revizije. Standardi koji počinju u 2kk se bave ukupnim ciljevima i odgovornostima eksternog revizora, standardima koji počinju sa 3kk rješenjem o procjeni rizika i odgovorom na procijenjeni rizik od strane eksternog revizora i standardima koji počinju u 6kk se odnose na korištenje drugih od strane eksternog revizora. Pogledajte Priručnik za međunarodnu kontrolu kvaliteta, reviziju, pregled, druga uveravanja i slične usluge, deo 1, Međunarodna federacija računovođa, Njujork, Njujork, SAD.

- ISA 260 - Komunikacija sa onima koji su zaduženi za upravljanje
- ISA 315 - Identifikacija i procena rizika materijalnog pogrešnog prikaza kroz razumevanje entiteta i njegovog okruženja
- ISA 610 - Korišćenje rada internih revizora

3.6.2. Povećana saradnja sa eksternim revizorima

Odnos između internih i eksternih revizora je od nedavno dobio veći značaj u savremenim zahtevima korporativnog upravljanja. Kao rezultat većih zahteva i delokruga revizija koji se odnose na usaglašenost korporativnog upravljanja sa propisima, uloge ove dve grupe revizora su postale potencijalno izjednačene što je imalo za rezultat dublji odnos između njih.

Revizija finansijskih izveštaja, sa odgovarajućim mišljenjem, predstavlja važnu ulogu eksternih revizora u korporativnom upravljanju. Međutim, pitanja i politike u finansijskom izveštaju koji se odnose na ocenu zarade ne treba prepustiti samo eksternim revizorima. Prilikom obavljanja revizije eksterni revizor može da se osloni na rad koji je već obavila interna revizija i/ili u veoma specifičnim slučajevima može da traži pomoć od interne revizije (tj. specijalni zahtev da interna revizija obavi neki aspekt rada eksternog revizora). Slčno tome, revizijski standard br. 2 (PCAOB, 2004) obezbeđuje mogućnost da se eksterni revizor osloni na rad internih kontrola koji je obavila funkcija interne revizije kompanije.

Treba da postoji odgovarajuća saradnja i dijalog između rukovodioca revizije i eksternog revizora, posebno u vezi smanjenja duplog rada. U tom smislu

- CAE (rukovodilac za reviziju) treba da obezbedi da rad koji treba da obave interni revizori ne duplira rad eksternih revizora, na koji se može osloniti za svrhu delokruga interne revizije.
- CAE treba da obezbedi dovoljno informacija da se omogući eksternim revizorima da se upoznaju sa tehnikama, metodima i terminologijom internih revizora da bi se olakšalo oslanjanje eksternih revizora na taj obavljeni rad. Kao rezultat toga rad interne revizije može uticati na prirodu, terminski plan i obim godišnjeg revizorskog rada i mogao bi doprineti unapređenju efikasnosti i efektivnosti revizije.
- CAE treba da obezbedi sličan pristup internim i eksternim revizorima revizijskom programu i rezultatima.

3.6.3. Snažnija podrška upravnom odboru

Smernice, standardi i najbolje prakse za profesionalno upravljanje ističu značaj kvalitetnog odnosa između komiteta za reviziju, upravnog odbora i funkcije interne revizije.

Da bi se obezbedio integritet značajnih sistema za izveštavanje i monitoring to će zahtevati od Borda da uspostavi i ojača linije odgovornosti u organizaciji. Biće takođe potrebno da Bord obezbedi da postoji odgovarajući nadzor od strane višeg menadžmenta. Suprotno izvršnom rukovodstvu Upravni odbor nije u kontaktu sa svakodnevnim poslovanjem ili informisan o svakoj odluci menadžmenta i njenim potencijalnim efektima. U stvari, to ima negativnog uticaja na procese odlučivanja u pogledu odgovornosti za nadzor. Samo ako imate detaljne informacije i posedujete sveukupno saznanje o organizacionoj strukturi, poslovnim sistemima, instrumentima i metodima, mogu se donositi odluke na odgovarajući način što će imati kao rezultat dobro korporativno upravljanje.

U tom smislu funkcija interne revizije je često opisivana kao „prozor u celu kompaniju". Funkcija interne revizije sa ovom vrstom pristupa u organizaciji predstavlja jedinstvenu poziciju da posluži kao dragocen izvor za ostale strane u korporativnom upravljanju. U tom kontekstu interna revizija treba da bude u bliskom kontaktu sa Bordom kao jedan od izvora koji bi mu pomogao da ispunjava svoje odgovornosti za obezbeđivanje visokog kvaliteta korporativnog upravljanja.

Jedan od načina da se ovo uradi je preko funkcije interne revizije koja izveštava direktno Bord. Internoj reviziji treba da bude povereno od strane organizacije da osigura da potpune, pravovremene i pouzdane indormacije budu obezbeđene Bordu i ključnom višem menadžmentu da bi mogli da prodiskutuju pitanja povezana sa rizicima, odstupanjima i kontrolama. Ključna uloga interne revizije je da pomogne Bordu i/ili komitetu za reviziju da ispuni svoje odgovornosti u upravljanju tako što će obezbediti:

- Objektivnu ocenu postojećeg okvira rizika i interne kontrole.
- Sistematsku analizu poslovnih procesa i odgovarajućih kontrola.
- Izvor informacija o većim prevaram i nepravilnostima.
- Ad hoc preglede (ispitivanja) drugih oblasti od značaja, uključujući neprihvatljiv nivo rizika.
- Preglede okvira usaglašenosti sa propisima i specifična pitanja iz tog domena.
- Preglede operativnog i finansijskog poslovanja.
- Preporuke za efikasnije i efektivnije korišćenje resursa.
- Ocenu izvršenja korporativnih ciljeva.
- Feedback (povratnu spregu) o poštovanju vrednosti i etičkog kodeksa organizacije.

Kvalitetan odnos između internih revizora i komiteta za reviziju takođe ide u pravcu obezbeđivanja funkciji interne revizije odgovarjućeg okruženja i sistema podrške za obavljanje njenih sopstvenih aktivnosti koje se odnose na upravljanje (na primer: ocena rizika, uveravnje o kontrolama i rad na poštovanju propisa).

3.6.4. Bliža saradnja sa odeljenjima za kontroling

Menadžment poverava dužnosti funkciji interne revizije i funkciji kontrole ili drugim finansijskim funkcijama. Razlika između interne revizije i odeljenja za kontroling se ogleda u različitom delokrugu poslovanja: kontrolong obavlja operativne funkcije i odgovorna je i kontrolisana od strane izvršnog menadžmenta. Suprotno tome, interna revizija obavlja nezavisnu funkciju monitoringa i nije deo izvršnog i operativnog menadžmenta.

Interna revizija i kontroling predstavljaju deo procesa za upravljanje rizikom u kompaniji i na taj način predstavljaju bitni element dobrog korporativnog upravljanja. U tom pogledu interna revizija ispituje efikasnost i efektivnost sistema za upravljanje rizikom koji je razvila i održava funkcija kontrolinga.

Da bi se obezbedilo da poslovi koje obavljaju interni revizori ne budu duplirani radom kontrolinga, rukovodilac za reviziju treba da obezbedi da rad koji obavljaju interni revizori bude koordinisan sa informacijama iz oblasti kontrolinga (posebno u slučaju bitnih odstupanja od plana i vrednosti budžeta).

3.7. UVERAVANJA O ORGANIZACIONOM UPRAVLJANJU

3.7.1. Aktivnosti uveravanja

Iako je dobra komunikacija između odbora, višeg menadžmenta i lica koja upravljaju rizicima važna, dobro korporativno upravljanje zahteva nezavisna uveravanja da su aktivnosti upravljanja rizikom efektivne i da su komunikacije tačne. Zato su aktivnosti uveravanja koje obavljaju revizori neophodan i vredan element u ciklusu korporativnog upravljanja.

Da bi neophodna uveravanja bila data odboru i upravi, revizori moraju pravilno razumeti proces upravljanja rizikom preduzeća i u skladu sa njime projektovati svoje revizorske aktivnosti. Primena revizorskog pristupa zasnovanog na upravljanju rizikom će omogućiti revizorima da efektivno i efikasno obave svoju ulogu. Kao deo ciklusa upravljanja rizikom, revizor mora da:

- Proceni da li su aktivnosti upravljanja rizikom efektivno projektovane.
- Utvrdi da li se aktivnosti upravljanja rizikom sprovode onako kako su projektovane.
- Proceni da li su saopštenja lica koja upravljaju rizikom višem menadžmentu u vezi sa sprovođenjem upravljanja rizikom tačna.
- Proceni da li su informacije koje je viši menadžment dao odboru kompletne i tačne.
- Proceni da li su informacije o toleranciji koje daju odbor i viši menadžment saopštene blagovremeno i efektivno.
- Identifikuje oblasti upravljanja ili rizika koje trenutno nisu pokrivene procesom fokusiranog upravljanja rizikom.

Ove aktivnosti nezavisnog uveravanja pružaju nosiocima interesa, odboru i menadžmentu sigurnost da ciklus korporativnog upravljanja efektivno funkcioniše.

Primer aktivnosti uveravanja može se videti u Sarbanes-Oxley zakonu u Odeljku 404 (SAD) gde se zahteva sertifikovanje internih kontrola od eksterne revizije.

3.7.2. Stalan ciklus

Kao što proizilazi iz naslova ovog dela, upravljanje nije jednokratan, statičan proces, već dinamičan, stalan ciklus. Ovaj ciklus zahteva da grupe i pojedinci uključeni u različite faze korporativnog upravljanja i upravljanje rizikom obavljaju određene aktivnosti na stalnoj bazi, kako sledi:

- Odbor mora:
  - da skenira i proceni potrebe koje se menjaju i očekivanja ključnih nosilaca interesa;
  - da obezbedi stalno usmeravanje, ovlašćenje i nadzor višeg menadžmenta u vezi sa ciljevima i nivoima tolerancije korporativnog upravljanja;
  - da primi i proceni informacije višeg menadžmenta u vezi sa efektivnošću aktivnosti u upravljanju poslovanjem u okviru tih nivoa tolerancije.
- Viši menadžment uključen u proces upravljanja rizikom preduzeća mora da:
  - prima stalna usmeravanja od odbora i da obezbedi da se aktivnosti upravljanja rizikom sprovode tako da se poslovanjem upravlja u okviru tih nivoa tolerancije;
  - ponovo proceni nivoe tolerancije rizika kako bi se obezbedilo da oni stalno odražavaju potrebe poslovanja i da istovremeno budu u skladu sa nivoima tolerancije koje je odbor utvrdio;
  - delegira ovlašćenja na pojedince koji upravljaju rizikom, ovlašćujući ih da upravljaju navedenim rizicima i da reaguju na promene u poslovanju;
  - primi i proceni informacije od lica koja upravljaju rizicima u vezi sa efektivnošću aktivnosti upravljanja poslovanjem u okviru tih nivoa tolerancije;
  - saopšti odboru informacije u vezi sa efektivnošću aktivnosti upravljanja poslovanjem u okviru nivoa tolerancije koje je odbor odredio.
- Lica koja upravljaju rizikom moraju da:
  - razumeju profil rizika kompanije koji se menja, kao i nivoe tolerancije koje su odredili odbor i viša uprava kako bi obezbedili da aktivnosti upravljanja rizikom za koje su odgovorni upravljaju rizicima u skladu sa pravcem korporativnog upravljanja i tim nivoima tolerancije;
  - ponovo procene da li trenutni projekat aktivnosti upravljanja rizikom i dalje pruža objektivno uveravanje da će se rizicima upravljati u okviru navedenih nivoa tolerancije;
  - procene da li i dalje postoje uslovi neophodni za obavljanje aktivnosti upravljanja rizikom;
  - prate aktivnosti upravljanja rizikom kako bi se obezbedilo da funkcionišu onako kako su projektovane i ostvaruju željeni rezultat;
  - saopštavaju višem menadžmntu informacije u vezi sa efektivnošću aktivnosti upravljanja poslovanjem u okviru nivoa tolerancije.
- Revizori moraju da:
  - planiraju svoje revizorske aktivnosti tako da periodično ponovo procenjuju projekat i funkcionisanje ključnih procesa upravljanja rizikom;

› prave periodične procene trenutne tačnosti i efektivnosti saopštenja lica koja upravljaju rizicima upućena višem menadžmentu i saopštenja višeg menadžmenta odboru.

Kada ovaj ciklus korporativnog upravljanja efektivno funkcioniše, on pruža uveravanja nosiocima interesa da će njihove potrebe i očekivanja biti ispunjeni.

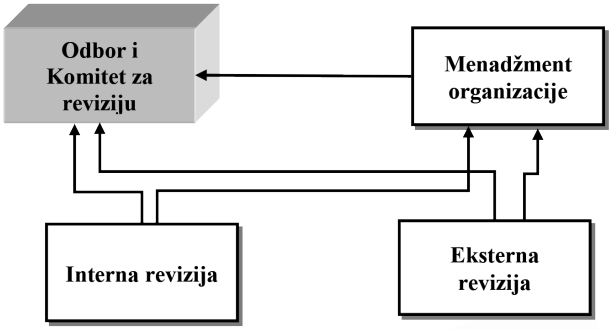
3.7.3. Mape uveravanja

Obezbeđenje uveravanja izvršnom menadžmentu i bordu direktora da se rizicima efikasno upravljaju, nije ekskluzivna oblast interne revizije. Verovatno će biti i drugi provajderi uveravanja koji obavljaju sličnu ulogu. To može uključiti profesionalce za upravljanje rizikom, službenike za usklađivanje, istraživače prevara, menadžere za kvalitet i stručnjaci za sigurnost i drugi. Razlika između ovih izvora uveravanja i internih revizora je da je interna revizija nezavisna od operacija upravljanja i da su u mogućnosti da daju objektivna i nepristrasna mišljenja o načinu izveštavanja i upravljanja rizikom. Nezavisnost izvršne uprave interne revizije postiže se kroz funkcionalnu liniju izveštavanja predsedavajucćem komiteta za reviziju i linijom administrativnog izveštavanja izvršnom direktoru, kao najvišoj izvršnoj vlasti.

Interesantan aspekt unutar ove strukture je da interni revizori mogu konstruktivno da rade sa drugim provajderima uveravanja kako bi se osiguralo da bordu direktora dobije sva uveravanja koja im trebaju da formiraju mišljenje o tome koliko organizacija dobro upravlja rizicima. To takođe znači da su dostupni resursi uveravanja optimizovani izbegavanjem dupliranja i praznina u pružanju uveravanja. Timski rad i razvijanje efikasnih radnih odnosa ključna je karakteristika interne revizije.

Dok funkcija interne revizije daje dragocenu formu uveravanja, kako je prethodno opisano, većina organizacija ima i druge grupe koje takođe daju neku formu uveravanja (na primer, sektori za zaštitu životne sredine i bezbednost, grupe za obezbeđenje kvaliteta ili kontrolu poslovanja). Ove grupe mogu da daju uveravanje direktno bordu direktora, ili mogu da obaveštavaju članove uprave koji daju uveravanje bordu direktora. Na osnovu shvatanja da uveravanje može da dolazi sa različitih strana u organizaciji i van nje, mnoge organizacije su primenile tehniku segmentiranja uveravanja, kako bi došle do ublažavanja rizika potrebnog ili željenog u okviru nivoa tolerancije rizika. Mi ćemo ovde pomenuti najčešći model tri linije uveravanja: 1) uveravanje od menadžera organizacije, 2) uveravanje od internih revizora i 3) uveravanje od eksternih revizora. Ova strategija se često naziva model „višestrukih linija uveravanja ili mape uveravanja". Jedan primer ove strategije je model „tri linije uveravanja" koji je ilustrovan na slici 3.4.

Slika 3.4. Mape uveravanja[21]



Standard 2050 – Koordinacija glasi "Izvršni rukovodilac revizije treba da razmenjuje informacije i koordinira aktivnosti sa ostalim internim i eksternim pružaocima usluga uveravanja i savetodavnih usluga, kako bi se obezbedila adekvatna pokrivenost, a dupliranje poslova svelo na minimum."

Uveravanje mogu da daju i spoljna lica. Iako je manje uobičajeno od internog davanja uveravanja, ono ipak može da bude važno za bord direktora. Na primer, iako su mišljenja koja daju nezavisni spoljni revizori uglavnom za potrebe poštovanja propisa i zahteva iz ugovora, ta mišljenja takođe mogu bordu direktora i upravi da daju uveravanje o efektivnosti aktivnosti osmišljenih za ublažavanje rizika finansijskog izveštavanja. Isto tako, konsultanti koji su treća strana mogu biti angažovani radi davanja uveravanja bordu ili upravi o upravljanju konkretnim rizicima. I na kraju, revizori koji ocenjuju usaglašenost sa propisima u korist agencija sponzora mogu takođe da daju neku formu uveravanja za menadžment.

3.7.4. Uveravanja interne revizije

Poslednja komponenta upravljanja su nezavisne aktivnosti davanja uveravanja, što bordu direktora i najvišoj upravi pomaže da objektivno ocene efektivnost upravljanja organizacijom i upravljanja rizikom. Ove nezavisne aktivnosti davanja uveravanja mogu da obavljaju razna tela, bilo iz organizacije ili van nje. Najčešća grupa koja daje uveravanja je funkcija interne revizije. Uveravanje se daje o principima korporativnog upravljanja i o efikasnosti upravljnja rizicima i procesima kontrole u organizacijskom upravljanju.

Cilj sveobuhvatnog delokruga posla interne revizije je da pruži opravdano uveravanje da je upravljački proces efektivan na bazi uspostavljanja i očuvanja vrednosti, uspostavljanja ciljeva, praćenja aktivnosti i učinaka, i definsanjem mera odgovornosti. Interni revizori ocenjuju ceo upravljački proces planiranja, organizovanja i usmeravanja u cilju provere postojanja opravdanog uverenja da će se ciljevi ostvariti. Interni revizori treba da budu oprezni u pogledu tekućih ili potencijalnih promena internih ili eksternih uslova koji utiču na ovakva uveravanja iz buduće perspektive. U tim slučajevima interni revizori treba da se pozabave rizikom pogoršavanja performansi.

21 Mape uveravanja pogledati šire u Praktičnom savetu 2050-2: Mape uveravanja

Mnogi smatraju da je korporativno upravljanje zasnovano na najvažnijim procesima upravljanja kontrolom i rizicima zbog svog širokog obima i povezanosti sa višim nivoima u organizaciji. Iako interni revizori mogu da dođu u iskušenje da razviju programe koji zadovoljavaju zahteve *Standarda* u području upravljanja, stručnjaci širom sveta se slažu da je učešće interne revizije ključno i da je ono dugo vremena bilo zapostavljeno.

Interna revizija treba da ima jasan fokus svog delovanja i svoje revizije usmeri na oblsti koje će doprineti ostvarenju ciljeva organizacije. Što revizor bolje razume korporativno upravljanje i način na koji se razvija na nacionalnom i međunarodnom nivou, to su bolje šanse da će funkcija interne revizije dodati stvarnu vrednost organizaciji.

Prilike za funkciju interne revizije da omogući uvid u korporativno upravljanje:

1. Davanje saveta o usklađenosti trenutne prakse borda direktora sa najboljom praksom.
2. Davanje inputa i saveta o dokumentu o odboru za reviziju i drugim dokumentima.
3. Konsultacije sa bordom direktora ili njegovim odborima o jasnoći i adekvatnosti protokola za novonastale probleme.
4. Pomoć da se obezbedi da bord direktora i njegovi odbori dobiju informacije blagovremeno kako bi se bolje pripremili za sastanke.
5. Doprinos pripremi dnevnog reda borda direktora ili odbora kako bi se obezbedilo da se o određenim temama blagovremeno razgovara.
6. Ocena da li je izveštavanje borda direktora i njegovih odbora dovoljno transparentno kako bi oni sigurno dobili informacije potrebne za efektivno upravljanje.
7. Pomoć i savet o procesu samoocenjivanja borda direktora i odbora.
8. Obezbeđenje potrebnih informacija kako bi se odboru za reviziju pomoglo da obavlja nadzor aktivnosti interne revizije, uključujući informacije koje se odnose na organizacionu samostalnost, adekvatnost i dovoljnost resursa, obim aktivnosti i pažnju menadžmenta.
9. Davanje publikacija ili linkova za druge informacije koje bordu direktora ili članovima odbora mogu da pomognu da budu u toku sa rizicima koji se javljaju i sa praksom.
10. Davanje inputa koji pomaže da odbor za reviziju obavlja nadzor nad efektivnošću nezavisnih spoljnih revizora i da ih ocenjuje.

Standard 2110 Instituta internih revizora (IIA): U upravljanju organizacijom navodi se sledeće u vezi sa ulogom funkcije interne revizije u aktivnostima upravljanja organizacijom:

„Aktivnost interne revizije mora da ocenjuje i daje odgovarajuće preporuke za poboljšanje procesa upravljanja organizacijom u procesu ostvarenja sledećih ciljeva:

- Kreiranje strateških i operativnih odluka
- Nadzor nad upravljanjem rizikom i kontrolama
- Promovisanje odgovarajuće etike i vrednosti u organizaciji
- Obezbeđenja efektivnog upravljanja poslovanjem u organizaciji i polaganje računa
- Saopštavanje informacija o rizicima i kontroli odgovarajućim delovima organizacije.
- Koordinaciju aktivnosti i razmenu informacija između odbora, eksternih i internih revizora, drugih pružalaca usluga uveravanja i rukovodstva."

Zatim u stanadru 2120.A1 se kaže – "Aktivnost interne revizije mora da ocenjuje izloženost riziku koji je povezan s (korporativnim) upravljanjem, poslovanjem i informacionim sistemima, a u vezi sa:

- Dostizanjem strateških ciljeva organizacije
- Pouzadnošću i intergritetom finansijskih i operativnih informacija
- Efiksanošću i efektivnošću operacija i programa.
- Zaštitom imovine
- Usklađenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima.

Isto se kaže i standardu 2130.A1 ali za kontrolu – "Aktivnost interne revizije mora da oceni adekvatnost i efektivnost kontrola u organizaciji u pogledu odgovora na rizike u (korporativnom) upravljanju, poslovnju i informacionim sistemima…" U sva tri ova standarda ugrađen je pojam da funkcija interne revizije mora da pruži uveravanje organizaciji. Obim aktivnosti uveravanja koje obavlja funkcija interne revizije zavisi od: (1) pravilnika o internoj reviziji, u kojem se navodi uloga funkcije interne revizije u davanju uveravanja u upravljanju organizacijom, i (2) konkretnih naloga od borda direktora u vezi sa tekućim ili stalnim očekivanjima u pogledu obavljanja tih aktivnosti. U zavisnosti od ova dva faktora, odgovornost funkcije interne revizije u pogledu upravljanja može da uključi nešto ili sve od sledećeg:

- Ocenu da li su različite aktivnosti u upravljanju rizikom osmišljene adekvatno za upravljanje rizicima povezanim sa neprihvatljivim ishodima.
- Testiranje i ocena da li se različite aktivnosti upravljanja rizicima obavljaju onako kako su osmišljene.
- Ocenu adekvatnosti dizajna i operativne efektivnosti programa/sistema upravljanja rizikom kao celine.
- Utvrđivanje da li izjave lica zaduženih za upravljanje rizikom za najvišu upravu u vezi sa efektivnošću aktivnosti upravljanja rizikom tačno odražavaju trenutno stanje efektivnosti upravljanja rizikom.
- Utvrđivanje da li izjave najviše uprave upućene bordu direktora u vezi sa efektivnošću aktivnosti upravljanja rizikom daju bordu direktora informacije koje on želi u vezi sa trenutnim stanjem efektivnosti upravljanja rizikom.
- Ocenu da li informacije o toleranciji rizika bord direktora blagovremeno i efektivno saopštava najvišoj upravi, a najviša uprava licima odgovornim za upravljanje rizikom.
- Procenu da li postoje druge oblasti rizika koje u datom trenutku nisu uključene u proces upravljanja, a trebale bi da budu (na primer, rizik za koji tolerancija rizika i očekivanja u pogledu saopštavanja nisu delegirana na konkretno lice odgovorno za upravljanje rizikom).
- Ocenu da li su intenre kontrole efektivne i efikasne za svođenje rizika na prihvatljiv nivo, odnosno u skladu sa apetitom za rizik.

Funkcija interne revizije može da bude efektivan deo procesa upravljanja organizacijom tako što će:

- Potpuno razumeti smernice o upravljanju koje daje bord direktora i njegova očekivanja.

- › Funkcija interne revizije treba da razume smernice koje su date najvišoj upravi, uključujući nivoe tolerancije i očekivanja u pogledu izveštavanja.
- › Uz to, važno je razumeti šta bord direktora očekuje od uloge koju funkcija interne revizije treba da ima u vezi sa davanjem uveravanja o upravljanju organizacijom.

• Podržavati program upravljanja rizikom najviše uprave.
- › Funkcija interne revizije može da pomogne u uvođenju strukture i discipline u program upravljanja rizikom kojim se može upravljati na način sličan upravljanju aktivnostima interne revizije.
- › Funkcija interne revizije može da pomogne u obučavanju menadžmenta i drugih zaposlenih o pitanjima rizika i kontrole.
- › Funkcija interne revizije može da pomogne u davanju organizacione i sektorske procene rizika i njegovom praćenju.
- › Stalni nadzor i inputi mogu biti formalni (na primer, prisustvo u odboru za upravljanje rizikom) ili neformalni (na primer, periodični razgovori sa menadžmentom).

• Sačiniti plan interne revizije koji na odgovarajući način obuhvata aktivnosti davanja uveravanja o upravljanju organizacijom i predviđa periodično obaveštavanje najviše uprave i borda direktora o efektivnosti upravljanja rizikom.

Interna revizija može da daje i konsultantske usluge. To su savetodavne i slične usluge čija su priroda i obim dogovoreni sa klijentom i koje se pružaju sa namerom da se poboljša upravljanje organizacijom, upravljanje rizikom i procesi kontrole, pri čemu interni revizor ne preuzima odgovornost uprave.

3.7.5. Uveravanja eksterne revizije

Nezavisni spoljni revizor je registrovana revizorska firma angažovana od strane borda direktora ili izvršne uprave organizacije da obavi reviziju finansijskih izveštaja koja daje uveravanje i izdaje mišljenje o tome da li su finansijski izveštaji pošteno prikazani u skladu sa važećim računovodstvenim standardima.

Eksterna revizija obezbeđuje uveravanje stejkholderima, Bordu i višem menadžmentu organizacije o pravoj i objektivnoj slici finansijskih izveštaja organizacije. Međutim, pošto se radi o specifičnom delokrugu i ciljevima njihove misije, informacije o rizicima koje su obezbedili eksterni revizori su ograničeni samo na rizike finansijskog izveštavanja i ne obuhvataju način na koji viši menadžment i Bord upravljaju/vrše monitoring (strateškim/operativnim rizicima i rizicima usaglašenosti sa propisima) na nivou organizacije, i za koje funkcije upravljanja rizikom i interne revizije obezbeđuju monitoring i uveravanja.[22]

Iako su višestruki nivoi uveravanja dragoceni, organizacije moraju da paze kako bi izbegle previše uveravanja, koje se ponekad naziva „zamor od uveravanja" ili „revizorski zamor". Do ovoga dolazi kada različite aktivnosti davanja uveravanja nisu dovoljno koordinisane i kada su bez dovoljno saradnje, što rezultira preteranim i nepotrebnim aktivnostima uveravanja. Neki mogu da tvrde da nikada nema previše uveravanja, ali aktivnosti uveravanja zahtevaju znatne organizacione resurse, i za same aktivnosti uveravanja i za ono što je predmet procene, što znači da davanje uveravanja podrazumeva troškove koji se moraju uzeti u obzir.[23]

22 Više o uveravanja eksterne revizije pogledati praktičan savet: Praktični savet 2050-3: Oslanjanje na usluge drugih pružalaca usluga uveravanja, The Institute of Internal Auditors, 2010.

23 Radi stvaranja racionalnih mapa uveravanja treba pogledati praktičan sveta (smernicu za primenu): Praktični savet 2050-2:Mape uveravanja, The Institute of Internal Auditors, 2009.

Da bi se izbegao zamor od uveravanja, neke organizacije su razvile modele koji se nazivanu modeli kombinovanog ili integrisanog uveravanja. Ovi modeli variraju od jedne organizacije do druge i mogu se najvećim delom implementirati na visokom nivou. Generalno, takvi modeli se fokusiraju na razumevanje različitih tipova uveravanja koji se daju i, na osnovu nivoa rizika koji se procenjuje i koliko je snažno uveravanje, pravi se koordinisani plan ili kalendar u kome se navodi na osnovu kojih aktivnosti uveravanja se radi procena i kada i kako se druge aktivnosti davanja uveravanja mogu osloniti na taj posao.

Bez obzira na to kako su strukturisane, nezavisne aktivnosti davanja uveravanja koje obavljaju interni revizori, kao i druge linije odbrane i druge strane, daju dragocene informacije najvišem nivou uprave o efektivnosti upravljanja organizacijom i rizikom. Ove aktivnosti uveravanja su sastavni deo dobrog upravljanja organizacijom.

3.8. OCENJIVANJE ORGANIZACIONOG UPRAVLJANJA

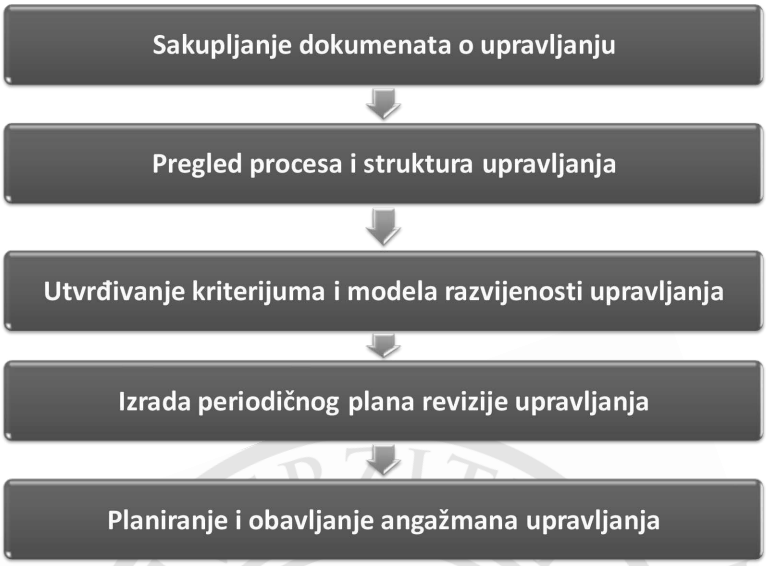
Odgovornosti za upravljanje su podeljene između Borda, višeg menadžmenta i funkcije revizije. Bord direktora ima primarnu odgovornost za upravljanje organizacijom i često delegira odgovornosti za implementaciju višem menadžmentu. CEO takođe uspostavlja atmosferu na vrhu i stvara osnovu za dobro upravljanje.

Bord treba da se uveri da postoji efikasan sistem upravljanja. Znači potrebno je da se uveri da on ispunjava sve odgovornosti upravljanja, da postoje pravilni procesi upravljanja u organizaciji i da oni funkcionišu efikasno, i da postoji transparentna komunikacija između organizacije i njenih učesnika. Bord treba da prodiskutuje o stanju sistema upravljanja u organizaciji i da traži informacije od tri nivoa provajdera uveravanja: operativnog menadžmenta, svih funkcija u organizaciji, i nezavisnih aktivnosti kao što je funkcija revizije. Bord treba da podrži periodična ocenjivanja i stalno unapređenje praksi upravljanja.To se može postići preko samoocenjivanja i dobijanja pomoći od funkcije revizije ili eksternih provajdera uveravanja. Veoma kompetentna (stručna) i dobro pozicionirana funkcija revizije može da pomogne kod samoocenjivanja Borda i može da obezbedi pouzdano uveravanje o internim praksama upravljanja u organizaciji.

Revizori treba da se pripreme za proces ocenjivanja temeljnim upoznavanjem i razumevanjem sa kontekstom upravljanja u organizaciji, uključujući identifikovanje ključnih učesnika i njihovih zahteva u vezi sa upravljanjem. Pošto je definisan kontekst važniji koraci (etape) u procesu ocenjivanja obuhvataju sakupljanje dokumenata, pregled (ispitivanje) procesa i struktura, utvrđivanje kriterijuma i razvijenosti (zrelosti) modela za ocenjivanje, izradu plana revizije i konačno, planiranje i obavljanje angažmana. Ceo proces procene organizacionog upravljanja se može posmatrati kroz pet koraka.[24]

24 Assessing Organizational Governance in the Public Sector, IPPF – Practice Guide, IIA, 2014, p. 12, www.globaliia.org/standards-guidance

Slika 3.5. Proces procenjivanja organizacionog upravljanja



Izvršni rukovodilac revizije bi trebalo da razgovara i postigne dogovor sa odborom o ulozi interne revizije u ocenjivanju organizacionog upravljanja. Ocenjivanje i izveštavanje o upravljačkim aktivnostima odbora i izvršnog rukovodstva može biti osetljivo, zato je za ovo ocenjivanje potrebno obezbediti podršku odbora, kao deo procesa periodičnog planiranja revizija.

Planiranje angažmana obuhvata postavljanje ciljeva angažmana, utvrđivanje ciljeva i rizika procesa upravljanja, pravno angažovanje i osoblje angažmana. Plan revizije treba da obuhvata program revizija koje treba obaviti, vreme i potrebne resurse. Obavljanje ocenjivanja će zahtevati od revizora da sakupe dokaze i razmotre procese i strukture koji se odnose na:

- Bord direktora i odbor za reviziju.
- Strategiju.
- Upravljanje rizicima u preduzeću.
- Etiku.
- Usaglašenost sa zakonima i propisima.
- Organizacionu odgovornost.
- Monitoring.
- IT upravljanje.

Bord direktora organizacije je odgovoran za nadzor nad upravljanjem. CEO je odgovoran za procese upravljanja koji se ne odnose na Bord. Efikasna funkcija revizije koja je nezavisna, objektivna i stručna, koja koristi zdrave procese i prakse uveravanja, i koja je usklađena sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije, je kvalifikovana da ocenjuje upravljanje i obezbedi uveravanje Bordu o efikasnosti upravljanja.

Potpunost ocenjivanja organizacionog upravljanja je data u obavezujućim standardima interne revizije 2110, koji glasi:

2110 – Korporativno upravljanje

Fukicja interne revizije mora da ocjenjuje i daje odgovarajuće preporuke za poboljšanje procesa korporativnog upravljanja organizacije za:

- Kreiranje strateških i operativnih odluka
- Nadzor nad upravljanjem rizikom i kontrolama
- Promovisanje odgovarajuće etike i vrednosti u organizaciji
- Obezbeđenja efektivnog upravljanja poslovanjem u organizaciji i polaganje računa
- Saopštavanje informacija o rizicima i kontroli odgovarajućim delovima organizacije.
- Koordinaciju aktivnosti i razmenu informacija između odbora, eksternih i internih revizora, drugih pružalaca usluga uveravanja i rukovodstva.

2110.A1 – Fukcija interne revizije mora da oceni dizajn, primenu i efektivnost ciljeva, programa i aktivnosti povezanih sa etikom.

2110.A2 – Funkcija interne revizije mora da oceni da li upravljanje informacionom tehnologijom u organizaciji podržava strategije i ciljeve organizacije.

U smernicama za primenu 2110 Korporativno upravljanje su data uputstva kako oceniti pojedine stavke iz navednog standarda. Šira obajašnjenja su data u Praktičnim vodičima koje je izdao Međunarodni Institut inernih revizora (Global). Do sada su izdata ovakva dva vodiča, jedan za privatni sektor i drugi za javni sektor. Njihova struktura je dosta slična. Ocenjivanje organizacionog urpavljanja se šire obrađuje u Metodlogiji interne revizije na poslediplomskim studijama – **Interna revizija i forenzika** – Univerzitet Singidunum.

Interni revizor bi trebalo da prikupi i pregleda postojeću upravljačku dokumentaciju. Zbog sigurnosti da su obuhvaćeni svi upravljački procesi i aktivnosti, pružena je sledeća opšta, ali ipak iscrpna lista upravljačkih procesa koji bi trebalo da postoje u formalnoj i neformalnoj praksi organizacionog upravljanja. Upravljačke prakse objedinjene su na nivou odbora i kroz organizaciju (ono što nije odbor). Zajedno, oni formiraju upravljački kišobran nad poslovanjem organizacije.[25]

Upravljačke prakse odbora

- Struktura odbora i komisija, povelje, uloge i odgovornosti, procesi i izveštavanje.
- Aktivnosti odbora i komisija — raspored rada, dnevni red zasedanja, dokumentacija sa sednica, zapisnici i izveštaji o sednicama, kasnije praćenje aktivnosti i samoocenjivanje sopstvenih praksi upravljanja odbora i komisija.
- Sastav odbora, uključujući i izbor, uvođenje, stalno obrazovanje i obuku, nagrađivanje i zaštitu članova odbora.
- Nadzorna uloga odbora i komisija koja obuhvata postavljanje ciljeva, strategiju, strukturu, operativne planove i budžet, sticanje i raspodelu kapitala, generalnog direktora, upravljanje rizicima preduzeća (ERM- enterprise risk management), etiku i integritet, delegiranje ovlašćenja, merenje učinka i rezultata, naknade i nagrade, politike i procedure, usklađenost,

25 Assessing Organizational Governance in the Private Sector, IPPF – Practice Guide, IIA, 2012, pp. 6-7, www.globaliia.org/standards-guidance. Ovaj dokument je prevelo UIRS i članovi Udruženja ga mogu besplatno preuzeti sa www.uirs.rs ili sa www.globaliia.org

- odlučivanje, komunikaciju sa interesnim stranama o fi nansijskim izveštajima i obelodanjivanjima, reputaciju, nepredviđene događaje i druge prakse organizacionog
- upravljanja.
- Prakse uveravanja, uključujući eksternu reviziju, reviziju od strane regulatornih tela i internu reviziju.
- Dodatne prakse obično zadržane od strane odbora mogu da obuhvate:
  - Izbor, nadzor, ocenjivanje, nagrađivanje i zadržavanje generalnog direktora i drugih ključnih članova višeg rukovodstva.
  - Pružanje strateškog vođstva generalnom direktoru i višem rukovodstvu.
  - Pregledanje i odobravanje ciljeva i značajnih planova i aktivnosti organizacije.
  - Odlučivanje o velikim poslovima (poslovi koji donose promene) pre nego što se podnesu na odobrenje interesnim stranama.
  - Pregledanje i odobravanje velikih promena u računovodstvenim i revizorskim principima i praksama.
  - Objavljivanje dividendi i odobravanje programa otkupa sopstvenih akcija.
  - Rešavanje problema koji prožimaju organizaciju.

Organizacione upravljačke prakse

- Postavljanje ciljeva.
- Razvoj strategija, poslovnih planova i budžeta, organizacione strukture i odbora za upravljanje.
- Dodeljivanje nadležnosti i odgovornosti u okviru organizacije.
- Određivanje prihvatljivog vladanja, etičkih kodeksa i ponašanja, uključujući sukob interesa, pošteno poslovanje, zaštitu imovine i adekvatno rukovanje imovinom, interne odnose, prijavljivanje neregularnosti (hot lines) i disciplinske postupke.
- Obuhvatanje interne kontrole od strane ERM-a, upravljanje rizikom od prevara i upravljanje IT-jem.
- Usklađivanje sa zakonima, propisima i kodeksima, kako onim obavezujućim, tako i opcionim koji su usvojeni.
- Nadziranje i merenje učinka.
- Obezbeđivanje efektivnosti pružalaca uveravanja u okviru organizacije (naročito operativnog rukovodstva koje služi u prvoj liniji odbrane zdravog sistema internih kontrola i aktivnosti poput upravljanja rizicima i funkcija usklađenosti koje služe u drugoj liniji
- odbrane).
- Podsticanje komunikacije uz i niz organizacionu strukturu, kao i širom nje .
- Pokretanje procesa koji obezbeđuju efektivnu komunikaciju sa akcionarima i interesnim stranama.
- Pribavljanje i raspodela kapitala.
- Odabiranje ljudi, njihov razvoj, zadržavanje i planiranje nasleđivanja njihovog posla.
- Usmeravanje na poslove koji donose promene.

- Rešavanje problema širom organizacije.
- Bavljenje organizacionom odgovornošću i održivošću.
- Ocenjivanje i nagrađivanje, platom i podsticajnim nagradama.
- Vršenje/Obavljanje organizacije procesa/ Organizovanje procesa za ocenjivanje učinka i nezavisnosti eksternih revizora, uključujući prirodu i obim primljenih nerevizorskih usluga.

3.9. PREDSTAVLJANJE KLJUČNIH ELEMENATA ORGANIZACIONOG UPRAVLJANJA

Kao što je evidentno iz prethodnih diskusija, upravljanje organizacijom je širok koncept. Organizacije iz celog sveta objavljuju svoje principe upravljanja na veb-stranicama, čime ih čine maksimalno vidljivim. Iz poseta tim veb-stranicama vidi se da se pristupi upravljanju razlikuju. Koja god da je forma upravljanja u nekoj organizaciji, funkcija interne revizije ima dobru priliku da stvori vrednost omogućavanjem uvida u taj proces.

Organizacije moraju da budu veoma pažljive u implementaciji efektivnih struktura upravljanja i pristupa riziku upravljanja. Struktura upravljanja organizacijom usmerava one koji obavljaju svakodnevne aktivnosti upravljanja rizikom svojstvenim poslovnom modelu organizacije. Ove aktivnosti moraju se pratiti kako bi se obezbedilo dosledno poslovanje. Tri elementa organizacionog upravljanja su:

1. Interne kontrole
2. Upravljanje rizicima i
3. Interna revizija

Upravljanje obuhvata sve aktivnosti u organizaciji. Struktura upravljanja se uspostavlja da bi se poštovali zakoni i propisi tamo gde organizacija posluje. Ti zakoni i propisi štite javni interes. Uz to, bord direktora i menadžment organizacije mogu da uspostave strukture upravljanja kako bi obezbedili da potrebe stejkholdera budu ispunjene i da organizacija posluje u okviru ograničenja i vrednosti koje su utvrdili bord direktora i najviša uprava.

Upravljanje rizikom je ključni segment u strukturi upravljanja organizacijom. Upravljanje rizikom treba da (1) identifikuje i upravlja rizicima koji mogu negativno da utiču na uspeh organizacije i (2) da iskoristi prilike koje omogućuju taj uspeh. Menadžment razvija strategije kako najbolje upravljati ključnim rizicima i prilikama. Aktivnosti upravljanja rizikom treba da se odvijaju u okviru ukupnih aktivnosti u strukturi upravljanja (*governance*). O upravljanju rizikom će još biti reči u poglavlju 4 „Upravljanje rizikom", a za dodatnu diskusiju o kontrolama i ukupnom sistemu internih kontrola pogledajte poglavlje 5 „Interna kontrola".

Institut internih revizora korporativno upravljanje predstavlja kao strukturu koju čine bord direktora, menadžment, eksterna revizija i interna revizija. Oni se mogu smatrati četiri noge od stola, bilo koja noga da nedostaje upravljanje neće biti efikasno. Sledeća slika prikazuje ove četiri komponente.

Slika 3.6. Najvažniji činioci korporativnog upravljanja



Bord direktora daje smernice višoj upravi kojima se rukovode u sprovođenju aktivnosti upravljanja rizikom. Viša uprava, zatim, daje smernice nižim nivoima uprave odgovornim za konkretne kontrole. Menadžeri nižeg nivoa su odgovorni višoj upravi za uspešnost ovih kontrola. A viša uprava je odgovorna za davanje uveravanja bordu direktora u pogledu efektivnosti aktivnosti upravljanja rizikom. Strelice na slici predstavljaju protok informacija u sistemu upravljanja.

Na kraju, trebalo bi da je jasno da funkcija interne revizije ispunjava važnu ulogu u organizacionom upravljanju. Ona je ključni elemenat upravljanja. Ovo postaje još evidentnije u poglavlju 4 „Upravljanje rizikom" i poglavlju 5 „Interna kontrola".

Pitanja za proveru znanja

1. Zašto se između različitih elemenata organizacionog upravljanja predstavljenog na slici 3.2 nalaze strelice u oba pravca?
2. Koja je definicija korporativnog upravljanja koju daje OECD?
3. Koja je definicija korporativnog upravljanja koju daje IIA?
4. Ko su nosioci interesa (stejkholders)?
5. Šta sve piše u Standardu interne revizije 2110 – Korporativno upravljanje?
6. Objasnite kišobran korporativnog upravljanja.
7. Koje su tri različite grupe nosilaca interesa koje bord direktora mora da razume? Navedite primer za svaku grupu.
8. Koje vrste ishoda bord direktora treba da uzme u obzir da bi razumeo očekivanja nosilaca interesa?
9. Opištite obezbeđenje korporativne odgovornosti.
10. Kada je reč o organizacionom upravljanju, šta je glavna odgovornost:
    a) borda direktora?
    b) najvišeg nivoa uprave?
    c) lica odgovornih za upravljanje rizikom?

11. Koju ulogu ima interna revizija u organizacionom upravljanju?
12. Uz funkciju interne revizije, koje druge interne funkcije mogu da daju nezavisno uveravanje bordu direktora i najvišoj upravi?
13. Kakva je funkcija eksterne revizije u koporativnom upravljanju?
14. Objasnite komunikacione linije.
15. Koje su linje odbrane u modelu tri linije odbrane?
16. Objasnite mape uveravanja.
17. Šta je kombinovani model uveravanja? Zašto neke organizacije koriste ovaj model?
18. Koji su neki od ključnih propisa u SAD koji su doneti kao odgovor na negativne poslovne događaje?
19. Kako se obavlja revizija upravljanja?
20. Elementi korporativnog upravljanja.
21. Zašto je bitno poznavanje korporativnog upravljanja za interne revizore?

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

IV glava

Upravljanje rizikom

Ciljevi učenja

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

- Ulogu interne revizije u upravljanju rizikom
- Definisanje rizika i upravljanja rizikom preduzeća
- Diskusija o različitim dimenzijama Upravljanja rizikom preduzeća
- Diskusija o COSO ERM Okviru – Integrisani okvir Odbora organizacija sponzora Tredvej komisije;
- Diskusija o različitim dimenzijama ISO 31000:2009: Upravljanje rizikom – principi i smernice;
- Artikulisanje odnosa između upravljanja preduzećem i upravljanja rizikom u preduzeću;
- Opis različitih uloga koje funkcija interne revizije može da ima u upravljanju rizikom preduzeća;
- Model tri linije odbrane od rizika
- Ocena uticaja upravljanja rizikom preduzeća na aktivnosti interne reivzije.

Život je pun neizvesnosti. Možemo da prestanemo da razmišljamo o tome, ali postoji mnogo svakodnevnh aktivnosti za koje jednostavno ne znamo unapred kakav će ishod imati. Način na koji se bavimo tim neizvesnostima određuje koliko ćemo uspešni biti u životu.

Vođenje firme se ne razlikuje od toga. Organizacije se suočavaju sa neizvesnostima u svim aspektima poslovanja i njihov uspeh zavisi od toga koliko dobro upravljaju tim neizvesnostima. Interna revizija može da ima ključni uticaj na taj uspeh.

Znanje internog revizora o upravljanju rizicima omogućava mu da deluje kao konsultant koji daje savete i deluje kao katalizator za poboljšanje prakse organizacije. Tako, na primer, ako je linijski menadžer zabrinut za određenu oblast odgovornosti, radeći sa internim revizorom može pomoći u identifikaciji poboljšanja. Ili se možda radi o velikom novom projektu – u tom slučaju interni revizor može pomoći da se obezbedi da su projektni rizici jasno identifikovani i procenjeni uz preduzimanje akcija za njihovo upravljanje.

U poglavlju 3, „Upravljanje organizacijom" upravljanje rizikom je predstavljeno kao srednji sloj u strukturi upravljanja. Namera upravljanja rizikom je da (1) identifikuje i ublaži one rizike koji mogu negativno da utiču na uspeh organizacije i (2) da ispita prilike koje omogućuju taj uspeh. Uprava razrađuje strategije o tome kako da najbolje upravlja ključnim rizicima i prilikama. Aktivnosti upravljanja rizikom treba da se odvijaju u okviru ukupnog pravca koji daje upravljačka struktura.

Ovo poglavlje detaljno opisuje upravljanje rizikom, razmatrajući ključne elemente i principe upravljanja rizikom, kao i različite uloge i odgovornosti. Ilustracije su date kako bi se detaljno predstavilo kako se mogu zamisliti ključni elementi upravljanja rizikom.

Poglavlje se završava diskusijom o tome kako funkcija interne revizije može da bude sastavni deo upravljanja rizikom. Razmatraju se konkretne uloge funkcije interne revizije, kao npr, kakav uticaj upravljanje rizikom može da ima na plan interne revizije.

Pre diskusije o upravljanju rizikom, važno je razumeti zašto je ova oblast često tema rasprave u poslovnom svetu. Mnoge organizacije su shvatile da je implementacija efektivnog upravljanja rizikom teža nego što se u prvi mah čini. Takođe, sve je više razloga zašto organizacije teba da imaju snažne mogućnosti u ovim oblastima. Uz ulogu upravljanja rizika u omogućavanju uspešnosti, agencije za dodelu kreditnog rejtinga se sve više fokusiraju na upravljanje rizikom kod ocenjivanja. One ocenjuju određene komponente upravljanja rizikom s namerom da ih i formalno uključe u ocenjivanje u budućnosti. Ovo pokazuje zašto je važno da organizacije implementiraju odgovarajuću strukturu upravljanja rizikom.

4.1. ZAHTEVI STANDARDA INTERNE REVIZIJE

Upravljanje rizikom je ključna odgovornost menadžmenta. Da bi postiglo svoje poslovne ciljeve rukovodstvo treba da obezbedi solidne procese upravljanja rizikom i njihovo funkcionisanje. Upravni odbori (odbori direktora) i komiteti za reviziju imaju nadzornu ulogu i treba da obezbede odgovarajuće procese upravljanja rizikom i da osiguraju da ti procesi budu adekvatni i efikasni. Interni revizori treba da pomažu rukovodstvu i komitetu za reviziju preko ispitivanja, ocenjivanja, izveštavanja i davanja preporuka za unapređenja u pogledu adekvatnosti i efikasnosti procesa upravljanja rizikom. Rukovodstvo i Bord su odgovorni za procese upravljanja rizikom i kontrole u organizaciji. Međutim, interni revizori koji imaju konsultantsku ulogu, mogu da pomognu organizaciji da utvrdi, oceni i primeni metodologije za upravljanje rizikom i kontrole koje se bave ovim rizicima.

Interna revizija treba da obezbeđuje uveravanje u skladu sa Standardom 2100: Priroda rada, 2120: Upravljanje rizikom; i 2400: Informisanje višeg menadžmenta o rezultatima,

i na kraju, Borda da organizacija upravlja svojim rizicima na efikasan način. Pošto će biti potrebno da interna revizija uključi u svoj delokrug *adekvatnost upravljanja rizikom* postoje dve dimenzije koje treba razmotriti:

1. Da li funkcija upravljanja rizikom obuhvata sve odgovarajuće oblasti rizika.
2. Da li upravljanje rizikom funkcioniše na efikasan način.

Glavni elementi ocenjivanja koje će biti potrebno da interna revizija obuhvati su u priličnoj meri objašnjeni u *Practice Advisory 2120-1*: Ocenjivanje adekvatnosti procesa upravljanja rizikom. Glavne karakteristike su sledeće:

- Bord i menadžment, kao deo svoje uloge nadzora, mogu usmeravati internu reviziju da pomaže ispitivanjem i izveštavanjm o adekvatnosti upravljanja rizikom.
- Menadžment i Bord su odgovorni za upravljanje rizikom; međutim, interni revizori obavljajući ulogu konsultanata mogu da pomognu menadžmentu u ovoj odgovornosti.
- Tamo gde organizacija nema formalni proces upravljanja rizikom CAE treba da zvanično prodiskutuje o toj situaciji sa menadžmentom i Bordom.

CAE treba da utvrdi:

- Da postoji ambijent efikasnog upravljanja rizikom.
- Da na svim nivoima postoji saznanje o potencijalnoj izloženosti rizicima ili inherentnim rizicima sa kojima se suočava organizacija (na primer: registar rizika).
- Da postoji saznanje o tekućem nivou rizika u organizaciji.
- Da je stepen rizika na svakom nivou organizacije jasno definisan i poznat.
- Da postoje adekvatne i efikasne kontrole za ublažavanje rizika.
- Da postoji odgovarajući metod informisanja menadžmenta i Borda o efikasnosti sistema za upravljanje rizikom.

CAE ima tri značajne funkcije prilikom ispitivanja upravljanja rizikom, kao i u svakom drugom zadatku u reviziji:

- Da testira kontrole,
- Izvesti o nedostajućim ili neefikasnim kontrolama.
- Da preporuči unapređenja.

Ovo poglavlje je povezano sa sledećim Standardima za internu reviziju i Smernicama za implementaciju standarda (Praktičnim savetima - *Practice Advisories*).

Povezanost sa Standardima

- Standard 2010 - Planiranje
- Standard 2100 - Priroda posla
- Standard 2120 - Upravljanje rizikom
- Standard 2200 - Planiranje angažmana
- Standard 2201 - Razmatranja tokom planiranja
- Standard 2210 - Ciljevi angažmana
- Standard 2600 - Odluka višeg rukovodstva o prihvatanju rizika

Povezanost sa Praktičnim savetima / Smernicama za implementaciju (PA/IG)

- PA 2010-1 Povezivanje Plana revizije sa rizicima i izloženošću
- PA 2010-2 Korišćenje procesa upravljanja rizikom u procesu planiranja interne revizije
- PA 2120-1 Ocena adekvatnosti procesa upravljanja rizikom
- PA 2120-2 Upravljanje rizikom interne revizije
- PA 2120-3 Pokrivenost rizika od strane interne revizije radi dostizanja strateških ciljeva
- PA 2200-1 Planiranje angažmana
- PA 2200-2 Korišćenje pristupa od vrha na niže za identifikaciju kontrola koje će se oceniti tokom angažmana
- PA 2210-1 Ciljevi angažmana
- PA 2210.A1-1 Ocena rizika u planiranju angažmana

2010 – Planiranje

Rukovodilac interne revizije mora izraditi planove zasnovane na rizicima u cilju utvrđivanja prioriteta aktivnosti interne revizije, koji su usklađeni sa ciljevima organizacije.

***Objašnjenje**: Rukovodilac unutrašnje revizije je odgovoran za razvijanje plana zasnovanog na rizicima. Rukovodilac unutrašnje revizije uzima u obzir okvir organizacije za upravljanje rizikom, uključujući korišćenje nivoa sklonosti ka riziku, koje definiše rukovodstvo za različite aktivnosti ili delove organizacije. Ako takav okvir ne postoji, rukovodilac unutrašnje revizije koristi sopstvenu procenu rizika, nakon konsultacije sa višim rukovodstvom ili odborom.*

2010. A1 – Plan angažovanja aktivnosti interne revizije, mora biti zasnovan na dokumentovanoj proceni rizika, koja se vrši najmanje jednom godišnje. Inputi višeg rukovodstva i odbora, moraju biti razmotreni tokom ovog procesa.

Standardi interne revizije su dali sledeću **definiciju** upravljanja rizicima: Proces za identifikaciju, ocenu, uveravanje i kontrolu potencijalnih događaja ili situacija u svrhu razumnog uveravanja koje se odnosi na postizanje ciljeva organizacije.

2120 – Upravljanje rizikom

Aktivnost unutrašnje revizije mora da procenjuje efektivnost i da doprinese unapređenju procesa upravljanja rizikom.

***Objašnjenje:** Utvrđivanje, da li su procesi upravljanja rizikom efektivni je rezultat procene unutrašnjeg revizora o tome da li su:*

- *Ciljevi organizacije podržani i povezani sa misijom organizacije;*
- *Značajni rizici identifikovani i procenjeni;*
- *Odabrani odgovarajući odgovori na rizike, koji povezuju rizike sa sklonostima organizacije na rizik (apetitom za rizik) i*
- *Informacije o važnom riziku u organizaciji prikupljene i blagovremeno dostavljene zaposlenima, rukovodstvu i odboru kako bi izvršavali njihove odgovornosti.*

Procesi upravljanja rizikom se prate pomoću aktivnosti kontinuiranog upravljanja, posebnih ocenjivanja ili pomoću oba procesa.

2120. A1 – Aktivnost interne revizije mora da ocenjuje izloženost riziku u odnosu na organizacijsko upravljanje, njeno poslovanje i informacione sisteme u pogledu:

- Pouzdanosti i celovitosti finansijskih i poslovnih informacija;
- Efektivnosti i efikasnosti poslovanja i programa;
- Zaštite imovine i
- Usklađenosti sa zakonima, podzakonskim aktima, politikama, procedurama i ugovorima.

2210 – Ciljevi angažovanja

Za svako revizorsko angažovanje moraju se utvrditi ciljevi.

2210. A1 – Interni revizori moraju da izvrše preliminarnu procenu rizika koji su relevanti za aktivnost koja je predmet revizije. Ciljevi angažovanja moraju prikazati rezultate ove procjene.

COSO definiše ERM (upravljanje rizikom preduzeća) kao „proces koji pokreću upravni odbor, menadžment i drugo osoblje, a koji se primenjuje u određivanju strategije u celom preduzeću, projektovan da identifikuje potencijalne događaje koji mogu uticati na subjekat i da upravlja rizikom koji je u okviru apetita za rizik, da da razumno uveravanje u vezi sa ostvarenjem ciljeva subjekta."

4.2. UPRAVLJANJE RIZIKOM NA NIVOU PREDUZEĆA

4.2.1. Definisnje rizika

Firme se moraju baviti rizicima od kojih mnogi imaju karakteristike rizika sa kojima se susrećemo u drugim sferama života. Da bi se rizik stavio u odgovarajući poslovni kontekst, *poslovni rizik* je za potrebe ovog rada definisan na sledeći način:

Poslovni rizici su neizvesnosti koje mogu da utiču na sposobnost kompanije da ostvari određene strateške ciljeve.

U ovu definiciju je ugrađeno nekoliko ključnih, fundamentalnih polazišta:

- Rizik počinje strategijom. Kompanija posluje da bi ostvrila konkretnu strategiju, a rizici predstavljaju prepreke uspešnom ostvarenju te strategije. Zato se kompanije sa različitim strategijama suočavaju sa različitim grupama rizika.
- Rizik ne predstavlja procenu sa jednim zaključkom (npr. najverovatniji ishod). Pre se može reći da predstavlja niz mogućih ishoda. Pošto su mogući mnogi različiti ishodi, koncept obima je ono što stvara neizvesnost kod shvatanja i procene rizika.
- Rizik obuhvata i dobre prilike i opasnosti. Većina ljudi se fokusira samo na negativnu stranu rizika, opasnost ili negativan ishod koji treba ublažiti ili eliminisati. Iako mnogi rizici u stvari predstavljaju pretnju, propust da se iskoristi prilika ili konkurentska prednost takođe može da bude značajan rizik.

Korišćenjem ove široke definicije poslovnog rizika u pokušaju sprovođenja zadatih strategija na pamet nam pada znatan broj rizika sa kojima se kompanija suočava. Toliki broj rizika može da predstavlja opterećenje koje rezultira većom svešću o potrebi procesa da bi se rizici razumeli i da bi se njima efektivno upravljalo u celoj organizaciji. Ovaj problem se rešava upravljanjem rizikom u preduzeću.

Ako se interna kontrola nalazi sa jedne strane novčića, rizik je na drugoj strani istog novčića. Rizik je mogućnost gubitka kao rezultat takvih faktora kao što su greške, prevara, neefikasnost, postupci koji narušavaju ugled organizacije ili nepoštovanje zakona, pravila i propisa. Rizici su sve što može da se ispreči na putu ostvarenja organizacionih ciljeva. Da bi se obezbedila obuhvaćenost rizika u celoj organizaciji, mnoge mudre firme danas implementiraju ERM.

ERM je strukturisan i koordinisan pristup upravljanju u celom preduzeću u cilju identifikovanja, kvantifikovanja, reagovanja i praćenja posledica potencijalnih događaja. Implementira ga menadžment, a interni revizori ocenjuju njegovu efektivnost i efikasnost. Ostale ključne aktivnosti za koje menadžment treba da obezbedi da budu uključene u proces ERM su smanjenje poslovnih iznenađenja i gubitaka, identifikovanje i upravljanje višestrukim rizicima u celoj organizaciji, iskorišćavanje prilika i poboljšanje alokacije kapitala.

4.2.2. Prelazak na upravljanje rizikom preduzeća

Proces upravljanja rizikom u celoj organizaciji se naziva *upravljanje rizikom preduzeća*. Ovaj proces je identifikovan na sledeći način:

Upravljanje rizikom preduzeća je strukturisan i disciplinovan pristup kako bi se upravi pomoglo da shvati i upravlja neizvesnostima koje mogu da ugroze uspeh kompanije.

Ključni elementi ugrađeni u ovu definiciju su:

- Kao i kod poslovnog rizika, upravljanje rizikom preduzeća počinje strategijom. Njegov krajnji fokus je upravljanje rizicima koji mogu da onemoguće kompaniju u ostvarenju uspeha.
- Upravljanje rizikom preduzeća obuhvata celu organizaciju ili preduzeće. Dok se drugi koncepti mogu primeniti na niže nivoe u okviru organizacije, sposobnost obuhvatanja rizika i upravljanja njima na nivou preduzeća je deo vrednosti koje upravljanje rizikom pruža.
- Rizici predstavljaju neizvesnost koja može da ugrozi uspeh kompanije. Zato je razumevanje i identifikovanje rizika važan deo upravljanja rizikom preduzeća.
- Strukturisan i disciplinovan pristup je neophodan da bi se obezbedilo da svi rizici budu identifikovani i da se efektivno upravlja svim primarnim rizicima kompanije. *Ad hoc* ili neformalan pristup mogu rezultirati propustom da se identifikuju svi poslovni rizici ili raspodelom resursa rizicima koji nisu primarni i zato su neodgovarajući za dodelu značajnih sredstava za upravljanje rizikom.

Upravljanje rizikom preduzeća nije radikalan, nov pristup, već pre predstavlja transformaciju drugih pristupa upravljanju. On pruža veće uveravanje vlasnicima interesa, članovima odbora i višoj upravi da su rizici sveobuhvatno identifikovani i shvaćeni i da će

znatna sredstva biti usmerena na one oblasti kojima su najpotrebnija. Strukturisan i disciplinovan pristup je više od upravljanja instinktom, on predstavlja proces koji pojedincima u celoj organizaciji omogućava da dosledno upravljaju rizicima.

4.2.2.1. Osnovne tehnike upravljanja rizkom preduzeća

Nijedna kompanija u svetu nikada nije proglasila i usvojila samo jedan pristup upravljanja rizkom preduzeća. Pristupi upravljanja rizkom preduzeća su se razvili u okviru kompanija iz različitih oblasti. Međutim, u značajnom istraživanju koje je sprovelo Economist Intelligence Unit 1994. godine pod naslovom *Upravljanje poslovnim rizikom: integrisani pristup*[1], identifikovana su tri osnovna elementa razvoja integrisanog pristupa upravljanju poslovnim rizicima:

1. **Razvoj jedinstvenog jezika poslovng rizika**. Važno je da svi zaposleni govore istim jezikom kada razgovaraju o rizicima i upravljaju njima kako bi se u celoj organizaciji obezbedila efektivna i brza komunikacija.
2. **Razvoj efektivne strukture organizacione kontrole**. Pošto kompanije posluju u dinamičnim, promenljivim okruženjima, važno je obezbediti da organizacija ima kontrolnu strukturu koja unapređuje ranu identifikaciju, procenu i upravljanje ključnim rizicima.
3. **Stvaranje stava o procesu. Kontrola poslovnog procesa**. Da bi se upravljanje rizikom operacionalizovalo u celoj organizaciji (odnosno, da bi postalo deo svih aktivnosti upravljanja), ono mora biti ugrađeno u sve ključne procese da bi se obezbedilo da se rizicima može efektivno upravljati.

4.2.2.2. Proces upravljanja rizkom preduzeća

Pretvaranje naloga korporativnog upravljanja u aktivnosti izvršavanja predstavlja centralni deo upravljanja rizikom preduzeća. Obaveza je više uprave da obezbedi da se na pravac korporativnog upravljanja deluje poslovnim aktivnostima kompanije.

„Levak upravljanja rizikom preduzeća", kao jedan od glavnih inputa u upravljanju rizikom preduzeća je tolerancija rizika. Nivoi tolerancije koje utvrdi odbor predstavljaju integralni deo ovog inputa. Zato upravljanje rizkom preduzeća ne može da bude u potpunosti efektivno bez saopštavanja nivoa tolerancije koje je odbor odredio.

Uloga više uprave u procesu upravljanja rizikom preduzeća se može opisati na sledeći način:

Proces upravljanja rizikom preduzeća rukovodi svim aktivnostima upravljanja rizikom u okviru jedne organizacije. Kao rezultat toga, članovi više uprave koji su uključeni u proces upravljanja rizkom preduzeća su odgovorni za delgiranje ovlašćenja za rizik i tolerancije na individualna lica (risk owners) koja su odgovorna za obavljanje konkretnih aktivnosti upravljanja rizikom.

1 Arthur Andersen, *Managing Business Risks: An Integrated Approach (Research Report)*, Economist Intelligence Unit, Jun 1995

Na osnovu ovog opisa, viši menadžment mora da uradi sledeće:

- Identifikuje koji su procesi i aktivnosti kritični za izvršavanje naloga za korporativno upravljanje koje daje odbor.
- Saglasi se da li postoje drugi razlozi menadžmenta koji bi opravdali delegiranja nižeg nivoa tolerancije od onoga koji je naložio odbor. Na primer, odbor može da utvrdi toleranciju korporativnog upravljanja od 5% od zarade, ali želja menadžmenta može da bude da se predmetnim rizicima upravlja sa nivoom tolerancije zarade od 3%.
- Prenese obaveze, ovlašćenje i odgovornost na odgovarajuća lica koja će biti odgovorna za obezbeđenje da relevantni procesi i aktivnosti upravljaju predmetnim rizicima u okviru određenih nivoa tolerancije.
- Utvrdi zahteve u pogledu informacija i komunikacije za lica koje upravljaju rizikom koji bi bili podrška analizi višeg menadžmenta kako efektivno aktivnosti upravljanja funkcionišu i koji bi olakšali redovno izveštavanje odbora.

Proces upravljanja rizikom preduzeća ima važnu ulogu u korporativnom upravljanju. Predstavljajući središno mesto svih aktivnosti upravljanja, taj proces pomaže da se obezbedi da se nalozi za korporativno upravljanje koje daje odbor prenesu u konkretne planove upravljanja rizikom, a takođe obezbeđuje i protok informacija o efektivnosti ovih aktivnosti upravljanja rizikom do odbora.

Najbolja praksa pokazuje da su neke kompanije osnovale formalan komitet za upravljanje rizikom koji obavlja gore naznačene aktivnosti. Postojanje takvog komiteta proširuje strukturu procesa upravljanja rizikom preduzeća, obezbeđuje sveobuhvatnost odluka o upravljanju rizikom, olakšava postizanje konsenzusa o ključnim odlukama u vezi sa rizikom i služi kao centralna tačka za komunikacije od pojedinaca koji upravljaju rizikom do odbora. Komiteti za upravljanje rizikom obično uključuju pojedince iz višeg menadžmenta koji podnose izveštaje ili generalnom direktoru ili direktno odboru.

4.2.2.3. Aktivnosti upravljanja rizikom

Moguće je da postoje različiti rizici kojima se mora upravljati da bi se obezbedilo da se poslovanje odvija u okviru nivoa tolerancije koje je postavio odbor. Aktivnosti upravljanja tim različitim rizicima obavljaju pojedinci zaduženi za upravljanje rizikom koji se nalaze svuda u organizaciji.

Njihove obaveze su sledeće:

Lica koja upravljaju rizikom su odgovorna za razvoj, implementaciju, funkcionisanje i monitoring sposobnosti i aktivnosti kompanije u upravljanju rizikom.

Kada se ovlašćenje za upravljanje rizikom prenese sa procesa upravljanja rizikom preduzeća, svako lice zaduženo za upravljanje rizikom je ovlašćeno da donosi dnevne odluke u vezi sa rizikom koje su u skladu sa ukupnim ciljevima kompanije koji se odnose na korporativno upravljanje. Time se ovlašćuju da obezbede:

- da aktivnosti upravljanja budu efektivno projektovane za upravljanje predmetnim rizicima u okviru tolerancija koje su odredili odbor i viši menadžment;
- da kompanija poseduje sposobnost da obavi aktivnosti upravljanja rizikom onako kako je projektovano;

- da se aktivnosti upravljanja odvijaju prema planu;
- da se aktivnosti upravljanja prate kako bi se na dnevnoj osnovi identifikovale anomalije ili odstupanja od očekivanih ishoda;
- da se informacije u vezi sa efektivnošću aktivnosti upravljanja rizikom blagovremeno saopštavaju višoj upravi uključenoj u proces upravljanja rizikom preduzeća.

Kao što je i dvosmerna komunikacija između procesa korporativnog upravljanja i upravljanja rizikom preduzeća od suštinske važnosti, isti je slučaj i sa komunikacijom između procesa upravljanja rizikom preduzeća i individualnih aktivnosti upravljanja rizikom. Viši menadžment mora efektivno da saopštava utvrđene nivoe tolerancije i očekivanja u pogledu izveštavanja pojedincima zaduženim za upravljanje rizikom, a oni moraju da izveštavaju višu upravu o tome koliko efektivno aktivnosti upravljanja upravljaju relevantnim rizicima u okviru navedenih nivoa tolerancije. Ponavljamo da su ove komunikacije dvosmerne i predstavljaju se kao strelice koje idu u oba pravca između procesa upravljanja rizikom preduzeća i individualnih aktivnosti upravljanja rizikom.

Urađene studije ukazuju na trend da većina kompanija primenjuje neku formu upravljanja rizikom preduzeća i postiže značajne rezultate. Kako pristupi koje ove kompanije primenjuju postaju sve operacionalizovaniji i sve više ukorenjeni, evolutivni rezultat će biti upravljanja rizikom preduzeća u mentalnom sklopu ljudi sa manjom potrebom za formalnim procesom. Ovakav mentalni sklop će pomoći kompanijama da shvate koristi upravljanja rizikom u preduzeću – holističku svest o riziku, odgovarajuća i dosledna sredstva u ostvarenju strategije upravljanja rizikom i nove prilike objedinjavanja upravljanja rizikom za različite rizike i u različitim područjima u kompaniji.

4.3. COSO OKVIR ERM

4.3.1. Svrha donošenja COSO okvira

Poslednjih godina povećana je zabrinutost zbog upravljanja rizikom, a time i fokus na njega i bilo je jasno da postoji poteba da robusnim okvirom koji bi efektivno identifikovao, procenio i upravljao rizikom. COSO je 2001. godine inicirao projekat i angažovao PricewaterCoopers da napravi okvir koji bi uprave mogle da koriste u oceni i poboljšanju upravljanja rizikom u svojoj organizaciji. COSO okvir je, nakon konsultativne verzije 2003. godine, donešen 2004. godine.

Period razvoja ovog okvira obeležila je serija poslovnih skandala renomiranih kompanija i propasti predzeća u kojima su investitori, osoblje kompanija i drugi nosioci interesa pretrpeli ogromne gubitke. Kao posledica toga, javili su se zahtevi za boljim korporativnim upravljanjem i upravljanjem rizikom sa novim zakonima, propisima i standardima berzanskog kotiranja. Potreba za okvirom za upravljanje rizikom preduzeća, koji bi ponudio ključne principe i koncepte, zajednički jezik i jasan pravac i usmeravanje, postajala je sve hitnija. COSO smatra da *Upravljanje rizikom preduzeća – integrisani okvir* zadovoljava ovu potrebu i očekuje da će ga kompanije i druge organizacije široko prihvatiti, kao i svi nosioci interesa i zainteresovane strane.

Upravljanje rizikom preduzeća – integrisani okvir se proširuje na internu kontrolu, držeći u većem i sveobuhvatnijem fokusu širi predmet upravljanja rizikom preduzeća. Pošto

njegova namera nije bila, niti on to čini, da zameni okvir interne kontrole, već da u sebe ugradi okvir interne kontrole, kompanije mogu da posmatraju ovakav okvir upravljanja rizikom i kao način zadovoljenja svojih potreba u pogledu interne kontrole i da napreduju ka potpunijem procesu upravljanja rizikom.

Među najvećim izazovima za uprave je utvrđivanje koliki rizik je subjekat spreman da prihvati i koliki rizik prihvata u naporima stvaranja vrednosti. Ovaj izveštaj će im pomoći da savladaju taj izazov.

Osnovna premisa upravljanja rizikom preduzeća je da svaki subjekat postoji da bi stvarao vrednost za svoje nosioce interesa. Svi subjekti se suočavaju sa neizvesnošću, a za upravu je izazov da utvrdi koliko neizvesnosti da prihvati u naporima da poveća vrednost za nosioce interesa. Neizvesnost predstavlja i rizik i priliku, sa potencijalom umanjenja ili uvećanja vrednosti. Upravljanje rizikom preduzeća omogućava upravi da se efektivno bavi neizvesnošću i povezanim rizikom i prilikama, povećavajući svoj kapacitet stvaranja vrednosti.

Vrednost je maksimizirana kada uprava utvrdi strategiju i ciljeve za postizanje optimalne ravnoteže između ciljeva u pogledu rasta i prihoda i relevantnih rizika, i kada efikasno i efektivno angažuje sredstva u ostvarenju ciljeva subjekta. Upravljanje rizikom preduzeća obuhvata:

- *Usklađivanje apetita za rizik i strategije* – uprava razmatra apetit za rizik subjekta prilikom ocene strateških alternativa, postavljanja relevantnih ciljeva i razvijanja mehanizama za upravljanje relevantnim rizicima.
- *Bolje odlučivanje u vezi sa reakcijom na rizik* – upravljanje rizikom preduzeća pruža mogućnost identifikovanja i odabira alternativnih odgovora na rizik – izbegavanje, smanjenje, deljenje i prihvatanje rizika.
- *Smanjenje poslovnih iznenađenja i gubitaka* – Povećava se sposobnost subjekata da identifikuju potencijalne događaje i utvrde odgovore, čime se smanjuju iznenađenja i sa njima povezani troškovi ili gubici.
- *Identifikovanje i upravljanje višestrukim rizicima u celom preduzeću* – svako preduzeće se suočava sa mnogobrojnim rizicima koji utiču na različite delove organizacije, a upravljanje rizikom preduzeća olakšava efektivno reagovanje na međusobno povezane uticaje i integrisane odgovore na mnogostruke rizike.
- *Iskorišćavanje prilika* – proučavanjem svih potencijalnih događaja uprava je u poziciji da identifikuje i proaktivno realizuje prilike.
- *Bolje raspoređivanje kapitala* – Dobijanje informacija o velikim rizicima omogućava upravi da efektivno oceni ukupne potrebe za kapitalom i da poveća raspodelu kapitala.

Ove mogućnosti koje su svojstvene upravljanju rizikom preduzeća pomažu upravi da ostvari ciljeve subjekta u pogledu učinka i profitabilnosti. Upravljanje rizikom preduzeća pomaže da se obezbedi efektivno izveštavanje i usaglašenost za zakonima i propisima, kao i da se izbegne nanošenje štete ugledu subjekta i sa time povezane posledice. Sve u svemu, upravljanje rizikom preduzeća pomaže subjektu da stigne tamo gde želi i da na tom putu izbegne zamke i iznenađenja.

4.3.2. COSO definicija upravljanja rizikom preduzeća

Upravljanje rizikom preduzeća bavi se rizicima i prilikama koje utiču na stvaranje ili očuvanje vrednosti. Događaji mogu imati negativan uticaj, pozitivan uticaj ili oba. Događaji sa negativnim uticajim predstavljaju rizike koji mogu da spreče stvaranje vrednosti ili da umanje postojeću vrednost. Događaji sa pozitivnim uticajem mogu da eliminišu negativne uticaje i oni predstavljaju prilike. Prilike su mogućnost da će se događaj javiti i da će pozitivno uticati na ostvarenje ciljeva i ići u prilog stvaranju ili očuvanju vrednosti. Uprava kanališe prilike u svoju strategiju ili procese postavljanja ciljeva, formulišući planove za iskorišćavanje tih prilika.

Upravljanje rizikom preduzeća je proces koji sprovode upravni odbor subjekta, uprava i ostalo osoblje, a koji se primenjuje kod određivanja strategije u celom preduzeću, projektovan tako da identifikuje potencijalne događaje koji mogu da utiču na subjekat i da upravlja rizicima da bi bili u okviru subjekta kako bi se moglo dati razumno uveravanje u vezi sa ostvarenjem ciljeva subjekta.

Upravljanje rizikom preduzeća je proces koji sprovode upravni odbor subjekta, uprava i ostalo osoblje, a koji se primenjuje kod određivanja strategije u celom preduzeću, projektovan tako da identifikuje potencijalne događaje koji mogu da utiču na subjekat i da upravlja rizicima da bi bili u okviru apetita za rizik (risk appetite - sklonosti riziku) subjekta kako bi se moglo dati razumno uveravanje u vezi sa ostvarenjem ciljeva subjekta.[2]

Ova definicija odražava određene osnovne koncepte. Upravljanje rizikom je:

- Proces koji se odvija i teče kroz ceo subjekat;
- Na njega utiču ljudi na svim nivoima organizacije;
- Pirmenjuje se kod određivanja strategije;
- Primenjuje se u celom preduzeću, na svakom nivou i u svakoj jedinici i uključuje posmatranje rizika sa nivoa portfelja subjekta;
- Projektovan je da identifikuje potencijalne događaje koji će, ako nastanu, uticati na subjekat i da upravlja rizikom u okviru apetita za rizik;
- Može da pruži razumno uveravanje upravi i upravnom odboru subjekta;
- Usmereno ka ostvarenju ciljeva u jednoj ili više različitih kategorija koje se preklapaju.

Ova definicija je namerno široka. Ona obuhvata ključne koncepte koji se odnose na to kako kompanije i druge organizacije upravljaju rizikom, predstavlja osnovu za primenu u celoj organizaciji, oblasti ili sektoru. Fokusira se direktno na ostvarenje ciljeva koje je određeni subjekat utvrdio i predstavlja osnovu za definisanje efektivnosti upravljanja rizikom preduzeća.

4.3.3. Ostvarenje ciljeva

U okviru konteksta utvrđene misije ili vizije subjekta, uprava utvrđuje strateške ciljeve, odabire strategiju i postavlja usklađene ciljeve kaskadno kroz preduzeće. Ovaj okvir upravljanja rizikom preduzeća je podešen za ostvarivanje ciljeva subjekta koji su podeljeni na četiri kategorije:

2 Committee of Sponsoring Organizations, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework,* Executive Summary Framework, Committee of Sponsoring Organizations (COSO), 2004., p. 4.

- *Strateški*. Koji se odnosi na ciljeve visokog nivoa, u skladu sa i kao podrška glavnog zadatka (misije) organizacije
- *Poslovanje*. Koji se odnosi na efektivno i efikasno korišćenje resursa organizacije
- *Izveštavanje*. Koji se odnosi na pouzdanost izveštavanja organizacije
- *Usaglašenost.* Koji se ondosi na usaglašenost organizacije sa primenjivim zakonima i propisima.

Ova kategorizacija ciljeva subjekta stavlja fokus na odvojene aspekte upravljanja rizikom preduzeća. Ove različite kategorije koje se ipak preklapaju – određeni cilj može se klasifikovati u više od jedne kategorije – bave se različitim potrebama subjekta i mogu biti direktna odgovornost različitih izvršnih direktora. Ova kategorizacija takođe ukazuje na razlike između onog što se može očekivati od svake kategorije ciljeva. Još jedna kategorija, čuvanje resursa, koju koriste neki subjekti, je takođe opisana.

Pošto su ciljevi koji se odnose na pouzdanost izveštavanja i usaglašenost sa zakonima i propisima u okviru kontrole subjekta, od upravljanja rizikom preduzeća se može očekivati da da razumno uveravanje u vezi sa ostvarenjem ovih ciljeva. Ostvarenje strateških i poslovnih ciljeva, međutim, zavisi od spoljnih događaja i ono nije uvek u okviru kontrole subjekta; prema tome, kada je reč o ovim ciljevima, upravljanje rizikom preduzeća može da pruži razumno uveravanje da je upravi i odboru sa njegovom nadzornom ulogom, blagovremeno skrenuta pažnja o meri u kojoj se subjekat kreće ka ostvarenju tih ciljeva.

4.3.4. Komponente upravljanja rizikom preduzeća

Upravljanje rizikom preduzeća se sastoji od osam međusobno povezanih komponenata. One se izvode iz načina na koji uprava vodi preduzeće i integrisane su u proces upravljanja. Te komponente su sledeće:

- *Interno okruženje* – interno okruženje obuhvata ton organizacije i postavlja osnovu za to kako ljudi u organizaciji gledaju na rizik i kako se njime bave, uključujući i filozofiju upravljanja rizikom i apetit za rizik, integritet i etičke vrednosti i okruženje u kojem posluju.
- *Određivanje ciljeva* – ciljevi moraju postojati pre nego što je uprava u mogućnosti da identifikuje potencijalne događaje koji utiču na njihovo ostvarenje. Upravljanje rizikom preduzeća obezbeđuje upravi funkcionisanje procesa za postavljanje ciljeva, kao i da ti odabrani ciljevi podržavaju misiju subjekta, usklađeni su sa njome i sa apetitom za rizik.
- *Identifikacija događaja* – unutrašnji i spoljni događaji koji utiču na ostvarenje ciljeva subjekta moraju se identifikovati i mora se praviti razlika između rizika i prilika. Prilike se kanališu u proces utvrđivanja strategije i ciljeva od strane subjekta.
- *Procena rizika* – Rizici se analiziraju, razmatra se njihova verovatnoća i uticaj kao osnova za utvrđivanje kako njima treba upravljati. Rizici se procenjuju na inherentnoj i rezidualnoj osnovi.
- *Reakcija na rizik* – uprava odabire odgovore na rizik – izbegavanje, prihvatanje, smanjenje ili deljenje rizika – razvijajući niz aktivnosti kako bi se rizici uskladili sa tolerancijom rizika i apetitom za rizik.

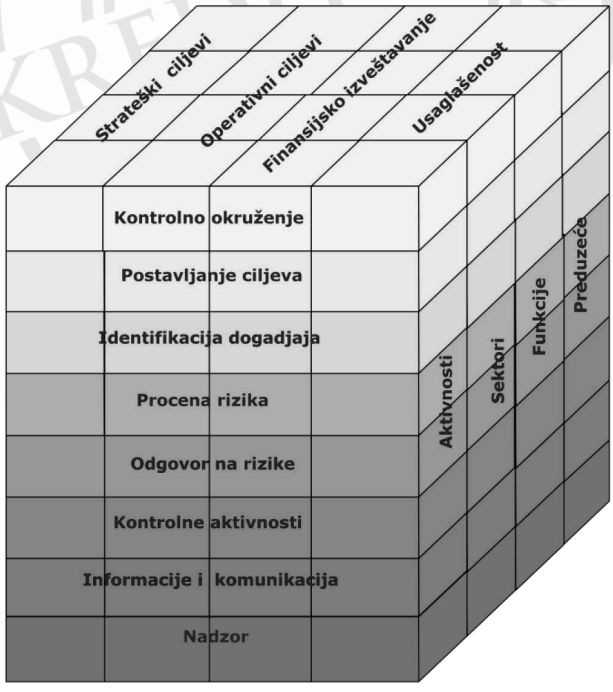
- *Kontrolne aktivnosti* – utvrđuju se i implementiraju politike i procedure kako bi se pomoglo u uveravanju da se reakcije na rizik efektivno sprovode.
- *Informacije i komunikacija* – Relevantne informacije se identifikuju, prikupljaju i saopštavaju u formi i vremenskom okviru koji ljudima omogućavaju da ispune svoje obaveze. U širem smislu, do efektivne komunikacije takođe dolazi u svim pravcima u okviru subjekta.
- *Monitoring* – Čitav proces upravljanja rizikom preduzeća se prati i obavljaju se neophodne modifikacije. Monitoring se sprovodi kroz stalne aktivnosti upravljanja, odvojeno ocenjivanje ili kroz primenu oba metoda.

Upravljanje rizikom preduzeća nije striktno serijski proces u kojem jedna komponenta utiče samo na narednu. Ono je višesmerni proces koji se ponavlja i u kojem gotovo svaka komponenta može da utiče i utiče na drugu.

4.3.5. Veza ciljeva i komponenata

Postoji direktna povezanost ciljeva, koji su ono što subjekat nastoji da ostvari, i komponenata upravljanja rizikom preduzeća, koje predstavlaju ono što je potrebno da bi se ti ciljevi ostvarili. Ovaj odnos je predstavljen na trodimenzionalnoj matrici u formi kocke.

Slika 4.1. COSO integrisani okvir za upravljanje rizikom preduzeća
(COSO Enterprise Risk Management (ERM) Framework)



Izvor: Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO, 2004)

Četiri pomenute kategorije ciljeva – strateški, operativni, izveštavanje i usaglašenost – su predstavljeni vertikalnim kolonama, osam komponenata horizontalnim redovima, a jedinice subjekta trećom dimenzijom. Ova ilustracija prikazuje sposobnost fokusiranja na celinu upravljanja rizikom preduzeća u subjektu, ili po kategorijama ciljeva, komponentama, jedinicama subjekta ili njihovim podkategorijama.

4.3.6. Sklonost ka riziku i tolerisanje rizika

Sklonost ka riziku (Apteti za rizik – *Risk Appetite*) je nivo (obim) rizika, na ukupnom (opštem) nivou, koji je kompanija ili drugi entitet voljan da prihvati u cilju stvaranja misije (ili vizije). Sklonost odražava filozofija upravljanja rizikom u entitetu utiče na kulturu i stil poslovanja entiteta. Sklonost ka riziku je direktno povezana sa strategijom entiteta.

Toletisanje rizika se odnosi na ciljeve entiteta (*Risk tolerance* – tolerancija rizika). Tolerantni rizik je prihvatljivi nivo odstupanja u odnosu na ostvarenje nekog konkretnog cilja i često se najbolje odmerava u istim jedinicama u kojim je predstavljen i povezani cilj.

Utvrđujući nivo tolerantnog rizika, rukovodstvo razmatra važnost povezanog cilja i usklađuje nivo tolerancije sa sklonošću riziku. Rad u granicama nivoa tolerantnog rizika pomaže da se obezbedi da entitet ostane u granicma svoje sklonosti riziku i da istovremno ostvari svoje ciljeve.

COSO dokument je napravio razliku između ova dva koncepta – sklonosti ka riziku i tolerancije rizika. Sklonost ka riziku se odnosi na entitet u celini, dok se tolerisanje rizika odnosi na konkretne ciljeve.

4.3.7. Inherentni i rezidulani rizici

Rizik je mogućnost da će se događaj odigrati i negativno se odraziti na ostvarenje ciljeva.

Inherentni rizik (*Risk inherent*) je rizik za entitet u odsustvu svih postupaka koje rukovodstvo može preduzeti da bi promenilo verovantoću ili uticaj rizika. Rukovodstvo procenjuje inherentne rizike. Kada se osmisle rešenja za rizike, rukovodstvo razmatra rezidualne rizike.

Rezidualni rizik (*Risk residual*) je rizik koji i dalje postoji nakon što je rukovodstvo preduzelo mere za promenu verovatnoće ili uticaja rizika. Na primer, na nivou preduzeća, procesa ili ativnosti postoji inherentni rizik (*Inherent Risk – Gross Risk*), na njega mogu da deluju kontrole na nivou entiteta, zatim kontrole na nivou procesa i na kraju kontrole na nivou aktivnosti (npr. transakcije). Nakon delovanja ovih kontrola, rizik će biti smanjen, ali ne možda i potpuno uklonjen. Taj preostali rizik zove se rezidulani rizik (*Residual Risk – Net risk*). Rezidualni rizik treba da bude </= Apetitu za rizik (Residual risk should be </= Risk Appetite). Drugim rečima, ukupan rezidualni ili neto rizik ne sme biti veći od apetita orgaizacije za rizike.

Kontrole na nivou subjekta su kontrole koje funkcionišu u celom subjektu i, kao takve, nisu vezane za individualne procese niti su povezane sa njima.

4.3.8. Procenjivanje verovatnoće i uticaja

Verovatnoća je mogućnost da će se događaj desiti. Potencijalni događaji se ocenjuju iz dve perspektive: verovatnoće i uticaja. Kada rukovodstvo procenjuje uticaj ono često koristi istu mernu jedinicu koja se koristi i za cilj.

Vremenski horizont koji se koristi za procenu rizika treba da bude u skladu sa vremenskim horizontom povezane strategije i ciljeva.

Za procenjivanje rukovostsvo koristi kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih tehnika.

4.3.9. Efektivnost upravljanja rizikom

Utvrđivanje da li je upravljanje rizikom preduzeća „efektivno" je mišljenje koje rezultira iz ocene da li je osam komponenata prisutno i da li efektivno funkcionišu. Tako same komponente odražavaju kriterijumi za ocenjivnaje efektivnosti upravljanja rizikom. Da bi komponente bile prisutne i pravilno funkcionisale, ne mogu postojati materijalne slabosti, a rizik treba svesti u okvir apetita za rizik subjekta.

Kada se utvrdi da je upravljanje rizikom preduzeća efektivno u svakoj od četiri kategorije ciljeva, upravni odbor i uprava imaju razumno uveravanje da razumeju obim u kojem se strateški i operativni ciljevi subjekta ostvaruju, da je izveštavanje subjekta pouzdano i da se zakoni i propisi poštuju.

Ovih osam komponenata neće identično funkcionisati u svakom subjektu. Primena u malim i srednjim subjektima, na primer, može da bude manje formalna i manje strukturisana. Bez obzira na to, u malim subjektima je upravljanje rizikom efektivno sve dok je svaka od komponenata prisutna i dok pravilno funkcioniše.

4.3.10. Ograničenja u upravljanju rizicima

Iako upravljanje rizikom preduzeća donosi značajnu korist, ograničenja postoje. Uz faktore o kojima je bilo reči u prethodnom delu, ograničenja rezultiraju iz realnosti da ljudska procena može da bude pogrešna, odluke o reagovanju na rizik i utvrđivanju kontrola treba da uzmu u obzir relativne troškove i koristi, do nefunkcionisanja može da dođe zbog ljudskog propusta, kao što su sitne greške, kontrole se mogu zaobići dosluhom dveju ili više osoba i uprava ima načine da se ne pridržava odluka o upravljanju rizikom preduzeća.

4.3.11. Obuhvatanje interne kontrole

Interna kontrola je sastavni deo upravljanja rizikom preduzeća. Okvir upravljanja rizikom preduzeća obuhvata internu kontrolu, formirajući robusniji koncept i sredstvo koje je upravi na raspolaganju. Interna kontrola je definisana i opisana u ediciji *Interna kontrola – integrisani okvir*. Pošto je taj okvir izdržao test vremena i predstavlja osnovu važećih pravila, propisa i zakona, taj dokument se i dalje koristi kao definicija i okvir interne kontrole. Dok su samo delovi teksta *Interne kontrole – integrisanog okvira* navedeni u ovom okviru, okvir u celini je ugrađen putem referenci.

4.3.12. Uloge i odgovornosti

Svako u subjektu ima neku odgovornost za upravljanje rizikom preduzeća. Generalni direktor ima krajnju odgovornost. Ostali menadžeri podržavaju filozofiju subjekta o upravljanju rizikom, promovišu usaglašenost sa apetitom za rizik i upravljaju rizicima u okviru svojih odgovornosti, u skladu sa tolerancijama rizika. Menadžer koji upravlja rizikom, finansijski direktor, interni revizor i ostali obično imaju ključnu odgovornost za podršku. Ostalo osoblje subjekta je odgovorno za sprovođenje upravljanja rizikom preduzeća u skladu sa utvrđenim direktivama i protokolima. Upravni odbor obavlja važan nadzor nad upravljanjem rizikom preduzeća, svestan je i deluje u okviru apetita za rizik subjekta. Neke spoljne strane, kao što su kupci, prodavci, poslovni partneri, spoljni revizori, regulatorna tela i finansijski analitičari često dostavljaju informacije korisne u obavljanju upravljanja rizikom preduzeća, ali oni nisu odgovorni za njegovu efektivnost, niti su deo upravljanja rizikom preduzeća. O ovome će biti više reči kasnije.

4.4. STANDARD ISO 31000 UPRAVLJANJE RIZICIMA

ISO 31000 daje holistički pogled na upravljanje rizikom koji se sastoji od principa, okvira i procesa upravljanja rizika. On je sve više globalno prihvaćen i generalno je u skladu sa COSO ERM.

Organizacije svih vrsta i veličina suočavaju se sa internim i eksternim faktorima i uticajima zbog kojih nije sigurno da li će i kada one ostvariti svoje ciljeve. Efekat koji ova nesigurnost ima na ciljeve organizacije jeste „rizik".

Sve aktivnosti organizacije uključuju rizik. Organizacije upravljaju rizikom tako što ga identifikuju, analiziraju, a zatim vrednuju da li rizik treba da se modifikuje postupanjem sa rizikom, kako bi se zadovoljili njihovi kriterijumi za rizik. Tokom ovog procesa, one se konsultuju i komuniciraju sa zainteresovanim stranama, prate i preispituju rizik i upravljanja koja modifikuju rizik kako bi se obezbedilo da se ne zahteva dalje postupanje sa rizikom. Ovaj međunarodni standard detaljno opisuje ovaj sistematičan i logičan proces.

Iako sve organizacije upravljaju rizikom do određenog nivoa, ovaj međunarodni standard uspostavlja brojne principe koji treba da se zadovolje kako bi menadžment rizikom bio efektivan. Ovaj međunarodni standard preporučuje da organizacije razvijaju, primenjuju i stalno poboljšavaju okvir čija je svrha da integriše proces upravljanja rizikom u sveukupno rukovođenje, strategiju i planiranje, menadžment, procese izveštavanja, politike, vrednosti i kulturu organizacije.

Menadžment rizikom može da se primeni na čitavu organizaciju, u mnogim njenim oblastima i na različitim nivoima, u svako doba, kao i na specifične funkcije, projekte i aktivnosti.

Odnosi između principa za menadžment rizikom[3], okvira u kojem se javlja i procesa menadžmenta rizikom, koji su opisani u ovom međunarodnom standardu, prikazani su u originalnom okviru. Kada se primenjuje i održava u skladu sa ovim međunarodnim standardom, menadžment rizikom omogućava organizaciji, npr. da:

3 U originalnom COSO okviru koriste dva termina „menadžment rizikom" i „upravljanje rizikom". Pod „menadžment rizikom" podrazumeva se konstrukcija sistema (principi, okvir i proces) za efektivno upravljanje rizikom, dok se „upravljanje rizikom" odnosi na primenu te konstrukcije sistema na pojedinačne rizike. Međutim, u ovom udžbeniku često će biti korišćen samo izraz „upravljanje rizikom" i kada se misli bilo na principe, okvir ili proces upravljanja rizikom.

- poveća verovatnoću ostvarivanja ciljeva;
- podstakne proaktivni menadžment;
- bude svesna neophodnosti identifikacije i postupanja sa rizikom unutar cele organizacije;
- poboljša identifikaciju mogućnosti i pretnji;
- izvrši usklađivanje sa relevantnim zahtevima zakona i propisa i međunarodnim normama;
- poboljša obavezno i dobrovoljno izveštavanje;
- poboljša vođenje;
- poboljša poverenje i pouzdanost zainteresovanih strana u organizaciju;
- uspostavlja pouzdane osnove za donošenje odluka i planiranje;
- poboljša upravljanje;
- efektivno rasporedi i koristi resurse za postupanje sa rizikom;
- poboljša efektivnost i efikasnost funkcionisanja;
- unapredi performanse zdravlja i bezbednosti na radu, kao i zaštite životne sredine;
- poboljša prevenciju gubitaka i menadžment incidentom;
- smanji gubitke;
- poboljša organizaciono učenje i
- poboljša organizacionu otpornost.

Ovaj međunarodni standard daje principe i generičke smernice za upravljanje rizikom. Njega može da koristi bilo koje javno, privatno ili društveno preduzeće, udruženje, grupa ili pojedinac. Dakle, ovaj međunarodni standard se ne odnosi posebno ni na jednu industriju ili sektor.

Ovaj međunarodni standard se može primeniti tokom postojanja organizacije, i na širok spektar aktivnosti, uključujući strategiju i odluke, operacije, procese, funkcije, projekte, proizvode, usluge i imovinu. Standard ISO 31000 se može primeniti na svaku vrstu rizika, ma kakva je njegova priroda, bilo da ima pozitivne ili negativne posledice.

Međunarodna organizacija za standardizaciju je 2009. godine objavila standard ISO 31000:2009 (ISO 31000), prvi globalno priznat standard koji se odnosi na upravljanje rizikom. ISO 31000 je razrađen u cilju davanja globalno prihvaćenog načina postmatranja upravljanja rizikom uzimajući u obzir principe, okvire, modele i praksu koji su se razvili u svetu. ISO 31000 uključuje tri dela – principe, okvir i procese i svaki od njih je opisan u nastavku. Ovde se diskutuje samo o **ISO 31000:2009 Upravljanje rizikom – Principi i smernice.**

4.4.1. Principi ISO 31000

Da bi menadžment rizikom bio efektivan, organizacija treba da se na svim nivoima uskladi sa sledećim principima:

a) Menadžment rizikom stvara i štiti vrednost.

Menadžment rizikom doprinosi dokazivom postizanju ciljeva i poboljšanju performansi, na primer u oblasti zdravlja i bezbednosti, sigurnosti, usklađenosti sa zakonima i propisima, prihvatanju od strane javnosti, zaštiti životne sredine, kvaliteta proizvoda, menadžmenta projektom, efikasnosti u poslovanju, upravljanja i reputacije.

b) Menadžment rizikom predstavlja integralni deo svih organizacionih procesa.

Menadžment rizikom nije samostalna aktivnost koja je odvojena od glavnih aktivnosti i procesa u organizaciji. Menadžment rizikom je deo odgovornosti rukovodstva i integralni deo svih organizacionih procesa, uključujući strateško planiranje i sve procese menadžmenta projektima i menadžmenta promenama.

c) Menadžment rizikom predstavlja sastavni deo donošenja odluka.

Menadžment rizikom pomaže osobama koje donose odluke da izvrše izbore zasnovane na informacijama, daju prioritete merama i da prave razlike između alternativnih pravaca delovanja.

d) Menadžment rizikom eksplicitno se odnosi na nesigurnost.

Menadžment rizikom eksplicitno uzima u obzir nesigurnost, prirodu te nesigurnosti i na koji način se njom može baviti.

e) Menadžment rizikom je sistematičan, strukturiran i pravovremen.

Sistematičan, pravovremen i strukturiran pristup menadžmentu rizikom doprinosi efikasnosti i konzistentnim, uporedivim i pouzdanim rezultatima.

f) Menadžment rizikom se zasniva na najboljim dostupnim informacijama.

Ulazni elementi za proces menadžmenta rizikom zasnivaju se na izvorima informacija, kao što su istorijski podaci, iskustvo, povratne informacije od zainteresovanih strana, posmatranje, predviđanja i stručno mišljenje. Međutim, osobe koje donose odluke treba da se informišu o svim ograničenjima podataka ili korišćenom modelovanju i mogućnosti razilaženja mišljenja među stručnjacima, i da to uzmu u obzir.

g) Menadžment rizikom je prilagođen.

Menadžment rizikom je usklađen sa eksternim i internim kontekstom organizacije i sa njenim profilom rizika.

h) Menadžment rizikom uzima u obzir ljudske i kulturološke faktore.

Menadžment rizikom prepoznaje sposobnosti, percepcije i namere eksternog i internog ljudstva koje može olakšati ili otežati ostvarivanje ciljeva organizacije.

i) Menadžment rizikom je transparentan i inkluzivan.

Odgovarajuće i pravovremeno uključivanje zainteresovanih strana, a posebno, osoba koje donose odluke na svim nivoima organizacije, obezbeđuje da menadžment rizikom ostaje relevantan i ažuran. Uključivanje takođe omogućava zainteresovanim stranama da budu adekvatno zastupljene i da se njihovi stavovi uzmu u obzir prilikom određivanja kriterijuma rizika.

j) Menadžment rizikom je dinamičan, iterativan i reaguje na promene.

Menadžment rizikom neprekidno opaža i reaguje na promene. Kako se eksterni i interni događaji dešavaju, menjaju se kontekst i znanje, rizik se prati i preispituje, pojavljuju se novi rizici, neki se menjaju, a drugi nestaju.

k) Menadžment rizikom olakšava stalno poboljšavanje organizacije.

Organizacije treba da razviju i primenjuju strategiju za poboljšanje zrelosti svog menadžmenta rizikom zajedno sa svim drugim aspektima njihove organizacije.

Dakle, iz prethodnog se vidi da ISO 31000 daje 11 principa koje smatra neophodnim za efektivno upravljanje rizikom. U ovim principima se navodi:

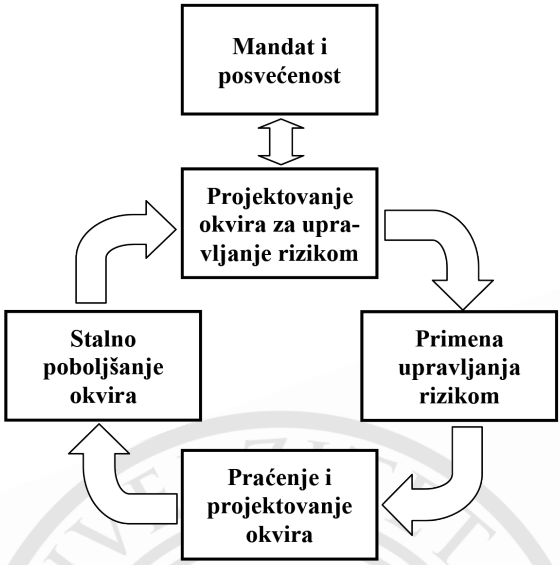
- da se upravljanjem rizikom stvara i štiti vrednost;
- da je ono sastavni deo svih organizacionih procesa;
- da je deo procesa odlučivanja;
- da se eksplicitno bavi neizvesnošću;
- da je sistematično, strukturisano i blagovremeno;
- da se zasniva na najboljim raspoloživim informacijama;
- da je prilagođeno potrebama;
- da uzima u obzir ljudske i kulturne faktore;
- da je transparentno i inkluzivno;
- da je dinamično, ponavlja se i odgovara na promene;
- da olakšava stalno poboljšanje organizacije.

Nepridržavanjem ovih principa povećava se izazov u implementaciji efektivnog i održivog upravljanja rizikom, što, opet, otežava ostvarenje ciljeva.

4.4.2. Okvir ISO 31000

Uspešnost upravljanja rizikom zavisiće od efektivnosti okvira menadžmenta koji daje osnovu i obezbeđuje aranžmane koji će ga ugraditi unutar organizacije na svim nivoima. Okvir pomaže u efektivnom upravljanju rizicima kroz primenu procesa upravljanja rizikom na različitim nivoima i u specifičnim kontekstima organizacije. Okvir obezbeđuje da se informacije o riziku koje nastaju u procesu menadžmenta rizikom adekvatno prenose i da se koriste kao osnova za donošenje odluka i za krajnju odgovornost na svim relevantnim organizacionim nivoima. Neophodne komponente okvira za upravljanje rizikom i način na koji su one u međusobnom odnosu u iterativnom smislu, prikazano je na slici 4.2.

Slika 4.2. Povezanost komponenata iz okvira za upravljanje rizikom



ISO smatra da uspeh u upravljanju rizikom zavisi od okvira koji daje osnovu za upravljanje rizikom u celoj organizaciji. Ovaj okvir čine sledeće komponente:[4]

- **Mandat i posvećenost** povereni od strane borda direktora i najvišeg nivoa uprave da se obezbedi uskalđenost sa organizacionim ciljevima i angažovanje dovoljno resursa kako bi se obezbedio uspeh.
- **Projektovanje okvira** za upravljanje rizikom, što obezbeđuje postavljanje osnove za procese efektivnog upravljanja rizikom. Ovo uključuje:
  - razumevanje organizacije i njenog konteksta;
  - utvrđivanje politike upravljanja rizikom;
  - delegiranje odgovornosti i ovlašćenja;
  - integrisanje upravljanja rizikom u organizacione procese;
  - alokaciju potrebnih resursa;
  - uvođenje mehanizama interne i spojne komunikacije i izveštavanja.
- **Implementacija okvira i procesa upravljanja rizikom** kako bi se pomoglo organizaciji da ostvari svoje ciljeve.
- **Neprekidno poboljšavanje okvira** da bi se obezbedila održivost.

Ovaj okvir nije namenjen za to da propiše sistem upravljanja, već da pomogne organizaciji da integriše upravljanje rizikom u svoj celokupni sistem upravljanja. Organizacije treba da prilagode komponente okvira njihovim specifičnim potrebama. Konkrente komponente okvira upravljanja rizikom mogu se prilagoditi potrebama organizacije, a neuvođenje neke forme strukture će verovatno imati za posledicu manje efikasno i efektivno upravljanje rizikom.

4 Sve komponente i delovi su šire opisani u ISO 31000:2009 *Risk mnagement – Principles and guidelines*

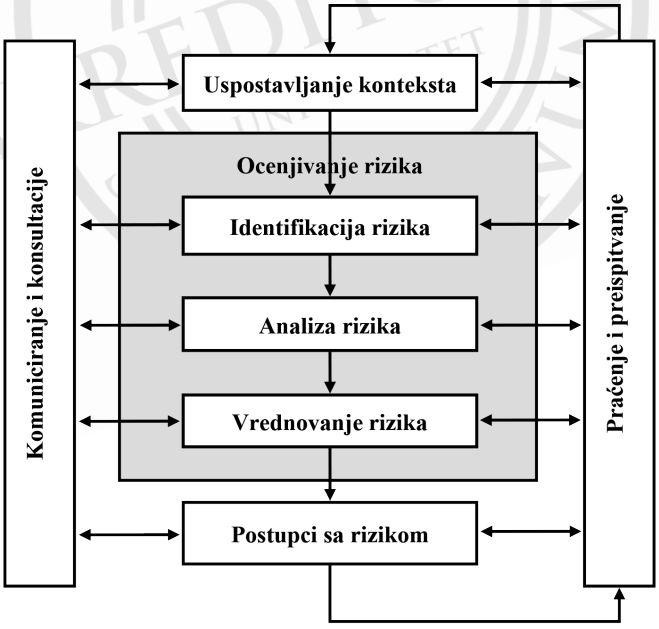
Ako je organizacija već usvojila formalni proces upravljanja rizikom za celu organizaciju ili neki njen deo, ili samo za pojedine vrste rizika ili situacije, onda to treba kritički preispitati i oceniti u odnosu na ovaj međunarodni standard, kako bi se utvrdila njihova adekvatnost i efektivnost.

4.4.3. Proces ISO 31000

Proces menadžmenta rizikom treba da bude integralni deo upravljanja; ugrađen u kulturu i praksu, i prilagođen poslovnim procesima organizacije. Proces upravljanja rizikom obuhvata aktivnosti prikazane je na slici 4.3:

1. Komuniciranje i konsultacije
2. Uspostavljanje konteksta
3. Ocenjivanje rizika
   a) Identifikacija rizika
   b) Analiza rizika
   c) Vrednovanje rizika
4. Postupanje sa rizikom
5. Praćenje i preispitivanje

Slika 4.3. Proces upravljanja rizikom



Poslednje što treba navesti je da proces mora da postoji svuda u organizaciji ako se želi da upravljanje rizikom funkcioniše dosledno. ISO proces upravljanja rizikom čine sledeće aktivnosti:

- **Komunikacije i konsultacije** sa eksternim i internim zainteresovanim stranama treba da se odvijaju tokom svih faza procesa upravljanja rizikom. Zbog toga, planovi za komuniciranje i konsultacije treba da se izrade u ranoj fazi. Oni treba da se bave pitanjima koja se odnose na sam rizik, njegove uzroke, posledice (ako su poznate), kao i mere koje se preduzimaju za postupanje sa rizikom. Treba da se odvija efektivno eksterno i interno komuniciranje i konsultacije da bi se obezbedilo da oni koji su odgovorni za primenu procesa upravljanja rizikom i zainteresovane strane razumeju osnove na kojima se donose odluke i razloge zašto se određene mere zahtevaju. Uspostavljanje procesa komunikacije i konsultacija je potrebna kako bi se obezbedio tok informacija naviše, naniže i kroz organizaciju, čime se omogućuje proces upravljanja rizikom.
- **Uspostavljanje konteksta** koji se fokusira na razumevanju i usaglađenosti i spoljnih i internih faktora koji utiču na upravljanje rizikom. Ova aktivnost takođe obuhvata definisanje kritierijuma rizika koji se definišu kao „bitni uslovi na osnovu kojih se ocenjuje značaj rizika." Ti uslovi mogu da uključe apetit za rizik organizacije, nivoe tolerancije rizika i kriterijume na osnovu kojih se rizik može proceniti, kao što su uticaj i verovatnoća.
- **Procena rizika**, što uključuje identifikovanje rizika, analizu rizika razmatranjem uzroka, izvora i vrsta ishoda i ocenu rizika kao pomoć u određivanju prioriteta, odnosno kojima se prvo treba baviti. a) Organizacija treba da identifikuje izvore rizika, područja uticaja, događaje i njihove uzroke i moguće posledice. Cilj ovog koraka je da se generiše sveobuhvatan spisak rizika na osnovu onih događaja koji mogu da prouzrokuju, unaprede, spreče, degradiraju, ubrzaju ili odlože ostvarivanje ciljeva. Sveobuhvatna identifikacija je kritična, jer rizik koji nije identifikovan u ovoj fazi neće biti uključen u dalju analizu. b) Analiza rizika uključuje razmatranje uzroka i izvora rizika, njihovih pozitivnih i negativnih posledica, kao i verovatnoću da te posledice mogu da se pojave. Faktori koji utiču na posledice i verovatnoću treba da se identifikuju. Rizik se analizira utvrđivanjem posledica i njihove verovatnoće i drugih atributa rizika. Događaj može imati višestruke posledice i može uticati na više ciljeva. Takođe treba uzeti u obzir postojeće upravljanje i njegovu efektivnost i efikasnost. c) Svrha vrednovanja rizika je da na osnovu ishoda analize rizika pomogne u donošenju odluka o tome sa kojim rizicima je potrebno da se postupa i koji su prioriteti za postupanje. Vrednovanje rizika uključuje upoređivanje nivoa rizika otkrivenog tokom procesa analize rizika, sa kriterijumima rizika utvrđenim kada je razmatran kontekst. Vrednovanje rizika obuhvata i razmatranje tolerancije rizika i zahteva u u skladu sa zahtevima zakona i drugih propisa. Na osnovu ovog poređenja može da se razmotri postupanje sa rizikom.
- **Tretiranje rizika**, što uključuje donošenje odluka sličnih onima opisanim u diskusiji o COSO odgovoru na rizik ranije u ovom poglavlju.
- **Praćenje rizika** se spovodi da bi se identifikovao početak rizičnog događaja i ocenilo da li tretman rizika ima željeni efekat. Praćenje i preispitivanje treba da budu planirani deo procesa menadžmenta rizikom i da obuhvate redovnu proveru ili nadzor. To može biti periodično ili *ad hoc*. Odgovornosti za praćenje i preispitivanje treba da budu jasno definisane. Procesi organizacije za praćenje i preispitivanje se sprovede u svrhe obezbeđenja da je upravljanje efektivno i efikasno, i dobijanja dodatnih in-

formacija radi poboljšanja upravljanja rizicima. Rezultati praćenja i preispitivanja treba da budu zapisani i da se o njima eksterno i interno izveštava.

Proces upravljanja rizikom je stalno u toku i ugrađen je u sve aktivnosti odlučivanja. Efektivan proces pomaže da se obezbedit stalna uspešnost u upravljanju rizikom.

Ostali okviri

Dok je COSO ERM široko priznat u Sjedinjenim Državama, a ISO 31000 je sve priznatiji u svetu, neke države su razvile sopstvene okvire upravljanja rizikom. Upravljanje organizacijom, uslovi poslovanja i regulatorne inicijative su rezultirale nizom pravila i propisa kako bi se zadovoljile potrebe lokalnih tržišta kapitala i kompanija. Iako je većina ovih okvira u osnovi slična COSO ERM i ISO 31000, svaka ima jedinstvene karakteristike i čitaoci se ohrabruju da ih prouče. Pokazaće se da određeni okviri nekima više odgovaraju, a nekima manje.

4.5. ULOGE I ODGOVORNOSTI ZA URPAVLJANJE RIZIKOM

Svako u kompaniji ima određenu odgovornost za upravljanje rizikom poslovanja. Direktor ima krajnju odgovornost i treba da preuzme „vlasništvo" nad procesom. Ostali rukovodioci podržavaju filozofiju upravljanja rizikom, promovišu usklađenosti sa utvrđenom sklonošću ka riziku i upravljaju rizicima u svojim oblastima odgovornosti u skladu sa nivoima tolerisanja rizika. Odbor direktora vrši nadzor nad upravljanjem rizikom poslovanja. Eksterne strane često pružaju informacije korisne za upravljanje rizikom poslovnja, ali one nisu odgovorne za efikasnost upravljanja rizikom poslovanja u kompaniji.[5]

4.5.1. Bord direktora

Poslovodstvo je odgovorno odboru direktora, koji obezbeđuje rukovođenje, smernice i nadzor. Putem izbora rukovodstva, odbor ima glavnu ulogu u definisanju očekivanja u pogledu integriteta i etičkih vrednosti i kroz nadzorne aktivnosti može da utvrdi da li su ta očekivanja ispunjena. Slično tome, imajući odgovornost u pogledu određenih značajnih odluka, odbor vrši svoju ulogu u kreiranju strategije, formulisanju ciljeva na visokom nivou i generalnoj alokaciji resursa.

Odbor vrši nadzor nad upravljanjem rizikom poslovanja:

- Imajući u vidu mere u kojoj je rukovodstvo uspostavilo upravljanje rizikom poslovanja u organizaciji
- Uz poznavanje sklonosti kompanije ka riziku i prihvatanje utvrđene sklonosti
- Pregledom portfolio pristupa prema riziku i razmatranjem tog pristupa u poređenju sa sklonošću kompanije riziku
- Uz adekvatnu informisanost o najznačajnijim rizicima i tome da li ih rukovodstvo rešava adekvatno.

5 Ibid., pp. 83-91.

Odbor je komponenta internog okruženja i mora da ima odgovarajući sastav i fokus kako bi upravljanje rizikom poslovanja bilo efektivno.

Odbor direktora može koristiti komitete za vršenje nekih svojih zaduženja. Najvažniju ulogu tu imaju komitet za reviziju i komitet za rizike. Komitet za reviziju ima direktnu ulogu u kreiranju pouzdanosti eksternog izveštavanja i prihvatanju ključnih rizika povezanih sa finansijskim izveštavanjem. Njegova uloga je posebno izražena kod njegovih odnosa sa internom revizijom. Komiteti su važan deo upravljanja rizikom poslovanja.

Efektivni članovi odbora su objektivni, sposobni i skloni istraživanju. Imaju praktično znanje o aktivnostima i okruženju kompanije i posvećuju dovoljno vremena ispunjavanju svojih dužnosti i odgovornosti u odboru. Koriste resurse potrebne za vršenje specijalnih istraživanja i imaju otvorenu i neograničenu komunikaciju sa internim revizorima, eksternim revizorima i pravnim savetnikom. Rukovodstvo može biti u poziciji da zaobiđe kontrole i da ignoriše ili potisne saopštenja od podređenih, čime se dobija nepošteno poslovodstvo koje namerno pogrešno tumači rezultate kako bi prikrilo tragove. Snažan, aktivan odbor, posebno kada se spoji sa efektivnim kanalima komunikacija, koje idu na gore i sposobnim finansijskim, pravnim funkcijama i funkcijama interne revizije, često najbolje može da utvrdi i ispravi takav problem.

Nadalje, u 2009. godini COSO je objavio dokument na četiri stranice pod naslovom "Efikasan nadzor rizika na nivou preduzeća – Uloga Borda direktora." U ovom dokumentu je naglašena uloga Borda direktora koju ima u nadgledanju ERM, i ukazuje se na četiri specifične oblasti koje su prodiskutovane u COSO Okviru ERM 2004. godine kojim se doprinosi nadzoru rizika koji obavlja Bord, uključujući:[11]

1. Upoznavanje sa folozofijom entiteta u pogledu rizika i usaglašavanje sa prihvatljivim nivoom rizika za entitet
2. Upoznavanje sa stepenom do kojeg je menadžment ustanovio upravljanje rizikom na nivou preduzeća
3. Pregledanje portfolia rizika u entitetu i razmatranje rizika u skladu sa prihvatljivim nivoom rizika za entitet
4. Obaveštenost o najznačajnijim rizicima i da li je upravljanje primenjeno na odgovarajući način

4.5.2. Rukovodstvo

Rukovodstvo je direktno odgovorno za sve aktivnosti kompanije uključujući upravljanje rizikom poslovanja. Prirodno, rukovodstvo na različitim nivoima ima različite odgovornosti u upravljanju rizikom poslovanja. One variraju, često u velikoj meri, u zavisnosti od karakteristika kompanije ili organizacije nekog drugog tipa. Međutim, u svakoj kompaniji direktor ima krajnju odgovornost za upravljanje rizikom poslovanja. Jedan od najvažnijih aspekata ove odgovornosti je obezbeđivanje prisustva pozitivnog internog okruženja. Više od svakog drugog lica ili funkcije, direktor postavlja ton organizacije koji utiče na faktore internog okruženja i druge komponente upravljanja rizikom poslovanja. Direktor takođe može da utiče na odbor direktora, preko uticaja koji ima pri identifikovanju novih članova, kao i ličnim primerom i radom na privlačenju ili odbijanju kandidata za

odbor. Kandidati za mesta u odboru sve pažljivije razmatraju integritet i etičke vrednosti višeg rukovodstva pri odlučivanju da li da prihvate kandidaturu. Potencijalni direktori se takođe fokusiraju na to da upravljanje rizikom poslovanja ima neophodan suštinski integritet i etičke vrednosti za svrhe ostvarenja efektivnosti.

U odgovornosti generalnog direktora spada i da se uveri da su sve komponente upravljanja rizikom poslovanja uspostavljene. Direktor generalno ispunjava svoju dužnost:[6]

- Ličnim vođstvom i usmeravanjem viših rukovodilaca. Zajedno sa njima, direktor oblikuje vrednosti, principe i glavne operativne politike koje čine osnovu upravljanja rizikom poslovanja u entitetu. Direktor i ključni viši rukovodioci postavljaju strateške ciljeve, strategiju i povezane ciljeve na visokom nivou. Takođe, utvrđuju šire politike i razvijaju filozofiju upravljanja rizikom kompanije, sklonost kompanije ka riziku i kulturu. Preduzimaju mere vezane za organizacionu strukturu kompanije, sadržaj i saopštavanje ključnih politika i vrste sistema planiranja i izveštavanja koje će kompanija koristiti.
- Sastajući se periodično sa višim rukovodstvom odgovornim za glavne funkcionalne oblasti - prodaju, marketing, proizvodnju, nabavku, finansije, ljudske resurse - da bi razmotrio njihove odgovornosti, uključujući način na koji upravljaju rizikom. Direktor dobija informacije o inherentnim rizicima poslovanja, načinima rešavanja rizika, potrebnim unapređenjima kontrole i statusu aktivnosti koje su u toku. Da bi ispunio svoju odgovornost, direktor mora jasno da definiše informacije koje su mu potrebne.

Uz ova saznanja, direktor je u poziciji da prati aktivnosti i rizike u odnosu na sklonost entiteta ka riziku. Kada se promene okolnosti, novonastali rizici, implementacija strategije ili predviđene akcije ukazuju na potencijalnu neusklađenost sa sklonošću ka riziku, direktor preduzima neophodne mere da ponovo uspostavi usklađenost ili sa odborom direktora razmatra koje mere treba preduzeti ili da li treba prilagoditi sklonost entiteta ka riziku.

Viši rukovodioci zaduženi za organizacione jedinice imaju odgovornost za upravljanje rizicima koji su vezani za ciljeve njihovih jedinica. Oni prenose strategiju u poslovanje, identifikuju događaje, procenjuju i rešavaju rizike. Rukovodioci usmeravaju implementaciju komponenti upravljanja rizikom u svojim oblastima odgovornosti, obezbeđujući da je primena u skladu sa nivoima tolerisanja rizika. U tom smislu, postoji odgovornost na svakom nivou organizacije tako da je svaki rukovodilac ustvari direktor za svoju oblast odgovornosti.

Viši rukovodioci obično dodeljuju odgovornost za određene procedure upravljanja rizikom poslovanja rukovodiocima određenih procesa, funkcija ili odeljenja. U skladu sa tim, ovi rukovodioci obično preuzimaju proaktivnu ulogu u osmišljavanju i izvršenju određenih procedura rešavanja rizika koje obuhvataju ciljeve jedinice, kao što su, na primer, tehnike za identifikovanje događaja i procenu rizika, kao što preuzimaju i ulogu u određivanju rešenja, kao što je, na primer, razvijanje formalnog protokola nabavke sirovina ili prihvatanje novih kupaca. Takođe, daju preporuke za povezane kontrolne aktivnosti, prate njihovu primenu i sastaju se sa višim rukovodiocima da bi ih izvestili o funkcionisanju kontrolnih aktivnosti.

6 Ibid., p. 84.

Rukovodeći položaj treba da obuhvata i ovlašćenja i odgovornosti. Svaki rukovodilac treba da bude odgovoran sledećem višem nivou za svoj deo upravljanja rizikom poslovanja, a generalni direktor ima krajnju odgovornost pred odborom. Iako različiti nivoi rukovodstva imaju različite odgovornosti i funkcije u upravljanju rizikom poslovanja, njihove akcije se objedinjuju u upravljanju rizikom poslovanja na nivou kompanije.

Kada se pravilno posmatra, ERM pomaže menadžmentu i Bordu da sagledaju delokrug rizika koji bi mogao da utiče na ciljeve organizacije, i da odgovore na svaki na racionalan i odmeren način. Takvi odgovori bi mogli da obuhvate izbegavanje, prihvatanje, smanjenje ili učestvovanje (podelu) u riziku. Kada se posmatra na nekorektan način, ERM ili ima propust da pravilno odgovori na rizik zajedno sa ciljevima organizacije, ili postaje preterani tehničko- mehanički zadatak sa minimalnom stvarnom koristi. Složene organizacije često zahtevaju složene planove ERM, dok jednostavne organizacije retko zahtevaju takve planove. Međutim, u konačnoj analizi svi ERM slede glavnu liniju zacrtanu u testiranju interne revizije:

1. Oceniti i odrediti prioritete rizika za organizacione ciljeve
2. Utvrditi kako najbolje odgovoriti na te rizike imajući u vidu odgovarajuće ciljeve organizacije
3. Utvrditi koje informacije su potrebne da se donese zaključak o efikasnosti tih odgovora
4. Planirati i obaviti odgovarajuće procedure monitoringa

Bord dodeljuje timu menadžmeta organizacije odgovornost da upravlja i ublaži rizike na nivou preduzeća. Međutim, odgovornost za nadzor tog procesa može biti konfuzna. Pravila Njujorške berze navode sledeće:

> "Mada je to posao CEO i višeg menadžmenta da ocenjuju i upravljaju rizikom kompanije odbor za reviziju mora da razmotri smernice i politike za upravljanje procesom kojim se to primenjuje. Odbor za reviziju treba da razmotri izloženost kompanije većim finansijskim rizicima, i korake koje je menadžment preduzeo da prati i kontroliše tu izloženost. Od odbora za reviziju se ne zahtva da bude jedino odgovorno telo za ocenjivanje i upravljanje rizikom, već, kako je ranije navedeno, odbor mora da razmotri smernice i politike za upravljanje procesom kojim se obavlja ocenjivanje i upravljanje. Mnoge kompanije, posebno finansijske kompanije, upravljaju i ocenjuju rizik preko mehanizama kojima ne pripada odbor za reviziju. Procesi koji postoje u kompanijama treba da budu pregledani u opštem smislu od strane odbora za reviziju, ali ne treba da budu zamenjeni odborom za reviziju."

4.5.3. Rukovodioci za rizike

Neke kompanije i organizacije uspostavljaju cetralnu funkicju interne revizije. Rukovodioca za rizika bira generalni direktor. Direkor funkcije upravljanja rizicima radi sa drugim rukovodiocima funkcija na uspostvljanju efektivnog upravljanja rizicima u njihovim oblastima odgovornosti. On ima ovlašćenje i pristup svim funkcijama, sektorima, odeljenjima, aktivnostima u svojoj organizaciji. Njegova odgovornost se ogleda u pružanju pomoći u primeni procesa upravljanja rizicima i izveštavanju o relevantim informacijama o riziku po horizontalnim i vertikalnim kanalima komunikacije u organizaciji.

Odgovornosti rukovodioca za rizik mogu biti:

- Uspostavljanje politika upravljanja rizikom poslovanja, uključujući definisanje uloga i odgovornosti i učestvovanja u postavljanju ciljeva implementacije
- Formulisanje ovlašćenja i odgovornosti za upravljanje rizikom poslovanja u poslovnim jedinicama
- Unapređenje kompetentnosti za upravljanje rizikom poslovanja u celoj organizaciji, uključujući i pomaganje rukovodiocima da usklade načine rešavanja rizika sa nivoima tolerisanja rizika organizacije kao i razvoj odgovarajućih kontrola.
- Integrisanje upravljanja rizikom poslovanja sa drugim aktivnostima poslovanja planiranja i upravljanja
- Utvrđivanje zajedničkog jezika za upravljanje rizikom koji uključuje zajedničke mere, uticaje i kategorije rizika
- Olakšavanje razvoja protokola izveštavanja rukovodilaca, i praćenje procesa izveštavanja
- Podnošenje izveštaja generalnom direktoru o napretku i problemima i preporučivanje potrebnih mera.

4.5.4. Finansijski direktori

Finansijski direktor, direktor računovodstva i kontroler imaju centralni značaj za način na koji rukovodstvo upravlja rizikom poslovanja. Oni imaju važnu ulogu u sprečavanju i detektovanju kriminalnog izveštavanja. Finansijski direktor ima glavnu odgovornost za finansijske izveštaje i utiče na projektovanje, implementaciju i praćenje sistema izveštavanja kompanije. On ima i ključnu ulogu kada se utvrde ciljevi, usvoje strategije, analiziraju rizici i donesu odluke o načinu na koji će se upravljati promenama koje utiču na entitet. Računovodstvo je glavni izvor informacija, što je osnov za praćene rezultata poslovanja.

4.5.5. Interna revizija

Interni revizori imaju ključnu ulogu u ocenjivanju efektivnosti i davanju preporuka za poboljšanje upravljanja rizikom poslovanja. Standardi koje je postavio Institut internih revizora utvrđuju da delokrug interne revizije obuhvata sisteme upravljanja rizikom. To uključuje ocenjivanje pouzdanosti izveštavanja, efektivnosti i efikasnosti poslovanja i usklađenosti sa zakonima i propisima. Ispunjavajući svoje odgovornosti, interni revizori pomažu rukovodstvu i odboru direktora ili komitetu za reviziju pregledanjem, ocenjivanjem, izveštavanjem i davanjem preporuka za poboljšanje adekvatnosti i efektivnosti upravljanja rizikom poslovanja u kompaniji.

Pravila Njujorške berze navode sledeće u vezi funkcije interne revizije:

"Registrovane (kotirane na berzi) kompanije moraju da održavaju funkciju interne revizije da bi obezbedile menadžmentu i odboru za reviziju kontinuirano ocenjivanje procesa upravljanja rizikom u kompaniji i sistema interne kontrole. Kompanija može da odluči da koristi za ovu funkciju nekog drugog spoljnog provajdera usluga koji nije njen nezavisan revizor."

Osnovna uloga interne revizije u ERM je davanje objektivnog uveravanja upravnom odboru o efektivnosti aktivnosti ERM u organizaciji kako bi se pomoglo u obezbeđivanju da se ključnim poslovnim rizicima upravlja na odgovarajući način i da sistem interne kontrole efektivno funkcioniše.

Glavni faktori koje glavni revizor treba da uzme u obzir kod utvrđivanja uloge interne revizije su da li ta aktivnost predstavalja bilo kakvu pretnju nezavisnosti i objektivnosti internih revizora i da li postoji mogućnost poboljšanja upravljanja rizikom u organizaciji, kontrole i procesa upravljanja. Tekst IIA ukazuje na to koje uloge interna revizija treba da ima, a koje ne treba u celom procesu ERM.

Institut internih revizora naglašava da organizacije treba u potpunosti da shvate da menadžment ostaje odgovoran za upravljanje rizikom. Interni revizori treba da daju savete i da ospore ili podrže odluke menadžmenta u vezi sa rizikom, a ne da donose odluke o upravljanju rizikom. Priroda odgovornosti interne revizije treba da bude dokumentovana u povelji o reviziji i treba da je odobri komitet za reviziju.

Interna revizija treba da obezbedi komitetima za nadzor i upravnim odborima uveravanje o efektivnosti (valjanosti, delotvornosti) procesa i izveštavanja i upravljanja ključnim rizicima. Interni revizori treba da pomognu menadžmentu, komitetu za reviziju i upravnom odboru ocenjivanjem i preporukama za unapređenje adekvatnosti procesa upravljanja rizikom sa ciljem da se obezbedi kvalitetno korporativno upravljanje. U tom smislu interni revizori mogu da koriste integrisani okvir, na primer: COSO okvir za upravljanje rizikom u preduzeću ili slične ISO standarde koji omogućavaju ocene efektivnosti i efikasnosti.

Funkcija interne revizije daje uveravanje o riziku:[7]

- Obezbeđuje objektivno uveravanje Bordu i višem menadžmentu da je upoznata sa rizicima i da njima upravlja na odgovarajići način, i
- Služi kao interni konsultant koji predlaže rešenja za unapređenje upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i strukture kontrole.

Kao takva interna revizija aktivno doprinosi efikasnom korporativnom upravljanju i obezbeđuje da budu ispunjeni izvesni uslovi – za jačanje njegove nezavisnosti i profesionalizma.

Stoga FERMA/ECIIA daje preporuku da je najbolja praksa da se utvrdi i održava nezavisna, sa adekvatnim i kompetentnim osobljem, funkcija interne revizije, koja

- Deluje u skladu sa IPPF *(International Professional Practices Framework)*[8] postavljenog od strane globalnog Instituta internih revizora
- Izveštava dovoljno visok nivo u organizaciji da bi bili u stanju da obavljaju svoje dužnosti i da imaju aktivnu i efikasnu liniju izveštavanja Borda (ili njegovog Odbora za reviziju).

7 Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, Guidance for Boards and Audit Committees, FERMA / ECIIA, *(8th European Company Law Directive on Statutory Audit, Directive 2006/43/EC – Art. 41-2b), 21* September 2010., p. 8.

8 Website: www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/interactive-ippf

Utvrđivanje profesionalne funkcije interne revizije treba da bude pravilo ne samo za velike i srednje institucije već i za male entitete. To je više zbog toga što ovi drugi pomenuti (mali entiteti) možda nisu u stanju da razviju potpunu organizacionu strukturu za obezbeđivanje efikasnog procesa upravljanja organizacijom i upravljanja rizikom. U svakom slučaju, za male organizacije koje nemaju utvrđenu funkciju interne revizije na internom planu, zahtev je da njihovim učesnicima bude obelodanjeno jedanput godišnje da su one na drugi način obezbedili uveravanje o efikasnosti upravljanja organizacijom, upravljanja rizikom i strukture kontrole.

4.5.6. Zaposleni u ogranizaciji

Upravljanje rizikom poslovanja je odgovornost svakog zaposleng u organizaciji, što treba da bude u opisu svačijeg posla. To se vidi iz dve perspektive:

- Svi zaposleni mogu davati informacije koje se koriste u identifikovanju ili ocenjivanju rizika, ili preduzimati druge mere potrebne za upravljanje rizikom poslovanja .
- Svi zaposleni su odgovorni za podržavanje toka informacija i toka komunikacija koji su svojstveni za upravljanje rizikom poslovanja. To podrazumeva izveštavanje višem nivou organizacije o problemina u organizaciji, ne poštovanju kodeksa ponašanja, kršenju politika ili zakona.

Upravljanje rizikom poslovanja je svačije zaduženje i uloge i odgovornosti svih zaposlenih treba da se dobro definišu i efektivno saopštavaju.

4.5.7. Eksterni revizori

Eksterni revizori izražavaju mišljnje o istinitosti finansijskih izveštaja u skladu sa ručnovodstvenim standardima i zakonima. Međutim, revizor može da pruži i informacije koje su korisne za rukovodstvo u vršenju odgovornosti povezanih sa upravljanjem rizikom. Takve informacije su:

- Nalazi revizije, analitičke informacije i preporuke za akcije neophodne za ostvarivanje utvrđenih ciljeva
- Nalazi vezani za uočene nedostatke upravljanja rizikom i slabosti kontrole i preporuke za unapređenje

Ove informacije se odnose na strateške i opetativne aktivnosti, informacije o izveštajima, i informacije o usklađenosti. One se dostavljaju izvršnom rukovodstvu, i u zavisnosti od njihovog značaja, odboru direkora i komitetu za reviziju.

Važno je primetiti da revizija obično sama po sebi ne uključuje značajan fokus na upravljanje rizikom poslovanja i u svim slučajevima ne rezultira time da revizor mora da formira mišljenje o upravljanju rizikom poslovanja u kompaniji/organizaciji. Izuzeta su javna društva, kada eksterna revizija mora dati mišljenje o upravljanju rizicima. Ovde moramo imati u vidu Zakon o tržištu kapitala i Zakon o bankama koji to izričito zahtevaju. Nadalje, citiramo deo člana 54. Zakona o tržištu kapitala:

"Revizor iz stava 1. ovog člana sačinjava izveštaj i daje mišljenje o tome da li su godišnji finansijski izveštaji javnog društva sačinjeni u skladu sa međunarodnim standardima

finansijskog izveštavanja, odnosno međunarodnim računovodstvenim standardima, zakonom kojim se uređuju računovodstvo i revizija, kao i da li istinito i objektivno prikazuju finansijski položaj, rezultate poslovanja i novčane tokove za tu godinu po svim materijalno značajnim pitanjima.

Revizor iz stava 1. ovog člana dužan je da dostavi Komisiji, upravnom i izvršnom odboru mišljenje o efikasnosti funkcionisanja unutrašnje revizije, *sistemu upravljanja rizicima* i sistemu unutrašnjih kontrola i da svoje zaključke i nalaze uvrsti u obavezan sadržaj pisma rukovodstvu.

Komisija može od revizora zahtevati i dodatna obaveštenja u vezi sa izvršenom revizijom.

Revizor iz stava 1. ovog člana je dužan je da obavesti Komisiju, upravni i izvršni odbor društva, i to odmah nakon što za njih sazna, o svakoj činjenici koja predstavlja:

1. povredu zakona i akata iz stava 5. ovog člana;
2. materijalno značajnu promenu finansijskog rezultata iskazanog u nerevidiranim godišnjim finansijskim izveštajima;
3. okolnost koja bi mogla dovesti do materijalnog gubitka ili bi mogla ugroziti kontinuitet poslovanja javnog društva.

Komisija može propisati bliže uslove i način davanja obaveštenja iz stava 8. ovog člana."[9]

4.5.8. Zakonodavna i regulatorna tela

Zakonodavci i regulatorna tela utuču na upravljanje rizikom poslovnaja u mnogim entitetima, bilo preko zahteva za uspostvljanjem mehanizama za upravljanje rizikom ili sistema interne kontrole ili preko neposrednih pregleda određenih entiteta. Mnogi od tih zakona se bave rizicima i kontrolama finansijskog izveštavanja. Oni koji se primenjuju na državne organizacije mogu da se bave opetativnim ciljevima i ciljevima usklađenosti. Na primer, za one kompanije čijim se akcijama trguje na berzi zakonom su definisani zahtevi u pogledu interne kontrole. Posebno se uspostavljaju računovodstvene kontrole kojima se zadovoljavaju utvrđeni ciljevi.

Dakle, zakonodavci i regulatorna tela utiču na upravljanje rizikom poslovanja na dva načina: Utvrđuju pravila za rizik i kontrole kojima se uspostavljaju minimalni zakonski i regulatorni zahtevi. I, vrše pregled sistema upravljanja rizicima i daju entitetu preporuke i smernice za poboljšanja upravljanja rizicima.

4.5.9. Druge ekstrne strane

I na kraju, druge eksterne strane imaju određeni uticaj na aktivnosti upravljanja rizikom u entitetu:

- Kupci, dobavljači poslovni partneri i drugi koji posluju sa entitetom predstavljanju važan izvor informacija za aktivnosti upravljanja rizikom poslovanja. Entitet mora imati uspostavljne mehanizme za prijem takvih informacija i preduzimanje odgovarajućih mera. Potrebe mere uključuju razmatranje određene situacije i istraživanje osnovnog izvora problema i njegovo rešavanje.

9 Zakon o tržištu kapitala, „Sl. glasnik RS", br. 31/2011, 112/2015 i 108/2016

- Finansijski analitičari rejting agencije razmatraju mnoge faktore relevantne za vrednost entiteta iz perspektive investitora. Oni analiziraju strategiju i ciljeve entiteta, prethodne finansijske izveštaje i potencijalne finansijske informacije, potencijal za uspeh na kratk i dug rok, kao i poređenje sa drugim entitetima.
- Kreditori mogu obezbediti direkte informacije i uvid kako organizacije ostvaruju njihove ciljeve. Na primer, banke daju kredite a zatim prate uspešnost poslovanja dužnika i povraćaj kredita.

4.6. MODEL TRI LINIJE ZAŠTITE

Raznovrsnost i složenost rizika sa kojima su danas suočene organizacije, se stalno povećavaju, delimično zbog novih tehnologija, globalizacije i sve većeg broja propisa. Kako da se odbori za reviziju i drugi upravni odbori bore sa ovim sve većim rizicima? Kako da obezbede da se svaki rizik pažljivo razmotri i da "neko" u organizaciji bude odgovoran za svaku oblast rizika? Štaviše, da obezbede da ljudi koji imaju odgovornost za ove razne oblasti rizika rade zajedno da bi izbegli propuste u upravljanju rizikom ili dupliranje truda?

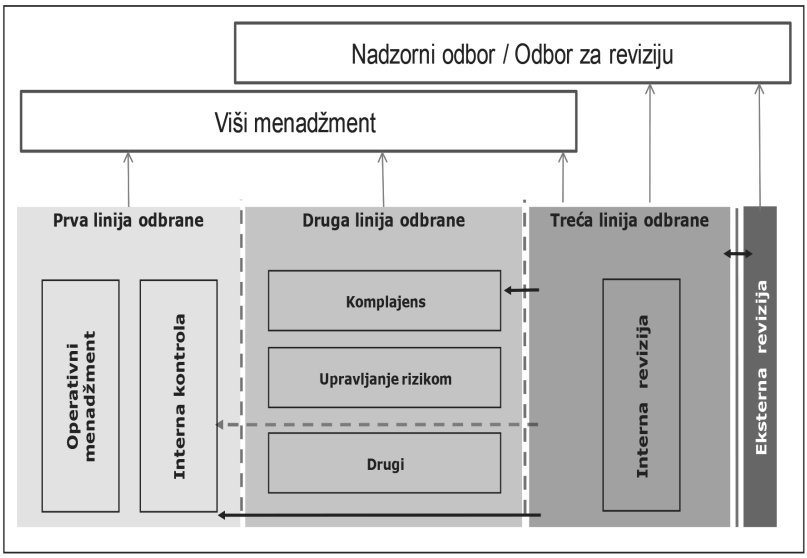
Tražeći odgovore na ova pitanja sve više lidera kompanija počinju da obraćaju pažnju na model upravljanja rizikom i kontrole koji mnoge evropske organizacije uspešno koriste već godinama: tri linije zaštite.

Premisa tri linije zaštite je da svaka oblast u okviru kompanije ima jasno definisanu i specifičnu ulogu. I kada svaka obavlja svoj zadatak na efikasan način verovatnoća da će rizik izbeći sve linije zaštite i prodreti u organizaciju se smanjuje. I ne samo to već sa takvom postojećom strukturom odbor za reviziju ili drugi upravni odbor može imati poverenja da će dobiti nepristrasne informacije o najznačajnijim rizicima organizacije – i znaće da li menadžment reaguje na odgovarajući način.

Prikladno nazvan, model tri linije zaštite razlikuje tri grupe na koje se viši menadžment i Bord mogu osloniti da otkriju i razmotre rizik:

1. Operativni menadžment.
2. Funkcije rizika i usaglašenosti sa propisima.
3. Interna revizija.

Slika 4.5. Tri linije odbrane od rizika[10]



Raznovrsnost i složenost rizika sa kojima su danas suočene organizacije, se stalno povećavaju, delimično zbog novih tehnologija, globalizacije i sve većeg broja propisa. Kako da se odbori za reviziju i drugi upravni odbori bore sa ovim sve većim rizicima? Kako da obezbede da se svaki rizik pažljivo razmotri i da "neko" u organizaciji bude odgovoran za svaku oblast rizika? Štaviše, da obezbede da ljudi koji imaju odgovornost za ove razne oblasti rizika rade zajedno da bi izbegli propuste u upravljanju rizikom ili dupliranje truda?

Tražeći odgovore na ova pitanja sve više lidera kompanija počinju da obraćaju pažnju na model upravljanja rizikom i kontrole koji mnoge evropske organizacije uspešno koriste već godinama: tri linije zaštite.

Premisa tri linije zaštite je da svaka oblast u okviru kompanije ima jasno definisanu i specifičnu ulogu. I kada svaka obavlja svoj zadatak na efikasan način verovatnoća da će rizik izbeći sve linije zaštite i prodreti u organizaciju se smanjuje. I ne samo to već sa takvom postojećom strukturom odbor za reviziju ili drugi upravni odbor može imati poverenja da će dobiti nepristrasne informacije o najznačajnijim rizicima organizacije – i znaće da li menadžment reaguje na odgovarajući način.

Model

Prikladno nazvan, model tri linije zaštite razlikuje tri grupe na koje se viši menadžment i Bord mogu osloniti da otkriju i razmotre rizik:

1. Operativni menadžment.
2. Funkcije rizika i usaglašenosti sa propisima.
3. Interna revizija.

10 Izvor: European Confederation of Institutes of Internal Auditing, *Devil in the detail*, European Governance Magazine, The Official magazine of the ECIIA, Brussels, Belgium, May 2013, Issue 24, p. 8.

Kao **prva linija** zaštite, operativni menadžment upravlja rizicima organizacije primenjujući i održavajući svakodnevno efikasne procedure interne kontrole. Operativni menadžment, odnosno operativno rukovodstvo je odgovorno za uspostavljanje efektivnog sistema internih kontrola i funkcionisanje uspostavljenih postupaka za kontrolu rizika na dnevnoj osnovi. Operativno rukovodstvo identifikuje, procenjuje, upravlja i ublažava rizik, razvijajući i primenjujući interne politike i procedure, obezbeđujući konzistentnost aktivnosti iz svoje nadležnosti sa postavljenim zadacima i ciljevima. Kroz stepenastu strukturu odgovornosti, srednji nivo rukovodstva osmišljava i implementira detaljne procedure za kontrolu i nadzor nad postupcima koje izvršavaju zaposleni. Kontrole prve linije odbrane su veoma važne, a obavljaju ih pojedinci i menadžment koji su direktno odgovorni za te oblasti kontrole i zato se smatraju najmanje nezavisnom i objektivnim linijama odbrane.

Druga linija zaštite je sačinjena od izvesnog broja specijalnih funkcija za upravljanje rizikom i usaglašenost sa propisima koje obezbeđuju da kontrole prve linije zaštite budu planirane na odgovarjući način i da se odvijaju prema planu. Profesionalci druge linije sarađuju sa operativnim menadžerima da bi razvili i pratili procese i kontrole za ublažavanje utvrđenih rizika. Oni obavljaju ocenjivanja, izrađuju programe za upravljanje rizikom i upozoravaju menadžment na probleme koji nastanu, i promenljiva regulatorna scenarija koja se odnose na rizike.

Sastav druge linije zavisi od veličine i delatnosti organizacije. Velika javna proizvodna kompanija, na primer, može imati izvestan broj specijalizovanih odeljenja koja prate određene (ciljne) oblasti rizika i usaglašenosti sa propisima kao što su kvalitet, inspekcija, bezbednost i finansijsko izveštavanje. U manjoj privatnoj kompaniji neke od ovih funkcija se mogu kombinovati ili ne postoje. Na primer, u bankama postoji centralizovana funkcija upravljanja rizikom i fukcija komplajensa, tj. posebna funkcija usaglašenosti sa propisima da bi pratile rizike u oblasti usaglašavanja sa sa zakonima i propisima, uključujući i prevare. U ovom svojstvu funkcija za usaglašenost sa propisima direktno izveštava viši menadžment.

Interna revizija ima ulogu **treće linije** zaštite, obavlja pregled procedura kontrole i upravljanja rizikom, identifikuje probleme i obaveštava Bord i viši menadžment. Ono što razlikuje internu reviziju od druge dve linije zaštite je njen visok nivo nezavisnosti i objektivnosti, koji je omogućen direktnim izveštavanjem Borda ili drugog upravnog tela od strane CAE (*Chief Audit Executive*). Zbog njenih posebnih odgovornosti i jedinstvenog nezavisnog položaja interna revizija je u mogućnosti da obezbedi pouzdano uveravanje o efikasnosti svih procesa: upravljanja, upravljanja rizikom i interne kontrole.

Osnovni zadatak funkcije interne revizije nije da predstavlja deo samog upravljanja rizikom, već da, preko pristupa zasnovanog na riziku, obezbeđuje uveravanje upravnom odboru i višem menadžmentu organizacije koliko efikasno organizacija ocenjuje i upravlja svojim rizicima, uključujući način na koji prva i druga linija zaštite funkcionišu. Ovaj zadatak koji se odnosi na uveravanje obuhvata sve elemente okvira upravljanja rizikom određene institucije, tj. od identifikovanja rizika, ocenjivanja rizika i odgovora (reagovanja) do dostavljanja informacija koje se odnose na rizike (celoj instituciji, višem menadžmentu i upravnom odboru). Kao takva, interna revizija deluje kao treća i poslednja linija zaštite organizacije.[11]

11 Ocenjivanje procesa upravljanja rizicima se izučava na poslediplomskim studijama „Interna revizija i forenzika“ u predmentu Metodologija interne revizije.

Zaštita objektivnosti

S vremena na vreme nije neuobičajeno da menadžment traži od interne revizije pomoć da utvrdi kontrole prve linije ili da obavi aktivnosti upravljanja rizikom druge linije sa dužnom pažnjom. Kada je US SOA 2002.godine prvi put usvojen, na primer, menadžeri su se brzo obratili svojim internim revizorima za pomoć za utvrđivanje adekvatnih kontrola finansijskog izveštavanja. Mada interni revizori mogu imati potrebne sposobnosti da obavljaju aktivnosti druge linije oni moraju da vode računa da obezbede da ovi ad-hoc projekti ne utiču na njihovu primarnu odgovornost da obezbede nezavisno uveravanje višem menadžment i Bordu. U stvarnosti mešanje druge i treće linije zaštite može da ugrozi objektivnost interne revizije i ograniči ukupnu efikasnost i pouzdanost funkcije.

Razjašnjenje modela

Model tri linije zaštite razjašnjava (rasvetljava) upravnim telima, menadžmentu i internim revizorima uloge svih funkcija – posebno onih koje mogu imati ciljeve ili odgovornosti koji se preklapaju — i ilustruje kako mogu da se primenjuju zajedno da bi se upravljalo rizicima organizacije visokog prioriteta sa najvećom efikasnošću. Štaviše, ovaj model pokazuje kako odvajanje interne revizije od menadžmenta i dužnosti menadžmenta može da koristi Bordu omogućavanjem nepristrasnog, nefiltriranog izveštavanja višeg nivoa o naporima koji se čine u vezi sa rizicima i kontrolama u organizaciji. Međutim, stvarna vrednost ovog modela je da se njegova osnovna struktura može primeniti na svaku organizaciju, bez obzira na veličinu ili delatnost.

Ključni efekti

- Bord/odbori za reviziju mogu smatrati internu reviziju kao dragoceni izvor koji im pomaže da obavljaju svoje odgovornosti nadzora.
- Strategija organizacije koja se odnosi na upravljanje rizikom se unapređuje većom efikasnošću kada svaka grupa u organizaciji ima jasne uloge i odgovornosti.
- Nezavisnost interne revizije omogućava funkciju obezbeđenja efikasnog uveravanja Bordu i višem menadžment o tome da li su identifikovani rizici organizacije i da li su ublaženi na adekvatan način.
- Kada intreni revizori obavljaju aktivnosti koje spadaju u odgovornost menadžmenta ukupna efikasnost i pouzdanost ove funkcije kao provajdera uveravanja Bordu može biti ugrožena.

Pitanja koja Bord treba da postavi

1. Da li model tri linije zaštite tačno opisuje strukturu moje organizacije za rešavanje rizika? Ako ne, da li je potrebno nešto menjati?
2. Da li je menadžment utvrdio odgovarajuće resurse za drugu liniju zaštite?
3. Da li interna revizija ima direktnu liniju nezavisnog izveštavanja Bordu ili drugom upravnom telu?
4. Da li interna revizija obavlja aktivnosti druge linije koje treba da obavlja druga grupa?

4.7. RAZLIČITE ULOGE INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZIKOM

Funkcija interne revizije ima ulogu da unapređuje upravljanje rizikom u preduzeću. Aktivnost interne revizije često ima ulogu da obezbedi nezavisno i objektivno uveravanje Bordu organizacije u pogledu efikasnosti aktivnosti upravljanja rizikom u organizaciji. Na ovaj način se obezbeđuje da se ključnim rizicima u poslovanju upravlja na odgovarajući način i da je sistem internih kontrola efikasan.

Upravljanje rizikom je upravljački proces koji unapređuje ispunjavanje ciljeva organizacije na efikasan i ekonomičan način. Uveravanje obebeđuje pouzdane informacije o rezultatima aktivnosti upravljanja rizikom. Uveravanje i upravljanje rizikom su komplementarni procesi.

Aktivnost interne revizije organizacije će često blisko sarađivati sa funkcijom upravljanja rizikom. Nezavisnim ispitivanjem procesa upravljanja rizikom u organizaciji interna revizija može da ga unapredi i proces revizije može biti usklađen sa okvirom upravljanja rizikom. Konzistentan jezik rizika koji se koristi u organizaciji može da usvoji i interna revizija.

Pregledom od strane interne revizije utvrđenih rizika, ocenjivanja rizika, identifikovanja i ocenjivanja kontrola, i odgovarajućeg tretiranja rizika, se stavljaju prigovori i unapređuju se registri rizika i okvir upravljanja rizikom.

Grupe veština i široko iskustvo koje interni revizori imaju omogućuje im da imaju važnu ulogu u upravljanju rizikom preduzeća (ERM). Funkcija interne revizije može da ima niz uloga kada je u pitanju ERM, od kojih su neke aktivnosti *davanja uveravanja* koje su navedene u ovom poglavlju, a neke su *konsultantske usluge* koje se pružaju kako bi se organizaciji pomoglo u poboljšanju organizacionog upravljanja, upravljanja rizikom i procesa kontrole. Interna revizija, međutim, mora da ima odgovarajuće zaštitne mere kako bi se izbeglo to da ne preuzima uloge koje bi bile ekvivalentne odgovornosti koju ima uprava, čime bi se ugrozila nezavisnost i objektivnost internih revizora. U ovom smislu ovaj odeljak će opisati ulogu interne revizije u organizaciji kada ona ima organizacionu jedinicu za upravljanje rizicima i ulogu kada organizacija nema formalan proces upravljanja rizicima.

Interni revizori moraju da razumeju i obavljaju sledeće aktivnosti u vezi upravljanja rizikom:

1. Ocena da li su ciljevi organizacije, koji su polazna tačka u upravljanju rizikom, dovoljno artikulisani i da li se razumeju u celoj organizaciji.
2. Objašnjenje prirode i efektivnosti kontrolnog okruženja u kome se obavlja revizija kako bi se uprava i bord direktora ubedili da nema sveprisutnih faktora na nivou subjekta koji bi mogli da umanje efektivnost upravljanja rizikom.
3. Pomoć u određivanju apetita za rizik i nivoa tolerancije rizika u organizaciji kako bi se omogućilo određivanje tih kriterijuma rizika koje podržava i bord direktora i kako bi se to razumelo u celoj organizaciji.
4. Nuđenje različitih ideja o mogućem nastupanju rizika, uključujući i listu takvih događaja koju je sačinila uprava
5. Pomoć kod procene i određivanje prioriteta među rizicima kako bi uprava bila sigurna da će pravi rizici biti predmet tretmana.
6. Saveti o ostalim kriterijumima procene rizika osim uticaja i verovatnoće, kao što su brzina i kolebljivost, koji mogu da utiču na određivanje prioriteta među rizicima.

7. Saveti o izboru odgovora/tretmana kako bi se upravi pomoglo u oceni da li će se odabranim opcijama na najbolji način upravljati prioritetnim rizicima.
8. Pomoć upravi kod monitoringa spoljnog i unutrašnjeg okruženja kako bi mogla da identifikuje nove rizke ili rizike čiji potencijalni značaj još nije poznat.
9. Predočavanja rezultata revizije u format koji upravi pomaže da shvati akekvatnost projekta i operativnu efektivnost upravljanja rizikom.
10. Obavljanje sveoubuhvatne ocene sistema upravljanja rizikom (okvira i procesa) kako bi se dalo uveravanje o adektvanosti dizajna sistema i operativnoj efektivnosti.

Definicija interne revizije jasno govori da se moramo baviti rizikom i upravljanjem rizikom. Štaviše, postoji više profesionalnih standarda IIA koji ističu važnost uključenja interne revizije u sistem organizacije za upravljanje rizikom. U Standardu rada broj 2100 navodi se sledeće: „Aktivnost interne revizije treba da pomogne organizaciji identifikovanjem i ocenom značajne izloženosti riziku i davanjem doprinosa poboljšanju sistema upravljanja rizikom i kontrole." A u Standardu rada 2110.A1 jasno je navedeno da: „Aktivnost interne revizije treba da prati i oceni efektivnost organizacionog sistema upravljanja rizikom."

Sve više je, međutim, jasno da interna revizija treba da stvori vrednost organizaciji tako što će biti usklađena sa onim što najviše brine višu upravu i fokusiranjem na ona pitanja koja su od suštinskog značaja za uspeh. Odgovornost internog revizora je slična odgovornosti konsultanta. Oni su odogovorni za tehnički kvalitet saveta koje daju. Ali na upravi je da odluči da li će, ili neće prihvatiti te savete u svetlu potpunijeg razumevanja situacije. Interni revizori su angažovani na oceni rizika ili identifikovanju kontrola, uključujući:

- Asistente (*facilitators*) koji vode menadžere i osoblje kroz proces.
- Članove tima koji su deo širih grupa.
- Analitičara rizika i kontrole koji menadžeru daje stručne savete.
- Proveru alata i tehnika koje interna revizija koristi u analizi rizika i kontrola.
- Centralnu uloga u ekspertizi u upravljanju rizikom. Problem kako uskladiti potrebu za objektivnošću i nezavisnošću revizije sa zahtevima menažmenta u pogledu profesionalnih saveta i pomoći, kao i potreba da se interna revizija percipira kao stvaralac vrednosti nije, sam po sebi, nov.

Potreba za uravnoteživanjem nezavisnosti uloge davanja uveravanja i konsultovanja je sve važnija karakteristika modernog internog revizora.

Smatra se da će URP postati sastavni deo procesa menadžmenta za organizacije XXI veka. Ono će uticati na to kako su organizacije strukturisane tako što će neke imenovati glavnog menažera za rizike koji će izveštavati generalnog direktora ili upravni odbor. Ono će uticati na to kako će se obavljati strateško planiranje. I svakako će uticati na to kako se interna revizija obavlja. Ovakav zaključak može predstavljati šok za mnoge interne revizore koji čak ni ne znaju šta URP znači, a da ne govorimo o značajnoj ulozi u pomoći njihovim klijentima da implementiraju sisteme URP.

Revizija treba da utvrdi efektivnost procesa samoocenjivanja od strane uprave kroz opservaciju, direktne testove kontrole i procedure monitoringa, testiranje adekvatnosti informacija koje se koriste u aktivnostima monitorina i kroz ostale odgovarajuće tehnike. Gregg R. Maynard je dao listu načina na koje interna revizja može da odgovori na rizike:

1. Kombinovanje objektivne i subjektivne analize univerzuma revizije da bi se otkrili njeni prioriteti. Izlaženje iz ciklusa revizije – sa promenom, okolnosti kvantitativne mere postaju kvalitativne.
2. Analiza sposobnosti menadžmenta da ostvari ciljeve navedene pre revizije. Ocena rizika i tolerancija koju određuje menadžment.
3. Korišćenje upitnika da bi se izučile kontrole na svim nivoima. Ispitajte ton na vrhu – etičke standarde, strateško planiranje, upravljanje informacijama i upravljanje rizikom.
4. Analiza procesa za utvrđivanje i nadzor limita rizika. Određivanje limita i finansijskih i operativnih ciljeva.
5. Pregled drugih funkcija upravljanja rizikom, kao što su trezor, usaglašenost i računovodstvena kontrola. Oslanjanje na procenu i sačinjavanje široke slike izloženosti riziku.
6. Posmatranje procesa strateškog planiranja i njegovih razultata. Nastojte da obavite revizju budućih rizika i rizika koji se menjaju, ali ne u svojstvu nekoga ko donosi odluke.
7. Ocena strateških inicijativa, npr. strateških saveza i novih projekata.
8. Integrisanje revizorskih aktivnost, npr. revizija IT i prednje linije.
9. Zasnivanje procesa revizije na neto-efektu izloženost riziku i kompenzirajućih kontrola. Revizorske preporuke treba da se zasnivanju na ovoj jednačini – rizici minus kontrole. Zatim utvrdite značaj testiranja potrebnog da bi se taj stav potvrdio.
10. Partnerstvo sa menadžmentom pružanjem konsultantskih usluga i informacija o stvorenoj vrednosti.
11. Pregled etike kao osnovnog elementa interne kontrole.
12. Obavljanje sveobuhvatne revizije celokupnog programa upravljanja rizikom.

Ministarstvo finansija Engleske je (Strateško upravljanje rizikom) prihvatilo smernicu IIA o poaktivnom uključivanju internih revizora i njihova smernica za upravljanje rizikom sugeriše da:

Menadžment može da koristi internu reivziju kao internog konsultanta za pomoć u razvoju streteškog procesa upravljanja rizika u organizaciji... Međutim, važno je napomenuti da je funkcija interne revizije da da nezavisno uveravanje o načinu na koji se on kontroliše; ona nije zamena za odgovornost menadžmenta za upravljane rizikom, niti je prisutnost ili aktivnost interne revizije zamena za ugrađeni sistem pregleda koji obavlja različitio osoblje sa izvršnom odgovornošću za ostvarenje organizacionih ciljeva.

Ova potrebu za jasnoćom definicije uloge istražio je Andz Wynne koji tvrdi da:

U Tumbull izveštaju se tvrdi da je „glavna uloga interne revizije da oceni rizik". Ali to nije tačno. Interni revizori treba samo da pregledaju obim u kojem su menadžeri i članovi odobra identifikovali, ocenili i upravljali rizikom kompanije i da „prati efektivnost sistema interne kontrole" koji je uveden radi bavljenja značajnim rizicima. Ocena rizika je ključni zadatak uprave. To je subjektivna procena čije davanje ne treba preneti na poslovne savetnike. U međuvremenu, Izjava o poziciji IIA VB i Irske iz 2002. bavi se obavezama internog revizora u vezi sa rizikom i razmatra koncept revizije zasnovane na riziku kao pristupu koji se fokusira na odgovoru organizacije na rizike sa kojima se suočava u ostvarenju svojih ciljeva. Za razliku od drugih formi revizije, ona počinje sa rizicima, a ne sa potrebom za kontrolama. Njen cilj je da da nezavisno uveravanje o upravljanju rizicima i da „pomogne

u poboljšanju tamo gde je to neophodno". Obim preuzetih revizorskih zadataka i prioriteta koji su im dati treba utvrditi na osnovu rizika, uzimajući u obzir stav te organizacije o riziku.

4.7.1. Uloga internog revizora u organizacijama gde ima formalan proces upravljanja rizikom

Odgovornost za upravljanje rizikom u organizaciji spada u nadležnost Borda (ili ekvivalentnog tela) koji treba da bude odgovoran za postavljanje strategije, a više rukovodstvo treba da bude odgovorno za primenu strategije. Međutim, isto tako je jasno da svako u organizaciji ima izvesnu odgovornost kada je u pitanju upravljanje rizikom.

Za uspešno postizanje poslovnih ciljeva organizacije rukovodstvo treba da obezbedi solidne i efikasne procese upravljanja rizikom i njihovo funkcionisanje. Upravni odbori i komiteti za reviziju imaju nadzornu ulogu u odlučivanju o tome kako upravljanje rizikom funkcioniše u organizaciji, koji se okvir primenjuje, na kojim principima je to sve bazirano i kako se sprovodi sam proces upravljanja rizicima.

Uloga internog revizora u upravljanju rizikom ne može i ne treba da bude strogo propisana. Uloga u organizaciji se može menjati vremenom a isto tako ta uloga se može razlikovati u raznim organizacijama. Primarna odgovonost za upravljanje rizikom je na linijskom menadžmentu. U praksi uloga interne revizije **može da se kreće** na sledeći način:

Od: Fokusiranja rada interne revizije na značajne rizike sa kojima se suočava organizacija, kako to utvrdi rukovodstvo, i obavljanja revizije procesa upravljanja rizikom u organizaciji, uključujući uveravanja (potvrđivanja) koja se odnose na upravljanje,

Do: Pružanja aktivne podrške i učešća u procesu upravljanja rizikom, kao što je učešće u komitetima za nadzor, aktivnostima monitoringa, i izveštavanju o statusu,

Pa do: Obučavanja i obrazovanja linijskog osoblja iz oblasti upravljanja rizikom i internih kontrola, i organizovanja radionaca za utvrđivanje i ocenu,

Do: Koordinisanja u oblasti izveštavanja Borda, komiteta za reviziju i komiteta za rizike.

Navedena lista nije potpuna, a ni IIA-UK i Irske ne izjavljuje da će interna revizija imati samo jednu od prethodno navedenih uloga. Svaki interni revizor mora da odluči koja uloga najviše odgovara za njihovu organizaciju i da obezbedi zahtevane usluge.

Međutim, kod odlučivanja o tome koja je njihova uloga najpogodnija interni revizori treba da obrate pažnju na profesionalne zahteve koji se odnose na nezavisnost i objektivnost i treba da da vode računa da ih ne prekrše. Takođe moraju biti sigurni da poseduju potrebno znanje i stručnost za ulogu koju prihvate u procesu upravljanja rizikom.

Mada nije uloga internog revizora da utvrđuje rizike sa kojima se organizacija suočava, međutim, tamo gde Odeljenje interne revizije u toku svog rada utvrdi dodatne rizike, o tome bi trebalo da obavesti rukovodstvo kao deo uobičajenog procesa izveštavanja o reviziji.

Tamo gde organizacija nema jasno definisan proces upravljanja rizikom interni revizor može imati ulogu u pružanju podrške potrebi da se izgradi jasno definisan proces, ili uputi ljude koji su na višim položajima u organizaciji u potrebu takve promene.

Organizacije treba potpuno da razumeju odgovornost menadžmenta za upravljanje rizikom. Interni revizori treba da daju savete i da ospore ili podrže odluke menadžmenta u vezi sa rizikom, a ne da donose odluke u vezi sa upravljanjem rizikom. Priroda odgovornosti

za aktivnost interne revizije treba da bude dokumentovana u povelji o reviziji i odobrena od strane komiteta za reviziju. Institut internih revizora je dao listu aktivnosti koje interna revizija **treba da ima** i listu aktivnosti koje interna revizija **ne sme da ima**:

OSNOVNE ULOGE INTERNE REIVZIJE U VEZI SA ERM

- Davanje uveravanja o procesima upravljanja rizicima.
- Davanje uveravanja da su rizici korektno procenjeni.
- Ocena procesa upravljanja rizicima.
- Ocena izveštavanja o ključnim rizicima
- Analiza upravljanja ključnim rizicima

LEGITIMNE ULOGE INTERNE REVIZIJE I ZAŠTITA

- Pomoć u identifikovanju i proceni rizika.
- Obuka menadžmenta u reagovanju na rizike.
- Koordinisanje aktivnosti ERM.
- Konsolidovanje izveštavanja o rizicima
- Održavanje i razvoj okvira ERM.
- Zagovaranje uspostavljanja ERM.
- Razvoj strategije upravljanja rizikom koju odbor treba da odobri.

ULOGE KOJE INTERNA REVIZIJA NE TREBA DA PREUZIMA

- Utvrđivanje apetita za rizik.
- Nametanje procesa upravljanja rizicima.
- Upravljanje uveravanjem o rizicima.
- Donošenje odluka o reakciji na rizik
- Implementacija reakcije (odgovora) na rizik u ime menadžmenta.
- Odgovornost za upravljanje rizikom.

Važno je imati na umu da nisu svi rizici loši. Naprotiv, rizik je sastavni deo rasta. Oni na vrhu moraju da utvrde koliko treba rizikovati i koji su rizici prihvatljivi. Time se usklađuje apetit za rizik organizacije sa strategijom i povećava se reakcija na rizik.

Institut internih revizora - UK i Irske predlaže sledeće načine na koje interna revizija može biti uključena u upravljanje rizikom, a da ne ugrozi nezavisnost i objektivnost:

- Da pomognu menadžerima i osoblju tako što će ih voditi kroz proces upravljanja rizikom, obično kao dela vežbe samoocenjivanja, organizovanjem i vođenjem diskusija u radionicama (*workshops*), a da ne budu direktno uključeni u taj proces.
- Da sarađuju kao članovi timova koji predstavljaju deo širih grupa, često okupljajući osoblje koje je upoznato iz prve ruke sa problemima linijskog menadžmenta, kao i osoblje specijalne stručnosti. U ovom scenariju oni obezbeđuju ekspertizu interne revizije u ovim timovima sa osobljem koje poseduje razne sposobnosti.
- U ulozi analitičara za rizike i kontrolu oni obezbeđuju menadžerima stručne savete u vezi sa utvrđivanjem i ocenom poslovnih rizika, i planiranjem i kreiranjem strategija za kontrolu i ublažavanje rizika.

- Stavljanjem na raspolaganje menadžmentu alata i tehnika koje koristi interna revizija za analizu rizika i kontrola.
- Da interna revizija postane centar za ekspertizu za upravljanje rizikom.

Tamo gde interna revizija odstupa od svoje "tradicionalne" uloge treba da bude jasno da ona ima konsultativni karakter.

Pored prethodno navedenog Odeljenje interne revizije će verovatno biti redovno uključeno u reviziju procesa upravljanja rizikom i njegovu primenu. U obavljanju ovog zadatka interni revizori treba da razmotre sledeće:

- Nivo postavljenih ciljeva i da li su svi nivoi u organizaciji obavešteni o tome, kao i da li su ovi ciljevi podržani konzistentnim poslovnim strategijama, planovima i budžetima.
- Adekvatnost mehanizama za utvrđivanje, analizu i ublažavanje ključnih poslovnih rizika koji su nastali iz eksternih i internih izvora.
- Postojanje mehanizama za utvrđivanje i reagovanje na rutinske i dramatične promene koje mogu uticati na sposobnost organizacije da ispuni svoje ciljeve.

U ovom kontekstu treba imati na umu da okvir za upravljanje rizikom u organizaciji treba da sadrži sledeće elemente:

- jasnu i koherentnu strategiju, politike i standarde koji se odnose na rizike;
- forume za diskusije i obaveštavanje o rizicima;
- odgovornost za rizike, i ovlašćenje za upravljanje rizikom treba da budu jasno definisani i dodeljeni ključnom osoblju;
- efikasno informisanje u oba smera u organizaciji da bi se obezbedilo da se politike dobro shvate i da o aktuelnoj situaciji koja postoji u organizaciji se obaveštava na taj način da se vidi koliko su efikasne ove politike;
- odgovarajući programi i procedure u vezi sa rizikom;
- aranžmani za monitoring i razmatranje upravljanja rizikom uključujući stalno učenje iz iskustva.

4.7.2. Uloga internog revizora u organizacijama koje nemaju proces upravljanja rizikom

Kada organizacija nema funkciju upravljanja rizikom ona po pravilu zahteva od CAE da uloži veći trud da informiše Bord o aktivnostima upravljanja rizikom i uveravanjima. Povećani značaj se stavlja na kvalitet ocenjivanja rizika od strane interne revizije kao jedinog mišljenja o riziku koje je Bordu prezentirano.

CAE treba da unapredi funkciju upravljanja rizikom kao značajnu aktivnost koja pomaže organizaciji da postigne svoje ciljeve, i obezbeđuje preporuke za uspostavljanje takvog procesa. Ako se to zhateva, CAE može da ima aktivnu konsultantsku ulogu u početnom uspostavljanju procesa upravljanja rizikom za organizaciju. Međutim, iako funkcija interne revizije može da pomogne ili omogući stvaranje procesa upravljanja rizikom, ona ne može biti odgovorna za proces ili upravljanje utvrđenim rizicima. U početku funkcija interne revizije može da pomogne u procesima ocenjivanja rizika od strane menadžmenta; međutim savetuje se da takve aktivnosti budu odvojene od aktivnosti uveravanja u organizaciji.

Ukoliko uloga interne revizije prevazilazi normalne aktivnosti uveravanja i konsultantske aktivnosti tako da nezavisnost bude ugrožena CAE treba da to obelodani u skladu sa zahtevima iz Standarda o obelodanjivanju. Interna revizija ne može da obezbeđuje objektivna uveravanja o bilo kojem delu okvira upravljanja rizikom za koji je odgovorna. U tom slučaju druge kvalifikovane strane treba da obezbeđuju takva uveravanja.

Izrada ocena i izveštaja o procesima upravljanja rizikom u organizaciji je obično od visokog prioriteta za reviziju. Ocena procesa upravljanja rizikom se razlikuje od zahteva da revizori koriste analizu rizika za planiranje revizija. Međutim, informacije iz sveobuhvatnog procesa upravljanja rizikom, uključujući utvrđivanja sumnji koje izražavaju rukovodstvo i Bord u pogledu rizika, mogu da pomognu internom revizori u planiranju revizijskih aktivnosti.

Ukoliko organizacija nije uspostavila proces upravljanja rizikom interni revizor treba da na to ukaže menadžmentu i da predloge za uvođenje takvog procesa. Interni revizor treba da zatraži od menadžmenta i Borda da mu daju direktive kada je u pitanju uloga revizije u procesu upravljanja rizikom. U aktima Odeljenja revizije i komiteta za reviziju treba da se definiše uloga svakoga ko učestvuje u procesu upravljanja rizikom.

Ukoliko se to od njih zahteva, interni revizori mogu da imaju aktivnu ulogu da pomognu kod početnog uvođenja procesa upravljanja rizikom u organizaciji. Aktivnijom ulogom se dopunjavaju tradicionalne aktivnosti uveravanja, konsultativnim pristupom unapređenjima osnovnih procesa. Ukoliko ova pomoć prevazilazi normalne (uobičajene) aktivnosti uveravanja i konsaltinga koje obavljaju interni revizori, u tom slučaju može biti ugrožena njihova nezavisnost.

Aktivna uloga u razvoju i upravljanju procesom upravljanja rizikom nije ista kao odgovornost za upravljanje rizicima. Da bi izbegli odgovornost za upravljanje rizikom interni revizori treba da traže da im menadžment potvrdi svoju odgovornost za utvrđivanje, ublažavanje, monitoring i odgovornost za rizike.

Znači, interni revizori mogu da olakšaju ili omoguće procese upravljanja rizikom, ali oni ne treba da budu odgovorni za upravljanje utvrđenim rizicima.

Neke organizacije nemaju formalnu funkciju upravljanja rizikom, i u ovom slučaju aktivnost interne revizije može da obezbedi konsultantske usluge organizaciji za upravljanje rizikom. Interna revizija može da obezbedi **konsultantske usluge** za upravljanje rizikom ukoliko se zadovolje izvesni uslovi:

- Treba da bude jasno da menadžment ostaje odgovoran za upravljanje rizikom čak i u onim organizacijama gde se od interne revizije zahteva da pomogne oko programa za upravljanje rizikom. Interna revizija ne treba da upravlja rizicima u ime menadžmenta niti da donosi konačne odluke u vezi sa prihvaćenim nivoom rizika u organizaciji ili nivoom raspodele sredstava da bi kontrolisala ili ublažila rizike. Tamo gde interna revizija pomaže timu menadžmenta da postavi ili unapredi procese upravljanja rizikom komitet za reviziju treba da odobri njen plan rada.
- Priroda odgovornosti interne revizije treba da bude dokumentovana u povelji interne revizije i bude odobrena od strane Borda. Svaki rad van aktivnosti uveravanja treba da bude prihvaćen kao konsultantski angažman i treba da se poštuju standardi za primenu koji se odnose na takve angažmane.
- Interna revizija treba da obezbeđuje savete, izazove, i da bude podrška odlučivanju menadžmenta a ne da donosi odluke u vezi sa upravljanjem rizikom.

Sve češća praksa pružanja konsultantskih usluga pomaže internim revizorima da drže korak sa promenljivim okruženjem rizika. Konsultantski posao daje internim revizorima perspektivu o rizicima koja ne može da se stekne samo kroz aktivnosti obezbeđivanja kontrole. Od učešća u radu upravnih odbora i na projektima realizacije sistema, do uzajamnih uticaja tokom obuke za reviziju i smoprocenjivanje, interni revizori stiču „stvarnu" spoznaju različitih rizika sa kojima organizacija može da se suoči. Konsultantski posao može da se pojavi u svakom kutku i niši organizacije, bez obzira da li se to područje nalazi u godišnjem planu revizije, ili ne. A, u mnogim organizacijama, neke vrste konsultantskog posla se javljaju sve vreme, što znači da se interni revizori uvek nalaze na terenu i stiču znanja u stvarnom vremenu u vezi sa onim što se stvarno dešava u organizaciji.

Dok se izneti ciljevi konsultantskog angažovanja možda samo tangentno dotiču rizika, u *Standardima interne revizije* se jasno navodi da interni revizori ne mogu nikada da u potpunosti isključe svoje radare za procenu rizika. *Standardi* od internih revizora zahtevaju da se bave pitanjima rizika i kontrole u skladu sa ciljevima konsultantskog posla (2120.C1 i 2130.C1), i tako operativnom klijentu omoguće da zadrži uticaj na obim angažovanja. Međutim, *Standardi* od internih revizora takođe zahtevaju da budu spremni da opaze prisustvo drugih značajnih rizika i slabosti kontrole (2120.C1 i 2130.C1), i navode da interni revizori treba da inkorporiraju znanje o rizicima i kontroli stečeno iz konsultantskog posla u procese identifikovanja i procene značajne izloženosti organizacije rizicima (2120.C2). Pored toga, *Praktični savetnik 1000.C1* nalaže da se rukovodstvo upozna sa izloženošću značajnim rizicima koji su identifikovani tokom konsultantskog angažovanja. U nekim situacijama biće potrebno da zapažanja revizora budu saopštena izvršnom rukovodstvu, odboru za reviziju i upravnom odboru.

Nadalje, Standard 2120. C3 – obavezuje interne revizore da kada pomažu rukovodstvu u uspostavljanju ili unaprijeđenju procesa upravljanja rizikom, moraju da se uzdrže od bilo kakvog preuzimanja odgovornosti za upravljanje rizicima.

Dvostruka uloga revizora u konsultantskom poslu može da dovede do problema sa klijentima ukoliko se ne postupa pažljivo. Da bi se izbeglo razočarenje klijenta, interni revizori moraju unapred da obaveste svoje konsultantske klijente da će nalazi revizije za koji su angažovani da sadrže informacije o rizicima i kontrolama u organizaciji.

4.8. KORIŠĆENJE UPRAVLJANJA RIZIKOM U PLANIRANJU REVIZIJA

Strateški plan orgnaizacije i inherentni rizici imaju direktan i veliki uticaj i na dokument o funkciji interne revizije i na njen godišnji plan. Promene pravca upravljanja, ciljeva, naglasaka i fokusa takođe mogu imati uticaj na godišnji plan interne revizije. Kod određivanja prioriteta i planiranja predstojećeg posla interne revizije glavni revizor mora da uzme u obzir rizike.

Dokumentacija upravljanja rizikom u određenoj organizaciji može biti na raznim nivoima koji su ispod nivoa strateškog procesa upravljanja rizikom. Mnoge organizacije imaju registre rizika koji dokumentuju rizike ispod strateškog nivoa, i obezbeđuju dokumentaciju značajnih rizika u određenoj oblasti i odgovarajućih rejtinga inherentnih i rezidualnih rizika, ključnih kontrola, i faktora za ublažavanje rizika. Zatim se može izvršiti svrstavanje da bi se utvrdila povezanost između stavki koje su uključene u delokrug revizije dokumentovan od strane funkcije interne revizije, i kategorija rizika opisanih u registrima rizika.

Neke organizacije mogu utvrditi nekoliko oblasti visokih inherentnih rizika (potencijalne izloženosti). Mada ovi rizici zahtevaju pažnju interne revizije nije uvek moguće ispitati sve rizike. Tamo gde registar rizika pokazuje visok, ili viši, rejting inherentnog rizika (ili značajne potencijalne izloženosti) u nekoj određenoj oblasti, a tekući rizik ostaje slično visok i menadžment ili interna revizija ne planiraju nikakve aktivnosti, CAE treba da informiše Bord o tim oblastima sa detaljima analize rizika i razlozima za nedostatak ili neefikasnost internih kontrola.

Pored ocenjivanja efikasnosti procesa upravljanja rizikom u organizaciji i doprinosa njegovom unapređenju interna revizija takođe koristi rezultate procesa upravljanja rizikom za sastavljanje godišnjih planova revizije i pojedinačnih angažmana revizije.

Od interne revizije se često zahteva da obezbedi što bolje rezultate sa ograničenim sredstvima. Ovo se može postići strateškim postavljanjem rada interne revizije tamo gde može biti najefikasniji u ostvarivanju najboljih rezultata i najvećeg uticaja na postizanje strateških i operativnih ciljeva poslovnog entiteta. Jedan od alata za postizanje ovoga je da se planovi interne revizije i pojedinačni angažmani revizije baziraju na glavnim utvrđenim internim rizicima i kontrolama.

Interna revizija treba da sastavlja kratkoročne i dugoročne planove revizije da bi obezbedila da njihove aktivnosti obuhvataju glavne oblasti rizika i interne kontrole organizacije. Pošto se uslovi poslovanja mogu znatno menjati potrebni su konitinuirani monitoring i periodična revizija godišnjih planova – sa bar godišnjim pregledima dugoročnijih planova – da bi se obezbedilo da planovi revizije budu fleksibilni, bazirani na ažuriranim informacijama i da obuhvataju promenljive prioritete i oblasti rizika.

Standard 2010: Planiranje. "CAE mora da pripremi planove na bazi rizika da bi utvrdio prioritete aktivnosti interne revizije u skladu sa ciljevima organizacije." Takođe se u ovom standardu navodi da "plan aktivnosti interne revizije za angažmane mora biti baziran na dokumentovanom ocenjivanju rizika koji se vrši bar jedanput godišnje. Doprinos višeg menadžemnta i Borda u ovom procesu se mora uvažavati."

U Standardu 2010 Instituta internih revizora (IIA) se navodi da „Glavni revizor mora da sačini plan zasnovan na riziku kako bi se utvrdili prioriteti interne revizije u skladu sa organizacionim ciljevima." Potkrepljujući ovaj standard, u Savetima za praksu 2010-1 stoji: Povezivanje plana reivzije sa rizikom i izloženostima daje smernice glavnom revizoru kod razrade godišnjeg plana interne reviizije. Ovi praktični saveti nude sledeće u vezi sa povezivanjem plana revizije sa rizikom i izloženostima:

1. Kod razrade plana interne revizje, mnogi direktori revizije smatraju da je korisno da prvo razrade i ažuriraju univerzum revizije. Direktor revizije može da dobije informacije (inpute) o univerzumu revizije od najvišeg nivoa uprave i borda direktora.
2. Univerzum revizije može da uključi komponente iz strateškog plana organizacije. Uključivanjem tih komponenti, univerzum revizije uzima u obzir i odražava ukupne ciljeve kompanije. Strateški planovi takođe odražavaju stav organizacije prema riziku i stepen teškoća u ostvarenju planiranih ciljeva. Na unverzum revizije obično utiču rezultati procesa upravljanja rizikom. Strateški plan organizacije uzima u obzir okruženje u kome organizacija posluje. Isti ovi faktori životne sredine bi verovatno uticali i na univerzum revizije i procenu relativnog rizika.

3. Direktor revizije priprema plan revizije za internu reviziju zasnovan na univerzumu revizije, inputima od najviše uprave i bodra direktora i procenu rizika i izloženosti… i informacije koje su od pomoći za ostvarenje ciljeva organizacije, uključujući ocenu efektivnosti aktivnosti upravljanja rizikom od strane menadžmenta.
4. Univerzum revizije i sa njime poveznani plan revizije se ažuriraju kako bi obuhvatili promene.
5. Raspored posla revizije se zasniva na mnogobrojnim faktorima, od kojih su neki procena rizika i izloženosti. Postoji niz modela rizika koji su od pomoći direktoru revizije. Većina modela rizika koristi faktore rizika kao što su uticaj, verovatnoća, materijalnost, likvidnost aktive, stručnost uprave, kvalitet internih kontrola i njihovo pridržavanje, stepen promene ili stabilnost, vremnski okvir i rezultati poslednjeg posla revizije, kompleksnost i odnosi sa zaposlenima i sa državnim telima.

Gore navedene tačke koje se primenjuju na nivou utvrđivanja godišnjeg plana interne reivzije takođe su relevantne i na nivou angažovanja. Na primer, na obim i pristup individualnom projektu utiče sledeće:

- Kakav je odnos rizika na nivou procesa i strateških planova i ciljeva organizacije. Rizici na nivou procesa su predmet detaljnije diskusije u vezi o obavljanja posla davanja uveravanja.
- Promene u procesu (na primer, ciljevi, procedure, osoblje i merenje rezultata) koje su nastupile tokom poslednje godine ili od poslednje revizije procesa.
- Relevantni faktori modela rizika (na primer, finansijski uticaj i likvidnost aktive).
- Uticaj i verovatnoća rizika na nivou procesa.

Kao rezime, može se reći da će pristup uprave upravljanju rizikom, bez obzira da li organizacija primenjuje ERM ili ne, imati značajan uticaj i na povelju o internoj reviziji i na godišnji plan interne revizije.

Standard 2120: Upravljanje rizikom. "Aktivnost interne revizije mora da oceni efikasnost i doprinese unapređenju procesa upravljanja rizikom."

Sledeće su faze koje treba razmotriti prilikom sastavljanja planova interne revizije da bi se utvrdili rizici i izloženosti riziku koji mogu da utiču na postizanje ciljeva organizacije:

- Istražiti i pregledati (ispitati) korporativne dokumente kao što su planovi poslovanja, strateški planovi, ocene rizika u preduzeću, godišnji izveštaji, zapisnici sa sastanaka Borda, zapisnici sa sastanaka menadžmenta, izveštaji spolja, izveštaji eksterne revizije i drugi odgovarajući izvori.
- Pregledati ranije planove revizije, izveštaje o napretku u izvršavanju planova, i poslove koji su toku.
- Konsultovati viši menadžment organizacije i rešavati rizike u skladu sa ciljevima angažmana, i biti obazriv kada su u pitanju drugi značajni rizici.

Detaljno planiranje interne revizije je od bitnog značaja za uspeh. Ono obezbeđuje mogućnost da se upoznate sa entitetom čija se revizija vrši; da se upoznate sa relevantnim problemima, sumnjama i rizicima; da obavite ocenjivanje rizika, i da utvrdite ciljeve delokruga revizije.

Prilikom sastavljanja plana za angažman revizije tim interne revizije treba da obavi formalno, sveobuhvatno i dokumentovano ocenjivanje rizika kako bi utvrdio aspekte revizije i događaje koji se odnose na rizike. Ovo uključuje značajno istraživanje, konsultovanje sa menadžmentom entiteta ili oblasti čiji se pregled vrši, i upoznavanje sa entitetom ili oblašću.

Metodi ocenjivanja rizika su različiti; međutim, sva ocenjivanja rizika treba da obuhvataju sledeće:

- Opis događaja koji se odnosi na rizik (negativno događanje, neželjeni događaj).
- Verovatnoća događaja (jaka, umerena, slaba).
- Uticaj negativnog događanja na postizanje ciljeva (visok, umeren, nizak).
- Postojanje tekućih kontrola (sistemi, politike, procedure, itd.), i njihova efikasnost (efikasne/neefikasne).
- Rangiranje događaja koji se odnose na rizike.

Svaka potencijalna revizija ističe niz aspekata za ispitivanje. Međutim, nije neophodno, razumno, ili ekonomično sve njih posmatrati. Tim revizije mora biti upoznat i koncentrisati svoj trud na najznačajnije oblasti visokog rizika.

Rangiranjem mogućih događaja koji se odnose na rizike ovim procesom će se utvrditi oblasti od najvećeg značaja i najvišeg ranga. U ovoj fazi može se doneti odluka koje oblasti su od materijalnog značaja i koje će biti predmet revizije u skladu sa ciljem revizije, i uzeti u razmatranje drugi faktori kao što su mogućnost ispitivanja (*auditability*), resursi i vreme. Rezultati ocenjivanja rizika treba da budu prezentirani i prodiskutovani sa menadžmentom entiteta čiji se pregled vrši da bi se obezbedila saglasnost i opravdanost.

Pitanja za proveru znanja

1. Kako COSO definiše rizik? Kako ISO definiše rizik?
2. Koje su četiri osnovne tačke ugrađene u njihove definicije rizika?
3. Šta su, prema COSO, osnovni koncepti obuhvaćeni definicijom upravljanja rizikom u preduzeću (ERM)?
4. Koje su četiri kategorije ciljeva opisane u okviru COSO ERM? Definišite svaku kategoriju.
5. Nabrojte osam komponenti COSO ERM.
6. Koje su prema COSO četiri kategorije odgovora na rizik?
7. Navedite neke primere kontrolnih aktivnosti koje se često implementiraju.
8. Šta su stalne aktivnosti monitoringa? Šta su zasebne evaluacije?
9. Nabrojte 11 principa upravljanja rizikom koji su identifikovani u ISO 31000.
10. Nabrojte pet komponenti okvira upravljanja rizikom ISO 31000.
11. Kojih pet aktivnosti je uključeno u proces upravljanja rizkom u ISO 31000?
12. Koje su tipične odgovornosti u okviru ERM:
    a) Borda direktora?
    b) Uprave?
    c) Izvršnog direktora odgovornog za upravljanje rizikom?
    d) Finansijskih izvršnih direktora?
    e) Funkcije interne revizije?
    f) Nezavisnih spoljnih revzora?

13. Objsnite vezu između rezidulanog rizika i apetita za rizik.
14. Objasnite model tri linije odbrane od rizika.
15. Nabrojte neke aktivnosti uveravanja u okviru ERM koje može da obavlja funkcija interne revizije? Nabrojte neke konsultantske aktivnosti u okviru ERM koje može da obavlja interna revizija ako su implementirane adekvatne zaštitne mere? Koje aktivnosti u okviru ERM funkcija interne revizije ne treba da obavlja?
16. Prema Praktičnim savetima 2010-1 IIA: Povezvanje plana revizije sa rizikom i izloženošću, kao treba da se odredi plan revizije funkcije interne revizije?

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

V glava

Interna kontrola

Ciljevi učenja

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

- Razumevanje šta znači interna kontrola u raznim okvirima.
- Utvrditite ciljeve, komponente i principe okvira efikasne interne kontrole.
- Upoznate se sa ulogama i odgovornostima koje svaka grupa u određenoj organizaciji ima u pogledu interne kontrole.
- Utvrdite različite vrste kontrola.
- Upoznati se sa procesom ocenjivanja sistema internih kontrola.
- Značaj interne kontrole
- Razumevanje COSO definicije interne kontrole
- Ciljeve interne kontrole
- Komponente interne kontrole
- Tri dimenzije sistema interne kontrole predstavljene na kocki
- Odnose između ciljeva i komponenti kontrole
- Modele interne kontrole
- Strukturu interne kontrole
- Principe interne kontrole

5.1. ZNAČAJ INTERNE KONTROLE ZA INTERNE REVIZORE

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

Možemo da zamislimo samo veoma mali broj aktivnosti u organizaciji koje su značajnije za uspeh od održavanja interne kontrole. Interna revizija obezbeđuje menadžmentu pravo (istinsko) uveravanje da postoje interne kontrole, da funkcionišu onako kako su planirane i da se propusti istražuju i pravovremeno rešavaju.

Svaka organizacija ima određene poslovne ciljeve koje namerava da postigne, i u svakoj organizaciji postoje rizici koji mogu da ugroze ispunjavanje tih ciljeva. U ovom poglavlju diskutujemo o raznim komponentama sistema internih kontrola koje organizacija razvija da bi ublažila te rizike. Vi ćete napustiti ovo poglavlje saznavši šta se podrazumeva (šta znači) pod internom kontrolom i bićete u mogućnosti da identifikujete razne okvire koji razmatraju internu kontrolu. Pored toga, moći ćete da identifikujete komponente koje moraju biti prisutne za adekvatno planiran i efikasan operativni sistem internih kontrola. Svi u organizaciji su odgovorni za internu kontrolu, i u ovom poglavlju su opisane specifične uloge i odgovornosti koje svaka grupa ljudi u organizaciji ima u tom pogledu, uključujući proces ocenjivanja (koji obavlja menadžment) sistema internih kontrola u organizaciji. Najvažnije za svrhu ovog poglavlja je da opišemo koje specifične uloge ima funkcija interne revizije u vezi sa ocenjivanjem sistema internih kontrola. Ima nekoliko različitih vrsta kontrola koje se obavljaju radi ublažavanja raznih vrsta rizika sa kojima se suočava organizacija. Do kraja ovog poglavlja vi ćete moći da identifikujete različite vrste raspoloživih kontrola, kao i odgovarajuću primenu za svaku od njih. Najzad, nadzor na najvišem nivou procesa za ocenjivanje sistema internih kontrola je uključen.

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

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

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

Interni revizori možda ne mogu u potpunosti da razumeju sistem rada, pa čak i kada bi mogli možda neće moći da ga objektivno procene. Interni revizori su obučeni da objektivno procene sisteme kontrole. Sistemi kontrole su u okviru sposobnosti internog revizora da

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

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

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

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

Direktori su dugo tražili načine da bolje kontrolišu preduzeća koja vode. Interne kontrole se uspostavljaju da bi preduzeće išlo ka ciljevima rentabilnosti i ostvarenja misije i da bi se smanjila iznenađenja na tom putu. One omogućavaju poslovodstvu da se bavi brzim promenama u ekonomskom i konkurentskom okruženju, u kome se pomeraju zahtevi i prioriteti klijenata i gde dolazi do restruktuiranja radi budućeg rasta. Interne kontrole promovišu efikasnost, smanjuju rizik od gubitaka sredstava i pomažu da se obezbedi pouzdanost finansijskih izveštaja i usaglašenost sa zakonima i propisima. Pošto interne kontrole služe u mnoge važne svrhe, sve više se zahtevaju bolji sistemi internih kontrola i izveštaji o njima. Interne kontrole se sve više posmatraju kao rešenje za razne potencijalne probleme.

Kontrole postoje i koriste se da pomognu rukovodstvu u ostvarenju njihovih primarnih ciljeva a to su:[1]

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

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

5.2. RAZUMEVANJE SISTEMA KONTROLE

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

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

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

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

Dobro poznati primer jednog zatvorenog sistema je onaj koji se koristi za regulisanje temperature u kući. Kako on funkcioniše videćemo na sedećem primeru. Cilj vlasnika kuće

je da kontroliše kućnu sredinu – da utiče na nju – dovodeći hladnoću ili toplotu, već prema potrebi. Ukoliko je sredina izuzetno vruća ili hladna, klima uređaj/peć se može uključiti ili isključiti da bi se temperatura dovela na željeni nivo. Ova kontrola može biti ručna ili preko nekog kontrolnog uređaja. Jedan takav uređaj je termostat.

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

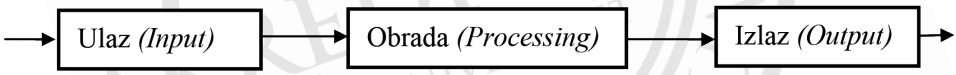
Termostat se može namestiti tako da ostvari taj cilj. Precizno podešavanje je standard – drugi elemenat kontrole.

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

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

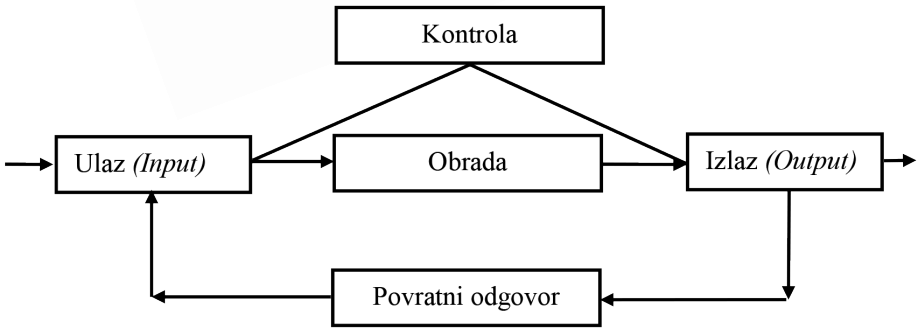
Poslovni sistemi su, naravno, obično mnogo složeniji ali svi oni funkcionišu na isti način. Mnogo opštiji zatvoreni kružni sistemi, na primer sistemi za narudžbu robe u određenim intervalima, obično se zovu sistemi sa povratnim odgovorom *(feedback systems)*. Kao i u slučaju termostata, autput (ovde,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

Slika 5.1. Delovi poslovnog sistema



Da bi se kontrolisao proces tako da autput i dalje zadovoljava željene standarde, moraju se dodati dva elementa – kontrola i povratni odgovor *(feedback)*:[2]

Slika 5.2. Funkcionisanje sistema sa kontrolom i povratim odgovorom



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

Tako u jednom proizvodnom sistemu:

- Input obuhvata ljude, mašine i sirovine.
- Obrada pretvara sirovine i rad u proizvod.
- Autput je finalni proizvod.
- Sistem kontrole sadrži kontrolu proizvodnje, kojom se reguliše tok ulaznog materijala i usluga i inspekciju autputa.
- Kontrola upoređuje autput sa standardima kroz inspekcije ili kompjuterizovanu opservaciju.
- Povratni odgovor saopštava odstupanja elementu za obradu.
- Korektivni postupak poboljšava proces da bi se približilo prihvatljivom standardu.

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

5.2.1. Jednostavan sistem kontrole

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

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

Svrha svakog sistema kontrole je da postigne ili zadrži željeno stanje ili okolnosti. Sistem interne kontrole treba da je u stanju da zadovolji različite ciljeve ustanovljene od strane menadžmenta za tu oblast kontrole. Sledi primer održavanja toplote u stanu koji se greje na termoakumulcionu peć.

Mora postojati neka vrsta mernog uređaja koji otkriva šta se dešava u konkretnom elementu sistema koji se kontroliše – na primer, termostat u kući koji je povezan sa pećи. Interni revizor je često senzor koji uočava problem dok radi na nekom drugom predmetu.

Detektor koji javlja o tekućem stanju mora imati neku vrstu standarda da bi uporedio ono šta se u stvari događa sa onim šta bi trebalo da se dogodi. Termostat je postavljen na željenu temperaturu a povezan je sa termometrom koji meri stvarnu temperaturu. Kolebanja u temperaturi na više ili na niže u odnosu na vrednosti koje je postavio korisnik uzrokuju da se peć uključuje i isključuje.

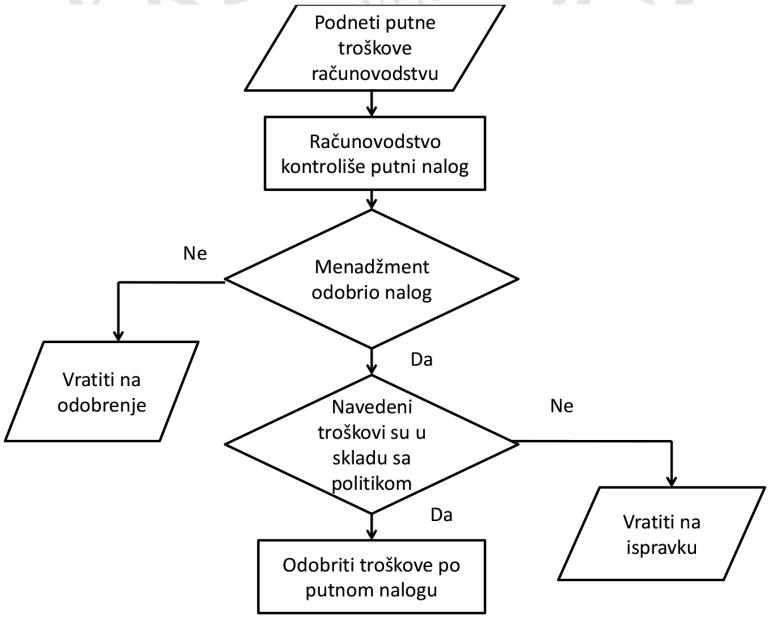
Kontrolni element sistema menja aktivnosti područja koje je pod kontrolom na bazi upoređenja detektovanih sa standardnim rezultatima. Termostat isključuje peć kada temperatura dostigne prethodno određeni broj stepeni i ponovo uključuje peć kada ona padne.

Termostat za zagrevanje kuće je povezan sa senzorom na peći – obično se nalazi dalje od dnevnog boravka – i sa mernim uređajem koji je u dnevnom boravku.[3]

5.2.2. Elementi jednog kontrolnog sistema

Ljudi često misle o kontrolnim sistemima kao o složenim mehaničkim uređajima ili kao o kompjuterskim informacionim sistemima. Ovo ograničeno gledište nije tačno. Različite vrste kontrolnih sistema ili procesa postoje na svim nivoima u organizaciji i u svakodnevnim aktivnostima. Svaki ustanovljeni automatizovani ili manuelni proces se može smatrati jednim kontrolnim sistemom. Prava priroda ovih sistema se može shvatiti ako se predstave kao glavni elementi ili faze celokupnog procesa rukovođenja. Interni revizor često treba da posmatra jedan proces – kao što je recimo trebovanje robe za ekonomat – i treba da razume kako taj proces funkcioniše. To razumevanje započinje planiranjem izvođenja revizije i s tim u vezi utvrđivanjem ciljeva revizije. Za planiranje se koriste podaci dobijeni iz redovnog poslovanja, iz celokupnih planova menadžmenta kao i informacija dobijenih spolja. Elemenat planiranja u kontrolnom sistemu predstavlja input za sledeći element - donošenje budžeta - koji za uzvrat obezbeđuje podatke za faze poslovanja, vrednovanja, izveštavanja i analize u kontrolnom sistemu menadžmenta. Jedan kontrolni sistem menadžmenta za odobravanje naloga za putne troškove je prikazan na slici 4. Ovaj, kao i najkompletniji poslovni procesi uglavnom sadrže sledeće elemente:

Slika 5.3. Primer sistema kontrole



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

Sistem kontrole dat na slici 5.3. daje opis osnovnog procesa menadžmenta za odobravanje naloga za putne troškove zaposlenih. Na slici je opisan proces koji ima mnogo varijacija ili izuzetaka pošto praksa retko tačno prati ono što je planirano. To znači da svi dokumenti neće imati tok od onoga koji ih odobrava do mesta gde se izvršavaju. Pitanja ili izuzeci mogu uputiti dokumente za putne troškove različitim putevima. Dokumentacija ili detalji s njima u vezi mogu biti nepotpuni a može biti i grešaka. Dopunske mere i postupci obezbeđuju adekvatne vrednosti u vezi napredovanja i čine osnovu za dalje korekcije da bi se osiguralo ostvarenje ciljeva. Funkcijom kontrole koju pruža interna revizija obezbeđuju se ove dopunske vrednosti, postupci i procedure.

5.3. OKVIRI INTERNE KONTROLE

Određeni okvir predstavlja suštinu principa smernica koji formiraju template (model, šablon) na osnovu kojeg organizacije mogu da ocenjuju mnogobrojne poslovne prakse. Ovi principi sadrže razne koncepte, vrednosti, ocenjivanja i prakse sa ciljem da obezbede reper (benchmark) na osnovu kojeg određena organizacija može da oceni ili proceni posebnu strukturu, proces ili okruženje, ili grupu praksi ili procedura. Ono što je specifično za praksu interne revizije je da se razni okviri koriste za ocenjivanje adekvatnosti plana i operativne efikasnosti kontrola.

Važno je početi utvrđivanjem izvesnih razlika tako da nema konfuzije u pogledu različitih okvira o kojima se diskutuje u ovom poglavlju – posebno kada su u pitanju ERM (*enterprise risk management*) okviri ili okviri koji su specifičniji za internu kontrolu. Oba se bave ublažavanjem rizika i aspektima interne kontrole, međutim, oni okviri koji se fokusiraju samo na internu kontrolu nisu tako detaljno definisani i po svojoj prirodi su manje strateški. ERM okvir je opisan u prethodnom poglavlju – Upravljanje rizikom.

Sada postoji samo tri okvira interne kontrole koji su globalno prihvaćeni od strane menadžmenta, nezavisnih spoljnih (eksternih) računovođa/revizora i profesionalaca interne revizije: Interna kontrola – Integrisani okvir koji je objavio COSO 1992. godine a ažurirao 2013.godine; Smernice koje se odnose na kontrolu (koji se često naziva CoCo okvir), objavljen 1995. godine od strane Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), i Interna kontrola: Revidirane smernice za direktore koje se odnose na Combined Code (koji se naziva Turnbull Report), objavljen od strane Financial Reporting Council, koji je prvi put objavljen 1999. godine, a ažuriran 2005. godine. COBIT, okvir interne kontrole IT, je posebno planiran da obezbedi smernice za razvoj i ocenjivanje pravilnog upravljanja IT. Kao takav on dopunjuje COSO, CoCo i Turnbull u smislu IT kontrola, ali on sam ne predstavlja sveobuhvatni okvir interne kontrole.

Nema suštinskih razlika između COSO, CoCo i Tunbull-a. Svi ovi okviri uključuju definicije interne kontrole koje opisuju proces koji obezbeđuje ralativno uveravanje (*reasonable assurance* – prihvatljivo, razumno uveravanje) za postizanje ciljeva organizacije u tri specifične kategorije: efektivnost i efikasnost poslovanja, pouzdanost izveštavanja, i usaglašenost sa zakonima i propisima. Ova tri okvira su takođe usaglašena što se tiče odgovornosti za internu kontrolu, naročito dodeljujući odgovornost ne samo Bordu direktora, višem menadžmentu i internim revizorima već i svakom pojedincu u organizaciji. Mada ih nazivaju raznim imenima komponente svakog okvira interne revizije su u osnovi iste i mogu biti ispitivane korišćenjem COSO naziva za svaku komponentu. To su Kontrolno

okruženje, Ocenjivanje rizika, Kontrolne aktivnosti, Informacije i njihovo dostavljanje, i Monitoring. Radi poređenja ova tri okvira interne kontrole korišćenjem jezika specifičnog za svaki, pogledajte sliku 5.1.

Slika 5.4. Poređenje prihvaćenih okvira interne kontrole

Definicija interne kontrole		
COSO	**CoCo**	**Turnbull**
Proces koji obavlja Bord direktora, menadžment i drugo osoblje, planiran da obezbedi prihvatljivo uveravanje u pogledu postizanja ciljeva koji se odnose na poslovanje, izveštavanje, i usaglašenost sa zakonima i propisima.	Oni elementi organizacije koji podržavaju osoblje i nude prihvatljivo uveravanje za postizanje ciljeva u sledećim kategorijama: efektivnost i efikasnost poslovanja, pouzdanost internog i eksternog izveštavanja, usaglašenost sa zakonima i propisima, i internim politikama.	Obuhvata politike, procese, zadatke, ponašanja i druge aspekte organizacije koji nude prihvatljivo uveravanje za unapređenje njenog efektivnog i efikasnog poslovanja, omogućava da odgovori na poslovne, operativne, finansijske rizike, rizike usaglašenosti sa zakonima i propisima, i druge rizike za postizanje ciljeva organizacije koji se odnose na zaštitu sredstava, utvrđivanje i upravljanje obavezama, kvalitet izveštavanja, i usaglašenost sa zakonima i propisima.
Komponente interne kontrole		
COSO	**CoCo**	**Turnbull**
Kontrolno okruženje, ocenjivanje rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i dostavljanje informacija, monitoring aktivnosti	Cilj, posvećenost, sposobnost, monitoring, i upoznavanje	Kontrolne aktivnosti, informisanje o procesima, monitoring, ugrađenost u poslovanje organizacije, odgovori na rizike i promene, izveštavanje

5.4. COSO MODEL INTERNE KONTROLE

Pre više od dvadeset godina, Komitet organizacija sponzora Tredvej komisije (COSO) objavio je *Internu kontrolu – integrisani okvir* kako bi pomogao firmama i drugim subjektima da ocene i poboljšaju svoje sisteme kontrole. Ovaj okvir je od tada ugrađen u politiku, pravila i propise i koriste ga hiljade preduzeća kako bi bolje kontrolisala svoje aktivnosti u pravcu ostvarenja utvrđenih ciljeva.

5.4.1. Definicija interne kontrole

Interna kontrola znači različite stvari za različite ljude. To prouzrokuje zabunu među poslovnim ljudima, zakonodavcima, regulatorima i drugima. Problem u komunikaciji koji iz toga proizilazi i različita očekivanja dovode do problema unutar preduzeća. Problemi se povećavaju kada je neki uslov jasno definisan u zakonu, regulativi ili pravilu.

Definiciju interne kontrole koja je postala svetski standard je dao COSO. Komitet sponzorskih organizacija Treadway komisije *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO)* sa sedištem u SAD formiran je 1985. godine radio je sponzorisanje Nacionalne komisije za otkrivanje lažnog finansijskog izveštavanja *(National Commission on Fraudulent Financial Reporting)*, čiji je zadatak bio da prouči i izvesti o faktorima koji mogu da dovedu do lažnog finansijskog izveštavanja.[4]

COSO je akronim za profesionalne revizorske i računovodstvene organizacije koje su razvile izveštaj o internoj kontroli. Organizacije sponzori su sklopile ugovor sa određenom javnom računovodstvenom firmom i koristile veliki broj dobrovoljaca da bi istražile i izradile ovaj izveštaj, a zatim su objavile nacrt 1990. godine za javnost radi komentara. Više od 40.000 primeraka nacrta COSO je poslato korporativnim rukovodiocima, internim i eksternim revizorima, zakonodavcima, teoretičarima, i drugim zainteresovanim stranama. Zahtevali su se zvanični komentari u vezi sa nacrtom, i deo procedura pregleda interne kontrole u toj studiji, o kojem se kasnije diskutovalo, testiran je na terenu od strane pet javnih računovodstvenih firmi.

Konačni COSO izveštaj je objavljen u septembru 1992. godine, a prvi put ažuriran je 2013. godine. U ovom izveštaju se predlaže opšti okvir za definiciju interne kontrole i procedure za ocenjivanje tih kontrola. Kroz veoma mali broj godina COSO okvir je postao priznati (prihvaćeni) okvir ili standard za upoznavanje i utvrđivanje efikasnih internih kontrola u praktično svim poslovnim organizacijama.

Model COSO-a definiše internu kontrolu na sledeći način:

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

- Efektivnost i efikasnost poslovanja
- Pouzdanost finansijskog izveštavanja
- Usaglašenost sa odgovarajućim zakonima i propisima".[5]

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

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

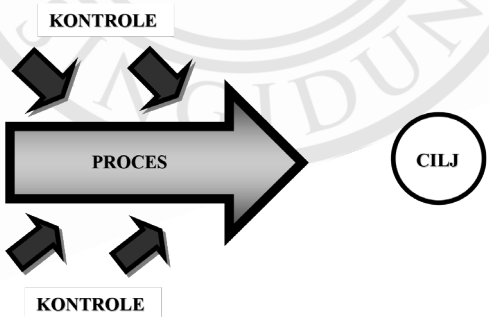
U ovoj definicji je naglašeno da je interna kontrola:

- Usmerena na postizanje ciljeva u jednoj ili više posebnih (ali koje se preklapaju) kategorija – poslovanje, izveštavanje i usaglašenost sa zakonima i propisima.
- Proces koji se sastoji od stalnih zadatak i aktivnosti – kao sredstva za postizanje ciljeva a ne sredstva samog po sebi (koje je sebi cilj).
- Proces koji obavljaju ljudi – ne predstavlja samo priručnike o politikama i procedurama, sisteme i forme, već i ljude i aktivnosti koje oni obavljaju na svim nivoima organizacije da bi se obavila interna kontrola.
- U mogućnosti da obezbedi razumno uveravanje, ali ne apsolutno uveravanje, višem menadžmentu i Bordu direktora entiteta.
- Prilagodljiva strukturi entiteta – fleksibilna za primenu za ceo entitet i za posebne supsidijarne jedinice, odeljenja, operativne jedinice ili poslovne procese.

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

Dakle, interna kontrola je *proces* koji sprovodi upravni odbor, više rukovodstvo i svi nivoi personala. To nije samo procedura ili politika koja se sprovodi u jednom vremenskom periodu, već je to pre stalno funkcionisanje na svim nivoima unutar organizacije. Upravni odbor i više rukovodstvo su odgovorni za ustanovljavanje odgovarajuće kulture kako bi se olakšali efektivni procesi interne kontrole i da bi se stalno nadgledala efektivnost, međutim, svaki pojedinac unutar organizacije mora da učestvuje u ovom procesu. Na slici 4.5. prikazan je proces kojem kontrole pomažu u ostvarivanju cilja.

Slika 5.5. Proces[6] interne kontrole



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

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

6 Mada se govor o "procesu", interna kontrola se može posmatrati kao mnoštvo procesa.

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

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

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

Mada ova definicija možda izgleda veoma uopšteno, opširna definicija interne kontrole je prilagođena ispitivanju njenih kategorija pojedinačno i kao celine. Kada se kategorije kontrole posmatraju kao celina one se nazivaju sistemom internih kontrola. COSO objašnjava, "Ova definicija interne kontrole je namerno široka iz dva razloga. Prvi razlog je da ona obuhvata značajne koncepte koji su osnovni za to na koji način organizacija planira, primenjuje i obavlja internu kontrolu i ocenjuje efektivnost sistema internih kontrola, i time obezbeđuje osnovu za primenu u raznim vrstama organizacija, delatnostima (industrijskim granama) i geografskim regionima. Drugi razlog je da se definicija prilagođava podgrupama interne kontrole." COSO takođe objašnjava, "Oni koji žele da mogu da se fokusiraju posebno, na primer, na internu kontrolu izveštavanja ili kontrole koje se odnose na usaglašenost sa zakonima i propisima. Slično tome, direktno fokusiranje na kontrole u posebnim jedinicama ili aktivnostima entiteta se može obezbediti." Slično tome, organizacija može da odabere da se fokusira na svoj celokupni sistem internih kontrola.

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

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

Glavna svrha ovog modela je da pomogne poslovnom menadžmentu i ostalim entitetima da bolje kontrolišu aktivnosti u svojim organizacijama. Ali interna kontrola znači različite stvari različitim ljudima. Velika raznolikost u značenju kontrole smetala je opštem razumevanju interne kontrole. Zato je bilo važno da se integrišu različiti koncepti interne kontrole u jedan okvir sa jednom utvrđenom zajedničkom definicijom i ustanovljenim

komponentama kontrole. Ovaj okvir je zamišljen da obuhvati većinu gledišta i da da polaznu tačku individualnim entitetima za ocenu interne kontrole i za buduće inicijative zakonodavnih tela.

Primetićete da dok COSO definiše postizanje ciljeva usaglašenosti sa zakonima i propisima striktno kao "poštovanje zakona i propisa kojima entitet podleže," IIA IPPF (the IIA's International Professional Practices Framework) to definiše šire kao "poštovanje politika, planova, procedura, zakona, propisa, ugovora ili drugih zahteva."[7] COSO smatra usaglašenost sa ovim dodatnim zahtevima koji se odnose na upravljanje kao deo postizanja ciljeva poslovanja umesto ciljeva usagašenosti sa zakonima i propisima. Klasifikacija je mnogo manje značajna od stvarnog postizanja ciljeva bez obzira na koji način organizacija odluči da ih klasifikuje. Međutim, ova razlika je značajna kada funkcija interne revizije planira i utvrđuje delokrug angažmana uveravanja.

5.4.2. Ciljevi interne kontrole

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

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

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

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

7 Definicak IIA: Kontrola je svaka aktivnost rukovodstva i ostalih zaposlenih preduzeta sa ciljem upravljanja rizikom i povećanja verovatnoće ostvarivanja utvrđenih ciljeva organizacije. Rukovodstvo planira, organizuje i usmerava izvršavanje potrebnih aktivnosti u svrhu osiguranja da će ciljevi biti postignuti.

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

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

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

5.4.2.1. Ciljevi poslovanja

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

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

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

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

Međutim, ostvarenje ciljeva poslovanja – kao što je konkretna dobit na aktivu ili procenat naplativosti – nije uvek u okviru kontrole banke. Interna kontrola ne može sprečiti loše prosuđivanje ili odlučivanje, ili eksterne događaje koji mogu biti uzrokom što se nisu ostvarili ciljevi poslovanja. Što se tiče tih ciljeva, sistem interne kontrole može dati samo realne garancije da će menadžment i, u svojoj ulozi nadzora upravni odbor biti blagovremeno upoznati dokle je banka stigla u svom kretanju ka tim ciljevima.

5.4.2.2. Ciljevi finansijskog izveštavanja

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

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

Međunarodni računovodstveni standardi, Standardi finansijskog izveštavanja ili Standardi koje je ustanovio AICPA[8] su od pomoći prilikom definisanja ciljeva finansijskog izveštavanja. Ključna komponenta svakog cilja finansijskog izveštavanja je da finansijski izveštaji moraju biti pouzdani. Termin pouzdan, na način na koji se odnosi na finansijske izveštaje, odnosi se na pripremu izveštaja koji se predstavljaju istinito i koji su zasnovani na sveobuhvatnim i dobro definisanim principima i računovodstvenim pravilima. To znači da finansijski izveštaji moraju biti realno prikazani u skladu sa opšte prihvaćenim ili drugim relevantnim računovodstvenim principima i treba da su u saglasnosti sa zahtevima računovodstvenih izveštaja nadzornog organa. Mada se ovi pojmovi primenjuju na sve vrste finansijskog izveštavanja, SAS[9] br. 69 Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa daje definiciju pojma realnog prikazivanja kao što sledi:

- Da su odabrani i primenjeni računovodstveni principi opšte prihvaćeni
- Da su računovodstveni principi adekvatni za određene okolnosti
- Da su finansijski izveštaji informativni po pitanju materije koja može uticati na njihovo korišćenje, razumevanje i interpretiranje
- Da su date informacije klasifikovane i realno sažete tako da nisu ni suviše detaljne niti oskudne

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

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

- Da su finansijski izveštaji odraz osnovnih transakcija i događaja na takav način da se vidi finansijska situacija, rezultati poslovanja i tokovi novca iskazani u okvirima prihvatljivih limita; tj. limita koji su realno i praktično ostvarljivi u finansijskim izveštajima.

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

5.4.2.3. Ciljevi usaglašenosti

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

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

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

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

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

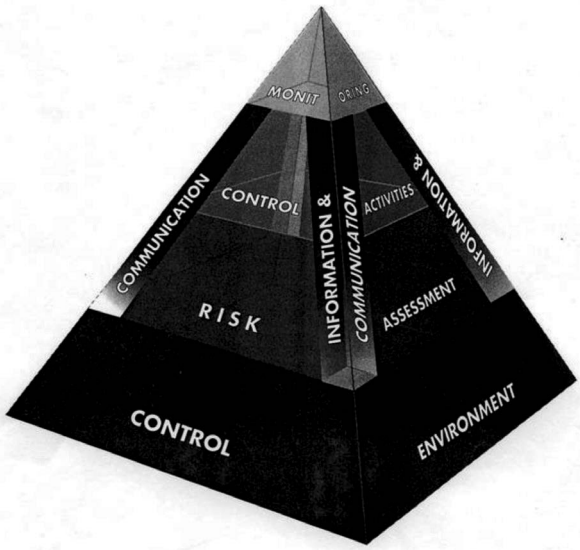
5.4.3. Komponente interne kontrole

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

1. Kontrolno okruženje
2. Procena rizika
3. Kontrolne aktivnosti
4. Informacije i komunikacija
5. Nadgledanje

Efektivno funkcionisanje svih ovih komponenti je neophodno za ostvarivanje ciljeva u vezi s poslovanjem, informacijama i usaglašenošću entiteta. Ove komponente čine strukturu interne kontrole. One su predstavljene u obliku piramide na slici 4.6. Sledi detaljniji opis ovih komponenti.

Slika 5.6. Komponente interne kontrole, (Izvor: The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), *„Internal Control – Integrated Framework"*, IIA, USA, 1994. (druga knjiga), p. 17)



5.4.3.1. Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje predstavlja set standarda, procesa i struktura koji obezbeđuju osnovu za obavljanje interne kontrole u organizaciji. Bord direktora i viši menadžment kreiraju atmosferu na vrhu u pogledu značaja interne kontrole uključujući očekivane standarde ponašanja. Menadžment unapređuje očekivanja na raznim nivoima organizacije. Kontrolno okruženje obuhvata integritet i etičke vrednosti organizacije; parametre koji omogućavaju bordu direktora da izvršava svoje odgovornosti nadzora upravljanja; organizacionu strukturu i delegirana ovlašćenja i odgovornosti; proces za privlačenje, razvoj i zadržavanje kompetentnih pojedinaca; i rigoroznost u pogledu merila poslovanja, stimulacija i nagrađivanja kao motivacije za odgovornosti za poslovanje. Kontrolno okruženje kao rezultat toga ima uticaja na ukupan sistem interne kontrole.

Istorijat i kultura organizacije direktno utiče na njeno kontrolno okruženje. Ciljevi organizacije se postižu, delimično, kroz kontrolno okruženje koje, ukoliko se efikasno primenjuje, ima za rezultat kulturu organizacije koja obuhvata integritet i daje prioritet razvijanju svesti o kontroli. Takvo kontrolno okruženje po pravilu stvara pozitivanu atmosferu na vrhu, i obuhvata odgovarajuće politike i procedure, i, često, etički kodeks u pismenoj formi. Ovi aspekti kontrolnog okruženja jačaju zajedničke vrednosti i često imaju kao rezultat kooperativno ispunjenje ciljeva entiteta.

5.4.3.2. Ocena rizika

Svaki entitet se suočava sa raznim rizicima iz eksternih i internih izvora. Rizik se definiše kao mogućnost da će se neki događaj dogoditi i negativno uticati na postizanje ciljeva. Ocenjivanje rizika je dinamičan i iterativan proces za utvrđivanje i ocenjivanje rizika u postizanju ciljeva. Rizici u postizanju ovih ciljeva u entitetu se posmatraju u odnosu na utvrđene tolerancije rizika. Znači, ocenjivanje rizika čini osnovu za utvrđivanje kako će se rizicima upravljati.

Preduslov za ocenjivanje rizika je utvrđivanje ciljeva povezanih na raznim nivoima entiteta. Menadžment određuje ciljeve u okviru kategorija koje se odnose na poslovanje, izveštavanje i usaglašenost sa propisima i zakonima, dovoljno jasno da se mogu utvrditi i analizirati rizici u vezi sa ovim ciljevima. Menadžment takođe razmatra koliko su ciljevi odgovarajući za entitet. Prilikom ocenjivanja rizika od menadžmenta se takođe zahteva da razmotre uticaj mogućih promena u eksternom okruženju i u okviru njihovog sopstvenog modela poslovanja koji mogu učiniti internu kontrolu neefikasnom.

Postavljanje jasnih ciljeva je preduslov za efikasno identifikovanje, ocenjivanje i reagovanje na rizike. Moraju prvo postojati ciljevi, utvrđeni u strateškom okruženju pre nego što menadžment utvrdi rizike koji bi mogli da koče postizanje ciljeva i preduzme aktivnosti za upravljanje rizicima. Postavljanje ciljeva, utvrđivanje događaja, ocenjivanje rizika i odgovori na rizike predstavljaju ključne elemente procesa upravljanja rizikom. U skladu sa tim postavljanje ciljeva predstavlja preduslov i mogućnost za obavljanje interne kontrole.

Procesi za postavljanje ciljeva mogu da variraju od onih sa složenom strukturom do onih koji su neformalne prirode. Misija organizacije često određuje ciljeve na nivou entiteta. Zajedno sa ocenjivanjem snage, slabosti, rizika i mogućnosti ciljevi određuju kontekst za definisanje strategije organizacije. Po pravilu strateški plan koji je kreiran je opšte prirode.

Prema opštem strateškom planu utvrđuju se ciljevi koji su specifičniji od ciljeva na nivou entiteta ranije objašnjenih. Ciljevi na nivou eniteta se zatim povezuju sa specifičnim ciljevima koji su utvrđeni za razne aktivnosti u okviru organizacije. Specifični ciljevi tih aktivnosti moraju da budu usklađeni sa ciljevima na nivou entiteta koje je utvrdila organizacija.

Postavljanje ciljeva na nivou entiteta i na nivou procesa je značajno za organizaciju da bi mogla da identifikuje značajne faktore za uspeh (uspesi koji moraju biti postignuti da bi se postigli ciljevi). Značajni faktori za uspeh su prisutni na svim nivoima oranizacije i pomažu kod kreiranja merljivih kriterijuma na osnovu kojih se može oceniti njihovo ispunjavanje.

5.4.3.3. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti predstavljaju akcije koje preduzima menadžment, Bord i druge strane za ublažavanje rizika i povećanje verovatnoće da utvrđeni ciljevi budu postignuti. Menadžment planira, organizuje i usmerava obavljanje dovoljno aktivnosti da bi se obezbedilo razumno uveravanje da će ciljevi biti postignuti. Kotrolne aktivnosti su aktivnosti utvrđene politikama i procedurama koje služe kao pomoć za obezbeđivanje da se sprovedu direktive menadžmenta za smanjenje rizika u postizanju ciljeva. Kontrolne aktivnosti se obavljaju na svim nivoima entiteta, u raznim etapama u okviru poslovnih procesa, i u tehnološkom okruženju. One mogu po svojoj prirodi biti preventivne ili detektivne, i mogu da obuhvataju niz manuelnih i automatizovanih aktivnosti kao što su autorizacije i odobravanja, verifikacije, usaglašavanja i pregledi poslovanja. Podela dužnosti je po pravilu ugrađena u izbor i razvoj kontrolnih aktivnosti. Tamo gde podela dužnosti nije primenljiva menadžment bira i razvija alternativne kontrolne aktivnosti.

Kako objašnjava COSO, Kontrolne aktivnosti se obavljaju na svim nivoima organizacije, u raznim fazama u okviru poslovnih procesa i u tehnološkom okruženju. One mogu biti po svojoj prirodi preventivne ili detektivne i mogu obuhvatati niz manuelnih i automatizovanih aktivnosti. Najbitnije kontrolane aktivnosti su sledeće:

- Podela dužnosti.
- Preglede izvršenja i aktivnosti praćenja.
- Ovlašćenja (odobravanja).
- Aktivnosti kontrole pristupa IT.
- Dokumentacija (rigorozna i sveobuhvatna).
- Aktivnosti kontrole fizičkog pristupa.
- Aktivnosti kontrole IT aplikacija (input, obrada, output).
- Nezavisne verifikacije i usaglašavanja.

COSO dalje objašnjava, "Kada se pravi razlika između aktivnosti monitoringa i kontrolne aktivnosti potrebno je da organizacije razmotre osnovne detalje aktivnosti, posebno tamo gde aktivnost uključuje izvestan nivo supervizorskog pregleda. Supervizorski pregledi se ne klasifikuju automatski kao monitoring aktivnosti i može biti stvar mišljenja da li se pregled klasifikuje kao kontrolna aktivnost ili monitoring aktivnost. Na primer: cilj mesečnih aktivnosti kontrole kompletnosti bi bio da se otkriju i isprave greške, dok bi se aktivnostima monitoringa istraživalo zašto su postojale greške pre svega i da bi se dodelila menadžmentu odgovornost za utvrđivanje procesa za sprečavanje grešaka u budućnosti. Jednostavno rečeno, kontrolna aktivnost reaguje na specifične rizike, dok aktivnost monitoringa ocenjuje da li funkcionišu prema planu kontrole u okviru svake od pet komponenata interne kontrole."

5.4.3.4. Informisanje i komunikacija

Informacije su potrebne da bi entitet obavljao odgovornosti interne kontrole kao podršku za postizanje ciljeva. Menadžment dobija ili proizvodi i koristi relevantne i kvalitetne informacije iz internih i eksternih izvora kao podršku funkcionisanju drugih komponenata interne kontrole. Komuniciranje predstavlja kontinuirani, iterativni proces obezbeđenja,

razmene i dobijanja potrebnih informacija. Interne komunikacije predstavljaju sredstvo pomoću kojeg se informacije dostavljaju organizaciji na svim nivoima. One omogućavaju osoblju da prime jasnu poruku od višeg menadžmenta da odgovornosti za kontrolu moraju biti ozbiljno shvaćene. Eksterna komunikacija je dvostruka: omogućava neograničeno dostavljanje relevantnih eksternih informacija, i obezbeđuje informacije eksternim stranama kao odgovor na njihove zahteve i očekivanja.

Relevantne, tačne i pravovremene informacije moraju biti na raspolaganju pojedincima na svim nivoima organizacije kojima su potrebne takve informacije da bi obavljali poslovanje na efikasan način. Informacije moraju biti obezbeđene određenom osoblju na odgovarajući način kao podrška za ispunjavanje njihovih odgovornosti u oblasti poslovanja, izveštavanja i usaglašenosti sa zakonima i propisima.

Posebno je važno da se obezbedi da informacije budu u skladu sa tekućim poslovnim potrebama za vreme perioda promena. Podjednako je važno obezbediti da se informacije dostavljaju pravovremeno svim zainteresovanim stranama.

5.4.3.5. Aktivnosti monitoringa

Stalna (kontinuirana) ocenjivanja, posebna ocenjivanja ili neke kombinacije ove dve vrste se koriste za potvrđivanje da li svaka od pet komponenti interne kontrole, uključujući kontrole da se utvrdi da li su principi u okviru svake komponente prisutni, i da li funkcionišu. Kontinuirana ocenjivanja, ugrađena u poslovne procese na različitim nivoima entiteta, obezbeđuju pravovremene informacije. Posebna ocenjivanja, koja se obavljaju periodično, će se razkllikovati po delokrugu i dinamici zavisno od ocenjivanja rizika, efikasnosti stalnih ocenjivanja, i drugih razmatranja od strane menadžmenta. Nalazi se ocenjuju na osnovu kriterijuma koje utvrđuju regulatorna tela, priznata tela za standarde ili menadžment i bord direktora, i o nedostacima se obaveštava menadžment i bord direktora na odgovarajući način.

Posebna ocenjivanja, koja se obavljaju periodično, će se razlikovati u svom delokrugu i dinamici (učestalosti) zavisno od ocenjivanja rizika, efikasnosti stalnih ocenjivanja i drugih razmatranja od strane menadžmenta. Nalazi se ocenjuju na osnovu kriterijuma koje utvrđuju regulatorna tela, tela za postavljanje standarda ili menadžment i Bord direktora već kako je to prikladno (odgovarajuće). Mada same po sebi nisu deo svakonevnog poslovanja organizacije, aktivnosti monitoringa se kontinuirano obavljaju uporedo sa tim poslovanjem. Što su strože i sveobuhvatnije procedure nadzora i verifikovanja tim više menadžment može da ima poverenja u efikasnost tih procedura da bi se obezbediilo konzistentno i pouzdano kontinuirano poslovanje. Uz efikasne kontinuirane aktivnosti monitoringa, zajedno sa tačnim ocenjivanjima zasnovanim na rizicima, dinamika specifičnih (posebnih) ocenjivanja se može smanjiti.

Celokupna efektivnost internih kontrola organizacije treba stalno da se nadgleda. Nadgledanje ključnih rizika treba da bude deo svakodnevnih poslova organizacije kao i periodična ocenjivanja od strane poslovnih delova i interne revizije. Važno je napomenuti da se aktivnosti monitoringa odvijaju u svakoj od pet komponenata interne kontrole (Kontrolno okruženje, Ocenjivanje rizika, Kontrolne aktivnosti, Informacije i dostavljanje (saopštavanje tih informacija), i Aktivnosti monitoringa) a ne samo u jednoj komponenti.

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

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

5.4.4. Odnos ciljeva i komponenata interne kontrole

Postoji direktan odnos između ciljeva, koji predstavljaju ono što entitet teži da postigne, komponenata, koje predstavljaju ono što se zahteva da bi se postigli ciljevi, i organizacione strukture entiteta (operativnih jedinica, pravnih entiteta i drugih). Ovaj odnos se može prikazati pomoću kocke prikazane dele na slici:

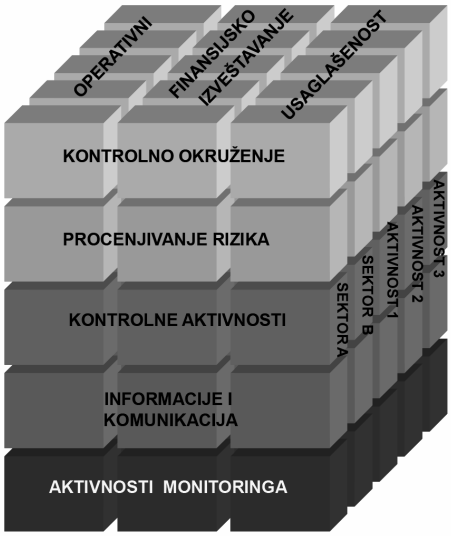
- Tri kategorije ciljeva – poslovanje, izveštavanje i usaglašenost sa propisima i zakonima – su predstavljeni kolonama (vertikalno).
- Pet komponenata je predstavljeno redovima (horizontalno).
- Struktura je predstavljena trećom dimenzijom.

Postoji direktna veza između opštih ciljeva, koji predstavljaju ono što subjekat nastoji da ostvari, i komponenata interne kontrole, koje predstavljaju ono što je potrebno da bi se ostvarili ti opšti ciljevi.

Tri navedena cilja – izveštavanje, usaglašenost sa zakonima i propisima i operativnost poslovanja predstavljeni su vertikalnim kolonama, pet komponenata je predstavljeno horizontalnim redovima, a organizacija ili struktura subjekata i njegovi sektori su predstavljeni trećom dimenzijom kocke. Interni revizor treba da razume da se interna kontrola može posmatrati kao trodimenzionalni model sa odvojenim x, y i z osama, da upotrebimo prosto matematičko obeležavanje. Komponente interne kontrole su horizontalni slojevi na y-osi. Tri cilja interne kontrole – finansijsko izveštavanje, poslovanje i usaglašenost sa zakonima i propisima – leže na x-osi i dele model vertikalnim linijama. Konačno, z-osa deli model na posebne aktivnosti i entitete organizacije. Struktura interne kontrole za bilo koju oblast organizacije može se odvojeno posmatrati pomoću trodimenzionalnog model pristupa koji je prikazan na slici 5.7.[10]

10 Izvor: Internal Control – Integrated Framework, COSO, 2013.

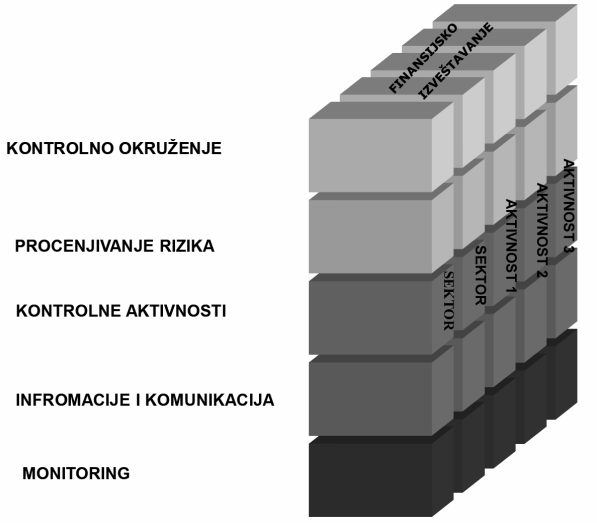
Slika 5.7. Odnos ciljeva i komponenti



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

Gledajući opšte ciljeve, svih pet komponenata su relevantne za svaki cilj. Ako na primer, uzmemo jednu kategoriju, finansijsko izveštavanje, svih pet komponenti je primenljivo i značajno za njegovo ostvarenje. Ovo je posebno prikazano na slici 5.8.

Slika 5.8. Finansijsko izveštavanje sa svim komponentama interne kontrole



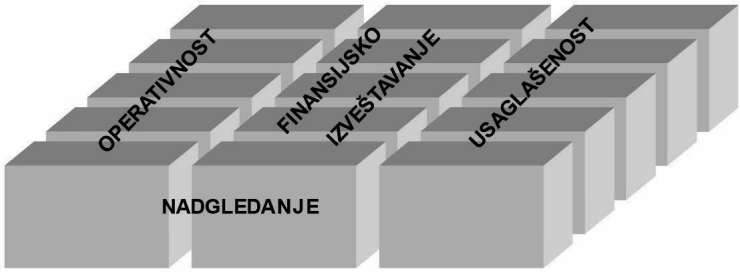
Interna kontrola nije tako jednostavna. Dok se procenitelj interne kontrole može usredsrediti na jedan konkretan element u ovom trodimenzionalnom modelu, svaki elemenat se mora razmatrati u odnosu na sve ostale komponente u celokupnoj strukturi interne kontrole.

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

Svaki red komponenti "seče popreko" i primenjuje se na sve tri kategorije ciljeva. U ovom primeru posebno smo izdvojili monitoring aktivnosti. Monitoring (nadgledanje) je potrebno za efikasno vođenje poslovanja, kreiranje pouzdanih finansijskih izveštaja i za određivanje usaglašenosti entiteta sa važećim zakonima. Aktivnostima nadgledanja se proverava da se planovi rukovodstva, programi i ostale direktive, izvršavaju za sve tri kategorije ciljeva.

Interni revizor može da proceni samo efikasnost komponente monitoringa na ostvarivanje sva tri cilja, slika 5.9.

Slika 5.9. Monitoring aktivnisti za sva tri cilja interne kontrole



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

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

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

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

5.4.5. Principi interne kontrole

U 1992. godini COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) je objavio svoj Integrisani okvir internih kontrola (originalni okvir). Ovaj originalni okvir je prihvaćen na širokom planu i koristi se u velikoj meri u svetu. Priznat je kao vodeći okvir za planiranje, primenu i obavljanje interne kontrole, i ocenjivanje efikasnosti interne kontrole.

U toku dvadeset godina od uvođenja ovog originalnog okvira, poslovna i operativna okruženja su se dramatično promenila i postala kompleksnija zbog novih tehnologija, i globalnija. Istovremeno učesnici su više angažovani i zahtevaju veću transparentnost i odgovornost za integritet sistema interne kontrole kao podrške poslovnih odluka i upravljanja u organizaciji.

COSO je 2013. godine utvrdio i objavio ažurirani Integrisani okvir interne kontrole. COSO veruje da će ovaj Okvir omogućiti organizacijama da na efikasan način razvijaju i održavaju sisteme interne kontrole koji mogu da unaprede verovatnoću postizanja ciljeva entiteta, i da se prilagode promenama u poslovnom i operativnom okruženju.

Osveženi Okvir zadržava suštinsku definiciju interne kontrole i pet komponenata interne kontrole. Zahtev da se razmotri pet komponeneta da bi se ocenila efikasnost sistema interne kontrole ostaje u osnovi nepromenjen. Takođe, u Okviru se i dalje naglašava značaj rasuđivanja (proniciljivosti) od strane menadžmenta prilikom planiranja, primene i obavljanja interne kontrole, i prilikom ocenjivanja efikasnosti sistema interne kontrole.

Istovremeno Okvir obuhvata unapređenja i razjašnjavanja koja su namenjena da se olakša korišćenje i primena. Jedno od najznačajnijih unapređenja je formalizacija osnovnih koncepata uvedenih u originalni okvir. U ažuriranom okviru ovi koncepti predstavljau sada **principe koji se odnose na pet komponenata**, i koji obezbeđuju korisniku razjašnjenja koja će koristiti prilikom planiranja i primene sistema interne kontrole, i da se upozna sa zahtevima za efikasnom internom kontrolom.

Okvir je unapređen proširivanjem ciljeva kategorije finansijskog izveštavanja da bi se obuhvatili drugi značajni oblici izveštavanja, kao što je nefinansijsko i interno izveštavanje. Takođe, Okvir odražava razmatranja mnogih promena u poslovnom i operativnom okruženju u proteklih nekoliko dekada, uključujući:

- Očekivanja u vezi nadzora upravljanja
- Globalizaciju tržišta i poslovanja
- Promene i značajnije kompleksnosti poslovanja
- Zahteve i kompleksnosti u zakonima, pravilima, propisima i standardima

- Očekivanja u pogledu kompetentnosti i odgovornosti
- Korišćenje i oslanjanje na najnovije tehnologije
- Očekivanja koja se odnose na sprečavanje i otkrivanje prevara

Publikacija Okvir i Prilozi prikazuje Okvir koji definiše internu kontrolu, opisuje zahteve za efikasnom internom kontrolom uključujući komponente i relevantne principe, i obezbeđuje smer za sve nivoe menadžmenta za korišćenje prilikom planiranja, primene i obavljanja interne kontrole, i ocenjivanja njene efikasnosti.

U ovom osveženom Okviru je navedeno **17** principa koji predstavljaju osnovne koncepte koji se ondose na svaku komponentu. Pošto su ovi principi zaključeni direktno iz komponenata, entitet može da postigne efikasnu internu kontrolu primenom svih principa. Svi principi se primenjuju na poslovanje, izveštavanje i usaglašenost sa propisima. Principi koji podržavaju komponente interne kontrole su navedeni dalje u tekstu:

Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje predstavlja set standarda, procese i strukture koji obezbeđuju osnovu za obavljanje interne kontrole u organizaciji. Bord direktora i viši menadžment stvaraju atmosferu na vrhu kada su u pitanju značaj interne kontrole i očekivani standard ponašanja.

Postoji pet principa koji se odnose na kontrolno okruženje:

1. Organizacija pokazuje posvećenost integritetu i etičkim vrednostima.
2. Bord direktora pokazuje nezavisnost od menadžmenta i obavlja nadzor razvoja i funkcionisanja interne kontrole.
3. Menadžment utvrđuje strukture, linije izveštavanja i odgovarajuća ovlašćenja i odgovornosti za ispunjenje ciljeva.
4. Organizacija pokazuje posvećenost da privuče, razvija i zadrži kompetentne pojedince u skladu sa ciljevima.
5. Organizacija održava odgovornosti pojedinaca za internu kontrolu u težnji za ispunjavanjem ciljeva.

Ocenjivanje rizika

Ocenjivanje rizika obuhvata dinamičan iterativan process za utvrđivanje i analizu rizika za postizanje ciljeva entiteta, i čini osnovu za utvrđivanje kojim rizicima treba upravljati (kontrolisati). Menadžment razmatra moguće promene u eksternom okruženju i u okviru svog poslovnog modela koje bi mogle da poremete njihove mogućnosti da postignu ciljeve.

Postoji četiri principa koji se odnose na ocenjivanje rizika:

1. Organizacija određuje ciljeve dovoljno jasno da bi se omogućilo utvrđivanje i ocenjivanje rizika koji se odnose na ciljeve.
2. Organizacija utvrđuje rizike u postizanju njenih ciljeva i analizira rizike kao osnovu za utvrđivanje kako treba upravljati rizicima.

3. Organizacija razmatra mogućnost prevara prilikom ocenjivanja rizika za postizanje ciljeva.
4. Organizacija utvrđuje i ocenjuje promene koje bi mogle značajno da utiču na sistem interne kontrole.

Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti su aktivnosti utvrđene politikama i procedurama da bi se pomoglo da direktive menadžmenta za ublažavanje rizika za postizanje ciljeva budu sprovedene. Aktivnosti kontrole se obavljaju na svim nivoima entiteta i u raznim fazama u okviru poslovnih procesa, i nad tehnološkim okruženjem.

Postoje tri principa koji se odnose na kontrolne aktivnosti:

1. Organizacija bira i razvija kontrolne aktivnosti koje doprinose smanjenu rizika za postizanje ciljeva, na prihvatljiv nivo.
2. Organizacija bira i razvija opšte kontrolne aktivnosti koje se odnose na tehnologiju kao podršku za postizanje ciljeva.
3. Organizacija raspoređuje kontrolne aktivnosti preko politika kojima se utvrđuje ono što se očekuje, i procedura kojima se aktiviraju politike.

Informacije i komunikacije

Informacije su potrebne entitetu za obavljanje odgovornosti interne kontrole kao podrška za postizanje njegovih ciljeva. Komunikacije se obavljaju interno i eksterno i obezbeđuju organizaciji informacije potrebne za obavljanje svakodnevnih aktivnosti interne kontrole. Komunikacije omogućavaju osoblju da se upozna sa odgovornostima interne kontrole i njihovim značajem za postizanje ciljeva.

Postoji tri principa koji se odnose na informacije i komunikacije:

1. Organizacija dobija ili proizvodi i koristi relevantne, kvalitetne informacije kao podršku funkcionisanju interne kontrole.
2. Organizacija dostavlja na internom planu informacije, uključujući ciljeve i odgovornosti za internu kontrolu, potrebne kao podrška funkcionisanju interne kontrole.
3. Organizacija komunicira sa eksternim stranama (partnerima) u vezi sa pitanjima koja imaju uticaja na funkcionisanje interne kontrole.

Monitoring aktivnosti

Stalna ocenjivanja, posebna ocenjivanja ili neka kombinacija ova dva se koriste za potvrđivanje da li je svaka od pet komponenti interne kontrole, uključujući kontrole za primenu principa u okviru svake komponente, prisutna i da li funkcioniše. Nalazi se ocenjuju i o nedostacima (manjkavostima) se obaveštava pravovremeno, a o ozbiljnim problemima se izveštava viši menadžment i Bord.

Postoje dva principa koji se odnose na monitoring aktivnosti:

1. Organizacija bira, razvija i obavlja kontinuirana i/ili posebna ocenjivanja da bi potvrdila da li su komponente interne kontrole prisutne i da li funkcionišu.
2. Oganizacija ocenjuje i informiše o nedostacima u internoj kontroli pravovremeno, one strane (partnere) koje su odgovorne za preduzimanje korektivnih mera, uključujući viši menadžment i Bord direktora, na odgovarajući način.

Pored pet integrisanih komponenti COSO takođe definiše 17 principa koji predstavljaju osnovne koncepte povezane sa svakom komponentom interne kontrole. COSO navodi, "pošto su ovi principi direktno nastali (zaključeni) iz komponenata entitet može da postigne efikasnu internu kontrolu primenjivanjem ovih principa. Svi principi se primenjuju na ciljeve poslovanja, izveštavanja i uasglašenosti sa zakonima i propisima."

Principi predstavljaju osnovne koncepte koji se odnose na komponente. Kao takvi, u ovom Okviru se 17 principa smatra odgovarajućim za sve entitete. Relevantnost se odnosi na utvrđivanje da li svaki princip ima značajnog uticaja na prisustvo i funkcionisanje njegove odgovarajuće komponente.

U ovom Okviru se pretpostavlja da su principi relevantni. Međutim, mogu postojati retke ekonomske, operativne ili regulatorne situacije u kojima menadžment utvrđuje da neki princip nije relvantan za odgovarajuću komponentu. Ukoliko menadžment utvrdi da neki princip nije relevantan, on mora da podrži tu odluku uključujući logičku osnovu o tome kako bi, u odsustvu tog principa, odgovarajuća komponenta mogla biti prisutna i da funkcioniše. Kada se smatra da relevantni princip nije prisutan i da ne fukcioniše, znači da postoji veći nedostatak u sistemu interne kontrole.

5.5. VRSTE KONTROLA

COSO Okvirom se prihvata da kontrolne aktivnosti postoje na svim nivoima organizacije i da se mogu klasifikovati kao aktivnosti na nivou entiteta ili kontrolne aktivnosti na nivou poslovnog procesa. COSO okvir interne kontrole takođe obuhvata kontrole transakcija ili aplikacija kao deo kontrolnih aktivnosti poslovnih procesa koje predstavljaju najosnovnije kontrolne aktivnosti u organizaciji pošto se direktno bave odgovorima na rizike u poslovnim procesima za ispunjavanje ciljeva utvrđenih od strane menadžmenta.

Postoje mnoge vrste kontrola koje koristi organizacija da bi povećala verovatnoću da će se ispuniti ciljevi. Važno je napomenuti da razne organizacije (i čak različite osobe u okviru organizacije) mogu nazvati specifične kontrole različitim imenima. Važnije od naziva koji se koristi da opiše posebnu kontrolu je koja je vrsta kontrole. Ovo može stvoriti zbrku pošto se mnoge kontrole mogu smestiti u više od jedne kategorije istovremeno.

Zavisno od specifične primene ovih kontrola one se mogu klasifikovati na više načina i mogu biti uključene u više klasifikacija istovremeno. Sledeći odeljci opisuju razne vrste kontrola i njihove namene (ciljeve).

Prema COSO, postoji pet međusobno povezanih komponenata interne kontrole. Te komponente su kontrolno okruženje, procena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija i monitoring. Kontrole u svakoj od ovih kategorija mogu da budu *„stroge"* ili *„meke"*. Iznenađujuće je što se pokazalo da su te meke kontrole – kao što su etički standardi ili „ton na vrhu" – važnije za dugoročnu dobrobit organizacije.

Na primer, vlasništvo i odgovornost u okviru poslovnog okruženja je vrlo moćna meka kontrola. Kada zaposleni osećaju da oni poseduju i da su lično odgovorni za neki proces, oni preuzimaju punu odgovornost i na taj način eliminišu potrebu za nekim ko će nadgledati njihov posao. Ovo je antiteza tradicionalnom pristupu „naredi i kontroliši" koji je zasnovan na konceptu „hvatanja" zaposlenih na delu dok prave greške.

Definisane i dokumentovane procese je teško kontrolisati, kao na primer kontrolna mesta i merenja. Kontrolna mesta treba da budu ugrađena u sistem, a ne na sistem, tako da se merenja mogu automatski obaviti bez da iko mora nešto da „uradi".

5.5.1. Kontrole na nivou entiteta, procesa i transakcije

Sve kontrole su planirane da ublaže rizike na nivou entiteta ili operativnom nivou u okviru organizacije. COSO okvir koristi termine za kontrolne aktivnosti "na nivou entiteta" i "na nivou poslovnog procesa" da bi se u opštem smislu opisale ove kontrole. Mada nije neuobičajeno da organizacije u profesiji interne revizije koriste raznu terminologiju kao što su "na nivou kompanije" ili "na nivou entiteta", u ovom poglavlju se koristi uobičajeniji termin "na nivou entiteta". U ovom poglavlju se opisuju kontrole na nivou procesa i na nivou transakcije što zajedno obuhvata kontrolne aktivnosti poslovnog procesa u COSO okviru. Važnije od specifičnih termina koji se koriste kada se diskutuje o ovim vrstama kontrola je, međutim, cilj kontrole i njena operativna efikasnost.

Kontrole na nivou entiteta se više fokusiraju i često se bave organizacionim okruženjem i atmosferom. One su planirane da direktno ublažuju rizike koji postoje na nivou organizacije, uključujući one koje su primenjene na internom i eksternom planu, i mogu indirektno da ublaže rizike na nivou procesa i transakcije. Ove kontrole imaju sveobuhvatni uticaj na postizanje mnogih sveobuhvatnih cljeva. PCAOB (U.S. Public Company Accounting Oversight Board) navodi u svom Standardu revizije br. 5 da "Kontrole na nivou entiteta obuhvataju:

- Kontrole koje se odnose na kontrolno okruženje.
- Kontrole u vezi sa prekoračenjem ovlašćenja (izbegavanje kontrola) od strane menadžmenta.
- Proces ocenjivanja rizika u kompaniji.
- Centralizovanu obradu i kontrole, uključujući zajednička okruženja za pružanje usluga.
- Kontrole za praćenje rezultata poslovanja.
- Kontrole za praćenje drugih kontrola, uključujući aktivnosti funkcije interne revizije, odbora za reviziju i programe za samoocenjivanje.
- Kontrole procesa finansijskog izveštavanja na kraju perioda, i
- Politike koje se bave značajnim praksama koje se odnose na kontrolu poslovanja i upravljanje rizikom.

Kontrole na nivou entiteta se mogu podeliti u dve kategorije: kontrole upravljanja i kontrole nadzora od strane menadžmenta. Kontrole upravljanja utvrđuje Bord direktora i izvršni menadžement da bi uspostavili kulturu kontrole u organizaciji i obezbedili smernice koje podržavaju strateške ciljeve. Kontrole nadzora od strane menadžmenta utvrđuje menadžment na nivou poslovne jedinice i poslovne linije organizacije da bi smanjili rizike u poslovnoj jedinici i povećale verovatnoću da se postignu ciljevi određene poslovne jedinice.

Kontrole na nivou procesa su šire u svom fokusiranju od kontrola na nivou entitea. Njih utvrđuju odgovorni za procese da bi smanjili rizike koji predstavljaju opasnost (pretnju) za postizanje ciljeva procesa. Mada su po svojoj prirodi konzistentne, ove kontrole se mogu razlikovati u svojoj primeni u procesima. Primeri kontrola na nivou procesa obuhvataju:

- Usaglašavanje ključnih računa.
- Fizičke verifikacije sredstava (kao što je brojanje zaliha).
- Superviziju radnika koji obavljaju proces i ocenjivanja njihovog rada.
- Ocenjivanja rizika na nivou procesa.
- Monitoring/nadzor nad specifičnim transakcijama.

Kontrole na nivou transakcije su čak šire u svom fokusiranju od kontrola na nivou procesa i smanjuju rizike koji se odnose na grupu ili razne aktivnosti na nivou zadataka ili transakcija u organizaciji. Planirane su da obezbede da pojedinačne operativne aktivnosti, zadaci ili transakcije budu tačno i pravovremeno obrađeni. Primeri kontrola na nivou transakcija obuhvataju:

- Ovlašćenja.
- Dokumenatovanje (kao što su originalni (izvorni) dokumenti).
- Podela dužnosti.
- Kontrole IT aplikacija (input, obrada, output).

Kontrole planirane na adekvatan način i koje su efikasne na nivou entiteta, procesa i transakcije funcionišu zajedno i služe kao zaštita organizacije od rizika koji prete da ugroze ispunjenje poslovnih ciljeva.

5.5.2. Ključne i sekundarne kontrole

Kontrole se mogu klasifikovati po svojoj važnosti. Kao takve kontrole se mogu klasifikovati kao ključne ili sekundarne (pomoćne) kontrole.

Ključna kontrola (koja se često naziva "primarnom" kontrolom) je planirana da smanji ključne rizike povezane sa poslovnim ciljevima. Propust da se primene adekvatno planirane i efikasne ključne kontrole imaju za rezultat neuspeh oranizacije ne samo da ispuni značajne poslovne ciljeve već i da preživi.

Sekundarna (pomoćna) kontrola je kontrola koja je planirana ili da (1) ublaži rizike koji nisu ključni za poslovne ciljeve, ili da (2) delimično smanji nivo rizika kada ključne kontrole nisu efikasne. Sekunadrne kontrole smanjuju nivo rezidualnog rizika kada ključne kontrole nisu efikasne, ali one, same po sebi, nisu dovoljne da ublaže ključne rizike do prihvatljivog nivoa. One su po pravilu podgrupa kompenzirajućih kontrola.

5.5.3. Kompenzirajuće kontrole

Kompenzirajuće kontrole su planirane kao dopuna ključnim kontrolama koje su ili neefikasne ili ne mogu u potpunosti da smanje određeni rizik ili grupu rizika na prihvatljiv nivo u okviru tolerancija utvrđenih od strane menadžmenta i Borda. Na primer, pažljivi nadzor (supervizija) u slučajevima kada se ne može postići adekvatna podela dužnosti može predstavljati kompenzirajuću kontrolu. Takve kontrole takođe mogu vraćati ili duplirati kontrole i mogu da funkcionišu u više procesa i rizika.

Kao što je ranije pomenuto, sekundarne kontrole i kompenzirajuće kontrole su potrebne kada se ne mogu ostvariti ili planirati efikasne ključne kontrole da bi na adekvatan način ublažile rizik ili grupu rizika do prihvatljivog nivoa utvrđenog od strane menadžmenta. Ovo može biti rezultat ekonomskih ograničenja ili kompleksnosti poslovanja ili oba. Bez obzira na razloge, sekundarne i kompenzirajuće kontrole se zahtevaju tamo gde ne postoje efikasne ključne kontrole. Često, kompenzirajuće konrtole funkcionišu uporedo sa odgovarjućim ili preklapajućim ključnim kontrolama mada imaju ulogu sekundarnih kontrola za specifične ključne kontrole.

5.5.4. Preventivne i detektivne kontrole

Često, mnoge različite kontrole koje postoje nose nazive koji opisuju za šta su planirane u pokušaju da se napravi njihova razlika. Ovde je uključena lista tih vrsta kontrola i njihovih definicija.

Preventivna kontrola (*preventive control*) je planirana da spreči nastajanje neočekivanih događaja pre svega. Zbog dinamične prirode i kompeksnosti svakodnenog poslovanja teško je planirati preventivnu kontrolu koja bi bila i ekonomična i efikasna. Kao rezultat toga mnoge organizacije koriste kombinaciju preventivnih i detktivnih kontrola kada planiraju efektivan i efikasan sistem internih kontrola. Primeri preventivnih kontrola obuhvataju kontrole fizičkog i logičkog pristupa, kao što su zaključana vrata i ID korisnika sa posebnom lozinkom (*password*).

Suprotno tome detektivna kontrola (*detective control*) je planirana da otkrije neželjene događaje koji su već nastali. Detektivna kontrola mora da se primeni pravovremeno (pre nego što neželjeni događaj stvori neprihvatljivo negativan uticaj na organizaciju) da bi se smatrala efikasnom. Primeri detektivnih kontrola obuhvataju sigurnosne kamere za identifikovanje neovlašćenog fizičkog pristupa i pregled kompjuterskih logova sa listom pokušaja neovlašćenog pristupa.

Postoje, naravno još usmeravajuće i reaktivne kontrole, ali su dve osnovne: preventivne i detektivne.

5.5.5. Kontrole informacionih sistema

Zbog velike zavisnosti od informacionih sistema kontrole se moraju primenjivati da ublaže rizike povezane sa automatizovanim sistemima potrebnim za obavljanje glavnog poslovanja organizacije.

Ponekad pod nazivom "tehnološke" kontrole postoje dve vrste kontrola informacionih sistema koje se mogu koristiti za ublažavanje ovih rizika:

1. **Opšte kompjuterske kontrole**. One se "primenjuju" na mnogim ako ne i na svim aplikacionim sistemima i pomažu da se obezbedi kontinuirano pravilno poslovanje.
2. **Aplikacione kontrole**. One "obuhvataju" kompjuterizovane korake (etape) u okviru aplikacionog softvera i odgovarajućih manuelnih procedura za kontrolisanje obrade raznih vrsta transakcija."

Ove dve vrste kontrola funkcionišu zajedno "da bi obezbedile potpunost, tačnost i valjanost finansijskih i drugih informacija u sistemu."

Opšte kompjuterske kontrole se smatraju kontrolama na nivou entiteta zato što se primenjuju u celoj organizaciji i njegovim mnogim kompjuterskim aplikacijama. Aplikacione kontrole, s druge strane, se češće smatraju kontrolama na nivou procesa ili transakcija. Detaljnija dsikusija i primeri opštih kompjuterskih i aplikacionih kontrola se mogu naći u COSO ukviru, koji se bavi IT rizicima i kontrolama.

5.6. OCENJIVANJE EFIKASNOSTI INTERNE KONTROLE

U COSO Okviru su definisani zahtevi za efikasni sistem interne kontrole. Efikasan sistem interne kontrole obezbeđuje razumno uveravanje u pogledu postizanja ciljeva entiteta. Efikasan sistem interne kontrole smanjuje, na prihvatljivi nivo, rizik da bi se postigao cilj entiteta, i može da se odnosi na jednu, dve ili sve tri kategorije ciljeva. On zahteva da:

- Svaki od pet komponenata i relevantnih principa budu prisutni i funkcionišu. "Prisutan" se odnosi na utvrđivanje da komponente i relevantni principi postoje prilikom planiranja i primene sistema interne kontrole za postizanje određenih ciljeva. "Funkcionisanje" se odnosi na utvrđivanje da komponente i relevantni principi i dalje postoje u poslovanju i upravljanju sistemom interne kontrole za postizanje utvrđenih ciljeva.
- Ovih pet komponenata funkcionišu integrisano. "Funkionisanje zajedno" se odnosi na utvrđivanje da svih pet komponenata zajedno smanjuju, na prihvatljiv nivo, rizik za postizanje ciljeva. Komponente ne treba da budu razmatrane pojedinačno; one funkcionišu zajedno kao integrisani sistem. Komponente su međusobno zavisne sa višestrukim međusobnim odnosima i vezama, i posebno načinom na koji principi imaju interaktivan odnos u okviru komponenata.

Komponenta ili relevantni princip koji je prisutan i funkcioniše znači da je organizacija:

- Upoznata sa svrhom (namenom) komponenti i kako se relevantni principi primenjuju
- Pomaže osoblju da se upozna i primeni relevantne principe u entitetu
- Posmatra (gleda na) slabost, ili odsustvo, principa kao situaciju koja privlači pažnju menadžmenta.

Kada postoji značajan nedostak koji se odnosi na prisustvo i funkcionisanje komponente ili relevantnog principa, ili na komponente koje funkcionišu zajedno na integrisani način, organizacija ne može da zaključi da je ispunula zahteve za efikasan sistem interne kontrole.

Kada se utvrdi da je sistem interne kontrole efikasan višem menadžmentu i bordu direktora je obezbeđeno razumno uveravanje, u odnosu na primenu u okviru strukture entiteta:

- Da organizacija postiže efikasno poslovanje kada se smatra da eksterni događaji verovatno neće imati značajnog uticaja na postizanje ciljeva ili gde organizacija može do razmnog nivoa da predvidi prirodu i vreme eksternih događaja i smanji uticaj na prihvatljiv nivo.
- Da je organizacija upoznata sa nivoom do kojeg se poslovanjem upravlja na efikasan način kada eksterni događaji mogu imati značajnog uticaja na postizanje ciljeva ili gde organizacija može do razumnog nivoa da predvidi prirodu i vreme eksternih događaja i smanji uticaj na prihvatljiv nivo.

- Da organizacija sastavlja izveštaje u skladu sa primenjenim pravilima, propisima i standardima, ili u skladu sa ciljevima entiteta koji se odnose na izveštavanje.
- Da je organizacija usaglašena sa primenjenim zakonima, pravilima, propisima i eksternim standardima.

U ovom Okviru se navodi da komponente i relevantni principi predstavljaju uslov za efikasan sistem interne kontrole. On ne propisuje proces za to kako menadžment ocenjuje efektivnost.

5.6.1. Uloga komponenti

U ovom Okviru se sve komponente interne kontrole smatraju odgovarajućim i relevantnim za sve entitete, i zbog toga se zahteva da sve komponente budu prisutne i funkcionišu zajedno na integrisani način. Ocenjivanje da li je svaka komponenta interne kontrole prisutna i funkcioniše, i da li komponente funkcionišu zajedno, zahteva da se razmotri kako se komponente primenjuju od strane entiteta u okviru sistema interne kontrole. Svih ovih pet komponenti funkcionišući zajedno i pomažu da se zajednički smanji, na prihvatljiv nivo, rizik od mogućnosti da se na ispuni cilj.

Kada se smatra da neka komponenta nije prisutna i ne funkcioniše, ili kada komponente ne funkcionišu zajedno, znači da postoji značajna manjkavost. Na primer, viši menadžment utvrđuje da li komponenta koja se odnosi na informacije i komunikacije funkcioniše zajedno sa drugim komponentama. Menadžment postavlja pitanje: Kako organizacija koristi relevantne i kvalitetne informacije (Informacije i komunikacije) u komponenti: "Ocenjivanje rizika"? Upoznavanje kako se informacije koriste (ili ne koriste) je bitno za utvrđivanje da li ove dve komponente funkcionišu zajedno.

Drugi primeri komponenata koje funkcionišu zajedno obuhvataju sledeće:

- Obaveza entiteta da koristi kompetentne resurse smanjuje rizik od grešaka u obavljanju kontrolnih aktivnosti
- Nadzor Borda direktora nad internom kontrolom smanjuje rizik od izbegavanja kontrole i prevare od strane menadžmenta
- Monitoring aktivnosti u entitetu kojim se ocenjuju i istražuju neočekivani rezultati umanjuje rizik od stalnih grešaka u obradi transakcija. Komponente ne treba posmatrati pojedinačno; umesto toga, one moraju da funkcionišu zajedno kao integrisani sistem. Međutim, prilikom utvrđivanja da li komponente funkcionišu zajedno, ovim Okvirom se ne omogućava menadžmentu da utvrdi da li prisustvo i funkionisanje jedne komponnte smanjuje veći nedostatak u drugoj komponenti.

Dalje, promena u jednoj komponenti ne treba da bude posmatrana izolovano, tj. menadžment treba da oceni potencijalne efekte promene u jednoj komponenti na drugu komponentu.

Imajte u vidu da ideja da svih pet komponenti interne kontrole moraju da budu prisutne i da funkcionišu zajedno ne znači da svaka komponenta treba da funcioniše na identičan način, ili čak na istom nivou, u okviru određenog entiteta ili u različitim entitetima. Efikasni sistemi interne kontrole mogu biti planirani, primenjivani i sprovođeni na različite načine.

5.6.2. Uloga principa

Principi predstavljaju osnovne koncepte koji se odnose na komponente. Kao takvi, u ovom Okviru se 17 principa smatra odgovarajućim za sve entitete. Relevantnost se odnosi na utvrđivanje da li svaki princip ima značajnog uticaja na prisustvo i funkcionisanje njegove odgovarajuće komponente.

U ovom Okviru se pretpostavlja da su principi relevantni. Međutim, mogu postojati retke ekonomske, operativne ili regulatorne situacije u kojima menadžment utvrđuje da neki princip nije relvantan za odgovarajuću komponentu. Razmatranja prilikom primene ovog mišljenja mogu obuhvatati strukturu entiteta koja prihvata zakonske, regulatorne, ekonomske ili ugovorne zahteve za upravljanje entitetom, i nivo korišćenja i zavisnosti od tehnologije koju koristi entitet.

Ukoliko menadžment utvrdi da neki princip nije relevantan, on mora da podrži tu odluku uključujući logičku osnovu (načelo) o tome kako bi, u odsustvu tog principa, odgovarajuća komponenta mogla biti prisutna i da funkcioniše. Kada se smatra da relevantni princip nije prisutan i da ne fukcioniše, znači da postoji veći nedostatak u sistemu interne kontrole.

Prilikom utvrđivanja da li je neka komponenta prisutna i da li funkcioniše, viši menadžment i Bord direktora treba da utvrde do kog stepena su relevantni principi prisutni i funkcionišu. Međutim, prisustvo i funkcionisanje nekog principa ne znači da se organizacija bori da postigne najviši nivo performansi primenjivanjem tog posebnog principa. Pre bi se reklo da menadžment koristi rasuđivanje prilikom vaganja (uspostavljanja ravnoteže, balansa) troškova i dobiti u planiranju, primeni i sprovođenju interne kontrole.

5.10. Pregled komponenti, principa i fokusni tačaka

Kontrolno okruženje			
Principi		**Pitanja na koja se treba fokusirati (fokusne tačke)**	
1	Organizacija pokazuje posvećenost integritetu i etičkim vrednostima	1	Uspostavljanje atmosfere na vrhu
		2	Utvrđivanje standarda ponašanja
		3	Ocenjivanje poštovanja standarda ponašanja
		4	Pravovremeno tretiranje (rešavanje)odstupanja
2	Bord direktora pokazuje nezavisnost od menadžmenta i obavlja nadzor nad razvojem i funkcionisanejm interne kontrole	5	Utvrđivanje odgovornosti za nadzor
		6	Primenjivanje relevantne ekspertize
		7	Nezavisno poslovanje
		8	Obezbeđivanje nadzora kontrolnog okruženja, ocenjivanja rizika, kontrolnih aktivnosti, informacija i komunikacija, i aktivnosti monitoringa
3	Menadžment utvrđuje, uz nadzor od strane Borda, strukture, linije izveštavanja i odgovarajuća ovlašćenja i odgovornosti u postizanju ciljeva	9	Razmatranje svih struktura entiteta
		10	Utvrđivanje linija izveštavanja
		11	Definisanje, delegiranje i ograničavanje ovlašćenja i odgovornosti

4	Organizacija pokazuje posvećenost da privuče, razvije i zadrži kompetentno osoblje u skladu sa ciljevima	12	Utvrđivanje politika i praksi
		13	Utvrđivanje kompetentnosti i bavljenje nedostacima
		14	Privlačenje, razvoj i zadržavanje osoblja
		15	Planiranje i priprema za nasleđivanje
5	Organizacija vodi računa da osoblje ispunjava svoje odgovornosti koje se odnose na internu kontrolu u ostvarivanju ciljeva	16	Jačanje odgovornosti kroz strukture, ovlašćenja i odgovornosti
		17	Utvrđivanje ocenjivanja, stimulacija i nagrada za poslovanje
		18	Utvrđivanje ocenjivanja, stimulacija i nagrada za stalnu relevantnost
		19	Razmatranje preteranih pritisaka
		20	Ocenjivanje poslovanja i nagrada ili disciplinskih postupaka za osoblje
Ocenjivanje rizika			
Principi		**Pitanja u fokusu pažnje**	
6	Organizacija utvrđuje ciljeve dovoljno jasno da bi omogućila utvrđivanje i ocenjivanje rizika koji se odnose na ciljeve:		
	– Ciljeve poslovanja	21 a	Odražavanje izbora menadžmenta
		22 a	Razmatranje tolerancije za rizik
		23	Uključivanje ciljeva poslovanja i finansijskog poslovanja
		24	Formiranje osnove za raspoređivanje resursa
	– Ciljeve eksternog finansijskog izveštavanja	21 b	Usaglašavanje sa primenljivim računovodstvenim standardima
		22b	Razmatranje materijalnosti
		25	Odražavanje aktivnosti entiteta
	– Eksterno nefinansijsko izveštavanje	21c	Usaglašenost ciljeva sa eksterno utvrđenim standardima i okvirima
		22 c	Razmatranje zahtevanog nivoa preciznosti
		25	Odražavanje aktivnosti entiteta
	– Ciljeve internog izveštavanja	21 a	Odražavanje izbora menadžmeta
		22 c	Razmatranje zahtevanog nivoa preciznosti
		25	Odražavanje aktivnosti entiteta
	– Ciljeve usaglašenosti sa zakonima i propisima	21 d	Odražavanje eksternih zakona i propisa
		22 a	Razmatranje tolerancije za rizike

7	Organizacija utvrđuje rizike u postizanju ciljeva u entitetu i analizira rizike kao osnovu za utvrđivanje kako treba upravljati rizcima	26	Uključivanje entiteta, supsidijarne organizacije, odeljenja, operativne jedinice i funkcionalnih nivoa
		27	Analiza internih i eksternih faktora
		28	Uključivanje odgovarajućih nivoa menadžmenta
		29	Ocenjivnje značaja utvrđenih rizika
		30	Utvrđivanje kako reagovati na rizike
8	Organizacija razmatra mogućnosti za prevare prilikom ocenjivanja rizika u postizanju ciljeva	31	Razmatranje raznih vrsta prevare
		32	Ocenjivanje stimulacija i pritisaka
		33	Ocenjivanje mogućnosti
		34	Ocenjivanje stavova i racionalizacija
9	Organizacija utvrđuje i ocenjuje promene koje bi mogle značajno da utiču na sistem interne kontrole	35	Ocenjivanje promena u eksternom okruženju
		36	Ocenjivanje promena u poslovnom modelu
		37	Ocenjivanje promena u vođstvu (rukovođenju)
Kontrolne aktivnosti			
Principi		**Pitanja u fokusu pažnje**	
10	Organizacija vrši selekciju i razvija kontrolne aktivnosti koje doprinose ublažavanju rizika na prihvatljive nivoe	38	Integrisanje sa ocenjivanjem rizika
		39	Razmatranje faktora specifičnih za entitet
		40	Utvrđivanje relevantnih poslovnih procesa
		41	Ocenjivanje kombinacije vrsta kontrolnih aktivnosti
		42	Razmtranje na kom nivou se primenjuju aktivnosti
		43	Bavljenje podelom dužnosti
	Organizacija vrši selekciju i razvija opšte kontrolne aktivnosti koje se odnose na tehnologiju kao podršku postizanju ciljeva	44	Utvrđivanje zavisnosti između korišćenja tehnologije u poslovnim procesima i opštih kontrola koje se odnose na tehnologiju
		45	Utvrđivanje aktivnosti za kontrolu relevantne tehnološke infrastrukture
		46	Utvrđivanje aktivnosti za kontrolu relevantnog procesa upravljanja zaštitom
		47	Utvrđivanje aktivnosti za kontrolu procesa kupovine, razvoja i održavanja relevantne tehnologije

12	Organizacija primenjuje kontrolne aktivnosti kroz politike kojima se utvrđuje ono što se očekuje, i postupke koje aktiviraju politike	48	Utvrđivanje politka i procedura za podršku primene direktiva menadžmenta
		49	Utvrđivanje odgovornosti za izvršavanje politika i procedura
		50	Pravovremeno izvršavanje
		51	Preduzimanje korektivnih mera
		52	Izvršavanje korišćenjem kompetentnog osoblja
		53	Ponovno ocenjivanje politika i procedura
Informacije i komunicranje			
Principi		**Pitanja u fokusu pažnje**	
13	Organizacija dobija ili generiše i koristi relevantne informacije o kvalitetu da bi podržala funkcionisanje drugih komponenata interne kontrole	54	Utvrđivanje zahteva koji se odnose na informacije
		55	Sakupljanje podataka iz internih i eksternih izvora
		56	Obrada relevantnih podataka u informacije
		57	Održavanje kvaliteta u toku obrade
		58	Razmatranje troškova i dobiti
14	Organizacija dostavlja informacije interno uključujući ciljeve i odgovornosti za internu kontrolu, koje su potrebne kao podrška funkcionisanju drugih komponenata interne kontrole	59	Saopštavanje informacija o internoj kontroli
		60	Komuniciranje sa Bordom direktora
		61	Obezbeđivanje posebnih komunkacionih linija
		62	Odabiranje relevantnog metoda komuniciranja
15	Organizacija komunicira sa eksternim stranama u vezi sa pitanjima koja imaju uticaja na funkcionisanje drugih komponenata interne kontrole	63	Informisanje eksternih strana
		64	Omogućavanje dolazećih informacija
		65	Komuniciranje sa Bordom direktora
		66	Obezbeđivanje posebnih komunikacionih linija
		67	Odabiranje relevantnog načina komuniciranja
Aktivnosti monitoringa			
Principi		**Pitanja u fokusu pažnje**	
16	Organizacija vrši selekciju, razvija i obavlja stalna i/ili posebna ocenjivanja da bi se uverila da li su komponente interne kontrole prisutne i da li funkcionišu	68	Razmatranje kombinacije stalnih i posebnih ocenjivanja
		69	Razmatranje nivoa promena
		70	Utvrđivanje poznavanja osnovne linije
		71	Korišćenje stručnog (iskusnog) osoblja
		72	Integrisanje sa poslovnim procesima
		73	Korigovanje obima i učestalosti
		74	Objektivo ocenjivanje

17	Organizacija ocenjuje i obaveštava pravovremeno o nedostacima u internoj kontroli one strane koje su odgovorne za preduzimanje korektivnih mera, uključujući viši menadžment i Bord direktora, kako je odgovarajuće	75	Ocenjivanje rezultata
		76	Obaveštavanje o nedostcima strana koje su odgvorne za korektivne mere, i višeg menadžmenta i Borda direktora
		77	Praćenje korektivnih mera

Kao što je objašnjeno u ranijem pitanju Novi okvir jasno ističe da menadžment može da da procenu (mišljenje) prilikom utvrđivanja pogodnosti ili relevantnosti pitanja koja obezbeđuje. Pored toga, COSO ne tvrdi da 77 pitanja obuhvataju kompletnu i sveobuhvatnu listu. Menadžment može da utvrdi i razmotri druge karakteristike srodne nekom posebnom principu na bazi aktivnosti organizacije, specifičnih okolnosti i regulatornih zahteva.

Pri ocenjivnaju efikasnosti internih kontrola postoje mnoga pitanja za sve komponente interne kontrole. U nastavku dajemo jedan kratak primer takvih pitanja.

Kontrolno okruženje

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

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

Procena rizika

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

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

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

Kontrolne aktivnosti

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

Informacije i komunikacija

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

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

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

Monitoring

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

Na kraju ovog obrasca sledi ukupan zaključak. COSO izveštaj u konkretnom slučaju je dao sledeći zaključak: "Sistem interne kontrole ABC kompanije na dan 31. decembra 19xx. je efikasan i pruža razumno uveravanje da je proces finansijskog izveštavanja kompanije pouzdan, da kompanija ima efikasne procedure za obezbeđivanje usaglašenosti sa važećim zakonima i propisima, kao i da je menadžment svestan u kojoj meri se kompanija kreće ka postizanju poslovnih ciljeva."[11]

Rezultat korporativnih skandala (Enron, WorlCom i dr.) je donošenje Sarbanes-Oxley zakona u SAD 2002. godine, a slični zakoni su doneti ili se razmatraju i u drugim državama. Ovaj zakon proširuje stari zahtev da kompanije čije su akcije kotirane na berzi imaju sisteme interne kontrole, tražeći od uprave da sertifikuje, a od *nezavisnog revizora* da potvrdi efektivnost tih sistema. *Interna kontrola – integrisani okvir*, koji se uspešno primenjuje više od 20 godina, služi kao široko prihvaćen standard za ispunjavanje zahteva kod podnošenja finansijskih izveštaja.

5.6.3. Izveštavajte o nedostacima interne kontrole

Termin "nedostatak u internoj kontroli" se odnosi na nedostatak relevantnog principa ili odgovarajuće komponente zbog čega postoji mogućnost negativnog uticaja na sposobnost entiteta da postigne svoje ciljeve. Postoje mnogi potencijalni izvori za utvrđivanje nedostataka u internoj kontroli, uključujući monitoring aktivnosti u entitetu, druge komponente interne kontrole, i eksterne strane koje obezbeđuju input (informacije) koje se odnose na prisustvo i funkcionisanje određene komponente ili relevantnog principa. Nedostatak u internoj kontroli ili više nedostataka koji su dovoljno ozbiljni da negativno utiču na verovatnoću da entitet postigne svoje ciljeve je označeno kao "značajan nedostatak".

Kada organizacija utvrdi da postoji nedostatak u internoj kontroli ili više nedostataka menadžment koristi rasuđivanje (svoju pronicljivost) da bi ocenio ozbiljnost tog nedostatka prilikom utvrđivanja postojanja i funkcionisanja principa, odgovarajuće komponente, i sistema interne kontrole u entitetu. Regulatorna tela, tela za postavljanje standarda i druga relevantna treća lica (strane) mogu utvrditi kriterijume za ocenjivanje ozbiljnosti i odgovarajuću klasifikaciju, i izveštavanje o nedostacima koji se odnose na ciljeve eksternog izveštavanja, ciljeve poslovanja i usaglašenosti sa zakonima i propisima. Takođe, za ciljeve internog izveštavanja i druge poslovne ciljeve menadžment i Bord direktora utvrđuju objektivne

11 The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „*Internal Control – Integrated Framework*", Evaluation Tools, AICPA, USA, 1992., p. 203.

kriterijume za ocenjivanje nedostataka u internoj kontroli i izveštavanje odgovornih za postizanje ovih ciljeva. Međutim, u ovom Okviru nisu propisani takvi kriterijumi, ali se priznaju i prihvataju ovlašćenja i odgovonosti tih drugih strana koji sarađuju sa entitetom da bi objavili te zakone, pravila, propise i standarde za obavljanje ocenjivanja i klasifikacije.

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

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

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

5.7. OGRANIČENJA INTERNE KONTROLE

U COSO okviru se potvrđuje da mada interna kontrola obezbeđuje razumno uveravanje u pogledu postizanja ciljeva entiteta, postoje ograničenja. Interna kontrola ne može da spreči loše rasuđivanje ili odluke, ili eksterne događaje koji mogu prouzrokovati da organizacija ne uspe da postigne svoje poslovne ciljeve. Drugim rečima, čak i efikasan sistem interne kontrole može da doživi neuspeh. Ograničenja mogu nastati kao rezultat sledećeg:

- Ukoliko su ciljevi utvrđeni kao preduslov interne kontrole neodgovarajući.
- Realnosti da ljudsko rasuđivanje prilikom odlučivanja može biti pogrešno ili pristrasno
- Prekida koji mogu nastati zbog ljudskih propusta kao što su jednostavne greške
- Mogućnosti da menadžment zanemari internu kontrolu
- Mogućnosti da menadžment, drugo osoblje i/ili treća lica zaobiđu kontrole kroz šurovanje/dosluh
- Eksterni događaji su izvan kontrole organizacije

Ova ograničenja sprečavaju bord i nemadžment da dobiju apsolutno uveravanje za postizanje ciljeva entiteta, tj. interna kontrola obezbeđuje razumno ali ne i apsolutno uveravanje. Bez obzira na ova inherentna ograničenja menadžment treba da ima to u vidu kada vrši izbor, razvija i raspoređuje kontrole da bi smanjio, do mogućeg nivoa, ova ograničenja.

Mada dobro planiran sistem internih kontrola može da obezbedi menadžmentu razumno uveravanje u vezi sa postizanjem ciljeva organizacije, nijedan sistem internih kontrola ne može da obezbedi apsolutno uveravanje zbog ranije navedenih razloga. To je istina bez obzira da li se ciljevi odnose na kategoriju poslovanja, finansijskog izveštavanja ili usaglašenosti sa zakonima i propisima. Kao što je ranije navedeno utvrđivanje ciljeva entiteta je preduslov za planiranje efikasnog sistema internih kontrola. Ciljevi entiteta obezbeđuju merljive ciljeve u skladu sa kojima organizacija obavlja svoje poslovanje. Ključ za razumevanje koncepata inherentnih ograničenja i prihvatljivog (razumnog) uveravanja je takođe u razumevanju povezanosti i međusobne zavisnosti poslovnih ciljeva i rizika koji direktno ili indirektno utiču na mogućnost organizacije da postigne ciljeve entiteta. Samo tada organizacija može da pravilno planira i primenjuje efikasan sistem internih kontrola.

Interni revizori treba da razlikuju tri vrste rizika: **Inherentni rizik, kontrolisani i rezidualni rizik.** Na mogućnost organizacije da ispuni utvrđene ciljeve entiteta utiču interni i eksterni rizici. Interni i eksterni rizici u svom čistom (prirodnom), nekontrolisanom stanju se nazivaju **inherentnim rizicima**. Drugim rečina, inherentni rizik je ukupan rizik koji postoji pod pretpostavkom da ne postoje interne kontrole. Potvrđivanje postojanja inherentnog rizika i da su izvesni događaji i uslovi jednostavno van kontrole menadžmenta (eksterni rizici) je značajno za prihvatanje inherentnih ograničenja interne kontrole.

Identifikovanje eksternih i internih rizika na nivou entiteta i aktivnosti (procesa i tranaskcije) je osnovno za efikasno ocenjivanje rizika. Kada se utvrde ključni rizici menadžment može da ih poveže sa poslovnim ciljevima i odgovarajućim procesima.

Kada se utvrde rizici na nivou entiteta i aktivnosti oni se moraju oceniti u smislu uticaja i verovatnoće. Procesi analize rizika se razlikuju zavisno od mnogih faktora specifičnih za organizaciju, ali po pravilu oni obuhvataju:

- Ocenjivanje uticaja (ili ozbiljnosti) rizika.
- Ocenjivanje verovatnoće (ili učestalosti) rizika koji će se pojaviti (verovatnoća).
- Razmatranje na koji način menadžment upravlja rizicima – tj., ocenjivanje koje aktivnosti (akcije) će menadžment preduzeti.

Rezultati analize rizika omogućavaju menadžmentu da razmotri na koji način najbolje može da odgovori na rizike koji mogu ugroziti postizanje ciljeva organizacije. Rizicima koji nisu značajni i ne postoji velika verovatnoća da će se dogoditi, će se obratiti veoma mala pažnja. Rizicima koji su značajni i/ili je verovatno da će se dogoditi, će se posvetiti mnogo veća pažnja. Rizici koji se nalaze negde u sredinu, međutim, uglavnom zahtevaju dalju analizu pošto je pažljivo rasuđivanje neophodno da bi se na adekvatan način ublažili ovi rizici a da se ne koriste resursi na neefikasan način.

Kontrole predstavljaju odgovore na rizike koje menadžment obezbeđuje da bi smanjio uticaj i/ili verovatnoću opasnosti za postizanje ciljeva. Menadžment mora da razmotri ukupan prihvatljiv nivo i toleranciju rizika prilikom odučivanja koje akcije da preduzme. COSO ERM (*Enterprise Risk Management – Integrated Framework*) definiše prihvatljiv nivo rizika kao "nivo rizika koji određena kompanija ili drugi entitet je spremna da prihvati

u svojoj misiji (ili viziji)," i tolerancije rizika kao"prihvatljivo odstupanje kada je u pitanju postizanje ciljeva." Tolerancija rizika mora da bude u skladu sa prihvatljivim nivoom rizika.

Pored toga, tolerancijom rizika se uzima u obzir nivo rizika koji menadžment svesno prihvata posle usklađivanja troškova i koristi (*cost-benefit*) primene kontrola. Važno je prihvatiti da postoji direktan odnos između smanjenog nivoa rizika i troškova povezanih sa primenom kontrola planiranih za postizanje tog nivoa smanjenja (ublažavanja). Shodno tome organizacija mora da obezbedi da nema ni neumeren rizik a ni neumerenu internu kontrolu. Ravnoteža koju je menadžment u mogućnosti da postigne ima za rezultat da organizacija prihvata viši ili niži nivo rizika zavisno od prirode rizika, regulatornog okruženja u kojoj organizacija posluje, i od filozofije menadžmenta.

Imajući to u vidu postoje mnogi faktori koje menadžment mora da razmotri kada odlučuje koje specifične aktivnosti (kontrole) treba da preduzmu da bi doveli inherentne rizike do prihvatljivog nivoa, tj., u granice njihove tolerancije rizika. To znači da menadžment mora da razmotri kontrolisane rizike.

Kontrolisani rizici predstavljaju deo inherentnih rizika na koje menadžment može direktno da utiče i da ih smanji kroz svakodnevne poslovne aktivnosti. Kada menadžment primeni kontrole troškova/efikasnosti za upravljanje kontrolisanim rizicima, tada i samo tada mogu da utvrde da organizacija posluje u okvirima prihvatljivog nivoa rizika koje je utvrdio viši menadžment i Bord direktora. Deo inherentnih rizika koji ostaje posle ublažavanja svih kontrolisanih rizika se definiše kao **rezidualni rizik.** Ukoliko preostali nekontrolisani rizik (rezidualni rizik) je manji od utvrđenog prihvatljivog nivoa rizika to znači da sistem internih kontrola funkcioniše na prihvatljivom nivou i u okviru prihvatljivog nivoa rizika koji je utvrdila organizacija.

Međutim, ukoliko rezidualni rizik prelazi utvrđeni prihvatljivi nivo rizika organizacije potrebno je ponovo oceniti sistem internih kontrola da bi se utvrdilo da li se mogu primeniti dopunske kontrole troškova/efikasnosti da bi se dalje smanjio rezidualni rizik na nivo prihvatljivog nivoa rizika utvrđenog od strane menadžmenta. Ukoliko to nije slučaj, menadžment mora da razmotri druge opcije kao što je podela ili prenos dela nekontrolisanih rizika na nezavisnu treću stranu kroz osiguarnje ili korišćenje spoljnog provajdera usluga. Ukoliko nekontrolisani rizici ne mogu da se na efikasan način prenesu ili podele menadžment mora ili da prihvati viši nivo rizika (i u skladu sa tim koriguje prihvatljiv nivo rizika) ili organizacija može odlučiti da li želi da ostane angažovana u aktivnosti koja je uzrok ovom riziku.

Sistem internih kontrola koji je planiran na adekvatan način i koji je efikasan, po definiciji je planiran da ublaži rizike u okviru utvrđenog prihvatljivog nivoa rizika u organizaciji. On treba da smanji inherentne rizike koji se odnose na tri COSO kategorije ciljeva (ciljevi poslovanja, izveštavanja i usaglašenosti sa zakonima i propisima) do prihvatljivog nivoa rizika utvrđenog od strane menadžmenta.

5.8. POSMATRANJE INTERNE KONTROLE IZ RAZLIČITIH PERSPEKTIVA

Pošto svi u organizaciji imaju izvesnu odgovornost za internu kontrolu, prirodno je da će postojati različite perspektive iz kojih će pojedinci u organizaciji pristupati internoj kontroli. Nije nepoželjno imati različite perspektive kada je u pitanju interna kontrola.

Ciljevi entiteta su pre svega predmet interne kontrole i postoje opravdani razlozi da različite grupe budu zainteresovane za različite ciljeve. Slično tome, različite grupe, zbog svojih različitih perspektiva, će sagledavati koristi i odgovarajuće troškove interne kontrole različito što je dragoceno za organizaciju kada ocenjuje adekvatnost plana i efikasnost funkcionisanja interne kontrole.

5.8.1. Bord direktora

Bord direktora treba da prodiskutuje sa višim menadžmentom stanje sistema interne kontrole u entitetu i obezbedi potreban nadzor. Viši menadžment je odgovoran za internu kontrolu i odgovoran je bordu direktora, a bord direktora treba da utvrdi politike i očekivanja na koji način članovi treba da obezbede nadzor nad internom kontrolom entiteta. Bord treba da bude obavešten o rizicima za postizanje ciljeva entiteta, ocenjivanjima nedostataka u kontroli, aktivnostima raspoređenim od strane menadžmenta za smanjenje takvih rizika i manjkavosti, i o tome kako menadžment ocenjuje efikasnost sistema interne kontrole u entitetu. Bord treba da od menadžmenta zahteva činjenice i postavi mu teška pitanja, na odgovarajući način, i da traži informacije i podršku od internih revizora, eksternih revizora i drugih. Podkomiteti borda često mogu da pomognu bordu obavljanjem nekih od ovih nadzornih aktivnosti.

5.8.2. Menadžment

Viši menadžment treba da ocenjuje sistem interne kontrole u entitetu u skladu sa Okvirom, fokusirajući se na to kako oragnizacija primenjuje sedamnaest principa kao podršku komponentama interne kontrole. Pošto je menadžment odgovoran za utvrđivanje ciljeva organizacije prirodno je da oni posmatraju internu kontrolu iz te perspektive. Menadžment mora da posmatra internu kontrolu u smislu odgovarajućih koristi i troškova i da alocira (rasporedi) resurse koji su potrebni za ispunjavanje tih ciljeva.

Iz perspektive menadžmenta interna kontrola obuhvata izvestan broj aktivnosti planiranih za ublažavanje rizika ili za stvaranje mogućnosti (šansi, prilika) za postizanje ciljeva organizacije. Uključenost menadžmenta u sistem internih kontrola im omogućava da brzo reaguju kada to uslovi zahtevaju (opravdavaju). Na taj način se takođe pomaže menadžmentu da se usaglase sa nacionalnim i lokalnim zakonima i propisima kao i zakonima i propisima specifičnim za određenu delatnost.

5.8.3. Interni revizori

Kao i menadžment interni revizori posmatraju internu kontrolu iz perspektive svoje uloge za postizanje ciljeva organizacije. Dok je menadžment odgovoran za sam sistem internih kontrola, interni revizori su odgovorni za nezavisno verifikovanje da li su kontrole u organizaciji planirane na adekvatan način i da li efikasno funkcionišu u skladu sa ciljevima postavljenim od strane menadžmenta. Ovo nezavisno potvrđivanje kojim se obuhvataju svi sistemi, procesi, poslovanje, funkcije i aktivnosti entiteta, povećava verovatnoću postizanja ciljeva organizacije. Pored toga, interni revizori su dobro pozicionirani i u mogućnosti su

da ponude svoju perspektivu što se tiče troškova i koristi od specifičnih kontrolnih aktivnosti i mogu da obezbede menadžmentu uvid u interne kontrole koje se mogu razmatrati da budu eliminisane zato što su prekomerne (preobimne, neumerene) ili zato što koristi (benefiti) koje obezbeđuju nisu veće od troškova za njihovu primenu.

5.8.4. Nezavisni spoljni revizori

U nekim jurisdikcijama nezavisan revizor se angažuje da obavi reviziju ili ispita efikasnost klijentove interne kontrole finansijskog izveštavanja pored revizije finansijskih izveštaja entiteta. Revizori mogu da ocene sistem interne kontrole entiteta u skladu sa Okvirom, fokusirajući se na to na koji način je organizacija odabrala, razvila i rasporedila kontrole koje utiču na principe u okviru komponenata interne kontrole.

Primarna odgovornost nezavisnih spoljnih revizora organizacije je da potvrde (dokažu) objektivnost (istinitost) finansijskih izveštaja i, u izvesnim zemljama, efikasnost interne kontrole finansijskog izveštavanja. Zbog ovog razloga ova perspektiva se fokusira na internu kontrolu kako ona utiče na finansijsko izveštavanje organizacije. Mada nezavisni spoljni revizori razmatraju ciljeve i strategiju organizacije prilikom ispunjavanja svoje uloge oni ne primenjuju istu širu perspektivu interne kontrole koju primenjuje menadžment i interni revizori.

5.8.5. Druge eksterne strane

Druge profesionalne organizacije koje obezbeđuju smernice za poslovanje, izveštavanje i usaglašenost sa propisima i zakonima, mogu da razmotre svoje standarde i smernice u poređenju sa Okvirom. Eksterne strane koje imaju izvesnu ulogu u internoj kontroli organizacije obuhvataju zakonodavce, regulatorna tela, investitore i kreditore (poverioce, dobavljače). Pošto su njihovi interesi različiti, u skladu sa tim će se razlikovati i njihove perspektive sagledavanja. Shodno tome razne definicije interne kontrole su razvili zakonodavci i regulatorne agencije da bi uskladili svoje specifične odgovornosti za vrste aktivnosti koje nadgledaju. Njihove definicije interne kontrole obuhvataju postizanje ciljeva organizacije, zahteve izveštavanja, korišćenje resursa u skladu sa zakonima i propisima, i zaštitu resursa od rasipanja, gubitaka i zloupotrebe. Investitorima i kreditorima, s druge strane, je potrebna određena vrsta finansijskih informacija koje nezavisni spoljni revizori organizacije verifikuju.

5.9. ULOGE I ODGOVORNOSTI ZA INTERNU KONTROLU

COSO ukazuje na to da svako ko je uključen u neku organizaciju ima izvesnu odgovornost za internu kontrolu. Posebno je objašnjeno da je CEO krajnje odgovoran i da treba da preuzme „odgovornost" za taj proces. Ovo je posebno značajna poruka za interne revizore u mnogim organizacijama. Isuviše često neki članovi menadžmenta smatraju da revizori koji vrše pregled (ispitivanje) kontrola, su na neki način odgovorni da obezbede da budu utvrđene odgovarajuće kontrole. Sve strane koje su uključene u organizaciju imaju odgovornost da obezbede da se primenjuju efikasne interne kontrole. Članovi organizacije, bez obzira na nivo njihove odgovornosti, ne treba da smatraju da pitanja (problemi) interne

kontrole nisu njihov posao. Mada je potrebna odgovarajuća rukovodeća struktura da rasporedi razne dužnosti i odgovornosti interne kontrole svi članovi organizacije imaju izvesnu odgovornost da obezbede postojanje internih kontrola i da se brinu da one funkcionišu. Interni revizori treba uvek da se osećaju zadovoljno kada preporuče odgovarajuća unapeđenja internih kontrola u toku svog pregleda.

U okviru organizacije dalje su detaljno opisane odgovornosti menadžmenta, Borda direktora, internih revizora i ostalih strana za internu kontrolu. Ove grupe imaju značajnu ulogu u sistemu interne kontrole u organizaciji. Svaka grupa treba da doprinese na razne načine da se obezbedi objektivno uveravanje da se postižu brojni utvrđeni ciljevi.

U ovom delu COSO je jako naglasio značaj moderne funkcije interne revizije u celokupnoj strukturi kontrole u savremenoj organizaciji. Interna revizija ima važniju ulogu od one da samo izvrši pregled određenih kontrola i izvesti o nedostacima niže rukovodstvo koji možda nije suviše zainteresovano za nalaze interne revizije. Pored toga prema Bordu direktora i drugim članovima rukovodstva interna revizija ima ključne odgovornosti za internu kontrolu u organizaciji.

5.9.1. Bord direktora

Bord direktora nadgleda menadžment, usmerava internu kontrolu (daje instrukcije), i na kraju ima odgovornost za nadzor nad sistemom internih kontrola. COSO opisuje punovažne članove Borda kao "objektivne, sposobne i radoznale (znatiželjne)…" sa "iskustvom i znanjem iz aktivnosti i okruženja organizacije, i koji posvećuju svoje vreme koje je potrebno za ispunjavanje njihovih odgovornosti u vezi sa upravljanjem." Punovažni članovi Borda su bitni za efikasan sistem internih kontrola zato što menadžment ima mogućnost da zaobiđe kontrole i sakrije dokaze neetičkog ponašanja ili prevare. Takvo ponašanje je verovatnije da će biti otkriveno ili sprečeno kada organizacija ima Bord koji je aktivno angažovan. Kao što je ranije pomenuto Bord direktora ima konačnu odgovornost da obezbedi da menadžment utvrdi efikasan sistem internih kontrola.

5.9.2. Menadžment

COSO naročito naglašava da CEO organizacije ima krajnju odgovornost za efikasnost sistema interne kontrole. Opet naglašavamo da ovaj odeljak izveštaja govori o tome kako CEO treba da preuzme vrstu odgovornosti koja znači *„ovde je krajnja odgovornost"* za taj sistem interne kontrole i uspostavi celokupnu atmosferu na vrhu organizacije. Ovo je poruka koja prožima ceo izveštaj COSO. COSO podseća da CEO treba da ima značajniju odgovornost od u suštini bilo koje druge osobe u organizaciji.

CEO ima primarnu odgovornost za sistem internih kontrola. "Atmosferu na vrhu" (koji nivo integritata i etike poseduje organizacija) stvara CEO i ona se dalje prenosi naniže na viši menadžment, menadžment odeljenja i na kraju na sve pojedince organizacije. CEO je manje više vidljiv i ima manje više direktnog uticaja zavisno od veličine organizacije. U manjim organizacijama CEO direktno utiče na sistem internih kontrola. U većim organizacijama CEO ima najvećeg uticaja na viši menadžment koji opet utiču na svoje podređene. Na ovaj način viši menadžment i menadžment odeljenja vrše dužnost "CEO-a" u oblastima za koje su odgovorni.

5.9.3. Interni revizori

U izveštaju COSO je dodeljena veoma značajna odgovornost funkciji interne revizije da obavlja monitoring sistema interne kontrole. COSO potvrđuje da standardi za internu reviziju definišu odgovornosti interne revizije za preglede internih kontrola. Ovi Standardi interne revizije zahtevaju od internih revizora da idu dalje od pregleda finansijskog računovodstva u svom radu. Rad interne revizije, u skladu sa standardima, obuhvata preglede oblasti kao što su ekonomičnost i efikasnost poslovanja, zaštita sredstava, i usaglašenost sa značajnim zakonima i propisima.

Ovaj izveštaj posebno naglašava da interna revizija nema primarnu odgovornost za utvrđivanje i održavanje sistema interne kontrole. COSO posebno dodeljuje ovu odgovornost CEO i drugim ključnim višim rukovodiocima. Interna revizija ima značajnu ulogu u uspostavljanju efikasnog sistema interne kontrole nezavisnim ocenjivanjem efikasnosti sistema interne kontrole u organizaciji.

U početku menadžment obavlja primarno ocenjivanje sistema internih kontrola, a zatim funkcija interne revizije nezavisno potvrđuje tvrdnje menadžmenta. Funkcija interne revizije obezbeđuje razumno uveravanje da je sistem internih kontrola adekvatno planiran (dizajniran) i da funkcioniše na efikasan način, i tako povećava verovatnoću da će poslovni ciljevi organizacije biti ispunjeni. COSO okvir definiše ulogu internog revizora na sličan način, mada u opštijem smislu:"…interni revizori obezbeđuju uveravanje i savetodavnu podršku menadžmentu u vezi sa internonm kontrolom…funkcija interne revizije obuhvata ocenjivanje adekvatnosti i efikasnosti kontrola za reagovanje na rizike u okviru nadzora, poslovanja i informacionih sistema organizacije…" "Štaviše, po pravilu se očekuje da delokrug interne revizije obuhvata nadzor, upravljanje rizicima, i internu kontrolu, i da pomaže organizaciji da održava efikasnu kontrolu ocenjivanjem njihove efikasnosti i stalnim unapređivanjima. Interna revizija informiše o nalazima i ima direktnu interakciju sa menadžmentom, odborom za reviziju i/ili Bordom direktora." Zbog svog organizacionog položaja i ovlašćenja u entitetu funkcija interne revizije često ima značajnu ulogu u monitoringu. Odnos između menadžmenta i funkcije interne revizije u pogledu ocenjivanja sistema internih kontrola i izveštavanja o tome je dalje objašnjena kasnije u ovom poglavlju i poglavlju 13, "Upravljanje funkcijom interne revizije".

5.9.4. Drugo osoblje u organizaciji

Mada CEO, finansijski rukovodioci i interni revizori imaju značajnu ulogu u održavanju interne kontrole, u stvari svi ostali zaposleni u organizaciji takođe imaju izvesnu odgovornost za internu kontrolu. Većina zaposlenih ima izvesnu odgovornost za vođenje evidencija i za saopštavanje tih informacija. Ova odgovornost može da obuhvata evidentiranje izdavanja zaliha sa stovarišta, prodaju na malo preko telefona, parafiranje prijema robe, ili čak popunjavanje nedeljne kartice za kontrolu radnog vremena. Pored toga svi zaposleni treba da budu odgovorni za informisanje viših nivoa organizacije o problemima u poslovanju, o prekršajima kodeksa ponašanja, ili drugim neregularnim aktivnosti. Svaka od ovih aktivnosti zaposlenih ima nekog udela u celokupnoj strukturi interne kontrole.

Interna kontrola u savremenoj organizaciji je odgovornost svih i uloge i odgovornosti svih zaposlenih treba da budu saopštene na efikasan način. Zaposleni na svim nivoima treba da budu ohrabreni da pružaju otpor pritiscima od strane supervizora koji mogu od njih tražiti da učestvuju u nepropisnim aktivnostima. Svi članovi organizacije, počev od CEO, imaju odgovornost da primenjuju dobre postupke interne kontrole.

Pitanja za proveru znanja

1. Šta je interna kontrola?
2. Koja je funkcija interne kontrole u preduzeću?
3. Kakav je odnos interne revizije i interne kontrole?
4. Koji su najpoznatiji modeli interne kontrole?
5. Koji su ciljevi interne kontrole COSO modela?
6. Koje su komponente interne kontrole COSO modela?
7. Koje su komponente Turnbull modela interne kontrole?
8. Kakav je odnos ciljeva, komponenata kontrole i poslovnih područja?
9. Šta interna kontrola ne može da uradi?
10. Koji su faktori kontrolnog okruženja?
11. Koji nivoi procene rizika postoje?
12. Koje su najznačajnije kontrolne aktivnosti?
13. Šta obezbeđuju informacije u sistemu kontrole?
14. Šta predstavlja okvir? Koja su tri okvira interne kontrole opšte prihvaćena od strane menadžmenta, nezavisnih spoljnih računovođa/revizora i profesionalaca interne revizije?
15. Kako COSO definiše internu kontrolu?
16. Koji su ciljevi? Koje tri kategorije ciljeva su postavljene u COSO okviru?
17. Kojih pet komponenti interne kontrole je obuhvaćeno okvirom COSO?
18. Šta obuhvata kontrolno okruženje?
19. Šta uključuje ocenjivanje rizika?
20. Koje su kontrolne aktivnosti? Koje vrste kontrolnih aktivnosti su prisutne u dobro planiranom sistemu internih kontrola?
21. Koje su to informacije visokog kvaliteta? Zašto one moraju biti dostavljene?
22. Kada su aktivnosti monitoringa najefikasnije? Ko obavlja aktivnosti monitoringa? Šta razlikuje posebna ocenjivanja od stalnih aktivnosti monitoringa?
23. Koji su to 17 principa interne kontrole koje definiše COSO?
24. Koje odgovornosti imaju sledeće grupe ljudi u vezi sa internom kontrolom?

- Menadžment
- Bord direktora
- Interni revizori

- Ostali u organizaciji
- Nezavisni spoljni revizor

25. Šta znače "ograničenja interne kontrole"? Dajte primere ograničenja koja su inherentna za internu kontrolu?
26. Ša je to inherentni rizik? Šta je kontrolisani rizik? Šta je rezidualni rizik?
27. Na koji način se perspektiva internih revizora o internoj kontroli razlikuje od perspektive menadžmenta?
28. Na koji način se kontrole na nivou entiteta razlikuju od kontrola na nivou procesa i transakcije?
29. Šta je ključna kontrola? Šta je sekundarna kontrola? Šta je kompenzirajuća kontrola?
30. Koja je razlika između preventivne kontrole i detektivne kontrole?
31. Koje su to dve vrste kontrola informacionih sistema (tehnologije)?
32. Kako se ocenjuje sistem internih kontrola?

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

VI glava

Strateško i godišnje planiranje revizije

Ciljevi učenja

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

- Svrhu planiranja interne revizije
- Vrste planova
- Proces kreiranja planova
- Određivanje prioriteta procesa i oblasti
- Univerzum revizije
- Odabir procesa ili oblasti koje će biti uključene u plan revizije
- Pristupe kreiranju univerzuma revizije
- Budžetiranja u reviziji
- Utvrđivanje revizijskog ciklusa
- Izradu strateškog plana revizije
- Izradu godišnjeg plana revizije
- Odobrenje i donošenje plana revizije
- Tehnike planiranja interne revizije

6.1. OKVIR ZA PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE

Kao što je slučaj sa bilo kojim poslom ili preduzećem, odeljenje interne revizije mora pažljivo da planira svoj rad da bi efikasno i efektivno ostvarilo ciljeve revizije. Cilj planiranja revizije je da se: a) odluči o prioritetima za rad na reviziji, b) ustanove ciljevi i da se primene

mere kontrole kako bi se osiguralo da ciljevi budu ostvareni, c) osigura da se resursi revizije koriste efikasno i efektivno. Odeljenje interne revizije mora da planira svoj rad putem strateškog i godišnjeg plana, kao i plana svakog pojedinačnog revizijskog angažmana. Svi planovi, radi efikasnosti reviziranja, moraju biti bazirani na proceni rizika.

Rukovodilac revizije treba da pripremi planove na bazi rizika kojim bi se odredili prioriteti za Odeljenje interne revizije u skladu sa ciljevima organizacije. Plan Odeljenja za internu reviziju treba da odražava strategiju organizacije koja se odnosi na rizik. Treba primeniti koordinirani pristup da bi se uspostavio odnos dejstava (sinergije) između upravljanja rizikom u organizaciji i procesa interne revizije.

Planiranje znači razvijanje opšte strategije i detaljan pristup za adekvatnu prirodu, vremensku određenost i stepen revizije. Revizor planira da izvede reviziju na efikasan način i unutar planiranog vremenskog termina. Rukovodilac odeljenja interne revizije priprema plan za sve zadatke koji treba da se obave. Plan revizije uključuje vreme i učestalost planiranog rada na internoj reviziji. Plan revizije je zasnovan na metodološkoj proceni rizika kontrole. Procena rizika kontrole dokumentuje razumevanje internog revizora o značajnim poslovima institucije i rizicima koji su povezani sa tim poslovima. Analizom rizika ispituju se svi poslovi i delovi organizacije i kompletni sistem interne kontrole. Na osnovu rezultata analize rizika, ustanovljava se plan revizije za nekoliko godina, uzimajući u obzir stepen rizika unutar poslova. Plan, takođe, uzima u obzir očekivane razvoje i inovacije, uopšteno veći stepen rizika novih poslova, i nameru da se vrši revizija svih značajnih poslova i delova tokom određenog vremenskog perioda (princip ciklusa revizije – na primer, tri godine). Svi koji su tu uključeni će utvrditi stepen, prirodu i učestalost zadataka koji treba da se obave. Takođe, pored strateškog i godišnjeg plana prave se planovi za reviziju svakog pojedinačnog revizijskog angažmana.

Da bi interna revizija efikasno obavljala svoje poslove i izvršavala svoje ciljeve potrebno je da planira izvršenje svog rada. Standard interne revizije 2010 – Planiranje[1], govori da rukovodilac interne revizije mora napraviti planove zasnovane na riziku kako bi odredio prioritete odeljenja interne revizije, u skladu s ciljevima organizacije. Radni plan odeljenja interne revizije mora se zasnivati na proceni rizika koja se mora provoditi barem jednom godišnje. U tom procesu moraju se razmotriti podaci dobijeni od viših rukovodilaca i odbora. Radi pregleda i odobrenja rukovodilac interne revizije mora obavestiti više rukovodioce i odbor o planovima odeljenja interne revizije i zahtevima za resursima.

Usaglašenost sa standardima revizije znači da izvesni aspekti procesa planiranja revizije moraju biti usmereni prema najboljoj praksi za raspodelu sredstava revizije a ne samo na ispunjavanje želja odbora za reviziju i menadžmenta. Na primer, godišnji plan revizije treba da obuhvati i prenete stavke iz revizije od prethodne godine. Direktor revizije treba da uvede proces kontrole (*follow-up* proces) za praćenje i obezbeđenje da su nalozi menadžmenta efikasno sprovedeni ili da je više rukovodstvo prihvatilo rizik od nepreduzimanja mera.

Programi rada interne revizije treba da su bazirani, između ostalih faktora, na proceni prioriteta rizika i izloženosti. Određivanje prioriteta je potrebno za donošenje odluka o korišćenju relativnih sredstava prema značaju rizika i izloženosti riziku. Postoje različiti modeli rizika koji mogu da pomognu direktoru revizije da odredi prioritetne potencijalne subjekta revizije. Većina modela rizika koristi faktore rizika da utvrdi prioritete u radu kao što su:

1 *Professional Practices Framework* (The Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), The Institute of Internal Auditors, 2011.

- posledice po finansije;
- likvidnost sredstava;
- kompetencija menadžmenta;
- kvalitet internih kontrola;
- stepen promena ili stabilnost;
- kada je zadnji put vršena revizija;
- složenost;
- zaposleni i odnosi sa državom itd.

U sprovođenju revizije, metode i tehnike za testiranje i vrednovanje izloženosti riziku treba da odražavaju težinu rizika i verovatnoću pojavljivanja. Precizno i detaljno odmeravanje rizika može biti štetno pošto takvi procesi mogu komplikovati procenu i usporiti napredovanje. Organizacije češće odmeravaju rizik samo na osnovu njegovog uticaja na ostvarenje ciljeva privrednog društva i prema verovatnoći njegovog nastanka. Uočenim rizicima se dodeljuje jedna od četiri ocene: velike posledice – velika verovatnoća, velike posledice – mala verovatnoća, male posledice – velika verovatnoća i male posledice – mala verovatnoća.

Zatim, planiranje pojedinačnih angažmana (projekata) obavezno je prema standardu 2200 – Planiranje poslova. Interni revizori moraju razviti i dokumentovati plan za svaki zadatak koji obavljaju.

Stvari o kojima smo do sada govorili treba da utiču na pravilnik interne revizije. Zauzvrat, pravilnik interne revizije određuje program odeljenja interne revizije i daje oblik i formu planiranju interne revizije.

Odbor za reviziju ima ulogu da učestvuje u izradi i implementaciji godišnjeg plana revizije. Odbor za reviziju ima dobar deo novih područja odgovornosti u upravljanju. Direktor interne revizije treba da se stara da odbor za reviziju bude redovno informisan o ulozi i aktivnostima interne revizije u naporima privrednog društva da bude u saglasnosti sa standardima i propisima. Slučajeve gde je nepristrasnost ili objektivnost narušena stavom koji je interna revizija zauzela treba raspraviti sa odborom za reviziju pre zauzimanja tog stava. Pored toga, ove implikacije, kao i svaki uticaj na tekuće i buduće planove revizije zbog angažovanja sredstava za reviziju, treba raspraviti sa odborom za reviziju.

6.2. RAZVOJ STRATEŠKOG PLANA INTERNE REVIZIJE

6.2.1. Definicija i razvoj strateškog plana

Strateški plan interne revizije iznosi strategije, ciljeve interne revizije i daje strateško usmerenje za Odeljenje za internu reviziju u pogledu npr. resursa, razvoja itd. Strateški plan ukazuje na politiku za postizanje zadovoljavajuće revizijske pokrivenosti područja utvrđenih u proceni rizika.

Rukovodilac interne revizije do 15. decembra svake godine izrađuje strateški plan kao predlog odboru za reviziju organizacije. Plan je osnova za sve interne revizije i služi za ukazivanje nivoa potrebnih resursa kako bi interna revizija obavljala svoje dužnosti potpuno i efikasno.

Strateški plan i procena rizika treba da se pregledaju i ažuriraju u primerenim intervalima. Pregledima se uzima u obzir razvoj novih sistema, izmenjenih prioriteta organizacije i svih drugih faktora koji mogu uticati na organizacijski ili poslovni rizik.

Strateško planiranje odvija se kroz procese:

- Poznavanje preduzeća
  - Organizacione, upravljačke i izveštajne strukture
  - Određivanje ciljeva interne revizije
  - Prilagođavanje ciljeva poslovnim delatnostima/jedinicama
- Utvrđivanje revizijskih prioriteta
  - Određivanje faktora rizika
  - Metode ocene rizika
  - Određivanje revizijskih prioriteta
- Ukazivanje na nivo potrebnih resursa

Strateški plan interne revizije izrađuje se za period od nekoliko godina, obično 3-5. Temelji se na proceni rizika i usklađuje se svake godine. Strateško planiranje ustanovljava uopštene ciljeve revizije, uključujući:

a) Oblasti koje treba da se obuhvate, identifikaciju svih ključnih aktivnosti u organizaciji.
b) Objektivnu evaluaciju revizorskih zadataka.
c) Određivanje prioriteta po rangu.
d) Učestalost pokrivanja.
e) Grubu procenu zahteva za resursima.

Obično strateško planiranje obuhvata period od tri do pet godina. Mora redovno da se preispituje i prilagođava u svetlu bilo kojih promena zahteva revizije ili bilo kojih informacija koje proističu iz rada na reviziji. To nije vrsta plana koja se do kraja razrađuje i zamenjuje drugim: on se stalno menja kako bi se uzele u obzir promenjene okolnosti.

Početna tačka za bilo koji strateški plan revizije je opšta svest o okruženju u kome posluje odeljenje interne revizije kao i organizacija u celini. Interni revizor treba da bude upoznat sa:

a) Istorijom preduzeća i karakteristikama poslovanja preduzeća tako da sadašnje aktivnosti i rad preduzeća mogu da se stave u neki kontekst.
b) Strukturom preduzeća, uključujući:
   - Organizacioni dijagram preduzeća koji pokazuje imena, odgovornosti i ograničenja u ovlašćenjima direktora.
   - Lokacije glavnih poslovnih i računovodstvenih centara i bilo kojih drugih centara gde se drže sredstva preduzeća.
c) Kako preduzeće posluje, uključujući:
   - Tok dokumentacije, uključujući budžete i izveštaje.
   - Knjige računa i pomoćne zapise.

Takve osnovne informacije treba da se drže u stalnim dosijeima u odeljenju interne revizije i treba samo da se preispituju jednom godišnje ili da se ažuriraju kad god se desi neka značajna promena.

Strateško planiranje ima za cilj donošenje temeljnih odluka i utvrđivanje ključnih aktivnosti. Kroz proces strateškog planiranja želi se stvoriti duži pogled na ono što organizacija želi raditi u budućnosti i kako će to sprovesti. To je proces koji će pomoći menadžmentu da planira svoje buduće aktivnosti, utvrdi prioritete, efikasno alocira raspoložive resurse i prati napredak u odnosu na prvobitno postavljene ciljeve.

Proces strateškog planiranja proizvodi mehanizam koji menadžmentu omogućuje da identifikuje ciljeve koje smatra najvažnijima, odnosno utvrdi prioritete, a onda osigurava da se odgovarajuća sredstva usmere za te prioritete. Integrisanjem procesa utvrđivanja prioriteta i poslovnog procesa povećava se sposobnost menadžmenta da ispuni svoje obaveze.

U procesu izrade strateškog plana potrebno je postaviti niz pitanja, sprovesti analizu okruženja i same organizacije, razmotriti različite pretpostavke, prikupiti i uključiti informacije o sadašnjoj situaciji i prognozirati promene u okruženju u kojem će menadžment sprovoditi svoje aktivnosti.

Ciljevi strateškog plana se rukovode time koliko odeljenje interne revizije poznaje: potrebe i mogućnosti za poboljšanje Programa, preporuke periodičnih eksternih preispitivanja i promene u domenu profesije internog revizora.

Strateški plan pomaže u usmeravanju razvoja funkcije/odeljenja interne revizije. Taj plan je više od procene rizika u jednom trenutku. On formalno definiše predlog vrednosti nove funkcije, klijente kojima je na raspolaganju i vrednost koju će stvoriti sada i u budućnosti. On naznačava poslovnu taktiku u ostvarenju ključnih ciljeva, kao i funkcionalne obaveze menadžmenta. Ovaj plan takođe razmatra finansiranje i potrebe za ljudskim resursima i na početku i tokom perioda od tri godine. Uključene su i ključne pretpostavke i standardi na osnovu kojih se plan poredi sa podacima dobijenim od trećih lica. Plan takođe može da razmatra troškove i koristi različite pristupe u ostvarenju željenih rezultata, uključujući:

- Optimizaciju integracija sa ostalim funkcijama rizika i praćenja kontrole, kao što su zakonodavna, funkcija usaglašenosti, kreditna, tržišna, bezbedonosna i upravljanje rizikom od prevare.
- Korišćenje usluga trećih lica kako bi se obezbedile stručnost i kompetentnost za funkcije.
- Razvoj programa samoocenjivanja kontrole.

Strateški plan treba da se bavi pitanjima komunikacija koja su od suštinskog značaja za uspeh funkcije interne revizije. Komponenta komunikacije u planu može da se bavi pitanjima kao što su:

- Početna komunikacija sa organizacijom koja polazi od generalnog rukovodioca organizacije i menadžmenta.
- Saopštavanje obaveza i ovlašćenja interne revizije.
- Očekivanja organizacije zbog davanja podrške misiji interne revizije.
- Očekivanja u vezi sa odlukom o slabostima interne kontrole ili u vezi sa problemima koje je identifikovala interna revizija.

Strateški plan postavlja osnovu ili standard na osnovu kojeg se mogu meriti buduće odluke i rezultati. Preporučuje se da se plan analizira na godišnjem nivou, a da promene razmatraju i odobravaju svi glavni nosioci interesa.

Planiranje revizije je neophodno budući da internoj reviziji omogućava ostvarivanje ciljeva, utvrđivanje prioriteta i osiguravanje efikasnog i efektivnog korišćenja resursa pri čemu planiranje pruža i sledeće:

- osnovu za procenu budućih potreba za resursima,
- ovlašćenje da se postupa po planu, nakon što plan odobri rukovodilac organizacije,
- sredstvo kroz koje organizacija treba prihvatiti poslove koje obavlja interna revizija i
- stalnu evidenciju faktora koji su uzeti u obzir prilikom utvrđivanja plana, kao i donesenih odluka.

Prema Pravilniku o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, interna revizija obavlja se prema:[2]

1. strateškom planu za trogodišnji period,
2. godišnjem planu,
3. planu pojedinačne revizije.

Strateški plan donosi se do kraja tekuće godine za sledeći trogodišnji period, a godišnji plan interne revizije donosi se do kraja tekuće godine za narednu godinu.

U Pravilniku je navedeno da se strateški plan, kojim se utvrđuju strateški ciljevi interne revizije, zasniva na dugoročnim ciljevima korisnika javnih sredstava i proceni rizika interne revizije. Rukovodilac interne revizije priprema strateški plan na osnovu konsultacija sa rukovodiocem korisnika javnih sredstava i drugim rukovodiocima korisnika javnih sredstava. Strateški plan odobrava rukovodilac korisnika javnih sredstava.

Godišnji plan se priprema svake godine na osnovu strateškog plana. Rukovodilac interne revizije priprema godišnji plan, koji odobrava rukovodilac korisnika javnih sredstava.

Izmene strateškog i godišnjih planova rade se na osnovu procene rizika, na predlog rukovodioca interne revizije, a odobrava ih odbor preduzeća.[3]

Strateški plan je jedan dinamički set ciljeva i težnji. On se stalno menja kako se taktički planovi utvrđuju i izvršavaju. On se pravi na više godina ali sa kratkoročnim zadacima koji se mogu pratiti da bi se osigurao napredak. U proseku, ovaj plan se potpuno osvežava u trogodišnjim intervalima, mada eksterni događaji ili novoutvrđene potrebe Programa mogu diktirati i drugačiji interval. Jednom godišnje, ciljevi i težnje i tekući planovi se ocenjuju da bi se potvrdio pravac razvoja Programa.

Sistematski i strukturalni proces se može koristiti za razvoj strateškog plana interne revizije koji pomaže da se omogući funkciji interne revizije da ostvari svoju viziju ili misiju. Za razvoj strateškog plana interne revizije mogu se koristiti sledeće faze:

1. Upoznati se sa relevantnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
2. Razmotriti (proučiti) Međunarodni okvir profesionalne prakse *(The International Professional Practices Framework (IPPF)).*
3. Upoznati se sa očekivanjima stejkholdera.
4. Ažurirati izjave o viziji i misiji interne revizije.

2 Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, „Službeni glasnik RS“, br. 99/2011.

3 Termin „odbor“ se ovde koristi kao upravljačko telo organizacije, kao što je nadzorni odbor, upravni odbor, odbor direktora ili odbor za reviziju, saglasno tipu i strukturi organizacije.

5. Definisati značajne faktore za uspeh.
6. Obaviti analizu – jakih strana, slabosti, mogućnosti (šansi) i opasnosti (pretnji) (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT) analysis).
7. Utvrditi ključne inicijative.

Za direktora interne revizije važno je da detaljno prodiskutuje strateški plan sa ključnim stejkhorderima i da dobije odobrenje od odbora, pošto je ovo deo obaveze direktora interne revizije za periodično izveštavanje višeg menadžmenta i odbora o cilju, ovlašćenju, odgovornosti i radu (Standard 2060: Izveštavanje višeg menadžmenta i odbora). Biće potrebno da se vrši periodični pregled strateškog plana. Faktori koji utiču na dinamiku obavljanja pregleda strateškog plana obuhvataju sledeće:

- Promene u strategiji organizacije.
- Stepen rasta (razvoja) organizacije i ocenjivanje organizacione zrelosti (napretka).
- Stepen do kojeg se organizacija i njen viši menadžment oslanjaju na nezavisnu ocenu i/ili podršku odeljenja interne revizije u vezi sa upravljanjem rizikom u organizaciji.
- Značajne promene u raspoloživosti resursa funkcije interne revizije.
- Značajne promene u zakonima i/ili značajne promene u politikama i procedurama organizacije.
- Nivo promena u kontrolnom okruženju organizacije.
- Ključne promene u sastavu rukovodećeg tima i odbora direktora organizacije.
- Ocenjivanje kako je odeljenje interne revizije kvalitativno ili kvantitativno izvršilo svoj strateški plan.
- Rezultati internih/eksternih ocenjivanja aktivnosti interne revizije.

Kada poseduje opšte informacije, interni revizor mora potom da razmotri koje oblasti treba da se ispitaju. Kako on to radi? Ponekad će mu poslovodstvo dati uputstva da sagleda neku određenu temu, ali uglavnom internom revizoru je potrebna neka vodilja koju bi mogao koristiti za utvrđivanje da li je neki segment preduzeća dovoljno važan da bi zaslužio da se ispita. Pod segmentom preduzeća se podrazumeva, na primer, posebna funkcija ili tok transakcije ili čak rad fizičkog odeljenja koje se nalazi negde u zgradi.

Pretpostavimo da interni revizor razmatra da li je vredno ispitati deo koji se odnosi na ovlašćenje za fakture za plaćanje. Kriterijumi koje treba da ima na umu dok vrši to prilagođavanje su sledeći.

a) Finansijski: Količina i veličina transakcija prihoda i rashoda ili vrednost sredstava.

b) Interna kontrola: Postojanje ili drugo u vezi sa kontrolama koje obuhvataju oblasti utvrđene u (a).

c) Ispravnost: Da li postoji bilo kakva evidencija o prošlim netačnostima ili zloupotrebi.

d) Poslovni ciljevi: Da li je organizacija postavila eksplicitne ciljeve i politike na osnovu kojih se mogu meriti njena ostvarenja.

e) Poslovni efekti: Da li poslovanje dovodi do bilo kojih posledica, internih ili eksternih, koje treba da se ispitaju.

f) Vrednost za novac: Da li je moguće da postoji bilo koji gubitak koji se može eliminisati.

g) Posebna ispitivanja: Da li je poslovodstvo zahtevalo od odeljenja interne revizije da vrši bilo koje posebne zadatke.

Ako interni revizor zna da su interne kontrole loše nad nekim procesom on će odlučiti da se taj proces ispita. Koju vrstu ispitivanja ili revizije će sprovesti revizor? U tom slučaju, pošto su kriterijumi interne kontrole bili ti koji su pokrenuli reviziju, to će dovesti do revizije sistema. Ustvari, postoji prilično tačna veza između onoga zašto se revizija planira i vrste revizije koja iz toga proističe, što je prikazano na sledećoj tabeli:

Tabela 6.1. Veza između onoga zbog čega se revizija planira i vrste revizije koja iz toga proističe

Kriterijumi	*Revizija koja iz njih proističe*
Finansijski/računovodstveni	**Revizija transakcija/sistema**
Interna kontrola	**Revizija sistema**
Poslovni ciljevi	**Revizija vrednosti za novac**
Poslovni efekti	**Socijalna revizija**
Posebna ispitivanja	**Revizija poslovodstva**
Ispravnost	**Bilo koja vrsta revizije**

Od poslovodstva treba da se traži da odobri ciljeve koji se ustanovljavaju u strateškom planu revizije, ako ni zbog čega drugog onda zbog toga da bi direktori bili svesni važnosti interne revizije i sistema interne kontrole i kako bi znali koji izveštaji treba da se očekuju; time se poslovodstvu takođe daje prilika da da svoj doprinos strateškom planu.

Jedan od problema kod ustanovljavanja strateškog plana revizije, kao što je slučaj sa skoro bilo kojim planom, je taj što je često teško znati koje su oblasti dovoljno važne kako bi se pokrenula istraga ili rutinska provera a koje nisu. U praksi je većina dugoročnog planiranja interne revizije zasnovana na sagledavanju rada koji je urađen u prošlosti i na korišćenju zdravog razuma u vezi sa tim šta treba da se radi u budućnosti, imajući na umu zahteve poslovodstva.

6.2.2. Definicija strategije

Strategija predstavlja sredstvo za utvrđivanje cilja organizacije i za određivanje prirode doprinosa koji namerava da obezbedi, kada unapred definiše izbore koji će oblikovati odluke i aktivnosti. Strategija omogućava funkciji interne revizije da izvrši raspoređivanje finansijskih i ljudskih resursa i time pomogne da se postignu ciljevi definisani u viziji i misiji funkcije interne revizije (što doprinosi postizanju ciljeva organizacije). Na ovaj način se pomaže funkciji interne revizije kroz jedinstvenu konfiguraciju resursa sa ciljem da se zadovolje očekivanja stejkholdera.

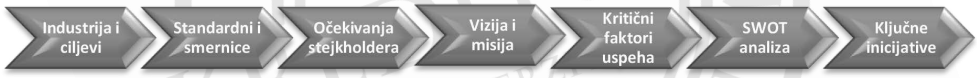
Sama strategija je deo seta pitanja o kojima se izveštava viši menadžment i odbor. Ova odgovornost spada u delokrug Standarda 2060: Izveštavanje višeg menadžmenta i odbora kojim se utvrđuje da "direktor interne revizije mora periodično da izveštava viši menadžment i odbor o cilju, ovlašćenju, odgovornosti i radu u odnosu na plan."

Uopšteni proces strateškog planiranja može se prikazati kroz nekoliko osnovnih koraka. Poznavanje sleda koraka omogućava jednostavniju izradu strateškog plana u smislu resursa (vreme, ljudski potencijal, finansijska sredstva) potrebnih za sprovođenje pojedinog koraka. Ti koraci bi mogli da budu sledeći:

1. **Definisanje vizije i misije** – odgovara se na tri pitanja: šta organizacija radi, zašto to radi i za koga, i kako će izgledati u budućnosti
2. **Analiza stanja** – razumevanje konteksta i okruženja, predviđanje budućih trendova u okruženju, procena kapaciteta organizacije za ostvarivanje postavljenih ciljeva
3. **Utvrđivanje opš**t**ih i posebnih ciljeva** – kao smerova u kojima se organizacija želi kretati i odgovora na pitanje šta se pri tom želi postići
4. **Planiranje načina sprovođenja** – utvrđivanje načina, odnosno skupa aktivnosti koje vode ostvarenju postavljenih ciljeva
5. **Razvoj pokazatelja uspešnosti** – praćenje napretka u sprovođenju strateškog plana
6. **Razvoj sistema praćenja** – sistemska i objektivna procena sprovođenja aktivnosti i razvoja poslovnih procesa sa svrhom praćenja efektivnosti i efikasnosti rada, i ocenjivanje učinka sprovedenih aktivnosti na ostvarenje ciljeva. [4]

Međutim, u internoj reviziji najefektivnije je koristiti sistematski i strukturalni proces za razvoj strateškog plana da bi se omogućilo funkciji interne revizije da ispuni svoju viziju i misiju. Sledeće faze predstavljaju jedan pristup za razvoj strateškog plana:[5]

Slika 6.1. Sedam etapa u razvoju strateškog plana funkcije interne revizije



Početna tačka za razvoj strateškog plana interne revizije treba da bude temeljno upoznavanje sa ciljevima i aktivnostima organizacije. Interna revizija treba da ispita/pregleda strateški plan organizacije pre intervjuisanja stejkholdera. Da bi aktivnost interne revizije ostvarila dodavanje vrednosti ona treba da doprinese postizanju sledećih ciljeva: strateških, poslovnih, ciljeva izveštavanja i ciljeva usaglašenosti sa propisima, i da obezbeđuje uveravanje da organizacija održava etičko okruženje i kulturu odgovornosti. Stoga, imperativ je da se aktivnost interne revizije temeljno upozna sa primenjenim aktivnostima (uključujući primenjene propise i zakone) i ciljevima organizacije.

Direktor interne revizije treba da razmotri Međunarodni okvir profesionalne prakse kada priprema strateški plan interne revizije. Vrednosti koje osoblje funkcije interne revizije treba da usvoji su sadržane u Standardima i Etičkom kodeksu Okvira (zajedno sa vrednostima organizacije).

4 Korisno je pogledati sledeća dokumenta i faze razvoja strateških planova: 1) Priručnik za strateško planiranje http://www.fzzpr.gov.ba/upload/file/dokumenti/normativni_dokumenti/prirucnik_za_stratesko_planiranje.pdf 2) Priručnik za strateško planiranje i upravljanje lokalnim razvojem u Republici Srbiji http://www.centarzaregionalizam.org.rs/prilozi/prirucnik.pdf 3) Uputa za izradu strateških planova http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Uputa%20za%20izradu%20strateskih%20planova%20za%20razdoblje%202013.%20%20-%202015..pdf

5 Brian Reed, Erich Schumann, Princy Jain, Rita Thakkar, IPPF – Practice Guide, *Developing the Internal Audit Strategic Plan*, The Institute of Internal Auditors, July 2012, p. 3.

Upoznavanje sa očekivanjima i potrebama stejkholdera predstavlja značajnu fazu u razvoju strateškog plana interne revizije. Važno je uključiti ključne interne i eksterne učesnike *(stakeholders),* na primer: članove odbora, viši menadžment, eksterne revizore i regulatorna tela.

Direktor interne revizije treba da komunicira direktno sa svakim ključnim učesnikom da bi se upoznao sa njegovim očekivanjima kada je u pitaju aktivnost interne revizije. Stejkholderi imaju jedinstvene biografije, uloge i odgovornosti koje pomažu da se oblikuju njihova očekivanja, kao i njihovo upoznavanje sa internom revizijom. Znači, korisno je upoznati učesnike sa ulogom i ciljem interne revizije. Preko diskusija sa učesnicima direktor interne revizije može da utvrdi koliku dodatnu vrednost interna revizija može da ostvari na kratkoročnom i dugoročnom planu na bazi ciljeva organizacije. Očekivanja mogu biti različita na kratkoročnom odnosno dugoročnom planu, zavisno od nivoa zrelosti (napretka) kontrolnog okruženja organizacije. Biće potrebno da direktor interne revizije proceni očekivanja stejkholdera da bi osigurao da ne budu u sukobu jedni sa drugima i da budu podržani pravilnikom interne revizije. Ocenjivanja očekivanja svakog stejkholdera će se razlikovati zavisno od njegove/njene uloge i odgovornosti u organizaciji.

Posle komuniciranja sa svakim učesnikom direktor interne revizije treba da dokumentuje i potvrdi očekivanja stejkholdera. Takođe, može biti korisno anketirati učesnike da bi se pomoglo kod utvrđivanja prioriteta njihovih očekivanja posle razmatranja njihovih pojedinačnih perspektiva. Na ovaj način će se formirati ključni podaci (informacije) za razvoj strateškog plana interne revizije.

Strateški plan predstavlja sredstvo pomoću kojeg će se ostvariti vizija i misija funkcije interne revizije. Direktor interne revizije treba da razvije i ažurira izjave o viziji i misiji na bazi očekivanja stejkholdera i smernica Instituta internih revizora. Prilikom pisanja ovih izjava (o viziji i misiji) važno je znati da interna revizija ne može predstavljati sve za svakoga. Znači, potrebno je da direktor interne revizije izvrši dobar izbor – i da preporuke odboru o tome šta će biti ostvareno a šta ne. Razmena mišljenja sa višim menadžmentom i odborom o tome šta neće biti uključeno je značajno da bi se obezbedilo potpuno obelodanjivanje.

Izjava o viziji – Cilj izjave o viziji je da se objasni filozofija funkcije interne revizije i nada o tome šta će ona doprineti organizaciji. Vizija prevazilazi okvire ciljeva, ona odražava željeno stanje u budućnosti i zbog toga je njena priroda posebna.

Izjava o misiji – Izjava o misiji, izgrađena na bazi izjave o viziji, ukratko objašnjava primarni poslovni cilj funkcije interne revizije, šta ona planira da postigne u budućnosti, njene vrednosti, i kako se integriše u strateški plan organizacije. Izjava o misiji treba da bude usklađena sa celokupnim osobljem interne revizije, kao i sa internim i eksternim stejkholderima. Na bazi izjave o misiji će biti razvijen strateški plan interne revizije, a posebno će biti utvrđeno kako će misija (zadatak) biti obavljen. Izjava o misiji predstavlja obično prvu izjavu u pravilniku interne revizije.

Utvrđivanjem značajnih faktora za uspeh funkciji interne revizije biće omogućeno da se upozna sa određenim brojem elemenata koji vode ka postizanju njegove vizije i misije. Ti faktori će obezbediti odeljenju bitne elemente da o svim važnijim inicijativama treba prodiskutovati da bi se osiguralo da resursi budu fokusirani na najvažnije aktivnosti. Tri pitanja koja mogu biti korisna prilikom utvrđivanja značajnih faktora za uspeh su:

- **Pozicioniranje** – Da li je aktivnost interne revizije strateški pozicionirana i podržana?
- **Procesi** – Da li su omogućeni procesi funkcije interne revizije i dinamika ispunjavanja poslovnih potreba?
- **Osoblje** – Da li funkcija interne revizije ima pravu strategiju kada je u pitanju osoblje koje će izvršavati njenu misiju?

Praćenje razvoja značajnih faktora uspeha će obezbediti da im menadžment posveti stalnu pažnju.

Primer 6.1. Fokusiranje na najviše organizacione rizike

Primer kritičnog faktora uspeha: Fokusiranje na najviše organizacione rizike

Inicijativa: Unaprediti proces planiranja da bi se identifikovali prioriteti sa najvišim strateškim, operativnim, finansijskim i regulatornim rizikom za organizaciju.

SWOT Mapiranje (Tabela 2): Slabosti - 4, 5, 9
Šanse - 6

Ciljevi:

- Održivi proces koji identifikuju najznačajnije interne i eksterne rizike koji bi mogli da ometaju postizanje ciljeva organizacije i strategije.
- Saradnja sa drugim funkcijama kontrole upravljanja rizikom radi koordinisanog pokrivanja rizika.

Ključni zadaci:

- Benčmark trenutnog procesa procene rizika u odnosu na druge organizacije slične veličine.
- Utvrditi aktuelne procese i izvore koji se koriste za identifikaciju nadolazećih rizika (koji se nisu nikada ranije desili ili se nisu desili za duži period).
- Razumeti obim i odgovornost drugih grupa za kontrole i upravljanje rizikom i njihov pristup identifikovanju rizika.
- Razviti metodologiju koja povezuje strategiju organizacije sa rizicima koji se mogu revizirati.
- Potvrditi metodologiju sa ključnim zainteresovanim stranama *(*stakeholders).

Rok: avgust - novembar 201X

Ocenjivanje tekućeg stanja funkcije interne revizije će pomoći da se utvrdi šta treba uneti u strateški plan. Jedna od tehnika je da se obavi SWOT analiza u odnosu na viziju, misiju i značajne faktore za uspeh. Cilj SWOT analize je da se utvrde ključni interni i eksterni faktori koji su značajni za postizanje strategije. Na osnovu ove analize se grupišu informacije u dve glavne kategorije:

- **Interni faktori** – Pozitivne strane i slabosti koje su karakteristične za aktivnost interne revizije.
- **Eksterni faktori** – Mogućnosti (šanse) i opasnosti koje prezentuje eksterno okruženje funkcije interne revizije. Eksterno okruženje obuhvata snage unutar organizacije (ali izvan funkcije interne revizije) i izvan organizacije.

Tabela 6.2. Osnovna struktura SWOT tabele

Sledeće su definicije pojedinačnih komponenti SWOT analize:		
	JAKE STRANE	**SLABOSTI**
Interni faktori	Interne karakteristike funkcije interne revizije koje se mogu smatrati kao olakšice za strategiju revizije.	Interne karakteristike funkcije interne revizije koje, suprotno ovome, mogu sprečavati postizanje strategije revizije, i mogu da stave aktivnost interne revizije u nepovoljan položaj.
	MOGUĆNOSTI (ŠANSE)	**OPASNOSTI**
Eksterni faktori	Eksterni elementi izvan funkcije interne revizije koji mogu da povećaju tražnju za više i boljim revizijskim uslugama i doprinosima u vezi sa uveravanjima i konsaltingom.	Eksterni elementi izvan aktivnosti interne kontrole koji, suprotno ovome, mogu da smanje tražnju za uslugama uveravanja i konsaltinga, da sprečavaju postizanje strategije revizije, i da stave funkciju interne revizije u nepovoljan položaj.

Tabela 6.3. Ilustrativni primer SWOT analize

POZITIVNE STRANE	**SLABOSTI**
1. Definisana vizija, misija, vrednosti i pravilnik revizije	1. Nedostaci sposobnosti (stručnosti) – poznavanje oblasti konsaltinga i prevara
2. Snažan respekt i kredibilitet DIR kod višeg menadžmenta	2. Nedefinisan model razvoja osoblja
3. Definisan i potvrđen univerzum revizije	3. Ograničene mogućnosti za karijere osoblja – nema angažovanja talenata
4. Proces formalnog planiranja na bazi rizika uz potvrđivanje od strane menadžmenta	4. Ocenjivanje rizika nije prezentirano strategiji organizacije; ograničeno identifikovanje nastalih rizika
5. Planovi obuke/sertifikacije za članove osoblja	5. Plan revizije ograničen na jednu godinu
6. Nezavisna i objektivna perspektiva za organizaciju	6. Ograničeno poznavanje očekivanja stejkholdera
7. Osoblje prilagodljivo promenama; pozitivan stav	7. Nekonzistentna komunikacija sa učesnicima
8. Raznovrsnost sposobnosti, biografije i poslovno iskustvo osoblja	8. Akcenat na nalazima (“mentalitet policajca”)

9. Fokusiranje na procese u odnosu na fokusiranje na transakcije
10. Povećano partnerstvo sa organizacijom
11. Formalizovan proces praćenja

9. Ograničeno uključivanje u strateške odluke organizacije
10. Nedostatak formalnog programa za sticanje znanja
11. Ograničeno fokusiranje na efikasnost vs. efektivnost poslovanja
12. Ograničeno korišćenje analitike podataka i kopanja (istraživanja) podataka
13. Ocenjivanja rada (izvršenja) se vrše samo na godišnjem nivou
14. Dugačak vremenski period revizijskog ciklusa
15. Nije u potpunosti u skladu sa Standardima IIA
16. Metodologija revizije se ne bavi svim vrstama angažmana

MOGUĆNOSTI	OPASNOSTI
1. Unapređenje percepcije sposobnosti, znanja i kapaciteta osoblja	1. Predispozicija odbora da se fokusira na finansijsku izloženost riziku i izloženost koja se odnosi na usaglašenost sa propisima bez izbalansiranog fokusiranja na rizike u poslovanju
2. Potvrđivanje i razjašnjenje očekivanja stejkholdera	2. Primena nalaza ograničena budžetima, osobljem i upravljanjem
3. Upoznavanje učesnika sa ulogama i sposobnostima interne revizije	3. Smanjenje saradnje menadžmenta
4. Uključivanje u nove inicijative na početku da bi se uključile kontrole	4. Rizici koji se javljaju i koji su promenljivi povećavaju nedostatke sposobnosti
5. Upoznanje menadžmenta sa uobičajenim problemima	5. Nedostatak svesnosti (saznanja) o poslovnim inicijativama
6. Sarađivanje sa drugim funkcijama koje se odnose na upravljanje rizikom/uveravanja u toku godine i za vreme ocenjivanja rizika	6. Prilagođavanje višim IIA Standardima *i očekivanjima stejkholdera.*
7. Uvođenje samoocenjivanja rizika i kontrole	

Teme (pitanja) koje treba razmotriti prilikom obavljanja SWOT analize obuhvataju (ali nisu ograničene samo na to) sledeće:

6.2.3. Organizaciona struktura

Struktura funkcije interne revizije treba da bude planirana tako da obezbedi odgovarajući nivo supervizije da bi ona kvalitetno i efikasno pružala usluge. Pored toga, funkcija interne revizije treba da bude oslobođena uslova koji ugrožavaju sposobnost da obavlja

svoje odgovornosti na nepristrasan način. Da bi postigao stepen nezavisnosti potreban da obavlja odgovornosti interne revizije na efikasan način direktor interne revizije treba da ima direktan i neograničen pristup višem menadžmentu i odboru.

6.2.4. Zahtevi koji se odnose na resurse

Stručnost i znanje tima interne revizije su značajni za njihovu sposobnost da pomognu organizaciji da postigne svoje ciljeve i ostvari strategiju. Početna faza (korak) kod planiranja osoblja je da se izvrši ocenjivanje stručnosti da bi se utvrdile sposobnosti i znanje koji su potrebni za bavljenje pitanjima koja se odnose na strategiju interne revizije. Važno je oceniti stepen do kojeg će utvrđene sposobnosti i znanje biti potrebni da bi se na njih oslonilo pošto će oni uticati na vrstu odabranog modela za obezbeđenje resursa.

Pored toga, treba razmotriti kako najbolje odrediti nivo tehnoloških resursa kod utvrđivanja najpogodnijeg modela za obezbeđenje resursa. Ovi aspekti razmatranja resursa će podržati prioritete za odeljenje kako ih definiše direktor interne revizije.

Ocenjivanje potrebnih sposobnosti i znanja može obuhvatiti sledeće: 1) delokrug odgovornosti funkcije interne revizije kako je to definisano pravilnikom, 2) očekivana ravnoteža angažmana uveravanja i konsaltinga, 3) očekivanja i zahtevi stejkholdera, 4) rezultati ocenjivanja rizika, 5) nivo koordinacije sa drugim funkcijama koje se odnose na upravljanje rizikom i uveravanja, i 6) dugoročni strateški plan za organizaciju.

6.2.5. Tehnologija i alati

Ispitivanje tehnologije i alata funkcije interne revizije će pomoći direktoru interne revizije da se upozna sa sposobnostima funkcije interne revizije. Korišćenje elektronskih radnih papira može biti korisno za unapređenje produktivnosti i da olakša kontrolu kvaliteta, posebno u upravljanju višestrukim komponentama pojedinačnih angažmana sa više osoblja i za više lokacija. Zahvaljujući radnim alatima kod takvih aplikacija biće omogućeno zajedničko korišćenje i razmena fajlova i konsolidovanje nalaza, što će obezbediti pravovremenu kontrolu kvaliteta radnih papira i izveštaja. Pored toga, ovi alati omogućavaju direktoru interne revizije da bolje nadzire razvoj plana revizije i da dobro prostudira komponentu angažmana svakog plana.

Takve aplikacije takođe obezbeđuju centralni depo za radne papire i smanjuju rizik od višestrukih verzija fajlova što omogućava efikasnu podelu (zajedničko korišćenje) fajlova. Bilo bi potrebno izvršiti analizu dobiti od ulaganja da bi se podržala (potkrepila) opravdanost primene takvih alata. Neke aplikacije pre svega koriste funkciji interne revizije; međutim, mnoge aplikacije elektronskih radnih papira takođe obezbeđuju preglede *(surveys)* i certifikacione šablone *(templates)* i odgovarajuću tehnologiju toka rada za praćenje inicijativa upravljanja/kontrole.

Korišćenje analitike podataka i alata za kontinuirani monitoring kontrola mogu da budu korisni za efektivnost i efikasnost odeljenja interne revizije. Analitikom podataka se mogu bolje fokusirati časovi resursa u odnosu na rizik. Određivanje nivoa stalnog monitoringa kontrole potpunijom organizacijom može da posluži da se obezbede pouzdani dokazi za efikasno funkcionisanje kontrola za otkrivanje rizika u okviru određene aplikacije. Primena

kontinuiranog monitoringa kontrola možda nije dovoljno za sticanje uveravanja ukoliko podaci dobijeni takvim alatom nisu pregledani od strane menadžmenta na pravovremeni i efikasan način.

Primer 6.2. Održavanje efikasanog i efektivanog procesa revizije

Primer kritičnog faktora uspeha: Održavati efikasan i efektivan procesa revizije

Inicijativa: Razviti priručnik koji definiše metodologiju za obavljanje interne revizije svih uveravanja i konsultantske angažmane.

SWOT Mapiranje (Tabela 2): Slabosti - 1, 11, 15, 16
Šanse - 7

Ciljevi:

- Utvrditi potrebne prakse i preporuke za obavljanje svih vrsta angažmana, koje će pomoći da se obezbedi konzistentan pristup podržan standardima.

Ključni zadaci:

- Proceniti trenutne procese za planiranje, rad na terenu, izveštavanje i praćenje preporuka od angažmana uveravanja i konsultantskih angažmana koji su suprotni Međunarodnom okviru profesionalne prakse.
- Preraditi procese kako bi se uskladili sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse, identifikujući one koji su potrebni a razlikuju se od preporučenih.
- Razviti alate za samoprocenu kontrola.
- Potvrditi priručnik interne revizije sa svim osobljem.

Rok: jun - avgust 201X

6.2.6. Model za obezbeđivanje resursa

Ocenjivanje modela za obezbeđivanje resursa treba da se obavi da bi se utvrdila najekonomičnija/najefikasnija struktura za obavljanje očekivanih usluga u okviru delokruga revizije za entitete gde se obavlja revizija. Ključne varijante za ocenjivanje koje se odnose na model za obezbeđivanje resursa obuhvataju sledeće:

- Potrebnu stručnost
- Specijalne sposobnosti
- Nivo centralizacije u odnosu na decentralizaciju u organizaciji
- Geografska rasprostranjenost
- Zahtevi u pogledu jezika
- Poželjan nivo fleksibilnosti kod regrutovanja kadrova i struktura troškova

- Buduće promene zakona i propisa
- Budžet
- Poželjni nivo obezbeđivanja talenata za organizaciju

Opcije obezbeđivanja resursa obuhvataju:

- Angažovanje u potpunosti internog osoblja – samo korišćenje internih resursa
- Ograničeno korišćenje spoljnih resursa – interni resursi obavljaju većinu aktivnosti uz angažovanje spoljnih resursa sa specijalnim sposobnostima
- Značajno angažovanje spoljnih resursa – DIR uglavnom podržavaju eksterni resursi
- Potpuno angažovanje spoljnih resursa – eksterni resursi obavljaju celokupnu aktivnost

Može biti korisno da se odrede reperi u organizacijama u okviru iste delatnosti koje su slične po veličini i geografskoj rasprostranjenosti (pokrivenosti) da bi se tačno ocenio nivo resursa koji odgovara prihvatljivom nivou rizika u organizaciji. Revizori treba da razmotre sledeće prilikom utvrđivanja pogodnosti i dovoljnosti resursa:

- Vrste rizika sa kojima se suočava organizacija, i prihvatljiv nivo rizika njenih stejkholdera.
- Nivo iskustva osoblja interne revizije – iskusnom osoblju je potrebno manje časova da izvrši svoje angažmane.
- Priroda angažmana koji treba obaviti – angažmani koji su složeni i novi što se tiče delokruga ili zahtevaju testiranje na bazi rizika, zahtevaće više vremena.
- Stepen do kojeg je automatizovano ocenjivanje kontrole integrisano (uključeno) u plan revizije – automatizovane kontrole su obično efikasnije za testiranje.

Tamo gde se aktivnost interne revizije smatra kao izvor talenata za organizaciju može biti korisno razmotriti model rotirajućeg regrutovanja osoblja. Ovaj model obezbeđuje organizaciji pojedince koji imaju široko poznavanje iz oblasti upravljanja, upravljanja rizikom i kontrola. Rotirajući modeli obezbeđuju korist funkciji interne revizije uvođenjem članova osoblja (van ove aktivnosti) bez iskustva iz oblasti revizije, a koji mogu da obezbede specijalizovane sposobnosti (veštine, stručnost) sa nezavisnim pogledom (iz nezavisne perspektive) na angažmane i revizijske procedure. Loše strane takvih modela obuhvataju veću obuku i nadzor rotirajućeg osoblja, nedostatak kontinuiteta angažmana, i *"cooling-off period"*(„period zahlađenja (smanjenja entuzijazma)") kada je u pitanju obavljanje revizije oblasti gde su nedavno radili. (Praktični savet *1130.A1-1: Ocenjivanje poslovanja za koje su interni revizori prethodno bili odgovorni*)

6.2.7. Koordinacija sa funkcijom upravljanja rizikom

Na bazi očekivanja stejkholdera, IIA Smernica i pravilnika revizije, DIR treba da rasporedi resurse i odredi prioritete, odluči kako će odeljenje interne revizije funkcionisati, i da sarađuje sa drugim funkcijama koje se odnose na upravljanje rizikom/uveravanja.

Organizacije često imaju posebne grupe koje obavljaju razne funkcije koje se odnose na upravljanje rizikom i uveravanja nezavisno jedne od drugih. Odeljenje interne revizije treba da se dobro upozna sa ciljevima drugih grupa i utvrdi najbolji način na koji grupe treba da usklade svoje napore i rad da bi smanjile dupliranje i da pomognu da se obezbedi rešavanje ključnih rizika.

6.2.8. Metodi za obezbeđenje usluga

Metodologije za obavljanje usluga uveravanja i konsaltinga treba da budu definisane i dokumentovane da bi se obezbedila konzistentnost i kvalitet usluga za planiranje, rad na terenu, izveštavanje i praćenje. Treba da postoje obavezni zahtevi i preporučeni protokoli koji omogućavaju fleksibilnost u obavljanju rada tamo gde postoje okolnosti da ovi zahtevi nisu izvodljivi. Metodologija treba da bude usklađena sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse.

6.2.9. Komuniciranje sa stejkholderima

Direktor interne revizije treba da ima plan komunikacija (kontakata) kojim se obezbeđuje da viši menadžment i odbor budu informisani o planu funkcije interne revizije uključujući zahteve za resursima i ograničenjima, kao i razvoju u odnosu na plan. Takođe je dragoceno uključiti u plan saopštavanje rezultata angažmana koji se odnose na uveravanja i konsalting interne revizije, uključujući napredak menadžmenta u implementaciji preporuka i zatvaranja revizorskih nalaza.

Primer 6.3. Obezbeđivanje punog uticaja izveštavanja stejkholdera

---

Primer kritičnog faktora uspeha: Obezbediti pun uticaj izveštavanja stejkholdera

Inicijativa: Povećati transparentnost aktivnosti interne revizije kroz pružanje pravovremenih i potpunih saopštenja ključnim stejkholderima u pogledu identifikovanih rizika, revizorskih nalaza, kao i pitanja i napora na ublažavanju rizika.

SWOT Mapiranje (Tabela 2): Slabosti - 6, 7, 8
Šanse - 3, 5

Ciljevi:

- Odnos mape i plana saopštavanja za ključne zainteresovane strane (stejkholdera).
- Standardizovani izveštaji za redovnu komunikaciju.

Ključni zadaci:

- Identifikacija ključnih stejkholdera
- Dobijanje povratne informacije od ključnih stejkholdera o performansama i očekivanja.
- Usaglasiti mogućnosti poboljšanja.
- Osmisliti i sprovesti utvrđeno stanje.

Rok: mart - april 201X

6.2.10. Razvoj osoblja

Za izgrađivanje sposobnosti (stručnosti) utvrđenih u prethodnom odeljku, "Zahtevi za resursima", od vitalnog značaja je definisati pristup kako će se revizorski tim razvijati, obučavati i pratiti. Plan za razvoj osoblja treba da obuhvata jasna očekivanja za svaku poziciju, uključujući potrebne kompetentnosti, znanje, iskustvo i sertifikate.

Ova očekivanja omogućavaju menadžmentu da se usmeri na spremnost pojedinaca za sadašnje pozicije i buduće napredovanje.

Na bazi SWOT analize moguće je utvrditi i odrediti prioritete ključnih inicijativa koje će imati značajnog uticaja na postizanje značajnih faktora uspeha interne revizije i njene vizije i misije. Za svaku inicijativu važno je utvrditi vreme primene, željene ciljeve, ocenjivanje rada (kvalitativno i kvantitativno) i odgovarajuće SWOT elemente.

Primer 6.4. Adekvatne veštine i edukovanost osoblja

Primer kritičnog faktora uspeha: Adekvatne veštine i edukovanost osoblja

Inicijativa: Identifikovati kritične veštine, kreirati razvojne planove, i razviti izvornu strategiju u cilju ispunjavanja misije.

SWOT Mapiranje (Tabela 2): Slabosti - 1, 2, 3, 10, 11, 15, 12
Šanse - 3

Ciljevi:

- Razumeti neophodne veštine za ostvarenje izjave o misiji i svih područja univerzuma revizije.
- Razviti formalizovan program za obuku i razvoj zaposlenih na svim nivoima.

Ključni zadaci:

- Izvršiti procene veština.
- Identifikovati interne i eksterne kadrove i solucije za obuku.
- Razviti kontinuirano učenje i razvojne programe.

Rok: jul - oktobar 201X

6.2.11. Monitoring izvršenja

Da bi se obezbedilo da strateški plan proizvede željene rezultate važno je pratiti njegovo izvršenje i uticaj. Da bi se pomoglo kod ovog aspekta korisno je utvrditi ciljeve izvršenja (kvalitativne i kvantitativne) kako bi se ocenio progres i izvršavanje svake inicijative na bazi očekivanja. Odgovori ključnih stejkholdera u vezi napretka na bazi strateškog plana mogu

takođe da obezbede mehanizam za podršku procesa ocenjivanja. Pored toga DIR i njegov rukovodeći tim mogu da obavljaju samoocenjivanja efikasnosti izvršenja strateškog plana. Ovi ciljevi se mogu uključiti u izveštavanje ključnih stejkholdera.

Na kraju procesa donošenja plana sledi *feeback* i odobrenje plana. Bitno je da se detaljno prodiskutuje strateški plan sa ključnim učesnicima pre njegove finalizacije. Dostavljanje revidiranog strateškog plana će povećati svesnost (saznanje) o organizaciji. Konačno odobrenje treba dobiti od strane odbora.

6.2.12. Utvrđivanje strategije revizije na visokom nivou

Pošto se odaberu procesi i oblasti koji mogu biti predmet revizije i procene rizici tih procesa, počinje se sa utvrđivanjem na visokom nivou strategije revizije za svaki odabrani proces i područje i njegovu frekvenciju (učestalost revizija), koji će biti uključen u plan revizije u trogodišnjem revizijskom ciklusu. Cilj je da se sve revizije obave u revizijskom ciklusu saglasno procenjenim rizicima i prioritetima revizorskih projekata. Ovo će se primeniti zbog procene časova i osoblja koji su potrebni da se obavi revizija.

Utvrditi strategiju da bi se ukazalo na sledeće:

- Specifične podprocese ili značajne rizike na koje se treba usredsrediti za vreme revizije
- Područja identifikovana kao problematična od strane menadžmenta
- Kako koristiti analitičke alate (uključujući ACL) za vreme revizije
- Specifične procedure koje treba obaviti
- Procedure ili očekivanja testiranja od eksternih revizora ili trećih strana

Iako ocenjivanje revizijskih strategija na ovom nivou može biti teško, revizorski tim za angažmane mora da započne proces upoznavanja sa uticajem predloženog plana revizije na ekonomičnost angažmana u ovoj fazi.

6.2.13. Pregled strateškog plana

Slično strateškom planu organizacije strateški plan interne revizije treba periodično pregledati i ažurirati. Dinamiku pregleda će utvrditi DIR na osnovu diskusija sa odborom. Faktori koji utiču na dinamiku pregleda obuhvataju (mada nisu ograničeni na to) sledeće:

- Stepen rasta (razvoja) organizacije i ocenjivanje zrelosti (napretka) organizacije.
- Promene u strategiji organizacije.
- Stepen do kojeg se organizacija i njen menadžment oslanjaju na nezavisnu ocenu ili podršku funkcije interne revizije u pogledu upravljanja rizicima organizacije.
- Značajne promene u raspoloživosti resursa funkcije interne revizije.
- Značajne promene zakona ili obim promena politika i procedura organizacije.
- Stepen promena kontrolnog okruženja organizacije.
- Ključne promene u sastavu rukovodećeg tima i odbora direktora organizacije.
- Ocenjivanje koliko je aktivnost interne revizije kvalitativno ili kvantitativno izvršila svoj strateški plan.
- Rezultati internih/eksternih ocenjivanja aktivnosti interne revizije.

6.2.14. Struktura strateškog plana interne revizije

Struktura plana interne revizije treba da bude usmerena ka ostvarivanju vizije i misije interne revizije. Funkcija interne revizije obezbeđuje menadžmentu i nadzornom odboru rezultate nezavisne procene finansijskih, regulatornih i operativnih rizika i efikasnosti kontrola. Interna revizija obezbeđuje ekspertizu kontrole u cilju minimiziranja rizika, poboljšanja kvaliteta procesa i unapređenja operativne efikasnosti poslovnih ciljeva.

Plan rada treba da bude tako razvijen da identifikuje detaljne korake, neophodno vreme-ne, i neophodne resurse da bi se završila svaka inicijativa. U nastavku sledi sadržaj plana.[6]

Prikaz 6.1. Pregled dokumentovanog strateškog plana

STRATEŠKI PLAN INTERNE REVIZIJE ZA PERIOD 2013-2015

1. Uvod
- Polazne osnove
- Zakonodavni okvir

2. Misija i ciljevi interne revizije

3. Planiranje interne revizije
- Podloga za izradu strateškog plana
- Raspodela resursa

4. Sprovođenje interne revizije
- Popis procesa s rasporedom reviziranja (*preporučuje se da se pregled revizija koji će se revizirati u trogodišnjem periodu prikaže po godinama*)
- Organizacija i razvoj
  - Postojeća organizacija i organizacija rada interne revizije
  - Plan razvoja interne revizije
  - Stručna usavršavanja internih revizora
  - Ostale planirane aktivnosti interne revizije

5. Izveštavanje
- Godišnji izveštaj o radu interne revizije
- Periodični izveštaji o radu interne revizije

6. Zaključak

6 Priručnik za internu reviziju sa standardima interne revizije, Ministarstvo finansija Bosne i Hercegovine

Da bi interna revizija održala svoju relevantnost potrebno je prilagoditi je promenljivim očekivanjima i održavati u skladu sa ciljevima organizacije. Strategija interne revizije je od osnovnog značaja za internu reviziju da bi ona bila relevantna, i da ima važnu ulogu u postizanju ravnoteže između troškova i vrednosti, i da istovremeno značajno doprinosi ukupnom upravljanju, upravljanju rizikom i internim kontrolama u organizaciji.

6.2.15. Određivanje revizijskog ciklusa

Direktor interne revizije prilikom izrade strateškog plana interne revizije mora uzeti u obzir revizorski ciklus. Revizijski ciklus je vremensko razdoblje unutar kojeg se moraju revizirati sva područja preduzeća *(audit universe)* od strane interne revizije, najmanje jedanput u određenom razdoblju. Drugim rečima, revizorski ciklus određuje vremenski period za koji se pravi strateški plan.

Značenje revizorskog ciklusa je višestruko. Revizorski ciklus mora obezbediti adekvatno pokriće reviziranja celog preduzeća kao i pojedinačnih funkcija odnosno organizacionih jedinica. U tom periodu ni jedan deo preduzeća ne sme ostati ne reviziran. Namena revizorskog ciklusa je da se analizom rizičnosti dodatno rangira redosled reviziranja pojedinih funkcija odnosno područja reviziranja i da se u godišnji plan uključe sve one funkcije odnosno organizacione jedinice koje su veoma značajne za preduzeće ili već duže vreme nisu bile revizirane. Revizorski ciklus je takođe osnova za proveravanje odnosno određivanje potrebnih kadrovskih resursa odeljenja interne revizije.

Dužina revizijskog ciklusa je opredeljena u Strategiji delovanja interne revizije. Ona zavisi od veličine univerzuma revizije, od teoretske frekvencije pokrića unutar revizorskog ciklusa, od rezultata analize rizičnosti i od kadrovske popunjenosti odeljena interne revizije.

Teoretska frekvencija pokrića unutar revizijskog ciklusa određuje koliko puta treba biti u revizorskom ciklusu revizirana pojedina funkcija odnosno organizaciona jedinica. Time se obezbeđuje da kompleksnije funkcije i organizacione jedinice, koje zbog svoje veličine i kompleksnosti poslova imaju značajan uticaj na poslovanje preduzeća, budu revizirane više puta unutar određenog revizijskog ciklusa, koji važi za ceo univerzum revizije.

Najčešće se praktikuje da područja koja imaju nizak rizik budu revizirana jedanput u revizijskom ciklusu, područja sa srednjim nivoom rizika dva puta, a područja sa visokim rizikom svake godine .

6.3. GODIŠNJI PLAN INTERNE REVIZIJE

U skladu sa strateškim planom rada direktor interne revizije pravi godišnji plan rada odeljenja interne revizije. Godišnji plan rada prikazuje koji organizacioni delovi i funkcije preduzeća će biti revizirani u narednoj godini. Godišnji plan rada revizije potvrđuje odbor za reviziju. Da bi se osigurao adekvatan nivo rada interne revizije aktivnosti revizije trebaju biti planirane, nadgledane i izveštavane. Rukovodilac interne revizije priprema godišnji i tromesečni plan za sve zadatke koji treba da se obave. Plan revizije je zasnovan na analizi rizičnosti. Procena kontrole rizika dokumentuje shvatanje internog revizora o značajnim poslovima preduzeća i povezanim rizicima. Analizi rizika podvrgnuti su svi poslovi i delovi preduzeća i kompletan sistem interne kontrole.

Godišnji revizorski plan se razvija da bi se identifikovali ciljevi revizije i zadaci koji treba da budu sprovedeni. Plan interne revizije treba da uzme u obzir nepredviđene slučajeve koji se mogu dogoditi u procesu implementacije plana. Godišnji plan uključuje detaljan opis neophodnih resursa koji se odnose na personal i druge resurse. Što se tiče kadrova, treba da se uzme u obzir ne samo njihov broj već i neophodna profesionalna kompetentnost.

Godišnji plan interne revizije izrađuje se i usvaja na temelju strateškog plana. Planom se moraju uzeti u obzir prioriteti u proceni rizika, broj internih revizora i nepredviđene okolnosti. Interna revizija je dužna da do kraja poslovne godine sastavi godišnji plan za narednu poslovnu godinu. Pre operacionalizacije godišnjeg plana neophodno je da on bude usvojen od strane odbora za reviziju. Ovaj plan treba da bude načinjen tako da obezbedi obavljanje dužnosti interne revizije koje uključuju:

- Poboljšanje i obezbeđenje rukovođenja, upravljanja rizikom i internih kontrola.
- Unapređenje samoocenjivanja interne kontrole.
- Sinhronizaciju revizorskih aktivnosti sa eksternim revizorom.
- Promovisanje dobrih informacionih sistema, pridržavanja procedura, novčanih vrednosti i očuvanja imovine i interesa.
- Formiranje stanovišta u vezi korporativnih atesta za internu kontrolu.

U procesu donošenja godišnjeg plana revizije revizor mora odgovoriti na sledeća pitanja:

1. Šta predstavlja uspeh za preduzeće?
2. Koje su prepreke za postizanje tog uspeha?
3. Kako preduzeće izlazi na kraj sa tim preprekama?
4. Kako znamo da su prepreke raščišćene do željenog nivoa?

U kotiranim privrednim društvima, revizor će želeti da uzme u obzir strožije zahteve i da planom revizije obuhvati stavke kao što je potreba da se obezbedi:[7]

- Da su bitne kontrole dokumentovane, preispitane i testirane.
- Da je razumljiva metodologija primenjena na preispitivanja i izveštavanja interne kontrole.
- Da eksterna revizija ima jasnu ulogu u testiranju osnova interne kontrole.
- Da je ustanovljen neki oblik koordinacione komisije ili resursa da upravlja izveštajima.
- Da je celokupno upravljanje rizikom zasnovano na zdravoj osnovi i da se materijalnim rizicima pristupa u skladu sa očekivanjima zainteresovanih strana (*stakeholder* – svaka strana koja ima neki interes u firmi – akcionari, poverioci, zaposleni, imaoci obveznica, kupci, uprava, zajednica, država).

Interna revizija treba da je u stanju da obezbedi dokaze o pouzdanosti objavljenih podataka, stanju procesa za upravljanje rizikom u organizaciji, pouzdanosti ključnih kontrola, celokupnom stanju internih kontrola u finansijskom izveštavanju i pouzdanosti preispitivanih samoprocenjivanja. Ako se planiranje revizije započne sa ovim ciljevima na umu postoji mnogo veća šansa da ono dâ rezultate.

7 K.H. Spencer Pickett, Audit Planing - A Risk Based Approach, Wiley, February 2006, str. 107.

Kako je metodologija rada interne revizije bazirana na konceptu *procene rizika*, odeljenje interne revizije treba svoj rad da usmeri na oblasti:

- gde su inherentni rizici (prema vrsti poslovne aktivnosti) najveći, i
- gde izloženost (slab kvalitet internih kontrola) uvećava rizik.

Svrha pristupa na bazi procene rizika je da se revizija usredsredi na oblasti najvišeg rizika ili na funkcije odnosno organizacione jedinice, koje će najverovatnije imati najviše koristi od revizije. Predmet revizije su oblasti gde su rizici visoki i gde su interne kontrole slabe. Oblasti za koje se smatra da nose "mali rizik" su ređe predmet revizije i/ili revizija nije toliko detaljna.

Sastavljanje godišnjeg operativnog plana

Godišnje planiranje interne revizije treba da bude u skladu sa pravilnikom odeljenja za internu reviziju i sa ciljevima preduzeća. Proces godišnjeg planiranja revizije uključuje sledeće:

1. identifikovanje svih aktivnosti preduzeća, odnosno utvrđivanje ključnih područja koja će biti predmet revizije,
2. procenjivanje inherentnih rizika za svaku utvrđenu oblast revizije i rangiranje prioriteta,
3. procena prethodnog iskustva, odnosno uzimanje u obzir poznavanje i iskustvo internih revizora o svakoj oblasti revizije, naročito poznavanje kvaliteta internih kontrola. Što su kontrole bolje manji je rizik da nešto nije u redu,
4. određivanje učestalosti za svaku reviziju,
5. planiranje resursa prema poslovnim aktivnostima,
6. dokumentovanje i usvajanje godišnjeg plana.

Godišnji plan izrađuje se za razdoblje od jedne godine, zaključno sa 31. decembrom. Sadržava opšte i specifične ciljeve i revizije predložene za obavljanje u tekućoj godini. Ciljevi odeljenja za internu reviziju treba da budu ostvarljivi u okviru preciziranih operativnih planova i budžeta i ukoliko je moguće, merljivi. Treba da ih prate kriteriji za merenje i ciljni datumi realizacije. Moraju biti propraćeni kriterijumima za merenje i ciljanim datumima završetka.

Popisi i rasporedi obavljanja zadataka treba da obuhvate: a) koje delatnosti treba da se podvrgnu reviziji; b) kada će biti podvrgnuti reviziji; i c) predračun potrebnog vremena, uzimajući u obzir obim planiranog revizorskog rada i karakter i stepen obavljenog revizorskog posla od strane drugih. Pitanja koja treba razmotriti prilikom utvrđivanja prioriteta u planu revizorskog rada obuhvataju:

- datume i rezultate poslednje revizije;
- ažurirane procene rizika i efikasnosti upravljanja rizikom i kontrolnih procesa;
- zahteve višeg rukovodstva, odbora za reviziju i organa upravljanja;
- tekuća pitanja koja se odnose na organizacijsko rukovođenje;
- važne promene u poslovanju, operacijama, programima, sistemima i kontrolama;
- šanse za ostvarivanje poslovnih koristi; i
- promene i sposobnosti revizorskog osoblja. Planovi rada treba da budu dovoljno fleksibilni da obuhvate nepredviđene zahteve u odnosu na odeljenje interne revizije.

Rukovodilac interne revizije mora obaveštavati o planovima odeljenja interne revizije i zahtevima za resurse, uključujući značajne promene koje su se u međuvremenu dogodile, više rukovodioce i odbor radi pregleda i odobrenja. Rukovodilac interne revizije mora, takođe, obaveštavati o uticaju ograničavanja resursa.

Rukovodilac interne revizije mora odboru za reviziju jednom godišnje podneti na odobrenje sažetak plana rasporeda rada aktivnosti interne revizije, kadrovski plan i finansijski budžet. Rukovodilac interne revizije mora, takođe, podneti na odobrenje i kao informaciju sve značajne u međuvremenu nastale promene. Plan rasporeda obavljanja zadataka, kadrovski planovi i finansijski budžeti moraju generalnog direktora i odbor informisati o obimu delovanja interne revizije i o bilo kakvim ograničenjima stavljenim na taj obim delovanja. Odobreni plan rasporeda obavljanja zadataka, kadrovski plan i finansijski budžet, zajedno sa svim značajnim u međuvremenu nastalim promenama, mora sadržavati dovoljno informacija da omogući odboru da utvrdi podržavaju li planovi i ciljevi aktivnosti interne revizije planove i ciljeve cele organizacije i odbora.

Proces planiranja uključuje planove za popunu kadrova i finansijski budžet, uključujući broj revizora i znanje, veštinu i discipline potrebne za obavljanje njihovog posla. Plan kadrova i finansijski budžet treba da se planira na osnovu planova revizorskog rada, administrativnih delatnosti, uslova iz oblasti obrazovanja i osposobljavanja i revizorskog istraživanja i razvoja.

Dobra praksa predviđa rezervisanje određenog postotka raspoloživih resursa za "nepredviđene okolnosti", odnosno sposobnost da se pozitivno odgovori na hitne zahteve rukovodstva za pružanje pomoći.

6.4. USKLAĐIVANJE PLANOVA SA KORPORATIVNOM STRATEGIJOM

Usklađivanje planova interne revizije sa strategijom preduzeća predstavlja ustvari usklađivanje ciljeva interne revizije sa ciljevima preduzeća. Ciljevi interne revizije predstavljaju bitan element procesa planiranja jer od utvrđenih ciljeva zavisi kako će se isplanirati i efikasno izvršiti revizija. Potrebno je da oni budu jasno definisani kako bi ih potpuno razumeli oni koji će raditi reviziju i oni kojima će se podneti izveštaj o izvršenoj reviziji.

Preduzeće bi trebalo da ima postavljene korporativne ciljeve (napismeno ili drugačije) koji će takođe imati uticaj na ciljeve odeljenja interne revizije. Korporativni ciljevi su obično merljivi tako da preduzeće može da teži ka njihovom postizanju. Mogu da se razvrstaju na sledeće:

- ***Operativni ciljevi*:** Usmereni su ka obezbeđivanju efektivnosti i efikasnosti operacija preduzeća, uključujući poslovanje, profitabilnost i čuvanje sredstava od gubitaka.
- ***Ciljevi finansijskog izveštavanja*:** Oni su usmereni na to da se osigura da se sačinjavaju i objavljuju pouzdane finansijske informacije.
- ***Ciljevi poštovanja propisa i pravila***: Cilj je da se obezbedi poštovanje zakonskih i drugih propisa.

Univerzum revizije i način na koji su rizici profilisani ima veliki uticaj na godišnji plan revizije. Dva pomoćna elementa se odnose na način kako revizija vrši kategorizaciju organizacije, kao na niz procesa ili kao na niz aktivnosti. Prva kategorija, u kojoj se univerzum revizije odnosi na različite procese, sadrži sledeću klasifikaciju:[8]

8 K.H. Spencer Pickett, Audit Planing - A Risk Based Approach, Wiley, February 2006, str. 118.

- *Strateški*. Uključuje sva ona pitanja koja proističu iz korporativne strategije napravljene na sastanku i koja su u skladu sa „stavovima centrale".
- *Operativnu*. Ova pitanja potiču iz osnovnih funkcija poslovanja i prve linije poslovanja kojima se vrši isporuka predmetnih proizvoda i usluga.
- *Finansijsku.* Uglavnom se sastoji od sistema koji podržavaju raspoložive račune i interni finansijski menadžment i proces donošenja budžeta.
- *Usklađenosti.* Ovo su dogovori namenjeni da obezbede postojanje dobre usklađenosti sa politikama, procedurama, standardima i radnim rutinama.

Ovo je korisno kada je organizacija sama izvršila klasifikaciju rizika prema sličnim poslovima pa se revizija može uskladiti sa korporativnim gledištem po pitanju upravljanja rizikom. Planiranje revizije koje se zasniva na riziku tada postaje produženje ERM-a[9].

Naredni faktor koji se uklapa u proces godišnjeg planiranja revizije se odnosi na korporativnu strategiju koju određuje organizacija, a koju ignorišu revizori na svoju štetu – sledeći primer ilustruje značaj korporativne strategije:

> *Mali revizorski tim u preduzeću za obuku rukovodilaca pravio je svoj plan godišnje revizije na osnovu korporativne strategije. Svake godine sektor za planiranje poslovanja donosio je plan preduzeća i mnogo detaljnije planove za svaki deo poslovanja. Planovi su bili napravljeni tako da odslikavaju postavljene ciljeve za nastupajuću godinu i sa procenom različitih rizika koji utiču na postavljene ciljeve i glavne planirane rezultate. Stavke iz korporativne strategije bi zatim bile unete u mehanizam planiranja revizije i one bi odredile program plana revizije. Na ovaj način, mere koje bi bile uvedene poslovanjem su bile raščlanjene na četiri kvartala i revizija bi bila ili uprogramirana u naredne projekte ili bi preduzela sigurnosne kontrole sa ciljem da proceni stanje kontrola na koje se oslanjala u ciljanim oblastima. Ako bi se, i kada bi se, korporativna strategija menjala svakog kvartala da bi se uključila nova dešavanja, planovi revizije su modifikovani da bi obuhvatili i ove promene.*[10]

Identifikovanje i dokumentovanje strateških ciljeva je preduslov za uspostavljanje i vrednovanje sistema interne kontrole u preduzeću. Funkcija odeljenja interne revizije je deo sistema interne kontrole i, prema tome, sledi da ciljevi interne revizije mogu da se izvode iz korporativnih ciljeva

Sledi primer kako su ciljevi odeljenja interne revizije povezani sa korporativnim ciljevima preduzeća:

9 ERM – upravljanje rizikom preduzeća *(enterprice risk management)*

10 K.H. Spencer Pickett, Audit Planing - A Risk Based Approach, Wiley, February 2006, str. 111.

Tabela 6.4. Povezivanje korporativnih ciljeva i ciljeva interne revizije

Primeri korporativnih ciljeva	Odgovarajući ciljevi interne revizije
Poštovati sve relevantne propise, zakonske zahteve, i standardnu praksu preduzeća.	Obezbediti da se radnici upoznaju sa propisima i zakonima koji su relevantni za njihov posao. Sarađivati sa pravnim odeljenjem u vezi sa odstupanjima od propisa i drugih pravila koji su otkriveni revizijom. Potvrditi, u saradnji sa eksternim revizorima, ukoliko je to pogodno, da se računovodstvene politike preduzeća pravilno primenjuju.
Razviti i objediniti upravljačke sposobnosti rukovodioca.	Uveriti se da li je izvršena odgovarajuća obuka za rukovodioce.
Postizanje ciljnih cena prodaje putem kontrole isporučenih proizvoda i blagovremenog reagovanja na tržišna kretanja.	Uveriti se da postoji odgovarajući sistem informisanja rukovodstva koji obezbeđuje tačne i pouzdane podatke za upravljanje rizikom prodajne cene.
Postojanje odgovarajućih kontrola i postupaka da bi se sprečila pronevera.	Postupcima revizije verifikovati da li postoje i efikasno funkcionišu najvažnije kontrole pomoću kojih se otkriva pronevera. Konsultovati se sa rukovodstvom svih značajnijih poslovnih jedinica ili funkcija i po potrebi preporučiti poboljšanja kontrolnih sistema. Istražiti i podneti izveštaj višem rukovodstvu o svim ozbiljnim devijacijama i/ili preduzeti radnje da se povrate izgubljena sredstva.
Održavanje usluga na visokom nivou.	S obzirom na široku mrežu poslovnica, uveriti se da li se primenjuju standardi pružanja usluga klijentima koji su utvrđeni politikom preduzeća. Zajedno sa rukovodiocima poslovnih jedinica koji su zaduženi za komuniciranje sa klijentima, razmotriti na koji način može da se poboljša nivo usluga klijentima. Uveriti se da je svaka poslovna jedinica razvila metodologiju kojom procenjuje i meri zadovoljstvo klijenata.

Obezbediti da preduzeće ne vrši nikakva nepotrebna plaćanja kako bi se smanjio rizik od dešavanja novih pronevera.	Uveriti se da se sprovode utvrđeni postupci plaćanja i da postoje odgovarajuće interne kontrole za oblasti kao što su gotovinska plaćanja i druge transakcije, itd. Uveriti se da poslovne jedinice imaju efikasne metode za sprečavanje dupliranih plaćanja i grešaka u transferu ili plaćanja nepotvrđenih troškova.
Poboljšati zadržavanje iskusnog osoblja.	Uveriti se da se poštuju politike preduzeća o primanju novih radnika, postupci konsultovanja i ocene radnika

Zatim se procenjuje relativni značaj svakog cilja interne revizije. Ovaj postupak treba sprovesti svakih šest meseci ili jednom godišnje, razmatrajući nove ciljeve s obzirom na promenjene okolnosti i po potrebi promeniti ili izostaviti neke ciljeve.

6.5. UTVRĐIVANJE UNIVERZUMA REVIZIJE

6.5.1. Definisanje univerzuma revizije

Univerzum revizije predstavlja sve projekte interne revizije, odnosno sve poslovne procese, organizacione jedinice ili aktivnosti u jednom preduzeću na kojima se mogu obavljati revizorski angažmani. Pre pravljenja godišnjeg plana revizije i procenjivanja rizika interni revizor mora utvrditi univerzum revizije konkretnog preduzeća ili organizacije u kojoj je zaposlen. Prvi problem sa kojim se sreću interni revizori kada prvi put počinju da obavljaju reviziju, npr. u javnom preduzeću, jeste šta se sve može revizirati, šta treba obuhvatiti jednim revizijskim projektom, koliko će biti revizijskih projekata u preduzeću, koliko revizijskih projekata treba uraditi u toku jedne godine, kojim revizijskim projektima dati prioritet, koliko treba da bude dug revizijski ciklus, koliko revizija treba da obavi jedan revizor u toku godine, koliko internih revizora treba da zapošljava organizaciona jedinica interne revizije, itd. Univerzum revizije je potrebno utvrditi da bi se napravio godišnji plan revizije koji će da čini internu reviziju efikasnom. Nadalje, prikazana je metodologija utvrđivanja univerzuma revizije i tehnike bazirane na organizacionom i procesnom principu.

Prvi korak u procesu ocenjivanja rizika je definisanje jedinica za obavljanje revizije, odnosno identifikovanje projekata revizije. Jedinica za obavljanje revizije je jednostavno poslovni proces koji postaje projekat revizije. Poslovni proces je kombinacija transakcija, sistema, procesa ili interfejsa koja predstavlja logičan proces. Na primer: platni spisak, nabavke, računi dugovanja, itd. Iako se jedinice za obavljanje revizije mogu definisati kao pojedinačne aplikacije, organizacije ili poslovne jedinice, svaki od ovih pristupa ili ograničava delokrug projekta revizije ili ga proširuje izvan granica onoga što se objektivno može kontrolisati. Definisanju delokruga (univerzuma) revizije, kao grupe poslovnih procesa, može pomoći rukovodstvo koje će utvrditi mesta gde postoje problemi koji ih brinu.

Planiranje godišnje revizije zahteva utvrđivanje univerzuma revizije tj. mape koja predstavlja sve aspekte organizacije koji potpadaju pod usluge revizije, razdeljene na određene jedinice ili delove. Univerzum revizije obuhvata aktivnosti, operacije, jedinice itd. na kojima se obavlja revizija. Univerzum revizije je projektovan tako da odražava ukupne poslovne ciljeve i zato uključuje komponente iz strateškog plana preduzeća. To znači da na univerzum revizije utiče proces upravljanja rizikom koji obavlja preduzeće. Univerzum revizije i predmetni plan revizije takođe treba da odražavaju promene u toku upravljanja korporativnim ciljevima.

Jedan od prvih koraka kod pravljenja godišnjih planova jeste da se odredi ukupni univerzum jedinica koje podležu reviziji. Univerzum revizije je zbir svih organizacionih jedinica koje podležu reviziji. Jedinice koje podležu reviziji su oni delovi organizacije koji su izloženi dovoljnim rizicima da kontrola, uključujući i reviziju, bude opravdana. Ni svaka aktivnost niti svako sredstvo jedne organizacije ne zahteva pažnju interne revizije. Da bi organizaciona jedinica podlegala reviziji ona mora:

- Doprinositi ciljevima organizacije.
- Biti dovoljno velika da bi imala primetan uticaj na organizaciju (poznato i kao materijalnost ili značaj ili uticaj na preduzeće).
- Biti dovoljno značajna da opravda troškove kontrole, kako bi potencijalni gubitak bio veći od troška kontrole uključujući i trošak revizije.

Organizacione jedinice koje ne zadovoljavaju sva tri kriterijuma ne podležu reviziji.

Jedinice koje podležu reviziji mogu biti različitog tipa:

- **Lokacije:** funkcije, sektori, odeljenje, filijale, službe, itd.
- **Projekti:** sistemi, programi, aplikacije, proizvodi, itd.
- **Aktivnosti:** poslovne jedinice, funkcije, procesi, itd.
- **Imovina:** fizička, računi, gotovina, informacije, resursi, itd.
- Bilo koja kombinacija gore navedenog.

Najbolja praksa u određivanju jedinica koje podležu reviziji u preduzeću ili drugoj organizaciji je da se ustanovi dosledan metod bez mnogo varijacija u izboru tipa jedinica. Može se izabrati više od jednog tipa jedinica ukoliko je univerzum revizije podeljen na prirodne portfolie sličnih stavki.

Pri odabiru metoda za definisanje univerzuma revizije, moderna praksa preferira da koristi **poslovne procese** pre nego ulazne podatke, sisteme i/ili izlazne podatke. Korišćenjem poslovnih procesa, pokriven je kompletan ciklus, uključujući i sve relevantne inpute, sisteme i autpute. Kada se odrede procesi kao revizijski projekti, svakom revizijskom procesu treba dodati funkciju i organizacionu jedinicu kojoj pripada po zvaničnoj organizacionoj šemi organizacije.

Procesni univerzum se obično razvija do tri nivoa, kao mega proces, proces i podproces.

- ***Mega procesi*** su osnovne funkcije organizacije.
- ***Proces*** je prirodan sled operacija, aktivnosti ili podaktivnosti. Proces se može definisati kao aktivnost preduzeta tokom obavljanja poslovanja. Bilo da su manuelni ili automatski, svi procesi zahtevaju unos i daju rezultat. U zavisnosti od nivoa posmatranja i formulisanja, proces može da bude jedan zadatak ili složena procedura kao što je stvaranje proizvoda. Mnogi procesi nisu ograničeni samo jednim sektorom, već se odvijaju kroz više sektora.

- ***Podproces*** je zbir povezanih aktivnosti i zadataka u okviru procesa. Podprocesi/ aktivnosti su glavni "postupci" koji transformišu unos u rezultat. Jedan proces retko ima više od **šest glavnih** podprocesa.

Ukoliko organizaciono razvijamo univerzum revizije, onda bi on npr. imao sledeće nivoe: funkcija, sektor i odeljenje.

- ***Funkcija*** je organizacioni deo na čijem čelu su izvršni direktori organizacije. To su ustvari mega procesi.
- ***Sektori*** su poslovne jedinice dodeljene funkcijama subjekata po definiciji iz organizacione šeme i obično pokrivaju procese.
- ***Odeljenje*** je niži organizacioni deo koji upravlja podprocesima i sa njima povezanim rizicima.

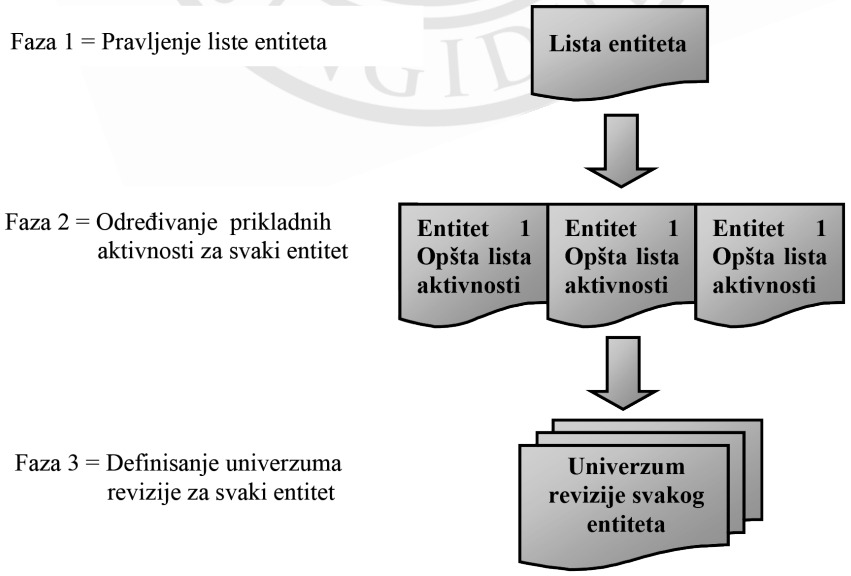
Cilj je sačinjavanje liste oblasti u kojima se može obaviti revizija za svaki sektor/odeljenje na osnovu informacija prikupljenih iz prethodnih revizija, specijalnih zadataka ili drugih opštih saznanja organizacije. Interni revizor treba periodično, recimo polugodišnje, da analizira univerzum revizije kako bi identifikovao promene u njemu i uneo neophodne izmene tako da plan revizije bude u skladu sa takvim promenama.

6.5.2. Opšte smernice za određivanje univerzuma revizije

U daljem izlaganju su date opšte smernice za određivanje univerzuma revizije jednog od tipova modela, a odeljenje interne revizije će izvršiti prilagođavanja i podešavanja svakom lokalnom univerzumu revizije. Smernice se odnose na model određivanja univerzuma revizije za svaki entitet, poslovnu jedinicu ili sektor u organizaciji.

Prilikom određivanja i održavanja univerzuma revizije odeljenje interne revizije treba da sledi određenu logiku, podeljenu u tri faze:

Slika 6.2. Faze razvijanja univerzuma revizije



1. Pravljenje liste entiteta

Odeljenje interne revizije mora imati listu svih entiteta u kojima je moguće izvršiti reviziju. Shodno tome, odeljenja interne revizije moraju imati potpun spisak svih postojećih entiteta na kojem će se obeležiti oni entiteti kod kojih će se izvršiti revizija. Ažuriranje ove liste je stalan proces i vrši se najmanje jednom godišnje.

2. Određivanje prikladnih aktivnosti za svaki entitet

Odeljenje interne revizije treba da naznači sve aktivnosti za svaki entitet do njegovog trećeg nivoa. Prikladnost znači da postoji funkcija (ili zaposleni) u entitetu koji je odgovoran za tu aktivnost. Ukoliko se jedna aktivnost proteže na više poslovnih procesa, a niko konkretno za nju nije zadužen, treba je označiti da "nije prikladna" (not applicable) i izvršiti njenu reviziju u okviru drugog poslovnog procesa.

3. Određivanje univerzuma revizije za svaki entitet

Odeljenje interne revizije mora definisati univerzum revizije za svaki entitet nad kojim će biti sprovedena revizija, a koji će sadržati sve prikladne aktivnosti tog entiteta.

Univerzum revizije jednog entiteta čini *komplet jedinica za reviziju,* što znači najniži nivo na kojem je jedna aktivnost entiteta definisana da bi mogla ući u proces revizije. Nadalje, mogu se uspostaviti uslovi za definisanje nivoa revizije:

- Ako jedna aktivnost ima dovoljnu širinu ona se može definisati do trećeg nivoa. U tom slučaju, aktivnosti na trećem nivou sačinjavaju jedinice za reviziju, i po pravilu, procena rizika i planiranje revizije se vrši na trećem nivou liste aktivnosti.
- Ako širina neke aktivnosti ne opravdava ocenjivanje i planiranje na trećem nivou, odeljenja interne revizije imaju mogućnost da grupišu više aktivnosti u jedinice/projekte za reviziju. U tom slučaju, procena rizika i planiranje vrši se na nivou tih jedinica za reviziju.

Opšta pravila za grupisanje aktivnosti u jedinicama za reviziju su sledeća:

- Raznolikost aktivnosti u jedinici za reviziju treba da je ograničena;
- Raznolikost rizika u jedinici za reviziju treba da je ograničena;
- U slučaju grupisanih aktivnosti odeljenja interne revizije moraju biti uvek u stanju da uklope jedinice za reviziju u spisak prikladnih aktivnosti, kako bi se obezbedilo da su sve prikladne aktivnosti obuhvaćene tim jedinicama koje se mogu revizirati.

Konačno, odeljenje interne revizije treba da dobije komplet svih univerzuma revizije za sve entitete kod kojih će vršiti reviziju. Sa ovim odeljenje interne revizije dobija univerzum revizije za svaki entitet koji potpada pod reviziju.

Validacija univerzuma revizije je korak koji je potreban da bi se osiguralo da su sve jedinice za reviziju obuhvaćene. Sledeća kontrolna lista izvora podataka može se koristiti da se izvrši validacija univerzuma revizije:[11]

1. **Kontni plan:** Da li su obuhvaćena sva glavna finansijsko računovodstvena konta?
2. **Organizaciona šema / telefonski imenik:** da li su obuhvaćeni svi veći organizacioni delovi?
3. **Strateški plan:** Da li su sva glavna strateška područja, ključni faktori uspeha i svi proizvodi obuhvaćeni?

11 David McNamee, Assessing Risk, The Institute of Internal Auditors, February 2004, p. 78.

4. **Popis inventara / planovi informacionog sistema:** Da li su obuhvaćeni svi glavni delovi informacionog sistema uključujući hardver, softver i informacije koje sadrži? Da li su obuhvaćene sve veće planirane aktivnosti na razvoju sistema?
5. **Ostali sektorski planovi:** Da li je revizijom obuhvaćen razvoj novih proizvoda i usluga, odnosno revizija rizika i internih kontrola kod novih poslovnih linija.
6. **Zahtevi za revizijom:** Koji su zahtevi za revizijom dobijeni od rukovodstva? Oni mogu biti razlogom da se nešto novo uključi u univerzum revizije i predstavljaju zainteresovanost rukovodstva.
7. **Benchmarking:** Da li je upoređivana lista jedinica za reviziju sa listama ostalih odeljenja interne revizije u istoj privrednoj grani, odnosno preduzeću?

6.5.3. Kreiranje strukture univerzuma revizije

Cilj i zadatak interne revizije je da obuhvati sve entitete i aktivnosti unutar preduzeća odnosno organizacije. Univerzum revizije na nivou entiteta treba da se sastoji od kompletnog popisa svih aktivnosti entiteta. Univerzum revizije treba smatrati osnovom za procenu rizika koji je opet osnova za planiranje rada revizije.

Jedna od faza godišnjeg planiranja revizije odnosi se na univerzum revizije tj. na mapu koja predstavlja sve aspekte organizacije koji potpadaju pod usluge revizije, razdeljene na određene jedinice ili delove. Smernice Instituta internih revizora upućuju na vezu između univerzuma revizije i strategije organizacije da bi krajnji planovi ostali prizemni i realni.

Univerzum revizije može obuhvatiti komponente iz strateškog plana organizacije. Integrisanjem komponenti iz strateškog plana organizacije, univerzum revizije će razmotriti i odraziti celokupne poslovne ciljeve. Strateški planovi verovatno takođe odražavaju stav organizacije prema riziku i stepen težine da se ostvare planirani ciljevi. Na univerzum revizije normalno će uticati rezultati procesa upravljanja rizikom. Prilikom pravljenja strateškog plana organizacije treba uzeti u obzir i okruženje u kojem organizacija posluje. Ovi isti faktori okruženja će verovatno imati uticaja na univerzum revizije i procenu relativnog rizika.

Jedan kraći primer od Piketa će pomoći da se konsoliduju gledišta koja su do sada navedena:[12]

Posle spajanja dva preduzeća bilo je odobreno formiranje novog odeljenja revizije. Ovaj novi revizorski tim startovao je sa sedam revizora i budžetom da se zaposli još deset revizora iduće godine. Prva tri meseca su prošla u razvoju resursa revizije i odabiranju univerzuma revizije. Univerzum je kreiran korišćenjem sledećih principa:

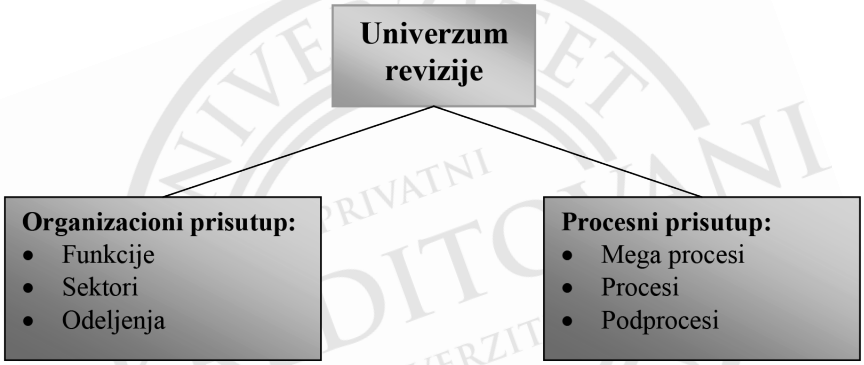
1. Napravljen je spisak svih funkcija u centrali i njihovih nižih organizacionih delova.
2. *Napravljen je spisak svih organizacionih jedinica koje su bile raspoređene u više gradova širom zemlje.*
3. *Svi glavni finansijski sistemi koji su se ogledali u konačnim računima su izdvojeni i zabeleženi.*
4. *Svi glavni projekti su takođe popisani.*
5. *Konačno, prikupljen je jedan registar podataka koji se odnose na supsidijarna preduzeća, zatim, planiranja narednih preispitivanja, pitanja koja se tiču merdžovanja preduzeća, pitanja etike, program protiv zloupotreba i ostale stvari koje su se našle na dnevnom redu u salama za sastanke.*

12 K.H. Spencer Pickett, Audit Planing - A Risk Based Approach, Wiley, February 2006, p. 115.

Univerzum revizije je bio definisan tako da obuhvati gore navedene kategorije područja koje bi se procenjivale po pitanju rizičnosti, kako bi se odredio obim planirane revizije. Napravljena je procena rizičnosti svakog posebnog aspekta korišćenjem odgovarajuće perspektive o profilisanju rizika dok se važni delovi univerzuma revizije ne bi uobličili u godišnjem planu revizije u skladu sa formalnom politikom o poslovima uveravanja.

Danas se najčešće pominju dva modela kreiranja univerzuma revizije. Jedan se bazira na organizacionom pristupu a drugi na procesnom. Organizacioni pristup se razvija na osnovu organizacione šeme preduzeća, a procesni na osnovu svih procesa i poslova koji se odvijaju u preduzeću. U najvećem broju slučajeva oni se kombinuju ili kada se koristi procesni pristup, procesi se posle povezuju sa organizacionim jedinicama. Koliko će biti nivoa po organizacionom modelu, a koliko po procesnom zavisiće od karaktera i veličine preduzeća, odnosno kompanije. U teoriji najčešće se daju po tri nivoa, kao što prikazuje sledeća slika.

Slika 6.3. Razvijanje univerzuma revizije



Bilo koji model da se koristi uvek se polazi od *"top-down"* pristupa (od gore – na dole) za kreiranje konačne strukture univerzuma revizije. Modele kreiranja, bilo organizacionog pristupa ili procesnog, treba bazirati na definisanim kriterijumima, odnosno načinu gradacije strukture. U svakom slučaju treba voditi računa da se definišu glavne funkcije i glavne aktivnosti, i da se razmišlja o principima kreiranja revizijskih projekata.

Nadalje prikazuju se principi kreiranja univerzuma revizije kod banke. Prema napred postavljenom organizacionom principu treba napraviti spisak svih funkcija u centrali banke i dodati filijale. U svim bankama zastupljena je slična organizaciona struktura. Ovde je data jedna standardna organizaciona struktura banke.

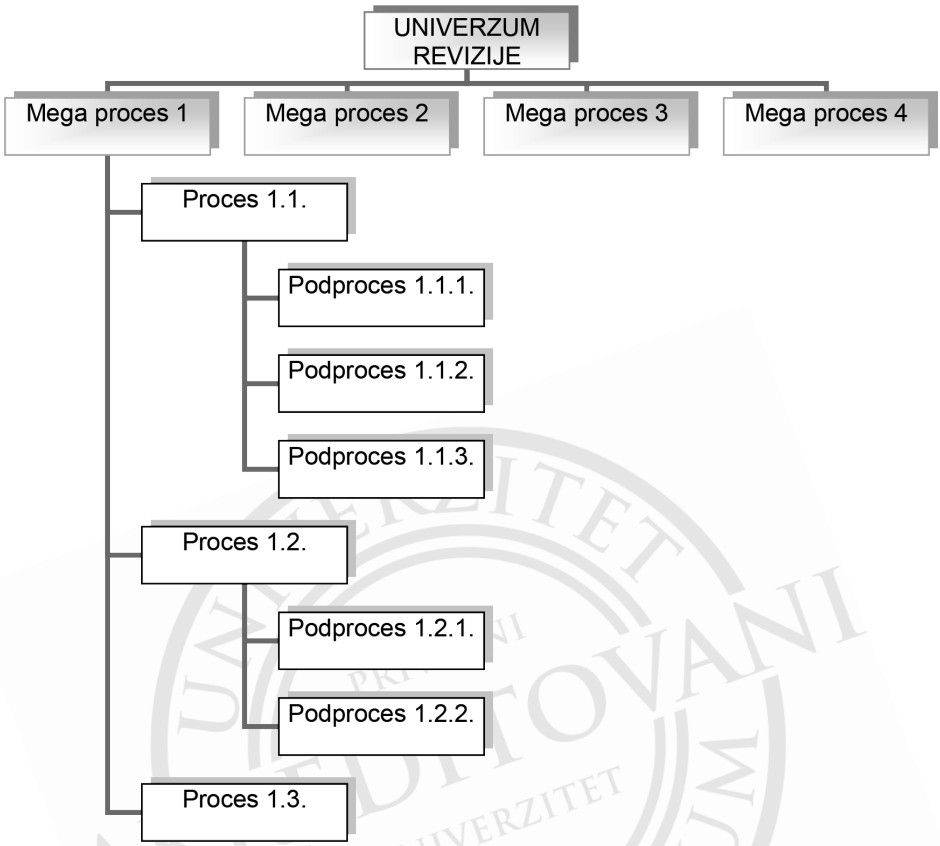
Tabela 6.5. Pregled područja reviziranja po funkcijama banke

Organizacione jedinice		
Prvi nivo (Funkcije)	**Drugi nivo (Sektori i direkcije)**	**Treći nivo (Odeljenja i službe)**
01 Poslovi sa privredom	01.01. Sektor za velika preduzeća	01.01.01. Služba prodaje i odnosi sa klijentima
02 Poslovi sa stanovništvom	01.02. Sektor za SME kredite	01.01.02. Služba podrške prodaji
03 Finansijska tržišta	01.03. Sektor za Micro kredite	01.02.01. Služba prodaje i odnosi sa klijentima
04 Investiciono bankarstvo	01.04. Sektor upravljanja poslovima sa privredom	01.02.02. Služba podrške prodaji
05 Upravljanje rizicima	02.01. ...	01.03.01. Služba prodaje i odnosi sa klijentima
06 Poslovna podrška		01.03.02. Služba podrške prodaji
07 Informaciona podrška		01.04.01. Služba kredita
08 Ljudski resursi		01.04.02. Služba depozita
09 Pravni poslovi		01.04.03. Služba razvoja tehnologije poslovanja
010 Opšti poslovi		02.01.01. ...
011 Planiranje i MIS		
012 Upravljanje lošim plasmanima		

U drugoj koloni se razvija na sektore svaka funkcija iz prve kolone, a u trećoj koloni se razvija svaki sektor na niže organizacione delove. Tako se dobija razvijena celokupna organizaciona struktura banke.

Za procesni pristup uzeto je tri nivoa, ali može biti i dva ili četiri nivoa, u zavisnosti gde mi želimo da postavimo revizijski projekat, da li na drugom ili četvrtom nivou ili možda na prvom nivou. U obzir svakako treba uzeti i efektivnost i efikasnost procene rizik za revizijske projekte. Podela poslovanja u jednoj organizaciji se vrši na mega procese, procese i podprocese, odnosno uvek je prisutna hijerarhija univerzuma revizije, kako to prikazuje sledeća slika.

Slika 6.4. Podela poslova u organizaciji na bazi procesa



Ukoliko uzmemo primer stvaranja univerzuma revizije kod banke, prvo treba poći od svih funkcija koje postoje u banci. Sve funkcije će biti mega procesi. Svaku funkciju treba dalje razviti na procese i podprocese. To će biti univerzum revizije za centralne jedinice banke. Drugi deo univerzuma revizije čine filijale banke. Svaka filijala bi predstavljala revizorski projekat. Kod filijala pristup modeliranja univerzuma bi bio organizacijski, mada se rizik filijale procenjuje po procesima koji se odvijaju u filijali, ali se rizik celokupne filijale iskazuje jednom ocenom. U slučaju banaka i modeliranja njihovog univerzuma rizika bio bi zastupljen i procesni i organizacijski pristup. Suština treba da bude da se na najbolji način identifikuju revizorski projekti i prioriteti bazirani na nivou rizika.

Kada se radi procena rizika jednom u toku godine skoro uvek se koristi procesni model univerzuma revizije. Sledeći pregled prikazuje razvoj univerzuma revizije kod kreditnog procesa, takođe u tri nivoa.

Tabela 6.6. Pregled univerzuma revizije kreditnog procesa

Organizacione jedinice		
Mega proces Prvi nivo	**Proces** Drugi nivo	**Podproces** Treći nivo
01 Krediti	01.01. Krediti za velika preduzeća	Obrada kreditnog zahteva
	01.02. Krediti za srednja i mala preduzeća	01.01.02. Realizacija kredita
	01.03. Mikro krediti	01.01.03. Naplata kredita
		01.02.01. Obrada kreditnog zahteva
		01.02.02. Realizacija kredita
		01.02.03. Naplata kredita
		01.03.01. Obrada kreditnog zahteva
		01.03.02. Realizacija kredita
		01.03.03. Naplata kredita

Svaki mega proces treba da se struktuira u procese i podprocese. Interni revizori odabiru procese i oblasti koji mogu biti predmet revizije, vrše procenu rizika i izrađuju plan revizije. Obično se na nivou podprocesa biraju projekti revizije, ali i više podprocesa može da čini jedan revizijski projekat. Pregled izrađenog plana revizije treba da bude u skladu sa očekivanjima menadžmenta. Značajno je da interni revizori odrede nivo i obim revizija i koriste sve raspoložive resurse (na primer: ranije izveštaje o reviziji, izveštaje menadžmenta, finansijske izveštaje) kada obavljaju ovaj proces.

Za utvrđivanje univerzuma revizije mogu se koristiti razni principi, ali se najčešće koriste organizacioni i procesni model. Ovde je prikazano razvijanje metodologije i tehnika utvrđivanja organizacionih jedinica ili procesa koji mogu biti predmet revizije, u cilju identifikovanja potencijalnih projekata revizije. Interni revizori da bi identifikovali jedinice koje mogu biti predmet revizije mogu koristiti bilo koji pristup, ili ako se radi o velikom i složenom preduzeću može se koristiti kombinacija pristupa na neki od sledećih načina:

- Geografske lokacije, na primer: regioni, poslovnice, mesta, postrojenja (fabrike);
- Linije proizvoda ili usluga, na primer: bankarstvo (retail), komercijalno bankarstvo, korporativno bankarstvo;
- Poslovne jedinice, na primer: proizvodnja, prodaja na malo, prevoz kamionima, centri za distribuciju, itd.

Interni revizori treba da utvrde koje revizijske projekte treba uključiti u godišnji plan revizije, respektujući adekvatnu metodologiju određivanja prioriteta pri odabiru procesa i oblasti revizije za planiranu godinu. Za svaki proces i oblast planira se vreme za reviziju izraženo u čovekdanima ili brojem časova, kao i delokrug procedura koje treba obaviti u procesima i oblastima koje će biti revizirane.

6.6. TEHNIKE ZA EFIKASNIJE PLANIRANJE REVIZIJE

6.6.1. Ciljevi planiranja

Interni revizori treba da razviju i dokumentuju plan svakog angažovanja, uključujući obim, ciljeve, vreme i alokaciju resursa (Standard IIA 2200). Prilikom planiranja angažmana interni revizori treba da razmotre: a) ciljeve aktivnosti koja se pregleda i način na koji aktivnost kontroliše postupke izvođenja, b) značajne rizike za aktivnost, njene ciljeve, resurse i rad kao i način na koji se potencijalni uticaj rizika svodi na prihvatljivi nivo, c) adekvatnost i efikasnost sistema upravljanja rizicima i sistema kontrole u poređenju sa relevantnim okvirom ili modelom kontrole, d) mogućnost značajnih unapređenja sistema upravljanja rizicima i sistemima kontrole.

Plan interne revizije je dokument koji definiše obime, obuhvaćenosti i resurse, uključujući i vreme potrebno za internu reviziju tokom nekog definisanog perioda. Interni revizor treba da, konsultujući se sa onima koji su odgovorni za upravljanje, uključujući i komitet za reviziju, sačini i dokumentuje plan za svako angažovanje interne revizije koji će mu pomoći da zadatak obavi efikasno i blagovremeno. Adekvatno planiranje obezbeđuje da se odgovarajuća pažnja posveti oblastima koje su značajne za reviziju, da se identifikuju potencijalni problemi i da se veštine i vreme osoblja koriste na odgovarajući način. Planiranje takođe obezbeđuje da se posao obavlja u skladu sa važećim standardima Međunarodnog Instituta internih revizora.

Opšti ciljevi interne revizije, kao što je definisano u uvodu Standarda i smernica za internu reviziju su:

- Sugerisanje poboljšanja u funkcionisanju subjekta; i
- Jačanje ukupnog sistema upravljanja, uključujući upravljanje njegovim strateškim rizikom, kao i sistema interne kontrole

To znači da interna revizije, između ostalog, pomaže u:

a) Razumevanju i proceni rizika i oceni adekvatnosti preovlađujućih internih kontrola.
b) Identifikovanju oblasti za sistemska poboljšanja i jačanje kontrola.
c) Obezbeđivanju optimalnog korišćenja resursa subjekta, npr. ljudskih resursa, fizičkih resursa itd.
d) Obezbeđivanju pravilnog i blagovremenog identifikovanja obaveza, uključujući i uslovne obaveze subjekta.
e) Obezbeđivanju usaglašenosti sa internim i spoljnim smernicama i politikama subjekta, kako i sa važećim zakonima i propisima.
f) Zaštiti imovine subjekta.

g) Pregledu i obezbeđivanju adekvatnosti bezbednosti i kontrole informacionih sistema.

h) Pregledu i obezbeđivanju adekvatnosti, relevantnosti, pouzdanosti i blagovremenosti informacionog sistema uprave.

Plan interne revizije treba da bude sveobuhvatan kako bi obezbedio da ona pomogne u ostvarenju prethodno navedenih opštih ciljeva interne kontrole. Plan interne revizije generalno treba da bude usklađen sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima funkcije interne revizije, onako kako je navedeno u pravilniku interne revizije, kao i u ciljevima organizacije. Pravilnik interne revizije je važan dokument koji definiše položaj interne revizije u odnosu na organizaciju. U pravilniku interne revizije su takođe navedeni obim interne revizije, kao i zadaci, obaveze i ovlašćenja internih revizora. U slučaju delimičnog ili potpunog angažovanja spoljnih davalaca usluga za obavljanje interne revizije, interni revizor takođe treba da obezbedi da takav plan bude u skladu sa uslovima angažovanja.

Planiranje uključuje razradu opšteg plana za očekivani obim i obavljanje revizije i sačinjavanje programa revizije koji pokazuje karakter, vreme i obim procedura revizije. Planiranje je stalan proces. Interni revizor treba stalno da kontroliše jednom sačinjen plan kako bi identifikovao izmene koje su potrebne da bi on bio usklađen sa promenama u revizorskom okruženju, ako ih ima. Međutim, svaku veliku promenu u planu interne revizije treba izvesti uz konsultovanje onih koji su odgovorni za upravljanje. Nadalje, interni revizor takođe treba da dokumentuje izmene plana interne revizije.

Interni revizor takođe može da razgovara sa licima odgovornim za upravljanje o važnim elementima opšteg plana, uključujući važne procedure. To može da pomogne internom revizoru, kao i klijentu, u oceni da li je interna revizija usmerena na ostvarenje ciljeva iz uslova angažmana. Ovakav razgovor takođe može da pomogne internom revizoru da proceni da li je klijentova percepcija uloge i odgovornosti internog revizora odgovarajuća. Uz to, interni revizor treba da proceni očekivanja klijenta u pogledu nivoa uveravanja o različitim aspektima poslovanja i kontrola subjekta. Na primer, klijent se može osećati uverenim ako se zalihe verifikuju kvartalno, dok se verifikacija gotovine može zahtevati na mesečnom nivou. Ovo će omogućiti revizoru da planira učestalost i obim revizorskih procedura koje će biti usvojene.

6.6.2. Faktori koji utiču na proces planiranja

Plan interne revizije treba da se zasniva na poznavanju poslovanja subjekta. Kod sačinjavanja ovog plana interne revizije, interni revizor treba da ima u vidu ciljeve interne revizije, kao i vreme i resurse potrebne za obavljanje zadatka. Uz to, plan interne revizije treba da odražava strategiju subjekta u upravljanju rizikom. Planiranje interne revizije zahteva utvrđivanje ukupne strategije za ovaj posao kako bi se rizici povezani sa zadatkom održavali na prihvatljivom nivou. Zato na proces planiranja takođe utiče razumevanje i procena internog revizora:

- Ciljeva aktivnosti koja je poverena internoj reviziji.
- Značajnih rizika povezanih sa pomenutom aktivnošću.
- Upravljanje rizikom i sistem interne kontrole u organizaciji uvedeni da bi se pomenuti rizici smanjili na prihvatljiv nivo.

- Moguće oblasti u kojima revizor može da sugeriše poboljšanje u upravljanju rizikom i/ili sistemu interne kontrole povezanim sa predmetnom aktivnošću.
- Selekciju tima (uključujući, tamo gde je potrebno, inspektora kontrole kvaliteta u timu) i poveravanje posla revizije članovima tima, uključujući i angažovanje članova sa odgovarajućim iskustvom.
- Dešavanjima u poslu koja utiču na subjekat, uključujući promene u informacionoj tehnologiji i poslovnim procesima, promene u ključnoj upravi i akvizicije, spajanja i prodaju delova firme.
- Dešavanja u predmetnoj oblasti, kao što su promene propisa i novi zahtevi u pogledu izveštavanja.
- Promene okvira finansijskog izveštavanja, kao što su promene računovodstvenih standarda.
- Ostale značajne faktore, kao što su promene pravnog okruženja koje utiču na subjekat.

6.6.3. Zašto je planiranje revizije izazov?

Ako je odeljenje interne revizije isto kao i mnoga druga odeljenja, plan revizije se pravi 12-18 meseci pre planiranog početka revizije. Podaci koji se koriste za pravljenje procene visokog rizika koja određuje vršenje revizije tokom godine se obično sakupljaju od višeg rukovodstva i prikupljaju se na visokom nivou.

Kada rukovodstvo revizije stvarno odredi kada će se revizija obaviti, određeni i za to zaduženi revizor odvaja vreme za planiranje. Iako je ovo vreme dodeljeno, obično nije dovoljno i revizorov trud nije posvećen isključivo poslovima planiranja. Realnost posla je uzrok što revizor obavlja planiranje predstojeće revizije i istovremeno završava rad na testovima ili izveštajima za tekuću reviziju. Ako je predstojeća revizija već obavljana ranije, revizor se oslanja na raniji program revizije i usmerava energiju na određivanje onoga šta je ostalo isto a šta se promenilo. Ukoliko je revizoru entitet koji je subjekat revizije dobro poznat i ukoliko je taj entitet stabilan, ovaj pristup može prilično dobro funkcionisati. Češće se dešava da revizor nije upoznat sa tom oblašću ili je pak u toj oblasti došlo do velikih promena od poslednje revizije.

Pošto je revizija koja polazi od rizika u suštini jedna logička metodologija od gore prema dole, greške ili propusti u procesu planiranja imaju uvećan i negativan efekat po stvarni rad i rezultate.

6.6.4. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija

Za vreme planiranja revizije revizor treba da dođe do informacija koje će mu omogućiti da odgovori na sledeća suštinska pitanja:

- Čime se ova oblast bavi?
- Ko su ključni akteri?
- Koji su primarni izvori finansiranja i korišćenja sredstava u toj oblasti?
- Kakvi su rezultati te oblasti u odnosu na plan?

- Kakvo je eksterno okruženje i kako ono utiče na poslovanje?
- Koji su procesi glavni u oblasti koja će biti predmet revizije?
- Koji su sistemi kritični?
- Gde leže glavni rizici u oblasti koja je predmet revizije?
- Kako se može vreme dodeljeno za ovu reviziju iskoristiti za postizanje najbolje obuhvatnosti revizije?

Plan revizije treba da je dovoljan za precizno određivanje obuhvatnosti revizije. Umesto da se jednostavno kaže da će revizijom biti obuhvaćene kontrole koje se odnose na fakturisanje i ispostavljanje računa, što može biti veoma široko područje ako ima mnogo proizvoda ili lokacija za fakturisanje u igri, obim revizije treba jasno definisati i objasniti razloge zašto će ili neće nešto biti uključeno.

Pošto je softver za reviziju takva jedna blagodat za testiranje revizije, poslovi planiranja takođe treba da uključe dovoljno detalja u vezi rasporeda slogova i dostupnosti podataka. Ove informacije su od vitalnog značaja za blagovremeno korišćenje revizorskog softvera.

Interni revizori mogu poželeti da koristite Podsetnik za planiranje revizije da bi bili sigurni da su dosledno obuhvatili suštinska pitanja planiranja. Revizori mogu preuzeti neki gotov podsetnik ili mogu napraviti svoj vlastiti podsetnik.

6.6.5. Obim planiranja

Plan interne revizije treba da obuhvati oblasti kao što su:

- Sticanje znanja o pravnom i regulatornom okviru u kojem subjekat posluje.
- Sticanje znanja o računovodstvenim sistemima i politikama, kao i o sistemima i politikama interne kontrole.
- Utvrđivanje efektivnosti procedura interne kontrole koje je subjekat usvojio.
- Utvrđivanje prirode, vremena i obima procedure koje treba obaviti.
- Identifikovanje aktivnosti koje zahtevaju posebnu pažnju zasnovanu na materijalnosti i važnosti takvih aktivnosti i njihovog ukupnog efekta na poslovanje subjekta.
- Identifikovanje i raspodelu osoblja na različite aktivnosti koje treba obaviti.
- Postavljanje vremenskog budžeta za svaku od aktivnosti.
- Identifikovanje obaveza u pogledu izveštavanja

Plan interne revizije takođe treba da identifikuje standarde na osnovu kojih će se meriti stvarni rezultati aktivnosti, realno utrošeno vreme i nastali troškovi.

Na obim interne revizije obično utiču faktori kao što su:

- Uslovi angažovanja.
- Priroda računovodstvenog sistema – manuelan ili zasnovan na IT – i stepen pouzdanosti koji revizor ima u njega.
- Računovodstvene politike koje je subjekat usvojio.
- Priroda sistema informacione tehnologije koji klijent koristi u raznim poslovnim procesima i izveštaja o izuzecima u funkcionisanju sistema.

- Ovlašćenje i prenos ovlašćenja u okruženju sistema, provera unosa podataka i merenje sigurnosti podataka uključujući sačinjavanje dnevnih zapisnika o kršenjima bezbednosti i ovlašćenja.
- Priroda informacionih sistema uprave koja ih koristi i mera u kojoj klijent koristi izveštaje o informacionom sistemu uprave u utvrđivanju i proveri internih kontrola.
- Očekivani obim revizije, uključujući identifikovanje oblasti koje zahtevaju posebnu pažnju, broj i lokaciju, prirodu poslovnih segmenata na kojima se obavlja revizija i potrebu, ako postoji, za stručnim znanjem.
- Pragovi materijalnosti utvrđeni u pogledu različitih oblasti revizije, posebno onih koje zahtevaju posebnu pažnju.
- Prirodu i obim dokaza koje treba pribaviti.
- Iskustvo i veštine osoblja i potrebu za supervizijom, usmeravanjem, koordinisanjem i kontrolom njihovog posla.
- Zahteve u pogledu važećih standarda Instituta ovlašćenih računovođa Indije.
- Zakonski ili regulatorni okvir u kojem subjekat posluje.

6.6.6. Proces planiranja

6.6.6.1. Sticanje znanja o subjektu

Interni revizor treba da stekne onaj nivo znanja o subjektu dovoljan da može da identifikuje događaje, transakcije, politike i praksu koji mogu značajno da utiču na finansijske informacije. Dati su neki od izvora iz kojih interni revizor može da dobije takva saznanja:

- Ranije iskustvo, ako postoji, u subjektu ili oblasti.
- Zakoni i propisi koji značajno utiču na subjekat.
- Priručnik subjekta sa politikama i procedurama.
- Zapisnici sa skupštine akcionara, upravnog odbora i važnih komiteta odbora, kao što je komitet za reviziju, komitet za isplatu nadoknade, komitet za žalbe akcionara.
- Izveštaji uprave / interne revizije iz prethodnih perioda.
- Novine/časopisi iz predmetne delatnosti.
- Razgovor sa upravom i osobljem klijenta.
- Obilazak objekata subjekta itd. da bi se iz prve ruke dobile informacije u vezi sa njegovim proizvodnim procesima.
- Obilazak odeljenja subjekta u kojima se sačinjava, čuva računovodstvena i druga dokumentacija i primenjuju administrativne procedure.
- Ostala dokumentacija subjekta, npr. materijal koji se šalje akcionarima i regulatornim telima, priručnici sa politikom uprave, računovodstveni priručnici i priručnici za internu kontrolu, organizacione tabele, opisi radnih mesta itd.

Poznavanje poslovanja subjekta, između ostalog, pomaže internom revizoru da identifikuje oblasti koje zahtevaju posebnu pažnju, ocene celishodnost računovodstvenih politika i obelodanjivanja, računovodstvene procene i izjave uprave. Poznavanje poslovanja takođe

može da pomogne revizoru da identifikuje prioritete firme, kritične faktore ili ograničenja u nesmetanom poslovanju, kao i da shvati trendove u pogledu različitih finansijskih i poslovnih koeficijenata itd.

6.6.6.2. Da li interni revizori treba da koriste belešku o planiranju

U zavisnosti od metodologije revizije, od internih revizora se može i ne mora tražiti da dostave kako su planirali reviziju ili belešku o strategiji. Neka odeljenja ne koriste beleške o planiranju jer se smatra da je potrebno suviše vremena za njihovo pripremanje. Beznačajno je da li će interni revizori formalno dostaviti rezultate svog rada na planiranju. Ono što je važno je da se oni sistematično bave faktorima i da dobijaju informacije koje su im potrebne da pravilno odrede kako žele da uposle tim revizora u fazi rada revizije na terenu. Predlaže se da se uključe sledeće stvari kao sastavni deo planiranja revizije:

Tabela 6.7. Pregled saveta za pojedine kategorije u planiranju

Kategorija	Saveti za popunjavanje kategorije
Cilj. U pasusu koji se odnosi na cilj treba navesti razlog za izbor ovog entiteta i naznačiti glavni cilj revizije. Ovaj odeljak treba da sadrži: • Šta se preispituje (npr. bilans, elektronski računarski centar, operativni deo itd.) • Glavni ciljevi revizije • Zašto se sprovodi revizija entiteta • Oblasti na koje je revizija usmerena • Oblasti koje su ocenjene kao visoko rizične	Ovaj deo se popunjava na kraju, nakon što je sve planiranje završeno. On u stvari predstavlja zaključke internog revizora ali da bi se ugodilo čitaocu nalazi se na početku.
Metodologija revizije i obuhvatnost. Opis funkcija koje će biti obuhvaćene tokom revizije i opis pristupa revizije, npr., revizija toka procesa, finansijsko preispitivanje, itd.	Ovaj deo se popunjava pošto se popuni deo koji se odnosi na opšte podatke.
Opšti podaci. Odeljak sa opštim podacima treba da upozna čitaoca sa vrstom poslova koji se obavljaju na entitetovoj lokaciji / lokacijama, vrstom proizvoda i usluga i relativnom veličinom u odnosu na kompaniju. Neke od informacija se mogu dobiti preko web sajta, raznih fajlova, strateškog plana poslovanja ili iz poslovnika. Posebno bi trebalo navesti sledeće stavke:	

• Prirodu poslovanja • Broj lokacija • Stepen fluktuacije rukovodilaca i radnika • Veličinu u dolarima i transakcijama • Pitanja kontrole životne sredine • Značajna pitanja ili rizici za organizaciju (tj. značajan rast u prošloj godini) • Finansijske podatke, prodaja, prihod, itd. • Vrste informacionih sistema (npr. Oracle, Peoplesoft, SAP itd.) • Značajne skorašnje događaje (npr. akvizicije, promene poslovnog okruženja itd.) • Navesti neke glavne merne jedinice, samoocenjivanje ili inicijative za prvoklasne usluge koje se primenjuju • Rezultate nedavnih internih ili eksternih revizija • Prirodu lokalnih ili korporativnih preokupacija	Ovo je najvažniji deo zato što pokazuje koliko revizor poznaje ovu oblast. Ako on sačini složene mape procesa da mu pomognu da shvati kako preduzeće radi tj. šta su ključni inputi i outputi kao i koje su ključne međuzavisnosti sa ostalim oblastima ili sistemima, tada će se ovaj odeljak mnogo lakše popuniti.
Strategija, događaji i ishodi revizije. Strategija revizije predstavlja spisak specifičnih ciljeva revizije koje treba ostvariti. Spisak događaja i ishoda je rezime glavnih otputa revizije i rokova za njihovo postizanje.	Ovaj odeljak se popunjava neposredno pošto interni revizor popuni odeljak sa Opštim podacima. Strategija revizije je ustvari inicijalni projektni plan za obavljanje revizije. Što je strategija revizije detaljnija, lakše je odrediti zahteve resursa revizije. Kada se razvije strategija, treba razmotriti obuhvatnost revizije i prirodu ostalih nedavno završenih ili planiranih revizija.
Ključne kontakt osobe. To je spisak osoba koje su interni revizori kontaktirali da bi dobili informacije za pripremu Beleške za planiranje.	Ovaj odeljak funkcioniše kao probna revizija za osobe koje su internim revizorima davale informacije. On omogućava ocenjivaču da bude siguran da ste kontaktirali prave osobe.
Revizorski tim. Ovo je spisak članova revizorskog tima sa njihovim zadacima i odgovornostima.	On olakšava da revizori koji su vam potrebni budu dostupni.

6.6.6.3. Utvrđivanje univerzuma revizije

Iako je utvrđivanje revizije već prethodno široko navedeno, ovde se samo navodi da je naredni korak u planiranju revizije utvrđivanje univerzuma ili teritorije revizije. Univerzum revizije obuhvata aktivnosti, operacije, jedinice itd. na kojima se obavlja revizija. Univerzum revizije je projektovan tako da odražava ukupne poslovne ciljeve i zato uključuje komponente

iz strateškog plana subjekta. To znači da na univerzum revizije utiče proces upravljanja rizikom koji obavlja klijent. Univerzum revizije i predmetni plan revizije takođe treba da odražavaju promene u toku upravljanja, korporativnim ciljevima itd.

6.6.6.4. Utvrđivanje ciljeva zadatka

Naredna faza u planiranju je utvrđivanje konkretnih ciljeva zadatka interne revizije. Utvrđivanje takvih ciljeva treba da se zasniva na revizorovom poznavanju poslovanja klijenta, naročito preliminarno shvatanje i analizu rizika i kontrola povezanih sa predmetom zadatka interne revizije. Preliminarno shvatanje i analiza uključuje prikupljanje neophodnih informacija kombinacijom sledećih procedura:

- Posmatranjem aktivnosti koja se obavlja.
- Ispitivanjem osoblja povezanog sa obavljanjem te aktivnosti.
- Razgovorom sa klijentom.
- Čitanjem izveštaja o internoj reviziji, izveštaja za upravu itd. iz prethodnih perioda.
- Obavljanjem analitičkih procedura.
- Obavljanjem testova obilaskom subjekta.

Interni revizor će koristiti informacije dobijene na taj način za utvrđivanje ciljeva zadataka, kao i karaktera, vremena i obima svojih procedura. Interni revizor takođe treba da dokumentuje rezultate svojih preliminarnih pregleda koje je obavio na taj način. Dokumentovani rezultati obično obuhvataju aspekte kao što su:

- Preliminarna procena i razumevanje rizika i kontrola povezanih sa aktivnošću, odnosno dovoljnošću i celishodnošću kontrola, procedura za identifikaciju i upravljanje rizicima povezanim sa tom aktivnošću.
- Značajni problemi otkriveni takvim pregledom, npr. značajne greške, neusaglašenost sa važnim zakonom.
- Procedure predložene da ih interni revizor usvoji u rešavanju pomenutih problema.
- Preliminarni vremenski budžet za obavljanje zadatka.

6.6.6.5. Kontrolna lista za planiranje revizije

Prilikom planiranja revizije interni revizor može da testira svoju pripremljenost za reviziju na osnovu adekvatnih ček lista, kao u sledećem primeru.

Da li imam dovoljno informacija da:

1. Opišem cilj poslovanja i odredim da li je u skladu sa korporativnim ciljem?
2. Shvatim kako poslovanje ili proces funkcioniše i njegovu svrhu? Kojom funkcijom započinje proces? Kojom se funkcijom završava proces?
3. Opišem nepristrasno ključne poslovne pokretače i izazove?
4. Opišem međuzavisnosti koje postoje u poslovanju ili procesu?
5. Sačinim strategiju revizije?

6. Poznajem odeljenja koja su uključena u postizanje ciljeva poslovanja? Ko je odgovoran za proces? Ko je zadužen za njegove rezultate i svaku njegovu funkciju? Na koliko geografskih lokacija se posao obavlja?
7. Navedem prihod u procentima (ili: rashod, specifični tip transakcije, profit, itd.) koji poslovna jedinica (i entitet koji podleže reviziji, ako je primenljivo) ostvaruje? Da li taj procenat pada ili raste u poređenju sa prethodnim godinama i budućim planovima?
8. Opišem standarde korišćene u evaluaciji učinka subjekta revizije? Da li su oni merljivi? Kako se subjekat revizije pokazao u odnosu na ove standarde?
9. Odredim glavne sisteme korišćene od strane subjekta ili procesa u reviziji?
10. Utvrdim količinu transakcija na koje utiče glavno poslovanje i njegove funkcije? Koja je dolarska vrednost tih transakcija?
11. Objasnim trendove koji se javljaju u poslovanju ili procesu u poslednjih nekoliko godina?
12. Utvrdim glavne i velike rizike i osetljive tačke?
13. Objasnim kako su kompenzacija i stimulacija usklađene sa poslovnim ciljevima i kako ih podržavaju?
14. Izvučem zaključke koji se odnose na rezultate poslovanja ili procesa?

6.6.6.6. Utvrđivanje obima zadatka

Naredna faza u planiranju interne revizije je utvrđivanje obima zadatka. Obim zadataka treba da bude dovoljan za ispunjavanje ciljeva angažovanja. Interni revizor treba da razmotri informacije prikupljene tokom faze preliminarnog pregleda da bi mogao da utvrdi obim svojih revizorskih procedura. Na karakter i obim procedura internog revizora takođe utiču uslovi angažovanja. U slučaju da interni revizor smatra da postoje okolnosti koje mogu da ga ograniče u obavljanju tih procedura, uključujući i sve alternativne procedure koje on smatra neophodnim, on o tome treba da razgovara sa klijentom kako bi mogao da dođe do zaključka da li da nastavi sa svojim angažmanom ili ne. Obim njegovog angažmana treba da bude sveobuhvatno dokumentovan kako bi se izbegli nesporazumi u vezi sa oblastima koje revizija obuhvata. Interni revizori se često suočavaju sa situacijom u kojoj im klijent ne dozvoljava pristup određenim informacijama ili ima negativnu listu oblasti u kojima interna revizija nije poželjna. Takođe postoje situacije u kojima klijent zahteva da se procedure interne revizije obave, ali da nalazi ne budu uneti u izveštaj, već da se o njima izveštava odvojeno.

Nadalje, u slučaju okruženja zasnovanog na informacionoj tehnologiji, obim angažovanja će predstavljati nivo u kojem je internom revizoru dozvoljeno da pristupi sistemu. Zatim, interni revizor treba u potpunosti da razume sistemska revizorska sredstva koja koristi u dobijanju i analizi podataka tokom obavljanja zadatka za koji je angažovan.

6.6.6.7. Odlučivanje o alokaciji sredstava

Kada se utvrdi obim procedura interne revizije, naredna faza je odlučivanje o alokaciji sredstava. Efektivna alokacija resursa je od suštinskog značaja za ostvarenje željenog cilja, u okviru vremenskih i troškovnih ograničenja, kao i optimalnog iskorišćenja resursa. U ovu svrhu, interni revizor treba da pripremi plan revizorskog posla, sa detaljima o aspektima kao što su:

- Aktivnosti/procedure koje treba obaviti;
- Tim odgovoran za obavljanje ovih aktivnosti/procedura; i
- Vreme određeno za svaku od ovih aktivnosti/procedura.

Tokom priprema plana rada, interni revizor treba da vodi računa o aspektima kao što su:

- Sve značajne promene u misiji i ciljevima subjekta, poslovnim procesima i strategijama menadžmenta kao odgovoru na te promene, npr. promene u strukturi kontrola subjekta ili promene u proceni rizika i strukturama menadžmenta.
- Sve promene i predložene promene u strukturi upravljanja subjektom.
- Sastav angažovanog tima u smislu veština i iskustva i sve promene u vezi sa tim.

Plan rada treba, međutim, da bude toliko fleksibilan da može da se prilagodi nepredviđenim promenama, kao i profesionalnoj proceni angažovanog tima u komponentama univerzuma revizije o čemu je ranije bilo reči. Plan rada, takođe, treba da odražava procenu internog revizora o rizicima povezanim sa različitim oblastima koje obuhvata konkretni angažman interne revizije i prioritete u vezi sa time.

6.6.7. Priprema programa revizije

Interni revizor treba i da pripremi formalan listing procedura značajnih za ostvarenje cilja plana interne revizije u okviru programa revizije. Iako forma i sadržaj programa revizije, kao i obim detalja u njemu variraju, program interne revizije treba da bude sačinjen tako da se ostvare ciljevi angažovanja i da se pruži uveravanje da je interna revizija obavljena u skladu sa Standardima interne revizije. Kao posledica toga, revizorski plan koji je sačinio interni revizor treba da bude zasnovan na riziku, da na odgovarajući način odražava i obuhvata prioritete aktivnosti interne revizije u skladu sa ciljevima organizacije. Program interne revizije takođe treba da bude finaliziran uz konsultacije sa odgovarajućim ovlašćenim licem pre započinjanja posla. Program interne revizije identifikuje, uz odgovarajuće detalje, ciljeve interne revizije u pogledu svake oblasti, procedure koje treba obaviti da bi se ti ciljevi ostvarili, osoblje odgovorno za sprovođenje konkretne aktivnosti, vreme određeno za svaku aktivnost, kao i dovoljno detaljne instrukcije osoblju kako da obavi te procedure. Program interne revizije može i da predvidi potrebne informacije, kao što su procedure koje su stvarno obavljene, razlozi zašto nisu obavljene prvobitno identifikovane procedure, stvarno utrošeno vreme u obavljanju relevantnih procedura, razlozi odstupanja od planiranog vremena itd. Dobro pripremljen, sveobuhvatan program, pomaže u pravilnom izvršenju posla, kao i u pravilnoj superviziji, usmeravanju i kontroli rada angažovanog tima.

Pitanja za proveru znanja

1. Kojim Standardima interne revizije je regulisano planiranje interne revizije?
2. Sa čime planovi revizije treba da budu povezani?
3. Koja je uloga menadžmenta u izradi planova revizije?
4. Šta je univerzum revizije?
5. Navedite korake u izradi plana revizije?
6. Navedite tri vrste revizorskih planova?
7. Koje su njihove zajedničke karakteristike?
8. Ko odobrava planove?
9. Kako se utvrđuju potrebe za resursima i obračunavanje dana/sati za obavljanje revizijskih procedura?
10. Šta preduzima direktor revizije kada se ne slažu ukupno planirani dani za reviziju i raspoloživi čovek/dani?
11. Objasnite ciljeve planiranja
12. Koji faktori utiču na proces planiranja?
13. Zašto je planiranje revizije izazov?
14. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija?
15. Kako utvrđujete obim planiranja?
16. Razložite proces planiranja
17. Da li interni revizori treba da koriste belešku o planiranju?
18. Objasnite sve metode utvrđivanja univerzuma revizije
19. Objasnite utvrđivanje ciljeva zadatka
20. Od čega zavisi i kako se utvrđivanje obim zadatka
21. O čemu treba voditi računa kod odlučivanja o alokaciji sredstava

VII glava

Planiranje revizijskog angažmana

Ciljevi učenja

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

- Ciljeve planiranja pojedinačne interne revizije
- Utvrđivanje ciljeva revizije
- Uzorkovanje u internoj reviziji
- Faktore koji utiču na proces planiranja
- Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija
- Obim planiranja
- Formiranje revizorskog tima
- Kontaktiranje subjekta revizije i sačinjavanje plana revizije
- Preliminarni revizorski pregled
- Faze preliminarnog pregleda
- Identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti
- Potrebu za pregledom i ocenom okruženja interne kontrole
- Dokumentovanje preliminarnog pregleda
- Definiciju dijagrama toka
- Grafičko predstavljanje sistema interne kontrole

- Metodologiju pravljenja dijagrama toka
- Vrste dijagrama toka
- Standardne simbole dijagrama toka
- Analizu dijagrama toka
- Prednosti i nedostatke dijagrama toka
- Narativne opise interne kontrole
- Upitnike interne kontrole
- Planiranje detaljne revizije
- Tehnike preliminarnog pregleda
- Značaj preliminarnog pregleda
- Pismo o angažovanju
- Potrebu za upoznavanjem sa delokrugom interne revizije
- Program revizije
- Uloga programa revizije
- Značaj kontrolnih lista

7.1. PLANIRANJE PROJEKTA

Svaki revizijski zadatak treba da bude pažljivo planiran pre njegovog početka kao deo godišnjeg planiranja interne revizije i procesa ocenjivanja rizika. Pravilno planirana revizija (projekat) će skoro uvek imati bolje revizijske rezultate. Pored toga, interna revizija može da ostvari značajnu uštedu vremena i rada adekvatnim planiranjem unapred i pripremnim radom. Značajne pripremne aktivnosti obuhvataju definisanje ciljeva, delokrug i procedure koje se koriste u pojedinačnim internim revizijama. Ovo je posebno važno u većim organizacijama koje obavljaju više istovremenih revizija sa različitim revizorskim osobljem određenim za svaku od njih.

Interni revizori treba da razviju i dokumentuju plan svakog angažovanja, uključujući obim, ciljeve, vreme i alokaciju resursa (Standard IIA 2200). Prilikom planiranja angažmana interni revizori treba da razmotre: a) ciljeve aktivnosti koja se pregleda i način na koji aktivnost kontroliše postupke izvođenja, b) značajne rizike za aktivnost, njene ciljeve, resurse i rad kao i način na koji se potencijalni uticaj rizika svodi na prihvatljivi nivo, c) adekvatnost i efikasnost sistema upravljanja rizicima i sistema kontrole u poređenju sa relevantnim okvirom ili modelom kontrole, d) mogućnost značajnih unapređenja sistema upravljanja rizicima i sistemima kontrole.

Interni revizor je odgovoran za planiranje i obavljanje angažovanja, koje treba da bude predmet pregleda i odobrenja. Program angažovanja treba da dokumentuje procedure internog revizora za prikupljanje, analizu, tumačenje i dokumentovanje informacija tokom angažovanja, navede ciljeve angažovanja, utvrdi obim i stepen testiranja neophodnog za ostvarivanje ciljeva angažovanja.

7.1.1. Pripremne aktivnosti za planiranje revizije

Veliki deo procesa dokumentovanja i upoznavanja je obavljen pre nego što revizor stigne na mesto revizije. Početna studija internog revizora uključuje analizu ranijih radnih listova, nalaza revizije, organizacionih tabela i druge dokumentacije koja će pomoći u upoznavanju sa subjektom revizije. U većini slučajeva početna studija se obavlja iz sopstvene kancelarije iako mnogi interni revizori u tom trenutku imaju elektronski pristup informacijama sa bilo koje udaljene lokacije.

Ako je revizija jedan u nizu redovnih projekata, revizor će najpre pregledati stalni fajl kako bi se upoznao sa konkretnim predmetom. Stalni fajl sadrži kopije ranijih izveštaja o reviziji i odgovore na njih, kao i druge relevantne informacije o aktivnosti koja će biti predmet revizije. Ovakav fajl nudi uvid u to šta revizori mogu da očekuju, ranije identifikovane probleme i korake koji su preduzeti, ili je obećano da će biti preduzeti kako bi se ti problemi rešili.

Radni listovi o ranijim angažmanima mogu da pokažu kako su drugi revizori pristupili tom zadatku, iako isti pristup možda nije izvodiv ili poželjan u tekućoj reviziji. Nova tehnologija, sistemi i pristupi ili modifikacije u vezi sa poslovanjem klijenta mogu da diktiraju drugačiji pravac. Različite revizorske filozofije ili kvalitet osoblja takođe mogu da budu faktori koji na to utiču. U svakom slučaju, pregled prethodnih radnih listova može da predstavlja važan korak napred u procesu upoznavanja.

Bilo da je revizija deo stalne serije ili je nov projekat, analiza postojeće literature na ovu temu je od suštinskog značaja. Literatura o internoj reviziji se rapidno povećava i sadržaji koje pružaju udžbenici o reviziji, istraživačke studije i monografije se stalno šire. Mnogi revizori takođe pribegavaju literaturi i istraživanjima o predmetnoj oblasti revizije ako je reč o nekoj novoj temi. Na primer, ako revizor po prvi put obavlja reviziju o nekom aspektu reklamne agencije, istraživanje može da uključi materijal u vezi sa reklamnom industrijom, kao i odgovarajuću revizorsku literaturu.

7.1.2. Priroda aktivnosti interne revizije

Na bazi upravljanja rizikom u organizaciji interni revizori, menadžment i Odbori za reviziju određuju na šta treba fokusirati internu reviziju. Aktivnost interne revizije se uglavnom obavlja kao jedan ili više različitih projekata. Tipični projekat interne revizije obuhvata sledeće faze:

1. Utvrđivanje i informisanje odgovarajućeg menadžmenta o delokrugu i ciljevima revizije.
2. Upoznavanje sa oblašću poslovanja gde se obavlja pregled. Ovde su uključeni ciljevi, merila i vrste ključnih transakcija. Vrši se pregled dokumenata i intervjua. Mogu se obezbediti dijagrami tokova i izlaganja po potrebi.
3. Opisivanje ključnih rizika sa kojima se suočavaju poslovne aktivnosti u okviru delokruga revizije.
4. Utvrđivanje kontrolnih postupaka koji se koriste da bi se obezbedilo da se svaki ključni rizik i vrsta transakcije kontroliše i prati.

5. Razvijanje i obavljanje uzorkovanja na bazi rizika i pristup testiranju da bi se odredilo da li najznačajnije kontrole funkcionišu kako je planirano.
6. Izveštavanje o utvrđenim problemima i pregovaranje o planovima akcija sa menadžmentom radi rešavanja problema.
7. Praćenje primene nalaza iz izveštaja u odgovarajućim intervalima. Odeljenje interne revizije vodi datoteku praćenja za ovu svrhu.

Dužina projekta zavisi od složenosti aktivnosti koja je predmet revizije i raspoloživih resursa interne revizije. Mnoge od ovih faza su iterativne i ne moraju se sve događati po naznačenom redosledu.

Analiziranjem i preporučivanjem unapređenja poslovanja u značajnim oblastima revizori pomažu organizaciji da postigne svoje ciljeve. Pored ocenjivanja poslovnih procesa specijalisti (stručnjaci) koje nazivaju revizorima za informacionu tehnologiju obavljaju pregled kontrola informacione tehnologije.

7.1.3. Ciljevi planiranja

Kada internom revizoru predstoji planiranje revizije on treba da razmišlja o tome šta da pripremi za reviziju. Priprema uključuje: 1) odabir članova revizorskog tima, 2) pripremu revizorskog plana, 3) razumevanje ciljeva revizije, 4) identifikovanje zahteva, 5) pripremu ili obezbeđivanje kontrolne liste i 6) utvrđivanje planova prikupljanja podataka.

Plan interne revizije je dokument koji definiše obime, obuhvaćenosti i resurse, uključujući i vreme potrebno za internu reviziju tokom nekog definisanog perioda. Interni revizor treba da, konsultujući se sa onima koji su odgovorni za upravljanje, uključujući i komitet za reviziju, sačini i dokumentuje plan za svako angažovanje interne revizije koji će mu pomoći da zadatak obavi efikasno i blagovremeno. Adekvatno planiranje obezbeđuje da se odgovarajuća pažnja posveti oblastima koje su značajne za reviziju, da se identifikuju potencijalni problemi i da se veštine i vreme osoblja koriste na odgovarajući način. Planiranje takođe obezbeđuje da se posao obavlja u skladu sa važećim standardima Međunarodnog Instituta internih revizora.

Opšti ciljevi interne revizije, kao što je definisano u Uvodu Standarda i smernica za internu reviziju su:

- Sugerisanje poboljšanja u funkcionisanju subjekta; i
- Jačanje ukupnog sistema upravljanja, uključujući upravljanje njegovim strateškim rizikom, kao i sistema interne kontrole

To znači da interna revizije, između ostalog, pomaže u:

a) Razumevanju i proceni rizika i oceni adekvatnosti preovlađujućih internih kontrola.
b) Identifikovanju oblasti za sistemska poboljšanja i jačanje kontrola.
c) Obezbeđivanju optimalnog korišćenja resursa subjekta, npr. ljudskih resursa, fizičkih resursa itd.
d) Obezbeđivanju pravilnog i blagovremenog identifikovanja obaveza, uključujući i uslovne obaveze subjekta.

e) Obezbeđivanju usaglašenosti sa internim i spoljnim smernicama i politikama subjekta, kako i sa važećim zakonima i propisima.

f) Zaštiti imovine subjekta.

g) Pregledu i obezbeđivanju adekvatnosti bezbednosti i kontrole informacionih sistema.

h) Pregledu i obezbeđivanju adekvatnosti, relevantnosti, pouzdanosti i blagovremenosti informacionog sistema uprave.

Plan interne revizije treba da bude sveobuhvatan kako bi obezbedio da ona pomogne u ostvarenju prethodno navedenih opštih ciljeva interne kontrole. Plan interne revizije generalno treba da bude usklađen sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima funkcije interne revizije, onako kako je navedeno u pravilniku interne revizije, kao i u ciljevima organizacije. Pravilnik interne revizije je važan dokument koji definiše položaj interne revizije u odnosu na organizaciju. U pravilniku interne revizije su takođe navedeni obim interne revizije, kao i zadaci, obaveze i ovlašćenja internih revizora.

Planiranje uključuje razradu opšteg plana za očekivani obim i obavljanje revizije i sačinjavanje programa revizije koji pokazuje karakter, vreme i obim procedura revizije. Planiranje je stalan proces. Interni revizor treba stalno da kontroliše jednom sačinjen plan kako bi identifikovao izmene koje su potrebne da bi on bio usklađen sa promenama u revizorskom okruženju, ako ih ima. Međutim, svaku veliku promenu u planu interne revizije treba izvesti uz konsultovanje onih koji su odgovorni za upravljanje. Nadalje, interni revizor takođe treba da dokumentuje izmene plana interne revizije.

Interni revizor takođe može da razgovara sa licima odgovornim za upravljanje o važnim elementima opšteg plana, uključujući važne procedure. To može da pomogne internom revizoru, kao i klijentu, u oceni da li je interna revizija usmerena na ostvarenje ciljeva iz uslova angažmana. Ovakav razgovor takođe može da pomogne internom revizoru da proceni da li je klijentova percepcija uloge i odgovornosti internog revizora odgovarajuća. Uz to, interni revizor treba da proceni očekivanja klijenta u pogledu nivoa uveravanja o različitim aspektima poslovanja i kontrola subjekta.

7.1.4. Utvrđivanje ciljeva revizije

Dva osnovna cilja revizije se identifikuju u svakom revizijskom angažmanu:

- Utvrđivanje da li su kontrole adekvatne za ispunjenje zahteva: *adekvatne* znači da su projektovane kontrole (procedure, metode, priručnik) organizacije adekvatne za ispunjenje zahteva viših standarda.
- Utvrđivanje da li se kontrole efektivno primenjuju i održavaju: *implementiraju i održavaju* znači da se kontrole primenjuju, a ljudi se pridržavaju pravila (procedura, metoda, priručnika). Da li je poštovanje pravila stalno?

Osim dva osnovna cilja revizije, drugi ciljevi mogu biti: utvrđivanje sposobnosti da se ispune zahtevi, ocena *efektivnosti* i identifikovanje potencijalnih oblasti koje se mogu *poboljšati*.

Kada postoje eksterni zahtevi, revizor treba da proveri da li je subjekat revizije ispunio eksterne zahteve na određeni način. Svuda tamo gde se zahtevaju postupci ili obećanja u

procedurama organizacije revizor treba da proveri i utvrdi da li su implementirani i da li se održavaju. Ova tehnika se naziva *tehnika provere ispunjenosti zahteva*. Tamo gde postoji zahtev za nečim opipljivim, kao što je raspored, evidencija, procedura, dijagram toka ili dnevnik, to revizor može i da proveri da bi bio siguran da postoji. Kada se zahtevaju procedure, može se potvrdite da li postoje, da li su implementirane i da li se održavaju. Ova tehnika je vrlo efikasna i može se pratiti kod svakog zahteva.

Međutim, kad su zahtevi nejasni (revizor čini sve da sve bude na svom mestu i da funkcioniše), efektivnost tehnike provere ispunjenosti zahteva se smanjuje jer revizori i subjekti revizije nisu sigurni šta ti zahtevi znače ("revizor čini sve da budu jasni"). Moraju se koristiti i druge tehnike, kao što je *procesna tehnika* kako bi se obezbedilo da revizori poštuju zahteve standarda. Procesna tehnika se može opisati kao: 1) Da li postoji plan ili metod koji obezbeđuje da sve bude na svom mestu? 2) Da li ga se (plana, metoda) pridržavate? 3) Da li se taj proces prati u odnosu na kriterijume prihvatanja? 4) Da li se preduzimaju mere kada se ishod ne slaže sa kriterijumima prihvatanja? Kad su zahtevi nejasni, revizori treba da koriste procesnu tehniku. Ipak, većina standarda ima obavezujuće zahteve na osnovu kojih se revizija organizacija i obavlja. Revizori treba da budu spremni da koriste više tehnika tokom provere kako bi potvrdili usaglašenost sa dogovorenim kriterijumima revizije.

Potreba za utvrđivanjem specifičnih ciljeva revizije za svaki pregled predstavlja najvažniji aspekt planiranja revizije. Ciljevi zasnovani na željama rukovodstva, razni revizorski pristupi koji su na raspolaganju, sposobnosti revizorskog osoblja, priroda ranijeg revizorskog rada, raspoloživi resursi i vreme, i specifični ciljevi i ograničenja projekta revizije treba svi da budu razmotreni na početku zadataka. Opšti ciljevi predstavljaju deo ukupnog plana revizije i definišu oblasti visokog rizika za razmatranje od strane interne revizije. Na bazi ove identifikacije rizika mogu se utvrditi širi ciljevi revizije. Kada se planiraju pojedinačne revizije koje su uključene u taj širi plan ovi navedeni prvobitni ciljevi revizije treba da budu ponovo ispitani i definisani detaljnije prema potrebi. Ciljeve takođe treba razmotriti sa rukovodstvom i drugima koji zahtevaju reviziju. Na primer, prvobitnim planom revizije je možda utvrđeno da su kontrole procesa knjiženja porudžbina oblast visokog rizika za reviziju. Novi sistem sa unapređenim kontrolama može da ograniči prvobitnu potrebu za pregledom obrade i otpreme porudžbina ili promeni moguće potenciranje tog pregleda. Kada se jednom definiše ukupan cilj revizije može se utvrditi delokrug specifičnih revizija.

Menadžment interne revizije utvrđuje ovaj delokrug, ciljeve revizije i planirane procedure u memorandumu o planiranju angažmana. Mada se on može kasnije menjati kroz proces preliminarnog revizorskog ispitivanja, formalni izveštaj o delokrugu i ciljevima izveštava o opštim namerama planirane revizije članove osoblja koji će biti imenovani da obavljaju pregled.

7.1.5. Faktori koji utiču na proces planiranja

Plan interne revizije treba da se zasniva na poznavanju poslovanja subjekta. Kod sačinjavanja ovog plana interne revizije, interni revizor treba da ima u vidu ciljeve interne revizije, kao i vreme i resurse potrebne za obavljanje zadatka. Uz to, plan interne revizije treba da odražava strategiju subjekta u upravljanju rizikom. Planiranje interne revizije zahteva utvrđivanje ukupne strategije za ovaj posao kako bi se rizici povezani sa zadatkom održavali na prihvatljivom nivou. Zato na proces planiranja takođe utiče razumevanje i procena internog revizora:

- Ciljeva aktivnosti koja je poverena internoj reviziji.
- Značajnih rizika povezanih sa pomenutom aktivnošću.
- Upravljanje rizikom i sistem interne kontrole u organizaciji uvedeni da bi se pomenuti rizici smanjili na prihvatljiv nivo.
- Moguće oblasti u kojima revizor može da sugeriše poboljšanje u upravljanju rizikom i/ili sistemu interne kontrole povezanim sa predmetnom aktivnošću.
- Selekciju tima (uključujući, tamo gde je potrebno, inspektora kontrole kvaliteta u timu) i poveravanje posla revizije članovima tima, uključujući i angažovanje članova sa odgovarajućim iskustvom.
- Dešavanjima u poslu koja utiču na subjekat, uključujući promene u informacionoj tehnologiji i poslovnim procesima, promene u ključnoj upravi i akvizicije, spajanja i prodaju delova firme.
- Dešavanja u predmetnoj oblasti, kao što su promene propisa i novi zahtevi u pogledu izveštavanja.
- Promene okvira finansijskog izveštavanja, kao što su promene računovodstvenih standarda.
- Ostale značajne faktore, kao što su promene pravnog okruženja koje utiču na subjekat.

7.1.6. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija

Za vreme planiranja revizije revizor treba da dođe do informacija koje će mu omogućiti da odgovori na sledeća suštinska pitanja:

- Čime se ova oblast bavi?
- Ko su ključni akteri?
- Koji su primarni izvori finansiranja i korišćenja sredstava u toj oblasti?
- Kakvi su rezultati te oblasti u odnosu na plan?
- Kakvo je eksterno okruženje i kako ono utiče na poslovanje?
- Koji su procesi glavni u oblasti koja će biti predmet revizije?
- Koji su sistemi kritični?
- Gde leže glavni rizici u oblasti koja je predmet revizije?
- Kako se može vreme dodeljeno za ovu reviziju iskoristiti za postizanje najbolje obuhvatnosti revizije?

Plan revizije treba da je dovoljan za precizno određivanje obuhvatnosti revizije. Umesto da se jednostavno kaže da će revizijom biti obuhvaćene kontrole koje se odnose na fakturisanje i istavljanje računa, što može biti veoma široko područje ako ima mnogo proizvoda ili lokacija za fakturisanje u igri, obim revizije treba jasno definisati i objasniti razloge zašto će ili neće nešto biti uključeno.

Pošto je softver za reviziju takva jedna blagodat za testiranje revizije, poslovi planiranja takođe treba da uključe dovoljno detalja u vezi rasporeda slogova i dostupnosti podataka. Ove informacije su od vitalnog značaja za blagovremeno korišćenje revizorskog softvera.

Interni revizori mogu poželeti da koristite Podsetnik za planiranje revizije da bi bili sigurni da su dosledno obuhvatili suštinska pitanja planiranja. Revizori mogu preuzeti neki gotov podsetnik ili mogu napraviti svoj vlastiti podsetnik.

7.1.7. Obim planiranja

Plan interne revizije treba da obuhvati oblasti kao što su:

- Sticanje znanja o pravnom i regulatornom okviru u kojem subjekat posluje.
- Sticanje znanja o računovodstvenim sistemima i politikama, kao i o sistemima i politikama interne kontrole.
- Utvrđivanje efektivnosti procedura interne kontrole koje je subjekat usvojio.
- Utvrđivanje prirode, vremena i obima procedure koje treba obaviti.
- Identifikovanje aktivnosti koje zahtevaju posebnu pažnju zasnovanu na materijalnosti i važnosti takvih aktivnosti i njihovog ukupnog efekta na poslovanje subjekta.
- Identifikovanje i raspodelu osoblja na različite aktivnosti koje treba obaviti.
- Postavljanje vremenskog budžeta za svaku od aktivnosti.
- Identifikovanje obaveza u pogledu izveštavanja

Plan interne revizije takođe treba da identifikuje standarde na osnovu kojih će se meriti stvarni rezultati aktivnosti, realno utrošeno vreme i nastali troškovi.

Na obim interne revizije obično utiču faktori kao što su:

- Uslovi angažovanja.
- Priroda računovodstvenog sistema – manuelan ili zasnovan na IT – i stepen pouzdanosti koji revizor ima u njega.
- Računovodstvene politike koje je subjekat usvojio.
- Priroda sistema informacione tehnologije koji klijent koristi u raznim poslovnim procesima i izveštaja o izuzecima u funkcionisanju sistema
- Ovlašćenje i prenos ovlašćenja u okruženju sistema, provera unosa podataka i merenje sigurnosti podataka uključujući sačinjavanje dnevnih zapisnika o kršenjima bezbednosti i ovlašćenja.
- Priroda informacionih sistema uprave koja ih koristi i mera u kojoj klijent koristi izveštaje o informacionom sistemu uprave u utvrđivanju i proveri internih kontrola.
- Očekivani obim revizije, uključujući identifikovanje oblasti koje zahtevaju posebnu pažnju, broj i lokaciju, prirodu poslovnih segmenata na kojima se obavlja revizija i potrebu, ako postoji, za stručnim znanjem.
- Pragovi materijalnosti utvrđeni u pogledu različitih oblasti revizije, posebno onih koje zahtevaju posebnu pažnju.
- Prirodu i obim dokaza koje treba pribaviti.
- Iskustvo i veštine osoblja i potrebu za supervizijom, usmeravanjem, koordinisanjem i kontrolom njihovog posla.
- Zahteve u pogledu važećih standarda
- Zakonski ili regulatorni okvir u kojem subjekat posluje.

7.1.8. Revizorski tim

Revizorski tim može biti jedna osoba ili grupa od dva ili više revizora. Glavni revizor i menadžer zadužen za program revizije su odgovorni za obezbeđivanje dovoljnih resursa (odnosno revizora) kako bi se postigla svrha definisanog obima. Ako svrha, obim i resursi nisu usklađeni, nešto od toga treba promeniti (treba, npr. uključiti više revizora, smanjiti obim ili promeniti svrhu).

Broj odabranih revizora mora biti toliki da oni mogu da obave reviziju u predviđenom vremenu. Neke organizacije objavljuju smernice za utvrđivanje vremena obavljanja revizije koje je potrebno za određenju svrhu i obim. Ako smernice zahtevaju dva dana revizije, dva revizora treba da budu sposobna da je obave u jednom danu. Ako nema smernica, glavni revizor ili menadžer za program revizije mogu da utvrde broj dana revizije. Raspoloživost revizora, protivrečnosti u planu i oblast u kojoj se obavlja revizija u subjektu, kao i mnogi drugi faktori, moraju biti usklađeni kako bi se dobio broj dana revizije na terenu.

Članovi revizorskog tima su odgovorni za prikupljanje revizorskih dokaza o poštovanju ili nepoštovanju pravila u oblasti obuhvaćenoj revizijom. Članovi revizorskog tima analiziraju podatke i vođi tima (glavnom revizoru) prijavljuju slučajeve nepoštovanja pravila. Članovi revizorskog tima odgovorni su vođi tima. glavnom revizoru.

Vođa tima je odgovoran za pripremu plana revizije, vođenje prvog i poslednjeg sastanka, analizu svih nalaza o kojima se izveštava i pripremu i dostavljanje konačnog izveštaja. Vođa tima je odgovoran i za učinak revizorskog tima, kao i za iniciranje i održavanje komunikacije sa menadžerom za program revizije i sa organizacijom jedinicom u kojoj se obavlja revizija. Vođa tima obično izveštava menadžera za program revizije o pitanjima u vezi sa revizijom.

7.1.9. Kontaktiranje subjekta revizije i sačinjavanje plana revizije

Kako se dan revizije bude približavao, vođa tima će morati da kontaktira subjekat revizije. To je važno da bi revizor potvrdio predstojeću reviziju i time će se izbeći svaki nesporazum o vremenu revizije i o tome šta će biti uključeno u tu reviziju. Uvek se treba pridržavati smernica svoje organizacije o tome kada i kako kontaktirati subjekta revizije. Neke organizacije mogu da zahtevaju da im se javite mesec dana unapred, a neke samo dve nedelje.

Vođa tima je odgovoran za konačne dogovore. Ako se radi o jednočlanom timu, revizor je automatski glavni revizor.

Kada se javlja, revizor treba da se podseti sledećih informacija o reviziji:

- Svrha
- Obim
- Standardi i procedure na osnovu kojih se obavlja revizija
- Celokupan plan revizije date oblasti (vreme početka i završetka)
- Kada subjekat revizije može da očekuje konačni izveštaj

Dve strane dogovaraju plan kako bi se izbegla iznenađenja. Nikada nije dobro da se revizor samo pojavi i krenete sa revizijom, ukoliko nije dogovoreno da se primeni strategija revizije iznenađenja. Postoje situacije u kojima menadžment može da zahteva reviziju iznenađenja (npr. da bi se otkrilo nedozvoljeno postupanje). Zbog svoje prirode (ne verujemo vam), revizije iznenađenja pre narušavaju odnose nego što ih grade. Obično se subjekat revizije obaveštava unapred o planiranim internim revizijama

Pre revizije (prilikom prvog kontakta ili kasnije) revizor treba da dobije svu potrebnu dokumentaciju i evidenciju ili da utvrdi njihovu lokaciju. Treba imati na umu da neka dokumenta i evidenciju treba zaštititi. Neke informacije su osetljive i pristup njima može biti ograničen iz pravnih, konkurentskih ili bezbednosnih razloga.

Kod internih revizija takođe je savršeno u redu ako pita predstavnika subjekta revizije da li postoji nešto konkretno što bi oni želeli da revizori pregledaju u okviru obima revizije. To bi mogao biti neki nov proces, promena u odnosu na poslednju reviziju, neka od ranije problematična oblast ili izvor nedavnih žalbi. Obim se ne menja, ali potrebe subjekta revizije mogu biti faktor u revizorskom intervjuu i planovima uzorkovanja. Ako vođa tima smatra da je potrebno dodatno vreme za reviziju, on o tome treba da razgovara sa menadžerom programa revizije ili klijentom.

7.2. FAZE PRELIMINARNOG REVIZORSKOG PREGLEDA

Sticanje saznanja o kompleksnom poslovanju današnjih preduzeća može biti teško i frustrirajuće. Mnogi revizori žale što na početku ne znaju o detaljima poslovanja koje je predmet revizije onoliko koliko znaju kada je ono okončano. Preliminarni pregledi mogu biti najbolje sredstvo za dobijanje uvida, informacija i perspektive potrebne za obavljanje uspešne revizije.

Ali preliminarni pregled može da bude i dobro urađena analiza ljudi i sistema, ali i uzaludan posao. Interna revizija mora da bude sigurna da su vreme i napor koji su utrošeni na preliminarne preglede produktivni. Kompetentno urađen preliminarni pregled će verovatno rezultirati kompetentnim programom revizije, a kompetentni program revizije će verovatno rezultirati kompetentnom revizijom. Poenta je da uspeh ili neuspeh revizije u velikoj meri zavise od tog pregleda. Kada se preliminarni pregledi pažljivo planiraju i obavljaju, oni su više od efektivne taktike upoznavanja; oni takođe predstavljaju važan činilac za uspeh revizije.

Planiranje interne revizije je stvar koja se ne obavlja na terenu nego u kancelariji revizora. Pripremanje liste podsetnika, zapisi o utiscima i upitnici. Dogovaranje prvog sastanka sa onima koji su rukovodioci organizacionog dela ili poslova koje su predmet revizije i vođenje intervjua. Identifikacija ciljeva, standarda, kontrola i rizika. Procena rizika. Kvalitet menadžmenta. Indikatori efikasnosti menadžmenta. Znaci neefikasnosti menadžera. Sagledavanje kvaliteta ljudi. Izvođenje fizičkog nadgledanja i pripremanja floćarta. Izveštavanje o rezultatima pregleda. Budžetiranje preliminarnih pregleda.

Planiranje i rukovođenje preliminarnim pregledima je prvi korak u procesu izvođenja revizije. Cilj preliminarnog pregleda je postati familijaran, odnosno upoznati se sa što više činjenica koje mogu biti od koristi za kvalitetno izvođenje same revizije. Složenost poslova koji se obavljaju u savremenim organizacijama je danas veoma velika i teško je, ako ne

i nemoguće, naučiti sve o svim poslovima koji se obavljaju. Mnogi revizori podcrtavaju da je njihovo znanje o svim poslovima koji su predmet revizije neuporedivo veće na kraju revizije nego što je bilo na početku revizije, te da bi im značajno pomoglo u postupku revizije da su imali to znanje na početku izvođenja revizije. Upravo ovo upućuje na činjenicu koliko je važan ovaj preliminarni pregled, odnosno nedovoljan preliminarni pregled je i osnovni krivac za loše obavljenu reviziju.

Dobar preliminarni pregled verovatno rezultira i dobrim revizorskim programom, odnosno daje nam dobru osnovu. Dobar revizorski program verovatno rezultira dobrim izvođenjem revizije. Tako da uspeh, odnosno neuspeh revizora u dobroj meri i zavisi od ovih preliminarnih pregleda. Znači nakon urađenog preliminarnog pregleda (u zavisnosti kako smo uradili preliminarni pregled) možemo krenuti u reviziju zavezanih očiju (ukoliko je pregled bio loš), a s druge strane možemo imati dobro sagledanu analizu ljudi i sistema koji su predmet revizije.

Proces preliminarnog pregleda počinje sa konceptom cilja revizije i časovima planiranim za taj projekat. Početna istraživanja (ispitivanja) treba da budu obavljena za vreme procesa planiranja da bi se povećala revizorova efikasnost. Treba naglasiti da ciljevi revizije, delokrug i procedure treba da budu stalno ponovo ocenjivani u toku procesa revizije da bi se obezbedilo efikasno korišćenje revizijskih resursa. Pored toga, ideje za buduće revizije dobijene za vreme revizije treba da budu dokumentovane u radnim papirima.

Svrha ovog preliminarnog pregleda je dobijanje informacija potrebnih za pripremu programa za posao revizije. On se može raščlaniti na različite faze odnosno korake u procesu preliminarne revizije:

- Inicijalno upoznavanje
- Identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti
- Pregled i ocena okruženja interne kontrole
- Dokumentovanje preliminarnog pregleda
- Potvrda
- Planiranje detaljne revizije

Jedan od problema u obavljanju efektivnog pregleda je propust da se kompletiraju sve faze studije pre pripreme formalnog programa revizije i početka revizorskog rada.

7.2.1. Inicijalno upoznavanje

U kancelariji interni revizor je u mogućnosti da sagleda radne papire od prethodne revizije, prethodne revizorske nalaze, naravno ukoliko mu to nije prva revizija, zatim fajlove koje se čuvaju od prethodne revizije, izveštaje i ostale radne papire i informacije o aktivnostima koje su bile predmet revizije. Sve to internom revizoru daje sliku šta može u sadašnjoj reviziji očekivati, probleme na koje može nailaziti, odnosno probleme na koje je prilikom prethodne revizije nailazio (on ili njegov kolega), kao i korake koje je preduzimao da bi probleme rešio. Radni papiri od prethodne revizije mu mogu pokazati kakav je drugi revizor imao pristup pregledu. Isti pristup možda ne bi bio poželjan zato što je u međuvremenu došlo do promena u revizorskoj tehnologiji, metodama, a takođe može doći i do promena u poslovima koji su predmet revizije. U svakom slučaju prethodni radni papiri

su veoma korisni i mogu značajno da skrate vreme potrebno za obavljanje revizije. Interni revizhor razmatra organizacionu šemu - opise ovlašćenja i odgovornosti zaposlenih u radnim listama. Ali ovde treba biti veoma oprezan, zato što liste ovlašćenja i odgovornosti su uglavnom sastavljali ljudi koji su nosioci tih aktivnosti, te ih treba posmatrati uvek sa primesom zdravog skepticizma, a postoji i realna opasnost da te liste nisu ažurirane.

Ova faza se sastoji od prikupljanja važnih dodatnih informacija i sticanja praktičnog znanja o sledećem:

- Ciljevi odeljenja ili programa
- Važeći zakoni, propisi i politike i procedure odeljenja
- Menadžment i finansijske kontrole
- Radne procedure
- Veličina i obim aktivnosti koje se analiziraju
- Organizacija i angažovanje osoblja

Neki od konkretnih podataka potrebnih za sticanje praktičnog znanja su:

- Izjava o misiji
- Trenutni ciljevi i oblasti na kojima je naglasak
- Konkretni ciljevi
- Važni programi i aktivnosti
- Osnovno prenošenje nadležnosti
- Koncizna predstava organizacionog rasporeda, posebno kako se program, funkcija, celina ili aktivnost na kojima će se obavljati revizija uklapaju u celokupan posao.

Neki izvori informacija su:

- Pregled stalnog fajla revizije (ako postoji).
- Pregled dokumentacije, izveštaja i radnih listova od ranijih revizija, dopisa uprave od prethodne revizije (ako su dostupni).
- Pregled finansijskih izveštaja odeljenja (transakcija) uključujući ranije trendove, ako su dostupni.
- Pregled organizacije odeljenja i osoblja (platne liste, spisak zaposlenih).
- Pregled liste opreme odeljenja.
- Konsultacije sa ostalim revizorskim osobljem koje je bilo angažovano u sličnim revizijama ili koje poznaje ovo odeljenje, predmetne fajlove koji su u fokusu, sisteme itd.
- Razmatranje onoga na čega je odeljenje fokusirano.
- Proučavanje izjave o misiji organizacije, organizacione tabele i drugih informacija zahtevanih u dopisu o najavi revizije.
- Proučavanje važećih zakona, propisa, politika i procedura odeljenja.
- Organizovanje prvog sastanka sa klijentom.
- Programi revizije.
- Zakoni, pravna mišljenja i specijalne odluke.
- Radne procedure.

- Funkcionalne izjave i opisi funkcija.
- Dijagrami toka i opisi sistema.
- Menadžment, budžet, finansijski i poslovni izveštaji.

Uključujući sve ovo u preliminarni pregled, angažovani revizor će, pre otpočinjanja revizije, steći osnovno znanje o poslovanju ili sistemu koji se razmatra.

7.2.2. Identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti

Cilj ovog pregleda je identifikovanje potencijalnih problematičnih oblasti. Jedan od prvih koraka u utvrđivanju problematičnih oblasti je identifikovanje onih programa, aktivnosti i funkcija koje su važne. One se mogu identifikovati kao sledeći programi ili aktivnosti:

- Koji su podložni prevari, zloupotrebi ili pogrešnom upravljanju.
- U kojima se nalaze veliki iznosi dolarskih transakcija ili velike investicije u imovinu koja je podložna gubitku ako se brižljivo ne kontroliše.
- U vezi sa kojima je uprava izrazila zabrinutost.
- Kod kojih su prethodne revizije utvrdile velike slabosti ili nedostatke.

Ova faza pregleda takođe treba da identifikuje one oblasti koje nisu važne i koje ne zahtevaju detaljno obuhvatanje revizijom. Kada se identifikuju važni programi i aktivnosti, sledeći korak je proučavanje kontrola upravljanja.

Revizor je odgovoran za utvrđivanje koliko su pouzdane kontrole upravljanja u subjektu kako bi se zaštitila njegova imovina, obezbedile tačne informacije, obezbedila usaglašenost sa važećim zakonima i propisima, unapredila efikasnost i ekonomičnost i dobili efektivni rezultati.

Kompletna analiza svih kontrola upravljanja nije uvek neophodna jer neke kontrole mogu biti nevažne za predmet revizorskog napora. Zato revizor mora da identifikuje one kontrole koje su najvažnije i od suštinskog značaja za rad, i mora se na njih koncentrisati. Neke kontrole upravljanja koje se obično mogu identifikovati kao kritične su one projektovane da zaštite od:

- Znatnog finansijskog gubitka
- Povrede programa
- Pogrešnog upravljanja
- Kršenja zakona
- Negativnog publiciteta
- Neokončanja programa ili misije

Ocena revizora treba da uključi identifikovanje onih oblasti u kojima se suštinske kontrole pokazuju kao slabe, nefunkcionalne ili ne postoje.

Kada se obavlja pregled da bi se identifikovale problematične oblasti, traže se "crvene zastavice" ili indikatori (upozorenja). Neki od uobičajenijih su:

- Odsustvo planiranja ili nedovoljno planiranje;
- Plan organizacije koji ne predviđa adekvatno odvajanje dužnosti da bi se zaštitila imovina ili koji dozvoljava dupliranje napora zaposlenih ili organizacionih jedinica, ili obavljanje poslova koji nisu mnogo korisni ili nisu uopšte korisni;

- Sistem odobravanja i evidencije procedura koji je neadekvatan za obezbeđivanje efektivne kontrole nad imovinom, obavezama, isplatama, uplatama i izdacima;
- Procedure, koje su, bez obzira na to da li su zvanično propisane ili se samo primenjuju, neefektivne ili skuplje nego što je to opravdano; ili pisane procedure koje su nejasne i zbunjujuće;
- Odsustvo utvrđenog sistema prakse koji se primenjuje u obavljanju zadataka i funkcija svake organizacione jedinice; ili prekomerno ili nedovoljno zapošljavanje u odnosu na posao koji se obavlja;
- Nedostatak koordinacije tamo gde je posao jedinice nad kojom se obavlja revizija tesno povezan sa poslom drugih jedinica, odeljenja ili spoljnih jedinica;
- Veliki dolarski izdaci ili velike dolarske uplate;
- Nenormalno visoko ili nisko učešće u programu ili nenormalno dobri ili loši rezultati;
- Neuobičajeno učešće u programu ili neuobičajene transakcije;
- Programi, funkcije, celine ili aktivnosti koji nikad ranije nisu bili predmet revizije;
- Sukob interesa osoblja na položaju sa kojeg mogu da utiču na politike i aktivnosti kompanije;
- Transakcije koje dostižu kontrolne limite ili su blizu kontrolnih limita;
- Kompleksni programi;
- Nedostatak povratnih informacija (evidencija uprave, finansijski izveštaji, inspekcije itd.) neophodnih da bi menadžeri bili adekvatno informisani o poslovanju.

Neki važni izvori informacija za fazu identifikovanja u pregledu su:

- Revizorski zaključci;
- Raniji revizorski izveštaji, korespondencija u vezi sa njima i dokumentacija;
- Status korektivne aktivnosti kod prethodnih revizija;
- Izveštaji o istragama o osoblju ili aktivnostima naručioca revizije.

Razgovori sa zvaničnicima odeljenja, uključujući i one na nivoima iznad subjekta koji je predmet revizije, obično su koristan izvor informacija o problemima, osetljivim pitanjima i drugim pitanjima na koje bi revizija trebala da obrati pažnju. Takvi razgovori se mogu obaviti pre revizije, na uvodnom sastanku, tokom studije ili tokom faze detaljne revizije.

Ogromna količina podataka je uskladištena u kompjuterima programiranim da upravi dostavljaju periodične izveštaje. Ti izveštaji ne moraju biti sačinjeni tako da zadovolje konkretne potrebe revizora i ne moraju da pruže sve potrebne informacije. Međutim, preko specijalizovanih kompjuterskih tehnika revizor može da dobije sve informacije uskladištene u kompjuteru i to u potrebnoj formi. Ovo revizoru omogućava da relativno lako pretraži velike količine podataka. Kada je to potrebno, treba konsultovati specijalistu za reviziju informacionog sistema.

7.2.3. Pregled i ocena okruženja interne kontrole

Revizor će proučiti strukturu interne kontrole jedinice. U obavljanju toga, revizor koristi različita sredstva i tehnike, uključujući dijagrame toka, intervjue, prikupljanje podataka i analizu. Pregled internih kontrola pomaže revizoru da projektuje testove koje treba da obavi tokom praktičnog dela revizije.

Ocena sistema internih kontrola treba da pruži razumno, ali ne i apsolutno uveravanje da su osnovni elementi sistema dovoljni za ostvarenje njihove namere. Studija i ocena treba da budu adekvatno dokumentovane i pravilno potkrepljene rezultatima testova, posmatranja i upita. Korišćenje metoda elektronske obrade podataka koje može da utiče na pouzdanost, tačnost ili korisnost finansijskih ili statističkih podataka i izveštaja treba uključiti kao deo studije ili ocene.

Interne kontrole se ocenjuju tokom celog revizorskog ispitivanja. Menadžeri zaduženi za reviziju treba da pripreme program koji će pomoći osoblju određenom za reviziju da obavi ovaj aspekt revizorskog posla. Generalno, smernice su ugrađene u program revizije u formi upitnika o internoj kontroli, kontrolnih lista i konkretnih revizorskih testova i procedura. Iako su sve pisane smernice (programi) neprocenjiva pomoć, glavni revizori moraju da obezbede da svaki član osoblja bude upoznat sa obimom i ciljevima pregleda interne kontrole.

Pregled sistema internih kontrola se obavlja kroz razgovor o procedurama kontrole, metodama i planom organizacije sa zvaničnicima naručioca revizije. Revizor može da koristi upitnike o internoj kontroli ili kontrolne liste kao i pisane memorandume, dijagrame toka, kanale transakcija i druge tehnike koje se koriste u utvrđivanju usvojenih procedura kontrole i metoda i plana organizacije. Ove tehnike se preferiraju jer obezbeđuju adekvatno dokumentovanje. Uz razgovore sa zvaničnicima naručioca revizije, revizori postavljaju pitanja i posmatraju situaciju u vezi sa sistemom internih kontrola. Ovi upiti i opservacije, kao i rezultirajući nalazi i zaključci se takođe dokumentuju u radnim listovima. Ova dokumentacija uključuje identifikovanje dobrih strana i slabosti kontrole i njihovo međusobno poređenje u revizorskim testovima i procedurama povezanim sa testiranjem.

Radi pomoći u oceni sistema interne kontrole, revizor treba da uzme u obzir sledeće:

- Vrste grešaka i nepravilnosti koje se mogu javiti.
- Kontrolne procedure u sprečavanju ili detekciji takvih grešaka ili nepravilnosti.
- Da li su procedure usvojene i da li se primenjuju na zadovoljavajući način.
- Slabosti koje mogu da dovedu do toga da greške i nepravilnosti promaknu postojećim procedurama kontrole.
- Efekat koji te slabosti imaju na prirodu, tajming i obim procedura revizije koje će se primeniti.
- Metodi revizije koji se koriste u proučavanju i oceni postojećih internih kontrola uključuju:
- Upitnike o internoj kontroli – oni usmeravaju revizora u postavljanju pitanja odgovornim menadžerima u vezi sa konkretnim ili generalnim internim kontrolama. Upitnici su sačinjeni tako što negativan odgovor ukazuje na potencijalnu slabost interne kontrole. Na osnovu negativnog odgovora, revizor će morati da utvrdi da li

postoje kompenzatorne kontrole koje će poništiti negativan odgovor. Imamo standardizovane upitnike za prihode, sredstva poverena na čuvanje, platnu listu, izdatke, kapitalnu opremu i potraživanja.

- Opisi – opisuju sistem interne kontrole.
- Dijagrami toka – Dijagram toka je koristan jer vizuelno predstavlja procese na kojima će se obavljati kontrola. Na osnovu njih revizor može dobro da shvati proces koji se ocenjuje.
- Dokumentacija potkrepljuje revizorovo shvatanje internih kontrola. Dokumentacija o revizorskom poslu potkrepljuje zaključke do kojih je revizor došao u vezi sa studijom i ocenom internih kontrola. Treba testirati i oceniti samo one funkcije interne kontrole koje se smatraju kritičnim ili važnim za snagu u okviru konkretnog transakcionog ciklusa. Radne liste treba pripremiti tako da istaknu atribute interne kontrole u okviru procesa koje treba oceniti.
- Testovi usaglašenosti se obavljaju da bi se dobilo dovoljno dokaza da sistem funkcioniše u skladu sa onim što je revizor shvatio na osnovu pregleda. Oni se obavljaju za one procedure kontrole ili metode koje je revizor odabrao i na koje se oslanja. Suprotno tome, kada revizor utvrdi da se na određene kontrole ne može osloniti, testovi usaglašenosti se obično ne obavljaju.
- Priroda, tajming i obim testova usaglašenosti su tesno povezani sa procedurama kontrole i metodama koje je revizor proučio. Uz to, revizor mora da uzme u obzir dostupnost dokaza i revizorski napor potrebnih za testiranje usaglašenosti. Kod razmatranja potrebnog revizorskog napora, revizor procenjuje da li će neobavljanje određenih testova usaglašenosti umanjiti oslanjanje na kontrole i procedure i da li će tako smanjeno oslanjanje u značajnoj meri uticati na naredne revizorske testove i procedure.

Pravljenje dijagrama toka

Osnovna svrha pripreme dijagrama toka je identifikovanje atributa ključnih kontrola – onih atributa koji ostvaruju ciljeve kontrole. Ovo može efikasno da ukaže na slučajeve preterane ili nedovoljne kontrole i preterane obrade.

Opšte smernice pravljenja dijagrama toka

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

Treba prikazati samo transakcije/dokumenta od značaja za kontrolu (tj. kontrola nad autorizacijom, evidentiranjem, čuvanjem, usaglašavanjem, vrednovanjem). Ovo se obično može postići uključivanjem samo onih aktivnosti u okviru neke primene u kojima su podaci inicirani, izmenjeni ili transferisani drugom odeljenju. Da bi proces bio prikazan

dijagramom toka, on se mora raščlaniti na sastavne delove, odnosno na aktivnosti i odluke. Isto tako, imena i funkcije ljudi koji obavljaju transakcije treba naznačiti kod svake aktivnosti. Nazivi svih dokumenata takođe treba da budu uključeni u okviru simbola dokumenata.

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

Upitnici o internoj kontroli

Osnovna svrha kompletiranja upitnika o internoj kontroli je identifikovanje kritičnih oblasti, dobrih strana i slabosti procesa. Imamo standardizovane upitnike za prihod, sredstva poverena na čuvanje, izdatke, platnu listu, kapitalnu opremu i potraživanja. Glavni revizor treba ovim standardizovanim upitnicima da doda pitanja ako smatra da njima nije adekvatno obuhvaćena oblast koja se razmatra.

7.2.4. Dokumentovanje preliminarnog pregleda

U kancelariji, interni revizor može pripremiti korisne liste podsetnika, *(remainder list)* – ovim listama nije na prvom mestu da pokažu kreativnost i inicijativu revizora, već su one sredstvo koje olakšava planiranje revizoru. Sa takvim listama, koje se periodično ažuriraju revizor može značajno poboljšati izvođenje neophodnih zadataka koji će dovesti do toga da se izvede preliminarni pregled sa minimumom početnih grešaka. Liste će pomoći revizorima da organizuju svoje radne papire mnogo sistematičnije i da se naredni revizorski koraci lakše izvedu. Interni revizior ima inicijalni prikaz sadržaja za radne papire, odnosno koje radne papire treba da ima i šta sve treba da sadrže radni papiri. Ovo će mu pomoći da disciplinuje sebe u:

1. obezbeđivanju da ne zaboravi na važne stvari koje je neophodno da budu urađene,
2. da uobliči izgled radnih papira; sadržaj prikaza radnih papira i dokumenata i zapisa na koje se odnose biće primenljive sa malim izmenama za većinu projekata interne revizije;

Često će od internog revizora menadžment očekivati da rezultati interne revizije budu pored unapređenja internih kontrola i smanjenje troškova. U tom smislu interni revizor bi trebalo da postavlja sledeća pitanja (sebi i drugima):

- kako se aktivnosti koje se preduzimaju mogu uprostiti,
- kako se poslovanje može poboljšati,
- kako se određeni postupci mogu eliminisati ili kombinovati sa drugima,
- kako se tok posla može učiniti efikasnijim putem bolje organizacije,
- kako se određeni postupci mogu u celini izbrisati,
- za koju svrhu se određeni izveštaji koriste,
- da li su određeni izveštaji zaista neophodni;

Rezultati koji bi se mogli postići samo sprečavanjem nepotrebnih gubitaka i dupliranja posla mogu biti veliki – (ali zbog mogućih otkaza mogu i da mrze revizore ako se nekome ukine radno mesto).

Pored ovih podsetnika mogu kao standardne biti u upotrebi i liste zapisa o evidencijama utisaka u organizacionom delu koji se odituje (vezano za moral zaposlenih, radne navike, organizaciju i kadrove, kontrole, odnose sa drugim organizacionim delovima, radne uslove).

Interni revizor treba da dokumentuje rezultate preliminarnog pregleda tako što se:

1. Pisane izjave i ciljevi mogu fotokopirati.
2. Organizaciona struktura je opisana u organizacionim tabelama koje je pripremio klijent.
3. Poslovi se sumiraju u finansijskim izveštajima i opisnim delovima o proizvodu, procesnim uslugama itd.
4. Fizički objekti se mogu opisati fotografijama, planovima itd.
5. Opisi računovodstvenih sistema su obično dati u:
   a) upitnicima;
   b) opisnim memorandumima;
   c) dijagramima toka.
6. Opisi sistema nefinansijskih kontrola se nalaze u priručnicima za procedure, uputstvima o podeli obaveza, uputstvima za rad itd.
7. Zaposleni su opisani i izjavama o ciljevima osoblja, opisima radnih mesta, ugovorima o radu, organizacionim telefonotekama itd.

7.2.5. Potvrda

Ova faza se sastoji od ograničenog testiranja da bi se potvrdile najvažnije problematične oblasti i potreba za detaljnom revizijom. Ograničen pregled dokumenata, evidencija i izveštaja je, uopšteno govoreći, neophodan da bi se dodatnim dokazima potkrepili preliminarni nalazi uočeni tokom prethodnih faza preliminarne studije. Testove za utvrđivanje obima i značaja tih pitanja, međutim, treba obaviti tokom detaljne revizije. O problematičnim oblastima na koje je ukazano treba razgovarati sa zvaničnicima klijenta kako bi se u ovom trenutku pomoglo u uveravanju da revizor tačno razume predmetno stanje i da je dobio sve raspoložive informacije potrebne za donošenje odluka o obimu potrebnog revizorskog posla.

7.2.6. Planiranje detaljne revizije

Elementi materijalnosti i relativnog rizika moraju se uzeti u obzir kod obavljanja revizije. Standardi dužne profesionalne brige ne podrazumevaju neograničenu odgovornost za obelodanjivanje nepravilnosti i ostalih nedostataka. Najveći napori revizora treba da budu usmereni na one oblasti u kojima mogu da postoje značajni problemi ili nedostaci, a ne na oblasti koje su relativno nevažne. Ne treba trošiti vreme na proučavanje i pribavljanje dokaza preko onoga što je neophodno za dobru osnovu za davanje profesionalnog mišljenja.

Rezultate preliminarnog pregleda traba analizirati da bi se utvrdila potreba za detaljnom revizijom i konkretne oblasti koje treba obuhvatiti. Detaljan program revizije treba pripremiti raspoređivanjem vremena predviđenog projektom (vremenski budžet) za praktičan revizorski posao u konkretnim oblastima koje revizija treba da obuhvati.

Da bi se pomoglo u identifikovanju vitalnih aktivnosti i u ocenjivanju njihovog relativnog značaja, potrebno je uraditi sledeće:

- Kratko evidentirati svaki problem na koji se naišlo tokom pregleda
- Evidentirati vašu ocenu značaja tog problema
- Evidentirati potencijalni efekat tog problema
- Evidentirati šta je potrebno i predviđeno vreme potrebno da se potvrdi obim i značaj tog problema
- Rangirati probleme po važnosti

Nakon što su ovi koraci preduzeti, treba pripremiti program detaljne revizije, rasporediti vreme za praktičan rad u skladu sa vremenskim budžetom projekta na konkretne oblasti koje će biti obuhvaćene revizijom.

7.3. DOKUMENTOVANJE SISTEMA INTERNE KONTROLE

7.3.1. Utvrđivanje i snimanje sistema

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

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

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

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

Pri snimanju sistema važno je:

- zabeležiti kako sistem zaista funkcioniše;
- utvrditi i zabeležiti sve vrste procedura i transakcija koje obuhvata sistem koji je predmet revizije;
- pažljivo tražiti kontrole – one možda nisu uvek jasno navedene;
- zabeležiti samo one elemente sistema koji su bitni za revizorske ocene;

- kopirati samo bitna dokumenta; nepotrebno kopiranje dokumentacije može biti uzaludno i može otežati pregledanje revizijskog materijala; i
- imajte na umu da opis sistema koji postoji u dokumentaciji može biti zastareo i nepotpun.

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

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

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

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

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

7.3.2. Proces dokumentovanja interne kontrole

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

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

Da bi učestvovao u ocenjivanju sistema interne kontrole revizor treba da razmotri sledeće:[1]

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

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

Svrha dokumentovanja sistema internih kontrola je da identifikuje tekuće uspostavljene interne kontrole i da se postigne razumevanje celokupnog sistema. Razumevanje sistema internih kontrola je važno za sačinjavanje odgovarajućih testova kontrola i za identifikovanje nedostataka u sistemu ili suvišnih kontrola. Samo one funkcije kontrole koje se smatraju kritičnima ili važnima treba da budu testirane i ocenjene. Ne postoje regulative ili uputstva za pojedine industrijske grane koje će odrediti nivoe dokumentovanja internih kontrola.

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

Forma i obim dokumentovanja značajno će varirati između pojedinih industrijskih grana, u zavisnosti od obima i složenosti poslovnih operacija, sistema obrade podataka, i prirode sistema internih kontrola koje postoje u samoj instituciji.

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

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

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

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

- Dijagrami toka
- Upitnici interne kontrole i
- Narativni opisi

7.3.3. Dijagram toka

7.3.3.1. Definisanje dijagrama toka

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

- Apliciranje za kredit, kreditna analiza, realizacija kredita, naplata kredita, klasifikacija kredita
- Štedni ulozi i oročeni depoziti, obračun kamata

- Sistem zapošljavanja i otkaza zaposlenim, plate i nagrađivanje zaposlenih, edukacija zaposlenih
- Devizni poslovi i knjigovodstvo deviznih poslova
- Nabavka osnovnih sredstava, vrednovanje i knjiženje osnovnih sredstava
- Finansijska tržišta i izveštavanje o poslovima trgovanja.

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

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

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

Dijagrame toka interna revizija treba da priprema u skladu sa obezbeđenim dogovorima i dokumentacijom. Oni treba da se pripremaju tako da budu logični, koncizni i jasni. Dijagrami su dvodimenzionalni grafički prikazi u kojima se koriste simboli da predstave odnose između osoba, mesta, aktivnosti, funkcija ili delova opreme i da demonstriraju napredovanje aktivnosti na postepen način. Koriste se geometrijski simboli i povezujući znaci koji su definisani međunarodnim standardima, što podrazumeva da dijagrami toka imaju značenje ne samo svojim tvorcima već i svim njegovim korisnicima. Standardizovan format omogućava ljudima da upotrebljavaju isti metod za sagledavanje svih problema na isti način. Upotreba standardizovanih simbola olakšava tumačenje dijagrama toka, međutim, standardizovanje simbola nije toliko bitno koliko je bitan sam redosled aktivnosti koje sačinjavaju proces.

Dijagram toka se može koristiti za svrhe:

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

Oblasti na koje se treba usredsrediti su:

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

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

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

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

Prednosti i nedostaci dijagrama toka

Prednosti prikazivanja sistema putem dijagrama toka su sledeće:

- informacije se jednostavno prenose i apsorbuju;
- dijagrami toka naglašavaju vezu između različitih delova sistema;
- revizor može da vidi celokupan tok dokumentacije, te se potencijalne smetnje mogu lako identifikovati;
- dijagrami toka predstavljaju konzistentan metod snimanja;
- revizoru mora biti jasan tok informacija kako bi mogao da izradi dijagram toka jednog kompleksnog sistema;
- unakrsno upućivanje na sisteme je jednostavnije (npr. moguće je videti veze i preklapanja između sistema ili pojedinih delova tih sistema).

Nedostaci prikazivanja sistema putem dijagrama toka su sledeći:

- oduzimaju dosta vremena;
- dijagrami toka su ograničeni po obimu i možda ne mogu identifikovati upravljačke i organizacione kontrole (npr. način na koji su aktivnosti raspodeljene između različitih odeljenja/grupa ili način raspodele odgovornosti);

- tehnike i metode korišćenja simbola treba da se uče i vežbaju;
- njihova priprema može zahtevati više vremena nego narativni opis;
- brzo zastarevaju – ako se sistem često menja neophodno je ažurirati dijagrame toka što zahteva dosta vremena, narativni opis može biti ekonomičniji;
- kompleksni grafikoni mogu pre da zbune, nego da pojasne stvari;
- revizorima je obično potrebna obuka i iskustvo pre nego što postanu vešti u pripremi grafikona.

7.3.3.2. Razumevanje tekućeg procesa

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

Pored ciljeva, za internog revizora je važno da razume sistem koji treba da revizira. Sistem (proces, posao, funkcija ili delatnost) je niz, skup ili zbir ideja, delova, delatnosti i ljudi koji su vezani ili međusobno povezani radi ostvarenja ciljeva.[2] Sistem može da bude i skup podsistema koji zajednički funkcionišu zbog zajedničkog cilja. U pristupu sistemima u vezi sa internom revizijom revizor mora da evaluira koliko je dobro rukovodstvo osmislilo sistem i kako funkcionišu računovodstveni i drugi sistemi. Time se od internog revizora zahteva da:

- Ima neku formu opisa sistema.
- Bude u mogućnosti da identifikuje koje procedure se zahtevaju za odgovarajuće upravljanje takvim sistemom.
- Evaluira da li te kontrole postoje i da li zaista funkcionišu.

Sistemi su procedure koje se primenjuju za obradu informacija i transakcija unutar organizacije. Ti sistemi mogu biti:

- Ručni, npr. filijala neke banke može da vodi knjigu blagajne u pisanoj formi i glavnu knjigu depozita klijenata.
- Kompjuterizovani, npr. klijent povlači novac iz automata gde se beleže gotovinske transakcije, a vezani računi se automatski ažuriraju.

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

- Da li se protok informacija iz jednog sistema u drugi vrši ručno (npr. zbirove iz zbirnih transakcija zaposleni unosi u računovodstveni sistem) ili automatski na osnovu interfejsa?
- Koliko često se vrši obrada?

2 Robert Moeller, Herbert Vitt, "Brink's modern internal auditing", New York, 1999., Chapter 5, str. 5-27

- Koji izveštaji se prave uključujući pun naslov izveštaja koji se kompjuterski sačinjavaju?
- Da li su kontrole u potpunosti ručne, kompjuterizovane ili ručne, ali zasnovane na informacijama koje se dobijaju putem kompjutera?
- Da li se obrada vrši kompjuterizovano ili ručno?

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

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

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

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

Interna revizija zasnovana na riziku fokusira se na koncipiranju i dobrom oblikovanju tekućeg procesa. U tom smislu revizija treba da odgovori na sledeća pitanja:[3]

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

Razumevanje tekućeg procesa je osnovni korak u većini revizija. Interni revizori radi razumevanja procesa treba da razgovaraju sa ključnim osobama uključenim u izvršavanje aktivnosti tog procesa. Zavisno od toga koliko mnogo informacija je raspoloživo u postojećoj dokumentaciji (politikama i procedurama, priručnicima i opisu poslova zaposlenih), tipična pitanja uključuju sledeće:[4]

- Koji su ključni zadaci za čije ste izvršenje odgovorni?
- Koji su unosi (informacije, dokumentacija itd.) potrebni za obavljanje tih zadataka?
- Šta konkretno radite sa tim unosima?
- Šta je rezultat svakog od zadataka?
- Od kojih drugih ljudi ili oblasti zavisite u obavljanju tih zadataka?
- Koji drugi ljudi ili koje druge oblasti zavise od toga koliko efektivno i blagovremeno vi obavljate ove zadatke?

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

4 Isto, Chapter 8, str. 8.03

- Koje sisteme koristite kod obavljanja ovih zadataka?
- Koliko vremena je potrebno da se svaki zadatak obavi?
- Sa kojom se vrstom izuzetaka ili grešaka obično susrećete?
- Kako pristupate tim izuzecima ili greškama?
- Sa kojim drugim preprekama ili izazovima se obično susrećete kod obavljanja ovih zadataka?
- Šta radite da biste uklonili barijere ili savladali izazove?
- Na kraju, kako obezbeđujete da zadatak obavite korektno?

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

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

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

7.3.3.3. Pravila za pravljenje dijagrama toka

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

- Revizor se podstiče da prvo razmisli o kontrolama koje bi mogle ili trebalo da se predstave, na osnovu prošlih zadataka ili stručnog znanja. Očekivane kontrole se navode u prvoj koloni.
- Obezbeđuje se standardni i logičan metod kontrola dokumentovanja u koloni "podatak o uspostavljenoj kontroli".
- Obezbeđuje se da revizor tako osmisli svoj rad da ispita kontrole koje su utvrđene. Tamo gde se ne planira ispitivanje usaglašenosti treba da se objasni razlog za neispitivanje kontrole.

Formalno sastavljanje dijagrama toka treba standardizovati u revizorskom odeljenju. Svi revizori treba da koriste iste šeme i da se pridržavaju istih osnovnih instrukcija. Obično je korisno koordinisati sačinjavanje dijagrama toka sa spoljnim revizorom – nezavisnim računovođom – tako da svako može da koristi rezultate rada drugoga. Osnovni principi dijagrama toka su:[5]

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

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

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

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

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

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

- Radni papir na kome će nacrtati grafički prikaz može da se podeli na dve ili tri kolone, u koje će se uneti kratak narativni opis prikazanog postupka, radno mesto lica koje vrši obradu, odeljenje gde se vrši obrada.
- Kratki narativni opisi treba da slede redosled obrade, pored simbola koji isto označavaju. Oni sadrže informacije kao, na primer, obim transakcija koje se obrađuju, vreme obrade, unapred numerisanje dokumenata.

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

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

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

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

7.3.3.4. Korišćenje simbola za pravljenje dijagrama toka

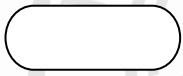
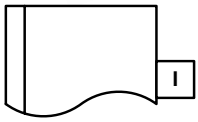
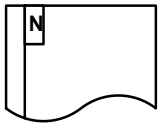
Dijagram toka beleži i opisuje sistem istovremeno prikazujući tok dokumentacije ili informacija, kao i kontrole koje postoje u sistemu. Dijagrami toka mogu biti od pomoći prilikom:

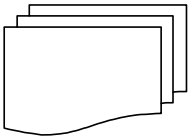
- sticanja opšte slike o sistemu;
- shvatanja ciljeva subjekta revizije;
- utvrđivanja raspodele dužnosti;
- nadzora revizije, kada odgovorno lice utvrđuje delove sistema koji nisu obuhvaćeni revizorskim testovima.

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

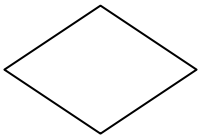
U nastavku su standardni simboli koje treba da usvoji interna revizija.

Slika 7.1. Simboli koji se najčešće koriste u izradi grafikona

Simbol – ručni/kompjuterski	Opis
	Početna ili krajnja tačka grafikona. Oval predstavlja kraj procesa ili potprocesa. Kraj obično zavisi od obima procesa. U ovalu se nalazi reč početak, kraj, proces ili funkcija koja koristi rezultat (izlaz) ovog procesa kao unos (input).
	Kvadrat se koristi za označavanje procesa, podprocesa, zadatka, aktivnosti ili odluke. Ovo može da uključi i kontrolu, npr. potpisivanje dokumenta, provera sadržaja dokumenta.
	Dokument, npr. ugovor, narudžbenica, faktura, zahtev za preuzimanje obaveze, odsečak. Simbol za dokument se koristi za označavanje unosa ili rezultata.
	**Dokument** – Dokumenta mogu ući u sistem spolja ili se mogu stvoriti u okviru sistema. Mogu se staviti inicijali **(I)** ili potpis **(S)**
	**Dokumenta** se takođe mogu unapred numerisati. **(N)** Uzimanje u obzir sveukupne numerisane sekvence može predstavljati važnu kontrolu.



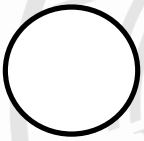
Više primeraka dokumenta – u slučaju da dokument ima više kopija. Broj svake kopije treba naznačiti u gornjem desnom uglu – 1, 2, 3 itd.



Romb označava tačku odlučivanja u procesu, a moguće odluke označavaju se strelicama (npr. da/ne, prihvaćeno/odbijeno itd.). Odluka - da/ne; odobriti/odbiti; ili alternative (ako A uradi to, ako B uradi nešto drugo).



Knjige – Postoje različite vrste računovodstvenih knjiga, od kompjuterskog dosijea koji predstavlja glavnu knjigu do pomoćnih knjiga.



Veznik – Ovaj simbol prikazuje nastavak dijagrama toka iz jednog dela ili sa jedne strane na drugu.

Kada dođete do kraja strane ili morate da pređete na drugu, nacrtajte simbol za nastavak dijagram toka i povežite ga sa poslednjom stavkom na strani.

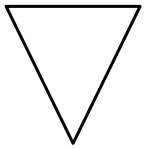
Obeležite unutrašnjost simbola slovom, obično počev od "A" i brojem strane na kojoj se proces nastavlja. Na primer oznaka ukazuje na stavku A na strani 2. Veza se može označiti i samo brojem, bez slova. Kada se proces nastavlja na drugoj strani, nacrtajte drugi simbol za veznik dijagrama toka na odgovarajućem mestu. Obeležite simbol sa istim slovom i brojem strane na kojoj se nastavlja.



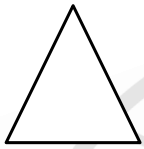


Petougao ukazuje na drugu mapu procesa na kojoj je rezultat ovog dela procesa uzet kao unos ili obrnuto. To je alternativni simbol koji se koristi u složenijim dijagramima toka, **van-stranični veznik** u kojem je numerisanje isto kao kod gore navedenog veznika, međutim, veznicima su dodeljeni pozicioni brojevi (npr. pozicioni A1 označava mesto na kojem se jedan segment toka završava a drugi pozicioni A1 mesto na kojem drugi prikazani tok koji se nalazi na drugom mestu počinje na dijagramu toka). Van-stranični veznik se tada koristi da prikaže da je tok na drugoj strani.

Nadalje, mali krug pokazuje sa kojeg je prvobitnog mesta u mapi procesa određeno mesto uzeto, ili gde se daju dalje informacije (npr. informacije o ključnoj kontroli).



Dosijea- mogu biti **privremena,** (npr. dokumenta koja su otvorena i čeka se na odluku o daljim aktivnostima). Tipične kontrolne provere bi podrazumevale periodično pregledanje takvog dosijea kako bi se obezbedio pravovremeni nastavak rada. Privremena dosijea se mogu evidentirati prema **(D)** datumu, **(N)** broju, **(A)** azbučnom redu. (Ovaj simbol može da znači i izvlačenje podatka/informacije iz dokumenta ili nekog drugog izvora.)



Dosijea- mogu biti trajnog karaktera. Ovo je situacija u kojoj se trajno odlažu dokumenta. Trajna dosijea se mogu evidentirati prema **(D)** datumu, **(N)** rednom broju, **(A)** azbučnom redu. Revizoru su trajna dosijea od važnosti pošto predstavljaju jedan od glavnih izvora informacija za proveru usaglašenosti. (Takođe, ovaj dokument može da znači spajanje više dokumenata u jedan.)

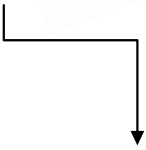


Srediti dokument ili potrebne dokumente.

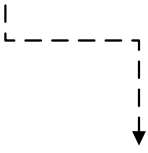


Sortirati dokumente – za dalju obradu, fajliranje itd.

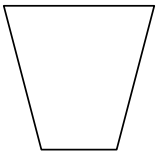
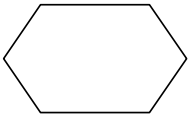
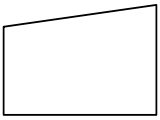
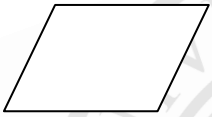
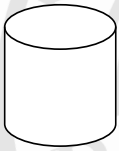
Strelica označava pravac aktivnosti, tok posla, tok informacija i rezultate.



Fizičko kretanje – Ovaj simbol označava fizičko pomeranje dokumenata / knjiga od jednog odeljenja ili osobe do druge. Uvek ih treba crtati horizontalno ili vertikalno pošto su na ovaj način lakši za razumevanje.



Kretanje podataka – Ovaj simbol označava kretanje podataka iz jednog dokumenta/knjige do druge.

	Ručna operacija – npr. brojanje novca; priprema, ručno popunjena potvrda o prijemu novca; provera/popis osnovnih sredstava itd.
	Priprema dokumenta, izveštaja, zahtev za nabavku, faktura za ostale troškove nabavke.
	Ručni unos u kompjuterski sistem – putem tastature ili na neki drugi način.
	Kompjuterski unos ili izbacivanje.
	Cilindar je simbol koji označava kompjuterski sistem ili aplikaciju. Snimiti/obraditi podatke na magnetnom disku.
	Snimiti/obraditi podatke na kompjuterskoj traci.

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

Softver za crtanje dijagrama toka

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

7.3.3.5. Vrste dijagrama toka

Postoje dva osnovna tipa dijagrama toka:

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

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

Primer horizontalnog dijagrama toka

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

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

Slika 7.2. Primer horizontalnog grafikona

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

Slika 7.3. Primer vertikalnog grafikona

Broj aktivnosti	Detalji o aktivnosti
1.	Memorandum i Uputstvo za pripremu fin. planova
2.	Sastanak rukovodstva Univerziteta
3.	Priprema prerađenog Uputstva za pripremu fin. planova Univerziteta
4.	Rektor odobrava Uputstvo
5.	Finansijski plan Univerziteta
6.	Konsolidacija fin.planova Univerziteta
7.	Rektor odobrava Predlog fin.plana

Pri pripremi grafikona treba zapamtiti sledeće:

- grafikoni se osmišljavaju prvenstveno da bi prikazali tok dokumentacije, a ne same operacije – druge operacije se mogu objasniti putem kratkih napomena u posebnoj koloni grafikona, ukoliko je to potrebno;
- kako biste u istom grafikonu izbegli mešanje „redovnih“ procesa i onih izuzetnih (dve ili tri transakcije po periodu), pripremite odvojene dijagrame za redovne i izuzetne procese;

- razmotrite da li je bolje pripremiti jedan grafikon za ceo sistem ili više osnovnih grafikona koji pokazuju glavne tokove u sistemu/sistemima, koji će biti dopunjeni narativnim opisom gde je to neophodno;
- prikažite **stvarni** sistem; u vrlo retkim situacijama će možda biti neophodno da zabeležite „zvanični" sistem, i u tim slučajevima na grafikonima mora biti jasno naznačeno da li pokazuju zvanični ili stvarni sistem;
- krajnji proizvod ne treba da bude remek delo – zato ne trošite vreme pokušavajući da ga učinite savršenim;
- svaki grafikon treba da ima naslov, datum pripreme i datume svih njegovih izmena, kao i ime lica koja ga je pripremilo;
- pobrinite se da je obrada svih dokumenata (i svake kopije svakog dokumenta) kompletno prikazana na grafikonu; i
- pažljivo razmislite pre pripreme grafikona; zapitajte se da li je zaista neophodan ili će narativni opis biti potpuno efektivan i oduzeti manje vremena.

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

7.3.3.6. Analiza dijagrama toka

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

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

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

Interna kontrola

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

Usaglašenost

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

Efikasnost/Efektivnost

1. Da li postoji bolja alternativa za postizanje istog rezultata?
2. Da li postoji višak dokumenata, knjiga i izveštaja?
3. Da li su isti podaci upisani/uneti u sistem više od jednog puta?
4. Da li je redosled aktivnosti logičan?
5. Da li se aktivnosti mogu kombinovati?
6. Šta prouzrokuje kašnjenja?

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

7.3.4. Upitnici interne kontrole

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

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

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

Model upitnika o internoj kontroli efektivnosti i efikasnosti procesa

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

Kontrole efektivnosti

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

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

Kontrole efikasnosti

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

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

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

7.3.5. Narativni opisi

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

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

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

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

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

- Proces je jednostavan i zbog doga vizuelan prikaz procesa nema veliku vrednost.
- Koraci su komplikovani i teško ih je efektivno opisati u ograničenom prostoru mape procesa.

- Lice koje upravlja procesom bi želelo da rezultat potkrepi drugom procesnom dokumentacijom i prednost daje narativnom opisu, a ne vizuelnim mapama procesa.
- Veštine revizorskog tima u sačinjavanju mape procesa su nedovoljne, tako da je opisni prikaz efikasnije sredstvo dokumentovanja razumevanja procesa.

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

1. Kompletan opis procesa
2. Ključne unose:
   a. Dokumente ili komunikacije iz spoljnih izvora (npr. fakture, čekovi itd.)
   b. Rezultate drugih procesa ili potprocesa
   c. Informacije dobijene od spoljnih izvora
   d. Podatke iz internih sistema
3. Ključne korake u procesu:
   a. Zadatke čijim se unosima manipuliše i čiji se unosi proveravaju, menjaju ili prate
   b. Obavljenu analizu
   c. Donete odluke ili dato mišljenje
   d. Ažurirane sisteme
   e. Novu dokumentaciju ili nove informacije
   f. Ključne pojedince koji obavljaju zadatke
   g. Vreme potrebno za obavljanje zadataka ili grupa zadataka
4. Ključne rezultate:
   a. Dokumentaciju koja se šalje spoljnim stranama (računi, čekovi, izvodi itd.)
   b. Izveštaje za internu upotrebu
   c. Unose u druge procese
   d. Podatke koji se skladište u kompjuterima
   e. Materijalne kopije dokumentacije koja se interno skladišti
5. Ključne kontrole.
6. Rizici kojima se upravlja.

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

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

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

Primer narativnog opisa i dijagrama toka

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

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

Opis procesa odobravanja kredita klijentu

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

Sektor krediti obavlja sledeće radnje:

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

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

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

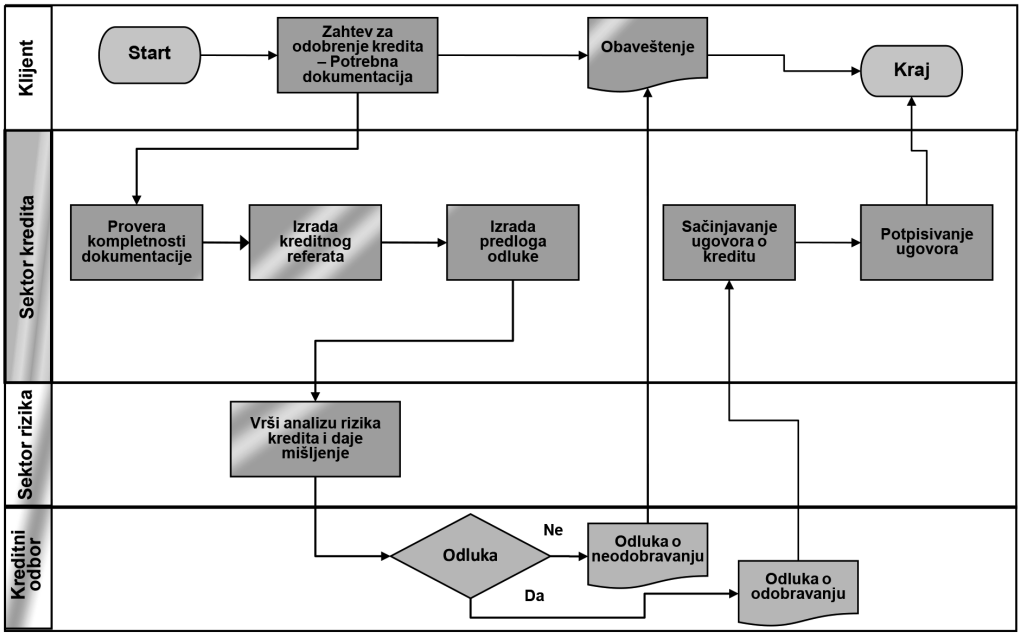
Kreditni odbor banke donosi Odluku o odobravanju/neodobravanju plasmana i dostavlja je Sektoru kredita.

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

Učesnici:

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

Slika 7.4. Dijagram toka procesa odobravanja kredita



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

Iako je dijagram toka procesa na visokom nivou važno polazište, on ne pruža dovoljnu dubinu i dovoljan nivo detalja potrebnih da bi se potkrepilo mišljenje revizora u pogledu projekta procesa. Detaljan dijagram toka procesa dokumentuje konkretnije unose, zadatke, aktivnosti, sisteme, odluke i rezultate.

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

- Ključne kontrole (obično označene simbolom koji identifikuje zadatak, aktivnost ili odluku koji se smatraju kritičnim za projekat procesa);
- Pojedince ili pozicije koji obavljaju zadatak, aktivnost ili donose odluku (obično prikazani u tekstu iznad ili ispod simbola);

- Vreme proteklo u obavljanju serije zadataka, aktivnosti ili u donošenju odluka (obično se označava na kraju mape procesa na sledeći način...)
- Rizike na nivou procesa kojim se upravlja po fazama u okviru procesa (obično se označavaju istaknutim slovima u tekstu); ili
- Evidentne slabosti projekata (obično se označavaju simbolom upozorenja ili upućivanjem na stranicu na kojoj je taj nedostatak opisan).

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

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

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

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

Primer 7.1. Faza projekta procesa

PROGRAM RADA
Korak u programu

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

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

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

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

7.4. ZNAČAJ PRELIMINARNOG PREGLEDA

Cilj preliminarnog pregleda je sticanje dovoljnog znanja o jedinici koja je predmet razmatranja, tako da revizor može da projektuje program revizije kako bi ispunio određene ciljeve. Pregled će pomoći revizoru da utvrdi da li su određeni ciljevi ostvarivi sa dodeljenim resursima i koje procedure revizije treba primeniti na osnovu procenjenih rizika da bi se ciljevi ostvarili.

Razumeti i primeniti tehniku preliminarnog pregleda je vrlo važno za revizora kada prvi put radi neku poslovnu oblast. Njena primena je, isto tako, vrlo značajna u slučajevima kada u preduzeću počinje prvi put da se radi revizija. Revizor se tada susreće sa činjenicom da ne zna šta mu je revizorski univerzum, i ne zna odakle da počne.

Jedan od problema u obavljanju efektivnog preliminarnog pregleda je propust da se kompletiraju sve faze ovog pregleda pre pripreme formalnog programa revizije i početka praktičnog rada.

7.4.1. Pismo o angažovanju

Mada je preliminarni pregled često prva preliminarna faza, pismo o angažovanju, predstavlja značajnu prvu fazu u objavljivanju planirane revizije, njenih ciljeva, imenovanog tima revizije, i približnih vremenskih perioda. Jedno pismo o angažovanju je obično dovoljno, međutim, u nekim situacijama može da postoji znatni vremenski period između početnog pregleda na terenu i stvarne revizije. U tom slučaju bi bilo korisno i drugo pismo o angažovanju.

Iako je posebno pismo objavljeno za raniji pregled na terenu, pismu o angažovanju ukratko su objašnjeni aranžmani za formalnu reviziju. Kao što je prethodno objašnjeno, neobjavljene revizije mogu biti opravdane u slučajevima gde postoji sumnja o prevari ili kada je jedinica veoma mala, sa evidencijama koje se lako mogu menjati. U većini slučajeva, međutim, rukovodstvo revizije treba da počne pregled sa ovim formalnim pismom o angažovanju da bi upozorilo lokalno i linijsko rukovodstvo (rukovodstvo odeljenja) o planiranom pregledu i omogući im da koriguju svoje rasporede vremena kako im odgovara. U nekim slučajevima menadžment klijenta može da traži odlaganje iz bilo kakvih razloga. Sa izuzetkom situacije potencijalne prevare menadžment revizije uvek pokušava da bude fleksibilan.

Imenovani revizori takođe obavljaju izvestan rad pre stvarnog rada na terenu. Ukoliko je postojao poseban pregled na terenu te rezultate treba ispitati kao i radne papire u stalnom dosijeu revizije. Za veće revizije sa više revizora programski zadaci treba da budu određeni unapred. Putni aranžmani i aranžmani smeštaja treba da budu u skladu sa politikama organizacije. Putni troškovi mogu predstavljati veći trošak za odeljenje interne revizije, posebno ako postoje mnoge, razbacane lokacije revizije, na domaćem ili međunarodnom planu. Značajne uštede kod putovanja se mogu često realizovati ako se koriste avionske karte sa popustom i ukoliko se organizuju drugi ekonomični putni aranžmani. Menadžment interne revizije mora da prihvati, međutim, da će putni troškovi uvek predstavljati veći trošak za budžet i ne treba eliminisati putovanja u lokacije sa višim revizijskim rizikom upravo zbog troškova putovanja.

Interna revizija ima odgovornost prema Komitetu za reviziju i višem rukovodstvu da podnese izveštaj o stanju strukture internih kontrola u organizaciji. Posete terenu ne treba da budu odlagane ili eliminisane zbog troškova putovanja u udaljene lokacije.

7.4.2. Potreba za upoznavanjem sa delokrugom interne revizije

Prva i možda najvažnija aktivnost internog revizora je da bude informisan o poslovnoj aktivnosti čiji pregled treba da obavi, faza revizije koja se obično naziva upoznavanje. Postoje dva šira nivoa upoznavanja. Prvi obuhvata definisanje neophodnih postupaka, ili potrebnih informacija, pre nego što se dođe na teren ili lokaciju odeljenja gde treba obaviti reviziju. Drugi nivo obuhvata šta treba uraditi na lokaciji gde treba izvršiti pregled. Pre odlaska na određenu lokaciju menadžment revizije i određeni revizijski tim treba da obave sledeće vrste aktivnosti upoznavanja:

- **Definicija sveukupnog cilja pregleda**. Ovu definiciju cilja revizije može dati direktor interne revizije ili član tima za upravljanje revizijom. Čak i ako pregled bude zahtevan od drugog nivoa menadžmenta za delokrug planirane revizije treba da bude formalno saglasan menadžment interne revizije i organizacije na odgovarajućem nivou.
- **Diskusije o planovima revizije sa drugim zainteresovanim osobljem**. Ove diskusije treba da obuhvate ostalo osoblje na raznim nivoima odgovornosti, uključujući rukovodstvo lokacije koju treba posetiti. Ovo upoznavanje treba takođe da obuhvati druge menadžere i ključno osoblje do nivoa do kojeg su oni uključeni u definisanje delokruga revizorskog zadatka. Mada diskusije u vezi sa upoznavanjem mogu da posluže izvesnom broju namena ono pre svega služi da upozori te pojedince na činjenicu da ispitivanje treba da bude obavljeno i da se od njih dobiju bilo kakva pitanja koja treba da privuku pažnju revizije ili informacije koje mogu biti korisne u vezi sa pregledom.
- **Akumulacija svih odgovarajućih podataka**. Tim interne revizije treba da dobije i izvrši pregled svih vrsta informacija koje se mogu primeniti na planiranu reviziju. Oni takođe mogu da požele da pregledaju radne papire i izveštaje poslednje revizije i da dobiju i pregledaju sve ostale vrste izveštaja ili materijala iz drugih izvora koji mogu biti relevantni.
- **Dalji aranžmani na odgovarajućoj lokaciji**. Osim ako nema specijalnih razloga koji diktiraju da ispitivanje treba da bude obavljeno na bazi iznenađenja, interna

revizija treba normalno da komunicira sa lokacijom gde se obavlja pregled i da savetuje rukovodioca odgovornog za tu funkciju u vezi sa planiranim ispitivanjem. Istovremeno potrebni pripremni i administrativni aranžmani treba da se obave i interna revizija može da se upozna sa svim lokalnim uslovima koji zahtevaju promene plana i procedura revizije.

Kada se obave sve aktivnosti u vezi sa upoznavanjem imenovani tim revizije treba da bude spreman da pređe na određenu lokaciju – koja, svakako, može da bude geografski udaljena ili u kancelariji gde je locirana interna revizija. Postupci upoznavanja u ovoj fazi su slični vrstama aktivnosti koje se obavljaju pre dolaska na lokaciju i obuhvataju sledeće:

- **Diskusije sa odgovornim menadžerom te lokacije**. Osoblje interne revizije treba da se sastane sa lokalnim menadžerom odgovornim za mesto gde treba obaviti reviziju a to je često osoba kojoj se na kraju upućuje konačni izveštaj. Osoblje interne revizije treba da zahteva od tog menadžera da opiše poslovne aktivnosti, organizacione odnose, potencijalne problematične oblasti i druga pitanja od interesa. Diskusije u vezi sa upoznavanjem delokruga revizije bi takođe normalno obuhvatale i diskusije o ukupnom cilju ispitivanja, terminskim planovima i drugim specijalnim aranžmanima.
- **Diskusije sa drugim ključnim osobljem**. Diskusije sa odgovornim menadžerima treba da budu dopunjene diskusijama sa drugim ključnim osobljem. Ove diskusije će normalno obezbeđivati dodatne informacije o raznim podaktivnostima i istovremeno služiti kao unakrsno proveravanje sa ranije dobijenim informacijama.
- **Ispitivanja politika i procedura.** Diskusije sa osobljem na svim nivoima treba takođe da budu dopunjene ispitivanjima pisanih politika i procedura svih vrsta koje se odnose na upravljanje i kontrolu raznih vrsta poslovnih aktivnosti koje obavlja organizaciona grupa.

Ova faza upoznavanja treba da se produži u stvarno ispitivanje u okviru interne revizije. Ovo znači da redovni program ispitivanja uključuje dalje upoznavanje sa pojedinačnim aktivnostima koje nije obuhvaćeno od strane ostalog ključnog osoblja. Ovde će biti uključene dalje diskusije sa osobljem, stvarna zapažanja, i dokumentacija procedura, uključujući pripremu dijagrama tokova. Upoznavanje omogućava internom revizoru da sazna šta ta poslovna aktivnost obuhvata, kako njome treba upravljati, kao i karakteristični rizici kontrole.

7.5. OCENA RIZIKA PRI PLANIRANJU ANGAŽOVANJA

Interni revizori treba da obave preliminarnu ocenu rizika koji su relevantni za aktivnost koja se ispituje. Ciljevi angažovanja moraju da odražavaju rezultate ove ocene.

Interni revizori razmatraju ocenu rizika koju je dalo rukovodstvo u vezi sa aktivnošću koja se revidira. Interni revizor treba da razmotri:

- Pouzdanost ocene rizika koju je izvršilo rukovodstvo.
- Procese koje je rukovodstvo uspostavilo za nadzor, izveštavanje i razrešavanje pitanja iz oblasti rizika i kontrole.
- Izveštaje rukovodstva o događajima koji su prekoračili dogovorene granice organizacijske sklonosti ka riziku i reakcije rukovodstva na te izveštaje.
- Rizike u povezanim aktivnostima relevantne za aktivnost koja se revidira.

Interni revizori pribavljaju ili ažuriraju osnovne informacije o aktivnosti koju treba pregledati kako bi utvrdili njihov uticaj na ciljeve i obuhvat angažovanja.

Interni revizori sumiraju rezultate iz pregleda ocene rizika date od strane rukovodstva, osnovnih informacija i rada na ispitivanju. Sumirani rezultati uključuju:

- Važne probleme angažovanja i razloge zbog kojih ih treba detaljnije istražiti.
- Ciljeve i procedure angažovanja.
- Metodologije koje će se koristiti, kao što su na tehnologiji zasnovane revizorske tehnike i tehnike uzorkovanja.
- Potencijalne kritične tačke, nedostatke kontrole i/ili previše kontrole.
- Razloge za prekid angažovanja, kada je to primenljivo, ili znatne izmene ciljeva angažovanja.

Interni revizori ustanovljavaju ciljeve angažovanja koji se odnose na rizike aktivnosti koje se reviziraju. Za planirana angažovanja ciljevi proizilaze i u skladu su sa ciljevima koji su inicijalno definisani tokom procesa procene rizika iz kojih proizilazi plan interne revizije. Za neplanirana angažovanja ciljevi se utvrđuju pre početka angažovanja i osmišljeni su da bi se bavili specifičnim pitanjima iz kojih je angažovanje proizašlo.

Procene rizika izvršene za vreme procesa planiranja angažovanja koriste se za dalje definisanje inicijalnih ciljeva i identifikaciju drugih značajnih problematičnih područja.

Po identifikaciji rizika revizor određuje procedure koje treba da budu sprovedene i obuhvat (prirodu, vremenski plan i obim) ovih procedura. Procedure angažovanja sprovedene u odgovarajućem obimu su način na koji se dolazi do zaključaka u vezi sa ciljevima angažovanja.

7.6. PROGRAM REVIZIJE

Program revizije treba pripremiti posle završetka preliminarnog pregleda. Program revizije je detaljan plan rada koji treba obaviti u toku revizije. Dobro izrađen program je bitan za efikasno obavljanje projekta revizije. Interni revizori moraju da izrade i dokumentuju plan za svako angažovanje, uključujući ciljeve tog angažovanja, obuhvat, raspored vremena i alokaciju resursa.

Interni revizori planiraju i obavljaju angažovanje uz pregled i odobrenje supervizora. Pre započinjanja angažovanja interni revizor priprema program angažovanja koji:

- Navodi ciljeve angažovanja.
- Identifikuje tehničke zahteve, ciljeve, rizike, procese i transakcije koje će biti ispitane.
- Navodi prirodu i stepen potrebnog testiranja.
- Dokumentuje procedure interne revizije za prikupljanje, analizu, tumačenje i dokumentovanje informacija u toku angažovanja.
- Program se menja po potrebi, uz odobrenje izvršnog rukovodioca revizije ili njegovog / njenog zamenika.

Izvršni rukovodilac revizije treba da zahteva određeni nivo formalnosti i dokumentacije (npr. rezultat sastanaka vezanih za planiranje, procedure za ocenu rizika, nivo detalja u radnom programu itd.) koji su primereni za organizaciju.

Cilj programa revizije je da obezbedi, između ostalih aktivnosti, smernice (uputstva) za testove sa ciljem da se:

- Potvrdi adekvatnost određenog plana kontrola.
- Potvrdi kontinuirana efikasnost funkcionisanja kontrola.
- Ocene efekti ili potencijalni efekti neadekvatno planiranih ili nedostajućih kontrola da bi se obezbedile preporuke za unapređenje.
- Sakupe nedostajuće informacije potrebne za ocenu rizika i odgovarajućih kontrola i ukupnog kontrolnog okruženja.

Program revizije može predstavljati smernice ili detaljnu listu revizijskih procedura koje treba obaviti u toku revizije. Procedure (postupci) treba da budu tako planirane da se obezbede dokazi na osnovu kojih interni revizor može da donosi zaključke ili preporuke. Procedure predstavljaju korake koje interni revizor treba da preduzme da bi zadovoljio ciljeve iz delokruga projekta revizije. Program treba da bude planiran tako da, između ostalog, odgovori na sledeća pitanja:

- Šta treba da bude urađeno?
- Zašto to treba uraditi (cilj revizije)?
- Kako to treba uraditi (uključujući smernice za selekciju uzoraka)?
- Gde to treba uraditi?
- Ko će to uraditi?
- Koliko će to dugo trajati?
- Kada treba da bude završeno?

Dobro isplaniran program obezbeđuje:

- Sistematski plan za svaku fazu rada koji se može dostaviti celokupnom revizijskom osoblju.
- Sredstvo samokontrole za imenovano (postavljeno) revizijsko osoblje.
- Sredstvo kojim supervizor/menadžer može da prati i uporedi rad sa odobrenim planovima.
- Pomoć u obuci neiskusnih članova osoblja i njihovo upoznavanje sa delokrugom, ciljevima i etapama rada revizije.
- Osnova za evidentiranje kratkog pregleda rada koji je stvarno obavljen.
- Pomoć supervizoru/menadžeru da smanji nivo direktnog supervizorskog truda (rada).
- Pomoć pri upoznavanju sledećeg revizijskog osoblja sa prirodom ranije obavljenog posla.

Program sadrži specifične smernice (uputstva) za obavljanje zadataka. On sadrži ciljeve poslovanja koje je predmet ispitivanja. Za svaki segment revizije program treba da:

1. Navede listu rizika koja mora biti obuhvaćena tim segmentom;
2. Pokaže za svaki rizik kontrole koje postoje ili koje su potrebne da bi zaštitile od određenog rizika;
3. Pokaže za svaku navedenu kontrolu faze rada potrebnog za testiranje efikasnosti tih kontrola, ili da obezbedi preporuke koje su potrebne za uvođenje potrebnih kontrola; i
4. Obezbedi prostor za inicijale revizora koji obavlja određenu fazu revizije, pozivanje na odgovarajuće radne papire revizije, i kratke komentare.

Matrica rizika i kontrola se može izraditi da bi se dao kratak pregled navedenih informacija. Na osnovu vrednovanja internih kontrola i procene rizika, revizor sastavlja plan revizije, koji podrazumeva koje dokaze treba da pribavi i koliko dokaza. Taj plan se faktički dokumentuje u vidu programa revizije koji, zapravo, predstavlja spisak postupaka revizije koje je potrebno izvršiti. Opisuju se postupci koje treba izvesti i on sadrži prostor za povezivanje sa relevantnim radnim papirima, koji prikazuju izvršene postupke, i prostor gde revizor treba da stavi svoj paraf kada izvrši odgovarajući postupak.

Uloga programa revizije

Programom revizije se utvrđuju procedure potrebne da se obavi revizija na efikasan način. On obuhvata detaljan plan rada koji treba da se obavi i faze potrebne da se postignu ciljevi revizije. Treba da postoji dovoljno detalja za manje iskusno osoblje koje treba da obavi te faze, međutim, ne treba da ima preterano detalja što može da prouzrokuje da revizori te faze obavljaju rutinski i ugroze svoje mišljenje.

Dobro isplaniran program revizije obezbeđuje da se obave okvirni poslovi (glavne činjenice) kojim se stimuliše temeljno upoznavanje jedinice koja je predmet revizije. On služi kao priručnik za određivanje poslova i time kontrolu projekta od početka do kraja. Kreira dokumentaciju i dokaze da je posao obavljen. Pomaže menadžmentu prilikom pregleda kojim se obezbeđuje kvalitet. Uverava menadžment da su sve oblasti rizika obuhvaćene.

Oblasti koje treba da budu obuhvaćene programom revizije uključuju ciljeve revizije, procedure testiranja, veličinu uzoraka, selekciju uzoraka, vremenski period, izveštaje za selekciju uzoraka, izveštaje i dokumentaciju koji su predmet pregleda kao i atribute za testiranje.

Program treba da bude sastavljen pre početka rada na terenu i da bude odobren od strane direktora za reviziju ili drugog rukovodstva za reviziju. Programi revizije nisu sazdani od kamena i stoga se mogu modifikovati u toku revizije zavisno od rezultata testova ili novih dobijenih informacija. Međutim, sve promene programa revizije ili procedure treba da pregleda i odobri direktor interne revizije ili neki drugi odgovarajući rukovodilac za reviziju.

Revizorski program detaljno opisuje prirodu, vreme i obim revizorskih procedura. Na primer, u revizorskom programu se navodi koje procedure treba primeniti, broj transakcija koje treba testirati, dinarske iznose koje treba verifikovati, i kada će procedure biti primenjene. Revizorski programi se pripremaju za svaku reviziju, za sva značajna područja, račune i druge značajne segmente revizije. Revizorski programi prevode revizorski pristup u potpune opise rada koji treba obaviti, predstavljaju evidenciju koja može da se ispita i odobri pre nego što se počne sa radom i pomaže revizoru da potvrdi adekvatnost obavljenog rada. Prilikom pripremanja programa interni revizori treba da imaju na umu sledeće:

- Revizorski programi ne sadrže opšta uputstva. Na primer umesto da se kaže "proveri velika zaduženja", "ispitaj najveće iznose" ili "odaberi značajne stavke" program ukazuje na kriterijume za selekciju kao što je: "izaberi sve kredite veće od 100.000 dinara", ili "izaberi sve kredite koji su u docnji preko 60 dana i veće od 10.000 dinara". Revizorski program izbegava nejasne instrukcije kao što je "proveri ako oceniš da je neophodno". Efikasno izvršenje revizorskog programa se postiže samo ako su programi jasni u pogledu prirode, vremena i obima procedura.

- Rukovodilac revizije ili viši autoritet treba da odobri sve revizorske programe. Generalno, odobrenje bi trebalo obezbediti pre nekog značajnog revizorskog testiranja da bi se izbegle nepotrebne ili neadekvatne procedure.
- Revizorski programi se dopunjavaju radnim papirima kojima se dokumentuju revizorske procedure isto kao i pisanim informacijama pripremljenim tokom revizije. Zaključci doneti kroz primenu procedura mogu biti dokumentovani kratkim beleškama u radnim papirima kojim se evidentira izvršenje revizorskih postupaka. U slučaju kompleksnih ili kontraverznih pitanja može se koristiti pregled sumiranih pitanja po njihovom značaju.

Pitanja za proveru znanja

1. Navedite ciljeve planiranja pojedinačne interne revizije
2. Kako se utvrđuju ciljevi revizije
3. Objasnite uzorkovanje u internoj reviziji, populaciju, vrste uzorkovanja, načine odabira uzorka, rizik uzorkovanja
4. Navedite faktore koji utiču na proces planiranja
5. Do kog nivoa detaljnosti se planira revizija
6. Definišite obim planiranja
7. Od čega zavisi veličina i karakteristike revizorskog tima
8. Kada treba kontaktirati subjekt revizije i sačiniti plan revizije
9. Čemu služi preliminarni revizorski pregled
10. Objasnite faze preliminarnog pregleda
11. Kako se identifikuju potencijalne problematične oblasti
12. Kako se u ovoj se fazi tretira pregled i ocena okruženja interne kontrole
13. Objasnite dokumentovanje preliminarnog pregleda
14. Ko planira detaljnu reviziju
15. Navedite i objasnite sve tehnike preliminarnog pregleda
16. Objasnite značaj preliminarnog pregleda
17. Šta sadrži pismo o angažovanju
18. Koliko je bitno upoznavanje revizora i klijenta sa delokrugom interne revizije
19. U koje svrhe služi program revizije
20. Ko sačinjava i odobrava program revizije
21. Objasnite značaj kontrolnih lista
22. Koje se sve kontrolne liste mogu praviti u okviru jednog revizijskog projekta
23. Navedite tri načina dokumentovanja interne kontrole?
24. Koja od ova tri načina je vizuelni način dokumentovanja?
25. Opišite metodologiju pravljenja dijagrama toka (flowcharta)?
26. Šta sadrži dijagram toka?

27. U koje svrhe služi dijagram toka?
28. Kada revizori prave dijagrame toka?
29. Da li opise procesa i dijagrame toka treba da prave organizacije u javnom sektoru?
30. Koji se standardni simboli koriste za dijagram toka i šta je njihovo značenje?
31. Kako se zove knjiga u kojoj se nalaze svi opisi procesa javnog preduzeća?
32. Kada i kako interni revizori koriste upitnike interne kontrole u svom radu – koja je to faza procesa revizije?
33. Koje su prednosti dijagrama toka?
34. Da li interni revizori treba da čuvaju dijagrame toka u stalnom dosijeu?

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

VIII glava

Uzorkovanje u internoj reviziji

Ciljevi učenja

Ciljevi izučavanja ovog poglavlja su sledeći:

- Razumevanje koncepata uzorkovanja u reviziji i rizika revizije povezanog sa uzorkovanjem;
- Naučiti kao se primenjuje statističko i nestatističko uzorkovanje u reviziji u testiranju kontrola;
- Svest o alternativnim pristupima statističkom uzorkovanju koji se koriste u testovima novčanih vrednosti.

Ovo poglavlje je fokusirano na uzorkovanje u reviziji kao alat u primeni određenih revizijskih procedura kako bi se potkrepili ciljevi revizije. Ono počinje uvodom u statističko i nestatističko uzorkovanje i opisom rizika uzorkovanja i rizika neuzorkovanja. Nakon toga sledi iscrpna diskusija o statističkom i nestatističkom uzorkovanju kada ih interni revizori primenjuju u testiranju kontrola. Ono se završava pregledom dva pristupa statističkom uzorkovanju koja interni revizori koriste da bi dobili direktne dokaze o tačnosti novčanih vrednosti.

Poglavlje se prvenstveno fokusira na *obim* procedura koje interni revizor mora da obavi da bi došao do količine revizijskih dokaza potrebnih za ostvarenje ciljeva poverenog zadatka. Pitanje ekonomičnosti i vremenska ograničenja generalno onemogućavaju interne revizore da testiraju 100 posto svega što bi želeli da testiraju. Revizijsko uzorkovanje je, po definiciji, primena postupaka revizije na manje od 100 procenata stavki u populaciji od interesa za reviziju da bi se došlo do zaključaka o celoj populaciji. Interni revizori ga najčešće koriste za dobijanje direktnih dokaza o tačnosti novčanih vrednosti.

Ni jedan standard interne revizije se direktno ne bavi samim uzorkovanjem, ali postoji praktični saveti IIA **2320-3: Revizorsko uzorkovanje** koji se konkretno odnosi na revizijsko uzorkovanje. On pomaže realizciji standarda **2320 – Analiza i procena** –"Interni revizori moraju da zasnivaju zaključke i rezultate angažmana na odgovarajućim analizama i procenama".

Revizorsko uzorkovanje se definiše kao primena revizorskih procedura na manje od 100% stavki u okviru klase transakcija ili stanja računa, tako da svaka jedinica uzorka ima šansu da bude odabrana. Populacija se definiše kao čitav set podataka iz koga se vrši odabir uzorka, o kojima interni revizor želi da izvede zaključak. Rizik uzorkovanja se definiše kao rizik da zaključci internog revizora koji se zasnivaju na uzorku mogu biti različiti od zaključka do koga bi se došlo da je čitava populacija podvrgnuta istoj revizorskoj proceduri (PA 2320-3).

Navedeni praktični savet je povezan sa praktičnim savetetom 2240 – 1 Radni program angažmana. U ovom praktičnom savetu se kaže da interni revizori razvijaju i pribavljaju dokumentovano odobrenje za radne programe pre započinjanja angažmana interne revizije. Radni program uključuje metodologije koje će biti korišćene, kao što su na tehnologiji zasnovane revizorske tehnike i tehnike uzorkovanja.

8.1. POTREBA ZA UZORKOVANJEM U REVIZIJI

Potreba korišćenja procedura uzorkovanja tokom interne revizije treba da bude očigledna imajući u vidu samo obim transakcija koje obrađuje sistem kontrola jedne tipične korporacije. Ako je računovodstvenom odeljenju potrebna cela godina da obradi ove transakcije, obično sa osobljem koje čini 40 lica, kako onda tim od tri do pet revizora može da pregleda sve ove transakcije tokom uobičajene revizije koja traje od jednog ili dva meseca? Oni to ne mogu. Moguće je, međutim, da se uzme uzorak ili podset obrađenih transakcija i da se izvedu tačni i korisni zaključci iz tog uzorka za ukupan set transakcija koje su obavljene tokom vremenskog perioda koji je predmet revizije.

Interni revizori se stalno suočavaju sa zadatkom izvođenja zaključaka o celoj populaciji na osnovu pregleda samo dela stavki iz te populacije." Zbog toga interni revizori moraju da odaberu ili dirigovane (usmerene) ili statističke tehnike uzorkovanja. Revizor profesionalno rasuđuje kod takvog izbora. Ovo poglavlje pomaže da se razjasni ovaj izbor i uopšteno opisuje kako se statističko uzorkovanje može koristiti kod testiranja kontrola.[1]

Ideju uzorkovanja nametnula je potreba. Praktično govoreći, revizori ne mogu da pregledaju svaku transakciju u velikom subjektu. Uvek kada se pregleda manje od 100 % stavki u okviru jednog salda ili klase transakcija, obavlja se uzorkovanje. Gledano sa istorijske perspektive ovaj pojam pregleda „nekoliko knjigovodstvenih stavki" je pomenut 1917. godine u memorandumu koji je pripremio Američki institut računovođa (prethodnik današnjeg Američkog instituta ovlašćenih računovođa - AICPA). AICIPA je tek 1955. godine objavio profesionalnu publikaciju o uzorkovanju pod naslovom *Studija slučaja obima revizorskih uzoraka*, a tek je 1962. godine statističko uzorkovanje bilo predmet zvaničnih izjava. Državni revizori su, međutim, statističko uzorkovanje počeli da koriste nekoliko godina pre publikacije AICPA 1955. godine.

1 Uzorkovanje kod dokaznih testova, odnosno kako se češće zove suštinsko ili suspstantivno testiranje se izučava na Master studijama „Interna revizija i forenzika", na predmentu Metodologija interne revizije.

Evolucija uzorkovanja u eksternoj i državnoj reviziji imala je paralelu i u internoj reviziji. Revizori poslovanja uočili su primenu niza procedura „testiranja prihvatljivosti" u tehničkim i proizvodnim sektorima i postepeno su uveli te tehnike u proces revizije.

Uzorkovanje uključuje pregled manje od celog seta podataka kako bi se dao zaključak o celom setu podataka. Uvek postoje rizici da uzeti uzorak nije reprezentativan za ceo set podataka i da može da dovede do neodgovarajućih zaključaka. Ako se ovi rizici uzorkovanja ne mere korišćenjem zakona verovatnoće – zbog projekta plana uzorkovanja, obavljanja procedure uzorkovanja ili ocene uzorka – onda se vrši nestatistička primena.

Osnovna pretpostavka uzorkovanja je da su rezultati jednog uzorka prikaz tačnih informacija o populaciji iz koje je uzet taj uzorak. Uzorkovanje se, dakle, može posmatrati kao efikasan metod prikupljanja revizijskih dokaza.

U slučaju kad revizor ne koristi uzorkovanje, treba preispitati svaku stavku koju obuhvata bilansni nalog ili svaku transakciju koja se pojavljuje unutar klase transakcija. Cena takvog pregleda:

- će biti previsoka zbog količine vremena potrebnog za obavljanje takvog pregleda,
- prevazilazi pribavljenu korist.

Uzorkovanje revizoru pruža dobijanje gotovo identične informacije, ali po znatno nižoj ceni. Dakle, uzorkovanje je, takođe, veoma efikasan metod prikupljanja informacija.

Kako je već ranije rečeno, revizijsko uzorkovanje je primena postupaka revizije na manje od 100 posto stavki u populaciji da bi se došlo do zaključka o celoj populaciji. Revizijska populacija mogu, na primer, da budu svi izveštaji o prijemu sredstava pripremljeni tokom godine ili sva stanja računa kupaca iz pomoćne knjige potraživanja. Uzorkovanje se najčešće koristi u obavljanju postupaka revizije, kao što su potkrepljivanje i praćenje, koji uključuju pregled neke vrste ručno pripremljene dokumentarne kontrole knjiženja. Podvrgavanje malog skupa transakcija određenom procesu da bi se bolje razumelo kako taj proces funkcioniše nije uzorkovanje jer njegova svrha nije dolaženje do zaključka o čitavoj populaciji stavki.

Razvojem informacionih tehnologija smanjen je obim u kojem interni revizori koriste uzorkovanje u reviziji. Jedan od razloga za to je taj što operativnu efektivnost kontrole ugrađene u namenski (aplikacijski) program za datu primenu treba testirati samo jednom da bi se utvrdilo da li kontrola efektivno funkcioniše u datom vremenu. Interni revizor se tada oslanja na različite procedure, kao što je testiranje kontrola nad promenama u aplikacijskom programu da bi se dobilo uveravanje da određena kontrola funkcioniše dosledno tokom nekog vremenskog perioda. Drugi razlog je taj što je često jednostavnije direktno testirati 100 posto stavki uskladištenih u kompjuterskoj datoteci korišćenjem **generalizovanog softvera**[2] za reviziju nego praviti odabir i testirati uzorak tih stavki.

2 Tema generalizovanog softvera, kao što je ACL i IDEA se diskutuje na master studijama studijskog programa "**Interna revizija i forenzika**" Univerziteta Singidunum. Osnovne tehnike kompjuterskih pomoćnih revizorskih tehnika i alata (CAATT) uz pomoć ACL i IDEA softvera su pokrivene studijama slučaja na Master studijma.

8.2. TERMINOLOGIJA UZORKOVANJA I KONCEPTI

Kao što je slučaj sa većinom tehničkih alata za obavljanje revizije, uzorkovanje ima svoj žargon i set osnovnih koncepata koji se moraju savladati da bi se razumelo kako da se uzorkovanje primeni u kontekstu interne revizije.

Ciljevi revizije. Revizor treba da razmotri konkretne ciljeve revizije koje treba ostvariti i revizijske procedure uz čiju upotrebu je verovatnoća ostvarenja tih ciljeva najveća. Kada je revizijsko uzorkovanje prikladno treba razmotriti prirodu revizijskih dokaza koji se traže i moguće greške.

Populacija. Populacija je celokupni skup podataka iz kojih revizor izdvaja uzorak kako bi izveo zaključak o populaciji. Stoga, populacija iz koje se izvlači uzorak mora da bude odgovarajuća i potvrđena kao potpuna za konkretni cilj revizije.

Populacija je saldo računa, klasa transakcija ili grupa stavki koje su u fokusu i za koje interni revizor želi da izvede zaključak. Kao primer, ako interni revizor želi da verifikuje da su ponude dobijene za sve kupovine koje prelaze $5.000, populacija su sve takve nabavke. Identifikovanje populacije od interesa će svakako biti usmeravano ciljevima revizora i obrnuto, ona će usmeravati revizora u identifikovanju odgovarajućeg uzorka.

Stratifikacija. Stratifikacija se može koristiti kao pomoć efikasnom i efektivnom kreiranju uzorka. Stratifikacija je proces deljenja populacije na podpopulacije sa sličnim karakteristikama, eksplicitno definisanim, tako da svaka jedinica uzorka može da pripada samo jednoj podpopulaciji.

Uzorak. U velikim subjektima, pregled cele populacije kupovina koje prelaze 500.000 dinara je najverovatnije nepraktičan. Zato revizor uzima deo populacije za ispitivanje i taj deo se naziva uzorak. Svaki podset veće grupe transakcija, dinara ili drugih stavki od interesa može se posmatrati kao uzorak te populacije.

Reprezentativnost. Pošto je namera da se ispita uzorak za potrebe dobijanja zaključaka za veću populaciju, imperativ je da interni revizor dobije reprezentativan uzorak. To znači da taj uzorak ima karakteristike koje su slične karakteristikama populacije i da zato može da reprezentuje saldo, stopu greške ili sličan atribut od interesa te veće populacije. Očigledno je da je reprezentativnost uzorka ključna za izvođenje tačnih zaključaka o većoj populaciji.

Pretpostavimo da revizor želi da proceni evidentirani saldo zaliha uzimanjem količine posmatranih jedinica i množenjem te količine prosečnom vrednošću zaliha po jedinici. Da bi se dobila ovakva procena, uzima se uzorak jedinica zaliha. Kad bi bio uzet uzorak iz Skladišta A, a subjekat ima četiri skladišta, od kojih je poznato da se Skladište A koristi za skladištenje jedinica manje vrednosti, interni revizor ne bi uzeo uzorak koji je reprezentativan za sve zalihe uskladištene u četiri skladišta. U stvari, da je pravio procenu vrednosti zaliha po jedinici, za očekivanje je da bi dobio nižu vrednost od stvarne prosečne vrednosti populacije.

Jedinica uzorkovanja. Kao što je važna reprezentativnost uzorka, odabir jedinice uzorkovanja je ključan za efektivno korišćenje uzorkovanja. Termin jedinica uzorkovanja odnosi se na onu stavku koja je stvarno odabrana za ispitivanje. Odabir jedinice uzorkovanja treba da bude usmeravan (1) ciljem revizorskog testa, (2) korespondiranjem jedinice uzorkovanja jedinicama populacije i (3) praktičnošću dobijanja i ocene uzorkovanih stavki.

Da bi se demonstrirala važnost cilja testa revizije, posmatrajte odgovarajuću jedinicu uzorkovanja da bi se utvrdilo da li je svaka prodaja evidentirana. Može se pretpostaviti da je populacija od interesa ukupna prodaja. Ipak, ako se koristi jedinica uzorkovanja „evidentiranih prodajnih transakcija", ne bi bilo moguće identifikovati neevidentiranu prodaju i cilj revizije ne bi bio pogođen. S druge strane, jedinica uzorkovanja „svih naloga za otpremu" može da dovede do otkrivanja robe koja je otpremljena ali nije evidentirana, što ukazuje na neevidentirani prihod. Takva jedinica uzorkovanja može da bude u skladu sa ciljem revizije.

Pitanje da li jedinica uzorkovanja korespondira jedinicama populacije je dvofazno pitanje. Prvo, da li će svi nalozi da otpremu moći da identifikuju svaku neevidentiranu prodaju? Drugim rečima, da li su jedinice uzorkovanja povezane sa populacijom od interesa (stvarna ukupna prodaja u ovom primeru)? Ako pretpostavimo da jedinice uzorkovanja odgovaraju populaciji koja je od interesa za reviziju, sledeće pitanje je da li su jedinice koje revizor namerava da uzorkuje kompletne.

Na primer, ako revizor uzima uzorke iz tri datoteke u kojima se, kako tvrdi subjekat revizije, čuvaju svi nalozi za otpremu za relevantni period, da li postoji uveravanje da ovi nalozi stvarno korespondiraju populaciji? Zaposleni često imaju potpuni pristup mestu gde se drže datoteke, oni uzimaju evidenciju iz različitih razloga bez beleženja koja je dokumentacija uneta, a koja uzeta. Poželjno je da se ne dozvoljava uzimanje dokumenata iz evidencije. Kao minimum, trebalo bi uvesti sistem evidentiranja tako što bi se unosilo koja je dokumentacija uzeta iz evidencije i odgovornost za njeno vraćanje bi bila formalno dokumentovana.

Da bi se dobilo uveravanje da je populacija iz koje se uzima uzorak željena populacija, revizor treba da testira kompletnost datoteke; ovo bi bio preduslov za određivanje definicije jedinice uzorkovanja. Uzorci se često uzimaju sa lista kao što su dnevnici ili pomoćne knjige; u ovakvim uslovima kompletnost zahteva procedure utvrđivanja konačnog salda i usaglašavanja.

Poslednje pitanje je da li je moguće dobiti naloge za otpremu uz razuman trošak kako bi se olakšao proces uzorkovanja. Ako subjekat revizije ima mnogobrojna geografski raštrkana mesta otpreme od kojih svako zadržava otpremne dokumente, trošak prikupljanja ovih dokumenata za uzorkovanje može da bude previsok, čime se sugeriše neka druga jedinica uzorkovanja. Na primer, kao alternativni pristup identifikovanju neevidentirane prodaje, nalozi kupaca mogu se porediti sa evidentiranom prodajom, a nepodudarnosti se mogu pratiti preko otpremne dokumentacije. Ako se nalozi kupaca čuvaju centralno, ova alternativa može biti pogodnija u smislu isplativosti.

Veličina uzorka. Kada se određuje veličina uzorka, revizor treba da razmotri rizik uzorkovanja, kolika greška bi bila prihvatljiva i u kojoj meri se očekuju greške.

Rizik uzorkovanja. Rizik uzorkovanja se javlja kada postoji mogućnost da se zaključak revizora može razlikovati od zaključka do kog bi se došlo ukoliko bi se cela populacija podvrgla istoj revizijskoj proceduri. Nivo rizika uzorkovanja koji je revizor voljan da prihvati utiče na veličinu uzorka. Rizik uzorkovanja treba da se razmatra u poređenju sa modelom rizika revizije i njegovim komponentama, inherentnim, kontrolnim i detekcionim rizikom.

Stepen pouzdanosti. Drugi način da se posmatra rizik uzorkovanja je da se sagleda njegova dopuna, a to je stepen pouzdanosti. Ako revizor ispituje sve stavke jedne populacije onda je on 100% uveren u rezultate, a rizik uzorkovanja je nula. Međutim, ako revizor ispita

samo uzorak stavki jedne populacije, rizik uzorkovanja je veći od nule a stepen pouzdanosti se srazmerno smanjuje. Na primer, ako revizor planira da bude 80% uveren u postupak uzorkovanja, onda je rizik uzorkovanja za odabrani postupak 20%.

Tolerantna greška. Tolerantna greška je maksimalna greška u populaciji koju su revizori voljni da prihvate, a ipak zaključe da je cilj revizije ostvaren. U slučaju suštinskog testiranja, tolerantna greška se odnosi na revizorovo rasuđivanje o materijalnoj značajnosti. U slučaju testiranja usklađenosti, to je maksimalna stopa devijacije od propisane kontrolne procedure koju je revizor voljan da prihvati.

Očekivana greška. Ukoliko revizor očekuje da će greške biti prisutne u populaciji, onda se obično mora pregledati veći uzorak od onog koji se koristi kada se greške ne očekuju, kako bi se zaključilo da postojeća greška u populaciji nije veća od planirane tolerantne greške. Manji uzorci su opravdani kada se očekuje da će populacija biti bez grešaka. Kada se određuje očekivana greška u populaciji, revizor treba da razmatra pitanja poput nivoa grešaka identifikovanih tokom prethodno izvršenih revizija, izmene procedura organizacije i podataka koji su dobijeni posle ocene interne kontrole i na osnovu rezultata procedura analitičkog ispitivanja.

Preterano i nedovoljno oslanjanje. Kao što je već rečeno, rizik uzorkovanja je rizik da uzorak neće biti potpuno reprezentativan za populaciju, zbog čega revizor može da dođe do pogrešnih zaključaka. Kod *atributivnog uzorkovanja*, kada revizor testira sistem internih kontrola, revizor može da pogreši u dva pravca:

- **Preterano oslanjanje** – uzorak navodi revizora da zaključi da interne kontrole pravilno funkcionišu, a zapravo sistem nije efektivan. Znači, revizor nehotično pravi grešku da se preterano pouzda u sistem internih kontrola koji u stvari ne funkcioniše efektivno.
- **Nedovoljno oslanjanje** – uzorak navodi revizora da zaključi da interne kontrole ne funkcionišu pravilno, a u stvari je sistem efektivan. Tako revizor, ne znajući, pravi grešku što se ne oslanja na prihvatljivo dobar sistem internih kontrola.

Pogrešno prihvatanje i odbacivanje: Kod *supstantivnih testova (testova ispitivanja valjanosti)*, rizik uzorkovanja će dovesti do greške revizora na sledeći način:

- **Pogrešno prihvatanje** – ispitani uzorak navodi revizora da zaključi da je saldo ili vrsta transakcije adekvatno evidentirana (odnosno revizor „prihvata" evidentirana salda), a u stvari, saldo ili vrsta transakcije je materijalno pogrešno prikazana.
- **Pogrešno odbacivanje** – ispitani uzorak navodi revizora da zaključi da saldo ili vrsta transakcije nije adekvatno evidentirana (odnosno revizor „odbacuje" evidentirani saldo), a zapravo saldo ili vrsta transakcije nije materijalno pogrešno prikazana.

8.3. STATISTIČKO I NESTATISTIČKO UZORKOVANJE

U mnogim slučajevima revizor može da dobije adekvatnu sigurnost u pogledu ublažavanja rizika, bez prethodnog ispitivanja svakog pojedinačnog zapisa ili transakcije. U takvim okolnostima, revizor može da se odluči za korišćenje različitih tehnika uzorkovanja, a sve u cilju dobijanja zadovoljavajućih i kompetentnih dokaza. Postoje dva generalna pristupa uzorkovanju: **statističko i nestatističko**. Revizor može da se odluči da li da koristi statističke ili nestatističke tehnike uzorkovanja.

8.3.1. Statističko uzorkovanje

Statističko uzorkovanje je proces testiranja dela stavki u cilju procene i izvlačenja zaključaka o populaciji u celini. Ovo uzorkovanje predstavlja upotrebu plana na takav način da se zakoni verovatnoće mogu koristiti za davanje iskaza o populaciji. Statističko uzorkovanje koristi tehnike na osnovu kojih se mogu izvesti matematički zaključci o populaciji. Statističko uzorkovanje omogućava revizoru da donosi zaključke koji su podržani aritmetičkom pouzdanošću (npr. šansa pogrešnog zaključivanja), ali veoma je važno da je uzorak odabranih transakcija reprezentativan za populaciju. Mogućnost da se izvuku zaključci na osnovu pregleda uzorka je ograničena i potencijalno nepravilna ako se ne obezbedi da uzorak predstavlja populaciju. Statistički pristup uzorkovanja mora ispuniti dva sledeća uslova:

- uzorak, projektovan kao karakteristika populacije, mora biti reprezentativan,
- rezultati uzorkovanja moraju biti kvantitativno i matematički ocenjeni.

Svaka osnovna statistička knjiga će verovatno sadržati i primer kako proizvođač sijalica ili nekog drugog proizvoda može da testira prihvatljivost proizvodne serije. Ovaj pristup se zove „uzorkovanje prihvatljivosti" i poznata je tehnika u testiranju u okviru kontrole kvaliteta.

Primer uzorkovanja prihvatanja u okviru kontrole kvaliteta

Pretpostavimo da proizvođač delova za mašine proizvodi određeni deo prosečnog prečnika od 2,5 inča. Kad proces proizvodnje iz bilo kog razloga dođe do odstupanja, prosečni prečnik varira iznad ili ispod željenog prečnika. Periodičnim uzorkovanjem proizvedenih delova kontrola kvaliteta može blagovremeno da otkrije nedostatke u proizvodnji. Veličina uzorka koja se uzima zavisi od toga koliko odeljenje za kontrolu kvaliteta želi da bude sigurno da će nedostaci biti identifikovani ako postoje. Pretpostavimo da to odeljenje želi da bude 90% sigurno da će takve promene biti detektovane ako je prečnik 2,49 inča ili manji, ili 2,501 inča ili veći. U isto vreme, to odeljenje ne želi da se pogrešno misli da nedostaci postoje ako ih nema. Zato želi da bude 90% sigurno da kada uzorak ukazuje na nedostatak, takav nedostatak stvarno postoji.

Veličina uzorka se izračunava usaglašavanjem dva pitanja – izbegavanjem „lažnih uzbuna" i u isto vreme detektovanjem „stvarnih problema". Pretpostavimo da je odgovarajuća veličina uzorka na osnovu statističke teorije za gore pomenutu odluku o prihvaćenosti devet. Devet stavki će biti nasumično odabrano, izmereno i ocenjeno po sledećem pravilu o odlučivanju:

> Ako je prosečni prečnik uzorka manji od 2,4994555 inča ili veći od 2,5005445 inča, proizvodni proces se ne prihvata.

Zbog toga u ovom primeru postoji verovatnoća od 90% da je nedostatak prisutan u proizvodnom procesu ako kriterijumi prihvatanja za devet stavki nisu ispunjeni.

Prednosti statističkog pristupa

Pristup statističkog uzorkovanja kvantifikuje rizik uzorkovanja. U primeru uzorkovanja prihvaćenosti, i rizik lažne uzbune i rizik nedetektovanja su kvantifikovani. Štaviše, statistički

uzorak revizoru pruža pomoć u projektovanju efikasnog uzorka, merenju dovoljnosti dokaza, ocenjivanju veličine uzorka, usmeravanju odabira uzorka o oceni nalaza, uključujući kvantifikovanje rizika uzorkovanja. Statistički uzorak je objektivna tehnika prikupljanja revizorskih dokaza koja se može verifikovati. Uz to, zbog široke primenjivosti softvera koji izračunava veličine statističkog uzorka i pomoći u oceni „regiona prihvaćenosti", revizori treba retko da izračunavaju manuelno na terenu formule koje predstavljaju osnovu ovog tipa problema.

8.3.2. Nestatističko uzorkovanje

Nestatističko uzorkovanje predstavlja utvrđivanje veličine uzorka ili izbor uzorkovanih stavki na osnovu razumnog prosuđivanja pre nego na osnovu koncepta verovatnoće. Kod nestatističkog uzorkovanja revizor koristi svoje sopstveno iskustvo i znanje da odredi veličinu uzorka. Nestatističko uzorkovanje je rasuđivanje revizora i kao takvo može biti neobjektivno i, otuda, rezultati uzorka mogu da ne budu matematički podržani kada se vrši ekstrapolacija na populaciju. Ali kao interni revizor često podržavamo ovaj vid uzorka, jer se cilja na pronalaženje nepravilnosti tako gde one postoje sa najvećom verovatnoćom. Naravno da takav uzorak nije reprezentativan za populaciju, ali može da bude vrlo efektivan za revizorski rad i organizaciju, jer će efikasno otkriti "minska polja". Tehnika nestatističkog uzorkovanja važi kada revizor želi da ispita nekoliko primera, a da pri tome ne mora nužno donositi zaključke o celokupnoj populaciji. Ako uzorak koji se projektuje na populaciju ne ispunjava ova dva uslova za statističko uzorkovanje, onda je, po definiciji, nestatistički uzorak.

Pristup nestatističkog uzorkovanja može se odabrati iz niza razloga. Ako se koristi zato što je procena isplativosti pokazala da je trošak odabira kroz statistički pristup prevelik, uobičajena metodologija je „nesređeno" uzorkovanje. Iako je naziv pomalo nesrećan, verovatno podrazumevajući nemaran pristup uzorkovanju, namera je, u stvari, da se predstavi jedna činjenica: da nijedan obrazac ne postoji u procesu odabira. Selekcija se obavlja nesređeno u nadi da će rezultirati reprezentativnim uzorkom koji efektivno odgovora slučajnom uzorku. Kada se primenjuje takav plan, revizori često pokušavaju da odrede veličinu uzorka i da tumače nalaze analogijom sa planovima statističkog uzorkovanja. Ovo znači da bi kod odabira veličine uzorka trebalo uzeti u obzir promene u populaciji, prihvatljiv rizik uzorkovanja, grešku koja se toleriše i očekivanu grešku. Ako postoji određeni rizik, revizor treba da uzme u obzir potrebu da odabere veći broj stavki od onog navedenog u tabelama uzorkovanja.

Odnos između plana nestatističkog uzorkovanja i statističkog pristupa ne mora da postoji. Razlog ovome može da bude nesređeni uzorak koji daje nereprezentativne jedinice za uzorkovanje ili neki sličan nedostatak u pristupu uzorkovanja. Verovatnije je da bi to bio rezultat namere; drugim, rečima, *revizor često odabire nestatističko uzorkovanje zbog poznavanja populacije od interesa*.

Umesto uzimanja slučajnog uzora, revizor može da odabere tzv. bajezijski (Bayesian) uzorak. Termin bajezijski znači da se statistički koncepti primenjuju da bi se integrisali dokazi o uzorkovanju (statistički ili nestastistički) sa prosuđivanjem pojedinaca. Ova prosuđivanja se obično odnose na iskustvo onih koji donose odluke sa subjektom revizije ili vrstom transakcije koja se pregleda.

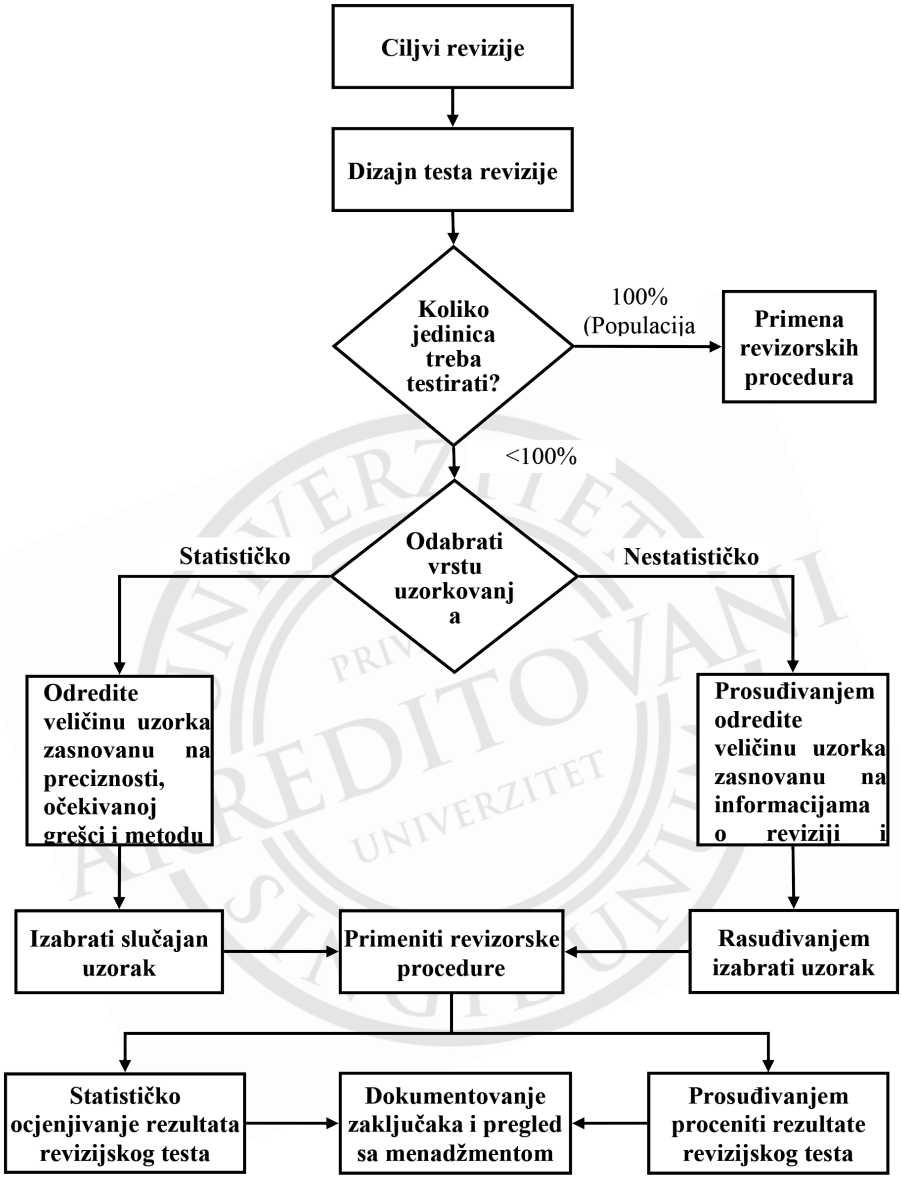
Na primer, revizor može da zna da su poslovanja vrlo sezonska, što rezultira najvećim pritiscima na računovodstveni sektor tokom maja i juna. Revizor može da proceni da je ključan rizik greške u prikupljanju računovodstvenih informacija tokom ta dva meseca i da zato revizor može da odabere da uzorkuje prvenstveno iz majskih i junskih transakcija. Manji uzorci imaju smisla ako revizor ima načina da uzme stavke sa najvećom verovatnoćom greške na osnovu ranijeg poznavanja poslovanja, kontrola i nedavnih događaja koji bi verovatno uticali na stope grešaka (kao što su promene na ključnim rukovodećim funkcijama.

Oba pristupa zahtevaju profesionalno prosuđivanje u sačinjavanju plana uzorkovanja, sprovođenju plana i oceni rezultata uzorka. Izbor internog revizora jedne od ove dve metode je nezavisan od konkretnih postupaka revizije koje on namerava da primeni, njegove ocene celishodnosi dobijenih dokaza i akcija koje će preduzeti na osnovu ishoda uzorkovanja. Ako se pravilno primenjuju, i jedan i drugi pristup mogu da obezbede dovoljno celishodnih dokaza.

U formiranju mišljenja ili zaključaka revizije, revizori često ne ispituju sve raspoložive informacije jer to može biti nepraktično i do validnih zaključaka se može doći korišćenjem revizorskog uzorka. Kada se koriste statistički ili nestatistički metodi uzorkovanja, revizor treba da dizajnira i odabere revizorski uzorak, izvede revizorske procedure i proceni rezultate uzorka da bi obezbedio dovoljan, pouzdan, relevantan i koristan dokaz.

Izbor internog revizora između ove dve metode u stvari se svodi na odluku o isplativosti. Statističko uzorkovanje je alat koji može da pomogne internom revizoru da izmeri dovoljnost dobijenih dokaza i da kvantitativno oceni rezultate uzorkovanja. Što je još važnije, statističko uzorkovanje omogućuje internom revizoru da kvantifikuje, izmeri i kontroliše rizik uzorkovanja. Iz ovih razloga obično se smatra da statističko uzorkovanje daje uverljivije dokaze od nestatističkog uzorkovanja. Međutim, takođe se smatra i da je statističko uzorkovanje skuplje. Ono uključuje povećane troškove obuke i više troškove povezane sa dizajniranjem uzoraka, odabirom stavki koje će se ispitivati i ocenom rezultata uzorka. Statističko uzorkovanje i nestatističko uzorkovanje se u narednim delovima ovog poglavlja dalje razmatraju u pogledu razlika.

Slika 8.1. Odlučivanje o statističkom ili nestatističkom uzorkovanju



8.3.3. Pitanja isplativosti

O statističkom uzorkovanju se često govori kao o skupom zbog potrebe obuke revizora za primenu statističkih tehnika i zbog troškova koji mogu da nastanu u projekovanju i odabiru stavki za uzorak ako se dokumentacija ne vodi na organizovan način. Ipak, sa dostupnim statističkim tabelama i kompjuterskim softverom, revizoru koji koristi statističko uzorkovanje potrebno je malo znanja koje se ne zahteva i za obavljanje adekvatnog nestatističkog uzorkovanja. Kao što je prethodno rečeno, isti faktori se uzimaju u obzir kod obe metode uzorkovanja.

Cena primene statističkog uzorkovanja zbog nemanja unapred numerisanih dokumenata, smeštanje jedinica za uzorkovanje od interesa u neku veću populaciju od vrlo malog ili nikakvog značaja, ili drugi problemi povezani sa organizacijom datoteke, će verovatno biti preterani ako revizor nema terenskog iskustva u korišćenju metodologije uzorkovanja. Mnogobrojne adaptivne tehnike mogu se primeniti, uključujući uzorkovanje sa intervalom vezano za „svaku n-ti jednicu iz prostora datoteke", uzorkovanje iz veće populacije i odbacivanje nebitnih stavki, stratifikovanje populacije, kako bi se odrazila organizacija datoteka, ili redefinisanje bilo populacije ili jedinice za uzorkovanje, kako bi plan uzorkovanja bio efikasan.

Mana nestatističkog pristupa je njegova nemogućnost da objektivno kvantifikuje rizik uzorkovanja. Predrasuda može nesvesno biti uneta u specifikaciju veličine uzorka, pristupe u odabiru ili u oceni nalaza. Ovaj problem nestatističkog uzorkovanja je često potcenjen, kao što su praktični problemi sa statističkim uzorkovanjem prenaglašeni. Rezultat je da se u revizorskom poslu javlja niži nivo statističkog uzorkovanja od onog koji bi bio optimalan da su ovi problemi sagledani realističnije.

Posebno je važno da revizor počne da posmatra bajezijsko i statističko uzorkovanje kao kompatibilne tehnike. Usmereni uzorak može da znači samo definisanje populacije od koje se očekuje da ima veću učestalost greške, a zatim statističko uzorkovanje iz te populacije. U primeru sezonskih poslova, ovo bi značilo da bi populacija od interesa mogla biti definisana kao „sve transakcije knjižene u maju i junu."

Isto tako, prosuđivanje može da sugeriše mudrost da se obavi revizija sto procenata transakcija koje prelaze dati dinarski iznos i lako bi se mogle odražavati u stratifikovanom planu uzorkovanja. Prosuđivanje ne mora nužno da diktira nestatistički pristup bez obzira na pogrešne koncepcije suprotne tome. Kreativno statističko planiranje može da obezbedi da prosuđivanje i iskustvo budu integrisani sa statističkom teorijom koja kvantifikuje rizik uzorkovanja.

Usmereno uzorkovanje

Revizore često brinu konkretna pitanja ili problemi tamo gde statističko uzorkovanje cele populacije, o čemu je bilo reči u ovom poglavlju, nije odgovarajuće. Oni često mogu da koriste model koji se naziva „usmereno uzorkovanje".

8.4. ATRIBUTIVNO I VARIJABILNO UZORKOVANJE

Uzorkovanje se sprovodi da bi se prikupile informacije o karakteristima neke populacije koja treba da bude revizirana. Karakterisike populacije koje treba da se dobiju odnose se na procenu stope devijacije ili na procenu novčanog iznosa. Tehnike uzorkovanja se nazivaju atributivno uzorkovanje i uzorkovanje zasnovano na varijablama. Atributivno uzorkovanje se koristi za testove kontrola, a uzorkovanje zasnovano na varijablama se koristi za testiranje novčanih vrednosti salda računa ili transakcija.

8.4.1. Uzorkovanje atributa

Atribut je karakteristika jedinice uzorkovanja koja je od interesa za internog revizora. Interni revizor testira da li je ta karakteristika prisutna ili nije, odnosno da li je interna kontrola pravilno primenjena. Atribut se testira da bi se proverila efikasnost delovanja kontrola. Na primer, dokaz da je faktura verifikovana je potpis osobe koja je ovlašćena za to da je odobrila izlaznu fakturu.

Tehnike atributa fokusiraju se na postojanje nekog atributa na dvosmernoj skali. Uzorkovanje atributa posebno je odgovarajuće ako je cilj revizije testiranje usaglašenosti sa internom kontrolom. Na primer, ako je atribut interesa da li je neka stavka odobrena na odgovarajući način, dvosmerna skala treba da bude *da* ili *ne*.

Ovaj pristup će rezultirati zaključkom o stopi nastajanja greške u populaciji. Ova greška obično podrazumeva odstupanje od projektovanih kontrola i postoji uvek kada se utvrdi neusaglašenost sa propisima, čak i ako ne rezultira dinarskom greškom ili gubitkom sredstava. Sva odstupanja imaju istu težinu bez obzira na veličinu transakcije koja sadrži grešku ili veličinu greške koja je rezultat odstupanja.

8.4.2. Varijabilno uzorkovanje

Uzorkovanje bazirano na varijablama primnjuje se kada interni revizor želi da donese zaključak o populaciji koja se izražava u novčanim vrednostima. Varijabilno uzorkovanje odgovara na pitanje "Koliko iznosi?" Kod ovog pristupa koristi se teorija normalne distribucije za ocenjivanje karakteristika uzorka odnosno populacije.

Ako, umesto jednostavne pojave, revizor želi da oceni novčani iznos neke transakcije ili salda, zahteva se pristup uzorkovanjem promenljivih. Revizor može da želi da proceni dinarski iznos transakcija koje sadrže odstupanja. Da bi se odgovorilo ovom cilju revizije, tehnike uzorkovanja promenljivih bile bi celishodne. Uobičajene primene uzorkovanja promenljivih uključuju testiranje evidentiranih potraživanja, zaliha i osnovnih sredstava.

Od svrhe uzorka će zavisiti pristup uzorkovanju. Za testove usaglašenosti kontrola se po pravilu koristi atributivno uzorkovanje, uz pristup prema događaju ili transakciji (npr. kontrole poput autorizacija na fakturi). Za substantivno-suštinsko testiranje se, kada je jedinica uzorka monetarna, često koristi varijabilno uzorkovanje.

Slika 8.2. Razlike između atributivnog uzorkovanja i uzorkovanja varijabli

Razlike između atributivnog i varijabiolnog uzorkovanja		
Tehnika uzorkovanja	**Vrsta testova**	**Cilj**
Atributivno uzorkovanje	Test kontrola	Proceniti stopu devijacije kontrola u populaciji
Varijabilno uzorkovanje	Suštinsko / substantivno testiranje	Proceniti ukupan novčani iznos popunalcije ili novčani iznos greške u populaciji

Iz tabele se vidi da se atributivno uzorkovanje koristi da se odrede karakteristike populacije koja se vrednuje **stopom devijacije**, dok se varijabilno uzorkovanje koristi da se odredi monetarni uticaj karakteristika populacije koja se izražava u **novčanom iznosu greške**.

8.5. RIZICI UZORKOVANJA

Rizik revizije je rizik izvođenja neodgovarajućih revizorskih zaključaka i/ili davanja pogrešnog saveta na osnovu obavljenog posla revizije. U kontekstu uzorkovanja, rizik revizije obuhvata dve vrste rizika: rizik uzorkovanja i rizik neuzorkovanja.

Rizik revizije

Rizik izvođenja neodgovarajućih revizorskih zaključaka i/ili davanja pogrešnog saveta na osnovu obavljenog posla revizije.

Rizik uzorkovanja je rizik da zaključak internog revizora zasnovan na testiranju uzorka može da se razlikuje od zaključka do kojeg bi se došlo da je revizijska procedura primenjena na sve stavke u populaciji. To je funkcija testiranja manje od 100 procenata stavki u populaciji, jer čak i pravilno odabran uzorak ne mora da bude reprezentativan za određenu populaciju. Rizik uzorka varira obrnuto veličini uzorka. Ako interni revizor testira 100 procenata populacije, a to znači ne uzorkuje, rizik uzorkovanja ne postoji. Kod testiranja kontrola, interni revizor vodi računa o dva aspekta rizika uzorkovanja:

Rizik procene rizika kontrole je suviše nizak (rizik tipa II, beta rizik). Takođe poznat i kao rizik preteranog oslanjanja, ovo je rizik da je procenjeni nivo rizika kontrole zasnovan na rezultatima uzorka niži od onoga koji bi interni revizor utvrdio da je testirano 100 posto populacije. To je rizik da će interni revizor netačno zaključiti da je navedena kontrola efektivnija nego što stvarno jeste. Drugim rečima, to je rizik da će interni revizor preterati u navođenju razmere u kojoj se uprava može osloniti na kontrolu smanjenja rezidualnog rizika na prihvatljivo nizak nivo.

Rizik procene rizika kontrole je suviše veliki/visok (rizik tipa I, alfa rizik). Takođe poznat i kao rizik nedovoljnog oslanjanja, ovo je rizik da je procenjeni nivo rizika kontrole zasnovan na rezultatima uzorka viši od onoga koji bi interni revizor utvrdio da je testirano 100 posto populacije. To, to je rizik da će interni revizor netačno zaključiti da je navedena kontrola manje efektivna nego što stvarno jeste. Drugim rečima, to je rizik da će interni revizor umanjiti razmeru u kojoj se uprava može osloniti na kontrolu smanjenja rezidualnog rizika na prihvatljivo nizak nivo.

Rizik uzorkovanja

Rizik da zaključak internog revizora zasnovan na testiranju uzorka može da se razlikuje od zaključka do kojeg bi se došlo da je revizijska procedura primenjena na sve stavke u populaciji

Rizik kontrole koji se po prvi put pominje u prethodna dva stava je rizik da kontrole ne uspevaju da umanje *rizik koji se može kontrolisati* na prihvatljiv nivo. Setimo se iz Poglavlja 5, „Interna kontrola", da je rizik koji se može kontrolisati onaj deo inherentnog rizika koji uprava može da smanji u svakodnevnom poslovanju. Kontrole se ciljano implementiraju da bi se smanjio rizik koji se može kontrolisati i to na nivo na kojem uprava toleriše rizik (odnosno na nivo rizika koji je prihvatljiv za upravu). *Rezidualni rizik* je rizik koji ostaje nakon implementacije kontrola. Ako rezidualni rizik prelazi toleranciju rizika od strane uprave, kontrole su neefektivne ili zato što su neadekvatno projektovane ili neefektivno funkcionišu. Ako se rizikom upravlja na nivou ispod tolerancije rizika od strane uprave, smatra se da su interne kontrole projektovane adekvatno i da efektivno funkcionišu. Ipak, postoji i mogućnost da su interne kontrole preterane i da se za njih koristi više resursa nego što se može zahtevati.

Rizik neuzorkovanja, za razliku od rizika uzorkovanja, nije povezan sa testiranjem manje od 100 procenata stavki u populaciji. **Rizik neuzorkovanja** se javlja kada interni revizor ne obavi svoj posao pravilno. Na primer, obavljanje neodgovarajućih revizijskih procedura, pogrešna primena odgovarajuće procedure (kao što je propust internog revizora da prepozna odstupanje u kontroli ili dinarsku grešku) ili pogrešno tumačenje rezultata uzorkovanja može da prouzrokuje grešku zbog neuzorkovanja. Rizik neuzorkovanja se odnosi na mogućnost pravljenja takvih grešaka. Rizik neuzorkovanja se kontroliše (smanjuje na prihvatljiv nivo) kroz odgovarajuće planiranje revizije, superviziju obavljanja pojedinačnih zadataka revizije i generalnu primenu odgovarajućih procedura uveravanja o kvalitetu.

Rizik neuzorkovanja

Rizik koji se javlja kada interni revizor ne obavi svoj posao pravilno.

8.6. METODE SELEKCIJE UZORKA

Prilikom planiranja revizijskog angažmana interni revizor u zavisnosti od cilja revizije, strukture populacije i drugih okolnosti treba da odabere uzorak za reviziju. To može da uradi putem statistčkih ili nestatističkih metoda selekcije. Najčešće se koristi nasumično uzorkovanje, uzorkovanje slučajnog broja, intervalno uzorkovanje ili uzorkovanje na bazi prosuđivanja. Savremeni interni revizor treba da zna koja je najpogodnija tehnika za datu situaciju revizije.

8.6.1. Statističke metode uzrokovanja

8.6.1.1. Selekcija slučajnog broja

Uzorkovanje odabirom slučajng broja se može nazvati "Slučajno uzorkovanje", ali postoje i autori koji hazardno uzorkovanje nazivaju slučajnim uzorkovanjem, zato je najpreciznije reći "Selekcija slučajnog broja". Kod ovog metoda stavke se biraju slučajnim izborom gde svaka stavka u poplaciji ima jednaku šansu da bude izabrana kao deo uzorka. Teoretski, interni revizor stavlja sve stavke populacije ili oznake njihovih brojeva u kontejner, izmeša ih i nezavisno izvlači pojedinačne stavke iz kontejnera. S obzirom da ovo obično nije izvodljivo, revizor mora naći druge načine da izvuče slučajni uzorak.

Ranije su revizori koristili tabele slučajnih brojeva objavljene u statističkim priručnicima. Proces korišćenja ovih tabela je često oduzimao puno vremena i bio u neku ruku složen.[3]

Danas interni revizor može koristiti veliki broj kompjuterskih alata da izabere slučajne brojeve. Ideja je da postoji prvi i poslednji broj za sve stavke u populaciji, da se odredi veličina uzorka i onda da se izaberu slučajni brojevi bazirani na veličini uzorka. Ovaj proces je lak npr. sa populacijom od 1000 faktura gde je lako identifikovati svaku po broju. Kod većih ili složenijih populacija svaka stavka u populaciji mora biti identifikovana sa jedinstvenim identifikacionim brojem kao što su brojevi na nalozima za isplatu i sl. Na primer, ako je populacija smeštena na kompjuterskom izveštaju koji sadrži više strana, stavke mogu biti identifikovane na osnovu broja strane i broja reda na strani. Popisna lista od 1625 stavki može biti odštampana na 30 strana izveštaja sa oko 55 redova po strani. Kako pojedinačne stavke u ovakvom izveštaju obično nisu označene brojem, one mogu biti identifikovane po njihovom mestu u izveštaju. Stavke na prvoj strani bi imale opseg: strana 1, red 1 (odnosno 0101) pa do 55-og reda na strani 1 (odnosno 0155). Stavke na drugoj strani od 0201 do 0255 itd. Ovakva šematizacija bi odredila mesto stavki u populaciji.

Veličina uzorka za takvu selekciju treba da bude dovoljno velika da prepozna da neke stavke ne mogu biti izabrane i da moraju biti zamenjene. U prethodnom primeru, gde bi najveći broj u seriji bio 0155 (na prvoj strani), moglo bi se desiti da bude izvučen broj 0199. Pošto ta stavka ne postoji na osnovu uspostavljene šeme, broj stavke će biti odbijen i izvlačiće se drugi slučajni broj.

Iako su eksterne revizorske firme teoretski razvile minimalnu veličinu uzorka za svoje testove (često 60 ili čak 30), interni revizori uopšte ne bi trebalo da koriste minimalnu veličinu uzorka za sprovođenje revizije. Interni revizor može izabrati veliki uzorak da bi dobio što bolje rezultate, jer je menadžment skloniji da prihvati rezultate zasnovane na većem uzorku. Nasuprot tome, i mala veličina uzorka često može biti sasvim dovoljna da se postignu adekvatni zaključci. Ove odluke interne revizije o veličini uzorka se donose isključivo na bazi procene i ciljeva revizije bez obzira na pravila statističkog uzorkovanja.

Selekcija populacije zasnovana na izboru slučajnog broja pretpostavlja da većina populacija prati standardnu distribuciju krive u obliku zvona. U stvarnosti mnoge populacije ne prate ovu normalnu distribuciju, otvarajući pitanje izvodljivosti revizijskog uzorkovanja. Često populacija sadrži malu ali značajnu grupu veoma velikih stavki uz napomenu da su mali bilansi raspoređeni u širokom opsegu. U drugim slučajevima, većina stavki bilo da su u upitanju greške ili ne, mogu biti slične u pogledu karakterisitka koje se ispituju revizijom. One ne prate standardnu distribuciju, iako osnova mnogih statističkih metoda pretpostavlja da je distribucija u formi normalne distribucije.

Iako postoje matematičke metode da se zaobiđu neuobičajene distribucije i da se dobije odgovarajući uzorak, one su matematički složene i nisu neophodne za tipičnog internog revizora. Međutim, dobar metod obezbeđivanja tačnih rezultata kada se uzorak izvlači iz loše iskošene populacije je da se uveća uzorak. Matematička teorija kaže da što je veličina uzorka veća oblik distribucije uzorkovanja ostaje bliži, sličniji normalnoj distribuciji.

Generatore slučajnih brojeva imaju revizijski programi kao što su ACL i IDEA ali i neki drugi, npr. MS Excel. MS Excel sa dodatkom *ActiveData* skoro obavlja sve funkcije generalizovanog revizijskog programa.

3 Tabele slučajnih brojeva se mogu pogledati: Stanišić, M., Metodologija Revizije, Singidunum Univerzitet, Beograd, 2016. str. 80-82.

8.6.1.2. Sistematsko uzorkovanje

Druga tehnika za izbor uzorka u statističkom smislu je, kako se naziva, intervalna selekcija ili sistematičko uzorkovanje. Ovo podrazumijeva selekciju pojedinačnih stavki zasnovanu na ujednačenim intervalima stavki iz čitave populacije. Ova tehnika je posebno pogodna za uzorkovanje novčanih jedninica. Kod intervalnog uzorkovanja interni revizor će dobiti uzorak birajući svaku n-tu stavku u populaciji kao što je popis inventara. Neophodno je da u pitanju bude koliko toliko homogena populacija.

Intervalna selekcija treba da bude povezana sa veličinom uzorka i ukupnom populacijom. Tamo gde je neophodno populacija treba da bude procenjena. Veličina populacije podeljena sa planiranom veličinom uzorka obrazuje interval. Prema tome, populacija od 5000 i neophodan uzorak od 200 daje interval 25 (5000/200). Interni revizor bi u tom slučaju ispitao svaku 25-tu stavku u populaciji sa početnom tačkom u prvoj grupi intervala obrazovanoj principom slučajnog odabira. Ili npr, da je ukupna populacija 100 faktura, a veličina uzorka 10 faktura, interval bi bio svaka deseta faktura. Ako bi slučajnim izborom iz prvog intervala (1-10) odabrali da je početna faktura koja nosi redni broj 7, onda bi u uzorak bila izabrana 17, 27, 37, 47, 57, 67, 77, 87 i 97 faktura. Dakle, ukupno 10 faktura.

Ukoliko bi se desilo da je stvarna populacija veća nego što je procenjena, praktično rešenje bi bilo da se uveća uzorak proširenjem selekcije intervala na istoj osnovi. Ako bi se desilo da je populacija manja nego što je procenjeno, bilo bi neophodno da se uzorak dopuni kroz novu selekciju intervala baziranu na broju stavki koje su usko povezane sa ukupnom veličinom populacije. Ovaj problem se može izbeći tako što će revizor uvek imati sigurnosnu rezervu korišćenjem veće procene uzorka nego što je neophodno.

Intervalna selekcija gde se bira svaka n-ta stavka je možda najlakši način za dobijanje uzorka iz populacije. Međutim, sama priroda postupka uvodi mogućnost pristrasnosti u izboru uzorka. Npr. u uzorku dnevnih transakcija sa intervalom selekcije na svakih 30 dana, ako bi početni broj bio na početku meseca, greška koja bi se inače desila kasnije u mesecu može ostati neprimećena. Interni revizor može izabrati peti dan prvog meseca, zatim koristeći interval od 30 izabrati šesti dan drugog meseca itd. Na osnovu ovakvog početka stavke koje su smeštene od 15 do 30 dana u mesecu nikada neće biti izabrane. Iz tog razloga interni revizori moraju postupati sa oprezom pri korišćenju ove tehnike.

8.6.1.3. Stratifikovana selekcija

U ovom slučaju populacija je podeljena u dve ili više grupa, odnosno slojeva i sa svakom grupom se postupa posebno. Stratifikovana selekcija je proširenje slučajne ili intervalne selekcije, jer se svaka od njih može primeniti na manju grupu populacije. U nekim slučajevima, jedna grupa, odnosno sloj, može biti ispitana 100% dok druga grupa može biti uzorkovana slučajnim izborom. Opravdanje stratifikacije je da u nekim slučajevima jedan sloj ima značajno različite karakteristike, i interna revizija želi da proceni tu grupu na mnogo detaljniji način. Kroz umanjenje varijabilnosti, stratifikacija može smanjiti standardnu devijaciju i pomoći da se smanji veličina uzorka.

Podaci predstavljeni u Tabeli 8.1. pokazuju u kojim slučajevima stratifikacija može biti korisna. Interna revizija može da odluči da treba da bude ispitanoo 100% stavki u populaciji

koje imaju salda preko 200.000 dinara i negativna salda. U drugom stratumu interni revizor odabire uzorak slučajnim brojem, dok u trećem stratumu uzorkovanje izvodi sistematskim uzorkovanjem. Kod biranja uzorka metodom slučajnog odabira, može se desiti da ne bude izabrana nijedna od stavki sa većim saldom. Koristeći stratifikaciju, interna revizija može podeliti populaciju u četiri grupe: salda preko 200.000 dinara, salda između 50.000 i 200.000 dinara, salda manja od 50.000 dinara i sva negativna salda. Grupa koja sadrži stavke manje vrednosti može biti predmet sistematskog uzorkovanja, dok grupa sa saldom između 50.000 i 200.000 dinara može biti izabran uzorak metodom slučajnog broja, a potraživanja preko 200.000 i negativna salda miže biti ispitana 100%. Za interng revizora najznačajnija su najveća potraživanja i negativna salda, zato ih ispituje sva.

Tabela 8.1. Stratifikacija potraživanja od kupaca

Oznaka stratuma	Karakteristike stratuma	Broj kupaca u stratumu	Izvor uzorka
1	Sva salda preko 200.000 dinara	22	Ispitati sva salda
2	Sva salda između 50.000 i 200.000 dinara	121	Slučajno uzorkovanje
3	Sva salda manja od 50.000 dinara	85	Sistematsko uzorkovanje
4	Sva negativna salda	14	Ispitati sva salda

Izvor: Andrić-Krsmanović-Jakšić, Revizija, Subotica, 2004. str, 284.

Na ovaj način uzorkovanja stratifikacijom interni revizor se može usmeriti na ključne oblasti. Ovde treba paziti da se izvođenje zaključka na bazi uzorka odnosi samo na tu populaciju iz koje je biran uzorak, a ne na celokupnu populaciju. Konkretno u ovom slučaju potraživanja od kupaca projektovanje zaključaka na osnovu uzorka se može izvršiti samo kod drugog i trećeg stratuma.

Najčešće populacije kod kojih je neophodno izvršiti stratifikaciju su one koje imaju nekoliko stavki velike vrednosti, kao što su npr. fakture najvećeg novčanog iznosa. Kako ove stavke imaju veći značaj, interna revizija može odlučiti da ih podvrgne višim standardima ispitivanja. U drugim slučajevima, potreba za stratifikacijom se može javiti usled činjenince da neke grupe u okviru određene populacije imaju karakterisitke koje zahtevaju da se na njih obrati posebna pažnja i različit pristup ispitivanju.

Značaj stratifikacije u revizijskom uzorkovanju je obezbeđivanje značajnijih statističkih mera zajedno sa mogućnošću izbora manjeg uzorka. Jednom kad se usvoji stratifikaciona selekcija i različite grupe budu podvrgnute različitim standardima revizijskog ispitivanja, rezultati evaluacije mogu biti korišćeni nezavisno, na osnovu uzorkovanja odvojenih populacija, ili zajedno kako bi se napravio izveštaj koji bi se odnosio na celu populaciju.

8.6.1.4. Klaster selekcija

U pristupu uzorkovanju koje se naziva klaster selekcija, uzorak se pravi sistematičnim izborom subgrupa ili klastera iz ukupne populacije. Klaster selekcija je korisna kad su stavke dokumenti koji su smešteni na policama ili u fiokama, i kada je fizički pogodnije da se izaberu podgrupe na osnovu prostora police ili fioke u kojoj se nalaze.

Obrazloženje je u tome što su stavke, koje se nalaze na određenom mestu na polici ili u određenoj fioci, u suštini slične po svojoj prirodi i da će uzorak izabran na taj način biti reprezentativan.

Međutim, varijabilnost u okviru jednog uzorka je često manja nego varijabilnost između uzoraka. Stoga, uobičajeno je da se koristi veći uzorak kada se koristi pristup klaster selekcije, kao protivteža manjoj varijabilnosti. Varijacija pristupa klaster selekciji koja se naziva višestepeno uzorkovanje, uključuje uzorkovanje pojedinačnih klastera umesto ispitivanja čitavog uzorka.

Pretpostavimo da je populacija od 60.000 skladišnih stavki smeštena na 2.000 metara polica. Ako interna revizija odluči da revidira uzorak od 600 stavki, plan može biti da se podeli populacija u 20 klastera, gde će svaki klaster imati 30 stavki. Kako je prosečan broj stavki 30 po metru (60000/2000), svaki klaster bi pokrivao oblast od 1 metra (30/30). Ovi pojedinačni klasteri bi onda bili birani u intervalu od 100 metara (2000/20) i sa nasumičnim početkom.

Naravno, validnost ovog tipa uzorkovanja zavisi od konzistencije populacije. To jest, metod slučajnog uzorka ili obična intervalna selekcija bi obezbedila bolji reprezentativni uzorak. Iako je ponekad korisna, klaster selekcija mora biti korišćena pažljivo.

8.6.1.5. Uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini

Uzorkovanje dinarske jedinice ili uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini (**Probability Proportional to Size** - **PPS**): Ako revizora brinu jedino preuveličani iznosi, uzorkovanje dinarskom jedinicom ili uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalne veličine može da bude efikasnije za ispunjenje revizorskog cilja od plana uzorkovanja promenljivih. Uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini je hibridna metoda jer se zasniva na teoriji uzorkovanja atributa, ali daje zaključak u dinarskoj jedinici, a ne u stopi greške.

Pojednostavljeno, svaki dinar se posmatra kao stavka za uzorkovanje i ona je ili tačna ili netačna (otuda dvosmerna skala). Zatim se dinarski „atributi" *tačan ili netačan* grupišu kako bi se dao ukupan zaključak za dinare.

Za PPS je potreban uzorak manje veličine nego za klasični pristup sa promenljivim ako se ne očekuju greške. PPS pristup je jednostavniji za primenu, pokrivenost dinara je veća zbog naglaska na većim dinarskim iznosima i može se koristiti privremeno relaksiranije od pristupa sa uzorkovanjem promenljivih. Oblasti u kojima se PPS obično koristi uključuju potraživanja, kredite, ulaganja i kupovinu osnovnih sredstava. Više o ovoj metodi selekcije se govori na kraju ovog poglavlja.

8.6.2. Nestatistička uzorkovanja

8.6.2.1. Hazardno uzorkovanje

Hazardno uzorkovanje ili slučajan odabir sastoji se u tome da interni revizor bira uzorak bez primene raspoređivanja. Ovakvo uzrokovanje ne koristi tehnike strukturiranja, ali revizor ovde nije pristrasan, jer on ne locira određene stavke, već ih odabire nasumično.

Međutim, ovakav uzorak nije odabran po definisanim koncepcijama verovatnoće, ne može biti statistički vrednovan, jer on nije zasnovan na slučajnosti, stoga nije pogodan za statističko uzorkovanje. Kod hazardnog uzorkovanja stavke se biraju nasumice iz celokupne populacije. Na primer, 3.000 obračuna se drže u fioci za dokumentaciju dubine 30 cm, i revizor želi da izabere 50 obračuna radi potvrđivanja. On može ili da izabere po dva obračuna na svakih par santimetara ili otprilike svaki 60-ti obračun, ili pak potpuno nasumice. Ovaj metod može da ima za posledicu rezultate koji navode na pogrešne zaključke, i treba ga korisititi samo kao poslednje sredstvo.

8.6.2.2. Bok uzorkovanje

Kod blok uzorkovanja sve stavke u okviru nekog vremenskog perioda ili prostora se biraju za testiranje. Na primer, svi obračuni zarada za određeni period obračuna zarada, svi obračuni u određenom odeljku za odlaganje dokumentacije, ili svi krediti koji su pušteni u određenom mesecu. Iako je praktičan, blok uzorak nije reprezentativan i revizori moraju da paze jer rezultat revizije bloka ne može da se projektuje na celu populaciju.

Pored toga, izbor grupe stavki nije mnogo poželjan metod jer je teško dobiti dobar uzorak koji bi bio efikasan. Kada revizor ima dovoljno grupa stavki onda ima i ogroman broj transakcija da pregleda, što uzima previše vremena.

Blok uzorkovanje ili odabir dela može da se odnosi na odabir stavki za određeni vremenski period, i takvo uzorkovanje ne može se projektovati na celu populaciju i za celu godinu ako su na primer pregledane samo stavke nastale u julu i avgustu.

8.6.2.3. Uzorkovanje prosuđivanjem

Uzorkovanje na bazi prosuđivanja zasnovano je na stručnoj proceni revizora, namenjeno usredsređivanju na stanje i potvrđivanju stanja za koje se opravdano veruje da postoji. Stavke se biraju jer imaju karakteristike koje su važne za revizora. Na primer, interni revizor može da zna da je određena vrsta transakcije pogrešno prikazana jer interne kontrole nad obradom te transakcije nisu efektivne ili zbog složenosti te vrste stavki. Interni revizor će možda hteti da ispita sve račune iznad nekog utvrđenog dinarskog iznosa, sve vrste izuzetaka, sve negativne uzorke, sve starije račune ili sve transakcije koje su evidentirane u određenom periodu.

U nestatističkom uzorkovanju, revizor se oslanja isključivo na svoje profesionalne odluke kad koristi uzorkovanje pri proceni greške ili broja populacije koja će biti revizirana. To se radi zato što uzorak nije namenjen da bude predstavnik celokupne populacije i rezultati uzoraka se ne mogu preneti na celu populaciju. Ovakav vid pristupa se koristi kada revizor namerava da uzorke koristi za ograničene svrhe.

U slučaju kad je svestan da se rizik odnosi samo na određeni deo populacije, revizor tada usmerava uzorak samo ka tom određenom području na kom se nalazi ta populacija. Još jednom, revizor se oslanja na stručnu procenu prilikom izbora uzorka, a zaključci se moraju pažljivo oceniti da bi osigurali njihovu validnost.

Nestatističke uzorke ne treba koristiti kao primarne revizijske postupke u slučaju kada revizori nemaju posebna saznanja o tome koje stavke u populaciji sadrže više značajnih grešaka. Nestatistički uzorci se mogu koristiti za ograničene svrhe, kao što su, na primer, potvrda ishoda analiza koje ispituju nekoliko detaljnih transakcija da bi proverila valjanost prognoza.

8.7. STATISTIČKO UZORKOVANJE KOD TESTIRANJA KONTROLA

8.7.1. Definisanje atributivnog uzorkovanja

Atributivno uzrokovanje je pristup u statističkom uzorkovanju zasnovan na teoriji binomne distribucije koja korisniku omogućuje da dođe do zaključka o populaciji u smislu *stope pojave*. Binomna distribucija je distribucija svih mogućih uzoraka za koje svaka stavka u populaciji ima jedno od dva moguća stanja (npr. postojanje odstupanja u kontroli ili nepostojanje odstupanja u kontroli). Atributivno uzorkovanje se u reviziji najčešće koristi za ocenu efektivnosti konkretne kontrole. Interni revizor testira stopu odstupanja u propisanoj kontroli da bi utvrdio da li je stopa te pojave „prihvatljiva" i, u skladu s tim, da li je oslanjanje na tu kontrolu odgovarajuće. Karakteristično je da najosnovniji pristup atributivnom uzorkovanju uključuje odabir jednog uzorka matematički izračunate veličine.

Atributivno uzorkovanje

Pirstup kod statističkog uzorkovanja koji omogućuje korisniku da dođe do zaključka o populaciji u smislu stope pojave.

Stratifikovano atributivno uzorkovanje je varijanta atributivnog uzorkovanja iz populacije koja se može podeliti na grupe. Na primer, populacija kupovnih transakcija može da se podeli na one relativno malih iznosa koje su lokalni menadžeri ovlašćeni da odobre, one umereno visokih iznosa koje odobravaju regionalni menadžeri i one visokih iznosa koje zahtevaju odobrenje centralne uprave. Kad se na različite nivoe ovakvih transakcija primenjuju različite kontrole, te različite nivoe transakcija treba posmatrati odvojeno, kao različite populacije. Razlog za ovo je jednostavan: nivoi efektivnosti kontrole mogu da variraju kad se primenjuju različite kontrole.

Sekvencijalno uzorkovanje (*stop-or-go*) je druga varijanta atributivnog uzorkovanja. Ono je najcelishodnije ako se očekuju vrlo niske stope odstupanja. Sekvencijalno uzorkovanje je dragoceno u ovim situacijama jer minimizuje potrebnu veličinu uzorka za navedeni nivo rizika uzorkovanja. Uzima se početni, relativno mali uzorak i analizira. Zatim interni revizor odlučuje, na osnovu rezultata ovog početnog uzorka, da li je potrebno povećati veličinu uzorka. Ako je utvrđen dovoljno nizak nivo odstupanja u tom inicijalnom uzorku, interni revizor prekida uzorkovanje i formuliše svoj zaključak. Ako se utvrdi više od dovoljno niskog broja odstupanja, uzima se više stavki uzorka i one se analiziraju pre donošenja zaključka.

Uzorkovanje otkrića je treća varijanta atributivnog uzorkovanja. Uzorak se formira tako da bude dovoljno veliki da se detektuje bar jedno odstupanje ako je stopa odstupanja u populaciji jednaka ili iznad navedene stope. Statistički uzorak se uzima tako da omogući

internim revizorima da testiraju verovatnoću utvrđivanja bar jednog odstupanja. Ovaj pristup uzorkovanju se najčešće koristi za testiranje prevare. Njegova primena je celishodna kad je očekivana stopa odstupanja vrlo niska i interni revizor želi da sačini uzorak na osnovu navedene verovatnoće utvrđivanja jedne pojave. Zbog konteksta u kojem se primenjuje i prirode potencijalnih odstupanja koja se ispituju, veličina uzorka kod uzorkovanja otkrića je generalno mnogo veća od one u primeni redovnog atributivnog uzorkovanja.

8.7.2. Plan atributivnog uzorkovanja

Kao što je rečeno, ovde se prikazuje statistički plan atributivnog uzorkovanja koji će omogućiti internom revizoru da utvrdi stopu odstpanja određene kontrole (atributa) u celoj populaciji. Ceo proces revizije se sprovodi kroz više koraka.

Atributivno uzorkovanje uključuje sledećih osam koraka:

1. Odrđivanje cilja testiranja
2. Definisanje atributa i devijacije
3. Definisanje populacije i jedinice uzorkovanja
4. Određivanje veličine uzoraka
5. Određivanje metode izbora uzorka
6. Izvršavanje i dokumentovanje revizije uzorka
7. Vrednovanje rezultata uzorka
8. Donošenje sveukupnog zaključka.

Ceo plan uzorkovanja u osam koraka se može predstaviti i grafički, slika 8.3.

Slika 8.3. Koraci procesa uzorkovanja



Svaki od ovih koraka je ovde opisan sa sledećom hipotetičkom situacijom koja se koristi kao kontekst za ilustrovanje svakog koraka.

Internom revizoru je dato uputstvo da koristi statističko uzorkovanje u testovima kontrole nabavke materijala. Konkretan cilj revizije koji je u fokusu je utvrđivanje da li su sve nabavke materijala odobrene na odgovarajući način.

Prvi korak: Odrđivanje cilja testiranja

Cilj testiranja određuje interni revizor u svrhu ocenjivanja efiksanosti interne kontrole određenog poslovnog procesa ili funkcije. To se sprovodi identifikovanjem konkretnog cilja interne kontrole i propisanih kontrola za ostvarenje tog cilja. Navedeni cilj revizije je ključni faktor u utvrđivanju šta treba uzorkovati. Cilj revizije naveden u našem primeru su interne kontrole u procesu prodaje. Ovaj cilj revizije se odnosi na poslovni cilj validnosti. Uprava želi da bude sigurna da su sve prodaje validne – drugim rečima, da nije bilo neodobrenih i neverifikovanih prodaja. Cilj interne kontrole u vezi sa ovim ciljem je da se da razumno uveravanje da je ostvaren cilj uprave – konkretno, da su sve prodaje izvršene na odgovarajući način. Pažljivo definisanje cilja kontrole i kontrola koja je usmerena ka ostvarenju tog cilja su veoma važni. Ako interni revizor to ne uradi, postoji rizik obavljanja neodgovarajućih procedura revizije i, kao posledica toga, formulisanja neodgovarajućih zaključaka. Ovo je primer rizika neuzorkovanja.

Za ovaj primer pretpostavimo da politika prodaje robe kompanije nalaže da prodaju obavlja ovlašćeno osoblje koje priprema formalna pisana dokumenta za robu (otpremnice i fakture). Primljeni zahtevi i nalozi se prosleđuju sektoru prodaje koje obavlja prodaje tražene robe. Sektor prodaje priprema prethodno numerisane otpremnice i fakture koje postaju deo dokumentarnih dokaza koji potkrepljuju prodajne transakcije. Interni revizor odlučuje da testira na osnovu uzorka da li su prodaje tokom poslednjih 12 meseci na odgovarajući način potkrepljene numerisanim i verifikovanim otpremnicama i fakturama za prodaju.

Interni revizori moraju prvo da identifijuju *kontrolne ciljeve* vezano za proces prodaje, a zatim da *testiraju kontrole* koje treba da su dizajnirane i da efiksano funkcionišu kao bi poslovni proces prodaje ostvario svoje ciljeve. U zavisnosti koje se sve kontrole testiraju, nekada je potrebno uzeti više različitih uzoraka za različite kontrole. Na primer ako testiramo fakture uzima se uzorak izlaznih faktura, a testiranje valjanosti otpremnica uzima se uzorak iz otprenica.

Cilji testiranja vezano za ciklus prodaje mogu biti sledeći:

1. Ispitati da li za sve prodaje postoje fakture
2. Ispitati da li su sve fakture autorizovane potpisom
3. Ispitati da li je svaka faktura pokrivena otpremnicom
4. Ispitati da li se prodajne fakture numerišu uzastopnim brojevima
5. Ispitati da li se otpremnice numerišu uzastopnim brojevima.

Drugi korak: Definisanje atributa i devijacije

U prethodnom koraku je definisana kontrola koja će se testirati, a u ovom koraku treba definisati šta se podrazumeva pod odstupanjem u kontroli, odnosno treba definisati devijaciju.

Pažljivo definisanje šta se podrazumeva pod odstupanjem od propisane kontrole (odnosno, atributa kontrole od interesa) je jednako važno kao i pažljivo definisanje cilja kontrole i postupka kontrole. Ako interni revizor ovo ne uradi, postoji rizik neprepoznavanja odstupanja, što je drugi primer rizika neuzorkovanja.

Karakteristika kontrole koja se testira putem uzorka se u reviziji naziva *atributom*. Izbor atributa će zavisiti od cilja testiranja. Atributa koji se testiraju obično bude više. Oni se možda mogu testirati svi na istom uzorku, a možda će za neke atribute trebati napraviti poseban uzorak.

Šta je *devijacija* u kontroli? To je propust u kontroli koji se smatra relevantnim za efektivnost sistema kontrole. Revizor testiranjem treba da utvrdi stopu devijacija i nivo uticaja na kontrolni rizik. Visoka stopa može da ukazuje na značajan uticaj na povećanje kontrolnog rizika. Pri tome treba imati u vidu o kakvom se nedostatku kontrole radi, da li je to bitan nedostatak ili trivijalan. Ovo je bitno jer stopa devijacije utiče na ocenu kontrolnog rizika. Kod ciklusa prodaje možemo pretpostoviti atribute i defijacije vezane za te atribute.

Prikaz 8.1. Definisanje atributa i devijacije

Atribut	Devijacija
Na fakturi ima potpis ovlašćene osobe koja je verifikvala ispravnost fakture.	Na fakturi nema potpisa verifikacije fakture.
Faktura je povezana sa otpremnicom.	Postoji faktura za koju ne postoji otpremnica.
Za otpremnicu postoji kopija fakture.	Za otpremnicu ne postoji kopija fakture.
Postoji periodično usklađivanje faktura sa naplatom prodaje.	Nema dokumentovanog usklađvanja iznosa sa faktura sa iznosima naplate.
Različita lica vrše otpremanje robe i izdvanje fakture.	Ne postoji razdvajanje dužnosti otpremnja i fakturisanja robe.

U primeru koji je dat za ilustraciju, interni revizor želi da bude siguran da su prodaje potkrepljene svom urednom dokumentacijom, da postoji verifikacija faktura, da postoji razdvajanje dužnosti između otpremanja i fakturisnja robe i da postoji uredno sravnjenje naplate sa fakturisanim iznosima. Ukoliko nešto nema od propisanog onda postoji odstupanje od propisane kontrole. Radi objašnjenja ovde će biti tretiran samo atribut „**verifikacija faktura**“, dok u realnom obaljanju revizije svi značajni atributi se analiziraju.

Treći korak: Definisanje populacije i jedinice uzorkovanja

Populacija je niz stavki iz kojih se bira uzorak i o kojima interni revizor želi da donese zaključke. U našem pretpostavljenom primeru to su izlazne fakture i otpremnice u periodu od 120 meseci, devet meseci tekuće godine i tri meseca prethodne godine. Na osnovu populacije određuje se jednica uzorka. Jedinica uzorka je bilo koji elemenat koji sačinjava populaciju. To može biti potpis menadžera na fakturi i otpemnici, usklađenost iznosa na dokumentima sa cenovnikom, itd. Jedinica uzorkovanja može biti dokument, stavka na dokumentu ili sama naplata faktura, što zavisi od revizorskog cilja. Kako je navedeno u prvom koraku, cilj revizije u ovom primeru je da se testira validnost prodajnog procesa. Potkrepljenost se koristi za testiranje validnosti evidentiranih informacija. Ovo se

primenjuje testiranjem unazad da bi se utvrdilo da li su informacije u dokumentu potkrepljene informacijama u ranije pripremljenim dokumentima.

Prikaz 8.2. Definisanje populacije i jedinice uzorka

Populacija	Jednica uzorka
Sve fakture koje su nastale u periouu od 01.10.2016. do 30.09.2017. godine.	Faktura
Sve otpremnice koje su nastale u periodu od 01.10.2016. do 30.09.2017. godine.	Otpremnica
Svi nalozi o izveštaju o uplati koji su nastali u periodu od 01.10.2016. do 30.09.2017. godine.	Izveštaj o uplati

Uzorkovanje otpremnica mora se raditi odvojeno od uzrokvanja faktura. Odnosno moraju se razdvojiti testiranja faktura, otpremnica i naplate prodate robe.

Populacija od interesa za internog revizora u ovom primeru je populacija prethodno numerisanih faktura i otpremnica i njihova autorizacija pripremljenih tokom prethodnih 12 meseci. Jedinica uzorkovanja je svaka otpremnica i faktura prodaja robe koja se testira da bi se utvrdilo da li je potkrepljena otpremnicom fakturom koja je autorizovana. Da bi ovo testirao, interni revizor će potvrditi da za svaku prodaju postoji odgovarajuća faktura.

Četvrti korak: Određivanje veličine uzoraka

U ovom koraku je potrebno odrediti odgovarajućih vrednosti parametara koji utiču na veličinu uzorka. Kod atributivnog uzorkovanja, interni revizor mora da navede, koristeći revizorsko prosuđivanje, odgovarajuće vrednosti za četiri faktora koji utiču na veličinu uzorka:

- Prihvatljivi rizik ocene da je rizik kontrole suviše nizak (*rizik precenjivanja interne kontrole*);
- Očekivanu stopa odstupanja kod populacije (*očekivana stopa devijacije populacije*)
- Stopu odstupanja koja se toleriše (*tolerisana stopa devijacije*);
- Veličina populacije.

Prikaz 8.3. Uticaj faktora na veličinu uzorka

Faktor	Uticaj na veličinu uzorka
Povećanje rizika precenjivanja interne kontrole	Smanjenje
Povećanje očekivane stope devijacije	Povećenje
Povećanje tolerisane stope devijacije	Smanjenje
Povećanje veličnine populacije	Povećanje (mali efekat)

Napominjemo da populacija ima mali efekat na veličinu atributivnog uzorka, osim u slučaju kad je populacija veoma mala, pa se u uzorkovanju uglavnom zanemaruje. Za populacije manje od 200 stavki, veličina uzorka je u direktnoj korelaciji sa veličinom populacije. Uzorak se nominalno povećava za populacije između 200 i 2000 stavki. Tabele sa statistički dobijenim veličinama uzorka predstavljene u tabeli 8.2 zasnivaju se na velikim populacijama od više od 2000 stavki. Zbog toga bi bilo konzervativno koristiti ove tabele za populacije sa manje od 2000 stavki. Bilo bi odgovarajuće, međutim, da interni revizor uzme u obzir veličinu populacije u svrhu efikasnosti revizije ako se kontrola retko primenjuje (na primer, ne češće od jednom nedeljno).

Faktori koji utiču na veličinu atributivnog uzorka

- Prihvatljivi rizik ocene da je rizik kontrole je suviše mali
- Očekivana stopa odstupanja kod populacije
- Stopa odstupanja koja se toleriše
- Veličina populacije

Pretpostavimo da za gornji primer populaciju čini 2500 faktura.

Testiranje internih kontrola na bazi uzorka i izvođenje zaključka o celoj populaciji prate dva rizika: *rizik potcenjivanja efikasnosti internih kontrola i rizik precenjivanja efikasnosti internih kontrola*. Rizik potcenjivanja internih kontrola u internoj reviziji je verovatnoća da interni revizor donese zaključke da su kontrole neefiksane a što zaista nije tačno. Rizik precenjivanja interne kontrole označava verovatnoću koja dovodi internog revizora da zaključi da su kontrole efikasne onda kada one zaista nisu efikasne. U eksternoj reviziji ovo razmatranje je bitno zbog stepena oslanjanja eksternog revizora na kontrole, zbog čega će se ova pojava razmatrati u Metodologiji revizije.

Prihvatljivi rizik procene da je rizik kontrole suviše nizak. Treba se prisetiti da je rizik procene da je rizik kontrole suviše nizak rizik da će interni revizor netačno zaključiti da je navedena kontrola efektivnija nego što stvarno jeste, dakle precenili smo internu kontrolu (rizik precenjivanja interne kontrole). Ovaj rizik procene da je rizik kontrole suviše nizak je obrnuto povezan sa veličinom uzorka; drugim rečima, što je niži prihvatljivi nivo rizika, veći je uzorak.

Prosuđivanje internog revizora o prihvatljivom nivou procene da je rizik kontrole suviše nizak zasniva se na tome koliko interni revizor želi da bude siguran u izvođenje tačnog zaključka o operativnoj efektivnosti procedure kontrole koja se testira. U stvari, rizik procene da je rizik kontrole suviše nizak je komplement sigurnosti (na primer, ako interni revizor odluči da navede da je rizik procene rizika kontrole suviše nizak 5%, taj interni revizor navodi da je poželjno poverenje u izvođenje tačnog zaključka od 95%). Dva najčešće korišćena nivoa prihvatljivog rizika procene da je rizik kontrole suviše nizak su 5 procenata i 10 procenata. Za naš slučaj, pretpostavimo da interni revizor odluči da postavi prihvatljivi nivo rizika kontrole na 10 procenata (Napominjemo da se rizik procene da je rizik kontrole suviše visok ne kontroliše eksplicitno kod utvrđivanja odgovarajuće veličine uzorka u primeni uzorkovanja atributa.)

Rizik procene da je rizik kontrole suviše nizak

Rizik da će interni revizor netačno zaključiti da je navedena kontrola efikasnija nego što stvarno jeste.

Stopa odstupanja koja se toleriše (tolerisana stopa devijacije). Ta stopa je maksimalna stopa odstupanja koju je interni revizor spreman da prihvati i da ipak zaključi da je ta kontrola prihvatljivo efektivna (odnosno, na tu kontrolu se može osloniti da bi se rezidualni rizik smanjio na prihvatljivo nizak nivo). Stopa odstupanja koja se toleriše je obrnuto srazmerna veličini uzorka.

Rasuđivanje internog revizora o stopi odstupanja koja se može tolerisati se zasniva na relativnoj važnosti kontrole koja se testira. Ako, na primer, interni revizor smatra da je kontrola ključna, određuje se niska stopa odstupanja koja se toleriše. Pretpostavimo za ovaj primer da je stopa odstupanja koja se toleriše 5 procenata.

Stopa odstupanja koja se toleriše

Maksimalna stopa odstupanja koju je interni revizor spreman da prihvati i da ipak zaključi da je ta kontrola prihvatljivo efektivna.

Očekivana stopa odstupanja kod populacije (očekivana stopa devijacije): Ovo je najbolja procena internog revizora stvarne stope odstupanja u populaciji stavki koje se ispituju. Očekivana stopa odstupanja kod populacije ima direktan uticaj na veličinu uzorka. Međutim, ta stopa će biti niža od one koja se toleriše ili interni revizor neće primeniti atributivno uzorkovanje koje se razmatra. Razliku između stope odstupanja koja se toleriše i očekivane stope odstupanja kod populacije interni revizori nazivaju *planirano dozvoljeno odstupanje za rizik uzorkovanja ili planirana preciznost.*

Ako je interni revizor prethodno koristio atributivno uzorkovanje za testiranja efektivnosti određene kontrole, odgovarajuća očekivana stopa odstupanja kod populacije bi bila ona korišćena u prethodnoj reviziji, korigovana za sve poznate promene u primeni te kontrole. Drugo što bi interni revizor mogao da uradi je da odabere i obavi reviziju na malom prethodnom uzorku kako bi odredio očekivanu stopu odstupanja populacije. Pretpostavimo za ovaj primer da interni revizor proceni da je stopa odstupanja kod populacije 1 procenat.

Očekivana stopa odstupanja kod populacije

Najbolja procena internog revizora stvarne stope odstupanja u populaciji stavki koje se ispituju

Kad interni revizor dodeli vrednosti faktorima koji utiču na veličinu uzorka, najlakši način da se odredi odgovarajuća veličina uzorka je upućivanje na već pripremljene tabele sa veličinama uzoraka, kao što je ona označena kao tabela 8.2.

Interni revizor je u ovom primeru odredio da je rizik procene da je rizik kontrole suviše nizak 10 procenata, stopa odstupanja koja se toleriše 5 procenata i procenjena stopa odstupanja kod populacije 1 procenat. Tabela 8.2. pokazuje da je odgovarajuća veličina uzorka 77. Interni revizor može da zaokruži veličinu uzorka na 80 iz razloga koji su navedeni u sedmom koraku.

Napominjemo da ova kalkulacija veličine uzorka ilustruje ključnu korist koju donosi statističko uzorkovanje. Ako interni revizor želi da bude 100-procentno siguran u zaključak do koga je došao o validnosti faktura, morao bi da potvrdi tih 100 procenata; međutim, do zaključka sa sigurnošću od 90 procenata (komplement 10-procenata rizika procene da je rizik kontrole suviše nizak) se dolazi na osnovu rezultata uzorka sa potvrđenih 80 faktura.

Tabela 8.2. Tabele veličina uzoraka za atributivno uzorkovanje

TABELE VELIČINA UZORAKA ZA ATRIBUTIVNO UZORKOVANJE									
Rizik procene da je rizik kontrole suviše nizak – 5 %									
Očekivana stopa odstupanja za populaciju (%)	**Stopa odstupanja koja se može tolerisati (broj očekivanih grešaka)**								
	2%	**3%**	**4%**	**5%**	**6%**	**7%**	**8%**	**9%**	**10%**
0,00	149 (0)	99(0)	74 (0)	59 (0)	49 (0)	42 (0)	36 (0)	32 (0)	29 (0)
0,50	313 (2)	157 (1)	117 (1)	93 (1)	78 (1)	66 (1)	58 (1)	51 (1)	46 (1)
1,00	590 (6)	257 (3)	156 (2)	93 (1)	78 (1)	66 (1)	58 (1)	51 (1)	46 (1)
1,50		392 (6)	192 (3)	124 (2)	103 (2)	66 (1)	58 (1)	51 (1)	46 (1)
2,00		846 (17)	294 (6)	181 (4)	127 (3)	88 (2)	77 (2)	68 (2)	46 (1)
2,50			513 (13)	234 (6)	150 (4)	109 (3)	77 (2)	68 (2)	61 (2)
3,00			1.098(33)	361 (11)	195 (6)	129 (4)	95 (3)	84 (3)	61 (2)
4,00				1.348(54)	421 (17)	221 (9)	146 (6)	100 (4)	89 (4)
5,00					1.580(79)	478 (24)	240 (12)	158 (8)	116 (6)
6,00						1.832(110)	532 (32)	266 (16)	179 (11)
Rizik procene da je rizik kontrole suviše nizak – 10 %									
Očekivana stopa odstupanja za populaciju (%)	**Stopa odstupanja koja se može tolerisati (broj očekivanih grešaka)**								
	2%	**3%**	**4%**	**5%**	**6%**	**7%**	**8%**	**9%**	**10%**
0,00	114 (0)	76 (0)	57 (0)	45 (0)	38 (0)	32 (0)	28 (0)	25 (0)	22 (0)
0,50	194 (1)	129 (1)	96 (1)	77 (1)	64 (1)	55 (1)	48 (1)	42 (1)	38 (1)
1,00	398 (4)	176 (2)	96 (1)	77 (1)	64 (1)	55 (1)	48 (1)	42 (1)	38 (1)
1,50	1.463(22)	265 (4)	132 (2)	105 (2)	64 (1)	55 (1)	48 (1)	42 (1)	38 (1)
2,00		590 (12)	198 (4)	132 (3)	88 (2)	75 (2)	48 (1)	42 (1)	38 (1)
2,50			353 (9)	158 (4)	110 (3)	75 (2)	65 (2)	58 (2)	38 (1)

3,00	730 (22)	258 (8)	132 (4)	94 (3)	65 (2)	58 (2)	52 (2)
4,00		873 (35)	274 (11)	149 (9)	98 (4)	73 (3)	65 (3)
5,00			1.019(51)	318 (16)	160 (8)	115 (6)	78 (4)
6,00				1.150(69)	349 (21)	182 (11)	116 (7)

Napomena: Veličine uzoraka preko 2000 nisu prikazane. Ova tabela pretpostavlja veliku populaciju
U zagradama je naveden broj očekivanih grešaka (devijacija)

Dakle, u drugom delu tabela na preseku u petoj koloni gde se seku stopa tolerancije od 5% i očekivana stopa devijacije nalazi se broj 77, a pred njega se u zagradi nalazi broj 1. Ovo znači da je potrebno testirati veličinu uzoraka od 77 faktura, koji nesme da sadrži više od jednog odstupanja, odnosno devijacije.

Peti korak: Određivanje metode izbora uzorka

Odabir slučajnog uzorka. Kada se u testiranju kontrola koristi uzorkovanje, važno je da postoji šansa da svaka stavka iz celog perioda koji je predmet revizije može da bude odabrana. Kada se primenjuje statističko uzorkovanje, veoma je važno da interni revizor koristi tehniku zasnovanu na slučajnom odabiru (odnosno, svaka stavka u definisanoj populaciji mora imati jednaku šansu da bude odabrana). Dva najčešća pristupa koja se koriste u slučajnom odabiru uzoraka za atribute su jednostavno slučajno uzorkovanje i sistematsko uzorkovanje sa jednim ili više slučajnih početaka.

Metoda slučajnog uzorka

Svaka stavka u definisanoj populaciji ima jednake šanse da bude odabrana.

Jednostavno slučajno uzorkovanje je generalno najjednostavniji pristup kod uzorkovanja prethodno numerisanih dokumenata. Fakture kupaca uvek imaju numeraciju. Klijentova procesura interne kontrole vrši numeraciju faktura po hronološkom redu koji je pogodan za korišćenje. Korišćenje tabele slučajnih brojeva je jedan način da interni revizor primeni slučajno uzorkovanje. Drugi je da koristi kompjuterski program generatora slučajnih brojeva.

Sistematsko uzorkovanje podrazumeva da interni revizor slučajno identifikuje polaznu tačku i da zatim bira svaku *n*–tu stavku nakon toga. Sistematsko uzorkovanje je celishodno kada nema razloga da se veruje da će jednaki intervali sistematski pristrasno uticati na uzorak. Da bi se smanjila verovatnoća izbora pristrasnog uzorka, interni revizori će ponekad izabrati višestruke slučajne polazne tačke. Interni revizori najčešće koriste sistematski izbor onda kada pojedinačne stavke populacije nisu prethodno numerisane.

U primeru koji se koristi u ovom poglavlju, izlazne fakture su prethodno numerisane, tako da interni revizor odlučuje da koristi kompjuterski program za generisanje slučajnih brojeva u izboru slučajnog uzorka kupovnih narudžbina pripremljenih tokom poslednjih 12 meseci. Period od 12 meseci obuhvata poslednja tri meseca prethodne fiskalne godine i prvih devet meseci tekuće fiskalne godine. Napominjemo da u smislu vremena nije uvek izvodljivo da interni revizor uzme uzorak koji obuhvata celu fiskalnu godinu. Interni revizor treba ovo da uzme u obzir kada ocenjuje rezultate uzorka. Kada je u pitanju testiranje u eksternoj reviziji onda se uzima cela fiskalna godina.

Šesti korak: Izvršavanje i dokumentovanje revizije uzorka

U ovom koraku sprovodi se revizija odabranih stavki uzorka i brojanje broja odstupanja od propisane kontrole. U našem primeru, interni revizor za svaku fakturu u uzorku traži verifikaciju menadžera u vidu potpisa i inicijala na samoj fakturi. Svaka faktura se proverava da se vidi da li verifikovana od ovlašćenog lica i da li je uz svaku fakturu priložena kopija otpremnice. Pretpostavimo dva moguća ishoda: (1) interni revizor pronalazi jedno odstupanje (odnosno, jedan slučaj gde nije pronađena faktura u uzorku) i (2) interni revizor otkriva dva odstupanja (odnosno, dva slučaja u kojima nije pronađenena faktura).

Interni revizor treba da dokumentuje dobijene rezultate reviziranja, kao bi se oni mogli oceniti i izvesti zaključci o efikasnosti interne kontrole za celu populaciju, a sve u cilju davanja preporuka menadžmentu organizacije za poboljšanje operativne efiksnosti interne kontrole.

Sedmi korak: Vrednovanje rezultata uzorkovanja

Vrednovanje rezultata uzorkovanja se vrši u smislu određivanja dostignute gornje granice odstupanja. Interni revizori koriste tabele za ocenu atributivnog uzorkovanja, kao što je tabela 8.3, kako bi odredili gornju dostignutu granicu odstupanja kod atributivnog uzorkovanja.

Gornje granice odstupanja za navedena dva moguća ishoda bi bile:

Broj odstupanja uzoraka (broj devijacija)	Gornja granica odstupanja
1	4,8%
2	6,6%

Tabela 8.3. je data za rizik precenjivanja interne kontrole od 10%. Prva kolona ove tabele označava veličinu uzorka, a prvi red stvarni broj nađenih devijacija. Na preseku veličine uzorka i stvarnog broja devijacija nalazi se gornja stopa tolerancije devijacije. Ova tabela omogućava internom revizoru da izračuna gornju stopu tolerancije devijacije iz rezultata uzokovanja koju rezultati iz uzorka statistički podržavaju. Ako je tolerisana stopa devijacije veća od gornje granice tolenacije devijacije onda je kontrola efikasna, odnosno ona funkcioniše.

Razlog zašto je u četvrtom koraku ukazano na to da interni revizor može da zaokruži utvrđenu veličinu uzorka od 77 na 80 je sada očigledan – tabele prikazane u tabeli 8.3. ne sadrže gornje granice odstupanja za svaku moguću veličinu uzorka. Zaokruživanje uzorka na naredni broj u tabeli za ocenjivanje je konzervativan. Alternativni pristup bi bio da se uradi revizija na uzorku od 77 stavki i da se primenom interpolacije izračuna ostvarena gornja granica odstupanja.

Tabela 8.3. Tabele ocenjivanja atributivnog uzorkovanja - gornje granice odstupanja

TABELE OCENJIVANJA ATRIBUTIVNOG UZORKOVANJA
(GORNJE GRANICE ODSTUPANJA)

5% rizika procene rizika kontrole suviše nisko

Veličina uzorka	Stvarni broj pronađenih odstupanja								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
20	14.0	21.7	28.3	34.4	40.2	45.6	50.8	55.9	60.7
25	11.3	17.7	23.2	28.2	33.0	37.6	42.0	46.3	50.4
30	9.6	14.9	19.6	23.9	28.0	31.9	35.8	39.4	43.0
35	8.3	12.9	17.0	20.7	24.3	27.8	31.1	34.4	37.5
40	7.3	11.4	15.0	18.3	21.5	24.6	27.5	30.4	33.3
45	6.5	10.2	13.4	16.4	19.2	22.0	24.7	27.3	29.8
50	5.9	9.2	12.1	14.8	17.4	19.9	22.4	24.7	27.1
55	5.4	8.4	11.1	13.5	15.9	18.2	20.5	22.6	24.8
60	4.9	7.7	10.2	12.5	14.7	16.8	18.8	20.8	22.8
65	4.6	7.1	9.4	11.5	13.6	15.5	17.5	19.3	21.2
70	4.2	6.6	8.8	10.8	12.7	14.5	16.3	18.0	19.7
75	4.0	6.2	8.2	10.1	11.8	13.6	15.2	16.9	18.5
80	3.7	5.8	7.7	9.5	11.1	12.7	14.3	15.9	17.4
90	3.3	5.2	6.9	8.4	9.9	11.4	12.8	14.2	15.5
100	3.0	4.7	6.2	7.6	9.0	10.3	11.5	12.8	14.0
125	2.4	3.8	5.0	6.1	7.2	8.3	9.3	10.3	11.3
150	2.0	3.2	4.2	5.1	6.0	6.9	7.8	8.6	9.5
200	1.5	2.4	3.2	3.9	4.6	5.2	5.9	6.5	7.2

10% rizika procene rizika kontrole suviše nisko

Veličina uzorka	Stvarni broj pronađenih odstupanja								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
20	10.9	18.1	24.5	30.5	36.1	41.5	46.8	51.9	56.8
25	8.8	14.7	20.0	24.9	29.5	34.0	38.4	42.6	46.8
30	7.4	12.4	16.8	21.0	24.9	28.8	32.5	36.2	39.7
35	6.4	10.7	14.5	18.2	21.6	24.9	28.2	31.4	34.5
40	5.6	9.4	12.8	16.0	19.0	22.0	24.9	27.7	30.5
45	5.0	8.4	11.4	14.3	17.0	19.7	22.3	24.8	27.3
50	4.6	7.6	10.3	12.9	15.4	17.8	20.2	22.5	24.7
55	4.2	6.9	9.4	11.8	14.1	16.3	18.4	20.5	22.6
60	3.8	6.4	8.7	10.8	12.9	15.0	16.9	18.9	20.8
65	3.5	5.9	8.0	10.0	12.0	13.9	15.7	17.5	19.3
70	3.3	5.5	7.5	9.3	11.1	12.9	14.6	16.3	18.0
75	3.1	5.1	7.0	8.7	10.4	12.1	13.7	15.2	16.8
80	2.9	4.8	6.6	8.2	9.8	11.3	12.8	14.3	15.8
90	2.6	4.3	5.9	7.3	8.7	10.1	11.5	12.8	14.1

100	2.3	3.9	5.3	6.6	7.9	9.1	10.3	11.5	12.7
125	1.9	3.1	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3	10.2
150	1.6	2.6	3.6	4.4	5.3	6.1	7.0	7.8	8.6
200	1.2	2.0	2.7	3.4	4.0	4.6	5.3	5.9	6.

Napomena: Ova tabela predstavlja gornje granice kao procente. Tabela pretpostavlja veliku populaciju
Ova tabela prikazuje gornje granice izražene u procentima.

Pre detaljlnije obrazlaganja zaključaka daje se kraći pregled rezultata. U sprovođenju prvog kontrolnog testa na 80 faktura nađena je jedna devijacija toj, na jednoj fakturi ne postoji potpis o izvršenoj internoj verifikaciji od strane nezavisne osobe. Korišćenjem gornje tabele dolazi se do podataka da gornja granica tolerancije iznosi 4,8% za nađenu jednu devijaciju, a da su nađene dve devijacije ona bi iznosila 6,6%. Gornje granice tolerancije se potom upoređuju sa tolerisanom stopom devijacije (nivoom devijacije koji je interni revizor spreman da prihvati). Ako je gornja granica tolerancija devijacije manja od tolerisane, to znači da interni revizor može da zaključi da je kontrola koja je testirana efikasna. Ukoliko je gornja granica tolerancije devijacije veća to znači da se interni revizor ne može reći da je interna kontrola efikasna. Da se napomene, da bi ovo u eksternoj reviziji gde je svrha testiranja kontrola da bi se revizor uverio koliko se može osloniti na kontrole, a radi određivanja veličine uzorka za suštinsko testiranje, drugačije interpretirano.

Osmi korak: Donošenje sveukupnog zaključka

Na kraju sledi generalizovanje rezultata uzorka na celu populaciju. Ocena rezultata atributivnog uzorkovanja uključuje:

- Formulisanje statističkog zaključka;
- Donošenje revizorske odluke zasnovane na kvantitativnim rezultatima uzorka;
- Razmatranje kvalitativnih aspekata rezultata uzorka.

Formulisanje statističkog zaključka: Glavna prednost statističkog uzorkovanja u odnosu na nestatističko uzorkovanje je ta što statističko uzorkovanje omogućuje internom revizoru da kvantifikuje, izmeri i kontroliše rizik uzorkovanja. Kod atributivnog uzorkovanja, interni revizor eksplicitno kontroliše rizik procene da je rizik kontrole suviše nizak, što je komplement poverenja. U ovom primeru interni revizor je naveo rizik od 10 procenata procene rizika kontrole suviše nisko i ova vrednost je korišćena za određivanje odgovarajuće veličine uzorka. Kada se određuje ostvarena gornja granica odstupanja za ovaj primer pozivamo se na tabelu za 10-procentni rizik procene rizika kontrole suviše nisko.

Najbolja procena internog revizora stope odstupanja u populaciji za prvi hipotetički ishod 1 (jednog) odstupanja uzorka je 1/80 = 1,25 procenata. Najbolja procena internog revizora stope odstupanja populacije za drugi hipotetički ishod 2 (dva) odstupanja uzorka je 2/80 = 2,25 procenata. Međutim, u ovim procenama postoji neizvesnost zbog činjenice da je interni revizor obavio revizorske postupke na osnovu uzorka, a nije testirao 100 procenata. Drugim rečima, interni revizor ne može da zaključi sa sigurnošću da li je stopa odstupanja populacije 1,25 procenata ili 2,25 procenata.

Za hipotetički ishod broj 1 (jedno odstupanje u uzorku), interni revizor može da da sledeći statistički zaključak:

Ja sam 90 posto siguran da je istinska, ali nepoznata stopa odstupanja u populaciji manja ili jednaka 4,8 procenata.

Za hipotetički ishod broj 2 (dva odstupanja u uzorku), interni revizor može da da sledeći statistički zaključak:

Ja sam 90 posto siguran da je istinska, ali nepoznata stopa odstupanja u populaciji manja ili jednaka 6,6 procenata.

Napominjemo da se razlika između najbolje procene stope odstupanja u populaciji (stopa odstupanja uzorka) i ostvarene gornje granice odstupanja naziva *ostvareno dozvoljeno odstupanje za rizik uzorkovanja ili ostvarena preciznost.*

Ostvareno dozvoljeno odstupanje za rizik uzorkovanja

Razlika između stope odstupanja uzorka i ostvarene gornje granice odstupanja.

Donošenje revizorske odluke zasnovane na kvantitativnim rezultatima uzorka. Korišćenje atributivnog uzorkovanja je projektovano tako da interni revizor može da zaključi da je kontrola efektivna, što je zasnovano na rezultatima uzorka, ako je moguće dostići poverenje od 90 procenata da je istinska, ali nepoznata, stopa populacije manja od ili jednaka 5 procenata (stopa odstupanja koja se toleriše, a koju je specificirao interni revizor). Prvi hipotetički ishod prolazi ovaj test jer je dostignuta gornja granica odstupanja (4,8 procenata) manja od 5 procenata. Drugi hipotetički slučaj ne prolazi test jer je dostignuta gornja granica odstupanja (6,6 procenata) veća od 5 procenata.

Ako je ostvarena gornja granica odstupanja manja od ili jednaka stopi odstupanja koja se toleriše, kvantitativni rezultati atributivnog uzorkovanja pokazuju da je testirana kontrola prihvatljivo efektivna (odnosno, na nju se može osloniti kako bi se umanjio rezidualni rizik na prihvatljivo nizak nivo. Suprotno tome, ako je ostvarena gornja granica odstupanja viša od stope odstupanja koja se toleriše, kvantitativni rezultati pokazuju da testirana kontrola nije prihvatljivo efektivna (odnosno, ne može se osloniti na nju kako bi se rezidualni rizik umanjio na prihvatljivo nizak nivo).

Ovde je interni revizor spreman da tumači kvantitativne rezultate uzorka. Prisetimo se da je cilj revizije naveden u našoj ilustrativnoj situaciji da se utvrdi da li su sve fakture uredno autorizovane. Interni revizor je unapred utvrdio da je cilj bio da bude 90 posto siguran da je istinska, ali nepoznata, stopa odstupanja manja od 5 procenata. Kako je prethodno navedeno, prvi hipotetički slučaj prolazi ovaj test, a drugi ne prolazi. U skladu sa time, interni revizor treba da zaključi za prvi slučaj da je nivo efektivnosti kontrole validnosti fakturisanja prihvatljiv, – to jest, rezultati uzorka pokazuju da se na tu kontrolu može osloniti da bi se rezidualni rizik smanjio na prihvatljivo nizak nivo. Za drugi slučaj, međutim, interni revizor treba da zaključi da nivo efektivnosti kontrole nije prihvatljiv – to jest, rezultati uzorka pokazuju da se na tu kontrolu ne može osloniti da bi se rezidualni rizik smanjio na prihvatljivo nizak nivo. Drugi slučaj predstavlja revizorsku opservaciju koju interni revizor treba da dokumentuje i uključi u komunikaciju o poslu revizije.

Važno je napomenuti da se tumačenje kvantitativnih rezultata uzorka od strane internog revizora odnosi na efektivnost kontrole tokom poslednjih 12 meseci (poslednja tri meseca prethodne fiskalne godine i prvih devet meseci tekuće fiskalne godine). Ne bi

bilo odgovarajuće da interni revizor izvlači zaključak o efektivnosti kontrole tokom poslednja tri meseca tekuće fiskalne godine zasnovan na rezultatima uzorkovanja, jer uzorak ne uključuje fakture za ta tri meseca.

Razmatranje kvalitativnih aspekata rezultata uzorkovanja. Uz ocenu kvantitativnih rezultata uzorkovanja atributa, interni revizor treba da razmotri kvalitativne aspekte svih odstupanja u propisanim kontrolama koja su otkrivena. Od posebne važnosti je mogućnost da ta odstupanja mogu da budu rezultat prevare. Pretpostavimo, na primer, da kvantitativni rezultati uzroka potkrepljuju zaključak da kontrola funkcioniše efektivno. Dokazi da su odstupanja u kontroli koja su otkrivena u uzorku izazvana prevarom mogli bi da poništе kvantitativne rezultate i da internog revizora navedu na zaključak da kontrola nije efektivna (odnosno, da se na nju ne može osloniti u smanjenju rezidualnog rizika na prihvatljivo nizak nivo). Interni revizor takođe mora da razmotri kakav bi uticaj, ako ga ima, otkriće prevare moglo imati na druge aspekte posla revizije.

Slučajevi nedostajućih ili nevažećih dokumenata. Šta interni revizor treba da uradi ako dokumenti potrebni za testove kontrola nedostaju ili su nevažeći? Razmotrite sledeće slučajeve:

I slučaj: Kao i u ranije navedenom primeru, interni revizor traži potvrdu za uzorke propusta u fakturisanju, i ne može da pronađe dve fakture. Dve nedostajuće fakture su jasna odstupanja od kontrole; ne postoje dokumentarni dokazi o odobrenju da se pripreme dve kupovne narudžbine.

II slučaj: Interni revizor je slučajno odabrao fakture na osnovu broja koji se testira i utvrđuje da je jedna od izabranih faktura stornirana. Praćenjem stornirane fakture je utvrđeno da ništa nije pogrešno urađeno. U ovom slučaju bi bilo odgovarajuće da se za potrebe testiranja izabere druga faktura. Značajan broj storniranih faktura može da ukaže na drugi problem koji zahteva dalju pažnju u reviziji.

III slučaj: Interni revizor je slučajno odabrao fakture na osnovu broja koji se testira i utvrđuje da jedna faktura nedostaje. Interni revizor pokušava da otkrije zašto je nema i ne može da dobije razumno objašnjenje zašto ona nedostaje. Interni revizor očigledno ne može da primeni postupke revizije na izabranu stavku koju ne može da pronađe. Da li to treba smatrati odstupanjem od propisane kontrole? AICPA kaže da - „ako revizor nije u mogućnosti da primeni planiranu proceduru u reviziji ili odgovarajuće alternativne postupke na izabrane stavke, on treba da razmotri koji su razlozi takvog ograničenja i uobičajeno je da te izabrane stavke smatra odstupanjima od propisane politike ili procedure za potrebe ocenjivanja uzorka." Neki interni revizori se ne slažu sa ovim stavom jer nije moguće obaviti propisani test kontrola na dokumentu koji nedostaje. Oni nadalje tvrde da nedostajući dokument predstavlja drugi problem koji zahteva posebno razmatranje. Oni bi izabrali drugu kupovnu narudžbinu za potrebe testiranja. Bez obzira da li se nedostajuća kupovna narudžbina smatra odstupanjem od propisane kontrole ili drugim problemom koji zahteva odvojeno razmatranje, interni revizor treba da dokumentuje nedostajuću kupovnu narudžbinu u radnoj dokumentaciji i da odluči da li je to toliko bitno da se unese kao revizorska opservacija.

8.8. NESTATISTIČKO UZORKOVANJE U TESTOVIMA KONTROLA

8.8.1. Izbor i ocena nestatističkog uzorka

Statističko uzorkovanje zahteva dve osnovne stvari: uzorak mora da bude slučajno izabran i rezultati uzorka se moraju oceniti matematički na osnovu teorije verovatnoće. Nestatističko uzorkovanje daje internom revizoru više slobode kod izbora i ocene uzorka.

Međutim, interni revizor ipak mora da odabere uzorak koji je po njemu reprezentativan za populaciju uzimajući u obzir one faktore koji utiču na veličinu uzorka. **Neplanirano uzorkovanje** je tehnika neslučajnog (neplaniranog) uzorkovanja koju interni revizori koriste u odabiru uzorka za koji se očekuje da bude reprezentativan za datu populaciju. Neplaniran u ovom slučaju ne znači nemaran ili nepromišljen. To znači da interni revizor odabire uzorak bez namere da uključi ili isključi određene stavke.

Interni revizor koji koristi nestatističko uzorkovanje takođe mora da projektuje rezultate uzorka na populaciju. Štaviše, interni revizor mora i da sakupi dovoljno odgovarajućih dokaza koji će potkrepiti validan zaključak. Nije dobro, na primer, da se nestatističko uzorkovanje koristi da bi se izbeglo opravdavanje veličine izabranog uzorka. U stvari, može se polemisati o tome da interni revizori koji primenjuju nestatističko uzrokovanje greše zato što odabiru veće uzorke da bi kompenzovali manje rigorozan izbor metoda i nemogućnost da kvantitativno kontrolišu rizik uzorkovanja.

Nemogućnost kvantifikovanja rizika uzorkovanja statistički je ključna karakteristika nestatističkog uzorkovanja koje se razlikuje od statističkog uzorkovanja. Zaključak internog revizora o populaciji iz koje se uzima uzorak je potpuno stvar promišljanja umesto da se zasniva na teoriji verovatnoće. Zato je važno da interni revizori utvrde da li mogu da dođu do validnih zaključaka korišćenjem nestatističkog uzorkovanja umesto da primenjuju potencijalno skuplji i u pogledu vremena statistički zahtevniji pristup uzorkovanju koji zahteva slučajno uzorkovanje i zaključke zasnovane na teoriji verovatnoće.

8.8.2. Najčešće primenjivani pristupi u nestatističkom uzorkovanju

Jedan od čestih pristupa nestatističkom uzorkovanju je neplaniran izbor relativno malog uzorka, recimo 25 stavki za sva uzorkovanja na osnovu pretpostavke da nema odstupanja u kontroli u toj populaciji i da se zaključi da kontrola nije prihvatljivo efektivna ako se utvrdi jedno ili više odstupanja. Ovaj pristup je pogodan, ali ima i značajan nedostatak – ne uzima u obzir dva ključna faktora koje interni revizori treba da uzmu u obzir kada utvrđuju odgovarajuću veličinu uzorka: rizik procene rizika kontrole suviše nisko i stopu odstupanja koja se toleriše.

Da bi se potkrepio ovaj stav, pogledamo pažljivo tabelu 8.2: da li je veličina uzorka 25 stavki ili je manja? Odgovor je dat samo u prvom redu niže tabele u poslednje dve kolone. Šta to znači? To znači da su, ako je interni revizor koristio statističko uzorkovanje da odredi veličinu uzorka, korišćeni su sledeći parametri: rizik procene rizika kontrole suviše nisko – 10 procenata, stopa odstupanja koja se toleriše – 9-10 procenata i očekivana stopa odstupanja – 0 procenata. Ovo su vrlo liberalni parametri koji ne moraju biti odgovarajući za sve primene uzorkovanja u reviziji kod testiranja operativne efektivnosti kontrola.

Tabela 8.4. ilustruje neznatno konzervativniji pristup koji interni revizori koriste u određivanju nestatističkih veličina uzorka. Ovo je stav jedne firme o veličini uzoraka potrebnoj da se potkrepe zaključci da su kontrole efektivne ako se ne utvrde nikakva odstupanja kod uzoraka uzetih iz populacije različitih veličina. Interni revizor koriguje veličinu uzorka u okviru svakog raspona, uzimajući u obzir faktore koji utiču na njegovu veličinu. Ako se, na primer, smatra da je kontrola koja se testira ključna (kritična) i da interni revizor želi da preuzme manji rizik uzorkovanja, koristiće se najveći uzorak u datom rasponu.

8.8.3. Primer nestatističkog uzorkovanja

Razmotrimo sledeću hipotetičku situaciju:

> Internom revizoru je naloženo da testira na osnovu nestatističkog uzorka da li su bankarska usaglašavanja pripremljena tokom poslednjih 10 meseci dobro urađena. Kompanija ima 10 bankovnih računa i svi su usaglašeni tokom proteklih 10 meseci od strane istog lica koje je koristilo propisani šablon i metodu. Očekivanje internog revizora je da neće pronaći netačna usaglašavanja. Ako se utvrdi da jedno ili više usaglašavanja nisu tačno urađeni, interni revizor će zaključiti da operativna efektivnost kontrole bankarskih usaglašavanja nije bila prihvatljiva tokom poslednjih 10 meseci.

Koristeći tabelu 8.4. kao vodič, koliko bankarskih usaglašavanja treba testirati? Interni revizor bi mogao razumno da odluči da testira od dva do pet usaglašavanja za svaki bankovni račun jer se računi usaglašavaju na mesečnoj osnovi. Ovaj pristup bi zahtevao da interni revizor dođe do posebnog zaključka za svaki račun. Drugi razuman pristup bi bio da se posmatra 100 bankarskih usaglašavanja kao jedna populacija, jer usaglašavanja 10 računa podležu istim kontrolama. U ovom slučaju, odgovarajući raspon veličine populacije po tabeli 8.4. je raspon između raspona propisanih za kontrole koje se primenjuju nedeljno i za kontrolu koja se primenjuje dnevno. On može logično da zaključi da u ovom slučaju testira 20 do 25 od 100 bankarskih usaglašavanja. Ovaj pristup omogućuje internom revizoru da dođe do jednog ukupnog zaključka. Međutim, mora se voditi računa da se odabere uzorak za koji se može očekivati da je reprezentativan za populaciju.

Tabela 8.4. Ilustrativne veličine nestatističkih uzoraka

ILUSTRATIVNE VELIČINE NESTATISTIČKIH UZORAKA	
Dinamika primene kontrole	Odgovarajuća veličina uzorka
Godišnje	1
Kvartalno	2
Mesečno	2 do 5
Nedeljno	5 do 15
Dnevno	20 do 40
Više puta dnevno	25 do 60

Izvor: adaptirano iz Sarbanes-Oxley zakona, poglavlje 404 – Praktične smernice za upravu (Pricewaterhouse Coppers, juli 2004), 61

Iz ovoga proizilazi da bi neplanirani odabir stavki za uzorak iz cele populacije od 100 bankarskih usaglašavanja bio odgovarajući.

Pretpostavimo da interni revizor nasumično odabere 25 bankarskih usaglašavanja. Nakon testiranja tih 25 usaglašavanja, utvrđeno je da je svako usaglašavanje pravilno obavljeno. Šta može da zaključi interni revizor? Statistički zaključak o populaciji od 100 bakarskih usaglašavanja ne može se izraziti, ali bi bilo odgovarajuće reći da rezultat uzorka potkrepljuje zaključak da su bankarska usaglašavanja pravilno obavljena (odnosno, da je kontrola bankarskih usaglašavanja prihvatljivo efektivna) tokom poslednjih 10 meseci.

Pretpostavimo zatim da je interni revizor utvrdio da je jedno od 25 usaglašavanja nepravilno urađeno, što nije u skladu sa očekivanjem da nijedno neće biti pronađeno. Šta bi bio zaključak sada? Pošto je utvrđeno odstupanje u kontroli, interni revizor treba da zaključi da kontrola bankarskog usaglašavanja nije bila prihvatljivo efektivna tokom poslednjih 10 meseci. Ovo predstavlja uočavanje koje interni revizor treba da dokumentuje i uključi u komunikaciju o poslu revizije.

8.9. STATISTIČKO UZORKOVANJE NOVČANIH JEDINICA

8.9.1. Razumevanje uzorkovanja novčanih jedinica

Atributivno uzorkovanje meri obim nekog uslova, a varijabilno uzorkovanje ocenjuje vrednost računa. Varijabilno uzorkovanje se može dalje podeliti na uobičajenije metode stratifikovanog uzorkovanja i ono što se naziva **uzorkovanje novčanih jedinica**. Uzorkovanje novčanih jedinica je metod za određivanje da li je neki finasnijski račun pravilno izražen. To je posebno dobra metoda za procenu bilo kakve nepravilnosti u visini računa. Ova tehnika se naziva još i uzorkovanje dinara (dolara, evra) ili uzorkovanje jedinica proporcionalno verovatnoći njihovih novčanih vrednosti (*probabilities proportional to size – PPS sampling*). **Uzorkovanje PPS** je modifikovana forma atributivnog uzorkovanja koja se koristi da bi se došlo do zaključka o novčanim iznosima, a ne o stopama pojavljivanja. Uzorkovanje PPS se prvenstveno koristi za testiranje evidentiranih novčanih iznosa da bi se proverilo da li su navedeni iznosi veći od stvarnih, posebno kada je očekivani broj pojedinačnih viših navedenih iznosa u populaciji mali. Ovo verovatno neće biti isplativo uzorkovanje ako ovi uslovi nisu ispunjeni.

Suština kod ove tehnike je da se svaki dinar, odnosno svaka novčana jedinica u računu smatra delom populacije i svaka ima jednaku šansu da bude izabrana u uzorak. Nalog za isplatu vredan 1000 dinara će imati 1000 jedinica u populaciji, dok nalog za isplatu vredan 100 dinara će imati 100 jedinica u populaciji. Na taj način, 1000 dinara stavki u populaciji ima 1000 puta veću šansu da bude izabrano u uzorak, od 1 dinara stavke. Ovo je postala veoma popularna metoda uzorkovanja, naročito za eksternu reviziju.

Kao što je već rečeno, uzorkovanje novčanih jedinica podrazumeva uzorkovanje svake novčane jedinice u odnosu na fizički dokument, kao što je na primer faktura ili platni čekovi. Na primer, ako se kontroliše kupovina za period od godinu dana, populacija kod uzorkovanja novčanih jedinica će se sastojati od ukupne vrednosti kupovine u dinarima, a jedinica uzorkovanja će biti svaki dinar. Ako se nađu greške u fakturama, one su povezane sa konkretnim dinarima u ovim fakturama.

8.9.2. Plan uzorkovanja novčanih jedinica

Uzorkovanje dinarske jedinice ili uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini (**PPS**). Ako revizora brinu jedino preuveličani iznosi, uzorkovanje dinarskom jedinicom ili uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalne veličine može da bude efikasnije za ispunjenje revizorskog cilja od plana uzorkovanja promenljivih. Uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini je hibridna metoda, jer se zasniva na teoriji uzorkovanja atributa, ali daje zaključak u dinarskoj jedinici, a ne u stopi greške.

Pojednostavljeno, svaki dinar se posmatra kao stavka za uzorkovanje i ona je ili tačna ili netačna (otuda dvosmerna skala). Zatim se dinarski „atributi" *tačan ili netačan* grupišu kako bi se dao ukupan zaključak za dinare.

Za PPS je potreban uzorak manje veličine nego za klasični pristup sa promenljivim ako se ne očekuju greške. PPS pristup je jednostavniji za primenu, pokrivenost dinara je veća zbog naglaska na većim dinarskim iznosima i može se relaksiranije koristiti privremeno od pristupa sa uzorkovanjem promenljivih. Oblasti u kojima se PPS obično koristi uključuju: potraživanja, kredite, ulaganja i kupovinu osnovnih sredstava, sve novčane iznose.

Kako je ranije opisano, uzorkovanje dinarske jedinice primenjuje uzorkovanje atributa na pojedinačne dinare da bi se došlo do kvantitativnih procena, kao što su one koje se obično formulišu uzorkovanjem promenljivih. Uzorkovanje dinarske jedinice se često primenjuje kod potraživanja. Pretpostavimo da subjekat revizije ima 20.000 stavki potraživanja čija vrednost ukupno iznosi 5.600.000 dinara. Interni revizor pravi plan uzorkovanja, što je nadalje prikazano.

Plan uzorkovanja. Identifikovanje jedinice uzorkovanja je jedna komponenta u razradi plana uzorkovanja. Ovaj plan treba da kvantifikuje broj jedinica koje se uzimaju kao uzorak, da navede tehniku kojom se jedinice uzorkovanja uzimaju i da definiše nivo rizika predviđen projektom primene uzorkovanja. Cilj revizije u vezi sa uzorkovanjem treba da bude dokumentovan, kao i planirani tip ocene koji će se obaviti na uzorku. Drugim rečima, potrebno je dokumentovati sledeće stavke:

- Definiciju populacije;
- Navođenje jedinice uzorkovanja;
- Prirodu grešaka koje treba identifikovati;
- Metodu odabira;
- Rizik uzorkovanja;
- Veličinu uzorka;
- I ocenu i tumačenje rezultata uzorka koji predstavljaju proces uzorkovanja.

Plan uzorkovanja: Polazeci od cilja revizije - da je cilj procena da li su evidentirana potraživanja veća od stvarnih - u skladu sa prethodnim planom, komponente plana uzorkovanja uključuju:

- Definicija populacije: Sva evidentirana potraživanja.
- Specifikacija jedinice uzorkovanja: Svaki pojedinačni dinar evidentiranog salda predstavlja jedinicu za uzorkovanje koja, opet, „uključuje" saldo potraživanja u cirkularizaciju. Iz ovog razloga, saldo od 30.000 dinara ima dva puta verovatnoću odabira kao saldo od 15.000 dinara.

- Priroda grešaka koje treba identifikovati: Svi izuzeci koje kupci primete zahtevaće dalje praćenje, ali su veći iznosi potraživanja glavni fokus.
- Metoda odabira: Procedura sistematske selekcije je uobičajena kod primene uzorka dinarske jedinice, ali može i putem slučajnog broja.
- Rizik uzorkovanja: 5 procenata ili nivo poverenja od 95 procenata;
- Veličina uzorka: 112 (detalji su u nastavku);
- Faza ocenjivanja: Gornji limit greške je 352.800 dinara.
- Tumačenje rezultata uzorka: Maksimalni limit greške prihvatljiv za revizora je 150.000 dinara; zato se smatra da su salda materijalno veći iznosi.

Jedinica uzorkovanja: Po definiciji, uzorkovanje dinarske jedinice uvek koristi pojedinačne dinarske račune kao jedinicu uzorkovanja. Ovo znači da ni nulta salda niti negativna salda nemaju šanse da budu odabrana.

8.9.3. Izvođenje uzorkovanja na bazi novčane jedinice

Rizik uzorkovanja: Kada se obavljaju testovi novčanih vrednosti, interni revizor vodi računa o dva aspekta rizika uzorkovanja:

- **Rizik netačnog prihvatanja** (rizik tipa II, beta rizik): Ovo je rizik da uzorak potkrepljuje zaključak da evidentirana vrednost (na primer, stanje računa) nije materijalno netačna kada ona to jeste.
- **Rizik netačnog odbacivanja** (rizik tipa I, alfa rizik): Ovo je rizik da uzorak potkrepljuje zaključak da je evidentirani iznos (na primer, stanje računa) materijalno netačan kada on to nije

Određivanje veličine uzorka: Prosečan interval uzorkovanja izračunava se deljenjem gornjeg limita greške u dinarima odgovarajućim faktorom gornjeg limita greške. Na primer, ako revizor koristi osnovnu preciznost koja se toleriše od 150.000 dinara, pretpostavku limita veličine greške od 100 procenata i željeni nivo poverenja od 95 procenata, potreban prosečni interval uzorkovanja bi bio:

$$\frac{150.000}{3\times100\%} = 50.000\,dinara$$

Ovo podrazumeva veličinu uzorka od 5.600.000 dinara podeljeno sa 50.000 dinara, ili 112. Ono što treba da bude evidentno, veličina uzorka za uzorkovanje dinarske jedinice je direktna funkcija broja dinara u populaciji.

Sledeći faktori utiču na veličinu uzorka za uzorkovanje PPS:

- **Novčana knjigovodstvena vrednost populacije**: Knjigovodstvena vrednost populacije (na primer, evidentirana ukupna vrednost zaliha na kraju godine) ima direktan efekat na veličinu uzorka.
- **Rizik netačnog prihvatanja**: Ovaj rizik je prethodno definisan kao rizik da uzorak potkrepljuje zaključak da evidentirana vrednost (na primer, evidentirano stanje zaliha) nije materijalno netačno navedena onda kada je ona materijalno netačno navedena. Rizik netačnog prihvatanja je komponenta rizika uzorkovanja i ima obrnut efekat na veličinu uzorka.

- **Pogrešna tvrdnja koja se toleriše**: Netačna tvrdnja koja se toleriše je maksimalna netačna tvrdnja koja može da postoji u evidentiranoj vrednosti dok je interni revizor ne bude smatrao materijalno značajnom netačnom tvrdnjom. Ona ima obrnut efekat na veličinu uzorka.
- **Anticipirana pogrešna tvrdnja**: Anticipirana ili očekivana netačna tvrdnja je u iznosu u kome interni revizor očekuje da bude u evidentiranoj vrednosti. Ona ima direktan efekat na veličinu uzorka.

Odabir uzorka. Kao i kod atributivnog uzorkovanja, veoma je važno kod uzorkovanja sa PPS da uzorak bude slučajno odabran – odnosno, svaka stavka u definisanoj populaciji treba da ima jednaku šansu da bude odabrana. Populacija u uzorkovanju sa PPS je populacija pojedinačnih novčanih jedinca koje se nalaze na konkretnom računu koji se testira: Jedinica uzorkovanja je pojedinačna novčana jedinica: interni revizor koristi sistematski pristup uzorkovanju u odabiru svake – te novčane jedinice u populaciji nakon slučajnog početka. Međutim, te odabrane pojedinačne novčane jedinice nisu stavke od interesa za reviziju. Stavke od interesa su „logičke jedinice" koje sadrže pojedinačne novčane jedinice. Logička jedinica može, na primer, da bude konkretna stavka zaliha evidentirana u evidenciji zaliha. Veće logičke jedinice će pre biti odabrane za testiranje od manjih logičkih jedinica. U stvari, verovatnoća da neka logička jedinica bude odabrana je proporcionalna njenoj veličini – otud naziv uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini.

Naredni primer u tabeli 8.5. ilustruje tehniku odabira. U ovom primeru navode se prvih 20 salda iz evidencije subjekta revizije sa kumulativnim ukupnim saldom. Korišćenjem intervala uzorka od 50.000 dinara, koristi se kumulativni saldo za isticanje dinarskih računa od interesa - 50.000 dinara, zatim 100.000 dinara, zatim 150.000 dinara, zatim 200.000 dinara i tako dalje. Dinarski račun identifikuje odabrana salda.

Tumačenje nalaza. Pretpostavimo da su uočena dva izuzetka. To bi rezultiralo gornjim limitom greške od 6,30, sa poverenjem od 95 procenata zasnovanim na dostupnim tabelama. Time vrednost populacije od 5.600.000 dinara pomnožena sa ,063 daje gornju granicu greške od 352.800 dinara ako su dve greške preuveličane za 100 procenata (odnosno imaju stoprocentnu kontaminaciju). Gornju granicu bi trebalo uporediti sa željenom preciznošću da bi se došlo do zaključka. Na primer, ako se smatra da je maksimalna dozvoljena greška 150.000 dinara, populacija ne bi bila prihvaćena.

Vrednovanje rezultata uzorka. Nakon odabira i reviziranja uzorka, interni revizor, koristeći uzorkovanje PPS, ekstrapolira rezultate uzorka na populaciju, formuliše statistički zaključak i utvrđuje da li kvantitativni i kvalitativni dokazi o uzorku ukazuju na to da je evidentirana novčana vrednost pošteno navedena ili materijalno netačno navedena. Napominjemo da uzorkovanje dinarske jedinice omogućuje procenu preuveličanog iznosa i da je najefikasnije u okruženjima sa malom greškom. Ne bi bilo dobro izvlačiti zaključke na nulu ili kreditna salda kod računa potraživanja. Takva salda bi zahtevala testiranja alternativnim pristupom uzorkovanja.

Tabela 8.5: Odabir uzorka dinarske jedinice[4]

Broj računa	Dinarski iznos računa	Kumulativni saldo	Odabrani račun
1	30.000	30.000	
2	18.000	48.000	
3	4.000	52.000	X
4	70.000	122.000	X
5	10.000	132.000	
6	1.200	133.200	
7	15.000	148.200	
8	40.000	188.200	X
9	20.000	208.200	X
10	5.000	213.200	
11	2.000	215.200	
12	17.000	232.200	
13	25.000	257.200	X
14	14.000	271.200	
15	8.000	279.200	
16	500	279.700	
17	32.000	311.700	X
18	12.000	323.700	
19	9.500	333.200	
20	25.000	358.200	X

8.9.4. Ocena rezultata uzorkovanja novčanih jedinica

Uzorkovanje novčanih jedinica je popularan pristup za ocenu da li su bilansi računa iskazani u većoj vrednosti od stvarne. Kako je svaki dinar u svakoj stavci u računu predmet uzorkovanja, precenjene stavke mogu biti otkrivene kroz proces uzorkovanja. Ocena rezultata uzorkovanja da bi se procenio ukupan broj grešaka u računima je mnogo složeniji proces. Osnovna ideja je da se dokumentuju evidentrane vrednosti i revidirane vrednosti za svaku izabranu stavku i da se onda izračuna procenat grešaka u svakoj.

Ovakav vid uzorkovanja je više od interesa za eksternu reviziju, koja korisiti ovu tehniku da bi predložila formalnu korekciju klijentovog revidiranog finansijskog izveštaja. Za interne revizore je često sasvim dovoljno da koriste rezultate stavki izabranih kroz uzorkovanje novčanih jedinica kako bi dobili ukupnu procenu da li je račun pravilno utvrđen.

4 Izvor: *Uzorkovanje za moderne revizore* (Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors), str. 2-28 i 2-29

8.9.5. Prednosti i nedostaci uzorkovanja novčanih jedinica

Najvažnija prednost uzorkovanja novčanih jedinica je fokusiranje na vrednije stavke u populaciji. Čisto nasumično uzorkovanje može zaobići stavke velikih vrijednosti. Iz razloga što uzorkovanjem novčanih jedinica u uzorak biraju stavke proporcionalno njihovoj vrijednosti u novčanim jedinicama, postoji manji rizik neprimjećivanja materijalnih grešaka, s obzirom da su jedinice velikih vrijednosti predmet selekcije na osnovu veličine. Svaka stavka koja je veća od vrijednosti intervala će uvijek biti izabrana. Iako menadžment očekuje od revizije da će izabrati nasumične uzorke na objektivan način, ipak može izraziti zabrinutost ako je interna revizija zaobišla stavke velikih vrijednosti koristeći druge metode selekcije.

Uzorkovanje novčanih jedinica osigurava da će uzorkom najviše biti pokrrivene najveće stavke u populaciji. Druga prednost je da ukoliko nije nađena nijedna greška u početnom uzorku, a određena je veoma niska stopa očekivanih grešaka, dovoljan je mali uzorak da bi se dobili rezultati. Interni revizor može lako odrediti makismimalan mogući broj računa koji su precijenjeni i ograničiti veličinu uzorka u ovom slučaju.

Metod uzorkovanja novčanih jedinica je takođe privlačan zato što je izbor stavki lak za izračunavanje. Kao što je prikazano u prethodnom primjeru, interni revizor može efikasno izabrati uzorak iz relativno velike populacije koristeći programske tabele ili džepni kalkulator.

Glavni nedostatak ove metode je da ne testira na odgovarajući način račune koji su iskazani u manjoj vrijednosti od stvarne. Dokumenti koji nedostaju su često problem u loše kontrolisanim sistemima, i ako nedostaju stavke iz populacije, uzorkovanjem novčanih jedinica se to neće otkriti, jer one ne mogu biti uzorkovane. U skladu s tim interni revizor ne može projektovati vrijednost populacije. Mana ovog metoda je što negativna ili nula vrijednost računa izaziva problem zato što ne postoji šansa da će ovakve stavke biti uzorkovane.

Drugi problem je taj što ukupna knjigovodstena vrijednost mora biti poznata da bi se izračunali intervali. Ovaj metod ne može omogućiti procjenu populacija nepoznatih vrijednosti. Konačno, iz razloga što je uzorkovanje novčanih jedinica relativno nov pojam za interne revizore, ima mnogo manje dostupnog materijala za vježbanje nego za tradicionalne metode, kao što je atributivno uzorkovanje.

Uprkos ovim manama i ograničenjima, uzorkovanje novčanih jedinica je često najbolji metod za reviziju grešaka u evidentiranim knjigovodstvenim vrijednostima.

Takođe može biti korisno kao metod selekcije za test atributa interne kontrole kada sve stavke u populaciji imaju neku evidntiranu novčanu vrijednost. Ovaj pristup je često bolji od metoda slučajnog odabira i rezultira veoma odgovarajućim odabirom.

8.10. UZORKOVANJE SA VEROVATNOĆOM PROPORCIONALNOM VELIČINI U ODNOSU NA KLASIČNO UZORKOVANJE PROMENLJIVIH

Klasično uzorkovanje promenljivih je statističko uzorkovanje zasnovano na teoriji *normalne distribucije* koje se koristi da bi se došlo do zaključaka o *novčanim iznosima*. Ono se generalno smatra težim za primenu od uzorkovanja PPS, uglavnom zato što uključuje kompleksnije izračunavanje kod određivanja odgovarajućih veličina uzorka i vrednovanja rezultata uzorka.

Na slici 8.4. prikazan je uporeni pregled fakora koji utiču na vličinu uzorka kod PPS uzorkovanja i kod klasičnog uzorkovanja promenljivih.

Slika 8.4. Uporedni pregled faktora uticaja na veličinu uzorka

Faktori koji utiču na veličine uzorka za PPS	Faktori koji utiču na veličinu uzorka kod klasičnog uzorkovanja promenljivih
• Novčana knjigovodstvena vrednost populacije; • Rizik netačnog prihvatanja; • Pogrešna tvrdnja koja se toleriše; • Anticipiranja pogrešna tvrdnja	• Veličina populacije; • Procenjeno standardno odstupanje u populaciji; • Rizik netačnog prihvatanja; • Rizik netačnog odbijanja; • Netačna tvrdnja koja se toleriše

Prethodno su prikazane karakteristike kod PPS uzorkovanja, a radi upoređivanja sada ćemo prikazati karakteristike uzorkovanja kod **Klasičnog uzorkovanja promenljivih**.

Odabir uzorka. Ono što je veoma važno kod klasičnog uzorkovanja promenljivih je to da je uzorak slučajno izabran. Dva pristupa koja se koriste u slučajnom odabiru kod klasičnog uzorkovanja promenljivih su jednostavno slučajno uzorkovanje i sistematsko uzorkovanje sa slučajnim početkom.

Sledeći faktori utiču na veličinu uzorka kod klasičnog uzorkovanja promenljivih:

- **Veličina populacije**: Veličina populacije je broj stavki u populaciji (na primer, broj različitih stavki zaliha evidentiranih u poslovnim knjigama). Ona ima direktan efekat na veličinu uzorka.
- **Predviđeno standardno odstupanje u populaciji**: Predviđeno standardno odstupanje u populaciji, mera promenljivosti populacije, ima direktan efekat na veličinu uzorka.
- **Rizik netačnog prihvatanja**: Ovaj rizik je prethodno definisan kao rizik da uzorak potkrepljuje zaključak da evidentirana vrednost (na primer, evidentirano stanje zaliha) nije materijalno netačno navedena onda kada je ona materijalno netačno navedena: Rizik netačnog prihvatanja je komponenta rizika uzorkovanja i ima obrnut efekat na veličinu uzorka.
- **Rizik netačnog odbijanja**: Ovaj rizik je prethodno definisan kao rizik da uzorak potkrepljuje zaključak da je evidentirana vrednost (na primer, evidentirano stanje zaliha) materijalno netačno navedena onda kada je ona nije materijalno netačno navedena: Rizik netačnog odbijanja je komponenta rizika uzorkovanja i ima obrnut efekat na veličinu uzorka.
- **Netačna tvrdnja koja se toleriše**: Netačna tvrdnja koja se toleriše je maksimalna netačna tvrdnja koja može da postoji u evidentiranoj vrednosti dok je interni revizor ne bude smatrao materijalno značajnom pogrešnom tvrdnjom. Ona ima obrnut efekat na veličinu uzorka.

Vrednovanje rezultata uzorka. Kao i kod uzorkovanja PPS, nakon odabira i reviziranja uzorka, interni revizor – koristeći klasično uzorkovanje promenljivih – ekstrapolira rezultate uzorka na populaciju, formuliše statistički zaključak i utvrđuje da li kvantitativni i kvalitativni dokazi o uzorku ukazuju na to da je evidentirana novčana vrednost pošteno navedena ili je materijalno netačno navedena. Opis kako interni revizor obavlja ove korake nije u domenu ovog udžbenika.

Prednosti i nedostaci uzorkovanja sa verovatnoćom proporcionalnom veličini i klasičnog uzorkovanja promenljivih

I uzorkovanje PPS i klasično uzorkovanje promenljivih imaju značajne dobre i loše strane koje interni revizori uzimaju u obzir kada odabiru koji je pristup najbolji za konkretno uzorkovanje. Slika 8.5. sadrži ključne prednosti i mane svakog pristupa.

Slika 8.5. Uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini u odnosu na klasično uzorkovanje promenljivih

Uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini u odnosu na klasično uzorkovanje promenljivih	
Uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini	**Klasično uzorkovanje promenljivih**
Glavne prednosti: • Jednostavnije izračunavanje čini uzorkovanje PPS jednostavnijim za primenu. • Izračunavanje veličine uzorka ne uključuje nikakvo merenje promene u predviđenoj populaciji. • Uzorkovanje PPS rezultira stratifikovanim uzorkom, jer su stavke uzorka odabrane proporcionalno njihovoj veličini. • Izbor PPS uzorka automatski identifikuje svaku pojedinačno značajniju stavku u populaciji, odnosno, stavke u populaciji koje prelaze unapred utvrđeni presek dinarske vrednosti. • Uzorkovanje PPS je generalno efikasnije (odnosno, zahteva manju veličinu uzorka) kada populacija sadrži nula ili vrlo malo netačnih tvrdnji.	**Glavne prednosti**: • Uzorke je generalno lakše proširiti ako interni revizor utvrdi da je to potrebno. • Nulta salda i negativna salda ne zahtevaju razmatranje posebnog dizajniranja uzorka. • Cilj internog revizora može biti ispunjen uzorkom manje veličine ako postoji veliki broj netačnih tvrdnji, odnosno razlika između revizijskih vrednosti i evidentiranih vrednosti.
Glavne mane: • Potrebno je posebnu pažnju posvetiti dizajniranju uzorka kada se očekuju niže navedene vrednosti od stvarnih ili revizijske vrednosti manje od nule. • Identifikovanje niže navedenih vrednosti od stvarnih u uzorku zahteva posebnu pažnju kod vrednovanja. • Uzorkovanje PPS daje preterano konzervativne rezultate kada se otkriju greške. Ovo povećava rizik netačnog odbijanja. • Odgovarajuća veličina uzorka se brzo povećava sa povećanjem broja očekivanih netačnih tvrdnji. Kada se očekuje više od nekoliko netačnih tvrdnji, uzorkovanje PPS može da bude manje efikasno.	**Glavne mane:** • Klasično uzorkovanje promenljivih je kompleksnije. Interni revizor će možda trebati da koristi kompjuterski program za rentabilno dizajniranje i vrednovanje uzorka. • Izračunavanje odgovarajuće veličine uzorka zahteva da interni revizor prvo predvidi standardno odstupanje u populaciji.

REZIME

Važne stvari kojih se treba prisetiti u vezi sa revizijskim uzorkovanjem su sledeće:

1. Revizijsko uzorkovanje uključuje primenu revizijske procedure na manje od 100 procenata stavki u populaciji od interesa za reviziju *za potrebu davanja zaključka o celoj populaciji.*
2. I statističko i nestatističko uzorkovanje zahteva korišćenje profesionalnog rasuđivanja u dizajniranju plana uzorkovanja, izvršenja plana i vrednovanja rezultata uzorkovanja.
3. Važna prednost statističkog uzorkovanja u odnosu na nestatističko je ta što statističko uzorkovanje omogućuje internom revizoru da kvantifikuje, izmeri i kontroliše rizik uzorkovanja.
4. Rizik uzorkovanja je rizik da se zaključak internog revizora zasnovan na testiranju uzorka može razlikovati od zaključka do koga bi se došlo da je revizijska procedura primenjena na sve stavke populacije.
5. Rizik uzorkovanja varira obrnuto veličini uzorka.
6. Atributivno uzorkovanje je pristup statističkom uzorkovanju koji korisniku omogućuje da dođe do zaključka o populaciji u smislu stope pojave.
7. Kod atributivnog uzorkovanja interni revizor mora da navede, koristeći revizorsko promišljanje, odgovarajuće vrednosti tri faktora koji utiču na veličinu uzorka: prihvatljiv rizik procene rizika kontrole suviše nisko, stopu odstupanja koja se toleriše i očekivanu stopu odstupanja populacije. Veličina populacije, nema značajnog uticaja na veličinu uzorka.
8. Prihvatljivi rizik procene rizika kontrole suviše nisko i stopa odstupanja koja se toleriše su obrnuto proporcionalni veličini uzorka; očekivano odstupanje populacije je direktno proporcionalno veličini uzorka.
9. Kad se primenjuje statističko uzorkovanje, veoma je važno da se koristi tehnika slučajnog odabira (odnosno, svaka stavka u definisanoj populaciji mora imati jednaku mogućnost da bude odabrana).
10. Vrednovanje rezultata atributivnog uzorkovanja uključuje formulisanje statističkog zaključka, donošenje odluke o reviziji na osnovu kvantitativnih rezultata uzorka i uzimanje u obzir kvalitativnih aspekata rezultata uzorka.

Pitanja za proveru znanja

1. Navedite razlike između nestatističkog i statističkog uzorkovanja. Šta su prednosti pristupa sa statističkim uzorkovanjem?
2. Koji se tipovi pristupa uzorkovanju obično koriste kod testiranja usaglašenosti? Kod supstantivnog testiranja? Opišite okolnosti u kojima je svaki od pristupa poželjan.
3. Opišite relevantnu populaciju i jedincu uzrokovanja za testiranje u cilju ispunjenja sledećih ciljeva revizije:
   a) Da bi se utvrdilo da li su kupovine pravilno odobrene; kontrole zahtevaju pisano odobrenje kupovina koje prelaze 200.000 dinara, dok se kupovine sa manjim dinarskim iznosima naručuju usmeno direktno od dobavljača.

b) Da bi se utvrdila salda zaliha na kraju godine.

c) Radi testiranja da li su evidentirana potraživanja navedena u većim iznosima.

d) Da bi se dobilo uveravanje da su sve prodaje evidentirane.

4. Koji bi se tip procedure uzorkovanja verovatno koristio kada dokumentacija koja se testira nije unapred numerisana? Zašto?
5. Da li se očekuje da karakteristike uzorka koje rezultiraju iz korišćenja tabele slučajnih brojeva, generatora slučajnih brojeva, sistematske selekcije i uzorkovanja grupe budu iste? Objasnite vaš odgovor.
6. Zašto se koristi stratifikovano uzorkovanje?
7. Opišite kako je veličina uzorka povezana sa:

   a) Veličinom populacije;

   b) Promenljivošću populacije;

   c) Očekivanom stopom greške;

   d) Željenom preciznošću;

   e) Pouzdanošću;

   f) Rizikom.
8. Šta se postiže korišćenjem pristupa racia ili diferenciranja, a ne procene srednje vrednosti po jedinici?
9. Šta je svrha pilot uzorka? Da li se pilot uzorak može uključiti u plan uzorkovanja u svrhu ocenjivanja?
10. Kada se koriste gornji limiti preciznosti a ne mere dinarske preciznosti?
11. Navedite razliku između limita poverenja i granica.
12. Koji rizik ima tendenciju da bude od najvećeg značaja za revizora – alfa-rizik ili beta-rizik? Zašto?
13. Ako revizor primenjuje uzorkovanje otkrića i pronađe dva odstupanja od usaglašenosti, koji zaključak će biti izveden iz uzorka?
14. Kada uzorak daje neprihvatljive rezultate, koji su revizorovi alternativni načini reagovanja na dokaze iz uzorkovanja?
15. Šta je jedinica uzorkovanja kada se primenjuje PPS? Definišite neželjene pojave. U kojim uslovima se može primeniti PPS?
16. Dajte komentar zahteva u pogledu kompetentnosti revizora u primeni tehnika statističkog uzorkovanja. Uporedite ove zahteve sa onima koji su potrebni za primenu nestatističkog uzorkovanja?
17. Kako priroda računovodstvene populacije može da utiče na tehnike uzorkovanja?
18. Uzorkovanje u više faza je termin koji se ponekad koristi za uzorkovanje metodom „zaustavi se ili nastavi", a češće se povezuje sa slojevitim pristupom stratifikovanju. Opišite tipove okruženja u kojima bi verovatnije bilo uzorkovanje u više faza.
19. Vi ste interni revizor za maloprodajnu firmu sa 250 sličnih prodavnica lociranih širom Srbije. Koji bi se posebni problemi verovatno javili u projektovanju plana uzorkovanja?
20. Kako je „revizijsko uzorkovanje" defiisano u ovom poglavlju?

21. Koja su dva opšta tipa uzorkovanja?
22. Kako je „rizik uzorkovanja" definisan u ovom poglavlju? Koja su dva aspekta rizika uzorkovanja koja interni revizor uzima u obzir kad obavlja testove kontrola?
23. U čemu se rizik neuzorkovanja razlikuje od rizika uzorkovanja?
24. Šta je atributivno uzorkovanje?
25. Kojih osam koraka obuhvata atributivno uzorkovanje?
26. Koji faktori utiču na veličinu uzorka za atributvno uzorkovanje?
27. Koji su koraci uključeni u vrednovanje rezultata atributivnog uzorkovanja?
28. Šta treba da radi interni revizor ako nedostaju dokumenti potrebni za testove kontrola?
29. Koja je glavna prednost statističkog uzorkovanja u odnosu na nestatističko uzorkovanje?
30. Zašto interni revizori ponekad odluče da koriste nestatističko uzorkovanje umesto statističkog?
31. Po čemu se svrha statističkog uzorkovanja u testovima novčanih vrednosti razlikuje od svrhe statističkog uzorkovanja u testovima kontrola?
32. Koji faktori utiču na veličinu uzorka za uzorkovanje sa verovatnoćom proporcionalnom veličini (PPS)?
33. Šta su glavne prednosti uzorkovanja PPS u odnosu na klasično uzorkovanje promenljivih? Šta su glavne mane?

Pitanja za diskusiju

1. Glavi revizor kompanije LEMIT od vas traži da objasnite osnovne razlike između statističkog i nestatističkog uzorkovanja kako biste mu pomogli da donese informisanu odluku o prirodi obuke u uzorkovanju koja je potrebna osoblju za internu reviziju. Objasnite glavnom revizoru kako se dva pristupa uzorkovanju razlikuju u pogledu:
    a. Određivanja veličine uzorka.
    b. Izbora uzorka.
    c. Vrednovanja rezultata uzorka.

2. Sa kolegom zajedno proučavate revizijsko uzorkovanje. Vaš kolega ima problema da shvati različite aspekte rizika povezanog sa atributivnim uzorkovanjem i pripremio je sledeću listu pitanja koja želi da prodiskutuje sa vama. Odgovorite na svako pitanje.
    a. Šta je:
        - Rizik revizije?
        - Inherentni rizik?
        - Rizik kontrole?
        - Rizik koji se može kontrolisati?
        - Rezidualni rizik?

b. Šta je rizik uzorkovanja? Kako se kontroliše rizik uzorkovanja?

c. Koja su dva aspekta rizika uzorkovanja o kojima interni revizor mora da vodi računa kad testira kontrole? Opišite ukratko svaki aspekt.

d. Šta je rizik neuzorkovanja? Kako se rizik neuzorkovanja kontroliše?

3. Kompanija LEMIT obradi mesečno u proseku 400 vaučera za naplatu. Svaki paket vaučera sadrži primerak isplaćenog čeka i prateću dokumentaciju, kao što su fakture prodavca, primljeni izveštaji i kupovne narudžbine. Interni revizor planira da primeni atributivno uzorkovanje za uzorak vaučera navedenih u registru vaučera kako bi ocenio efektivnost više kontrola. Atributi od interesa uključuju:

   - Usaglašenost iznosa vaučera sa iznosima faktura;
   - Vaučer poništen nakon plaćanja.

   Na osnovu ranijeg iskustva, revizor očekuje stopu odstupanja od 12 procenata za prvi atribut, 1 procenat za drugi. Odlučuje da je tolerisana stopa odstupanja 7 procenata za prvi atribut i 6 procenata za drugi.

   Određuje da je rizik procene rizika kontrole suviše nisko 5 procenata.

   Pretpostavimo da testovi revizora otkrivaju dve pojave iznosa vaučera koji se ne podudaraju za iznosima faktura i dve pojave vaučera koji nisu poništeni nakon plaćanja.

   a. Popunite sledeću tabelu. (Napomena: zaokružite veličinu uzroka po tabeli na sledeći broj koji se završava nulom.)

Atribut 1	Atribut 2
Rizik procene rizika kontrole suviše nisko	
Stopa odstupanja koja se toleriše	
Očekivana stopa odstupanja u populaciji	
Veličina uzorka po tabeli	
Korišćena veličina uzorka	
Broj identifikovanih odstupanja	
Stopa odstupanja uzorka	
Ostvarena gornja granica odstupanja	

   b. Vrednujte rezultate uzorka koji se odnose na ova dva atributa. Vaš odgovor treba da uključi:

      - Statistički zaključak za svaki atribut.
      - Revizorsku odluku koju biste doneli na osnovu kvantitativnih rezultata uzorka za svaki atribut.

4. Interni revizori koriste uzorkovanje PPS kako bi došli do zaključaka o novčanim iznosima.
    a. Opišite situaciju u kojoj je uzorkovanje PPS najpogodnije.
    b. Objasnite kako treba odabrati uzorak za PPS.
    c. Identifikujte faktore koji utiču na veličinu uzorka za PPS. Navedite efekat koji svaki faktor ima na veličinu uzorka.
    d. Diskutujte o prednostima i manama uzorkovanja PPS u odnosu na klasično uzorkovanje promenljivih koje interni revizor mora da uzme u obzir kod odlučivanja koji je od dva pristupa najbolji za konkretno uzorkovanje.

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

IX glava

Obavljanje testiranja

Ciljevi učenja

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

- Fazu revizijskog procesa rada na terenu
- Obuhvatnost rada na terenu
- Kategorizovanje dokaza u internoj reviziji
- Faktore koji se odnose na kompetentnost dokaza
- Ciljeve testiranja
- Vrste testiranja
- Suštinu testiranja kontrola
- Projektovano testiranje procesa
- Tehnike identifikovanja rizika prilikom testiranja
- Identifikovanje internih kontrola za testiranje
- Planiranje testiranja
- Kriterijume standarda ili kriterijume poslovanja
- Ocenjivanje projektovanosti procesa
- Kvantitativne testove za utvrđivanje neadekvatnosti procesa
- Načine utvrđivanja populacije za testiranje
- Tehnike utvrđivanja ključnih kontrola koje treba testirati
- Metodologiju ocenjivanja adekvatnosti kontrola
- Program testiranja kontrole
- Metode i tehnike testiranja
- Nadzor angažovanja.

9.1. OBAVLJANJE RADA NA TERENU

Nakon završetka preliminarnog pregleda revizor na terenu sprovodi postupke definisane u programu revizije. Ovim postupcima se testiraju interne kontrole, transakcije i salda. U toku rada na terenu, interni revizori sprovode program revizije koji je sačinjen za organizacionu jedinicu ili oblast koja se revizira. Interni revizori treba da ispitaju dovoljne, relevantne i korisne informacije kako bi mogli da procene sistem internih kontrola, legalnost transakcija i tačnost salda računa. Međutim, primarno pitanje za internog revizora je koliko je efikasno proces projektovan za upravljanje ključnim rizicima do prihvatljivog nivoa.

Interni revizori prilikom pregleda i testiranja internih kontrola, transakcija i salda služe se tehnikama i metodima testiranja kako bi došli do relevantnih informacija o procesu uravljanja rizicima, internim kontrolama i rukovođenju. Ova tri segmenta su sastavni deo definicije interne revizije i predstavljaju glavne ciljeve interne revizije. Utvrđivanjem slabosti u njihovom funkcionisanju interni revizori, putem konačnog revizorskog izveštaja, daju preporuke za poboljšanje poslovanja.

U toku rada na terenu interni revizor sačinjava radne papire. Na osnovu radnih papira, nakon završetka rada na terenu, interni revizor sumira nalaze i preporuke, koje će poslužiti za izradu nacrta revizorskog izveštaja.

Predmet pažnje internih revizora su četiri aspekta. Interni revizori mogu pokušavati da utvrde:

1. Pouzdanost i integritet informacija.
2. Meru usaglašenosti menadžmenta sa politikama, planovima i procedurama kompanije i usaglašenost sa zakonima i propisima.
3. Koliko dobro je imovina zaštićena.
4. Efektivnost i efikasnost poslovanja.

Po pravilu, konkretna revizija bavi se samo jednim ili sa dva od ova četiri aspekata, a ne svima. Revizija jedne filijale banke može se obavljati da bi se utvrdilo da li je imovina zaštićena i da li se poštuju politike banke i državni propisi, dok se u proizvodnoj fabrici revizija može obavljati samo da bi se videlo da li je poslovanje efektivno i efikasno. Svaka revizija treba da se bavi konkretnim pitanjima upravljanja i ima konkretne ciljeve revizije.

Revizija se obično obavlja u sedam koraka, a oni su, generalno govoreći, sledeći:

1. Obavljanje preliminarnog pregleda.
2. Sačinjavanje programa revizije.
3. Obavljanje terenskog posla revizije.
4. Pripremanje realnih listi radi dokumentovanja nalaza revizije.
5. Pripremanje zaključaka o nedostacima (ako ih ima).
6. Pisanje i predstavljanje izveštaja o reviziji.
7. Revizorovo obavljanje monitoringa svih utvrđenih nedostataka dok ne budu eliminisani.

Rad na terenu je proces sakupljanja dokaza, analiziranja, merenja i ocenjivanja. Revizijski dokaz se dobija posmatranjem, intervjuisanjem ljudi i pregledom evidencija. Revizijski dokaz mora da obezbedi osnovu za revizorska mišljenja, zaključke i preporuke. Cilj rada na terenu je da se obave procedure revizije utvrđene programom revizije kao odgovor na ciljeve revizije i kao podrška zaključcima revizije.

Rad na terenu obuhvata sledeće:

1. Upoznavanje se aktivnošću, sistemom ili procesom koji su predmet pregleda i propisanim politikama i procedurama.
2. Posmatranje stanja (uslova) ili poslovanja.
3. Intervjuisanje ljudi.
4. Pregled računovodstvenih, poslovnih i drugih evidencija iz poslovanja.
5. Analiza podataka i informacija.
6. Pregled sistema interne kontrole i utvrđivanje tačaka interne kontrole.
7. Ocenjivanje i zaključivanje o adekvatnosti (efektivnosti i efikasnosti) internih kontrola.
8. Obavljanje testiranja usaglašenosti sa propisima.
9. Obavljanje suštinskih testova.
10. Utvrđivanje da li su zapažanja i preporuke dati u ranijim revizijama ispravljeni i/ili primenjeni.

Kada obavlja rad na terenu interni revizor treba da razmotri i sledi određene smernice i predloge. Revizija može da prouzrokuje prekide i probleme u svakodnevnom poslovanju klijenta. Odgovorni revizor i članovi revizorskog tima rad na terenu treba da počnu sastankom sa odgovarajućim članovima menadžmenta klijenta da bi izložili preliminarne planove za reviziju, uključujući oblasti koje treba testirati, specijalne izveštaje ili potrebnu dokumentaciju i personal koji treba intervjuisati. Ovo je takođe pogodno vreme da tim interne revizije obiđe jedinicu i sastane se sa drugim osobljem u jedinici čiji pregled se obavlja. Revizori treba da zahtevaju da menadžment kontaktira sve dotične članove organizacije, da bi im dostavili pripremljeni privremeni raspored planiranog rada revizije. Ovim će se eliminisati potencijalni problemi u obezbeđivanju saradnje sa personalom klijenta.

Problemi se još uvek mogu pojaviti za vreme obavljanja revizije. Na primer, ključni supervizor sektora može da kaže da je suviše zauzet da bi razgovarao sa internim revizorom i možda neće obezbediti potrebne informacije. Slično tome, ciklus iz ključne datoteke kompjuterskog sistema koji je trebalo da bude sačuvan za testove revizije je možda obrisan. Ove vrste problema mogu usporiti napredak ili zahtevati revidirano testiranje i strategiju analize. Svi problemi treba da budu otkriveni na početku zadatka i rešeni što je moguće pre. Teškoće u postizanju saradnje sa personalom određenog odeljenja, na primer, mogu da uspore rad u toj oblasti i da kasni cela revizija.

Odgovorni revizor (rukovodilac revizije) treba da se sastane sa menadžmentom klijenta da bi prodiskutovali ove probleme i našli rešenja. Ukoliko se lokalno rukovodstvo pokaže nekooperativnim, rukovodilac revizije može da kontaktira menadžment interne revizije kako bi se ovaj problem rešio na nekom drugom nivou. Ukoliko nedostaje ključna komponenta planirane revizije, kao što je nedostajući dosije podataka, rukovodstvo revizije treba da razvije revidiranu strategiju da bi rešilo problem. To može da obuhvata sledeće:

- Revidiranje procedura revizije radi obavljanja dopunskih testova u drugim oblastima. Ova vrsta promene, međutim, treba biti veoma pažljivo izvršena. Ukoliko postoji jak razlog za selekciju sada nedostajućeg dosijea (datoteke) – kao što je potreba da se poveže sa nekim drugim dosijeom – može biti potrebno da se rekonstruišu nedostajuće datoteke (dosijei).

- Obavljanje revizije bez nedostajućeg dosijea (datoteke). Radni papiri i konačni izveštaj će pokazati nemogućnost interne revizije da obavi planirane testove. Rukovodilac revizije uvek treba da dobije odobrenje od rukovodstva interne revizije za ovaj pristup.
- Obavljanje drugih delova revizije i planiranje kasnije posete za obavljanje testova. (To je samo opcija ukoliko nedostajući dosije (datoteka) ne može da bude rekonstruisan ili ukoliko bi bio dovoljan drugačiji ciklus podataka). Naravno, rukovodstvo treba da bude informisano o tome da li se zbog ovog problema prelazi limit budžeta revizije.

Ovi ili slični problemi se mogu pojaviti na ovaj način u mnogim revizijama na terenu. Važno je da problemi budu otkriveni i rešeni što je moguće ranije u toku revizije. Ukoliko se tim interne revizije suoči sa potpunim nedostatkom saradnje, treba informisati rukovodstvo na odgovarajućim nivoima radi rešenja tog pitanja. I interni revizori i klijenti treba uvek da imaju na umu da su obe strane članovi iste celokupne organizacije sa zajedničkim opštim interesima i ciljevima.

Stvarni rad revizije na terenu treba da sledi utvrđeni program revizije. Kako svaka etapa bude završena, odgovorni revizor treba da parafira i stavi datum na program revizije. Dokumentacija sakupljena u svakoj fazi revizije, kao i analize revizije, treba da budu sređene i dostavljene rukovodiocu revizije koji vrši preliminarni pregled rada revizije. Rukovodilac revizije prati rad revizije i pregleda radne papire onako kako oni budu kompletirani za svaku fazu.

Rezultati mnogih faza revizije neće doneti specifične revizijske nalaze ali mogu pokrenuti pitanja radi daljeg istraživanja. Stanja u mnogim pregledanim oblastima mogu (biti predmet) zavisiti od objašnjenja ili interpretacija lokalnog rukovodstva. Umesto da ih samo zabeleži tim revizije na terenu treba obično da prodiskutuje o preliminarnim zapažanjima za vreme revizije sa osobama odgovornim za tu oblast. Revizor može ponekad da pogrešno interpretira nešto što je lako rešeno. Ukoliko još uvek ostane nerešenih pitanja to može postati preliminarni revizijski nalaz.

9.2. DOKAZI U REVIZIJI

Interni revizori moraju da identifikuju, analiziraju, ocene i dokumentuju informacije dovoljne za ostvarenje ciljeva angažovanja. Prema standardu interne revizije *2310 – Identifikovanje informacija*, interni revizori treba da identifikuju dovoljne, pouzdane, relevantne i korisne informacije za ostvarivanje ciljeva angažovanja. Dovoljne informacije su činjenične, adekvatne i ubedljive, tako da uz njihovu pomoć jedna razborita osoba može da dođe do istog zaključka do kog je došao i revizor. Zadovoljavajuće informacije su pouzdane i najbolje do kojih se moglo doći korišćenjem odgovarajućih tehnika angažovanja. Relevantne informacije podržavaju zapažanja i preporuke vezane za angažovanje i konzistentne su sa ciljevima angažovanja. Korisne informacije pomažu organizaciji da ostvari svoje ciljeve, ali se pred internu reviziju postavlja pitanje najekonomičnijeg načina dolaženja do tih informacija. Interna revizija na efikasan način treba da izvrši identifikovanje dovoljnih informacija, analizira ih i vrednuje celu populaciju koja je bila predmet evaluacije.

Namera ovog poglavlja je da revizori razumeju pristup revizorskom testiranju i koje tipove revizorskih testova treba koristiti u reviziji baziranoj na riziku i kako oceniti rezultate testiranja.

Revizorski dokazi se sastoje od računovodstvenih podataka i potkrepljujućih informacija. Računovodstveni podaci obuhvataju analitičke kartice, glavnu knjigu, pravilnik o računovodstvu, formalna i neformalna uputstva, tabele, obračune i usaglašavanja. Potkrepljujuće informacije obuhvataju dokumenta kao što su čekovi, fakture, ugovori, zapisnici sa sastanaka, konfirmacije salda, informacije dobijene ispitivanjem, posmatranjem i fizičkom proverom kao i druge informacije koje revizor proizvede. Dokazi mogu da se kategorizuju na sledeći način:

- Dokumentovani dokazi – dokumenta koja se nalaze kod klijenta a koji mogu da se pregledaju
- Pisani i usmeni dokazi – pisani propisi i procedure, sistemski dijagrami, pisane ili usmene izjave, odgovori zaposlenih i rukovodilaca na pitanja revizora.
- Analitički dokazi – rezultati analize informacija kroz poređenje, simulacije, obračunavanja i rasuđivanja, upoređivanje podataka sa prethodnim periodima i drugim organizacija, kao ili planovima.
- Elektronski dokazi – informacije koje se dobijaju ili održavaju elektronski
- Konfirmacije – pismena korespondencija sa relevantnim trećim licima
- Matematički dokazi – rekapitulacije, obračuni i ponovni obračuni
- Fizički dokazi – informacije dobijene ispitivanjem opipljivih stavki (naročito sredstva)
- Pismeni izveštaji – pismeni i potpisani izveštaji od relevantnih rukovodilaca.

Dokumentovani revizijski dokazi, zabeleženi na papiru ili drugom medijumu, obuhvataju:

- Rezultate izvoda podataka
- Evidenciju transakcija
- Listinge programa
- Fakture
- Dnevnik aktivnosti i prijava na sistem
- Dokumentaciju o razvoju sistema.

Zadatak revizora je da prikupi odgovarajuću grupu raznovrsnih dokaza pomoću postupaka i testova revizije, kako je to nadalje objašnjeno.

Interni revizori treba da razumeju ***prirodu dokaza u reviziji***. Standardi revizije zahtevaju od revizora da prikupi dovoljno kompetentnih dokaza kojima će potkrepiti revizorske zaključke. Pojam dovoljno odnosi se na kvantitet (količinu) revizorskih dokaza, i ovo je stvar profesionalne procene za šta ne postoje specifična uputstva. Kompetentnost se odnosi na kvalitet dokaza. Na kompetentnost dokaza odnose se sledeći faktori:

- Relevantnost – Dokazi moraju da se odnose na cilj revizije. Na primer, posmatranje i brojanje gotovine obezbeđuje dokaz o postojanju gotovine ali to nije relevantno ako je cilj revizije utvrđivanje kome pripada ta gotovina.
- Izvor – Nezavisan izvor obezbeđuje kompetentnije dokaze, kao i stručniji i bolje obučeni izvori.
- Ažurnost – Ova reč označava datum kada je dostupan dokaz. Dokaz koji se odnosi na dan bilansa stanja kompetentniji je od dokaza iz ranijeg perioda.
- Objektivnost – Objektivni dokazi su kompetentniji od subjektivnih i/ili onih koji se interpretiraju.

Prikupljeni revizorski dokazi moraju da budu i dovoljni i adekvatni. Revizor treba da planira korišćenje najboljih raspoloživih dokaza u skladu sa značajem cilja revizije i vremena i napora koji se ulažu za dobijanje revizijskih dokaza. Imajući u vidu navedene faktore, revizori moraju da shvate da su neki dokazi kompetentniji, a samim tim i ubedljiviji, od drugih dokaza. Na primer:

- Dokazi koji su dobijeni putem konfirmacija su vrlo ubedljivi zbog nezavisnosti i kompetentnosti izvora informacija.
- Isto tako, dokazi koji predstavljaju direktno lično saznanje revizora su takođe vrlo ubedljivi.
- Dokazi koji su dobijeni za prethodnu ili reviziju koja je vršena u toku godine su manje ubedljivi od dokaza dobijenih na kraju perioda jer su ažurni.
- Dokumentovani dokazi koji su dobijeni praćenjem i potvrđivanjem su manje ubedljivi od dokaza koji se dobijaju direktno od spoljnjeg izvora.
- Dokumentovani dokazi koji su sačinjeni ili potvrđeni od spoljnjeg izvora (poništen ček, izvod banke, faktura dobavljača) su ubedljiviji od dokumentovanih dokaza koji su generisani interno (dnevnik, kartica, zbirni obračuni).

Kada su revizijski dokazi dobijeni usmenim putem od ključne važnosti za formiranje mišljenja ili zaključka revizora, revizor treba da razmotri mogućnost dokumentovane potvrde tih usmenih izjava, bilo na papiru ili u drugom medijumu.

Revizijski dokazi treba da budu dovoljni, pouzdani, relevantni i korisni kako bi se formiralo mišljenje ili podrška nalazima ili zaključcima revizora. Ako, prema proceni revizora, pribavljeni revizijski dokazi ne zadovoljavaju ove kriterijume, revizor treba da pribavi dodatne revizijske dokaze.

9.3. CILJEVI I VRSTE TESTIRANJA

9.3.1. Ciljevi testiranja

Revizori postižu ciljeve revizije procesom poznatim kao testiranje. Pod testiranjem se podrazumeva stavljanje aktivnosti ili transakcija na proveru, stavljanjem odabranih stavki na proveru i otkrivanjem inherentnih kvaliteta ili karakteristika.

Za internog revizora testiranje znači merenje reprezentativnih stavki i poređenje rezultata sa utvrđenim standardima ili kriterijumima. Cilj je da se obezbedi revizoru osnova za formiranje revizorskog mišljenja.

Revizijski test obično znači ocenjivanje transakcija, evidencija, aktivnosti, funkcija i tvrdnji njihovim celokupnim ili delimičnim ispitivanjem. U današnjem kompleksnom svetu detaljno ispitivanje celokupne oblasti koja se revizira je obično neizvodljivo i neekonomično. Testiranje, kada se smatra kao stavljanje nečega na proveru, ne mora da isključuje potpuno ispitivanje. Testiranje je aktivnost koja obezbeđuje revizoru dovoljan dokaz da podrži mišljenje o reviziji. Kompjuterskim revizijskim tehnikama (CAAT) se može, u izvesnim okolnostima, testirati cela populacija. Softver upravlja testom i izuzeci u odnosu na unapred utvrđene kriterijume se utvrđuju u toku revizorskog ispitivanja.

Revizijsko testiranje obuhvata metode ispitivanja, upoređivanja, analize i ocenjivanja podataka subjekta, materijala i transakcija u kontekstu neke vrste standarda ili kriterijuma. Cilj procesa testiranja je da se utvrdi:

- Valjanost (važnost), tj. prikladnost, istinitost, prihvatljivost.
- Tačnost, tj. kvantitet, kvalitet, klasifikacija.
- Usaglašenost sa primenljivim procedurama, propisima, zakonima, itd.
- Kompetentnost kontrola, tj. stepen do kojeg su rizici neutralisani.

Testiranje treba da predstavlja odgovor na više navedenih ciljeva revizije, zavisno od direktive, implicitne ili eksplicitne, koja je preneta revizorskoj organizaciji prilikom dodeljivanja projekta revizije. Jednostavno rečeno, testiranjem se utvrđuje da li je nešto onako kao što treba da bude.

Faza testiranja u reviziji se obavlja (1) da bi se potvrdilo da li proces funkcioniše kao što je projektovano, kako bi se obezbedilo da se ostvare željeni rezultati ili (2) da bi se utvrdio uticaj ako proces nije projektovan ili ne funkcioniše adekvatno. U ovoj fazi revizor odgovara na sledeća pitanja koja se nameću po kompletiranju faze projektovanja procesa:

1. Koje testove treba obaviti da bi se potvrdilo da proces funkcioniše onako kako je projektovan? Obično su testovi atributa (kontrola) najcelishodniji za potvrđivanje da proces funkcioniše kako je projektovan, jer ti testovi utvrđuju da li su relevantni atributi ključnih kontrola konstantno prisutni. Testove atributa treba obaviti i dokumentovati u revizorskoj matrici.
2. Koje testove treba obaviti da bi se utvrdio uticaj koji proizvode delovi procesa koji nisu adekvatno projektovani? Kvantitativni testovi (suštinski testovi) obično daju informacije potrebne da se izračuna ili sagleda uticaj procesa koji nije efektivno projektovan ili ne funkcioniše onako kako je projektovan. Kvantitativne testove treba obaviti i dokumentovati u matrici revizije.
3. Na osnovu rezultata testiranja, koliko efektivno proces funkcioniše? Nakon što je testiranje obavljeno, ocena rezultata testiranja se dokumentuje u matrici revizije. Ova dokumentacija uključuje zaključke o tome koliko efektivno proces funkcioniše?
4. Ako proces ne funkcioniše stalno onako kako je projektovan, zašto se to dešava i koje mogućnosti poboljšanja postoje? Revizor mora da identifikuje osnovne *uzorke* neadekvatnog funkcionisanja i moguća rešenja za poboljšanje funkcionisanja procesa do nivoa koji će obezbediti da se rizicima upravlja do prihvatljivog nivoa. Ovo se dokumentuje kao nalaz revizije u radnim listovima.

Dobro projektovan proces koji dobro funkcioniše pruža uveravanje da se ključnim rizicima upravlja do prihvatljivog nivoa. Kada proces nije stalno efektivan, revizor mora da utvrdi uticaj nedostataka u funkcionisanju i moguća rešenja.

9.3.2. Vrste testiranja

Interni revizori da bi formirali mišljenje o efektivnosti i efikasnosti procesa treba da sprovedu određena testiranja internih kontrola i suštinske testove, odnosno, testiraju sadržaj procesa, to jest, ispravnost transakcija i tačnost novčanih iznosa. Revizori retko testiraju sve kontrole i ukupne podatke u populaciji, jer to ne bi bilo efikasno. Testiranje se obavlja na određenom reprezentativnom uzorku, uzimanjem određenih događaja, transakcija, novčanih iznosa.

Prema cilju i predmetu testovi mogu da se podele na testove kontrola i suštinske (supstantivne) testove. Njihove svrhe su sledeće:

1. **Testiranje kontrola** (testiranje atributa, usaglašenosti sa propisima) - Da se obezbedi objektivno uveravanje da se procedure računovodstvene kontrole (i uopšte drugih kontrola) konzistentno primenjuju kao što je propisano politikama, procedurama, pravilima i propisima i zdravom poslovnom praksom.
2. **Suštinsko testiranje** (dokazno testiranje, supstantivno, kvantitativno) - Da se dobiju dokazi o valjanosti i ispravnosti računovodstvenog tretmana transakcija i salda ili, suprotno tome, grešaka ili nepravilnosti kod njih. To su testovi koji se odnose na pojedinosti neke transakcije i salda, analitički pregledi značajnih racia i trendova kao i istraživanje neobičnih fluktuacija i problematičnih stavki.

Pošto je svrha postupaka revizije da se obezbedi dovoljno kompetentnih dokaza koji bi potkrepili mišljenje revizije, ova podela testova izvršena je prema vrsti dokaza do kojih se pomoću njih dolazi.

Mada rad internih revizora može bit usmeren više ka internim kontrolama nego na finansijske izveštaje koji su glavna briga nezavisnog revizora, osnovni pristup za oba je isti – oslanjanje na efikasan sistem internih računovodstvenih kontrola.

Kod eksterne revizije, testovi kontrola se koriste da bi pomogli da se utvrdi obim suštinskog testiranja koje treba da se obavi. Takvi testovi su neophodni ukoliko se treba osloniti na propisane procedure prilikom utvrđivanja prirode, vremena ili obima suštinskih testova određenih kategorija transakcija ili salda.

U internoj reviziji primarno je testiranje internih kontrola. Cilj ovog poglavlja je da predstavi program procedura koje revizor koristi kako bi verifikovao očekivano funkcionisanje identifikovanih kontrola i formirao finalan zaključak o efektivosti tih kontrola. Ovi ciljevi mogu biti ostvareni na dva načina:

1. Izborom ključnih kontrola koje treba testirati.
2. Pravljenjem testova.

Ocenjivanje efikasnosti kontrole predstavlja mišljenje revizora o ekonomičnosti primene, unapređenju ili eliminisanju kontrole. Ocenjivanje treba da bude potkrepljeno, gde je to moguće, matematičkim informacijama o troškovima kontrole i postignutim koristima ili izbegnutom potencijalnom gubitku.

9.4. TESTIRANJE KONTROLA

Test kontrola se obavlja sa ciljem da se pribave dokazi o efektivnom funkcionisanju sistema internih kontrola. Potrebno je naglasiti da se ne moraju testirati sve kontrole, nego samo one koje su izabrane tokom preliminarne ocene. Dešava se da su neke kontrole navedene više puta u bazi podataka jer doprinose ostvarenju više od jednog cilja. Ove kontrole se testiraju samo jedanput, a ne svaki put kada se pojave. Veoma je važno zapamtiti da se testira kontrola, a ne tačnost ključnih transakcija, odnosno poslovnih promena.

Ako revizor smatra da kontrole ne postoje ili da su neadekvatne, tada postoji potreba za prikupljanjem finansijskih ili drugih informacija o učinku konkretnih nedostataka kako bi se rukovodstvo uverilo da je potrebno uvesti kontrole. Pri obavljanju suštinskih testova interni revizori treba da primenjuju optimalnu meru testiranja transakcija.

Revizorski program za testiranje kontrola je u formi dokumenta sa formulacijama predloženih revizijskih procedura koje treba menjati i prilagođavati onima koje će biti sprovedene. Treba utvrditi etape za efektivnost testiranja internih kontrola koje su identifikovane u analizi revizora o internim kontrolama. Svaka procedura treba direktno da povezuje cilj revizije i odgovarajuće radne papire koji dokumentuju test i rezultate testa.

Obrazac za testiranje kontrola pored uvodnog dela (naziva revizije, broja revizije, onog ko je dokument pripremio i odobrio, broj kontrolnog cilja i broj rizika) sadrži i svrhu/cilj testiranja, metode testiranja, rezultate testiranja, ime revizora, datum izvršenja i referencu za radnu dokumentaciju. Radna dokumentacija predstavlja sačinjene obrasce za evidentiranje testiranja svih karakteristika koje su predmet testiranja. Svaki dokument je svojstven za određeni revizorski projekat.

Radni papiri služe kao podrška. Rasporedi vremena i memorandumi treba da dokumentuju revizorske testove sistema interne kontrole, kao i druge revizijske procedure. Svrha radnih papira treba da bude direktno povezana sa specifičnom procedurom revizije. Jake strane i slabosti kontrole treba da budu utvrđene u radnim papirima.

Testovi kontrola treba da budu osmišljeni tako da utvrde da li određena kontrola pruža odgovarajući stepen pouzdanosti da će ciljevi sistema biti postignuti, odnosno testovi treba da utvrde da li će određena kontrola smanjiti potencijalne rizike na prihvatljiv nivo.

Interni revizori testirajući kontrole najčešće sprovode **testiranje usaglašenosti**. Cilj testiranja usaglašenosti (tj. testa kontrola) je da potvrdi da postojeće kontrole funkcionišu kako treba i da su pouzdane. Primer za ovo je provera da je svaka faktura potpisana od strane odgovarajućeg ovlašćenog rukovodioca. Primarni cilj testiranja usaglašenosti nije da otkrije greške, propuste ili potencijalne pronevere, nego da identifikuje kontrole koje ne funkcionišu uvek onako kako treba. Razlozi zbog kojih nastaju određene greške ili propusti, kao i pouzdanost kontrola su mnogo važniji za interne revizore nego same pojedinačne greške ili propusti. Testiranje usaglašenosti bi trebalo da bude standardna forma testa koji se koristi tokom revizije sistema.

Neuspešan je svaki element gde očekivan dokaz nije prisutan ili se pokazalo da kontrola ne funkcioniše. Interni revizori treba da se bave onim na šta ovi neuspesi ukazuju kad je u pitanju efektivnost određenih kontrola i potencijalni prostor za proneveru ili grešku. Interni revizori treba da ispitaju svaki neuspeh kontrole, jer je možda moguće lokalizovati ***uzrok neuspeha***, npr. ako se neuspeh desio samo onda kada je određeni zaposleni bio na odmoru. U principu, vrednost greške koja proističe iz neuspeha kontrole sama po sebi nije značajna zato što se u ovoj etapi testira kontrola (a ne transakcija).

Testovi usaglašenosti su oni testovi kojima se nastoji pribaviti dokaz da se u subjektu revidiranja primenjuju zakoni, drugi propisi, planovi, procedure, budžet, delegirana ovlašćenja i drugi zahtevi. Kada se revizoru postojeće kontrole čine adekvatnim za ostvarenje kontrolnih ciljeva, tada to mišljenje treba potvrditi testiranjem, kojim se utvrđuje primenjuju li se kontrole onako kako je predviđeno.

Testovi usaglašenosti sa propisima se bave sledećim:

1. Da li su obavljene potrebne procedure?
2. Kako su obavljene?
3. Ko ih je obavio?
4. Da li su procedure obavljene na konzistentan način?

Neki aspekti interne kontrole zahtevaju procedure koje nije neophodno zahtevati za obavljanje transakcija. Ova kategorija procedura uključuje odobrenje ili proveru dokumenata koji dokazuju transakcije. Testovi takvih procedura zahtevaju inspekciju odgovarajućih dokumenata da bi se dobili dokazi u formi potpisa, parafa, pečata za potvrđivanje i sličnog da bi se označilo da li i od strane koga su obavljeni i da bi se omogućilo ocenjivanje ispravnosti njihovog rada.

Drugi aspekti interne kontrole zahtevaju podelu dužnosti tako da se izvesne procedure obavljaju nezavisno. Obavljanje ovih dužnosti većinom je očigledno već iz samog poslovanja odeljenja ili postojanja bitnih evidencija, shodno tome, testovi usaglašenosti sa takvim procedurama su pre svega namenjeni da se utvrdi da li osobe koje imaju različite funkcije i obavljaju ih.

Testovi usaglašenosti osmišljeni su da ocenjuju praktičnu efikasnost postojećeg okvira internih kontrola. Ovakvi testovi pružaju dokaze o efektivnosti kontrola u smanjivanju materijalnog rizika za organizaciju, kao što je npr. mogućnost fizičkog gubitka sredstava. Kontrole predstavljaju preventivnu meru. Odsustvo kontrola ili njihovo loše funkcionisanje može da dovede do određenog gubitka. Takođe, u takvim okolnostima postojanje greške, bilo da je slučajna ili ne, ne može biti otkriveno i ispravljeno. Time se povećava rizik od pojavljivanja grešaka, a organizacija postaje podložnija proneverama i korupciji. Gde god je to moguće, interna revizija se koncentriše na kontrole, a ne na testiranje transakcija, budući da kontrole predstavljaju preventivnu meru koja može da spreči gubitak, dok se kroz testiranje transakcija otkrivaju gubici tek nakon što su se desili.

U oceni rezultata testova usaglašenosti je stoga važno naglasiti da slabosti povećavaju rizik, ali da testovi kontrola obično ne otkrivaju sam gubitak. Tamo gde su kontrole slabe, revizor obično dopunjuje testove kontrola suštinskim testovima koji mogu da pruže dokaze o veličini gubitka koji je nastao u organizaciji kao rezultat lošeg kontrolnog okvira.

9.5. SUŠTINSKO TESTIRANJE

Suštinski testovi (ili dokazni testovi, testovi uspešnosti) provode se kada revizor utvrđuje efikasnost kontrolnog sistema u odnosu na ostvarivanje kontrolnih ciljeva, ekonomično i efikasno korištenje resursa, zaštitu imovine, interesa i reputacije, i tamo gde su rezultati testova usaglašenosti otkrili da se kontrole ne primenjuju onako kako je predviđeno. Cilj suštinskih testova je prikupljanje dokaza o stvarnoj efikasnosti internih kontrola (ostvaruju li se ciljevi radi kojih su kontrole i organizovane, a to znači da li kontrole uspešno sprečavaju aktiviranje rizika). Suštinski testovi se vrše sa ciljem da se prikupe dokazi o kompletnosti, tačnosti i punovažnosti informacija sadržanih u računovodstvenim evidencijama.

Osnovno načelo testiranja je da interna revizija testira kontrole (testovi usaglašenosti) a ne transakcije (suštinski testovi). Međutim, da bi se testiralo postojanje i funkcionisanje specifične kontrole, potrebno je testirati da li se transakcije sprovode tačno, dakle potrebno je sprovesti i testove usaglašenosti i suštinske testove.

Ako revizor utvrdi da kontrole ne postoje, ili da su neadekvatne, tada postoji potreba za prikupljanjem finansijskih ili drugih informacija o uticaju konkretnog nedostatka, kako bi se rukovodstvo uverilo o neophodnosti uvođenja kontrolnih mera. Suštinski testovi sprovode se i onda kad je potrebno dati mišljenje o primeni i efikasnosti internih kontrola.

Obično je to težak i vremenski zahtevan zadatak, a treba ga svesti na najmanju moguću meru u skladu s ostvarivanjem ciljeva revizije. Pri sprovođenju suštinskih testova revizori treba da primenjuju optimalnu meru testiranja transakcija, imajući u vidu da nedovoljno testiranje može iskompromitovati ciljeve revizije, a preterano testiranje može dovesti do neefektivne upotrebe resursa.

U teoriji se testovi usaglašenosti i suštinski testovi tretiraju odvojeno, dok se u praksi sprovode zajedno. Testovi usaglašenosti i suštinski testovi treba da se sprovodu istovremeno, kada kontrole postoje. Ako kontrole ne postoje nije moguće sprovesti testove usaglašenosti, već se suštinskim testovima pribavljaju informacije i podaci o negativnom uticaju nastalom zbog nepostojanja određene kontrole. Jedno od ključnih pitanja u fazi testiranja je utvrđivanje koliko testiranja treba obaviti, odnosno da li treba ispitati sve transakcije.

Potreba da se sprovede suštinsko testiranje ključnih transakcija/poslovnih promena zavisi delom i od procenjenog stepena rizika vezanog za određenu kontrolu. Takav rizik predstavlja rizik da materijalna pronevera ili greška, ili neka druga značajna stvar, neće biti sprečena ili detektovana zbog slabosti u računovodstvenom sistemu i sistemu internih kontrola. Interni revizori koji imaju određeno iskustvo bi trebalo da ocene stepen ovog rizika koji se zasniva na rezultatima preliminarne ocene i izvršenog testa kontrola. Ova ocena je pitanje profesionalnog suda. Za vreme testiranja kontrola revizor utvrđuje indikativni stepen rizika kontrole, pa tako pri preliminarnom pregledu može da ustanovi da je rizik kontrole visok, ali nakon testiranja može utvrditi da je rizik srednjeg nivoa. Stepen rizika kontrole revizor utvrđuje na osnovu broja grešaka u kontroli. Na primer, ako je veličina uzorka 30 jedinica odnosno elemenata, a broj nađenih grešaka jedan, tada je rizik nizak, ako je broj grešaka do tri, rizik je srednji a ako su nađene tri i više od tri greške rizik je visok.

Suštinsko testiranje se odnosi na tačnost i potpunost rezultata pre nego na adekvatnost kontrola.[1] Primer suštinskog testiranja je provera da li su plaćeni iznosi iste vrednosti kao i vrednost na fakturi. Suštinsko testiranje stoga treba da ima ograničenu ulogu u reviziji sistema. Pored toga, interni revizori ovakvo testiranje ponekad koriste kao sredstvo da se ukaže na postojanje slabosti ili na njihovu ozbiljnost, kada nemaju drugi način da ubede rukovodstvo. Interni revizori treba da imaju na umu da suštinsko testiranje obično nije ekonomično i može da oslabi argumente revizora, ukoliko takvim testiranjem ne uspeju da obezbede dokaze o postojanju grešaka. U većini slučajeva zadovoljavajući rezultati testiranja određenih kontrola mogu da isključe potrebu za bilo kakvim suštinskim testiranjem koje se može izvršiti u toj oblasti. Ipak, suštinske testove treba vršiti u oblastima u kojima je stepen rizika dovoljno veliki da opravda te testove, kao na primer u slučajevima kad:

- za određeni cilj kontrole, ne postoji kontrola; i
- test kontrola pokazuje da kontrola ili ne funkcioniše ili da je učestalost grešaka tolika da daje razlog za brigu.

U kontekstu revizije sistema revizori treba da osmisle suštinske testove da bi potvrdili tačnost rezultata određenog sistema, npr. provera da li je obračun plata ispravan. U ovoj etapi se testira suština transakcije/poslovne promene, a ne funkcionisanje kontrola.

1 U reviziji finansijskih izveštaja revizori koriste tvrdnje pri prikupljanju revizijskih dokaza. Bahram Soltani tvrdnje razvrstava u tri grupe: 1) tvrdnje o vrstama transakcija i događaja u periodu koji se revizira (nastanak, potpunost, tačnost, prelaz perioda, razvrstavanje); 2) tvrdnje o saldima računa na kraju perioda (postojanje, potpunost, vrednovanje i alokacija); i 3) tvrdnje o prezentovanim i objavljenim informacijama (nastanak, potpunost, razvrstavanje i razumljivost, tačnost i vrednovanje) – Bahram Soltani, Revizija, Međunarodni pristup, Mate, Beograd, 2007., str. 284-285.

Revizijski programi sadrže procedure neophodne da bi se izvršili suštinski testovi postojećih kontrola. Kao što je već rečeno, ove testove ne bi trebalo sprovoditi bezrezervno i programe testiranja treba po potrebi izmeniti, kako bi odrazili odluke koje su donete u vezi sa obimom suštinskog testiranja i prirodom postojećih kontrola.

9.6. PROJEKTOVANJE TESTOVA PROCESA

Interni revizor pre otpočinjanja testiranja mora da razume proces. Proces je široko definisan kao „serija stalnih aktivnosti koje donose željeni rezultat". U kontekstu revizije zasnovane na upravljanju rizikom, željeni rezultat je upravljanje rizicima na nivou procesa do određenog nivoa. Prvi korak u ovoj fazi zahteva da revizor razume šta su to neprekidne aktivnosti, ko ih obavlja, u kojem delu se obavljaju, koji unosi su potrebni i šta su ishodi tih aktivnosti. Kao proces može se predstaviti proces nabavke, proces prodaje, proces proizvodnje, računovodstveni proces i drugi procesi u zavisnosti od tipa organizacije odnosno kompanije.

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

1. Na početku revizije kada se utvrđuje svrha revizije. Ocena se može zasnivati na proceni ukupnog poslovnog rizika, zabrinutosti menadžmenta za celokupan proces ili njegove delove, ili na drugim unapred poznatim faktorima, koji mogu da budu zahtevani određenim regulatornim propisima.
2. Nakon procene rizika na nivou procesa. Može se odlučiti da se ključnim rizicima prvenstveno upravlja konkretnim podprocesima i da zato nema potrebe da se obavlja revizija procesa od početka do kraja.

Revizija bazirana na riziku počinje sa poslovnim ciljevima a zatim se fokusira na one rizike za koje rukovodstvo smatra da mogu da ugroze njihovo postizanje.

Kada je obavljeno preliminarno planiranje i prikupljanje informacija u reviziji baziranoj na riziku, vreme je da se isplanira i obavi revizorsko testiranje. U ovom trenutku revizorski tim razume sledeće:

- Ključne ciljeve na nivou procesa.
- Ključne rizike na nivou procesa.
- Tok procesa, uključujući ključne kontrole.
- Koliko je efektivno proces projektovan za upravljanje ključnim rizicima do prihvatljivog nivoa.

Revizija poslovnih procesa koji nisu računovodstveni procesi je vrlo čest slučaj kod internih revizora, i ona nosi svoje određene specifičnosti. Interni revizori u ovim slučajevima primenjuju reviziju baziranu na riziku. Cilj revizije bazirane na riziku je da se obezbede nezavisna uveravanja menadžmentu o tome da:[2]

2 The Institute of Internal Auditors – UK & Ireland, Position Statement 2004, *Risk Based Internal Auditing,* p. 1.

- Procesi upravljanja rizikom koje je rukovodstvo uspostavilo u organizaciji (pokrivajući sve procese upravljanja rizikom na korporativnom i odeljenskom nivou i nivou poslovnih jedinica i poslovnih procesa, itd.) funkcionišu kako je planirano.
- Ovi procesi upravljanja rizikom imaju dobar plan.
- Načini pristupa rukovodstva rizicima koje žele da tretiraju adekvatni su i efikasni za svrhu smanjenja ovih rizika na nivo koji je prihvatljiv menadžmentu.
- Dobar okvir kontrola funkcioniše sa ciljem da dovoljno ublaži rizike koje rukovodstvo želi da tretira.

Ključno je za internog revizora da bude vešt u **identifikaciji rizika vezanih za sve utvrđene kontrolne ciljeve**. Ocena interne revizije treba da uzme u obzir mogućnost pojave neželjenih događaja (rizika) i njihov značaj za subjekat (materijalnost). Interni revizori treba da koriste rasuđivanje kako bi odredili odgovarajući nivo kontrole u svetlu njihove ocene uključenog rizika i materijalnosti.

Rizik se može posmatrati kao mogućnost (ili verovatnoća) neostvarivanja jednog ili više ciljeva subjekta. Kada revizor identifikuje rizike važno je da sve vreme ima na umu kontrolne ciljeve. Rizici koje on posmatra su oni rizici koji mogu uticati na postizanje kontrolnih ciljeva. Revizor treba da pokuša da bude razuman i realan po pitanju rizika koje uključuje. Identifikovane rizike treba evidentirati u obrazac u koji će se uneti i ocena adekvatnosti kontrola. Za svaki identifikovan rizik revizor treba da odluči i evidentira nivo rizika kao visok, srednji ili nizak.

Materijalnost je procena o značaju neuspeha postizanja cilja. Materijalnost se može izmeriti u pogledu finansijskih posledica, odnosa značaja na cilj ili osetljvost oblasti koje su u pitanju. Prilikom razmatranja materijalnosti, interni revizori treba da uzmu u obzir: moguće direktne i indirektne finansijske posledice, značaj određenih upravljačkih ciljeva u kontekstu opšteg cilja subjekta, potencijalnu mogućnost gubitka ugleda ili reputacije. Interni revizori takođe treba da uzmu u obzir troškove reagovanja na neuspeh, kao i na potencijalne efekte samog neuspeha.

Revizija bazirana na riziku počinje sa poslovnim ciljevima, a zatim se fokusira na one rizike za koje rukovodstvo smatra da mogu da ugroze njihovo postizanje. **Rizike treba povezati sa kontrolama**, odnosno treba **utvrditi kontrolne procedure koje su uspostavljene za svaki identifikovani rizik.** U cilju određivanja kontrolnih procedura, kombinacija tehnika, kao što su iscrpni razgovori sa rukovodstvom i pregled postojećih priručnika procedura subjekta revizije, obično se koriste da bi se bolje razumele i dokumentovale kontrole koje postoje za rizike koji su već identifikovani kao deo prethodne aktivnosti. Kompletnost identifikovanih kontrola treba da se potvrdi sa rukovodstvom pre nego što se počne sa fazom procene adekvatnosti kontrola.

Naredni korak internog revizora jeste **da izvrši procenjivanje adekvatnosti identifikovanih kontrola.** Cilj ove procedure je da spari kontrole i rizike. Kontrole treba da postoje da bi se verovatnoća neefikasnosti ili gubitka koji bi mogao da se desi sveo na prihvatljivi nivo. Kontrole bi takođe trebalo da se odnose na rizike neostvarivanja ključnih ciljeva poslovanja, i zato bi trebalo da budu podrška za ključne indikatore učinka koje rukovodstvo koristi.

Kontrole bi trebalo da budu uparene i evidentirane zajedno sa rizicima na koje se odnose. Neke kontrole mogu da se odnose na više rizika, što je prikazano na matrici rizika i kontrola. Matrica koja je prikazana može biti od koristi pri dokumentovanju ove faze:

Slika 9.1. Matrica rizika i kontrola

Kontrole / Rizik	Kontrole	Procena
Rizik 1	• Kontrola A • Kontrola B	Dovoljna kontrola za rizik, ali postoje i bolji načini za upravljanje istim.
Rizik 2	• Kontrola C • Kontrola B	Postoje prekomerne kontrole, i zbog toga je neefikasnost moguća.

Interni revizor procenjuje pokrivenost rizika postojećim kontrolama. Za svaki rizik revizor mora da proceni i evidentira nivo pokrivenosti koje svaka kontrola obezbeđuje. Na primer, u prikazanoj matrici, na rizik 1 se odnose dve kontrole ali stepen pokrivenosti koji svaka kontrola pokriva može biti različit. Kontrola A može da bude kritična za sprečavanje rizika 1, a kontrola B može da ima minimalnu vrednost za rizik 1, ali može da bude kritična za rizik 2. Dodeljivanje vrednosti vezi rizik-kontrola omogućava revizoru da proceni koje su kontrole ključne i da identifikuje mogućnosti za poboljšanja.

Procenivši pokrivenost svake veze rizik–kontrola, revizor procenjuje adekvatnost kontrola koje se odnose na identifikovane rizike u tri nivoa – jaka kontrola, srednja i slaba kontrola. Za svaki rizik koji se procenjuje treba da se uzme u obzir da li su identifikovane kontrole:

- dovoljne za taj rizik;
- prevelike; ili
- odgovarajuće (tj. da li postoji bolji način za kontrolu identifikovanog rizika?).

Faza koja u reviziji sistema zasnovanoj na proceni rizika sledi nakon identifikovanja i snimanja sistema, te nakon usaglašavanja kontrolnih ciljeva, jeste identifikovanje i ocena kontrola koje postoje radi umanjivanja rizika da se ne ostvari određeni kontrolni cilj. Ključni elementi ove faze su sledeći:

- utvrđivanje rizika vezanih za svaki kontrolni cilj;
- utvrđivanje postojećih kontrola u sistemu;
- ocena efikasnosti tih kontrola.

9.6.1. Identifikovanje rizika

Nakon što se identifikuje sistem bilo bi korisno razmotriti da li na kontrolne ciljeve koji su utvrđeni na početku revizije treba da dodate još ciljeva. Kontrolne ciljeve treba uneti u obrazac *Ocena rizika i kontrola*.

Treba popuniti po jedan obrazac za svaki kontrolni cilj, a u nastavku se može videti kako obrazac izgleda.

Obrazac 9.1. Ocena rizika i kontrola

Ocena rizika i kontrola				
Kontrolni cilj:				
1. Rizici	**2. Kontrole**	**3. Adekvatnost kontrole Da/Ne Ako ste upisali“Ne“ objasniti zašto**	**4. Detalji testa**	**5. Radni dokument br.**
Komentari i primedbe:				

Zatim u prvoj koloni dokumenta *Ocena rizika i kontrola* treba navesti rizike vezane za svaki kontrolni cilj. Na taj način revizor će lakše doneti odluku o vrsti testa, kao i obimu testiranja.

Uobičajene kategorije rizika su:[3]

- **Greška** – da li postoji mogućnost da se određena greška desi tokom date procedure, odnosno da određeni podaci u nekom ključnom dosijeu sadrže greške (npr. detalji vezani za dobavljača, dosijei zaposlenih)?

  Primer: *Podnosioci prijava za finansiranje projekata nisu dobili dovoljno podataka vezanih za proceduru podnošenja prijava, što za posledicu može da ima greške u predlogu projekta.*

- **Pronevera –** da li postoji mogućnost da se ne otkrije namerna manipulacija određenom procedurom ili informacijama radi lične koristi?

  Primer: *Zaposleni je u poziciji da dodeli ugovor, a da zauzvrat dobije gotovinu, sredstvo (automobil), odnosno usluge (plaćene odmore).*

- **Krađa –** da li postoje fizička sredstva (imovina) vezana za ostvarivanje ciljeva sistema i aktivnosti koje su predmet revizije, koja neko može da skloni radi lične koristi?

  Primer: *Lap top kompjuteri nisu zaključani i mogu se izneti iz kancelarije.*

- **Greška u propisima** – da li postoji mogućnost da određena procedura ili sistem ne budu u skladu sa međunarodnim zakonima i zakonima, pravilima i propisima EU, zatim zakonima Srbije, ili drugim zakonima koje je donela republička vlada ili opština?

  Primer: *Rizik da Smernice za pripremu finansijskog plana indirektnog korisnika budžetskih sredstava koje je doneo direktni korisnik nisu u skladu sa Smernicama za pripremu budžeta koje je objavilo Ministarstvo finansija.*

- **Otkrivanje podataka** – da li postoji mogućnost neovlašćenog otkrivanja podataka, odnosno načina na koji određeni sistem ili procedura funkcioniše, što za posledicu može da ima gubitak, neprijatnost ili drugu štetu?

3 Navedene kategorije rizika su više vezane za procese i sisteme u javnom sektoru. Svaka organizacija odnosno kompanija ima rizike koje su vezani za njeno poslovanje. Svi ti rizici treba da budu identifikovani u Registru rizika i kategorisani u određene klase da bi se njima lakše upravljalo.

Primer: *Važni podaci koji se tiču javne nabavke otkriveni su pre nego što je Komisija za javne nabavke otvorila ponude, ili je ime ponuđača koji je izabran otkriveno pre nego što je završena cela procedura.*

- **Prekid** – da li postoji mogućnost prekida ili gubitka koji može da oteža ili u potpunosti onemogući funkcionisanje sistema ili procedure, odnosno za posledicu može da ima gubitak ili izmenu podataka?

  Primer: *Postojeći softver za dodatno snimanje knjiga zaražen je virusom, a poslednje redovno umnožavanje radi čuvanja - bekap (back-up) urađeno je pre dva meseca, što za posledicu ima gubitak validnih podataka za pripremu izveštaja.*

- **Vrednost za novac (*Value for Money* (*VFM*))** – da li postoji mogućnost neekonomičnog, neefikasnog i nenamenskog trošenja sredstava u funkcionisanju određene procedure ili sistema?

  Primer: *Da li je pravi trenutak da se investira u adaptaciju određene kulturne ustanove, a postoje dokazi da je neki drugi objekat ugroženiji.*

Drugi način za identifikovanje rizika jeste spisak koji sadrži reči koje mogu da podstaknu ideje o tome šta u sistemu može da krene loše, kakav bi to uticaj moglo imati i koliko je verovatno da će se to desiti.

- Propust u…;
- Propuštena prilika za …;
- Neefikasno ... ;
- Nesposobnost da se …;
- Pouzdanost …;
- Neadekvatno …;
- Kašnjenje u …;
- Nekompatibilno sa ... ;
- Gubitak …;
- Nepoštovanje …;
- Nedostatak …;
- Konflikt između …;
- Neodgovarajuće …;
- Prekid u …;
- Povećanje …;
- Velika koncentracija (prisustvo) …;
- Nedosledno …;
- Smanjenje ….

Identifikovani rizik treba razmotriti i usaglasiti ga sa rukovodstvom kad god je to moguće.

9.6.2. Identifikovanje internih kontrola

Nakon što revizor utvrdi kako sistem ili proces funkcioniše, potrebno je da identifikuje postojeće kontrole koje se odnose na taj sistem odnosno proces. Postojeće kontrole treba da budu jasno navedene u opisu sistema koji je revizor pripremio.

U nastavku je jedan jednostavan, ali efektivan način razmatranja **kategorija kontrola**:[4]

- **Podela dužnosti**: funkcije vezane za odobravanje transakcija, evidentiranje transakcija, čuvanje relevantnih sredstava, treba da obavljaju različite osobe;
- **Organizacija**: treba da postoji jasna organizaciona šema i svi zaposleni treba da imaju ažurirane opise poslova sa jasno navedenim dužnostima i odgovornostima;
- **Autorizacija i odobravanje**: odgovarajući zaposleni treba formalno da odobre sve transakcije i odluke;
- **Fizičke kontrole**: treba da postoje neophodne odgovarajuće kontrole pristupa kancelarijama, imovini, kontrolisanje korišćenja kancelarijskog materijala i kompjuterskih sistema;
- **Nadzor**: svi zaposleni i aktivnosti trebaju biti adekvatno nadgledani od nekoga ko razume proces i ko će uočiti odstupanja od uobičajene prakse;
- **Kadrovske kontrole**: imenovanje zaposlenih treba adekvatno kontrolisati; svi zaposleni treba da prođu kroz odgovarajuću obuku za svoje radno mesto, a njihov rad treba da bude redovno ocenjivan;
- **Matematičke i računovodstvene kontrole**: provera/ponovno izvođenje zadataka koje su izvršila druga lica; provera iznosa u narudžbenicama, fakturama, platnom spisku, itd.; usaglašavanje bankovne i računovodstvene evidencije; kontrolni računi; i
- **Upravljačke kontrole**: izrada adekvatnih finansijskih i poslovnih upravljačkih informacija; korišćenje izveštaja o odstupanjima; kritički pregled i ispitivanje koje vrši rukovodstvo.

Pomenute kategorije mogu se bazirati i na rizicima, kao što je prikazano u sledećoj tabeli:

Tabela 9.1. Objašnjenje rizika kontrola

Vrste kontrola	Rizik
Podela dužnosti	Rizik da je jedno lice u potpunosti odgovorno za sve faze određenog procesa.
Organizaciona	Rizik da određena dužnost bude dodeljena neadekvatnom nivou.
Autorizacija i odobravanje	Rizik od neovlašćenih i nevažećih unosa podataka u sistem.
Fizička	Rizik od gubitka ili štete vezane za materijalna sredstva organizacije.
Nadzor	Rizik da se zaposleni ne pridržavaju odgovarajućih procedura.

4 Ovo predstavlja jednostavniji pregled kontrola, ali interni revizor treba da respektuje kontrolni model koji je primenjen u organizaciji, ako je to COSO model, onda interni revizor treba da oceni ceo sistem interne kontrole, tj. svih pet njegovih komponenti.

Kadrovska	Rizik da će se zaposliti ili imenovati rukovodioci koji nemaju relevantno iskustvo i znanje za obavljanje svojih dužnosti.
Matematička i računovodstvena	Rizik od računovodstvenih grešaka, npr. pogrešno šifrovanje i propusti.
Upravljačka	Rizik od kumulativnih grešaka ili neuobičajenih transakcija koje nisu otkrile druge kontrole.

Ova vrsta kontrola obično je prikladna za primenu u sistemima javnog sektora. Revizori treba da razmotre i druge kontrole pre nego donesu svoje početne procene i zaključke.

U ovom kontekstu podesno bi bilo uzeti u obzir prirodu svakog pojedinačnog rizika i kontrola, uzimajući svaki rizik ponaosob. Eksperti mogu da dodaju vrednost imajući u vidu najbolje moguće praktične ideje za optimizaciju kontrola sa kojima su se susreli u praksi.

Interni revizor takođe treba da identifikuje **pouzdanost programskih kontrola** da bi odredio prirodu i opseg revizorskog rada koji treba obaviti u kompjuterizovanom okruženju kako bi interna revizija stekla određenu sigurnost da programske kontrole funkcionišu kao što je i predviđeno. Primeri ovih kontrola su:

- Procesi u kojima se obavljaju značajne kalkulacije (npr. obračun kamata);
- Postoje provere unosa podataka, na primer provera unetih kamatnih stopa;
- Izveštaji o uočenim izuzecima koji su kasnije ručno ispitani;
- Informacije rukovodstva (npr. starosna struktura potraživanja) koje formiraju osnovu za detekcione kontrole; i
- Kontrole koje služe za sprečavanje ili otkrivanje pristupa bazama podataka (npr. informacije o klijentima) od strane neovlašćenog osoblja.

Efektivno projektovan proces je samo polovina posla. Druga polovina uključuje utvrđivanje koliko efektivno proces funkcioniše, odnosno da li se aktivnosti obavljaju onako kako su planirane. Da bi okončao ovu fazu, revizorski tim se fokusira na davanje odgovora na sledeća pitanja:

1. Koje testove treba obaviti da bi se potvrdilo da proces funkcioniše kako je planirano?
2. Koje testove treba obaviti da bi se utvrdio uticaj neadekvatno planiranih delova procesa?
3. Na osnovu rezultata testiranja, koliko efektivno proces funkcioniše?
4. Ako proces ne funkcioniše u skladu sa planom, zašto je to slučaj i koje mogućnosti poboljšanja postoje?

Revizorski testovi se obavljaju iz jednog ili dva osnovna razloga:

1. Da bi se potvrdilo da dobro projektovan proces funkcioniše onako kako je planirano, ili
2. Da bi se utvrdio uticaj, ako postoji, koji nedovoljno optimalno projektovan proces može imati na postizanje ciljeva procesa.

Tipovi testiranja će varirati u zavisnosti od toga koliko je efektivno proces projektovan. Priroda testiranja zavisi o procene ključnih kontrola i analize nedostataka u fazi projekta procesa. Naredna diskusija se fokusira na procene u vezi sa testiranjem koje revizor mora da obavi u vezi sa dovoljnošću projekta procesa.

9.6.3. Planiranje testiranja

Kao i kod svakog značajnog elementa procesa revizije, testiranju treba da prethodi planiranje. Plan treba da bude formalizovan dokumentovanjem i treba da obuhvata sledeće:

- Definisanje cilja testiranja.
- Utvrđivanje vrste testiranja koje će dati odgovor u vezi ciljeva revizije.
- Određivanje potreba za kadrovima u pogledu: sposobnosti i disciplina, kvalifikovanja iskustva, broja.
- Utvrđivanja sekvenci procesa testiranja.
- Definisanje standarda ili kriterijuma.
- Definisanje populacije (kategorije) za testiranje.
- Odlučivanje o metodologiji uzorkovanja koja će se koristiti.
- Ispitivanje odabranih transakcija ili procesa.

Prva četiri navedena elementa predstavljaju proširenje strateškog planiranja. Međutim, poslednja četiri elementa zahtevaju dalji postupak.

Korišćenje CAAT-a je zamenilo veliki deo tradicionalnog manuelnog testiranja. U ovom slučaju softver automatski, korišćenjem cele populacije kao „uzorka", utvrđuje one stavke koje bi revizor obezbedio da je cela populacija bila testirana.

Plan testiranja trebalo bi da bude **dokumentovan** kako bi se osiguralo da će članovi revizorskog tima testirati ključne kontrole u skladu sa revizorskom strategijom. Dokument takođe treba da obezbedi i odgovarajuću arhivu (u svrhu pregleda) izvršenih testova. U programu bi trebalo jasno identifikovati sve ekspertske veštine ili druge resurse koji su neophodni za kompletiranje revizorskih procedura.

9.6.4. Definisanje standarda poslovanja

Standardi poslovanja ili kriterijumi su eksplicitni (izričiti, određeni) ili implicitni (prećutni). Oni su eksplicitni kada su jasno izraženi u direktivama, opisima poslova, specifikacijama ili zakonima. Instrukcije moraju kategorički da navedu, na primer, da vremenski periodi (razmaci) neće prelaziti pet dana, ili da konkurentske ponude moraju biti obezbeđene za sve nabavke koje prelaze 1.000 evra, ili da proizvodnja nečega mora biti odbačena kada stopa grešaka pređe 5%, ili da budžet marketinga ne prelazi 1% od planirane prodaje. Revizori u takvim slučajevima imaju dobro kalibrirane aršine merenja za svoja poređenja - jedinice merenja i utvrđene standarde.

Standardi su implicitni kada menadžment utvrdi, ili radi u pravcu ciljeva, ali nije eksplicitno utvrdio kako će oni biti postignuti. U takvim slučajevima revizori, posle ispitivanja ciljeva i zaključivanja da li su kontrole utvrđene ili potrebne, će morati da se konsultuju sa menadžmentom o tome šta oni misle da je zadovoljavajuće poslovanje. Obaviti testove bez prethodne saglasnosti o jedinicama merenja i standardima o prihvatljivosti može da ima za rezultat uzaludan trud i besplodni argument. Nema značajnog merenja bez saglasnosti o standardima. *Rad na terenu* koji nije izmeren predstavlja nagađanje i nije činjeničan.

Pored definisanja standarda ili kriterijuma poslovanja ceo proces mora da se kompleksno sagleda. Revizor mora sa utvrdi da li je proces dobro projektovan ili je on neadekvatan.

9.6.5. Dobro projektovan proces

Sama činjenica da je proces efektivno projektovan ne znači da će on funkcionisati onako kako je planirano. Proces može da ne funkcioniše u skladu sa projektom iz niza razloga. Oni uobičajeniji su sledeći:

- Proces nije adekvatno dokumentovan u smislu opisa radnog mesta ili politika i procedura koje daju smernice kako da novi ljudi obavljaju zadatke i aktivnosti.
- Ljudi nisu dovoljno obučeni ili nadzirani i zato ne razumeju kako da dosledno obavljaju različite zadatke i aktivnosti.
- Ljudi postaju nemarni ili nemotivisani i zato ne obavljaju marljivo dodeljene zadatke.
- Ne postoje efektivna sredstva monitoringa procesa kako bi se identifikovala odstupanja u očekivanim ishodima.
- Promene u okruženju, neuobičajeni izuzeci ili druge intervencije spolja nisu efektivno predviđene i pokrivene standardnim poslovnim procedurama.

Zato je važno da se razviju revizorski testovi koji će utvrditi da li proces funkcioniše onako kako je projektovan ili ne. Dovoljnost projekta procesa se utvrđuje na osnovu toga koliko dobro ključne kontrole obezbeđuju upravljanje rizicima do prihvatljivog nivoa. Ključne kontrole imaju jedan ili više atributa, kao što je postojanje, tačnost, odobrenje itd. Dosledno postojanje ovih atributa je neophodno da bi se dobilo uveravanje da proces funkcioniše u skladu sa projektom.

Zbog toga revizor planira atributivne testove za dobro projektovane procese da bi dobio odgovor na sledeća pitanja:

- Šta su glavni atributi svake ključne kontrole?
- Koji od ovih atributa podležu revizorskom testiranju?
- Koji atributivni testovi obezbeđuju najveće uveravanje da ključne kontrole efektivno upravljaju rizicima do željenog nivoa?
- Koju vrstu uzorka treba koristiti (statističku ili nestatističku)?
- Iz koje populacije treba uzeti uzorak?
- Koji su atributi uzorkovanja odgovarajući?
- Da li će pozitivni rezultati ovog testiranja obezbediti nivo uveravanja potreban za ocenu efektivnosti funkcionisanja procesa?
- Kako će negativni rezultati testova pružiti revizoru dovoljno informacija za analizu i ocenu efektivnosti funkcionisanja procesa?
- Da li postoje drugi testovi (npr. diskusije i posmatranje, testovi potvrđivanja itd.) koji bi se mogli pokazati efikasnijim i efektivnijim u oceni efektivnosti funkcionisanja procesa?

Kada revizor odgovori na ova pitanja mogu se utvrditi priroda i obim testiranja. Da bi se odgovorilo na pitanja neophodno je iskustvo i sposobnost procenjivanja.

Davanje odgovora na gornja pitanja pomaže revizoru u obezbeđivanju da atributivni pristup testiranju bude odgovarajući i temeljan. Međutim, potreban je oprez kod projektovanja pristupa u testiranju kako bi se obezbedilo da atributi ne budu prekomerno testirani. Odnosno, revizor mora imati kritičan stav prema dodatoj vrednosti kod

svakog testiranog atributa. Jednostavno je testirati mnogo atributa kao deo testa, ali svi atributi ne predstavljaju podršku i ne dodaju vrednost oceni koliko efektivno proces funkcioniše. Osnovna karakteristika revizije zasnovane na upravljanju rizikom je da ne treba obavljati reviziju svih rizika, kontrola i atributa. Efikasan revizor angažovan u reviziji zasnovanoj na upravljanju rizikom će voditi računa da izbegne nepotrebne revizorske testove.

9.6.6. Neadekvatni procesi

Po završetku faze projektovanja procesa revizor može da utvrdi da proces nije adekvatan za upravljanje rizicima do prihvatljivog nivoa. Uz to, testiranje atributa može da identifikuje delove procesa koji ne funkcionišu kako je planirano. U ovim okolnostima revizor bi trebalo da bude u stanju da na osnovu tih rezultata identifikuje mogućnosti poboljšanja. Međutim, takođe bi moglo biti celishodno da se obave kvantitativni testovi da bi se utvrdio uticaj procesa koji nije adekvatno projektovan ili ne funkcioniše kako je planirano. U ovim slučajevima revizor planira kvantitativne testove na osnovu odgovora na sledeća pitanja:

- Koji kvantifikativni uticaji procesa (npr. finansijski, klijenti, renome itd.) nisu projektovani da ublaže rizike do prihvatljivog nivoa?
- Koji kvantifikativni uticaji procesa ne funkcionišu kako je planirano?
- Koja vrsta materijalnih testova pruža kvantifikativne informacije o procesu?
- Iz koje populacije se uzima uzorak?
- Koji su atributi uzorkovanja odgovarajući?
- Kako će rezultati biti poređeni ili na drugi način ocenjeni?
- Da li će konačni rezultati imati značaja za menadžment u smislu izloženosti riziku ili nepostojanja procesa koji je pravilno projektovan i/ili koji ne funkcioniše pravilno?

Kao i kod testiranja atributa, kada revizor odgovori na ova pitanja, priroda i obim testiranja postaju očigledniji. Ponavljamo da su iskustvo i sposobnost procenjivanja neophodni za dobijanje odgovora na ova pitanja.

Postoje slučajevi ili sa dobro projektovanim procesima ili sa neadekvatnim procesima kada su višenamenski testovi najefektivniji i najefikasniji. Višenamenski testovi uključuju karakteristike i atributivnog i kvantitativnog testiranja i mogu da pruže reviziji dokaze i o projektu i o funkcionisanju procesa. Zato revizori treba prvo da isplaniraju testove za sve ključne kontrole i rizike, nakon čega mogućnosti višenamenskog testiranja postaju evidentne.

9.6.7. Definisanje populacije za testiranje

Populacija koju treba testirati se mora posmatrati u kontekstu ciljeva revizije. Ukoliko je cilj da se formira mišljenje o transakcijama koje su se dogodile od momenta poslednje revizije sve te transakcije zajedno predstavljaju populaciju. Ukoliko je cilj da se formira mišljenje o adekvatnosti, efektivnosti i efikasnosti postojećih sistema kontrole populacija se može ograničiti. U drugim pomenutim okolnostima menadžment nije zainteresovan za prošlost. Rukovodstvo se brine za sadašnjost. Da li sistem funkcioniše na način na koji treba? Ukoliko ne, kako možemo da ga unapredimo?

U oba slučaja revizori treba da traže da dobiju prihvatljive ideje o broju i materijalnom značaju uključenih transakcija: porudžbine za nabavke, izveštaji o prijemu, fakture, poslovni promet, otpremne liste, porudžbine prodavnica, odbačena roba (škart), potvrde (dokazi) o prodaji, ugovori, putni vaučeri, detaljni planovi (projekti), promene porudžbina, i spiskovi (manifesti, deklaracije) robe. Revizori treba da utvrde prirodu i lokaciju populacije da bi videli da li nedostaje neka dokumentacija i da utvrde odgovarajući selektivni plan. Kako se odlažu dokumenta? Da li su odloženi po slučajnom redosledu? Da li su u dosijeima sva primljena dokumenta? Da li postoji dobra kontrola dokumentacije? Da li su transakcije klasifikovane po vrednosti ili kvalitetu? Da li su dokumenti serijski numerisani? Takođe, da li su transakcije automatizovane tamo gde se mogu tražiti korišćenjem kompjuterskih tehnika? Šta treba uraditi kada su u pitanju nedostajuće stavke?

9.7. SPROVOĐENJE TESTIRANJA KONTROLA

U ovoj fazi bi trebalo *implementirati revizorske procedure* koje su planirane i evidentirane u revizorskom programu. U slučaju da se identifikuju nedostaci ili da se pojave neke sumnje koje nisu rešene praćenjem programa, trebalo bi posvetiti dodatnu pažnju uočenim nedostacima i sumnjama.

Pri sprovođenju revizorskog programa revizor treba da obezbedi dovoljan broj pouzdanih dokaza da su testirane kontrole radile efikasno i efektivno. Treba uzeti u obzir sledeće faktore:

- Odsustvo grešaka u podacima koji bi trebalo da su bili predmet preventivne kontrole ne podrazumeva da je preventivna kontrola efektivno funkcionisala.
- Efektivne preventivne kontrole mogu da postoje, ali ne mora da postoji i fizički dokaz koji ukazuje da li su kontrole izvedene, ko ih je izveo, ili koliko dobro. U nekim drugim slučajevima, mogu postojati dokazi o učinku, ali dokazi o efikasnosti kontrola možda nisu dostupni. Na primer, potpis na kamatnom listu ukazuje na to da je osoba koja se potpisala to i odobrila, ali to ne mora da znači i da je pažljivo pregledala.
- Detekcione kontrole su često praćene fizičkim dokazima o njihovom izvođenju kao što su mesečna usaglašavanja. U ovakvim slučajevima, često je dovoljno ispitati dokaz da je usaglašavanje pravilno izvršeno i da su obavljeni odgovarajući pregledi i praćenja. Štaviše, kako detekcione kontrole mogu da se primene na grupe transakcija pre nego na svaku transakciju ponaosob, one obezbeđuju visoki nivo uveravanja o efektivnosti njihovog funkcionisanja u toku perioda njihovog korišćenja.
- U kompjuterizovanom okruženju, preventivne kontrole često mogu biti testirane podjednako efektivno i efikasno kao i detekcione kontrole, budući da kompjuterska objektivnost pruža visok nivo uveravanja da su kontrole efektivno sprovedene.

Interni revizor treba da zna kako da postupi u slučaju izuzetaka. *Izuzetak kontrole* je situacija kada testirane kontrole ne funkcionišu na planirani način a revizor je obezbedio dokaze za ovu situaciju. Sve identifikovane izuzetke trebalo bi istražiti kako bi se utvrdilo da li je izuzetak izolovan ili ima povratno dejstvo. Treba uzeti u obzir sledeće korake:

- Razgovor o izuzetku sa odgovornim rukovodstvom u cilju utvrđivanja stepena neusaglašenosti;

- Proširivanje veličine uzorka kako bi se dobilo uveravanje da su dobijena objašnjenja koja se tiču izuzetaka, prihvatljiva. Proširivanje veličine uzorka je odgovarajuće u situacijama kada su zaključci izvedeni na osnovu početnog uzorka za koji je dokazano da nije reprezentativan;
- Ako je zabeleženi izuzetak presudan za nastali poremećaj kontrole, ili se zabeleže dalji izuzeci u proširenom uzorku, revizor bi trebalo da zaključi da kontrola ne funkcioniše i to bi trebalo zabeležiti u revizorskim nalazima;
- Treba uzeti u obzir da li postoje neke kompenzujuće kontrole. Ovo bi trebalo da bude očigledno iz analiza kontrola koje su ranije izvršene. Ako postoje kompenzujuće kontrole, one bi trebalo da budu testirane da bi se utvrdilo da li su one delovale kao kontrola određenog rizika koji je bio predmet revizije; ili
- Treba uzeti u obzir da li je neophodno detaljno testiranje kako bi se odredio uticaj koji nedostatak kontrola ima. Ovakav rad često predstavlja proširenje obima rada od onog navedenog u uslovima angažovanja i zbog toga treba biti dogovoren sa rukovodstvom.

9.7.1. Izbor ključnih kontrola koje treba testirati

Na ovom nivou rukovodstvu bi trebalo predstaviti nalaze o rizicima/kontrolama kako bi se obezbedila kompletnost i tačnost revizorskog razumevanja. S obzirom da revizor nije imao isti nivo dostupnosti sistemu kao rukovodstvo, postoji rizik da je revizor pogrešno razumeo aspekte procesa, ili da je dobio netačne informacije. Podaci koje mu rukovodstvo dostavi su veoma značajni kako bi se obezbedila tačnost u radu interne revizije i validnost zaključaka.

Dodatna pogodnost je ta što će rukovodstvo više ceniti logiku koju donose preporuke, a koje potiču od revizije, pa zbog toga postoji veća mogućnost da se prihvati konačni izveštaj i da se implementiraju preporuke koje su zasnovane na nalazima.

Na ovom nivou revizor može da pregleda rezultate dosadašnjeg rada revizije i da donese odluku o testiranju kontrola. Ovakve odluke uključuju:

- Da li je strategija koja je zasnovana na testiranju samo važnih ili ključnih kontrola odgovarajuća u odnosu na očekivanja rukovodstva i rezultate revizorskog rada izvedenog do tog trenutka;
- Prirodu kvaliteta dokaza koji je neophodan za podršku zaključaka revizije i obezbeđenje prihvatljivosti nalaza od strane rukovodstva;
- Nivo stepena poverenja koje rukovodstvo ima a koje se odnosi na funkcionisanje kontrola. Dobar kvalitet dokaza može da se obezbedi i tamo gde je rukovodstvo prihvatilo samoocenjivanje interne kontrole.
- Kvalitet dokaza koji su do tog trenutka sakupljeni, kao sporedni proizvod kompletiranja drugih revizorskih aktivnosti, koje se tiču stepena usaglašavanja sa već uspostavljenim kontrolnim procedurama.

Kontrole podrazumevaju radnje i procedure koje je subjekt revizije uspostavio kako bi se obezbedilo ostvarivanje ciljeva sistema i procesa. Čak i kada su ciljevi ostvareni bez kontrola, revizor se ne može osloniti na sistem koji funkcioniše bez adekvatnih kontrola.

Koristeći opis sistema koji je revizor pripremio, za svaki rizik treba da se identifikuje kontrola ili kontrole koje treba da upravljaju tim rizikom.

Sve detalje o kontroli treba zabeležiti u adekvatnim obrascima za ocenu rizika i kontrola. Bitno je da se zabeleže postojeće kontrole, a ne kontrole koje bi bile idealne za datu situaciju, ili kontrole koje bi rukovodstvo želelo da uspostavi. Treba uključiti i detalje o tome ko je zadužen za sprovođenje kontrole (pozicija u organizaciji), kao i gde se ona sprovodi.

Važno je odlučiti **koje kontrole treba uključiti u testiranje.** Često je najefikasnije testirati samo značajne ili ključne kontrole. Ovakva je na primer kontrola koja bi, ako ne funkcioniše, mogla da otkrije rizik koji je procenjen kao važan. Međutim, ovaj pristup se mora analizirati kako bismo bili sigurni da formira prihvatljivu osnovu za ispunjavanje revizorskih potreba. Sažeti izveštaji o rizicima mogu se koristiti da bi se identifikovalo koje su od kontrola pogodne za testiranje.

Da bi se identifikovalo koje su kontrole "značajne i ključne", revizor mora uzeti u obzir:

- Značaj rizika na koje se kontrola odnosi;
- Broj rizika na koje se kontrola odnosi;
- Pokrivenost koju kontrola obezbeđuje u sprečavanju ili otkrivanju rizika;
- Postojanje kompenzujućih kontrola koje mogu da se odnose na isti rizik;
- Verovatnoća da će kontrola funkcionisati kao što je planirano i u budućnosti; i
- Poznate promene u kontrolnom okruženju u toku perioda pouzdanosti.

Pri identifikaciji ključnih kontrola važno je da revizor ne uzima u obzir svaki tok transakcija, proces ili sistem izolovano. Jedna kontrola može pokrivati nekoliko rizika, na primer, lista praćenja starosne strukture portfolia od strane sektora kredita može obezbediti uveravanje da su zajmovi pravilno klasifikovani i da su uplate pravilno evidentirane.

Takođe je posebno važno uzeti u obzir celu sliku kada se identifikuju ključne kontrole u kompjuterizovanom okruženju. Na primer, kontrole nad izmenama u programu ne moraju biti ključne kada treba da se posmatra pojedinačni proces, ali iste kontrole mogu biti ključne za neke druge procese ili sisteme.

Revizija će često identifikovati veliki broj kontrola koje se ne smatraju ključnim. Poželjno je evidentirati sve identifikovane kontrole, zbog toga što tek kada to revizor bude uradio može se verovati da je razumeo koje su kontrole najvažnije. To takođe internoj reviziji daje mogućnost da identifikuje sve kontrole pa čak i one koje možda nisu neophodne.

Mogućnost obavljanja celokupnog povezivanja svih kontrola sa rizicima na koje se odnose ima nekoliko prednosti. Na taj način se tačno određuju duplirane kontrole, izoluju rizici koji su neadekvatno kontrolisani i otkrivaju se efikasne kontrole koje kontrolišu više od jednog rizika. Kada se ovo identifikuje, revizor je u poziciji da formira efikasnu strategiju za sprovođenje revizije i da, osim toga, putem preporuke iskorenjivanja suvišnih i neefektivnih kontrola, rukovodstvu identifikuje mogućnosti za poboljšanje efikasnosti.

Cilj ove procedure je da se formuliše **program testova** koji će se koristiti za testiranje izabranih kontrola na najefektivniji i najefikasniji mogući način, i koji revizoru dozvoljava da prikupi dovoljne revizorske dokaze na kojima će zasnovati zaključke o tome da li kontrola uspešno kontroliše značajne rizike. Prikupljeni dokazi služe takođe i za uveravanje rukovodstva o ispravnosti revizorskog zaključka u završnom izveštaju.

Podaci o sprovedenim testiranjima evidentiraju se u zasebnoj radnoj dokumentaciji. Rezultati testiranja svake kontrole treba da se evidentiraju u sažetom obliku po potrebi u zasebnoj radnoj dokumentaciji, a ukupni rezultat treba upisati u poseban obrazac.

9.7.2. Ocena adekvatnosti kontrola

Nakon identifikacije kontrola koje stvarno postoje može se nastaviti sa procenom adekvatnosti tih kontrola. Ipak, potrebno je zapamtiti da interna revizija nije samo serija koraka koje se mogu završti jedan za drugim. Kada se testiraju identifikovane kontrole, može se otkriti postojanje dodatnih kontrola ili nekih kontrola koje ne funkcionišu kako treba.

Jasno je da interni revizori žele da vide da kontrole postoje, ali kontrole moraju da imaju svrhu – *da obezbede da sistem ili proces ispunjava svoje ciljeve*. Kontrole su potrebne radi smanjenja rizika na prihvatljiv nivo u postizanju tih ciljeva. To znači da mogu postojati situacije kada interni revizor predlaže da određene kontrole treba ukloniti, na primer ukoliko su nepotrebne ili ne pomažu u smanjenju nivoa rizika.

U ovoj fazi revizije interni revizor treba da izvrši procenu sistema i svake kontrole u tom sistemu kako bi ustanovio adekvatnost kontrola. Ovo zahteva da revizor naizmenično ponovo razmotri *svaki kontrolni cilj*, kako bi utvrdio da li će svaki kontrolni cilj biti postignut putem stvarnih identifikovanih kontrola. Ovo često zahteva korišćenje "revizorskog rasuđivanja". Ukoliko je određena kontrola navedena u zakonu ili priručniku ne znači da je adekvatna u određenom sistemu nad kojim se vrši revizija.

Takođe u isto vreme treba razmotriti koje od postojećih kontrola najverovatnije mogu obezbediti postizanje kontrolnih ciljeva. Normalno je da se izvrši testiranje samo tih kontrola. Odluku o testiranju ili netestiranju svake kontrole treba evidentirati u obrascu "Ocena kontrole" i, ukoliko je primenjivo, potrebno je evidentirati broj testiranja.

Ukoliko interni revizor nakon početne procene zaključi da kontrola nije efektivna ili je nepotrebna (bilo da li ponavlja drugu kontrolu ili ne obezbeđuje postizanje kontrolnog cilja) nema svrhe testirati tu kontrolu. To takođe treba evidentirati u dokumentu "Ocena kontrole".

Interni revizori treba da ocene svaku postojeću kontrolu kako bi uvideli njihovu adekvatnost. Dalje, treba da ocene čitav spektar kontrola koje mogu pomoći da se obezbedi postizanje određenog kontrolnog cilja. Šetnja kroz sistem ili kroz jednu transakciju pomaže revizoru da upozna sistem i dizajniranost internih kontrola, tj. njihov plan, adekvatnost kontrole.

Walk-through test (šetnja kroz sistem - transakciju)

Prvi i najlakši slučaj tiče se testa „hod kroz sistem". Otkrivanje grešaka kroz testiranje „hod kroz sistem" obično ukazuje da revizor nije dobro razumeo način na koji sistem funkcioniše, u teoriji ili u praksi. To obično ukazuje da sistem zapravo ne funkcioniše onako kako je planirano, odnosno dokumentovano. Revizor stoga treba da „ažurira" svoje razumevanje i dokumentaciju vezanu za rad sistema.

Greška ustanovljena kroz testiranje „hod kroz sistem" nekad može da ukazuje da su određena planirana kontrola ili proces izostavljeni samo u toj konkretnoj transakciji. Revizor treba da zabeleži takvu grešku i da taj element uključi u buduće uzorke. Pored toga, revizor treba da sprovede još jedan test „hod kroz sistem" na drugom elementu kako bi potvrdio ispravno funkcionisanje sistema.

U sprovođenju testova "prolaska kroz korake sistema", revizor prvenstveno traži dokaze postojećih kontrola. To može uključiti ispitivanje manjeg broja različitih transakcija u svakoj fazi procesa ili praćenje jedne transakcije od početka do kraja. Cilj ove vrste testiranja jeste da se obezbedi da sistem funkcioniše na način kako je prikazano u opisu ili dijagramu toka sistema i da se potvrdi postojanje kontrole u svakoj fazi.

Obično se transakcije prate od početka do kraja (završne obrade) – poznat kao „od kolevke do groba". Ipak, ponekad je lakše i praktičnije da se počne od završetka obrade. Važno je uzeti u obzir dokumenta koja prolaze kroz bilo koji podsistem i da pažljivo pregleda svaki dosije sa dokumentima.

Interni revizor treba da se **uveri u delovanje ključnih kontrolnih procedura**. Pre nego što se angažuju resursi za testiranje efektivnosti kontrola, neophodno je da se obezbedi uveravanje na visokom nivou, da su identifikovane kontrole adekvatne. Dva glavna metoda za sticanje ovakvog uveravanja su (1) *"walk-through" test* (šetnja kroz sistem) i (2) razgovori sa rukovodstvom.

Izvođenje "*walk-through*" testa omogućava revizoru da potvrdi da one kontrole koje je identifikovao (putem razgovora ili pregledom priručnika procedura) ustvari funkcionišu kao što je on razumeo. Ovaj test ispunjava dva cilja:

- Potvrđivanje razumevanja revizora o stvarnom funkcionisanju procesa i razloga postojanja određenih kontrola. Osim toga, ovaj proces se koristi da skrene pažnju rukovodstvu na rizike i kontrole koje postoje, i da im dozvoli mogućnost da ponovo procene njihov nivo prihvatljivosti rizika;
- Potvrđivanje da proces, onako kako ga je revizor procenio, jeste tačan prikaz stvarnog polja delovanja tog procesa. Promene pri dokumentovanju mogu biti neophodne zbog nerazumevanja ili promena u samom procesu od vremena inicijalne dokumentacije.

Pri izvršavanju "*walk-through*" testa, revizor bi trebalo da prati transakciju kroz procese kao što je dokumentovano u dijagramu toka procesa i beleškama. Jedna (ali reprezentativna) transakcija često je dovoljna da bi se razjasnilo naše razumevanje bilo kog određenog procesa. *"Walk-through"* testovi se često izvode na osnovu posmatranja procesa u poslovanju ili ispitivanja rukovodstva o funkcionisanju procesa.

Kada se uradi "*walk-through*" test za svaki značajni proces, revizor će biti u poziciji da proceni da li je došlo do nekih promena i da identifikuje one koje su imale uticaja na već dokumentovane rizike i identifikovane kontrole. Dokumentacija bi trebalo da bude upotpunjena sa novim rezultatima koji su dobijeni na osnovu "*walk-through*" testova, posebno o tome da li kontrole postoje i da li funkcionišu. Revizor bi trebalo da evidentira sva opažanja koja ima o strukturi kontrole na ovom nivou (pre testiranja) kao "Nalazi" i "Preporuke".

9.7.3. Priprema programa testiranja

Koristeći kao osnovu dokument ocene kontrole koji je revizor prethodno popunio, potrebno je pripremiti program testiranja za svaki kontrolni cilj. Testiranje je potrebno uraditi za svaki rizik za koji ne postoji kontrola ili gde se smatra da je postojeća kontrola neadekvatna.

Važno je imati na umu da kontrole nisu uvek same po sebi dobra stvar, i da ih treba testirati sve dok se smatra da imaju značajan uticaj na uspešnost sistema. Zbog toga preduzeto testiranje treba da odrazi opštu prirodu sistema, revizorsko razumevanje sistema i postojanje kompenzujućih kontrola.

Testiranje treba da utvrdi da li određene postojeće kontrole zaista:

- pružaju razumno uveravanje da su kontrolni ciljevi postignuti i/ili
- smanjuju potencijalne rizike nepostizanja kontrolnih ciljeva do određenih nivoa.

U nastavku je dat obrazac programa testiranja.

Primer 9.2. Prikaz programa testiranja kontrola

PROGRAM TESTIRANJA				
Kontrolni cilj 1: obezbediti da je tenderska dokumentacija propisno pripremljena - pristigle ponude su odgovarajuće i ispravne				
TEST[5]	**Referenca radnog dokumenta**	**Rezultati testiranja**[6]	**Potpis /datum**	**Suštinsko testiranje**[7]
1.1. Potvrditi putem pregleda fajlova i istražiti da nijedan član osoblja nije uključen i u pripremu i u odobravanje tenderske dokumentacije.		Diskusija sa osobljem i pregled fajlova 3 tendera, koji ukazuju da postoji adekvatna podela dužnosti.		
1.2. Proveriti dokumentaciju dva aktuelna tendera da bi se uverili da oni sadrže sva adekvatna dokumenta i elemente u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama.		Spisak dokumenata koji nedostaju, za svaki tender posebno, dostavlja se ponuđaču. Spiskovi prošireni na još 3 fajla pokazuju da više nema raskoraka.		
1.3.				

Kada se kontrolne strukture dokumentuju i kada je revizor testirao kontrole on treba da oceni nalaze i donese zaključak o efektivnosti sistema. Zaključci o efektivnosti strukture internih kontrola kod finansijskog izveštavanja treba da budu zasnovani na težini svih dostupnih dokaza. Revizor treba da ima u vidu primarne ciljeve internih kontrola, a to je da se omogući razumno, ali ne i apsolutno, uverenje da su transakcije ispravno autorizovane i obrađene i da je imovina na odgovarajući način zaštićena. Prilikom vrednovanja dokaza revizor mora da utvrdi da li nedostaci u kontrolama isključuju pozitivan nalaz o efektivnosti internih kontrola u postizanju njihovog primarnog cilja.

Nedostaci u internim kontrolama predstavljaju stanje u sistemu internih kontrola koje zahteva pažnju. Nedostatak može da bude uočena, potencijalna ili stvarna manjkavost ili

5 Kolona „Test" bi trebalo da se sastoji od kratkog opisa testa koji se sprovodi, uključujući i broj dokumenata koje se testiraju i precizno određene ciljeve svakog testa.

6 Kolona „Rezultati testiranja" bi trebalo da obezbedi kratak rezime rezultata testiranja. Više detalja u vezi ovoga će biti u relevantnim radnim papirima.

7 Kolona „Suštinsko testiranje" će biti korišćeno samo u izuzetnim situacijama – kada prethodni testovi pokažu da postoji značajan nedostatak kontrola ili prekida u procesu kontrola. U ovakvim slučajevima može biti korisno da testiranje podignemo na viši nivo.

da bude prilika da se pojačaju interne kontrole da bi se obezbedila veća verovatnoća da će ciljevi organizacije biti postignuti. Svi nedostaci u internim kontrolama, koji mogu dovesti do toga da ciljevi organizacije ne budu postignuti, trebalo bi da budu prijavljeni onima koji mogu da preduzmu potrebne mere.

9.8. METODE I TEHNIKE TESTIRANJA

Postoji niz različitih načina testiranja internih kontrola. Interni revizori treba da nastoje da koriste najekonomičnije izvore dokaza o pouzdanosti svake kontrole koja se testira. Način na koji će revizor da testira određenu kontrolu zavisi i od prirode date kontrole. Pored kontrola revizori ispituju dokumente, transakcije, uslove i procese da bi dobili činjenice i da bi došli do zaključka. Termin ispitivanje obuhvata merenje i ocenjivanje. Revizori mogu imati mnogo tehnika na raspolaganju da im pomognu da postignu ciljeve revizije. Neke metode su svojstvene za testiranje kontrola, a druge za suštinsko testiranje.

Metode i tehnike su postupci revizije koje revizor koristi da bi prikupio i vrednovao revizorske dokaze. Eksterni i interni revizori obično koriste deset vrsta metoda. Ti metodi su obrađeni u narednom tekstu.

Analitičke procedure

Interni revizori mogu da koriste analitičke procedure za pribavljanje revizorskih dokaza. Analitički procedure predstavljaju procene finansijskih informacija na osnovu proučavanja mogućih odnosa između finansijskih i nefinansijskih podataka. One se sastoje od analiza značajnih pokazatelja i trendova, uključujući rezultate istraživanja neuobičajenih promena i odnosa koji nisu usklađeni s drugim relevantnim informacijama. Njihova svrha je da se potvrde logični odnosi između računa i izveštaja i da se identifikuju i objasne sve značajne izmene ili odstupanja od uobičajenog. Obično podrazumevaju postavljanje nekog očekivanog iznosa, a zatim upoređivanje tog očekivanog iznosa sa onim koji se nalazi u evidencijama.

Interni revizori mogu izvoditi analitičke procedure koristeći novčane iznose, količine, racija ili procente. Specifične analitičke procedure uključuju racio, trend i regresionu analizu; logičke testove; poređenje perioda; poređenje sa budžetom; prognoze i spoljne ekonomske informacije. Analitičke procedure pomažu internim revizorima u identifikovanju uslova koji mogu zahtevati dodatne revizorske procedure.

Analitičke procedure revizorima često pružaju efikasna i efektivna sredstava za obezbeđivanje dokaza. Analitičke procedure revizije uključuju:

- poređenje informacija tekućeg perioda sa očekivanjima, zasnovanim na sličnim informacijama za prethodne periode, kao i budžetima ili prognozama.
- proučavanje odnosa između finansijskih i odgovarajućih nefinansijskih informacija (npr. evidentiranih troškova zarada u poređenju sa promenama u prosečnom broju zaposlenih.
- proučavanje odnosa između elemenata informacije (npr. fluktuacije u evidentiranim troškovima kamata u poređenju sa promenama u povezanom saldu duga).
- poređenje informacija sa očekivanjima zasnovanim na sličnoj informaciji druge organizacione jedinice, kao i delatnosti u kojoj organizacija posluje.

Analitički postupci se odnose na jednu ili kombinaciju četiri aktivnosti: čitanje, *skeniranje, upoređivanje i vrednovanje pomoću logičnih relacija.*

Čitanje – kada u revizorskom programu piše "pregledati ugovor o kreditu" ili "pregledati zapisnike sa sastanka kreditnog odbora", to znači da ih treba pročitati sa razumevanjem, praveći razliku između forme i suštine. Potrebno je da revizor pročita i analizira sve značajne dokumente – od finansijskih do raznih ugovora.

Skeniranje – "Pregledati kretanja na računu od jednog obračunskog perioda do drugog" znači sagledati sva knjiženja i istražiti ona koja su veća ili manja nego što bi se očekivalo za taj račun, ona knjiženja koja su nastala u neočekivanom periodu, ili ona koja revizoru izgledaju kao neobična. Skenirati znači samo sagledati stavke, a nakon toga će se vršiti analiza ili potvrđivanje.

Upoređivanje – podaci se upoređuju sa komparativnim podacima i istražuju se sva neočekivana odstupanja. Obično se vrši upoređivanje sa prethodnim godinama, kvartalima ili mesecima, sa planiranim iznosima, sa prosekom za iste organizacije, sa rezultatima konkurencije, zatim tu spadaju racio analize i analize trendova.

Vrednovanje pomoću logičnih relacija – iskusan i promućuran revizor će potvrditi prihvatljivost salda na računu ispitivanjem logičnih odnosa između računa. Ukoliko neiskusan revizor pokuša da stavi u odnos određene račune, i ne dođe do zadovoljavajućih rezultata, moraće da vrši dodatne testove kako bi ustanovio da li je nezadovoljavajući rezultat bio zapravo posledica njegovog pogrešnog razmišljanja. Zbog toga je potreban oprez prilikom primene ovog postupka, da se ne bi gubilo vreme. Osim toga, ovaj postupak mora da bude baziran na potpunom razumevanju računovodstvenog sistema i poslovanja organizacije i treba ga kreirati u saradnji sa radnicima koji znaju karakteristike predmeta koji se ispituje. Tek tada ovo predstavlja moćan i sofisticiran revizorski postupak.

Kombinacija navedenih postupaka – izraz "pregledati finansijske izveštaja" implicira kombinaciju sva četiri postupka. Od revizora se očekuje da pročita izveštaje, sagleda iznose tj. stavke, uporedi ih sa prethodnim iznosima, ispita logičan odnos između računa, i analizira sve što je uočio i zaključio tokom ovog postupka.

Tipični primeri uputstava iz revizorskog programa koji zahtevaju da se izvrše analitički pregledi su:

- Uporediti mesečna salda na računima prihoda i troškova i istražiti odstupanja.
- Uporediti račune bilansa stanja za svaki mesec i sa prethodnom godinom i istražiti odstupanja.
- Pregledati odstupanja od plana i proceniti objašnjenja o razlozima za odstupanja.
- Izračunati značajna racia (treba da budu navedena koja) i uporediti ih sa onima iz prethodnog perioda (ili sa onima u organizacijama iste vrste ili kod konkurencije ako su podaci poznati) i objasniti promene.
- Pročitati zapisnike sa sastanaka nadzornog odbora i sve značajne ugovore i dokumenta; pronaći finansijske stavke u finansijskim izveštajima.
- Pregledati kretanja na računima između obračunskih perioda i istražiti neobične stavke.
- Pregledati knjiženje ulaza u dnevnike.

Mera u kojoj će se vršiti analitički pregledi zavisi od značaja računa, vrste dostupnih podataka i revizorove ocene internih kontrola. Ukoliko su one slabe, intenzivnije i detaljnije vršenje analitičkih pregleda je bolje nego obimne provere transakcija. Iz gore navedenog proizlazi da postupci analitičkog pregleda proizvode vrstu subjektivnih, deduktivnih revizorskih dokaza. Umesto objektivne vrste dokaza koji pokazuju da nešto "postoji ili ne postoji", koji su rezultat drugih postupaka revizije, analitički pregledi proizvode kumulativno smanjivanje nesigurnosti ako se ustanovi da su postojeći odnosi odgovarajući.

Interni revizor može pitati rukovodstvo o razlozima razlika i odstupanja, bilo da se radi o promeni smera (npr. prodaja je smanjena) ili iznosa razlike (npr. prodaja je smanjena za 10% procenata. Neobjašnjeni rezultati ili odnosi do kojih se dolazi putem analitičkih procedura mogu da ukažu na značajne probleme, npr. greške, prevare ili nezakonite aktivnosti.

Interni revizori mogu koristiti analitičke procedure za generisanje dokaza tokom angažovanja. Prilikom utvrđivanja stepena korišćenja analitičkih procedura interni revizori razmatraju:

- značaj područja koje se revizira,
- ocenu upravljanja rizikom za područje koje se revizira,
- adekvatnost sistema interne kontrole,
- raspoloživost i pouzdanost finansijskih i nefinansijskih informacija,
- preciznost kojom se mogu predvideti rezultati analitičkih procedura revizije,
- raspoloživost i uporedivost informacija koje se odnose na delatnost u kojoj organizacija posluje,
- stepen u kome druge procedure obezbeđuju dokaz.

Inspekcija

Inspekcija se odnosi na ispitivanje evidencija, materijalne imovine ili dokumenata, internih ili eksternih, u papirnom obliku, elektronskom formatu ili u drugom mediju. Prilikom ispitivanja, revizor čita, pregleda ili ispituje dokumentovane dokaze i kritički vrednuje koliko su adekvatni ključni aspekti dokumenata. Što se tiče materijalnih sredstava, revizor pregledom iz prve ruke stiče saznanje o postojanju i stanju tih sredstava, i na taj način proizvodi fizičke dokaze. Postoje dve kategorije dokumentovanih revizijskih dokaza:

- dokumentovani revizijski dokazi koje su kreirale treće osobe, a čuva ih organizacioni deo koji se revizira,
- dokumentovani revizijski dokazi koje je kreirao organizacioni deo koji se revizira.

Konfirmacije

Konfirmacije predstavljaju pismeni dokaz koji je dobijen od objektivnog i nezavisnog trećeg lica, a sastoji se od odgovora na pitanja kako bi se potkrepile informacije sadržane u računovodstvenim evidencijama. Konfirmacije mogu da se šalju svim ili nekim komitentima, dobavljačima, zajmodavcima i drugim licima da bi oni potvrdili iznose i uslove transakcija. Konfirmacija se često koristi za saldo računa i stavke od kojih se račun sastoji. Ovo je karakterističnije za eksterne revizore. Finansijske institucije često koriste konfirmacije kod kredita, zakupa, HOV koje se nalaze kod drugih lica, depozita, zajmova i potraživanja od banaka. Postoje dve vrste konfirmacija:

- negativne konfirmacije – postupak kojim se od trećeg lica traži da odgovori revizoru samo ako prikazani podaci sadrže greške ili propuste
- pozitivne konfirmacije – postupak kojim se od trećeg lica traži da potvrdi tačnost prikazanih podataka.

Kod negativnih konfirmacija važi stara izreka "najbolje vesti su da nema vesti". To znači da ako se ne dobije nikakav odgovor od trećih lica, revizor smatra da su podaci tačni. Međutim, kod pozitivnih konfirmacija, ukoliko se ne dobije nikakav odgovor, potrebno je izvesti alternativne postupke kojima bi se izvršilo potvrđivanje. Obično su takvi dokazi u vidu nekog dokumenta.

Revizor treba da rukovodi postupkom slanja konfirmacija. Drugim rečima, revizor treba da nadgleda pripremanje i slanje konfirmacija, da se uveri da konfirmacije sadrže tačne instrukcije trećim licima da odgovor treba da dostave isključivo revizoru. Konfirmacije koje stignu odeljenju a ne lično revizoru ne mogu se smatrati pouzdanim.

Kod internih revizora mogu se uspostavljati specifične konfirmacije, kada se to učini opravdanim i neophodnim dodatkom dokaza. Interni revizor može zatražiti konfirmaciju uslova ugovora ili transakcija subjekta s trećim stranama. Zahtev za konfirmaciju je oblikovan da bi se utvrdilo da li su nastale bilo kakve izmene u ugovoru, i ako jesu, koji su značajni detalji.

Propitivanje

Propitivanje se sastoji od prikupljanja finansijskih i nefinansijskih informacija od dobro obaveštenih pojedinaca iz oblasti koja se revizira i njenog okruženja. Propitivanje je revizijski postupak koji se opširno koristi i često je dopuna izvođenja drugih revizijskih postupaka. Propitivanje može teći u različitim oblicima, od formiranja upitnika do neformalnih razgovora s pojedincima čija je nadležnost oblast koja se revizira.

Razgovori su korisni u slučaju kada ne postoje dokazi ili su dokazi nejasni. Treba obratiti pažnju na to da ponašanje revizora može da utiče na ispitanika i grub pristup bi mogao da izazove nekooperativnu i odbrambenu reakciju.

Iz odgovora na svoja pitanja interni revizor može prikupiti informacije koje pre nije imao. Posebno za internog revizora su značajne informacije o zaobilaženju internih kontrola od strane rukovodioca i zaposlenih. Nakon sprovedenog propitivanja odgovori mogu pružiti osnovu za modifikovanje ili izvođenje dodatnih revizijskih postupaka od strane internog revizora.

Popis

Popis podrazumeva fizičko brojanje sredstava (kao što su gotovina, zalihe, HOV itd.) kao i kontrolisanje numeričkog niza dokumenata (kao što su porudžbenice i čekovi).

Praćenje dokumenta

Praćenje dokumenta je proces praćenje dokumenta kroz računovodstveni sistem, od sastavljanja odnosno izvora dokumenta do konačnog evidentiranja u računovodstvenim evidencijama (tj. dnevnicima i knjigama). Ovim postupkom obezbeđuje se dokaz o potpunosti transakcija.

Provera i potvrđivanje

Potvrđivanje je postupak kojim se ide unazad od knjiženja u računovodstvenim evidencijama do osnova za knjiženje. Ovaj postupak se obično smatra obrnutim postupkom od praćenja dokumenta, jer potvrđivanje ide unazad od proknjižene stavke do potkrepljujuće dokumentacije. Potvrđivanjem se obezbeđuju dokazi o postojanju transakcija, njihovom vrednovanju kao i postojanju prava/obaveza.

Provera podrazumeva nezavisnu potvrdu verodostojnosti, tačnosti i punovažnosti transakcija/poslovnih promena. Ipak, primarna uloga internih revizora je da ocene i testiraju kontrole, a ne da potvrđuju punovažnost samih podataka. Kada se koriste testovi provere, revizori treba da obezbede da se oni odnose na funkcionisanje kontrola. Metode koje se koriste su:

- poređenje - sa proverljivim činjenicama ili standardima, npr. da su priručnici ažurirani ili da su zaposleni pohađali odgovarajuće obuke u propisanim vremenskim rokovima;
- potvrda - provera izveštaja o poslovanju; npr. proveriti kod kupca da li je vreme na otpremnici isto kao i vreme koje je naznačio dobavljač; i
- povezivanje - provera transakcija/poslovnih promena u odnosu na dokumentaciju, npr. plaćanje dobavljaču na osnovu odgovarajućeg naloga ili odgovarajuće prijemnice.

Posmatranje

Posmatranjem se prate procesi ili postupci koje obavljaju drugi. Ovaj postupak se najčešće koristi da bi se videlo kako se vrše određene transakcije i da bi se utvrdilo da li se poštuju propisane politike i procedure. Na primer, revizor može posmatrati inventar zaliha koji obavlja osoblje poslovnog subjekta, ili postupke interne kontrole koji ne ostavljaju tragove za reviziju. Posmatranjem se dobavljaju revizijski dokazi o izvođenju procesa ili postupaka, ali je ograničen s obzirom na vreme u kojem se posmatranje odvija i činjenicu da posmatranje nečije realizacije može uticati na izvođenje procesa i postupaka.

Posmatranje je posebno važan metod u slučaju kada ne postoji trajni dokaz o aktivnostima. Diskretnim posmatranjem može da se otkrije da li se npr. Neovlašćeno pristupa dokumentaciji/oblasti.

Ponovno izvođenje

Ponovno izvođenje je revizorovo samostalno sprovođenje postupaka ili kontrola koje su originalno bile sprovedene kao deo internih kontrola organizacije, bilo ručno ili korišćenjem CAAT-a tehnika, na primer, ponovno izračunavanje rokova dospeća potraživanja. Ponovno izvođenje je postupak koji podrazumeva da revizor ponovo izvrši matematičke operacije koje su već bile izvršene u odeljenju gde se vrši revizija ili koje je izvršilo neko treće lice. To je u stvari provera tačnosti datoteka. Na primer, presabiranje kolona u tabeli ili zbirnim obračunima i ponovno izračunavanje matematičkih podataka.

Ponovno izvođenje kontrola je naročito relevantno kada su kontrole u formi kalkulacija ili merenja navodno proverene, a revizor želi da proveri da li kontrola zaista funkcioniše.

Analiza računa

Neke od vrsta dokaznih testova su *testovi transakcija* koji se najčešće koriste kod obavljanja finansijske revizije gde je potrebno utvrditi ispravnost i pouzdanost učinjenih transakcija u određenom vremenskom periodu. Analiza računa je postupak koji podrazumeva analiziranje promena na računu u skladu sa postavljenim ciljem. To može da bude analiza aktivnosti kada se sumiraju povećanja i smanjenja na računu ili analiza iz čega se sastoji saldo na računu identifikovanjem najvećih stavki ili kategorija stavki. Analiza računa služi kao polazna tačka za testove ispitivanja valjanosti i analitičke preglede. *Analitički pregledi* su vrsta testova koji se najčešće koriste kod obavljanja revizije uspešnosti poslovanja, kako bi se:

a) upoređivanjem vremenskih serija podataka, te odnosa inputa i autputa u pojedinim poslovnim procesima,
b) šematskim pregledom odvijanja poslovnog procesa,
c) upoređivanjem podataka reviziranog subjekta s:
   - podacima treće strane,
   - normama u sektoru,
   - statističkim prosecima.
d) analizom uticaja određenog poslovnog događaja na više poslovnih procesa, došlo do zaključka o uspešnosti odvijanja samog poslovnog procesa ili efikasnom dizajnu sistema.

9.9. NADZOR ANGAŽOVANJA

Rad na terenu, kao i ceo angažman, mora da se nadzire na odgovarajući način, kako bi se obezbedilo ostvarenje ciljeva, osiguranje kvaliteta i razvoj zaposlenih. Stepen neophodnog nadzora zavisiće od stručnosti i iskustva internih revizora i od složenosti angažovanja. Direktor funkcije interne revizije ima sveobuhvatnu odgovornost za nadzor nad obavljanjem angažovanja, ali on može da odredi članove službe za internu reviziju sa odgovarajućim iskustvom da izvrše taj pregled. Interni revizori sa odgovarajućim iskustvom se mogu iskoristiti da pregledaju rad manje iskusnih internih revizora. Odgovarajuća evidencija o obavljenom nadzoru treba da se dokumentuje i čuva.

Odgovarajući nadzor poboljšava efikasnost članova revizorskog tima i pomaže unapređivanje profesionalnih veština. Pre otpočinjanja revizije vođa tima treba da bude siguran da su članovi tima shvatili ciljeve i zadatke revizije. Dobar vođa tima treba stalno da pomaže, savetuje i daje uputstva članovima tima.

Iskusan vođa tima treba da detaljno pregleda radne papire, potkrepljujuću dokumentaciju i nalaze revizora. Tim pregledom će on ustanoviti da su svi zaključci revizora adekvatno obrazloženi i da su zadovoljeni ciljevi revizije. Kao što je već rečeno, ovaj pregled treba da se vrši tokom revizije, kako bi se na vreme ispravile greške i obezbedilo dovoljno dokaza za postignute zaključke.

Svi radni papiri revizije pregledaju se kako bi se obezbedilo da oni podržavaju izveštaj angažovanja i da su izvršene sve neophodne procedure revizije. Lice koje vrši pregled dokumentacije (supervizor), nakon što ga pregleda treba da na svaki dokument stavi svoje inicijale i datum kao dokaz o izvršenom pregledu.

Takođe, program, testovi i radni papiri revizije treba da se *analiziraju* da bi se sa nezavisne strane potvrdilo da podržavaju izveštaj revizije, i da su izvršene sve neophodne procedure vezane za reviziju. Potvrda o supervizorskoj analizi treba da bude deo radnih papira.

Ova analiza treba da bude detaljna i izrađena u kratkom vremenskom roku da bi obezbedila:

- da se sav planirani rad i testovi završavaju na odgovarajući način,
- da su svi ciljevi revizije postignuti do zadovoljavajućeg stepena,
- da su svi testovi izvršeni prema zadovoljavajućem modelu i navode na logične zaključke,
- da se postave i unesu u izveštaj pitanja od značaja,
- da se nalazi nezavisno i profesionalno ocenjuju, prema njihovom rezidualnom riziku,
- da je nacrt izveštaja uobličen u očekivanu formu i da obuhvata sva materijalna pitanja koja su postavili revizori.

Kada se tokom same revizije postave neka pitanja, senior interni revizor treba da ih pribeleži, tako da se lako preformulišu u "razjašnjeno" kada budu rešena uz odgovarajuće dokaze.

Senior interni revizor je odgovoran za analizu svih radnih papira tokom trajanja revizije. Na kraju, menadžer revizije može da oceni analizu radnih papira revizije koju je izvršio senior interni revizor.

U najkraćem mogućem roku posle završetka rada na terenu, a pre izdavanja finalnog izveštaja, menadžer revizije treba da dovrši na odgovarajući način sve liste za analizu kvaliteta revizije. Osnovna svrha ovih lista je identifikovanje prilika za poboljšanje efikasnosti i efektivnosti revizije, i to dok je još konkretna revizija sveža u sećanju članova tima. Druga svrha je da osigura da se dosijei interne revizije na pravi način zatvaraju i arhiviraju. U internoj reviziji izvršenje posla se uvek meri. Iz tog razloga menadžer revizije treba da za svakog člana tima ponaosob uradi ocenu izvršenja revizorskog projekta u odnosu na postavljene ciljeve na početku konkretne revizije.

Pitanja za proveru znanja

1. Koji su ciljevi faze rada na terenu?
2. Šta obuhvata rad na terenu?
3. Kako se kategorizuju dokazi u internoj reviziji?
4. Koji se faktori odnose na kompetentnost dokaza?
5. Navedite ciljeve testiranja?
6. Navedite i objasnite vrste testiranja?
7. Šta je suština testiranja kontrola?
8. Opišite projektovano testiranje procesa?
9. Objasnite tehnike identifikovanja rizika prilikom testiranja?
10. Koje se sve vrste internih kontrola mogu identifikovati?
11. Šta obuhvata planiranje testiranja?

12. Šta su kriterijumi standarda ili poslovanja?
13. Kako se utvrđuje dobro projektovan proces?
14. Opišite kvantitativne testove za utvrđivanje neadekvatnosti procesa?
15. Opišite načine utvrđivanja populacije za testiranje?
16. Kako se utvrđuju ključne kontrole koje treba testirati?
17. Koja je metodologija ocenjivanja adekvatnosti kontrola?
18. Opišite program testiranja kontrole?
19. Navedite i objasnite metode i tehnike testiranja?
20. U čemu se sastoji nadzor angažovanja?

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

X glava

Funkcije radnih papira revizije

Ciljevi učenja

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

- Važnost radnih papira u internoj reviziji
- Svrhu i namenu radnih papira u internoj reviziji
- Funkcije radnih papira u internoj reviziji
- Standarde povezane sa radnim papirima
- Dokumentovanje informacija
- Kontrolu dokumentacije angažmana
- Čuvanje dokumentacije
- Oblikovanje radnih papira prema standardima
- Shvatiti značaj dobro sastavljenih radnih papira revizije
- Oblike radnih papira
- Pravila za pripremu radnih papira
- Sadržinu radnih papira u internoj reviziji
- Organizaciju radnih papira
- Tekući dosijei
- Trajni dosijei
- Veza između tekućih i trajnih dosijea
- Administrativni dosije
- Dosijei revizijskih procedura

- Radne papire kompjuterskih pomoćnih revizorskih tehnika
- Tehnike pripreme radnih papira u internoj reviziji
- Indeksiranje i povezivanje radnih papira
- Oznake za referenciranje radnih papira
- Upućivanje na eksterne izvore
- Proces pregleda radnih papira u internoj reviziji
- Vlasništvo i čuvanje radnih papira u internoj reviziji

Radni papiri revizije, zajedno sa izveštajima o reviziji, predstavljaju ključne materijalne proizvode internih revizora. Pošto radni papiri potkrepljuju konačne izveštaje o reviziji adekvatni izveštaji o reviziji nisu mogući bez odgovarajućih radnih papira. Radni papiri predstavljaju dokumentaciju koju je prikupio ili sačinio interni revizor, a koja sadrži podatke o planiranju, revizijskim procedurama, nalazima i zaključnima dobijenih na osnovu dokaza revizije. Oni su jedini dokaz da je obavljena interna revizija, i pružaju evidenciju o tome šta se desilo ili šta se nije desilo tokom prethodne interne revizije.

10.1. VAŽNOST RADNIH PAPIRA U INTERNOJ REVIZIJI

Radni papiri služe kao glavne evidencije obavljenih procedura, dobijenih dokaza, postignutih zaključaka i formulisanih preporuka u toku angažmana interne revizije. Oni takođe služe kao primarna podrška za komuniciranje tima interne revizije sa klijentom, višim menadžmentom, Bordom direktora i drugim učesnicima.

Važnost radnih papira leži u činjenici da sa revizorskim izveštajem predstavljaju jedine opipljive proizvode interne revizije. Oni pružaju osnovu za izradu revizorskog izveštaja i samim tim nakon njegove izrade pružaju mu podršku. Naime, prilikom prezentovanja određenih nalaza interne revizije u izveštajima se upućuje na odgovarajuće radne papire u cilju detaljnijeg objašnjenja ili radi više informacija.

Radni papiri predstavljaju evidencije (beleške) koje vodi revizor sa ciljem da dokumentuje dokaze sakupljene u toku revizije. Termin „radni papiri“ obuhvata razne planove, analize i beleške i, u mnogim slučajevima, kopije dokumenata obezbeđene od strane organizacije koja je predmet revizije, ili od strane spoljnih izvora. Zajedničke karakteristike svih radnih papira, međutim, je da oni opisuju rezultate obavljenog rada na reviziji, i čuvaju se radi naknadnog pozivanja na njih radi potkrepljivanja revizijskih zaključaka i preporuka.

Radni papiri predstavljaju most između stvarnih revizijskih postupaka i izdatih izveštaja. Oni nisu sami po sebi cilj već predstavljaju sredstvo za postizanje cilja i kreirani su zbog svojih posebnih revizijskih zadataka i veoma su fleksibilni. Oni moraju da potrekpljuju i dokumentuju ciljeve i aktivnosti internog revizora, bez obzira na njihovu specifičnu formu. Tako da su principi i koncepcije radnih papira važniji od specifičnih formi.

Poslednjih godina radni papiri internih revizija su dobili pravni (formalni) značaj. Prilikom nekih istraživanja oni su dostavljani, preko sudskih naloga, vladi, zakonodavnim ili regulatornim vlastima. Kada njihovo ispitivanje u ovom kontekstu obavljaju spoljni faktori, neadekvatne beleške ili planovi radnih papira mogu lako da budu shvaćeni u pogrešnom kontekstu. Oni čine dokumentovane evidencije onih koji su obavljali reviziju i onih koji su vršili pregled revizorovog rada. Kako vreme prolazi članovi odeljenja za reviziju

nastavljaju sa drugim aktivnostima ili organizacijama. Čak i oni koji su još uvek među revizijskim osobljem, mogu da zaborave detalje obavljenog rada. Radni papiri predstavljaju jedine evidencije tog obavljenog revizijskog posla, i oni mogu da obezbede budući dokaz (svedočenje) o onome što se dogodilo i o onome što se nije dogodilo u nekoj organizaciji.

U ovom poglavlju su date neke opšte smernice za sastavljanje, organizovanje, pregled i čuvanje radnih papira. Ove radne papire sastavljaju interni revizori da bi potkrepili sve revizijske aktivnosti opisane u sledećim poglavljima.

10.1.1. Ciljevi i sadržaj radnih papira

Zbog mnogih ciljeva (namena) kojima radni papiri služe teško da se može preceniti njihov značaj. Na primer, radni papiri:

- Pomažu planiranje i obavljanje angažmana.
- Olakšavaju nadzor angažmana i pregled obavljenog rada.
- Pokazuju da li su ciljevi angažmana postignuti.
- Obezbeđuju glavnu podršku komuniciranju internih revizora sa klijentom, višim menadžmentom, Bordom direktora i odgovarajućim trećim stranama.
- Služe kao osnova za ocenjivanje programa za uveravanje o kvalitetu funkcije interne revizije.
- Doprinose profesionalnom razvoju osoblja interne revizije.
- Pokazuju usaglašenost funkcije interne revizije sa IIA Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije (Standardima).

Sadržaj radnih papira angažmana interne revizije će zavisiti od prirode angažmana. Međtim, oni uvek treba da obezbeđuju potpunu, tačnu i konciznu dokumentaciju procesa angažmana.

10.1.2. Vrste radnih papira

Za vreme angažmana interne revizije sastavljaju se razni radni papiri. Sledeća lista ima za cilj da bude više ilustrativne prirode nego da bude sveobuhvatna:

- Radni programi koji se koriste da dokumentuju prirodu, obim i vreme specifičnih revizijskih procedura (postupaka).
- Radni papiri terminskih planova angažmana i alociranja (raspoređivanja) resursa.
- Upitnici koji se koriste za dobijanje informacija o klijentu, uključujući njihove ciljeve, rizike, kontrole, operativne aktivnosti, itd.
- Mape ili floučarti (*flowcharts* - dijagrami toka) koji se koriste da dokumentuju aktivnosti procesa, rizike i kontrole. (Koriste se simboli za mapiranje procesa i ilustrativne mape procesa)
- Tabele, grafikoni i dijagrami, kao što je mapa rizika koja se koristi da prikaže uticaj i verovatnoću poslovnih rizika (ilustrativna mapa rizika).
- Agende za sastanke timova interne revizije i sastanke sa klijentom.

- Opisi (*narrative memoranda*) koji se koriste da dokumentuju rezultate intervjua i druge sastanke sa klijentom.
- Odgovarajuće informacije o organizaciji klijenta, kao što su organizacione šeme, opisi poslova i poslovne i finansijske politike i procedure.
- Kopije izvornih dokumenata kao što su nalozi za nabavke (trebovanja), nalozi za kupovinu (porudžbine), izveštaji o prijemu, fakture dobavljača, vaučeri i čekovi.
- Kopije drugih važnih dokumenata, kao što su zapisnici sa sastanaka i ugovori.
- Dokumenta koja se odnose na IT, kao što su listinzi programa i izveštaji o izuzecima.
- Računovodstvene evidencije, kao što su probni bilansi i izvodi iz dnevnika (dnevnih knjiga) i glavnih knjiga.
- Dokazi dobijeni od trećih strana, kao što su odgovori potvrđivanja od kupaca i izjave od spoljnog pravnog zastupnika.
- Radni papiri koje sastavlja interni revizor, kao što su tabele rizika i kontrola koje se koriste da dokumentuju rizike na nivou procesa, opisi ključnih kontrola, ocenjivanja od strane internog revizora adekvatnosti plana kontrole, testovi obavljenih kontrola, i rezultati testova.
- Druge vrste radnih papira koje sastavlja interni revizor koji odražavaju obavljeni rad (na primer, analitičke procedure, analiza kompjuterizovanih podataka, direktni testovi transakcija, događaja, salda na računima, i ocenjivanja rada).
- Dokazi koje je sakupio klijent i testirao interni revizor.
- Kontrole koje je obavio klijent i ponovo ih obavio interni revizor (na primer: usaglašavanja sa bankom).
- Dokumentacija pismenih i usmenih dogovora sa klijentom u toku angažmana.
- Beleške tima interne revizije koje se odnose na zapažanja, preporuke i zaključke.
- Konačno informisanje o angažmanu i odgovori menadžmenta. ("Obaveštavanja o rezultatima angažmana uveravanja i obavljanje procedura praćenja preporuka")

10.2. STANDARDI POVEZANI SA RADNIM PAPIRIMA

Ispitivanja interne revizije stvaraju mnogo materijala koji bi trebalo da podržava saopšteno revizorsko mišljenje i povezane preporuke. Rezultati ispitivanja zajedno sa drugim materijalom prikupljenim u toku procesa interne revizije predstavljaće dokaz revizije i biće odloženi u odgovarajućim radnim papirima interne revizije.

Standardi radnih papira i dokumentovanje dokaza su tema na koju će svi interni revizori naići u toku svog rada, a postoji i generalno mišljenje da su dobri standardi preduslov dobre kontrole. Postoje razni standardi izvođenja Instituta interih revizora (*The Institut of Internal Auditors – IIA*) koji rešavaju potrebu za odgovarajućim evidencijama svakog sprovedenog angažmana interne revizije.

Međunarodni okvir profesionalne prakse Instituta internih revizora u svojim profesionalnim standardima pruža visok nivo smernica o pripremi i korišćenju radnih papira:

Standard 2330 – Dokumentovanje informacija

Praktičan savet – 2330-1 Dokumentovanje informacija

Praktičan savet – 2330A1-1 Kontrola pristupa dokumentaciji angažovanja

Praktičan savet – 2330A1-2 Pravna razmatranja kod odobravanja pristupa dokumentaciji o angažovanju

Praktičan savet – 2330A2-1 Čuvanje dokumentacije

IIA Standard 2330: Dokumentovanje informacija, zahteva da interni revizori evidentiraju dokaze koje su sakupili kao podršku za rezultate angažmana odnosno potkrepili zaključke i rezultate angažovanja. Standard implementacije 2330.A1 saopštava da izvršni rukovodilac revizije mora da kontroliše pristup zapisima angažovanja. Izvršni rukovodilac revizije mora, kada je to primereno, da pribavi odobrenje višeg rukovodstva i/ili pravno mišljenje pre stavljanja ovih zapisa na raspolaganje eksternim stranama. Nadalje u standardu primene 2330.A2 se saopštava da izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi obavezu čuvanja zapisa angažovanja, bez obzira na medij na kome se svaki zapis čuva. Ova obaveza čuvanja mora biti usaglašena sa važećim pravilima u organizaciji i drugom važnom regulativom ili drugim zahtevima.[1]

Praktični savet 2330-1 kazuje da interni revizori moraju pripremati radne papire koji dokumentuju angažman, a menadžment interne revizije treba ih pregleda. Potrebno je da se u radnim papirima beleže sve dobijene informacije i obavljene analize, i da takvi radni papiri pruže podršku zaključcima i rezultatim angažmana.

Radni papiri u sklopu angažmana po pravilu:

- „pomažu u planiranju, sprovođenju i pregledu angažmana,
- pružaju osnovnu podršku za rezultate angažmana,
- evidentiraju da li su postignuti ciljevi angažmana,
- omogućavaju revizije trećih strana,
- pružaju podršku tačnosti i celovitosti sprovedenih radova,
- daju osnovu za vrednovanje kvaliteta aktivnosti interne revizije i programa za poboljšanje,
- pomažu kod revizije od strane trećih lica.“ [2]

Organizacija, dizajn i sadržaj radnih papira angažmana zavisi od prirode angažmana i ciljeva i potreba organizacije. Oni dokumentuju sve aspekte procesa angažmana:

- planiranje,
- procjenu rizika,
- ispitivanje i vrednovanje adekvatnosti i efikasnosti sistema interne kontrole,
- obavljene procedure angažmana, dobijene informacije i donesene zaključke,
- pregled,
- saopštavanje,
- praćenje.

1 Институт интерних ревизора, (2011), Међународни оквир професионалне праксе (МОПП), Удружење интерних ревизора Србије, Београд, стр. 32.

2 Institut internih revizora, (2011), Međunarodni okvir profesionalne prakse (MOPP), Udruženje internih revizora Srbije, Beograd, str. 150.

Radni papiri angažmana trebaju biti potpuni i potkrepiti donesene zaključke u angažmanu. Oni između ostalog moraju uključivati:

- „dokumenta o planiranju i programe angažmana,
- kontrolne upitnike, dijagrame toka, liste i opisne procesa,
- beleške i memorandume o obavljenim intervjuima,
- organizacione podatke kao što su organizacione šeme i opisi poslova,
- kopije važnih ugovora i sporazuma,
- informacija o politici poslovanja i finansijskoj politici,
- rezultate ocena kontrola,
- pisma potvrde i izjave,
- analize testiranja transakcija, procesa i bilansa,
- rezultate analitičkih revizorskih procedura,
- završna saopštenja angažmana i odgovore menadžmenta na njih,
- korespondenciju angažmana ako on dokumentuje donesene zaključke angažmana."[3]

Funkicja interne revizije određuje medij koji će se koristiti za dokumentovanje i čuvanje radnih papira. Radni papiri angažmana mogu biti u formatu papira, fajla, filma, diska, ili nekog drugog medija.

Direktor interne revizije treba da utvrdi politiku radnih papira za razne vrste revizijskih angažmana koji se sprovode. Standardizovani radni papiri angažmana, kao što su upitnici interne kontrole i programi revizije mogu poboljšati efikasnost angažmana ili olakšati delegranje rada na interne revizore u okviru angažmana.

10.3. FUNKCIJE RADNIH PAPIRA U INTERNOJ REVIZIJI

Interna revizija je ciljno usmeren proces preispitivanja odabranih izveštaja i drugih oblika poslovne dokumentacije, kao i intervjuisanja članova organizacije radi prikupljanja informacija o aktivnostima i prikupljanja dokaza kao podrške cilju revizije. Zatim, interni revizor ocenjuje ispitane materijale ili informacije prikupljene iz intervjua da bi utvrdio da li su ispunjeni ciljevi revizije, kao što su da li se pravilno primenjuju različiti standardi i procedure.

Na osnovu ovog ispitivanja, interni revizor formira revizorski zaključak i mišljenje koje se saopštava menadžmentu. To mišljenje obično se formuliše u vidu revizorskih nalaza i preporuka objavljenih u izveštaju interne revizije. Međutim, interni revizor ne bi trebalo samo da prelista neke izveštaje ili samo ležerno posmatra poslovanje kako bi iznio menadžmentu određene utiske o onome što je otkrio. Revizijski dokazi, dokumentovani u radnim papirima internog revizora, moraju biti dovoljni da podrže njegove tvrdnje i zaključke.

Opšti cilj radnih papira interne revizije je da dokumentuju da je revizija sprovedena u skladu sa profesionalnim standardima. Ukupna uloga radnih papira u procesu interne revizije najbolje se može razumiti razmatranjem **glavnih funkcija** kojima ovi papiri služe

3 Insititut internih revizora, (2007), Profesionalna praksa interne revizije, prevod, Savez računovođa i revizora Srbije, Beogad, 2005. str. 382-383.

1. osnova za planiranje revizije,
2. evidencija o obavljenom poslu revizije,
3. upotreba u reviziji,
4. opis situacija od posebnog značaja,
5. podrška za posebne revizijske zaključke,
6. referentni izvor,
7. ocenjivanje zaposlenih,
8. koordinacija revizije.

Osnova za planiranje revizije. Radni papiri iz prethodne revizije pružaju internom revizoru informacionu osnovu za sprovođenje nove revizije. Oni mogu da sadrže opise entiteta, ocenu interne kontrole, korišćene programe revizije, i ostale rezultate obavljenog revizorskog posla.

Evidencija o obavljenom poslu revizije. Radni papiri opisuju obavljeni posao revizije i povezuju ga sa utvrđenim programom revizije. Čak i ako se radi o specifičnoj internoj reviziji, kao što su istrage prevara, gde možda ne postoji formalni program revizije, treba da se vodi evidencija revizijskog rada koji se obavlja. Ovakva evidencija treba da obuhvati opis aktivnosti koje se revidiraju, kopiju reprezentativnih dokumenata, obim obuhvata revizije i dobijene rezultate.

Korišćenje za vreme revizije. U mnogim slučajevima, radni papiri imaju direktnu ulogu u obavljanju određene interne revizije. Na primer, priprema dijagrama toka i njegova primena kao smjernica za dalji pregled aktuelnih aktivnosti u nekom procesu.

Opis situacija od posebnog značaja. Kako se obavlja posao interne revizije, mogu nastati situacije koje imaju poseban značaj u oblastima kao što su usaglašenost sa utvrđenim politikama i procedurama, tačnost, efikasnost, performanse osoblja ili pontencijalne uštede.

Potkrepljivanje zaključaka određene revizije. Finalni proizvod većine internih revizija je formalni revizorski izveštaj koji sadrži zaključke i preporuke. Dokumentacija koja podržava zaključke može biti stvaran dokaz, kao što je da na primerku naloga za kupovinu nedostaje zahtevani potpis, ili izvedene dokaz, kao što je dobijeni izveštaj iz računarskog informacionog sistema nasuprot datoteke sa podacima ili bleške iz intervjua. Radni papiri treba da obezbede dovoljno dokaza i činjenica da potkrepe konkretne revizorske nalaze koji će biti uključeni u revizorski izveštaj.

Referentni izvor. Radni papiri interne revizije mogu odgovoriti na dodatna pitanja koja su postavljena od strane menadžmenta ili eksternih revizora. Takva pitanja mogu se odnositi na određeni nalaz ili preprouku u revizorskom izveštaju, a mogu se odnositi i na druge zahteve. Na primer, menadžment može zahtevati sopštenje od interne revizije, ukoliko je obavešten da postoji problem u oblasti koja nije predmet tekuće interne revizije. Odgovor na ovo pitanje može dati radni papir iz prethodne interne revizije. Takođe, radni papiri pružaju osnovnu podršku koja se može primeniti u budućim revizijama određenog subjekta ili aktivnosti.

Ocenjivanje zaposlenih. Performanse osoblja u toku interne revizije, uključujući sposobnost internog revizora da prikupi i organizuje podatke, proceni ih, i donese zaključke, direktno se odražavaju u radnim papirima.

Koordinacija revizije. Interni revizor može da razmenjuje radne papire sa eksternim revizorom, pri čemu se svaki od njih oslanja na posao onog drugog. Pored toga, javni revizori[4], u njihovim regulatornim pregledima internih kontrola, mogu zatražiti ispitivanje radnih papira internog revizora.

U nekim aspektima, radni papiri interne revizije se ne razlikuju od formalne prepiske, e-mail-ova, i beleški koji su deo svake organizacije kojom se dobro upravlja. Menadžer čuva dosijea dolazne i odlazne prepiske, beleške telefonskih razgovora i sl. Međutim, ova dosijea zasnovana su samo na dobroj praksi i mogu se razlikovati među menadžerima zaposlenim u istoj organizaciji. Moguće je da ova dosijea do menadžera nikada neće biti zatražena u svrhu podrške donošenju neke organizacione odluke ili druge aktivnosti.

Radni papiri interne revizije razlikuju se i po tome što se mogu koristiti kao podrška ili odbrana zaključcima izvedenim u toku interne revizije. Njih mogu pregledati i druga lica iz raznih razloga. Članovi interne revizije u jednoj organizaciji pri radu na zajedničkim projektima trebalo bi da dele radne papire radi podrške njihovim individualnim zadacima revizije ili pri preuzimanju zadataka revizije koje je prethodno obavljao neko drugi. U tom slučaju važno je da odeljenje interne revizije ima utvrđen skup standarda kojim se obezbeđuje dosledna priprema radnih papira.

10.4. STANDARDIZACIJA SASTAVLJANJA RADNIH PAPIRA

Radni papir breba da ima standardnu sadržinu i oblik. Ovde se radi o uputstvima za pripremu radnih papira. Direktor interne revizije je odgovoran za utvrđivanje politika i procedura za radne papire. Dobro napisane politike i procedure unapređuju efektivan i efikasan rad i olakšavaju poštovanje standarda uveravanja o kvalitetu.

Standardizovani formati radnih papira pomažu usmeravanju revizijskog procesa i stalnom visokokvalitetnom radu za vreme angažmana. Međutim, treba voditi računa da se ne standardizuju radni papiri tako rigidno da sputavaju sposobnost (pronicljivost) i kreatvnost internog revizora. Odgovarajuća standardizacija radnih papira može obuhvatati:

- Jednoobrazni unakrsni sistem za sve angažmane.
- Konzistentne forme (dizajn) radniha papira.
- Standardizovani "tick marks" (tj. simboli koji se koriste na radnim papirima da predstave specifične revizijske procedure).
- Propis za čuvanje svih vrsta informacija u stalnim datotekama (tj. datoteke koje sadrže odgovarajuće informacije od stalnog značaja za određenog klijenta).

Datoteke radnih papira treba da budu potpune i dobro organizovane. Na kraju svakog angažmana datoteke (fajlovi) se prečišćavaju tako da sadrže samo poslednju verziju radnih papira kompletiranu za vreme angažmana. Svaki pojedinačni radni papir treba da im svoje zasluge. To znači, na primer, svaki radni papir treba:

4 Javni (državni) revizori su ovlašćeni da obavljaju javnu (državnu) reviziju koja podrazumeva reviziju državnog budžeta i korisnika tog budžeta, budžeta lokalnih samouprava, pravnih lica koja se delimično ili u celini finansiraju iz budžeta, javnih preduzeća i drugih pravnih lica u većinskom vlasništvu država ili lokalnih samouprava. Obavlja se u skladu sa standardima Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih insititucija (INTOSAi standardi revizije) i kodeksom profesionalne etike državnih reviora, a sve u ime i za račun države.

- Da sadrži odgovarajući registarski ili referentni broj.
- Da identifikuje angažman i opisuje namenu ili sadržaj radnog papira.
- Da bude potpisan (ili da budu stavljeni inicijali), da bude stavljen datum od strane internog revizora koji je obavio posao i internog revizora koji je pregledao obavljeni rad. (Imajte na umu da potpis može biti elektronski).
- Da jasno identifikuje izvore podataka klijenta koji su uključeni u radni papir.
- Da uključuje jasna objašnjenja specifičnih obavljenih procedura.
- Da bude jasno napisan i lak za razumevanje od strane internih revizora koji nisu upoznati sa obavljenim radom (na primer: interni revizor koji gleda radni papir kasnije).

Osnovno je da radni papir treba da sadrži dovoljno informacija da interni revizor ili neko drugi koji nije obavljao taj posao, bude u mogućnosti da ga ponovo obavi. S druge strane, radni papiri ne treba da sadrže više informacija nego što je to potrebno. Oni treba da budu što je moguće koncizniji.

Štaviše, pošto vreme predstavlja dragoceni resurs revizije, interni revizori moraju uvek da se trude da sastave radne papire na pravi način prvi put. Nema vremena za ponovno pisanje. Potreba da radni papiri budu sastavljeni tačno, jasno, koncizno i brzo je jedan od važnih razloga zašto iskustvo internog revizora u pismenim komunikacijama nije opcija već impeativ.

Radni papiri se mogu sastavljati u papirnoj formi, elektronskoj formi ili obe. Korišćenjem automatizovanog softvera za radne papire, bilo da je nabavljen od spoljnog dobavljača ili razvijen interno (*in-house*), je sada uobičajeno. Ovaj softver povećava efikasnost i olakšava konzistentno organizovanje i čuvanje dokumentacije koja podržava angažman interne revizije. Interni revizori imaju mogućnost da se upoznaju sa TeamMate EWP (Electronic Working Papers) softverom.

Prema GIAS-u *(Global Internal Audit Sevices)* radni papiri su dizajnirani kao standardni modeli da bi se obezbedilo da rad na terenu bude u potpunosti dokumentovan i u jedinstvenoj formi. Standardizovani radni papiri angažovanja, ako što su upitnici i programi angažovanja, mogu da poboljšaju efikasnost i olakšaju dodelu posla angažovanja. Međutim, za specifine aktivnosti na terenu, kao što su intervjui preko interneta ili video konferencije, uvek je moguće pripremiti zapisnike sa specijalnom strukturom i specijalni program rada. Ukoliko se novi radni papiri pokažu korisnim, oni se uvode kao standardni modeli za buduću upotrebu. Postojeći modeli radnih papira na taj način obezbeđuju osnovni set alata kojem se mogu dodati dalji primeri kako revizori budu tražili.

Sastavljanje radnih papira je predmet izvesnih organizacionih zahteva. Svaki revizor ima glavnu odgovornost za sastavljanje dokumenata (pismenih dokaza), za vreme i neposredno posle rada na terenu. Čak iako vođa tima i menadžer revizije imaju krajnju odgovornost za uveravanje o kvalitetu, svaki revizor mora da sastavlja i održava radne papire sa posebnom pažnjom na detalje. Radni papiri mogu biti odlagani ručno ili unošeni direktno u sistem (što je normalno ekspeditivnije, zato što čini ponovni pristup informacijama lakšim, na primer: korišćenje delova tekstova za sastavljanja izveštaja).

Institut internih revizora *(Institute of internal auditors - IIA)* obezbeđuje smernice za sastavljanje i korišćenje revizijskih radnih papira preko *Dokumenta o standardima interne revizije*. Ovaj standard daje uputstva o funkcijama, sadržini, sastavljanju i odgovornosti za radne papire interne revizije. Stil i forma radnih papira se može razlikovati u raznim odeljenjima interne revizije i, u manjem obimu, može se razlikovati od revizije do revizije.

Odeljenje interne revizije treba da razvije svoje sopstvene standarde za sastavljanje radnih papira koji bi bili konzistentni sa standardima IIA. Ovde se nalaze smernice koje će vam pomoći da se usaglasite sa ovim standardima. Eksterni revizori mogu da predlože standardne formate za radne papire koji su konzistentni sa njihovim; međutim, interna revizija uvek treba da prihvati različitosti između rada eksternih revizora na atestiranju finansijskih izveštaja i operativnih aspekata interne revizije. Možda često ne postoji neki obavezujući razlog da se prihvate standardi radnih papira eksterne revizije da bi se zadovoljile operativne potrebe interne revizije.

Stvarni stil i oblik radnih papira interne revizije može da varira od jednog do drugog odjeljenja interne revizije, i u manjoj mjeri, od jedne do druge interne revizije. Odjeljenje interne revizije treba da razvije svoje standarde radnih papira prema standardima Instituta internih revizora (Međunarodnom okviru profesionalne prakse). Takođe, udruženje eksternih revizora može predložiti standardne oblike radnih papira koji su u skladu sa njihovim. Međutim, interni revizori uvijek bi trebalo da prepoznaju razliku između potvrde finansijskih izvještaja i poslovnih aspekata interne revizije. Često ne postoji ubjedljiv razlog za usvajanje standarda radnih papira eksterne revizije radi zadovoljavanja operativnih potreba interne revizije.

Radni papiri nisu namjenjeni za opštu upotrebu. Prije svega, oni su namijenjeni da podrže pojedinačne interne revizije i da ih koriste drugi članovi odjeljenja interne revizije, uključujući menadžment i kontrolu kvaliteta, kao i eksterne revizore i pravno odjeljenje. Radni papiri interne revizije trebalo bi da dosljedno slijede skup standarda i budu integralni tako da ovlašćeno lice izvan organizacije, kao što je eksterni revizor, čitajući ih može da razumije ciljeve revizije, obavljeni posao i nerješena pitanja i utvrđene nalaze. Sa stanovišta standarda radnih papira, radni papiri interne revizije trebalo bi da usmjereni na:

- Značaj za ciljeve revizije,
- Sažimanje detalja,
- Jasnoća prezentiranja,
- Tačnost,
- Dejstvo na otvorene stavke,
- Standardne oblike:
  - Priprema naslova,
  - Organizacija,
  - Urednost i čitljivost,
  - Povezivanje.

Značaj za ciljeve revizije. Sadržaj radnih papira mora biti značajan kako za ukupan zadatak interne revizije, tako i za specifične ciljeve određenog dijela interne revizije. Nema potrebe za materijalima koji ne doprinose ciljevima specifične interne revizije.

Sažimanje detalja. Sažimanje i pažljivo generalizovanje detalja smanjuje veličinu radnih papira i čini efikasnijom njihovu kasniju upotrebu. Interna revizija može da koristi i kompjuterske pomoćne revizorske tehnike (*CAAT – Computer Assist Tool*) da potvrdi stanja elektronskih dosijea, ali često nije neophodno uključiti kompletne CAAT izvještaje u radne papire. Dovoljno je da se uključe rezimei sa rezultatima tesotva, određeni detalji uzrokovanja i kopija korišćenog računarskog programa.

Jasnoća prezentiranja. Da bi se prikazao jasan i razumljiv materijal interni revizori i njihovi supervizori treba da vrše stalno pregled prezentiranja u radnim papirima i da daju preporuke za poboljšanje.

Tačnost radnih papira. Tačnost je bitan standard svih planova revizije i drugih kvantitativnih podataka u radnim papirima. Radni papiri se mogu koristiti u bilo koje vreme u budućnosti da bi se odgovorilo na postavljena pitanja i da bi se potkrepila činjenicama kasnija prikazivanja internog revizora.

Dejstvo na otvorene stavke. U toku interne revizije često se postavljaju različita pitanja, kao dio bilješki internog revizora ili kao informacije koje zahtjevaju dalje praćenje. U radnim papirima po završetku interne revizije ne bi trebalo da bude nikakvih otvorenih stavki. Sve stavke u radnim papirima bi trebale da budu jasne ili formalno dokumentovane za buduće aktivnosti interne revizije.

Standardni oblici. Da bi radni papiri tačno opisali obavljeni posao interne revizije, oni se moraju pripremati u konzistentnom obliku za bilo koji radni papir i od jednog do drugog radnog papira u okviru odjeljenja interne revizije. Standardni oblici radnih papira bi trebalo da uključe:

- **Zaglavlja.** Zaglavlje svake pojedinačne stranice po pravilu obuhvata zaglavlje celokupne revizije, poseban aspekt ukupnog zadatka sadržanog u datom radnom papiru, i datum. Manje zaglavlje na jednoj strani treba da označava ime ili inicijale osobe koja je sastavila radni papir i datum sastavljanja.
- **Organizacija**. Korišćenje odgovarajućih zaglavlja, razmaka, i odgovarajuće margine će olakšati čitanje i razumevanje. Revizor može da prati organizaciju prema uputstvima iz priručnika.
- **Urednost i čitljivost.** Ovi kvaliteti ne čine radne papire samo upotrebljivijim svim čitaocima, nego, takođe, potvrđuju da interni revizori vode računa o njihovoj pripremi.
- **Povezivanje.** Svi radni papiri interne revizije bi trebalo da budu povezani. Indeksacija obezbeđuje mogućnost praćenja od strane revizora i obezbeđuje tačnost informacija u radnim papirima, kao i u narednim revizorskim izvještajima.

Proforma radni papiri su standardni obrasci sačinjeni kako bi se poboljšala efikasnost aktivnosti uz obezbeđenje punog pokrića svih relevantnih i materijalnih pitanja. Na primer, svaka lista programa aktivnosti revizije može da ima poseban prostor za ciljeve aktivnosti i sa njima povezane procedure. Formati standardizovanih radnih papira zavise od jedinstvene potrebe internih revizora. Oni treba da budu dovoljno fleksibilni, tako da ne budu restriktivni, niti da podstiču puko obavljanje posla ponavljanjem.

Slika 10.1. prikazuje ručno izrađen radni papir revizije prisustvovanja fizičkom popisu (inventarisanju). Ova forma može biti nezavisna i individualna. Čitalac može da utvrdi entitet na koji se ona odnosi, ko je i kada obavio, i odnos ovog i drugih radnih papira za vreme revizije.

Slika 10.1. Ručno izrađen primerak radnog papira

R.11

Revizija: Prisustvovanje popisu pogona
Lokacija: Novi Sad
Datum: 4. mart 2010.

Osoblje interne revizije je prisustvovalo popisu gotovih proizvoda u XYZ pogonu u Novom Sadu, u Centrali kompanije. Pregledali smo uputstva za fizički popis koje je izdalo Odeljenje za kontrolu u tom pogonu i zaključili smo da su potpuna i zadovoljavajuća. Osoblje pogona je počelo popis u 8 sati 5. decembra. Osoblje interne revizije je zaključilo da su sve druge aktivnosti stopirane za vreme popisa i da je popis protekao u skladu sa uputstvima.

Radni papiri za evidentiranje popisa su sastavljeni korišćenjem sistema ove kompanije za popis – sastavljene su liste delova određenih za određene lokacije skladištenja, ali bez stvarnih količina (pogledajte X-REF 02). Predstavnik iz Odeljenja za kontrolu pogona je bio na čelu kontrole, izdavao je liste popisa i evidentirao ih nakon prijema.

Kao deo ovog prisustvovanja popisu, osoblje interne revizije je odabralo niz slučajnih brojeva popisa i izvršilo nezavisno testiranje. Mi smo uporedili ove popise sa popisom koje je evidentirao tim za vršenje popisa. Liste testiranja i rezultati su sumirani na X-REF 07. Mi smo uglavnom zaključili ...

Sastavio: **Pregledao:**

Revizor mora da posveti posebnu pažnju dokumentovanju svih radnih postupaka i svih revizijskih odluka. Na primer, ukoliko neki program revizije obuhvata radni postupak koji je odgovorni revizor odredio a koji nije adekvatan za odgovarajući pregled, revizor treba da objasni zašto je taj postupak izostavljen umesto da bude označen kao "N/A" (nije primenljiv). U nekim situacijama inicijali supervizora revizije koji je odobrio promenu treba takođe da budu uključeni. Slično tome, ukoliko je revizor pratio neki aspekt iz prethodne revizije, radni papiri treba da dokumentuju način na koji je problem rešen (korigovan) ili ko je obavestio revizora da je taj problem rešen. Nije dovoljno samo označiti sa "rešen" (korigovan) bez ikakvog daljeg objašnjenja.

Revizor treba uvek da ima na umu da se situacije menjaju i da revizorovi radni papiri mogu biti dovedeni u pitanje ako je prošlo mnogo godina od kada su sastavljeni. Nije neuobičajeno da Centralna banka ili regulatorna agencija, kao što je Federal Securities and Exchange Commission (Komisija za hartije od vrednosti), zatraži da pogleda radne papire urađene pre izvesnog broja godina kao deo svog ispitivanja. Oni mogu da postave dalja pitanja ili obave druge postupke na bazi revizorskog rada i posmatranja koji su evidentirani u ovim dosta starim radnim papirima. Sećanja obično blede, a u ovoj vrsti situacije revizorovi radni papiri mogu predstavljati evidencije od vrednosti.

10.5. ORGANIZACIJA I SADRŽINA RADNIH PAPIRA

Uobičajena interna revizije podrazumjeva prikupljanje velikog broja materijala kojima će se dokumentovati proces revizije. Uz širok spektar pregledanih poslovnih aktivnosti i podjednako širok spektar revizorskih procedura, oblik i sadržaj tih pojedinačnih radnih papira može u velikoj meri da varira. Glavne kategorije zavise od prirode revizijskog materijala i obavljenog posla. Svi prikupljeni i kreirani radni papiri u procesu interne revizije odlažu se u odgovarajuće dosijee. Dosije je oblik i način sistematizovanja i odlaganja radnih papira interne revizije.

Najčešća podijela **dosijea u koje se odlažu radni papiri** interne revizije jeste na:

- tekuća dosijea i
- trajna dosijea.

Određeni autori, dosijea u koje se odlažu radni papiri interne revizije klasifikuju na široke revizijske oblasti:

- Trajni dosijei,
- Administrativni dosijei,
- Dosijei revizijskih procedura,
- Dosijei specijalizovanih kompjuterski pomoćnih revizorskih procedura,
- Grupni dosijei obimnog materijala,
- Revizroski izveštaji i prateća pitanja.

Standardi radnih papira odeljenja interne revizije bi trebalo da se izgrade oko ovih vrsta dosijea. Iako je danas prikladniji termin dosijei, neka odeljenja interne revizije i dalje koriste stari termin registratori da označe ove različite grupacije radnih papira. Kao i u svakoj ručnoj zbirci, radni papiri se klasifikuju po njihovoj osnovnoj vrsti i grupišu zajedno u dosijee ili povezuju zajedno u registratore na način koji olašava njihovo pronalaženje.

10.5.1. Tekući dosijei

U **tekuće dosijee** odlažu se svi radni papiri koji podržavaju proces i rezultate revizije, ali nisu u direktnoj vezi sa prikupljenim dokazima, utvrđenim nalazima i revizorskim izveštajem. Oni se koriste za sve ostale radne papire, koji se najverovatnije neće koristi u narednim revizijama i ne odlaže se u trajne dosijee.

Na prvoj stranici tekućeg dosijea navode se:

- naziv revizije,
- broj revizije,
- članovi revizijskog tima,
- naziv subjekta interne revizije,
- sedište revidirane oblasti, i
- datum obavljene revizije.

Na sledećoj stranici su naslovi pojedinih dokumenata ili procesa revizije i prema njima se odlažu radni papiri.

Tekući dosijei sadrže sledeće:

1. Izjavu o ciljevima,
2. preliminarno istraživanje i procenu rizika (registar rizika),
3. obim revizije,
4. plan zadataka revizije,
5. rezultate svih prethodnih istraživanja,
6. sisteme beleški i dijagrama toka,
7. sve korišćene programe revizije,
8. procenu sistema internih kontrola,
9. strategiju testiranja,
10. rezultate testova,
11. raspored procena interne kontrole,
12. revizorski izveštaj,
13. beleške pregleda revizije.

Izjava o ciljevima. Prvi dokument u tekućem dosijeu može biti izjava o ciljevima interne revizije. Ovom revizijom se utvrđuju ciljevi, odnosno svrha interne revizije. Ciljevi interne revizije određuju se prilikom sprovođenja svake interne revizije. To su područja obavljanja interne revizije na koja će se fokusirati ispitivanje informacija ili poslovanja subjekta revizije i predmeta revizije. Ciljevi interne revizije se utvrđuju na osnovu procene poslovnih rizika, kontrolnog okvira i rizika kontrole i upravljanja.

Preliminarno istraživanje i procena rizika (registar rizika). Planiranje interne revizije započinje preliminarnim istraživanjem u kojem se identifikuju ključni rizici revidirane oblasti. Sav posao koji je obavljen u preliminarnom istraživanju trebalo bi da bude u potpunosti evidentiran u tekućem dosijeu.

Obim revizije. Po završetku preliminarnog istraživanja interni revizor može definisati obim revizije u formalnom dokumentu. U njemu su sadržane sve aktivnosti interne revizije. Njime se definiše obim revizije – vremenski, organizaciono, poslovno, po procesima i sl. – kako bi interni revizori u planu zadataka mogli utvrditi subjekat i predmet revizije. Obim revizije bi trebao do uključi: ciljeve revizije, vrstu i obim planiranih revizijskih postupaka, period revizije, itd. Prilikom definisanja obima revizije polazi se od svrhe i razloga sprovođenja interne revizije i zadataka i ciljeva koji se žele postići tom revizijom. To se može uraditi u dva oblika. Jedan je dokument koji je odobren od menadžmenta odeljenja interne revizije. Drugi je memorandum koji informiše subjekat revizije o obimu posla koji će biti obavljen u internoj reviziji. Oba dokumenta bi trebalo da budu odložena u tekući dosije.

Plan zadataka revizije. Posao obavljen u pripremi plana zadataka revizije bi trebalo da bude pravilno evidentiran u tekućem dosijeu. Ovaj plan se koristi za postavljanje okvira na osnovu koga se mere ostvareni rezultati i kao takav predstavlja važnu kontrolu procesa interne revizije. Planirani raspored se redovno ažurira u skladu sa dostupnošću detalja o stvarnim radnim časovima. Takođe, dokumentacija bi trebalo da obuhvati administrativni raspored u koje je jasno definisano ko je odgovoran za određene aktivnosti ili delove interne revizije.

Rezultati svih prethodnih istraživanja. Intervjui sa osobljem i menadžmentom bi trebalo da u potpunosti budu evidentirani i odloženi u tekući dosije. Oni su važni za kasniju upotrebu, kao što su citiranje određenih izjava menadžmenta. Takođe, pregledom dosijea radnih papira interne revizije može se jasno utvrditi da li se menadžment složio da postoje određene slabosti i da je interni revizor možda napravio beleške o predloženim mogućnosti za njihovo rešavanje koje se mogu kasnije koristiti. Najbolje je da se beleške o intervjuima drže u plastičnim folijama, tako da se svi dokumenti povezani sa intervjuom mogu smestiti do njih. Može se desiti da je nešto što je izjavio neki službenik u konfliktu sa stavovima drugog osoblja, pa je radne papire potrebno odložiti na način koji omogućava da interni revizor razume koji materijal se odnosi na koju osobu.

Sistemi beleški i dijagrama toka. Ovo su veoma važni dokumenti. Dijagram toka je grafički prikaz toka aktivnosti u poslovnom sistemu, porcesa, postupaka, operacija, funkcija ili aktivnosti. To je deo radnih papira interne revizije i način za proveravanje, ispitivanje i utvrđivanje poslovnih procesa, postupaka, dokumenta i sl. Interesantno u vezi ovih radnih papira interne revizije je što će verovatno biti potrebno da se iskopiraju i odlože i u trajne dosijee. Razlog za to je što imaju trajni značaj za određenu revizijsku oblast.

Svi korišćeni programi revizije. Program interne revizije je dokument u kojem se navode spisak, vremenski redosled i vrste postupaka za ostvarenje plana i ciljeva revizije, a odnosi se na svako pojedinačno područje, na proveru rada, ali i na brojne pojedinosti koje mogu poslužiti kao uputstva članovima revizorskog tima. Program rada interne revizije obuhvata postupke interne revizije, zadatke pojedinih članova revizorskog tima, planirane aktivnosti potrebne za realizaciju procesa interne revizije, dinamiku izvršavanja pojedinih zadataka i druge elemente značajne za sprovođenje revizije. Takođe, program utvrđuje planirane postupke i aktivnosti u svakoj fazi procesa interne revizije, vremenski okvir i obim revizijskih procedura. Programi koji se koriste u procesu interne revizije mogu biti u dva oblika. Jedini u listi zadataka koje treba kompletirati u procesu interne revizije, dok drugi ostavljaju prostor za evidentiranje rezultata obavljenog rada. Bez obzira na oblik, oni su suštinski materijal za tekuće dosijee, jer nastaju direktno u procesu revizorskog izveštavanja. Ovo je dobar način da se istaknu one činjenice koje će se u revizorskom izveštaju koristiti kao primeri uticaja slabih kontrola na povećanje rizika. Oblik rasporeda bi trebalo da se pažljivo razmotri. Jedna je stvar da se navedu greške i nedoumice, a sasvim druga imati ih na način koji omogućava sažete izveštaje. Tako, na primer, kada interni revizor želi da izvesti o procentu stavki koje ukazuju na određenu vrstu problema radni papiri bi trebalo da to omoguće dozvoljavajući da se određeni proseci lako izračunaju.

Procena sistema internih kontrola. Veći deo revizorskog mišljenja odnosi se na procene sistema internih kontrola u smislu utvrđivanja slabosti. Utvrđene slabosti se putem revizijskog izveštaja saopštavaju odboru za reviziju i menadžmentu. Neke sistemske revizije posvećuju malo pažnje fazi procene, a radni papiri ovakvog pristupa ne sadrže mnogo detalja o proceni sistema internih kontrola. Uprkos tome, dokumentacija o formalnom ocenjivanju, bez obzira da li je obavljeno upitnicima interne kontrole ili planiranom procenom kontrola, trebalo bi da se odloži u tekući dosije kao evidencija ovog procesa.

Strategija testiranja. Programi testiranja ukazuju šta će biti obuhvaćeno testiranjem, kao i šta neće biti obuhvaćeno. Formalna dokumentacija o testiranjima u tekućem dosijeu propisana je kao deo standarda radnih papira koji se odnose na tekuće dosijee. U strategiji testiranja potrebno je navesti sva testiranja koja će interni revizor obaviti i rezultate koji će

verovatno biti ostvareni. Međutim, u postupku odlučivanja šta će testirati interni revizor se često izgubi u velikoj količini materijala koju testiranje može proizvesti. Ovaj faktor može biti veoma značajan u kasnijim fazama, gde se, na primer, prevara javlja ubzro nakon što je proces interne revizije obavljen i nakon što je objavljeno da kontrole nemaju značajnih slabosti. Način na koji su izabrani i testirani uzorci može biti važno pitanje oko kojeg postoji spor u revizorskom radu. I ova početna strategija trebalo bi da bude jasno utvrđena u tekućem dosijeu, tako da se zaključci u vezi sa ovom fazom interne revizije mogu lako izvesti.

Rezultati testova predstavljaju proizvod faze testiranja. Oni uobičajno stvaraju materijal na koji će se pozivati u revizorskim izveštajima. Potreba da se ovi dokazi evidentiraju na jasan i precizan način nikada ne može biti prenaglašena.

Plan procena interne kontrole. U ovom dokumentu trebalo bi utvrditi kontrolne ciljeve, inicijalnu procenu kontrolnih mehanizama, rezultate testiranja, revizorsko mišljenje i preporuke. To će pružiti osnovu za završni sastanak sa nadležnim menadžmentom, odnosno ključne tačke koje će biti razmatranje u nekim detaljima. Sastanak bi trebalo da se završi sa odgovorom menadžmenta koji takođe može bit unesen u zapisnik o slabostima kontrola. Mnoge činjenice navedene u zapisniku će biti unesene direktno u nacrt izveštaja. U tome leži razlog zašto ove dokumente treba pažljivo pripremiti i čuvati u tekućem dosijeu.

Revizorski izveštaj. Primerak revizorskog izveštaja koji sadrži direktne reference na osnovne radne papire interne revizije bi trebalo da se čuva u tekućem dosijeu. Interni revizor bi trebalo da se uveri da je to isti primerak kao i konačni izveštaj, pošto je u toku revizije pripremio i prepravio nekoliko nacrta izveštaja.

Beleške o pregledu revizije. Tekući dosije treba da sadrži formalnu evidenciju o pregledu interne revizije koja treba da ukaže koje provere su obavili menadžeri odeljenja interne revizije i da li obavljena interna revizija zadovoljava standarde kvaliteta. Osnovni problem se pojavljuje kada pregled nije formalno dokumentovan i odložen u dosije. Dalji problem je gde se nalazi nacrt izveštaja koji je pregledao menadžer odeljenja interne revizije i naveo veliki broj komentara na stranicama izveštaja. Može se desiti da je navedeni nacrt izveštaja uništen kada su pripremane nove verzije i u tom slučaju je trajno izgubljen. Zbog toga je važno da se detalji pregleda (u vezi nacrta izveštaja) posebno pribeleže i odlože u tekući dosije, čak i ako je nakon toga nacrt izveštaja uništen. Pored toga, u ovaj radni papir preporučuje se da se evidentiraju i značajni sastanci na kojima se raspravlja o procesu interne revizije, između menadžera odeljenja interne revizije i internog revizora koji je obavljao internu reviziju.

Tekući dosijei radnih papira interne revizije obično nemaju standardizovanu formu. U većini slučajeva oni sadrže ono što nije odloženo u trajni dosije, a značajno je za utvrđene nalaze i rezultate revizije. Prilikom organizovanja tekućeg dosijea potrebno je voditi računa o potrebama i zahtevima procesa sprovođenja revizije, prikupljanja dokaza, definisanja nalaza i rezultata revizije. Radni papiri koji se odlažu u tekući dosije moraju biti logično sistematizovani tako da se prati proces interne revizije.

10.5.2. Trajni dosijei

Mnoge interne revizije se obavljaju na periodičnoj osnovi i prate iste procedure. Usmesto beleženja svih podataka prilikom obavljanja jedne interne revizije, određeni podaci mogu se dobiti iz **trajnog dosijea** radnih papira. Ovaj dosije sadrži podatke istorijske prirode koji su važni za tekuću internu reviziju. Neki od ovih podataka su:

- Organizacione šeme revidirane jedinice,
- Brojeve računa (ukoliko je reč o finansijskog reviziji) i kopije glavnih politika i procedura,
- Kopije poslednjeg revizorskog izveštaja, korišćeni program revizije, i sve komentare,
- Finansijske izveštaje organizacije kao i ostale potencijalno korisne analitičke podatke,
- Informacije o revidiranoj jedinici (opisi glavnih proizvoda, proizvodnih procesa i druga interesantna pitanja),
- Logističke informacije koje mogu pomoći narednim revizorima, uključujući beleške u vezi logistike i putnih aranžmana.

Na prvoj stranici trajnog dosijea navode se iste informacije kao i kod tekućeg dosijea, a to su:

- naziv revizije,
- broj revizije,
- članovi revizijskog tima,
- naziv subjekta interne revizije,
- sedište revidirane oblasti, i
- datum obavljene revizije.

Na prvoj stranici svakog trajnog dosijea sastavlja se spisak pojedinih dokumenata ili procesa revizije i prema njima se odlažu radni papiri.

Termin trajni dosije ne podrazumeva da se ovaj dosije nikada ne menja, nego da on pruža internom revizoru polaznu osnovu za nove zadatake kao izvor materijala koji mogu biti od pomoći prilikom planiranja nove interne revizije. Tokom nove interne revizije, interni revizor može naići na druge materijale kojima se može ažurirati ili koji se mogu uključiti u trajni dosije. Trajni dosije je izvor kontinuiteta, odnosno on povezuje veći broj internih revizija u dužem periodu. Slika 10.2. prikazuje sadržaj jednog trajnog dosijea revizije.

Interni revizori su ponekada krivi za uključivanje u njihove trajne dosijee interne revizije materijala koji to ne zaslužuju. Na primer, kopije raznih procedura koje će biti promenjene do sledeće interne revizije. Materijali lako dostupni u vreme naredne interne revizije ne bi trebalo da budu zadržani u trajnim dosijeima osim ukoliko su određene tekuće procedure zasnovane na tim predhodnim materijalima. Slično tome, interni revizori nekada napune trajne dosijee sa mapama vangradskih lokacija i menija u lokalnim restoranima. Ove činjenice će se promeniti sa promenom individualnih preferencija internog revizora i politika odeljenja. Materijal za administrativno planiranje treba svesti na minimum u trajnom dosijeu interne revizije.

Slika 10.2. Sadržaj trajnog dosijea radnih papira

	ExampleCo interna revizija Sadržaj trajnog dosijea *MAXXAM* fabrike	RRM 01/04/15
OZNAKA	TRAJNA DOKUMENTA	DATUM
A-13	*MAXXAM* fabirka – Revizorski izveštaji i odgovori – 2003	01/02/13
A-14	*MAXXAM* fabrika – Revizorski izveštaji i odgovori – 2004	02/02/14
B-02	*MAXXAM* računovodstvene politike	06/09/09
B-17	*MAXXAM* standardi dokumentacije	06/11/11
C-01	*MAXXAM* fabrika – opisi proizvoda	02/05/14
E-12	*MAXXAM* fabrika – saopštenja za javnost	13/11/14
G-02	Beleške interne revizije o poseti fabrici	12/09/14

Trajni dosijei se sastoje od važnih dokumenata i informacija, dokaza, nalaza i rezultata revizije značajnih za podršku revizorskom izveštaju, i za sprovođenje budućih internih revizija ili kao podrška obavljanju eksterne ili javne revizije. Iako se radni papiri u trajnom dosiju odnose na prethodne revizije ili događaje, on može imati veliku važnost za obavljanje budućih revizija.

Trajni dosijei sadrže informacije trajnog karaktera kao što su:

1. Organizacione šeme,
2. Registar rizika,
3. Sisteme beleški,
4. Istraživane činjenice i značajne publikacije,
5. Rezimee prevara,
6. Izveštaji menadžmentu,
7. Izveštaji odboru za reviziju,
8. Budžete i druge finansijske podatke,
9. Prethodne revizorske izveštaje,
10. Spisak objekata i adresa.

Organizacione šeme prikazuju imena, kvalifikacije i poziciju zaposlenih. Oni mogu zastariti, ali će i dalje ukazivati na strukturu organizacije. Menadžment može da obezbedi ažurirane organizacione šeme.

Registar rizika podrazmeva registre korporativnog i poslovnog rizika. Ove registre bi trebalo da izrade svi relevantni delovi organizacije u kojima je uspostavljen sistem upravljanja rizikom.

Sistemi beleški odnose se na narativne beleške i dijagrame toka. Ove beleške iz prethodnih internih revizija koje dokumentuju kretanje informacija i dokumentacije bi trebalo da se drže u trajnim dosijeima. Na taj način bi se u trajnim dosijeima obezbedila dobra slika poslovnih operacija. Međutim, i one mogu zastariti kao rezultat promena u poslovanju organizacije.

Istraživane činjenice i značajne publikacije. Publikacije koje se odnose na poslovanje pružiće pomoć prilikom pregleda aktuelnih dešavanja i održati internog revizora u kontaktu sa promenljivim faktorima koji utiču na određene oblasti poslovanja organizacije. Obimni materijal može se držati u revizorskoj bibilioteci, jednostavno uz trajne dosijee.

Rezimei prevara su dobar način za povezivanje prevara i nepravilnosti u radu sistema. Takođe, oni predstavljaju način traženja poboljšanja kontrola koje su omogućile da takvi problemi nastanu.

Izveštaji menadžmentu. Ove izveštaje pripremaju interni revizori i dostavljaju menadžmentu. I članovi manadžmenta bi trebalo da vode odgovarajuće dosijee sa ovim izveštajima. Izveštaji menadžmentu su dobar način da interni revizor bude u toku sa pitanjima koja su od interesa za menadžment bez obavljanja interne revizije.

Izveštaji odboru za reviziju. Izveštaji koji se dostavljaju odboru za reviziju na odobrenje obično uključuju nove nabavke ili predloge restruktuiranja. Ovi izveštaji u trajna dosijea dodaju važna saznanja o predloženim i odobrenim promenama koje mogu imati implikacija na kontrolne procedure.

Budžeti i drugi finansijski izveštaji mogu da se koriste za procenu materijalnosti (značajnosti) u internoj reviziji. Oni se mogu dalje analizirati kako bi se dobio prikaz promena u trošenju od interesa za internog revizora u planiranju revizije. Trajni dosijei imaju dve koristi od finansijskih izveštaja. Jedna je što pomažu u definisanju dugoročnih planova interne revizije (putem procene rizika), a druga je što pružaju informacije za podršku radu interne revizije.

Prethodni revizorski izveštaji. Izvršni rezime predhodnih revizorskih izveštaja trebalo bi da se čuva u trajnom dosijeu, a svaki izveštaj treba da bude zastupljen sa nekoliko ključnih strana. To je u stvari dodatak koji treba da uputi na potpuni revizorski izveštaj koji se čuva ne nekom drugom mjestu.

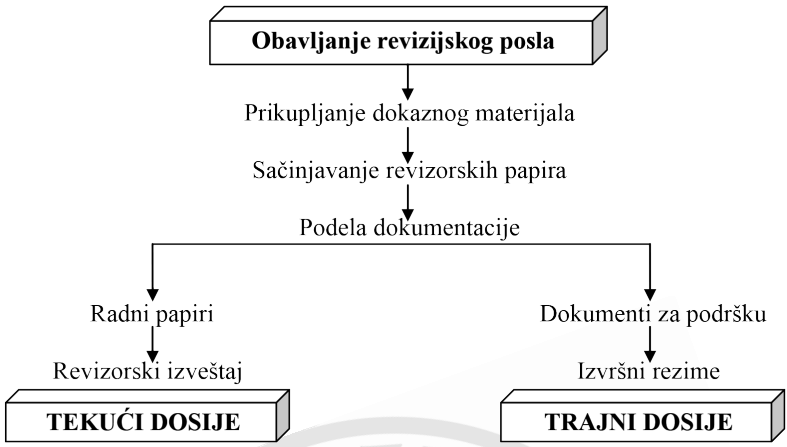
Spisak objekata i adresa. Korisne informacije, kao što su kratke mape i transportni aranžmani za svaku lokaciju mogu biti internom revizoru od velike pomoći. Takođe u trajni dosije potrebno je uključiti i listu kontakata, odnosno imena, telefonskih brojeva, e-mail adresa. Ovom listom su najčešće obuhvaćeni zaposleni koji su u prošlosti pomagali revizoru i službenici koji predstavljaju vezu između revizora i menadžmenta.

U trajnim dosijeima čuvaju se informacije od konituiranog značaja za određenu poslovnu oblast. Na osnovu ovih informacija izvode se profili rizika svake poslovne oblasti organizacije u svrhu planiranja i razvijanja baza podataka relevantnih informacija za internu reviziju ovih oblasti. Preporučljivo je da se nakon određenog vremena trajni dosijei daju internim revizorima na ažuriranje i dopunu. Proces ažuriranja zahteva da interni revizor proceni uticaj novih informacija i da ih smesti u dosije. Ovaj proces se može posmatrati kao mehanizam levka, odnosno da sve relevantne informacije završavaju na pravom mestu u okviru sistema odlaganja dokumentacije.

10.5.3. Veza između tekućih i trajnih dosijea

Postoji očigledna **veza između tekućih i trajnih dosijea** radnih papira, jer veliki broj materijala od trajnog značaja prikupljenog u toku revizije u tekućim dosijeima završi u trajnim dosijeima. Ova veza je prikazana na narednoj slici.

Slika 10.3. Veza tekućih i trajnih dosijea



10.5.4. Administrativni dosijei

Ovo je posebna vrsta radnih papira koju koristi supervizor revizije na terenu da bi kontrolisao rad koji se obavlja na reviziji:

- Kompletan program revizije za svrhu pregleda
- Kontrolne liste u kojima je opisan posao koji se mora obaviti unapred a koji se odnosi na stvarni rad na terenu
- Detaljni budžeti (predračuni) po revizijskom programu i određenom revizoru
- Dnevna analiza radne snage/stvarnog vremena za svaki postupak revizije, sa beleškama o obavljenim poslovima
- Nalazi koje dostavljaju odgovorni revizori kao rezultat njihovog rada na reviziji
- Evidencije o troškovima koji su nastali u toku rada na terenu
- Evidencije popisa stavki kao što su priručnici namenjeni revizorima, i trake sa datotekama koje se dostavljaju supervizoru radi čuvanja

Mada kada su u pitanju manje revizije nije neophodno imati posebni administrativni dosije radnih papira, isti opšti materijali administrativnih radnih papira treba da budu uključeni negde u okviru grupa (setova) svih radnih papira revizije. U slučaju da postoji samo jedan revizor ili ograničeni pregled, ovaj materijal može biti uključen kao jedan radni papir.

10.5.5. Dosijei revizijskih procedura

U ovim dosijeima se evidentira obavljeni rad na reviziji. Oni mogu biti različiti zavisno od vrste i karaktera revizijskog zadatka. Na primer, finansijska revizija može da sadrži detaljne terminske planove sa komentarima revizora u vezi sa obavljenim testovima. Operativna revizija može da se sastoji od beleški sa intervjua i revizorskih komentara. Ovaj dosije je obično najveći u reviziji. Većina **dosijea revizijskih procedura** sadrže sledeće elemente:

- Spisak obavljenih revizijskih procedura,
- Popunjene upitnike,
- Opise operativnih procedura,
- Pregled aktivnosti,
- Analize i tabele u vezi sa finansijskim izveštajima,
- Organizacione dokumente,
- Stranice koje ukazuju na nalaze ili nacrte izveštaja,
- Beleške supervizora,
- Dosije revizije sa obimnim meterijalom.

Spisak obavljenih revizijskih procedura. Radni papiri interne revizije su „centralno skladište" za dokumentovanja revizijskih procedura. Oni obuhvataju kopije programa interne revizije zajedno sa inicijalima internog revizora i datumima obavljenih revizijskih koraka. Komentari mogu biti pribeleženi na programima ili priloženi kao povezane dopunske beleške. (Slika 10.4. prikazuje obavljene programe revizije odložene sa radnim papirima).

Slika 10.4 Primer programa revizije

B 25

Primer Co: Interna revizija
Revizija: Centrala- Direktna prodaja
Program revizije – gotovina

IAS
31/10/11

Ref	Revizijski postupak	Odluka
1.a	Pregledati izvore gotovine i oceniti mogućnosti smanjenja teških uslova za kontrolu gotovine	
1.b	Ispitati da li postojii fizička bezbednost za obezbeđenje dovoljne gotovine u svim fazama	
1.c	Pregledati procedure za držanje gotovine u blagajni u svim oblicima i na svim nivoima	
2.a	Ispitati da li gotovina u blagajni i sredstva u filijalama se koriste u vidu avansa za pokriće troškova	
2.b	Oceniti adekvatnost dokumentacije koja potkrepljuje isplatu iz blagajne i druge gotovine	
2.c	Ispitati kontrole u vezi sa izdavanjem i korišćenjem kreditnih kartica kompanije	
3.a	Ispitati da li svi zaposleni koji rukuju ili imaju direktan ili indirektan pristup gotovini budu adekvatno osigurani garancijom	

Popunjeni upitnici. Neke funkcije interne revizije koriste standardne upitnike kojima pokrivaju određene postupke interne kontrole. Ovi uptinici obično pružaju odgovore sa „da i ne" i prikladne dodatne komentare.

Opisi operativnih procedura. Radni papiri najčešće ukratko opisuju prirodu i obim određene poslovne aktivnosti. Ovaj opis može pružiti osnovu za kasniju reviziju istraživanja i ocjenjivanja menadžmenta. On može biti u dijagramu toka ili u narativnom obliku. Revizor bi trebalo uvek da beleži na radnom papiru izvor informacija za razvoj ovog opisa. Prirodu i obim određene poslovne aktivnosti može opsiati član menadžmenta subjekta revizije ili revizor može prikupiti ove informacije kroz posmatranje.

Pregled aktivnosti. Mnogi radni papiri operativne revizije odnose se na specifične istrage kojima se procenjuju odabrane aktivnosti. To može da uključi testiranje podataka, posmatranje performansi, istrage određenih pojedinaca i sl. Ovo je možda najčešća vrsta radnog papira pripremljena od strane internog revizora. Ovakav radni papir ne prati ni jednu formu, nego služi smao da opiše obavljene aktivnosti interne revizije i rezultate. Slika 10.5. pokazuje radni papir koji obuhvata testiranje revizije putnih troškova i troškova reprezentacije.

Slika 10.5. Radni papir revizije putovanja

12.4

Primer Co: Interna revizija
Revizija: Putovanja i reprezentacija
Lokacija: Centrala, 14. oktobar 1999

RRM
14/10/11

Osoblje interne revizije je izvršilo pregled uzorka izveštaja o putovanjima i reprezentaciji zaposlenih za treći kvartal. Za vreme tog perioda je dostavljeno 987 izveštaja. Mi smo odabrali uzorak od 45 izveštaja da bismo izvršili pregled na bazi sledećih kriterijuma:

- *Svi izveštaji za 6 viših rukovodilaca – pregledano 16 izveštaja*
- *Izveštaji koji se odnose na međunarodna putovanja – pregledano 2 izveštaja*
- *Svi ostali izveštaji koji imaju ukupne troškove veće od 2.000 US $ -pregledano 7 izveštaja*
- *Uzorak preostalih dostavljenih izveštaja – pregledano 27 izveštaja*

Naš pregled je baziran na procedurama koje se odnose na putovanja i reprezentaciju od 11.11.99 (pogledajte X-Ref Z-12-23). Mi smo pregledali uzorak izveštaja za sledeće kriterijume:

- *Prikazini troškovi u skladu sa smernicama koje se odnose na politike*
- *Korišćenje kreditne kartice kompanije gde je to odgovarajuće*
- *Korišćenje aviona i automobila koji su određeni za kompaniju*
- *Odgovarajući nivoi odobrenja od strane menadžmenta*

Rezultati ovog pregleda su sumirani na...

Analize i terminski planovi koji se odnose na finansijske izveštaje. U finansijskoj reviziji postoje razne vrste radnih papira koji se odnose na atestiranje tačnosti salda u finansijskim izveštajima i na računima. Ova vrsta je tipičnija za eksterne revizore koji atestiraju objektivnost finansijskih izveštaja. Slika 10.6. predstavlja takav radni papir. Izveštaji o objektivnosti i tačnosti mogu takođe da obuhvataju sledeće:

- Program koji se odnose na posebne račune glavne knjige
- Analize pojedinačnih računa, kao što su vremenska razgraničenja
- Detalji podataka podrške i odgovarajućih fizičkih popisa
- Rezultate specifičnih vrsta verifikacije
- Objašnjenja korekcija računa
- Napomene kao dodatne informacije
- Kratke preglede salda i korekcija u izveštajima

Slika 10.6. Radni papir finansijske revizije

MAXXAM, Inc Probni bilans-bilans stanja 31. decembar 20xx					Pripremio: RRM Pregledao: LCT		Datum: 10/02/xx Datum: 18/02/xx
WIP Ref.	Broj računa	Opis	Stanje u glavnoj knjizi 31.12.x0	Stanje u glavnoj knjizi 31.12.x1	Korekcije		Konačno stanje
					Reference korekcija	Zaduženje (Kredit)	
A-23	153	Gotovina	392.000	427.000	G 22	50.000	477.000
B-12	170	Hartije od vrednosti za trgovanje	52.000	62.200			62.200
B-14	181	Potraživanja (neto)	1.601.400	1.715.000	G 23.1	(50.000)	1.665.000
C-02	240	Zalihe	2.542.500	2.810.200	G 32	133.000	2.943.200
C-12	275	Unapred plaćeni troškovi	27.900	19.500			19.500

Dokumenta organizacije. Postoje često osnovna dokumenta organizacije kao što su organozacione šeme, zapisnici sa sastanaka, posebna dokumenta o politikama i postupcima, ugovori, i slično. Dok su neka od ovih dokumenata više prikladna za stalno dosije, druga su jedinstvena za neku posebnu reviziju. Međutim, revizor treba da uključi sav materijal u radne papire. Na primer, moglo bi biti dovoljno da se uključi sadržaj i relevantni izvodi umesto da se uključuju celi priručnici sa procedura u radne papire. Svrha ovih dokumenata je da se pomogne budućim revizorima u njihovim odlukama i procesima.

Papiri koji opisuju nalaze ili nacrt izveštaja. Papiri koji opisuju nalaze revizije kao i pozivanje na detaljne poslove revizije treba da budu uključeni u dosijea postupaka revizije čak iako su kopije dostavljene administrativnom dosijeu. Ovaj papir je prikazan na slici 10.7. Za manje revizije koje nemaju administrativni dosije, treba uključiti nekoliko verzija nacrta izveštaja. U ovim nacrtima se mogu prikazati važnije promene, osobe odgovorne za autorizaciju ovih promena, i u nekim slučajevima razlozi za promene.

Slika 10.7. Nalazi interne revizije

B25	*Interna revizija* *Revizija: putovanja i reprezentacije* *Kratak pregled*	*LCT* *14/10/2012*
W/P Ref.	*Opis nalaza*	
	Dvanaest menadžera stalno prelaze limit određen za dnevne obroke, često preko 50$ dnevno. Sve izveštaje su odobrili menadžeri.	*Izveštaj o reviziji - RJK*
	Mnogi izveštaji nisu dostavljeni u roku od 3 dana u skladu sa određenom politkom. 15% izveštaja koji su pregledani su dostavljeni posle više od 7 dana posle obavljenog poslovnog putovanja.	*Prihvatiti - proveriti opravdanost pravila od tri dana - RJK*
	Dva menadžera prilikom kupovine karata konstantno nisu koristili kompaniju koja je određena kao zastupnik za putovanja i često su kupovali karte prve klase.	*Izveštaj o reviziji - RJK*
	Obroci u izveštajima o putnim troškovima nisu klasifikovani prema pravilima za porez na prihode koji važe u SAD.	*Izveštaj o reviziji - RJK*
	Tri službenika za inženjering nisu propisno dokumentovali prisustvovanje lokalnim seminarima.	*Prihvatiti - RJK*

Napomene supervizora. Za vreme revizije odgovorni revizor ili supervizor revizije priprema komentare u vezi ispitivanja za koja revizor može zahtevati objašnjenje. U nekim slučajevima potreban je dalji rad na reviziji. Slika 10.8. je primer takvog papira pregleda.

Slika 10.8. Pregled koji obavlja supervizor

A.4.2	***Interna revizija*** ***Revizija: Kontrola proizvodnje pogona*** ***Napomene***	*RRM* *11/08/11*
WIP Ref.	***Napomene uz pregled koji obavlja supervizor***	***Akcija koju preduzima revizor***
	Nedostaju WIP X – references	*korigovano*
	Program se ne poziva na D- 02 pregled. Molimo vas revidirajte ili korigujte.	*OK – pogledajte D-02.1*
	Da li ovaj referentni broj ukazuje na veći problem u kontroli?	
	WIP papir nije potpisan ili nema datuma.	*korigovano*
	Dokaz ne potkrepljuje vašu preporuku – razjasnite!	*Pogledajte D 363*
	Nedostaju WIP X references	*korigovano*
	Gde je lociran X-CAT softver?	*Pogledajte dosije XCM*

Dosijea revizije sa obilnim materijalom. Interne revizije često proizvode velike količine evidencija koje treba čuvati ali ne treba uključivati u primarne radne papire. Na primer, interna revizija može da sprovede anketu koja ima za rezultat veliki broj vraćenih upitnika. Ovi materijali su klasifikovani kao radni papiri i mogu se pronaći u dosijeu obilnog materijala ako je potrebno.

Radni papiri predstavljaju metod dokumentovanja za svrhu komuniciranja u okviru odeljenja za reviziju između revizija ili revizora. Odeljenje za internu reviziju treba da utvrdi izvesne standarde koji se odnose na stil, formu i sadržinu radnih papira koji se koriste u raznim revizijama. Neki specifični detalji ne treba da budu „zamrznuti" s obzirom na razne vrste revizija i postupaka kompjuterske revizije kao što ćemo objasniti kasnije u tekstu. Međutim, sadržina radnih papira treba da bude konzistentna za sve revizije. Dosije radnih papira revizijskih postupaka, na primer, treba da sadrži materijale koji obuhvataju sve navedene oblasti.

10.6. RADNI PAPIRI KOMPJUTERSKIH TEHNIKA

Ovaj odeljak se odnosi na **specijalne radne papire kompjuterske revizije** (CAAT – *Computer Assited Audit Techniques*)[5]. U mnogim aspektima radni papiri koje sastavljaju stručnjaci za kompjutersku reviziju ne treba da se razlikuju od radnih papira za bilo koji drugi pregled. Postoje još uvek isti zahtevi za dokumentovanje obavljenog posla. Međutim, radni papiri koji se odnose na utvrđivanje i korišćenje kompjuterskih revizijskih tehnika se mogu u izvesnom smislu razlikovati u formi. Značajniji problem ovde je da postupci CAAT mogu da daju prilično obimne izveštaje. Iako neki primeri stranica i pregleda treba da budu uključeni u radne papire redovnih revizijskih postupaka, revizor treba takođe da zadrži kompletne verzije izveštaja o rezultatima, korišćene programe za pretraživanje i ponekad kopije dosijea podataka o izvorima.

U pogledu radnih papira kompjuterske pomoćne revizorske tehnike obično imaju drugačiji pristup od pristupa klasičnih revizijskih procedura. Sa kompjuterskim pomoćnim revizorskim tehnikama, za istraživanje dosijea, obavljanje proračuna ili obavljanja nekih drugih revizorskih testova i analitičkih procedura koristi se niz specijalizovanih rutina ravzijenih od strane internog revizora. Ovaj rad bi trebalo da bude dokumentovan u radnim papirima na isti način kao i bilo koji drugi postupak interne revizije.

Kompjuterske pomoćne revizorske tehnike zahtevaju specijalizovane revizije ili računarske programe kontrolisane od strane internog revizora da bi se analizirali neki drugi elektronski dosijei ili evidencije. Integritet rezultata iz bilo koje kompjuterske pomoćne revizorske tehnike u velikoj je zavisnosti od mogućnosti internog revizora da potvrdi da je kontrolisana i pravilno testirana verzija revizorskog računarskog programa korišćena za obavljanje određenog revizijskog posla. Za veoma proste revizijske računaske programe za pretraživanje podataka, radni papiri mogu sadržati zapis korišćenog programskog koda, kao i neke evidencije. Ovo bi trebalo da bude podrška internom revizoru koliko bude izložen pitanjima o rezultatima kopjuterskih pomoćnih revizorskih tehnika.

5 Pored skraćenice CAAT – kompjuterske pomoćne revizorske tehnike u revizijskog literaturi pojavljuje se i skraćenica CAATTs (engl. *Computer Assist Audit Tool and Technic's*) kompjuterski pomoćni revizorski alati i tehnike. Oni omogućavaju automatizaciju celog postupka revizije od planiranja preko vođenja dokumentacije u elektronskom obliku do analize rizika i izveštavanja. Takođe, pomažu pri proceni kontrola tako da se pomoću njih rade razne simulacije kako bi se videlo da li su kontrole adekvatne.

Radni papiri kompjuterskih pomoćnih revizorskih tehnika bi trebalo da sadrže prilično detaljan opis kada su korišćene kompjuteske pomoćne revizorske tehnike, sve probleme koji su se pojavili u toku procesiranja i obavljene analize da bi se postavila pitanja ili verifikovali rezultati iz testova obavljenih kompjuterskim pomoćnim revizorskim tehnikama. Uvek bi trebalo da postoje narativni radni papiri u kojima se opisuje ukupan proces kompjuterske pomoćne revizorske tehnike.

Radni papiri kompjuterskih pomoćnih revizorskih tehnika trebalo bi da:

1. Pruže opis aplikacije i procesa koji se testira. Opis bi trebalo da bude podržan dijagramom toka.
2. Opišu računarski program koji je korišćen kao kompjuterska pomoćna revizorska tehnika. Ukoliko je to standardni računarski program, dovljni su ime proizvođača i oznaka verzije. Ukoliko se sastoji od postupaka razvijenih od strane odeljenja interne revizije, potrebno ih je detaljnije dokumentovati.
3. Opišu ciljeve revizije kompjuteskim pomoćnim revizorskim tehnikama, uključujući dosijea (podatke) koji su korišćeni i granične datume.
4. Dokumentuju računarski program kompjuteske pomoćne revizorske tehnike za potrebe radnih papira revizije, uključujući programski kod, instrukcije, odštampane stranice i druge materijale neophodne za opisivanje procedura.
5. Pruže dokumentaciju o obavljenim testovima pomoću kompjuteski pomoćnih revizorskih tehnika.
6. Obezbedi raspored korišćenja kompjuterskih pomoćnih revizorskih tehnika sa dokumentacijom da bi podržali tvrdnju da su korišćeni odgovarajući dosije i verzije.
7. Obuhvate primere rezultata kompjuteskih pomoćnih revizorskih tehnika, uključujući i usaglašavanja, da bi se moglo utvriti da su korišćeni pravi ulazni podaci.
8. Povežu kompjuterske pomoćne tehnike sa ostalim poslovima interne revizije.

Odeljenja interne revizije pri dokumentovanju rada kompjuteskih pomoćnih tehnika, u mnogim aspektima bi trebalo da slede pripremu radnih papira i dokumentuju procedure na način kako je opisano u ovom poglavlju. Elektronski radni papiri, kao što TeamMate EWP, povećavaju efikasnost revizije i olakšavaju konzistentno organizovanje i čuvanje dokumentacije revizije.

Kao i radni papiri klasičnih revizija, radni papiri kompjuterskih pomoćnih tehnika revizije bi trebalo da budu samostalni. Ovo je često teži zadatak nego njihova priprema, zato što sadrže tehničke činjenice koje nije lako prepoznati, naročito za lica izvan organizacije. Interni revizor mora da dobro uvežba pravilno opisivanje i dokumentovanje svih kompjuteskih pomoćnih revizorskih tehnika.

10.7. REFERENCIRANJE RADNIH PAPIRA

Slično fusnotama u udžbenicima, povezivanje i oznake u radnim papirima (indeksiranje) bi trebalo da omoguće internom revizoru ili kontroloru interne revizije da uoči značajnu oznaku i da na osnovu njene potraži originalni navod ili izvor. Na primer, u radnom papiru koji opisuje finansijski pregled stalnih sredstava može se navesti da automatizovani sistem

koji izračunava amortizaciju ima adekvatne kontrole. To je dovoljno da obezbedi vezu koja će zainteresovanom čitaocu omogućiti da lako pronađe procenu kontrola obračuna amortizacije pregledom radnih papira.

Referencijranje radnih papira *(referencing)*, odnosno indeksiranje obezbeđuje značajnu podršku za administraciju radnih papira i drugih dokumenata. Radni listovi su obeleženi indeksima kako bi se lakše klasifikovali i odlagali. Sistem pravljenja indeksa u vezi s radnim papirima revizije treba da bude jednostavan, a ipak da ostavi prostora za fleksibilnost. Veliko slovo treba da se koristi da se identifikuje svaki segment revizije, a brojevi se koriste da se identifikuju rasporedi u okviru segmenata.

Numeracija radnih papira interne revizije je ista kao i numeracije strana u udžbenicima ili objavljenim knjigama. Numeracija se najčešće upisuje u gorenjem levom uglu radnog papira. Taj broj se takoće uključuje u sadržaj, koji se uobičajno ispisuje na prvoj stranici dosijea radnog papira. Broj identifikuje određenu stranu u određenom dosijeu radnog papira. Pozivanje na ovaj broj bilo kada u toku revizije omogućava revizoru da odmah pronađe tačan dosije i stranicu. Sistem koji se koristi za numeraciju grupe radnih papira može biti jednostavan ili složen, u zavisnosti od želje odeljenja interne revizije. Mnoga odeljenja interne revizije usvajaju isti opšti sistem numeracije kao i njihovi eksterni revizori tako da svi članovi revizorskog osoblja mogu tačno razumeti vezu datu u određenom radnom papiru.

Metod za numeraciju ručno pripremljenih radnih papira interne revizije može biti sa tri oznake, kao na primer „PR-5-26“ će značiti 26. stranica u 5. koraku određenih procedura revizije. Ukoliko je potrebno više stranica za radni papir na 26. stranici, onda se one izražavaju kao „PR-5-26.01, PR-5-26.02“ itd. Svaki sistem numeracije treba da bude jednostavan za korišćenje i prilagodljiv promenama.

Povezivanje se odnosi na postavljenje referentnih brojeva u određenom radnom papiru. Na primer, radni papir se može odnositi na kontrole dodatne fiksne imovine i izjavu da svi navedeni dodaci imaju određeno ograničenje postavljeno od strane menadžmenta. Taj radni papir sa izjavom sadrži indeksni broj (numeraciju) koja upućuje na drugi radni papir u kome su naznačeni testovi fiksne imovine i koji pokazuje dokaze postavljenih ograničenja. Povezivanje, odnosno upućivanje na druge radne papire naročito je važno u finansijskim revizijama, u kojima svi iznosi koji se nalaze u različitim radnim papirima moraju biti povezani da bi se obezbedila konzistentnost.

Dobar sistem indeksiranja radnih papira treba da bude jednostavan sa mogućnošću njihovog lakog proširivanja. Na primer, glavni delovi projekta aktivnosti mogu biti predstavljeni velikim štampanim slovima. U okviru svakog glavnog dela radni papiri se mogu označiti arapskim ciframa. Ako je potrebna i dalja podela, mogu se dodati drugačije oznake, npr. B.2.1. Eefektivne unakrsne reference olakšavaju: a) pregled od strane supervizora, b) naknadne aktivnosti, c) pronalaženje informacija u radnim papirima, d) pripremu konačnog saopštenja u vezi sa aktivnošću.

Unakrsno pozivanje znači stavljanje drugih brojeva na radnim papirima u okviru datog programa radnih papira. Na primer, u nekom programu (planu, setu) radnih papira se može diskutovati o kontrolama novih nabavki osnovnih sredstava i objasniti da sve nabavke iznad nekog određenog limita zahtevaju odobrenje od strane menadžmenta. Ovaj iskaz u radnom papiru bi se pozivao na drugi broj radnog papira koji označava testiranja osnovnih sredstava i dokaz o odobrenju od strane menadžmenta. Brojevi za unakrsno pozivanje (upoređivanje) su posebno značajni za finansijske revizije gde svi brojevi u raznim setovima treba da budu povezani radi konzistentnosti.

Reference u radnim papirima treba da budu potpune i tačne. Radni papiri treba da imaju reference u vezi s rezultatima revizije. Kod pisanja nacrta izveštaja revizije reference treba da se pišu na njegovim marginama. Te reference odmah obezbeđuju direktan pristup radnim papirima.

Da bi se obezbedila jasna struktura za veliki broj radnih papira i drugih dokumenata i da bi se lakše rukovalo sa ovim papirima, potrebno je definisati okvir za refinanciranje. Ovo bi obezbedilo organizaciji dokumenata jedinstvenu strukturu koja omogućava korisnicima pristup pojedinačnim dokumentima u bilo koje vreme ili pristip detaljnijem nivou dok sistematski prolaze kroz nivoe pregleda. Refinanciranje takođe značajno olakšava i podržava analize izveštaja i mere za uveravanje o kvalitetu.

Interni revizori koriste tehniku referenciranja da bi se povezali pojedinačni radni papiri jedni sa drugim. *Referencing* predstavlja strukturirani indeks gde svaki ID, ili identifikacioni broj, se pojavljuje samo jednom i može se locirati u odnosu na subordinirani (niži nivo) ili suprasubordinirani (super nizak nivo) ID. Veza (referenca) se može utvrditi za vreme podfaze (na primer: radni papiri) ili kao element povezanosti između raznih podfaza revizijskog plana. Ovim se omogućava korisnicima da doznače (signiraju) belešku o obavljenom intervjuu papiru obavljenog posla, na primer, i da se pozovu na program rada.

Da bi se koristilo referenciranje (povezivanje) na fleksibilan način a da se ne dovede u pitanje identifikacija o sledećem treba voditi računa:

- Jedinstvena i objašnjiva sama po sebi terminologija se mora odrediti za sve revizije. Pravila za identifikovanje relevantnih dokumenata moraju imati globalno jedinstvenu osnovu. Zbog toga je dobra ideja koristiti plan revizije. Kao rezultat toga u funkaciji interne revizije treba uvesti indeks za svaku fazu modela procesa:
  - Planiranje i priprema revizije *(Audit planning and preparation)*: reference A;
  - Opšti dokumenti obavljanja revizije *(Audit execution in general)*: reference B;
  - Obavljanje specijalne revizije *(Specific audit execution)*: reference C;
  - Izveštavanje *(Reporting)*: reference D.

Ova struktura koja prati plan revizije obezbeđuje značajnu podršku za analizu i signiranje radnih papira. Na taj način se olakšava trećim licima da koriste sistem povezivanja *(referencing)*.

Slika 10.9. Struktura referenciranja

Working Paper – Internal – Confidential	
Audit Title:	Audit No.: XX/200y
Index	
	Reference
Audit planning/preparation	A
Audit announcement	A-1
Work program	A-2
Audit requirements (sent to auditees)	A-3
Opening meeting minutes	A-4
…	A-5
Audit execution	
General	B
Organizational chart	B-1
Commercial register information	B-2
External auditors' management letters	B-3
Risk Management information	B-4
List of company's legal advisors	B-5
List of company's tax advisors	B-6
Signing policies and bank authorized signatories	B-7
…	B-8
Audit execution	
Specific procedures	C
Consulting	C-1
Licenses	C-2
Example of referencing:	
Licenses audit summary	*C-2*
Work done 1	*C-2-10*
Working papers to work done 1	*C-2-10-100*
Work done 2	*C-2-20*
Working papers to work done 2	*C-2-20-100*
Working papers to work done 2	*C-2-20-200*
…	C-3
Reporting	D
Closing meeting minutes	D-1
Final audit report	D-2
Status check	D-3

- Druga dimenzija povezivanja se odnosi na sadržaj. Standardnom vezom (prva numerička klasifikacija) se utvrđuje oblast revizije koju treba dokumentovati i/ili vrsta dokumenta ili izveštaja. Standardne reference mogu imati jedan ili više brojeva.
- U okviru standardnog okvira struktura povezivanja nižeg nivoa se može slobodno koristiti, tj. specijalne revizijske reference se odnose na prirodu i obim radnih papira. Ovaj sistem treba da funkcioniše na bazi jedan po jedan tako da svaki dokumenat može biti doznačen (signiran) na jedinstven način.

Pošto je povezivanje standardizovano u velikoj meri povezivanjem revizijskog plana i sadržaja revizije, ono omogućava korisnicima iznad svega da kreiraju jedinstven dokumentacioni sistem na globalnom nivou. Vođe timova revizije još uvek imaju slobodu da redovno proveravaju povezivanje u toku revizije. Ovaj pristup se preporučuje za revizije gde je uključeno više revizora.

Revizori moraju da primenjuju pravila standardnog povezivanja za sve svoje radne papire. Oni moraju da obezbede da se na konzistentan način vrši povezivanje dokumenata.

10.8. ZNAKOVI ZA OZNAČAVANJE

Revizori često sastavljaju finansijske ili statističke programe i zatim biraju razne brojeve iz tog programa da bi obavili jedan ili više dodatnih testova. Na primer, revizor može da pregleda uzorak poružbenica da bi utvrdio da li one (1) prikazuju provajdere (prodavce) na odobrenoj listi, (2) su predmet javnog nadmetanja konkurenata, (3) su tačno obračunate, itd. Revizor, umesto da lista ovaj uzorak naružbenica koje se nalaze na više radnih papira, za svako testiranje, obično koristi jedan program i štrikliranjem označava razne obavljene testove.

Označavanje znakovima predstavlja formu ručnog označavanja od strane revizora što je u upotrebi godinama, naročito za finansijske revizije. Revizor može da utvrdi poseban znak za proveravanje da bi označio da određena vrednost izražena u finansijskom programu se slaže sa drugim vrednostima, i drugi znak da bi označio da je ta vrednost povezana sa probnim bilansom. Potrebno je da revizor negde u radnim papirima prikaže znak za štrikliranje za svaku stavku. Mnoga odeljenja za internu reviziju umesto legende koriste standardni set simbola za označavanje u svojim radnim papirima. Na primer, znak za proveravanje sa linijom kroz njega može da označava da utvrđena stavka u radnim papirima potkrepljuje program, i da su brojevi povezani. Ove standardne znake treba da koriste svi članovi osoblja za reviziju za sve revizije. Standardni znaci unapređuju komunikaciju tako da menadžment revizije može lako da obavi pregled (ispitivanje) i razume radne papire. Međutim, treba imati u vidu da se danas radni papiri u većini slučajeva kreiraju u excelu ili wordu, pa se u tom slučaju za štikliranje mogu koristiti simboli i znaci sa tastature računara ili simboli koji postoje u wordu ili excelu.

Simboli odnosno znaci sa tastature mogu biti sledeći: ¤, ß, ×, ÷, €, @, §, \, ~, #, $, +, -, /,},], %, &, *, ©, ®, ™, ł, itd. Svaki znak treba da bude objašnjen na kavu proveru se on odnosi.

10.9. POZIVANJE NA EKSTERNE IZVORE

Revizori često evidentiraju informacije iz spoljnih izvora. Na primer, revizor može da se upozna sa nekim poslovnim domenom preko intervjua sa članom menadžmenta. Revizor će evidentirati taj intervju u svojim beleškama u radnim papirima i osloniće se na ono što mu je saopšteno i to će koristiti kao osnovu za dalje revizijske testove ili zaključke. Važno je da se uvek evidentira izvor takvog komentara direktno na radnom papiru. Na primer, u radnom papiru može biti prikazano kako je revizor shvatio sistem uzorkovanja. Izvor kojim je obezbeđena ta informacija revizoru treba da bude dokumentovana.

Revizorima će možda biti potrebno da se pozovu na neki eksterni zakon ili propis kao podršku svom revizorskom radu. Slično tome oni mogu da obave ispitivanje dobavljača (prodavaca) i da koriste telefonski imenik da bi verifikovali postojanje ovih dobavljača. Obično nije neophodno uključivati u radne papire kopiju nekog preopširnog propisa niti kopiju stranice iz telefonskog imenika. Međutim, radni papiri treba da jasno označe naslov i izvor svih eksternih referenci. Kopije stranica izvoda se mogu uključiti radi specifičnih komentara gde je to potrebno ali je obično dovoljno samo naznačiti vezu.

10.10. GRUBE BELEŠKE

Kada obavljaju intervjue interni revizori često prave grube beleške, često pisane stenografski koje lako čita samo autor. Revizori kasnije treba da prepišu ove grube beleške u vidu komentara u radnim papirima. Pošto će možda postojati razlog da se one ponovo pregledaju ove originalne beleške treba takođe uključiti u radne papire na samom kraju dosijea radnih papira ili čak u odvojeni dosije.

Istorijski gledano, većina radnih papira interne revizije pripremana je olovkom. Finansijski pregledi evidentirani su na računovodstvenim tabelarnim obrascima, komentari su pisani rukom, i dokazi su prikačivani. Mnoga odeljenja interne revizije sada imaju automatizovane radne papire koji koriste računarske programe za finansijske preglede i obradu teksta. Automatizacija ne menja standarde radnih papira. Ona samo čini radne papire čitljivijim i lakše dostupnim. Tipičan radni papir danas može da koristi kombinaciju računih i automatskih pregleda i reviziorskih komentara. Međutim, današnji radni papir je obično računarski folder sa određenim referencama na papirne dokumente.

Tehnologija se brzo menja, pa ćemo u narednim godinama videti različite oblike radnih papira koji podržavaju radne papire interne revizije. Digitalno skeniranje je u sve većoj upotrebi. Shodno tome, papirni dokumenti se mogu skenirani, zatim kreirati njegove digitalne slike koje će se koristiti za kasnije preglede revizijskih evidencija. Slično tome, računari su danas opremljeni i olovkama kojima se može direktno „pisati" po specijalnim ekranima. Svi ovi podaci se snimaju u računarskim dosijeima. Ova i ostala napredna tehnologija pruža mogućnost automatizacije radnih papira interne revizije.

10.11. PROCES PREGLEDA RADNIH PAPIRA U INTERNOJ REVIZIJI

Svi radni papiri treba da prođu kroz proces nezavisnog pregleda radi uveravanja da je sav neophodan revizijski posao obavljen, da je pravilno opisan, i da su nalazi u izveštaju o reviziji adekvatno potkrepljeni. Direktor funkcije interne revizije ima potpunu odgovornost za ovaj pregled ali on može da prenese tu odgovornost na supervizore odeljenja za internu reviziju. Zavisno od broja osoblja revizije i relativnog značaja određene revizije, može postojati više pregleda grupe radnih papira, jedan koji bi obavio odgovorni revizor a drugi koji bi obavio viši član menadžmenta interne revizije.

Dokaz ovog pregleda treba da budu inicajali osobe koja vrši pregled i datum na svakom papiru. Neke organizacije za internu reviziju sastavljaju memorandum ili listu provere pregleda radnih papira da bi dokumentovali prirodu i obim tih pregleda. U svakom slučaju mora da postoji dokumentovan dokaz da su svi radni papiri prošli pregled supervizora.

Pored toga što treba da stavi inicajale na kompletirane radne papire supervizor treba da sastavi set beležaka o pregledu sa pitanjima u vezi sa procesom ispitivanja. Sva pitanja ili problemi treba da budu prezentirani revizoru da bi on ih rešio. Nekim od ovih primedbi ili pitanja u vezi sa pregledom mogu jednostavno da su administrativne greške kao što su nedostaci unakrsnog povezivanja. Druga pitanja mogu biti od većeg značaja i mogu zahtevati da revizor obavi dodatni posao. Pitanja u vezi pregleda treba brzo rešavati i osoba koja obavlja pregled treba da preuzme odgovornost da sva otvorena pitanja budu rešena. Ovaj proces pregleda radnih papira treba uvek da se obavlja pre izdavanja izveštaja o reviziji. Na ovaj način će se obezbediti da svi nalazi u izveštaju budu pravilno potkrepljeni revizijskim dokazima dokumentovanim u radnim papirima.

Slika 10.10. Radni papir supervizorovog pregleda

A.4.2.	*ExampleCO* interna revizija Revizija: Kontrola prozvodnje *Axylotl* fabrike Beleške pregleda radnih papira	RRM 08/11/05
Ref.	Beleške pregleda supervizora	Aktivnosti revizora
	Nedostaju upućivanja na povezane radne papire.	Ispravljeno
B-12, C-21	Plan ne upućuje na D-02 sažetak. Molimo da se revidira ili ispravi.	U redu – pogledati D-02.1
B-16 D-20	Da li reference ukazuju na veći problem kontrole?	
D-21	Spisak referenci nije potpisan i datumiran.	Ispravljeno
D-36	Dokazi ne podržavaju važe preporuke – pojasniti!	Pogledati D36.3
D-41 do 5	Nedostaju upućivanja na povezane radne papire.	Ispravljeno
	Gde se nalazi H-Sat računarski program?	Pogledati HSM dosije

Do supervizorskog pregleda treba da dođe čim je to izvodivo, nakon što su radni papiri kompletirani. Pitanja koja je pokrenuo ocenjivač treba da budu uključena kao napomene u svakom setu radnih papira. Ova dokumenta se ne smatraju kompletnim dok se ta pitanja ne reše.

Recenzent treba da utvrdi:

a) da su interni revizori poštovali program aktivnosti;
b) da su interni revizori poštovali konkretne instrukcije koje su dobili;
c) da se iz radnih papira vidi da je posao obavljen na prihvatljiv način;
d) da su dati zaključci dobri imajući u vidi identifikovane informacije;
e) da su svi planirani koraci preduzeti;
f) da su klijenti konsultovani u vezi sa opservacijama, zaključcima i preporukama, da su rezultati tih razgovora evidentirani i da su sporovi rešeni.
g) da se pridržavalo smernica za pripremu radnih papira.

U stručnoj literaturi postoji čeklista za kompletnu proveru radnih papira, koju supervizor obavlja po završetku obavljene revizije. Ova čeklista se odlaže kao dokument u radne papire. Ona mora biti uredno popunjena i potpisana.

10.12. VLASNIŠTVO I ČUVANJE RADNIH PAPIRA U INTERNOJ REVIZIJI

Radni papiri revizije predstavljaju svojinu organizacije ali njih obično čuva odeljenje za internu reviziju. Pristup ovim radnim papirima treba da kontroliše odeljenje za internu reviziju, i da pristup bude dozvoljen samo ovlašćenim licima. Menadžment i drugi članovi organizacije mogu da traže pristup radnim papirima da bi objasnili neki revizijski nalaz, ali taj papir treba da bude pregledan pod nadzorom. Interna revizija može da koristi kopije izvesne dokumentacije zajedno sa drugima, ali nikada ne treba da daje kompletan dosije radnih papira da se kopira ili modifikuje. U drugim slučajevima osobe koje nisu interni revizori mogu da požele da koriste dokumentaciju radnih papira za druge poslovne ciljeve. Međutim, u svim slučajevima odeljenje za internu reviziju treba da odobri ove zahteve i da ima kontrolu nad tim procesom.

Danas, većina internih revizora priprema radne dokumente na računarima. U ovom slučaju se revizorovi komentari i rasporedi čuvaju u bezbednim fajlovima i folderima. Bez ozbira na veličinu stranice ili medija, svrha radnog papira je da pruži standardan okvir za dokumentovanje aktivnosti interne revizije. Kao što je prethodno rečeno, radni papir treba da bude naslovljen, datiran, parafiran, i uredno pripremljen.

Interni i eksterni revizori po pravilu imaju dozvoljen pristup svim radnim papirima revizije. Mada ovaj pristup treba uvek da bude odobren od menadžmenta revizije sa obe strane, to predstavlja često koristan način da se poveća ukupna efikasnost revizije. Često ne postoji razlog na primer da eksterni revizor vrši pregled izvesne oblasti ako je takav pregled obavio interni revizor na adekvatan način i ako eksterni revizor može da se oslone na taj rad preko pregleda radnih papira.

Postoje okolnosti kada zakonodavne ili regulatorne vlasti zahtevaju da imaju pristupa radnim papirima ili izveštajima o reviziji. Pre objavljivanja interni revizor treba da dobije formalno odobrenje od višeg menadžmenta ili pravnog savetnika. Ova vrsta potencijalne izloženosti ilustruje značaj radnih papira interne revizije za organizaciju i zašto oni treba da budu sastavljeni sa dužnom pažnjom.

Interna revizija se najčešće susreće sa ovom obavezom kada postoji neka vrsta tužbe protiv organizacije u kojoj rade interni revizori, a druga strana dobije pravo da obavi pregled različite dokumentacije. Organizacija može biti suočena sa sudskim nalogom da preda kopije svih radnih papira interne revizije i ostale dokumentacije koja se odnosi na određeni predmet. Iako se ovaj proces više odnosi na eksterne revizore, interna revizija, takođe, mora da se pridržava tog sudskog naloga. Ona može napraviti kopije, ali mora na drugačiji način predati dosijea na pravnu ocenu.

Interna revizija će se najčešče sretati sa pravnim zahtevom gde se vodi neka parnica protiv organizacije u kojoj se vrši revizija, i gde druga strana dobija pravo da obavi pregled raznih stavki iz dokumentacije. Ova vrsta ponecijalnog pristupa ukazuje na značaj radnih papira interne revizije za organizaciju i zašto ih treba čuvati sa dužnom pažnjom[6]. Organizacija može da dobije sudski nalog da dostavi originalne primerke svih radnih papira, korenspodencije i druge dokumentacije koji se odnose na to određeno pitanje. Mada je ovaj proces uobičajeniji kod eksternih revizora interna revizija mora takođe da poštuje sudski nalog. Ona može da napravi kopije ali mora inače da preda fajlove radi pravnog ispitivanja. Kada je interna revizija dovedena u ovakvu situaciju u tom slučaju je značaj kvaliteta i odgovarajućih pregleda radnih papira očigledan. Od internih revizora se zahteva da svedoče, pod zakletvom, zašto su nešto izjavili ili su ignorisali očiglednu grešku dokumentovanu u njihovim radnim papirima. Od menadžera revizije se može zahtevati da objasne zašto su stavili svoje inicijale na radne papire koji sadrže očigledne greške. Formalne politike interne revizije za čuvanje svih radnih papira treba da budu konzistentne sa smernicama i svim pravnim ili drugim zahtevima organizacije koji imaju uticaja na organizaciju. Treba voditi računa da se stari radni papiri mogu relativno lako pronaći i da imaju adekvatnu zaštitu od požara i drugih opasnosti.

Radne papire uvek treba zaštititi na pravilan način:

a) Za vreme terenskog rada oni treba da budu u fizičkom posedu ili pod kontrolom internog revizora i treba da budu zaštićeni od požara, krađe ili druge opasnosti. Na primer, interni revizor može da koristi klijentov sef ili druge sigurnosne uređaje.
b) U kancelariji u kojoj se obavlja aktivnost interne revizije treba ih držati u zaključanim datotekama uz zvanično potpisivanje uvek kada se vade iz datoteka.
c) Drugi (državni revizori, spoljni revizori itd) treba da ih pregledaju u kancelariji u kojoj se obavlja aktivnost interne revizije.
d) Ako su radni papiri u elektronskoj formi, javljaju se nova bezbednosna pitanja:

6 Dužna pažnja ili dužna profesionalna pažnja su pravila struke koja zahtevaju primjenu takve pažnje i stručnosti koja se očekuje od razumnog i kompetentnog internog revizora u istim ili sličnim okolnostima. Pravila struke se primenjuju kada se interne revizije obavljau u skladu sa standardima interne revizije. Primena pravila struke zahteva:

› nezavisnost internih revizora u odnosu na aktivnosti koje su predmet njegove revizije,
› da interne revizije obavljaju lica koja zajedno poseduju potrebno znanje, veštine i disciplinu za pravilno vođenje revizije,
› da se posao revizije planira i nadzire,
› da su revizorski izveštaji objektivni, jasni, koncizni, konstruktivni i podnose se na vreme, i
› da revizori prate akcije nakon izveštavanja o nalazima revizije kako bi utvrdili da li su preduzete adekvatne mere.

- Na primer, moguće je napraviti izmene bez ostavljanja fizičkih tragova, a moguć je i neovlašćeni pristup sa druge lokacije;
- Ako su kompjuterski fajlovi zaštićeni šiframa, mora se utvrditi sistem koji će obezbediti da te šifre budu zaštićene, ali i da odgovarajuće osoblje može da ima pristup.
- Do nehotičnog brisanja kompjuterskih fajlova može da dođe ako je kompjuter neispravan ili se nepravilno koristi ili kao rezultat fizičkog delovanja. Zato je preporučljivo pravljene bekapa i njihovo skladištenje van te lokacije.
- Izmene na originalnom operativnom sistemu, drugom softveru ili hardveru treba tretirati tako da vraćanje elektronskih radnih papira bude obezbeđeno tokom ciklusa zadržavanja.

Radni papiri se mogu pokazati **klijentu** ako su ugroženi ciljevi aktivnosti:

a) Rezultati određenih procedura aktivnosti mogu se saopštiti klijentu kako bi se ohrabrila korektivna aktivnost.
b) Ali kompletno otkrivanje radnih papira može da dovede do toga da klijent zaobiđe procedure internog revizora.
c) Radni papiri se ne pokazuju klijentima u slučaju istraga zbog prevare.
d) Pristup radnim papirima od strane uprave ili drugih članova organizacije ili od strane spoljnih revizora treba da podleže odobrenju od strane glavnog revizora.

U svakoj reviziji se proizvedu i radni papiri koje nije potrebno odlagati. Kada se završi revizija, potrebno je odstraniti radne papire koji nemaju nikakav značaj na razumevanje koje je osnov za revizorsko mišljenje, kako bi se omogućilo da dosije revizije predstavlja konzicnu, logično unakrsno povezanu strukturu potkrepljujuće dokumentacije o pregledu koji su izvršili revizori, njihovom shvatanju, i osnovu za mišljenje revizije.

Ovo nije uvek jednostavno uraditi, jer ponekad, naročiti manje iskusni revizori, bez potrebe gomilaju suvišne testove. S druge strane, analiza složenih transakcija zahteva više radnih papira da bi se ova pravilno razumela. Što se tiče kopija dokumenata i evidencija, obično nema potrebe da se oni odlažu u dosije revizije, osim kopija značajnih ugovora, koji sami po sebi predstavljaju dokaz autentičnosti neke transakcije ili se na njih kasnije vrši pozivanje, obrasci kontrolnih popisa i konfirmacije, koji obezbeđuju dokaz da su izvršeni odgovarajući postupci.

Interni revizori se često sreću sa klijentima koji su propustili da dokumentuju neki sistem ili proces. Ovo često ima za posledicu odgovarajući nalaz u izveštaju o reviziji. Međutim, isti interni revizor može da bude kriv za istu vrstu slabosti u kontroli tako što je propustio da pripremi adekvatne radne papire revizije. Ovo će se otkriti ako odeljenje interne revizije izvrši pregled kvaliteta. Međutim, najbolji način da se obezbedi da radni papiri budu sastavljeni na odgovarajući način i u skladu sa standardima odeljenja, je da se obezbedi da menadžment interne revizije obavi odgovarajuće nivoe pregleda svih radnih papira interne revizije.

U SAD nema specijanih smernica za internu reviziju u vezi sa čuvanjem dokumentacije izvan potrebe da se poseduje dokumentacija kao deo funkcionisanja finansijskog računovodstva i sistema za izveštavanje kako to zahteva Zakon o inostranim protivzaokonitim radnjama, i SOX. IIA je izdao smernice o čuvanju dokumentacije, ali one zahtevaju samo

da odeljenje interne revizije ima politiku o čuvanju dokumentacije koja je konzistentna sa zahtevima organizacije. U smernicama nije utvrđen minimum zahteva za čuvanje. Međutim, IIA preporučuje da dokumentacija bude na raspolaganju minimum pet godina za svrhu pregleda. U SAD, prema Sarbanes Oxly zakonu iz 2002. zahteva se da revizorske firme pripremaju i čuvaju revizorske radne papire i druge informacije koje se odnose na izveštaj o reviziji najmanje 7 godina.

Nakon isteka roka čuvanja radne papire treba uništiti. Uništavanje treba biti propisno izvršeno adekvatnom mašinom za seckanje, zavisno od toga da li se radi uništavnje većih ili manjih količina radnih papira. Veće količine uništava odeljenje opštih poslova, a manje sami interni revizori u svojim kancelarijama putem manje mašine za seckanje papira, koja se zove šreder.

Pitanja za proveru znanja

1. Važnost radnih papira u internoj reviziji
2. Svrha radnih papira u internoj reviziji
3. Namen radnih papira u internoj reviziji
4. Funkcije radnih papira u internoj reviziji
5. Standardi povezani sa radnim papirima
6. Dokumentovanje informacija
7. Kontrola dokumentacije angažmana
8. Čuvanje dokumentacije
9. Oblikovanje radnih papira prema standardima
10. Oblici radnih papira
11. Pravila za pripremu radnih papira
12. Sadržina radnih papira u internoj reviziji
13. Organizacija radnih papira
14. Tekući dosije
15. Trajni dosije
16. Veza između tekućih i trajnih dosijea
17. Administrativni dosije
18. Dosijei revizijskih procedura
19. Radni papiri kompjuterskih pomoćnih revizorskih tehnika
20. Tehnike pripreme radnih papira u internoj reviziji
21. Indeksiranje i povezivanje radnih papira
22. Oznake za referenciranje radnih papira
23. Upućivanje na eksterne izvore
24. Proces pregleda radnih papira u internoj reviziji
25. Vlasništvo i čuvanje radnih papira u internoj reviziji

XI glava

Izveštavanje u internoj reviziji

Ciljevi učenja

Nakon izučavanja ovog područja trebalo bi da možete da:

- Definišete ciljeve izveštaja interne revizije
- Izložite atribute dobrog revizorskog izveštaja
- Navedete strukturu revizorskog izveštaja
- Objasnite razvijanje nalaza internog revizora
- Formulišete revizorsko mišljenje i preporuke
- Objasnite koje sve faze postoje u izveštavanju
- Objasnite primenu tehnika pisanja izveštaja
- Komentarišete distribuciju izveštaja

11.1. SAOPŠTAVANJE REZULTATA OBAVLJENE REVIZIJE

Revizorski izveštaj je zvanični dokument u kome interna revizija sumira svoj rad na revizijskom projektu i iznosi svoje nalaze i preporuke na osnovu tog rada. On predstavlja trajnu vrstu dokaza o profesionalnom karakteru aktivnosti interne revizije i omogućava drugima da procenjuju taj doprinos. Kvalitet internih revizora i način na koji izveštavaju o rezultatima značajno utiče na sliku o funkciji interne revizije. Rezultat svake pojedinačne revizije je mera u kojoj su mišljenja, preporuke i saveti internog revizora prihvaćeni od strane odgovornih lica i primenjeni u svakodnevnom poslovanju organizacije, kako bi se poboljšala njegova uspešnost. Izveštaj je samo nosilac tih mišljenja, preporuka i saveta ili sredstvo komunikacije između internog revizora i zainteresovanih korisnika.

Kada završi poslove revizije i izvrši pregled obavljenog posla, interni revizor mora da izvesti odgovarajuća lica o rezultatima revizije. Ovaj proces izveštavanja ima nekoliko faza, koje počinju sačinjavanjem prvog nacrta i sastankom, do sačinjavanja konačnog nacrta i zaključnog sastanka sa menadžmentom reviziranog subjekta. Sve faze izveštavanja, odnosno kreiranja izveštaja zahtevaju adekvatnu komunikaciju. Potrebno je da interni revizori pažljivo pripremaju revizorske izveštaju, u skladu sa dobrom praksom interne revizije.

Izveštavanje u internoj reviziji bi trebalo da ima dva dela, odnosno dva izveštaja: jedan izveštaj kao sažetak za viši menadžment, i drugi, detaljan izveštaj za menadžment reviziranog subjekta. Preporučljivo je da se oba izveštaja uključe u jedan izveštaj, sa jasnim glavnim naslovima.

Izveštaj interne revizije sadrži cilj i obim revizije, nalaze i preporuke, kao i odgovore onoga kod koga je obavljena revizije, najčešće menadžmenta reviziranog subjekta. Izveštaj treba da sadrži sve činjenice kojima se potkrepljuju preporuke revizora.

Preporuke revizora predstavljaju plan aktivnosti za otklanjanje uočenih nedostataka, koje uvek treba da budu ugovorene na završnom sastanku sa pregledanim preduzećem. One se zasnivaju na zapažanjima i nalazima internog revizora. Preporuke mogu sugerisati pristupe ispravljanju postojećeg stanja ili poboljšavanju poslovanja, i služe kao vodič za menadžment radi postizanja željenih rezultata.

Za najviši nivo menadžmenta interni revizori treba da pripreme svoje izveštaje sa posebnom pažnjom. Najviši nivo menadžmenta možda ne raspolaže sa znanjem koje poseduju operativni menadžeri reviziranog subjekta. Zbog toga prezentacija izveštaja mora biti jasna, razumljiva i ubjedljiva. Naročito je značajno da prezentacija na odgovarajući način objasni ciljeve, standarde poslova, činjenice, procedure i praksu, uzroke i efekte, kao i zaključke i preporuke.

Kada je izdat konačni revizorski izveštaj, interna revizija bi trebalo da zakaže naknadni (*follow-up*) pregled da bi osigurala da se potrebne akcije zasnovane na reviziji stvarno i preduzmu. Naknadni (follow-up) pregledi imaju tendenciju da budu jednostavni za izvođenje. Oni podrazumijevaju formiranje stava o tome da li je menadžment uradio sve što je obećao.

11.2. CILJEVI IZVEŠTAJA INTERNE REVIZIJE

Izveštaji interne revizije imaju više značajnih funkcija, i za revizora i za menadžment, koje treba uvek razmotriti kada je ispitivanje i ocena revizijskog posla završena i saopšteni rezultati. Bilo da je to formalni pisani dokument i upućen mnogim organizacionim nivoima, ili neformalni ili usmeno predstavljen na kraju revizijskog testiranja, izveštaji interne revizije treba da saopšte nalaze, opišu i dobre i loše stvari, ako su loše – koji je uzrok i koje su posledice, zatim da predstave plan za korektivne akcije sa navođenjem odgovornih i rokom implementacije.[1]

Izveštaji o reviziji su važan proizvod odeljenja interne revizije. Pored toga što predstavljaju rezultat revizije, njima se najviše rukovodstvo informiše o onome što je postignuto. Izveštajima revizije se:

1 Detaljnije videti: K. H. Spencer Pickett (assisted by Jennifer M. Pickett): The Internal Auditing Handbook, John Willey & Sons Inc, Hoboken, New York, 2003, str. 712 - 715

- obezbeđuje sagledavanje nedostataka i njihovo pravilno odmeravanje u odnosu na funkcije koje su bile predmet revizije,
- obezbeđuje da se više istaknu značajniji nedostaci u odnosu na manje probleme,
- odmerava ono što je dobro i ono što nije,
- omogućava logičan tok ideja,
- obezbeđuje tačnost podataka i adekvatno pridavanje značaja podacima,
- sprečava nastajanje grešaka tako što se oni razmatraju sa organizacionom jedinicom gde je vršena revizija,
- zahteva odgovor odeljenja na svaki izveštaj.

Revizorski izveštaj je primarno sredstvo saopštavanja revizorskih nalaza i preporuka menadžerima koji su u poziciji da deluju na njih. Revizorski izveštaj je:

- prošli dokument u kojem on daje informacije o prošlim događajima,
- sadašnji dokument u kojem govori menadžerima o trenutnom položaju,
- budući dokument u kojem daje preporuke za buduću aktivnost.

Ako je revizorski izveštaj neefektivan, revizija će onda uglavnom biti gubljenje vremena, čak i ako su nalazi materijalni i ubedljivi. Zbog toga efektivni usmeni ili pismeni revizorski izveštaj zahteva strukturalni pristup, bilo formalan ili neformalan. Izveštaj internog revizora može biti moćan instrument samo kada se dobro koristi i kada je kvalitetno napravljen. On pokazuje stepen profesionalizma internog revizora. Izveštaj može obavestiti najviše rukovodstvo o važnim činjenicama i događajima o kojima oni inače ne bi bili obavešteni.

Revizorski izveštaj ima tri glavna cilja. Ukoliko interni revizor ne postigne ove ciljeve, njegovo izveštavanje je čist gubitak vremena. U svojim izveštajima interni revizori treba da teže da: [2]

1. *Informišu* - Obaveste šta je otkriveno.
2. *Ubede* - Ubede menadžment u vrednost i objektivnost revizorskog nalaza.
3. *Postignu rezultate* - Pokrenu menadžment u pravcu promena i poboljšanja.

Zbog toga izveštaji treba da prezentuju revizorske nalaze jasno i jednostavno. Oni treba da podrže zaključke sa ubedljivim dokazima. Moraju da obezbede pravac u kome će menadžment donositi odluke, nudeći preporuke za poboljšanja. Ovaj cilj se može postići sledećim sredstvima:

Ciljevi	Sredstva
Informisanje	**Upozoriti na značaj**
Ubeđivanje	**Dobiti saglasnost, stvoriti podršku**
Postizanje rezultata	**Podstaći na akciju**

Cilj revizorskog izveštaja je da koristi navedena sredstva. Izveštaj treba da stvori u čitaocu osećaj sigurnosti, odnosno da ga ubedi u: 1) istinitost činjenica u izveštaju i 2) da su preporuke ispravne i da ih treba primeniti.

2 Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner: Sawyer's Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, 2003. str. 689

Da bi se ostvarila navedena sredstva potrebno je da revizorski izveštaj ima sledeće elemente:

Sredstva	Elementi
Značaj izveštaja	Jasna i razumljiva identifikacija problema, odnosno mogućnosti za poboljšanja.
Saglasnost, podrška, akcija	Stvarna i ubedljiva podrška dokazima za zaključke. Konstruktivna i praktična sredstva koja su potrebna da bi se postigle preporučene promene.

Da bi se potvrdio značaj, izveštaj treba da objasni uslove koji su postojali i da ih poredi sa kriterijumima potrebne korektivne akcije. Da bi se postiglo prihvatanje od strane menadžmenta, izveštaj mora ubedljivo da pokaže trenutni efekat ili mogući efekat ovakvih poslova. Da bi menadžment mogao da preduzme korektivnu akciju, izveštaj mora pokazati šta su osnovni problemi, odnosno njihove uzroke. A da bi se povećala šansa da se preduzme korektivna akcija, izveštaj, naravno, mora imati i preporuke – sredstva za rešenje problema.

Prema tome, glavne svrhe izveštavanja su:

- saopštavanje o identifikovanim problemima i uzrocima problema;
- da se rukovodstvo što pre obavesti o značajnim pitanjima koja se javljaju u svakoj reviziji;
- objašnjenje uticaja i posljedica tih problema i prikaza njihovog obima gde je to potrebno;
- mjerenje učinka – tako što će obezbediti analize i ocene – i naglasiti oblasti gdje se može postići veća efikasnost i efektivnost i ukloniti gubici;
- da se naznači da li sistem kontrola funkcioniše na zadovoljavajući način,
- da se rukovodstvo ubedi da sprovede preporuke koje će dovesti do poboljšanja u funkcionisanju kontrola, tamo gde su uočeni problemi,
- da se formalno evidentiraju pitanja koja su uočena tokom vršenja revizije, kao i saglasnost rukovodstva da se izvrše poboljšanja po preporuci interne revizije,
- da pruže osnovu za praćenje kako bi se osiguralo da su neophodne radnje preduzete,
- da se rukovodstvo upozna sa stepenom adekvatnosti kontrolnih sistema i sa efektivnošću organizacione strukture internih kontrola;
- da predlože praktična i isplativa rešenja.

Postoje tri glavne funkcije revizorskog izveštaja. Prvo, to je *dokumenat za preduzimanje aktivnosti* – ukoliko izveštaj ne postigne preduzimanje aktivnosti čitav zadatak je gubljenje vremena za sve koji su bili uključeni u reviziju. Da bi se preduzela aktivnost, izveštaj treba da pruži subjektu sažetu, objektivnu procenu kontrole unutar revizirane oblasti i naglasi značajne slabosti koje su identifikovane. Takođe, treba da naglasi uticaj tih slabosti na nivo kontrole i ukaže rukovodstvu da treba nešto da preduzme po tom pitanju:

- objašnjavajući uključene rizike i
- kvantifikovanjem tih rizika i potencijalnih koristi, gde je to moguće.

Drugo, revizorski izveštaj deluje kao *formalni, stalni dokaz*: preduzetog revizorskog angažovanja i zaključaka i nivoa kontrola koje postoje u određenom području u određenom vremenu. Na kraju, dobar izveštaj – saopštavanjem profesionalizma i kompetentnosti – *pokazuje objektivnost i nezavisnost unutrašnje revizije* i pokazuje da revizori mogu pomoći da se unaprede efikasnost i efektivnost.

Moderna interna revizija se zasniva na riziku, zato je primarni cilj izveštaja da se zaključi da li se rizici koji ometaju ostvarenje tih ciljeva i uočeni su u delokrugu, ublažavaju do prihvatljivog nivoa ("da li se tim rizicima upravlja na odgovarajući način") i da li se naglašavaju rizici koji nisu ublaženi na odgovarajući način.

Izveštaj interne revizije treba da odražava novi program rada zasnovan na korporativnom upravljanju, upravljanju rizicima i kontrolom. Spencer Pickett kaže da izveštaj interne revizije treba da obezbedi informacije o praksama upravljanja rizicima. U tom smislu on navodi četiri glavne funkcije revizijskog izveštaja:[3]

- Uveriti menadžment da su poslovni rizici dobro kontrolisani.
- Upozoriti menadžment na područja gde to nije slučaj, odnosno saopštiti im mesta gde je identifikovana izloženost rizicima.
- Savetovati menadžment o preduzimanju neophodnih koraka za poboljšanje strategija upravljanja rizicima.
- Podržati akcione planove pripremljene od oditovanog menadžmenta.

Izveštaji interne revizije imaju nekoliko važnih funkcija, koje bi trebalo uvek uzeti u obzir prilikom kompletiranja revizorskog rada i saopštavanja rezultata. Da li su zvanični pisani dokumenti dostavljeni višem menadžmentu i upravnom odboru ili nezvanični, ili su verbalno predstavljeni na kraju rada revizije na terenu, izveštaji interne revizije imaju četiri osnovna cilja: [4]

1. „Objavljivanje nalaza. Revizorskim izveštajem trebalo bi da se sumira ili ukaže na stanje primećeno ili utvrđeno, i dobro i loše, i da se posmatra kao izvor informacija za menadžment u vezi sa radom nekog segmenta organizacije.
2. Opis nalaza. Na osnovu primećenog ili utvrđenog stanja od strane interne revizije, revizorski izveštaj treba da, ukoliko je nešto pogrešno, zajedno sa utvrđenim stanjem, opiše šta i zašto je to pogrešno. Pojam „pogrešno" ovde obuhvata slabosti interne kontrole, kršenje procedura kompanije, i sve druge probleme interne revizije. Ovo se naziva i nedostacima (propustima).
3. Predlozi za korekcije. Revizorski izveštaji treba da sadrže preporuke, na osnovu nalaza, koje služe kao okvir za delovanje radi korekcije propusta i njihovih uzroka. Cilj ovih izveštaja sa predlozima je unapređenje poslovanja.
4. Dokumentovanje planova i razjašnjenja stavova reviziranog subjekta[5]. Revizirani subjekti bi možda želeli da navedu olakšavajuće okolnosti ili da obezbede razjašnjenje za sve činjenice za koje postoji neslaganje. U zavisnosti od formata izveštaja, ovo je, takođe, mesto gde revizirani subjekat može formalno navesti planove za korektivne akcije kao odgovor na revizorske nalaze i preporuke."

3 K. H. Spencer Pickett (assisted by Jennifer M. Pickett): The Internal Auditing Handbook, John Willey & Sons Inc, Hoboken, New York, 2003, str. 714 – 715

4 Moeller, R.R., (2005), *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 404 - 405.

5 Revizirani subjekt / subjekt revizije / revizirano područje (eng. Auditee) je svaka organizaciona jedinica, poslovni proces ili postupak gdje se može sprovesti revizija.

„Ovaj proces od četiri koraka:

1. Šta je pogrešno?
2. Zašto je pogrešno?
3. Šta bi trebalo učiniti da se ispravi greška?
4. Šta će biti urađeno?

čini osnovu skoro svih revizorskih izveštaja.“[6]

Interni revizori trebalo bi da prilikom izrade revizorskog izveštaja i odvojenih revizorskih nalaza uvek imaju na umu ova četiri koraka.

11.3. ATRIBUTI DOBROG REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

Interna revizija ima odgovornost da sačinjava izveštaje koji su vredni čitanja, razumljivi i ubedljivi. Cilj je izdati izveštaje koji će pažljivo podstaći menadžment, koji ima odgovornost za različite operativne aktivnosti, da preduzme odgovarajuću korektivnu akciju. Sporedan cilj izveštaja je sticanje poštovanja za uložene napore interne revizije. Izdavanje izveštaja interne revizije treba pažljivo da respektuje sledećih 10 kriterijuma:[7]

1. Profesionalni ton
2. Učtivost i osećanje mere (taktičnost)
3. Uvažavanje (poštovanje) oditovanog
4. Ubedljivost
5. Jasnu strukturu rečenice
6. Logičke paragrafe
7. Pogodan izbor reči
8. Dobru gramatiku i pravopis
9. Fizičku obradu i povez

Interna revizija dobija vrednost tek kada oditovani preduzme aktivnosti na osnovu preporuka iz izveštaja interne revizije. Kombinacija stručnih veština interne revizije i sposobnosti saopštavanja rezultata ljudima na način koji će najbolje osigurati njihovu prihvatljivost i aktivnu podršku su elementi dobrog revizorskog izveštaja. Važnost ovog dela revizijskog posla naglašava potrebu direktora interne revizije da obrati temeljnu pažnju na revizijske izveštaje. To naročito znači da direktor treba biti aktivno uključen u proces izveštavanja, kao i da svi nivoi osoblja interne revizije treba da polaze od konačnih potreba izveštaja. U vezi da ovim, problemi razvoja izveštaja treba, takođe, da dobiju odgovarajući tretman u programima obuke internih revizora. Izveštaji interne revizije, kada počnu da cirkulišu, da se drugi pozivaju na njih, i kada se implementiraju, postaju lična karta interne revizije. Revizijski izveštaji su glavni faktor preko kojih sektor interne revizije stiče reputaciju.

Revizorski izveštaj se upućuje odgovarajućem direktoru, a šalje se i rukovodiocu funkcije (koja je bila predmet revizije) i drugim bitnim članovima rukovodstva. Treba da bude objavljen u što kraćem roku nakon završetka revizije. Za većinu izveštaja je razumno

6 Moeller, R.R., *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005., str. 405.

7 Robert Moeller, Herbert Vitt, "*Brink's modern internal auditing*", New York, 1999, Chapter 15, str. 24

očekivati da budu objavljeni u roku od od najviše pet nedelja nakon završetka terenskog rada. Sva zakašnjenja u objavljivanju povećavaju šanse da usled novih dešavanja izveštaj izgubi na značaju.

Prilikom izveštavanja je važno držati se činjenica – dobrih ili loših. Tamo gde se nakon revizije javlja samo nekoliko manjih kritika, neophodno je da se one u izveštaju ne prenaglašavaju. Ako je izveštaj dobar, to treba reći. To je prilika da se opovrgne mišljenje da revizija samo kritikuje.

Interni revizori treba da se trude da ne koriste rigidan, stilizovan način formulisanja. Revizorski izveštaji mogu delovati stereotipno, delimično zbog toga što je veći deo onoga što je rečeno tehničke prirode, a takođe i zato što se većina zadataka ponavlja kod svake revizije. Zato interni revizori ne treba da se plaše da odstupe od prethodnih formi izveštaja, ako im se to čini podesnim. Ako revizorski izveštaj ne uspe da prenese poruku, na njega se možda neće obratiti dovoljna pažnja i može da potkopa kredibilitet revizije.

Da bi izveštaji interne revizije bili efektivni, interni revizori treba da oblikuju pravila sačinjavanja izveštaja. Sektor interne revizije mora voditi računa o osnovnim kvalitativnim obeležjima koja se moraju osigurati kako bi izveštaji bili korisni u procesu upravljanja organizacijom, a to su: objektivnost, preciznost, jasnoća, sažetost, konstruktivnost, potpunost, pravovremenost, kvantifikacija, otvorenost i odlučnost.[8]

Objektivnost. Objektivnost podrazumeva da su izveštaji tačni, nepristrasni, bez iskrivljavanja činjenica i bez predrasuda, utemeljeni na odgovarajućim dokazima. Nalazi, zaključci i preporuke moraju biti uključeni bez predrasuda. Tačnost podrazumeva da se svi izveštaji moraju zasnivati u potpunosti na činjenicama. Izuzetno je važno da se kredibilitet sektora interne revizije i svakog revizora održi na najvišem nivou na osnovu činjeničkog, nepristrasnog i objektivnog izveštavanja. Izveštaji o činjenicama moraju pružiti osiguranje da se revizor lično uverio u validnost činjenica. Osoba koja čita izveštaj sa nalazima mora biti naterana da pomisli: "Da, ovo su stvari koje zaslužuju pažnju i zahtevaju korekciju. Preko toga se zaista ne može preći".

Preciznost. Izveštaji u saopštavanju činjenica treba da budu precizni. Svaka nepreciznost i uopštavanje može zbuniti čitaoca. Mnogo je bolje reći "u 100 ispitanih slučajeva 30 je bilo primljeno sa 3 do 5 dana zakašnjenja, 20 sa 6 do 15 dana" nego reći "nisu svi primljeni na vreme". Trebalo bi izbegavati reči: nekoliko, malo, mnogo, skoro svi, ponekad, i sl.

Jasnoća. Jasni izveštaji su lako razumljivi i logični. Izveštaji su razumljivi ako je njihov sadržaj strukturiran logičnim sledom. Veoma je važno da izveštaji ne zahtevaju tumačenje ili usmene komentare kako bi se popunile praznine. Izveštaj treba da bude jasan sam po sebi. Jasnoća se može poboljšati izbegavanjem nepotrebnog tehničkog jezika i pružanjem dovoljno podržavajućih informacija. Treba uvek jasno preneti čitaocu ono što je revizor imao na umu. Ovde, takođe, spada i struktura izveštaja. Ne sme se krenuti od sredine pa ići bez ikakvog reda, jer će to učiniti nejasnim izveštaj. Tabele, grafikoni i ostali tehnički detalji moraju biti jasni za čitaoca.

Konciznost. Konciznost (sažetost) podrazumeva njegovu ciljanost i izbegavanje nepotrebnih pojedinosti. Svi izveštaji moraju da budu na određenu temu. To ne znači da je neophodno da budu kratki. Koncizni izveštaji su konkretni. Oni izražavaju misao u potpunosti sa što manje reči.

8 The Institute of Internal Auditors: Professional Practices Framework, 2002, verzija na CD, Practice advisory 2420-1: Quality of Communications, str. 144

Kada kažemo suštinski to znači da treba izbaciti iz izveštaja sve što je suvišno. Takođe, to podrazumeva da revizor treba da izbaci sve beznačajne ili materijalno zanemarljive stvari iz izveštaja, ali to ne znači da automatski treba da se izbace i bitne stvari da bi se učinio izveštaj kraćim.

Konstruktivnost. Konstruktivnost izveštaja podrazumeva da izveštaji svojim sadržajem, konstatacijama i stilom pruže pomoć i podršku ispitaniku i organizaciji i dovedu do poboljšanja tamo gde je to potrebno. Nije samo posao internog revizora da ukazuje na probleme, greške i propuste nego i da pomogne menadžmentu u njihovom rešavanju. Mnogi menadžeri razumeju prirodu problema i njihove uzroke, ali im treba pomoć i podrška u generisanju alternativnih rešenja.[9] Izveštaj treba da sagleda i efekte lošeg stanja kao i nosioce korektivnih akcija. On ne treba da identifikuje krivce poimence ili da naznači greške pojedinca.

Pravovremenost. Pravovremenost izveštaja podrazumeva njegovo pravovremeno izdavanje, bez nepotrebnog odlaganja, i koji omogućuju trenutno preduzimanje efikasnih korektivnih akcija. Svi izveštaji moraju da se izdaju pravovremeno po završetku zadatka. Cilj treba da bude u okviru dve nedelje. Izveštaj nije sam sebi cilj, te zato ne treba da bude sačinjen sa namerom da postane istorijski dokument. On treba da bude poziv na akciju. Posledica zakasnelog izveštaja je gubitak.

Kvantifikacija. Svi komentari moraju maksimalno da se kvantifikuju kako bi se utvrdila ozbiljnost i uticaj datih tačaka. Primeri kvantifikacije su iznosi u dinarima, broj izuzetaka u testovima i obim testiranja.

Otvorenost. Svi izveštaji moraju da održavaju diplomatsku uravnoteženost u vezi sa senzibilitetima svih čitalaca. Naglasak treba da bude na unapređenju, ne na kritici ljudi ili prošlosti.

Odlučnost. U svim izveštajima mora da se navede ko, kako i kada treba da uradi ispravku. Bez posebnih reakcija ili dodeljivanja zadataka gubi se efektivnost.

Važno je da poruke revizora izbegavaju prenaglašavanje negativnog. Reči sa pežorativnim značenjem kao „nedostaci", „slabosti", „greške", i „delikventni" mogu izazvati kod primaoca revizorskih poruka zauzimanje odbrambenog stava i mogu prestati da ih slušaju.[10]

Izveštaj interne revizije mora biti **dobro prezentovan**. Kvalitetan revizorski izveštaj ima sledeće karakteristike:

- pravilnu adresiranost i potpis,
- odgovarajuću upotrebu naslova,
- uvod koji adekvatno opisuje reviziju,
- nalaze revizije prezentovane po redu važnosti,
- reference navedene iz relevantnih priručnika,
- relevantan detaljan materijal priložen kao dodatak,
- paragrafe i strane numerisane zbog lakšeg snalaženja,
- preporuke koje su u skladu sa nalazima revizije,
- nema pravopisnih ili štamparskih grešaka,

9 K. H. Spencer Pickett (assisted by Jennifer M. Pickett): The Internal Auditing Handbook, John Willey & Sons Inc, Hoboken, New York, 2003, str. 714

10 Christy Chapman, Urton Anderson: Implementing the Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, 2002. str. 168,

- izraženo mišljenje revizora o stanju sistema interne kontrole,
- naglašena sva značajna područja koja nisu pokrivena revizijom,
- evidencija koja podržava nalaze navedene u izveštaju,
- zaključke i preporuke usklađene sa nalazima revizije,
- pominje sve značajne faktore koji utiču na celokupnu procenu,
- ima odgovarajuće naslove i podnaslove,
- sadrži komentare koji se odnose na izveštaj i radne papire,
- obuhvata primere koji podržavaju komentare,
- prezentuje kratak pregled koji izražava mišljenje o kvalitetu i urađenom poslu,
- ističe preporuke i sugerisana poboljšanja,
- napisan je dobrim stilom, i
- pokriva sve aspekte revizije.

11.4. PRIPREMANJE IZVEŠTAJA INTERNE REVIZIJE

Prilikom pisanja izveštaja, revizor treba da ima u vidu ko će da čita taj izveštaj. Izveštaj treba da koristi jezik koji odgovara tehničkom znanju čitaoca. Na primer, izveštaj dat osobi bez računovodstvenog znanja zahteva više detalja i upotrebu razumljivijih termina. Prilikom pripremanja izveštaja o reviziji, revizor treba da:[11]

- razmotri sve činjenice,
- istakne veće nedostatke,
- logično razmišlja,
- proveri tačnost podataka i informacija,
- objavi rezultate na konstruktivan način,
- prevede nalaze u sredstvo za promene.

Razvijanje revizorskog izveštaja je progresivan proces. Uostalom bitno je da pisac provede dovoljno vremena razmišljajući šta će uneti u revizorske izveštaje. Izveštaji moraju da sadrže samo informaciju koja je potrebna za čitaoca, da jasno razume poruku koja se šalje. Izveštaj treba da bude jasan, koncizan i kompletan. Nejasan izveštaj sa nepotrebnim informacijama može da bude dosadan čitaocu i rezultira time da se poruka izgubi. U suprotnom, pravilno urađeni izveštaji će dovesti do dobro prenete poruke. Ako čitalac pogrešno razume izveštaj, to može da dovede do nepravilne odluke menadžmenta. Upotreba priloga u izveštaju dopušta upućenost u bilo kakav dodatni materijal, a da to ne razvodnjava glavni sadržaj izveštaja. Sugerisana tehnika je da se determinišu sve tačke koje mogu ili možda ne treba da budu u izveštaju, i tada:

- eliminisati te faktore koji su definitivno nepotrebni,
- rangirati faktore po prioritetima,
- odrediti da li će te stvari ući u izveštaj ili u prilog,
- postaviti raspored za svaku stvar u izveštaju.

11 Susan L. Swanger, Ph.D. and CPA, Financial Institutions Internal Audit Desk Reference, FMS Financial Managers Society, Chicago, 2002, Chapter 9, p. 2

Pripremanje revizorskog izveštaja zahteva dovoljno informacija i u tom smislu neophodni su sledeći koraci:[12]

- Završiti ispitivanje na terenu i slediti vremenski plan.
- Dokumentovati revizijski posao sa jasnim sumarnim radnim papirima.
- Pripremiti kratak pregled nalaza i preporuka.
- Sastati se sa menadžmentom i razgovarati o nalazima i preporukama.
- Ustanoviti koji komentari treba da budu uključeni u pisani izveštaj.
- Napisati nacrt revizorskog izveštaja i sa menadžmentom pregledati tačnost činjenica.
- Finalizirati pisani revizorski izveštaj za komitet za reviziju.
- Dobiti pisani odgovor od menadžmenta koji uključuje korektivnu aktivnost i vremenski plan za izvršenje tih aktivnosti od strane menadžmenta.
- Konstatovati adekvatnost odgovora.
- Prezentovati izveštaj komitetu za reviziju.

Interni revizori pre pisanja izveštaja moraju rešiti sve otkrivene probleme, odnosno loše nalaze. Loši nalazi čine osnovu na kojoj revizori grade svoja mišljenja i preporuke. Revizori svaki svoj nalaz moraju dokazati s nedvosmislenim činjenicama. Četiri su osnovna tipa otkrivenih nedostataka: (1) propusti, (2) slabosti procedura ili sistema, (3) neodgovarajuće aktivnosti i (4) neispravne aktivnosti. Svaka vrsta nedostataka ima svoje implikacije. Kada je problem nađen njega treba razraditi po određenom obrascu. Odnosno treba odgovoriti na određena pitanja, kao što su:

- Kakva je situacija?
- Kakva bi situacija morala da bude?
- Zašto postoji razlika?
- Koji su rezultati?
- Kakve su implikacije?
- Šta je moguće učiniti da bi se situacija ispravila?

Ova pitanja mogu biti predstavljena u obliku radnog dokumenta. Najznačajniji korak u razradi nalaza jeste uporediti situaciju kakva je sada sa onom kakva bi trebalo da bude. Revizori ne treba da dopuste da njihovi nalazi dovedu do sporova. Oni moraju biti spremni da odgovore na sva pitanja koja se mogu pojaviti u vezi sa njihovim nalazima. Činjenice treba da su dokumentovane i da svaka razumna osoba može doći do istog rezultata. Revizori i operativni rukovodioci moraju svoja gledišta u vezi nalaza usaglasiti pre pojave finalnog izveštaja revizije.

Revizor treba da iznese uverljive činjenice da se u budućnosti nešto mora preduzeti kako bi se sprečile negativne pojave. U razradi svojih nalaza on menadžmentu otvara put ka shvatanju potrebe za preduzimanjem akcija, bez da pokazuje prstom na nekog rukovodioca kao krivca, pa čak ne mora ni da pominje preduzimanje akcija. Činjenice i rezultati nalaza govore sami za sebe. Pomoć revizoru mogu da pruže njegovi pretpostavljeni ili operativni rukovodioci. Nepovoljan nalaz stanja predstavlja kritiku nečega i on često izaziva odbrambeno delovanje i napad operativnih rukovodioca. Interna revizija sebi ne sme

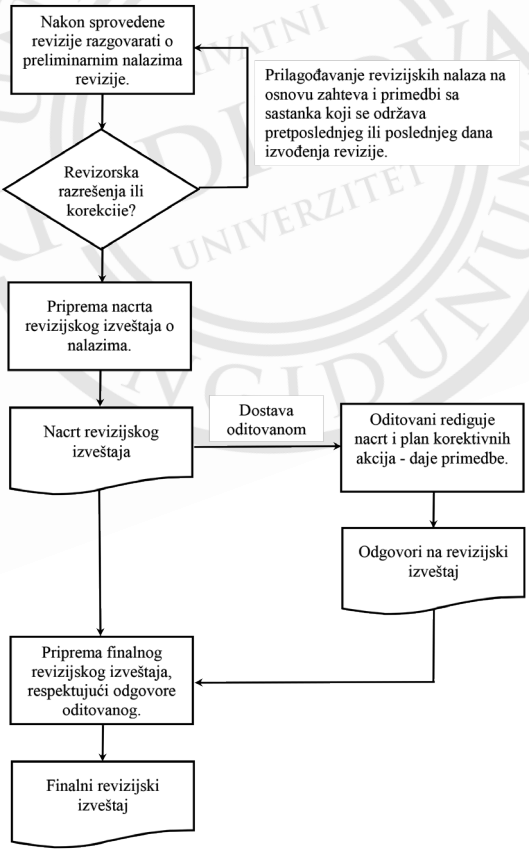
12 Risk Based Auditing for Financial Institutions, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004, Chapter 9 str. 15

dozvoliti gubitak kredibiliteta. Zato menadžer revizije i direktor revizije treba da razmotre nalaze. Proveriti da li su oni zasnovani na činjenicama? Da li je nešto propušteno? Da li su preporuke osnovane i troškovno efikasne? Da li je otkriće pravedno?

Nacrt izveštaja o reviziji se dostavlja rukovodiocu odeljenja gde je vršena revizija, kako bi se on sa njim upoznao pre završnog sastanka. Razgovor sa rukovodstvom odeljenja, odnosno završni sastanak, ima za svrhu da se otkloni mogućnost pogrešnog tumačenja izveštaja kao i grešaka u izveštaju. Tom prilikom, interni revizor ili članovi revizorskog tima i rukovodstvo odeljenja koje je bilo predmet revizije diskutuju o nalazima revizije i izveštaju o reviziji. Revizor treba da obezbedi saradnju i odobravanje rukovodstva, da ispravi pogrešne informacije u izveštaju, objasni date preporuke i neophodne interne kontrole i da prodiskutuje alternativna rešenja.

Revizor treba detaljno da dokumentuje ovakav sastanak kao deo radnih papira obavljene revizije. Treba da evidentira sva neslaganja. U radnim papirima treba takođe da evidentira i sve korektivne mere koje je preduzelo odeljenje koje je bilo predmet revizije. Mnogi revizori traže od rukovodioca odeljenja da daju svoje prigovore napismeno, što može da bude uključeno u finalni izveštaj. Prema tome, do konačnog revizorskog izveštaja neophodno je načiniti nekoliko koraka, što pokazuje slika 26.[13]

Slika 11.1. Koraci pripreme revizorskog izveštaja



13 Robert Moeller, Herbert Vitt, "Brink's modern internal auditing", New York, 1999., Chapter 15, str. 13.

Važno je uraditi izveštaj tako da naglasi najvažnije nalaze. Interni revizor treba da razmotri efekat prikazanih nedostataka i treba da pronađe uzrok tih nedostataka kako bi mogao da predloži odgovarajuće korektivne mere. Kada se planira sastav izveštaja treba uzeti u obzir sledeće stvari:

- jasno objasniti područja pokrivena revizijom i gde je moguće ona koja nisu pokrivena,
- obuhvatiti samo one stvari do kojih se došlo za vreme konačne diskusije,
- uključiti relevantni dokaz podrški revizije,
- sakupiti i klasifikovati informacije pod odgovarajućim naslovima i podnaslovima po redu prioriteta,
- osigurati da revizijske preporuke slede činjenice i implikacije,
- pisati u pozitivnom stilu naglašavajući preporuke za poboljšanje pre nego kritikovati bivšu praksu,
- saznanja o bilo kakvim poboljšanjima uvedenim kao rezultat revizije,
- otvoriti bilo koje područje revizije gde se zahteva daljni rad.

11.5. OPIS KORAKA REVIZORSKOG IZVEŠTAVANJA

Kada završe svoj revizorski nalaz i razmotre svoje preporuke, interni revizori moraju biti svesni svojih eventualnih propusta. Možda nisu prikazali korektno činjenice, ili možda nisu bili upoznati sa svim činjenicama sa kojima je trebalo. Interni revizori moraju proveriti svoje razumevanje onoga što su našli razgovarajući sa onim ko je sa tim najbolje upoznat. Tako da interni revizor mora tražiti interpretaciju iz oditovanog organizacionog dela i zabeležiti je u svoje radne papire. Naročito je bitno mišljenje menadžera i iskusnih zaposlenih, a koje je vezano za ishod preporuke.

Proces kreiranja revizorskog izveštaja počinje identifikacijom nalaza, pripremom nacrta izveštaja za diskusiju o nalazima i povezanim preporukama, diskusijom o problemima revizije utvrđenim zajedno sa menadžmentom pri prezentaciji nacrta izveštaja, kompletiranjem odgovora menadžmenta na nalaze u revizorskom izveštaju, i objavljivanjem zvaničnog revizorskog izveštaja koji obuhvata reviziranu oblast.

U sledećem primeru istaknute su kritične faze i akcioni koraci za pripremu revizorskog izveštaja. Međutim, potrebno je imati u vidu da odeljenje interne revizije može da promeni neke od ovih koraka radi prilagođavanja svojim potrebama. Ipak, navedeni prikaz predstavlja neophodan proces za objavljivanje odgovarajućeg revizorskog izveštaja. [14]

A. Kratak pregled nalaza revizije

1. Utvrditi da li postoji dovoljna dokumentaciona podrška nalazima.
2. Pregledom utvrditi gde može biti potreban dodatni dokazni materijal.
3. Utvrditi da li su uzorci i posledice nalaza razmotreni.
4. Razmotriti izmenu plana revizijskog budžeta u cilju obezbeđenja adekvatnog razvoja nalaza.
5. Utvrditi da li postoji obrazac nedostataka koji zahtevaju promene procedura ili da li nalazi predstavljaju izolovane slučajeve.

14 Izvor: Moeller, R.R., (2005), *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 420 – 421.

B. Priprema prvog nacrta

1. Pregledati nacrte nalaza radi adekvatnog formulisanja.
2. Utvrditi da li su nalazi formulisani posebno ili uopšteno.
3. Uveriti da li su podaci i ostale činjenice proverene i uputiti na radne papire.
4. Pregledati da li radni papiri podržavaju adekvatnost svih nalaza i otkrivaju značajne parametre.
5. Proveriti adekvatnost tona, interpunkcije i pravopisne greške.
6. Utvrditi da li postoji dovoljna podrška za izražavanje revizorskog mišljenja i da je potrebna kvalifikacija.
7. Utvrditi da li su uzrok, posledica i preporuke adekvatno formulisane.
8. Diskutovati o metodima unapređenja sadržaja i stila pisanja sa timom interne revizije.

C. Diskusija sa menadžmentom

1. Utvrditi da li je menadžment bio svestan problema i da li je već preduzeo korektivne akcije.
2. Saznati razloge menadžmenta za trenutno stanje.
3. Utvrditi da li postoje činjenice ili olakšavajuće okolnosti kojih revizor nije bio svestan.
4. Utvrditi ideje menadžmenta o tome kako će popraviti trenutno stanje.
5. Uveriti se da je menadžment svestan svih značajnih činjenica koje će biti prezentovane u izveštaju.
6. Potruditi se oko dobijanja saglasnosti menadžmenta o činjenicama.

D. Priprema završnog nacrta revizorskog izveštaja

1. Utvrditi da li su sve prethodne preporuke za izmene u izveštaju izvršene.
2. Proveriti da li su stanovišta menadžmenta adekvatno razmotrena.
3. Utvrditi da li je izveštaj dobro napisan i lako razumljiv.
4. Utvrditi da li su rezimei u skladu sa tekstom izveštaja.
5. Proveriti da li su preporuke zasnovane na stanjima i uzrocima navedenim u nalazima.
6. Videti da li su gledišta menadžmenta dobro prezentovana, ili adekvatno negirana, ukoliko je to potrebno.
7. Pregledati grafikone, tabele i rasporede u izveštaju i pojasniti prezentovane činjenice.
8. Obezbediti da se revizori koji su pisali nalaze slažu sa svim izvršenim promjenama.

E. Revizorski izveštaj – završni sastanak

1. Uveriti se da je menadžment imao priliku da prostudira konačni izveštaj.
2. Pokušati dobiti sporazum o svim sportnim tačkama.
3. Razmotriti sve sugestije za izmenu sadržaja izveštaja, kao i konkretnog teksta.
4. Pribaviti aktuelne planove propratnih (follow-up) aktivnosti menadžmenta.

F. Objavljivanje konačnog izveštaja

1. Proveriti da li su konačne izmene obavljene u skladu sa završnim sastankom.
2. Još jednom proveriti štamparske greške u izveštaju.
3. Pregledati izveštaj radi uravnoteženja prezentacije, sa uključenim pozitivnim komentarima rezultata revizije kada je prikladno.
4. Obaviti konačno čitanje izveštaja, proveriti jasnoću, doslednost i poštovanje profesionalnih standarda.

Kako se formulišu nalazi, tim interne revizije trebalo bi da ih razmotri sa članovima menadžmenta reviziranog subjekta, tražeći njihovo mišljenje o valjanosti nalaza. Moguće uzroke za nalaze revizije trebalo bi, takođe, razmotriti i prikupiti dodatne informacije o potvrdi ili opovrgavanju potencijalnih stanja u revizorskom izveštaju. U nekim slučajevima, osoblje organizacije će pomoći u dobijanju informacije za formulisanje nalaza. Oni će često pružiti korisnu povratnu informaciju o tome da li su činjenice interne revizije tačne i da li je interna revizija na pravom tragu. Rasprava o nalazima sa osobljem organizacije pomaže u postizanju sporazuma i podstiče sprovođenje akcije. Kada je postignut sporazum, interna revizija će možda biti u stanju da ograniči količinu detalja koje će uključiti u nalaze revizorskog izveštaja, čime će skratiti revizorski izveštaj.

11.6. STRUKTURA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

Izveštaj treba jasno da naglasi greške koje je interna revizija utvrdila ali koje još nisu eliminisane i treba da naglasi zahtevane mere koje još uvek nisu implementirane. Vreme i način na koji se greška ispravlja ili na koji se implementira preporuka ili mera moraju da se zabeleže u dokumentaciji Interne revizije.

Interna revizija treba da da nalaze i preporuke u vezi nađenih nepravilnosti. Moraju da se naglase bilo koje opasnosti i rizici kojima je izložena organizacija, a generalno poslovodstvo mora odmah o tome da se obavesti. Pored toga, izveštaj o reviziji treba da sadrži sve informacije koje će primalac zahtevati da bi stvorio mišljenje o oblasti koja je u pitanju. Izveštaj može da sadrži važne i manje važne nalaze. Važno je da izveštaj revizije ne sadrži suviše informacija koje bi mogle važne izjave "razvodniti".

Na osnovu usvojenog pristupa koji je orijentisan na riziku prilikom planiranja i vršenja revizije, preporučuje se da se usvoji periodični sistem podnošenja izveštaja u skladu sa sledećim kriterijumima:

- vrsta i obim nalaza revizije,
- značaj određene oblasti za organizaciju,
- faktor rizika kod oblasti u kojoj se vršila revizija,
- zahtevi koji se odnose na kontrole,
- neophodnost delovanja.

Revizorski izveštaj menadžmentu organizacije treba da pruži potvrdu adekvatnosti sistema koji se pregleda, kao i osnovu za sveukupnu potvrdu adekvatnosti sistema internih kontrola koja se menadžmentu saopštava putem izveštaja.

Važno je imati na umu da je revizorski izveštaj jedini opipljivi proizvod revizije. On predstavlja sumu planiranja, vremena i napora koji su uloženi u jednu reviziju i odražava kvalitet i temeljitost revizije.

Standardan izveštaj interne revizije trebalo bi da ima sledeću strukturu:

- Uvod
  - kada je i ko obavio reviziju,
  - naziv reviziranog subjekta,
  - obim i glavni ciljevi revizije,
  - period koji je obuhvaćen revizijom,
  - odgovarajuće informacije o oblasti koja se pregleda, kao i navođenja značaja, odnosno vrednosti sistema i svih važnih ili neuobičajenih aspekata koje čitalac treba da zna.
- Naslovna strana
- Sadržaj
- Rezime
  - obim i osnovni ciljevi revizije,
  - zašto je revizija vršena,
  - priroda i skala sistema ili delatnosti koja se pregleda,
  - osnovni zaključci revizije,
  - osnovne procedure.
- Nalazi i preporuke
  - ovaj deo izveštaja treba da bude podeljen na odgovarajuća poglavlja. Redosled poglavlja može da odslikava relativnu važnost nalaza, hronološki redosled ili redosled kojim se događaji dešavaju u sistemu,
  - svako poglavlje treba da sadrži detalje relevantnih nalaza. Važno je naglasiti osnovne uzroke određenih slabosti, kao i njihov uticaj na obavljanje poslova ili na nivo kontrole,
  - nalazi i stručno revizorsko mišljenje vežu se uz svaki od konkretnih ciljeva,
  - preporuke revizije obično treba da budu navedene na kraju svakog nalaza ili poglavlja. Preporuke treba da budu navedene u posebnim pasusima kojima će prethoditi podnaslov „Preporuke".
- Prilog

Struktura izveštaja o reviziji treba da se uskladi sa predmetom revizije. Međutim, sledeće komponente treba da budu standardne za sve izveštaje o reviziji:

Slika 11.2. Struktura izveštaja interne revizije

NASLOVNA STRANA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA
SADRŽAJ
UVOD
REVIZIJSKI SAŽETAK
MIŠLJENJE INTERNE REVIZIJE
NALAZI I PREPORUKE
PRILOG

Sledi opis svake komponente izveštaja o reviziji.

11.6.1. Naslovna strana izveštaja

Na prvoj strani treba da se nalazi: *Logotip preduzeća, Sektor interne revizije, Naziv revizije, Mesec i godina, Interni izveštaj revizije br. YY-##, kome je sve izveštaj upućen*

11.6.2. Sadržaj izveštaja

Na drugoj strani treba uneti sadržaj sa glavnim naslovima i podnaslovima, sa rednim brojem strane na kojoj se nalaze naslovi.

11.6.3. Ciljevi i delokrug revizije

U uvodu treba navesti tačan cilj revizije određene poslovne funkcije ili organizacione jedinice. To bi trebalo da bude kratak detalj koji će pomoći čitaocu da razume šta može da očekuje u preostalom delu izveštaja. Cilj se u skladu sa revizijskim metodama može odnositi na: ocenu internog okruženja, internih kontrola i upravljanje rizicima, proveru pojedinih podataka, računovodstveno izveštavanje ili drugi tačno određeni cilj.

Primer:

"Cilj revizije je da se oceni da li interne nadzorne kontrole i operativne kontrole pouzdano deluju i u kakvoj kontrolnoj okolini se odvija funkcija prodaje. Cilj je da se utvrdi da li se pravilno, tačno i potpuno izveštava u računovodstvenim izveštajima."

ili

(Na primer, Ovo je operativna i finansijska revizija, a obuhvatila je period od 19xx do 19xy. Cilj vršenja ove revizije je da se obezbedi da su finansijski podaci pravilno proknjiženi i da postoje adekvatne operativne procedure funkcije prijema gotovine. Revizija je izvršena prema Standardima za profesionalnu praksu interne revizije i primenljivim AICPA profesionalnim standardima. Poslednji dan vršenja revizije bio je _____.)

Delokrug je najčešće usko povezan sa ciljem revizije. Takođe, treba specificirati područja koja nisu pokrivena revizijom, kao i primenjene postupke revizije.

Kada se pregleda poslovna funkcija, mora se opisati delatnost poslovne funkcije i njena organizovanost, a kada se pregledaju organizacione jedinice ili samostalna pravna lica, nabroje se delatnosti, organizacija i značajni podaci.

Navede se poslovna funkcija ili organizacioni deo (organizaciona jedinica), koji je bio reviziran i doda se koji deo je bio posebno istaknut, na šta se revizija usredsredila i šta je bilo samo delimično obuhvaćeno u pregledu (pored glavnog predmeta). Obim pregleda se navede opisno ili u iznosu.

U ovom delu izveštaja ili na kraju izveštaja u posebnom odeljku (Zahvalnost) treba uključi izjavu o zahvalnosti za saradnju i gostoprimstvo koje je dato revizorima za vreme revizije.

11.6.4. Revizijski sažetak za top menadžment

Revizijski sažetak *(executive summary)* je namenjen za viši menadžment, za upravu, za izvršni odbor, za upravljanje. Sažetak treba da obezbedi revizorske poglede i ukratko istakne osnovne stvari, značajne nalaze koji su razmotreni u delu "Nalazi i preporuke". Ovaj odeljak prezentuje sažetak opšteg stanja u reviziranoj organizacionoj jedinici ili na reviziranom području poslovanja. U sažetku se navode argumenti koji dokazuju negativnu i/ili pozitivnu ocenu i koji moraju biti objektivni. Sažetak treba da se nalazi na jednoj strani, najviše dve.

Jedan od vrlo bitnih ciljeva odeljenja interne revizije je da zainteresuju menadžment za revizorske aktivnosti i za čitanje revizorskog izveštaja. Ovde se javlja jedan problem, a to je nedostatak vremena top menadžmenta da bi čitali duge izveštaje koji koriste operativnim menadžerima, odnosno koji operativne menadžere obezbeđuju sa svim informacijama koje su neophodne za preduzimanje korektivne akcije. U velikim revizijama izveštaji mogu biti i verovatno jesu vrlo detaljni i obimni. Međutim, top menadžment treba da zna o značajnim nalazima interne revizije: koji oditovani organizacioni delovi dobro rade i na koje ne treba biti usmerena pažnja; koje stvari utvrđene od strane revizora traže hitnu, odnosno stalnu pažnju. Sameri (S*ummary*) se daju u raznim oblicima i veličinama. On treba da bude kratak memorandum[15] u izveštaju koji se šalje predsedniku ili drugom najvišem rukovodećem telu organizacije.

Interni revizori treba da postave sebe u položaj zauzetih rukovodilaca i da se onda zapitaju šta bi oni želeli da dobiju u takvim okolnostima u izveštaju. Evo nekoliko predloga za zaključak izveštaja na jednoj strani:

- Kratak opis o tome šta je predmet revizije.
- Revizorske zaključke.
- Suštinu izveštaja o stvarno značajnim nalazima, sa pozivanjem na stranu gde se mogu pronaći detalji o tome.
- Akcije koje su preduzete od strane subjekta revizije povodom tih nalaza.
- Zbirna izjava koja stavlja nalaze i zaključke u odgovarajuću perspektivu.

15 Videti primer: Robert Moeller, Herbert Vitt, "Brink's modern internal auditing", New York, 1999., Chapter 15, str. 8.

Sažetak revizije ili pregleda je, ustvari, neki oblik zaključka. To je kratka skica nalaza i preporuka koje pružaju veliku pokrivenost izveštaja i iz tog razloga sažetak treba samo da reflektuje ili pokaže glavne tačke izveštaja. Sažetak se mora zasnivati na činjenicama. Kao rezultat profesionalnog prosuđivanja interni revizor daje ocenu o internim kontrolama i rizicima. Ocena rizika i kontrola se daje od 1 do 3 ili od 1 do 5, u zavisnosti koja se metodologija koristi za ocenu rizika, da li matrica 3x3 ili 5x5.[16] Posebno je potrebno istaknuti nalaze koji se odnose na ocenu internih kontrola. Ocena mora biti jasna i ne sme biti preduga. Na primer:

"Ocenjujemo da je kontrolni sistem prodajne funkcije za velike kupce adekvatan, operativne kontrole su dobre na području..., a slabije na području.... Ocenjujemo da nadzorne kontrole na području... ne deluju dobro – najveće slabosti su ..."

Prema tome, sažetak revizije sadrži:

- Uravnoteženu ocenu o adekvatnosti sistema interne kontrole
- Sažetak ukupnih nalaza i glavnih preporuka
- Odgovore rukovodstva, uključujući značajna neslaganja.

U slučaju da se konačni izveštaj ne uskladi sa primedbama sa kojima se revizor ne slaži, oditovana organizaciona jedinica mora primedbe dati u pisanom obliku. U revizijskom izveštaju se u ovoj tački kratko napiše sažetak primedbi. Originalno pismeno mišljenje rukovodstva revidiranih jedinica uvek se dodaje konačnom revizijskom izveštaju. U izveštaju se napiše: *"Primedbe i/ili mišljenja rukovodstva revizirane jedinice se nalaze u prilogu izveštaja."*

Ako nema primedbi na nacrt izveštaja, to znači da se revizirana jedinica slaže sa preporukama. U tom slučaju se napiše: *"Revizirana jedinica na nacrt revizijskog izveštaja nije dala pismene primedbe".*

Odgovori rukovodstva mogu da se nalaze u ovom delu izveštaja, ali je uobičajeno da se nalaze u delu izveštaja "Nalazi i preporuke" u svakom nalazu, odnosno iza svake preporuke.

11.6.5. Mišljenje interne revizije

Revizorsko mišljenje *(conclusion)* je revizorski profesionalni sud o pregledima koji su izvršeni. Ono obezbeđuje kratak suštinski komentar o oceni stanja koje je utvrđeno. Ovo davanje mišljenja nije karakteristično za sva odeljenja revizije, ali je preporuka, s obzirom da ne davanjem mišljenja menadžment biva uskraćen za vrlo bitnu uslugu. Mišljenje revizora se može dati u delu "Revizijskog sažetka". Prilikom davanja mišljenja treba imati na umu sledeće:

- Mišljenje treba da odgovori na pitanja koja se pojave iz same svrhe revizije.
- Ono treba da uključi izjavu o predmetu revizorskog izveštaja.
- Takođe, treba da uključe i mišljenja revizora o onome šta je utvrđeno.

16 Svako odeljenje interne revizije treba da ima pisanu metodologiju za ocenjivanje rizika i kontrola. Obično se rizici daju u tri ranga (visok, srednji i nizak) da detaljnijem opisom uticaja na organizaciju. Ocena kontrola se obično daje u pet nivoa (vrlo dobre, dobre, srednje, slabe i vrlo slabe) uz detaljnije opise svakog nivoa kontrole. Ocena za kontrolu polazi od 1 do 5. **Šta** je najniža a **šta** najviša ocena zavisi da li se ocenom izražava rizik kontrole ili kvalitet kontrole. Ako se rizik kontrole oceni sa 5, onda je njen kvalitet 1. Ovo je naročito bitno razumeti kod kalkulisanja rezidualnog rizika.

Interni revizori povremeno objavljuju i mišljenja revizije o temama koje nisu pokrivene dogovorenim programom rada revizije. Ova mišljenja se obično odnose na stvari kao što su:

- Novi poslovni predlozi
- Faze u kojima su projekti
- Drugi privremeni poslovi

Za razliku od formalnih izveštaja revizije, nema čvrstih pravila koja se tiču formulisanja ili strukture ovih mišljenja. Takođe, mišljenja revizije obično nisu podržana dokumentom sa detaljnim nalazima. Međutim, ukoliko identifikujemo bilo kakve slabosti kontrole ili greške tokom ovih ocena, revizori imaju pravo da traže od rukovodstva da pruži odgovor na njihove nalaze na isti način kao što su tražili da reaguje na nalaze rutinskih revizija. Takođe, očekuje se da se sakupi dovoljno dokaza koji podržavaju revizorske zaključke.

Dajemo nekoliko primera mišljenja:

Po našem mišljenju, mi smo našli da su finansijske transakcije ispravno proknjižene i da su operativne procedure adekvatne za period pod revizijom. Ipak, mi smo ukazali na mogućnosti za poboljšanje efikasnosti i uspešnosti operativnih procedura, kao što je razmotreno u ovom revizorskom izveštaju.

Po našem mišljenju, mi smo našli da su finansijske transakcije ispravno proknjižene, ali operativne procedure nisu adekvatne za period pod revizijom. Ukazali smo na mogućnosti za poboljšanje efikasnosti i uspešnosti operativnih procedura, kao što je razmotreno u ovom revizorskom izveštaju.

Po našem mišljenju, našli smo da _____ (treba biti usaglašeno sa ili nije usaglašeno sa politikama i procedurama preduzeća, zakonskom regulativom, itd.)

U ovom izveštaju mi smo identifikovali neusaglašena područja koja treba korigovati.

11.6.6. Nalazi i preporuke

Deo izveštaja „Nalazi i preporuke" formira njegovo glavno telo i pruža temelj celokupnom pregledu. On predstavlja detaljni deo izveštaja. Vizualne pomoći kao što su dijagrami mogu na odgovarajući način da naglase ili daju celokupan pregled ključnih nalaza.

Ovaj deo izveštaja se može organizovati prema kontrolnim ciljevima koji čine revizirani sistem. Tako možemo imati više naslova rivizijskih nalaza, odnosno komentara. Svaki nalaz ima iste delove, što prikazuje sledeća slika.

Slika 11.3. Sadržaj odeljaka "Nalazi i preporuke"

3. NALAZI I PREPORUKE

3.1. Nazivi procesa koji se pregleda i organizacionog dela koji se revizira

3.1.1. Naziv prvog nalaza

Nalaz

Rizici/Posledice

Preporuke

Odgovor reviziranog

Odgovorno lice:

Rok za sprovođenje preporuke:

S obzirom da se u ovom delu detaljno navode nalazi revizije i dokumentuju rezultati izvršenih postupaka revizije, on može da bude najobimniji deo izveštaja. Za svaki revizorski nalaz, izveštaj o reviziji treba da uključi sledeće:

- Nalaz ili stanje – Postojeće stanje, šta je često simptom stvarnog problema
- Kriterijum – Primenjeno merilo ili standard
- Efekat – Opis negativnog aspekta postojećeg stanja kao i koje bi posledice mogle da nastanu ukoliko se problem ne ispravi
- Uzrok – Pravi problem koji stoji iza pojavnih simptoma
- Preporuku – Opšte rešenje za svaki nalaz; treba navesti koristi koje će nastati zbog prihvatanja preporuka, kao podstrek za akciju.

Dobro izložen revizorski nalaz treba da bude podeljen na sledeće odeljke:[17]

A. Izveštaj o stanju (šta je problem)
B. Kriterijumi (kako bi trebalo)
C. Efekat (šta je posledica)
D. Uzrok (zašto se desilo)
E. Preporuke (šta treba uraditi)

17 The Institute of Internal Auditors: *Essentials: An Internal Audit Operations Manual*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), Florida, 2008., D-12.1-D12.3 *Attributes of a Well-developed Audit Finding*

A. **Izveštaj o stanju**

U ovom odeljku se izlaže priroda i obim nalaza ili nezadovoljavajućeg stanja. Ono obično sadrži odgovor na pitanje „Šta je bilo pogrešno?". Obično jasan i tačan izveštaj o stanju proističe iz revizorovog poređenja rezultata sa odgovarajućim kriterijumima za vrednovanje.

B. **Kriterijum**

Identifikuju se kriterijumi za vrednovanje koji potkrepljuju nalaz revizije, i sadrže odgovor na pitanje „Po kojim standardima je vršeno vrednovanje?" U finansijskim revizijama i revizijama poštovanja zakonskih i drugih propisa, kriterijumi mogu da budu tačnost, materijalnost, konzistentnost, ili poštovanje važećih računovodstvenih principa i zakonskih i drugih propisa. Kod revizija efikasnosti, ekonomičnosti, i efektivnosti, kriterijumi mogu da budu definisani u zadatku, u ciljevima postupaka i funkcija; standardima izvršenja, proizvodnje i troškova; ugovorima; ciljevima programa; politikama, procedurama i drugim uputstvima; ili drugim eksternim izvorima autoritativnih kriterijuma.

C. **Efekat**

Iznosi se stvarni ili potencijalni uticaj opisanog stanja, odnosno daje se odgovor na pitanje „Šta je bila posledica tog stanja?". Značaj nekog stanja se obično procenjuje prema efektu koje ono ima. U reviziji poslovanja, smanjenje efikasnosti i ekonomičnosti, ili neispunjavanje programskih ciljeva (efektivnost), su odgovarajuća merila za efekat. Ona se često izražavaju kvantitativno; na primer, dinarski iznosi, broj zaposlenih, količina materijala, broj transakcija, ili potrošeno vreme. Ako se ne može utvrditi pravi efekat, potencijalni ili nematerijalni efekti mogu ponekad da budu korisni da bi se uvideo značaj nekog stanja.

D. **Uzrok**

U ovom odeljku se iznose razlozi zbog kojih je stanje ili nalaz nezadovoljavajući, i daje se odgovor na pitanje „Šta se desilo?". Ako to stanje traje duži period vremena ili se intenzivira, onda treba opisati i dodatne uzroke koji su tome doprineli. Identifikacija uzroka nezadovoljavajućeg stanja ili nalaza je preduslov za davanje svrsishodnih preporuka za preduzimanje korektivnih mera. Uzrok može da bude prilično očigledan ili može da se identifikuje deduktivnim rezonovanjem ako preporuke revizije ukazuju na specifičan i praktičan način da se stanje ispravi. Međutim, kada se ne identifikuje uzrok nekog nalaza to može da bude zbog toga što je revizija bila ograničena ili nedovoljno dobro urađena, ili je uzrok izostavljen da bi se izbegla direktna konfrontacija sa odgovornim rukovodiocima.

E. **Preporuke**

Na kraju izveštaja se daju preporuke, odnosno daje se odgovor na pitanje „Šta uraditi?". Odnos između preporuka revizije i odgovarajućeg uzroka stanja treba da bude jasan i logičan. Ako zaista postoji veza, preporučene mere će najverovatnije biti izvodljive i pravilno usmerene.

Preporuke moraju da sadrže tačno šta treba menjati ili popraviti. Kako će se to izvršiti odlučiće odgovorno odeljenje. U izveštaju revizije ne treba koristiti uopštene preporuke (na primer, obratiti veću pažnju, posebno naglasiti kontrole, uraditi studiju, obratiti pažnju), ali se ponekad mogu koristiti u informacijama najvišem rukovodstvu o nalazima u vezi sa poštovanjem raznih propisa u više oblasti.

Ne treba davati preporuke, osim u slučaju kada su koristi od preduzimanja preporučenih mera očigledne. Troškovi u vezi sa sprovođenjem i održavanjem preporuka treba uvek da se uporede sa rizicima.

Preporuke treba da budu upućene na pojedince koji su u mogućnosti da preduzmu mere.

Preporuke mogu biti efektivne ako: 1) potpuno rešavaju problem, 2) su prilagođene finansijskoj situaciji preduzeća, 3) su realne i potpune, 4) pružaju velike koristi u odnosu na troškove, 5) ne prouzrokuju druge probleme, 6) imaju logičan tok, 7) uveravaju čitaoca u koristi od korektivnih akcija. [18]

Dakle, dobro napisani nalazi obuhvataju: prirodu nalaza, kriterijume za utvrđivanje postojanje stanja; uzrok stanja; značaj njegovog efekta; i šta revizori smatraju da treba uraditi da bi se situacija ispravila. Potpuno razrađeni nalazi koji sadrže sve ove karakteristike su lako razumljivi i prenose efekat i značaj odgovarajućim nivoima rukovodstva. Sledi primer razvija nalaza:

Primer 11.1. Prikaz razvijanja nalaza

Izvod iz nalaza	
Putni troškovi	
Stanje:	Akontacije (avansi) za putovanja su prekoračile propisane maksimalne dozvoljene iznose. Utvrdili smo da je 133 od 175 računa prekoračilo maksimalni avans od €2,500. Ova prekomerna salda su se kretala od €2,640 do €4,750. Ukupan iznos prekoračenog salda je iznosio oko €300,000.
Kriterijumi:	Politikom kompanije su obezbeđena novčana sredstva za akontacije za putovanja zaposlenima kojima je odobreno da putuju. Akontacije ne treba da prelaze troškove predviđene za period od 45 dana. Normalne dnevnice iznose €50. Znači, maksimum za 45 dana iznosi €2,250. Dodatni iznos od €250 se može uključiti za više procenjenu kilometražu kada zaposleni koriste svoje lične automobile.
Efekat:	Zaposleni mogu i to čine: nagomilavaju velike, nepotrebne akontacije. Ova nagomilavanja mogu negativno da utiču na poziciju gotovine kompanije. Pored toga, naplata stvara poteškoće kada zaposleni koji raspolaže velikim akontacijama, napusti firmu. Finansijsko računovodstvo je sada u procesu pokušaja da naplati preko €15,000 od zaposlenih koji više nisu u kompaniji.
Uzrok:	Procedure kompanije ne zahtevaju posebna opravdanja za velike akontacije za putovanja. Finansijsko-računovodstveno odeljenje se prvenstveno oslanja na supervizore koji treba da obezbede da ove akontacije ne prekorače potrebe. Međutim, može da dođe do neslaganja zato što zahteve odobravaju različiti supervizori, a niko od njih ne primenjuje ista pravila.
Odgovor menadžmenta:	Računovodstvo će uporediti potraživanja za putovanja sa akontacijama koje se duguju da bi se identifikovali zaposleni sa akontacijama koje su veće od potreba. Od tih zaposlenih će se tražiti da opravdaju akontacije koje su im date ili da ih smanje na iznose svojih stvarnih troškova. Supervizorima će biti izdato posebno uputstvo koje iznose akontacija (avansa) su ovlašćeni da odobre.

18 Risk Based Auditing for Financial Institutions, AlexInformation, Alex eSolutions, Inc. 2004, p. 9-17

Revizor treba da upotrebi dobru sposobnost prosuđivanja u tumačenju rezultata revizije i u davanju praktičnih preporuka za rešavanje svih uočenih nedostataka. On ne samo da treba prikupiti dovoljnu količinu dokaza za donošenje zaključaka, nego i omogućiti rukovodstvu da se složi sa istima. Pored toga, treba naglasiti i ekonomske učinke preterane kontrole.

U predlaganju rešenja za postojeći problem revizori se nalaze na manje poznatom terenu. Oni se moraju osloniti na svoje sposobnosti i svoj sistem rešavanja problema. Rešenje uvek treba biti zasnovano na principu troškovne efikasnosti *(cost-effective)*, odnosno rešiti problem na adekvatan način uz najmanje troškove. Problem je moguće rešiti samo ako je poznat uzrok i ukoliko postoji prihvatljivo rešenje. Za rešavanje problema postoje pravila rešavanja i odlučivanja koja treba da daju takav rezultat koji će podstaći više rukovodstvo na donošenje odluke i delovanje. Logički proces razmišljanja u rešavanju problema uključuje sedam koraka:

1. Identifikacija problema.
2. Opis problema. Koliko je velik? Gde? Kada? Koliko često?
3. Navođenje mogućih uzroka. Da li uzrok situaciju objašnjava delimično ili potpuno?
4. Utvrđivanje mogućih pravaca delovanja s ciljem uklanjanja problema?
5. Sprovođenje analize "Šta ako?". Šta bi moglo krenuti loše u vezi predložene mere?
6. Odabrati najbolju alternativnu aktivnost.
7. Preporučiti procedure ili kontrolne postupke koji moraju osigurati sprovođenje najbolje aktivnosti.

Preporuke za preduzimanje korektivne akcije moraju se odnositi direktno na pojedinačne revizorske nalaze. Uvek postoji poziv na akciju ukoliko revizor nađe razlike između trenutnog stanja i očekivanih rezultata.

Stav menadžera oditovanog organizacionog dela (klijenta). Za vreme diskutovanja o individualnim nalazima ili o konačnom revizorskom izveštaju može doći do neslaganja između revizora i oditovanog dela. Kada se ova neslaganja tiču ključnih stvari, nema razloga da se ona ne reše u samom postupku revizije, ali je normalno da postoje neslaganja u pogledu zaključka i preporuka. U takvim slučajevima stavu oditovanog dela treba dati jednako prostora u revizorskom izveštaju da bi mogli da prezentuju svoj pogled kao i svoje razloge. Ovaj pisani komentar oditovanog dela daje se odmah posle nalaza u sažetom obliku, a ukoliko je on opširan treba ga priključiti izveštaju kao prilog. Ovi suprotni stavovi su jednako reprezentovani u izveštaju i daju mogućnost da najviše rukovodstvo donese ispravnu odluku zasnovanu na bazi svih relevantnih informacija.

11.6.7. Prilozi

Oni uključuju sav materijal potreban da podrži i dokaže nalaze revizije i preporuke. U dodacima treba da se nalazi plan sprovođenja i praćenja preporuka. Tu se takođe može nalaziti celokupna procedura obavljanja procesa koji se revizira. Na taj način visoki menadžment će bolje razumeti nalaze. To je još bitnije ako revizori iz matičnog preduzeća rade reviziju u nekom svom subsidijaru u drugoj državi. Na primer, interni revizor iz Beča radi reviziju Erste banke u Srbiji.

Određene informacije možda nije prikladno da budu uključene u revizorski izveštaj zbog svoje sadržine. To mogu da budu nezakonite aktivnosti, ali one takođe moraju da budu objavljene. Ovakve informacije mogu biti prezentovane u posebnom izveštaju prikladnom za takvu vrstu informacija. Kada interni revizor uoči zloupotrebe od strane menadžmenta, on nema drugog izbora nego da izvesti o tome. Ali on može eliminisati ovakav nalaz iz redovnog izveštaja i izvestiti detaljno o tome, na poverljiv način, top menadžment ili odbor za reviziju. To je obaveza po Standardima.

11.7. RAZVIJANJE NALAZA U KONKRETNOM REVIZORSKOM IZVEŠTAJU

Tokom revizije, interni revizori angažovani na projektu, naići će na propuste ili slabosti interne kontrole u određenim reviziranim oblastima, kao što je navedeno u utvrđenom programu revizije. Identifikovani izuzeci, kao i druga zapažanja interne revizije predstavljaju osnovu za formulisanje nalaza u revizorskim izveštajima.

Revizorski nalazi su relevantno iznošenje činjenica na osnovu sprovedenih testova i prikupljenih dokaza. Revizorski nalazi se utvrđuju postupkom upoređivanja željenog stanja, odnosno „šta bi trebalo biti", sa stvarnim stanjem, odnosno onim „što jeste", upoređivanjem planiranog i ostvarenog, odnosno referentnih veličina ili vrednosti sa izveštajnim ili benčmarking i sl.

Na primer, program revizije može naložiti revizoru da preispita uzorak naloga za putne troškove, da bi se proverilo da li je pravilno odobren i da se utvrdi da li su prijavljeni troškovi u skladu sa važećim putnim politikama. Ukoliko interna revizija utvrdi da neki do izabranih uzoraka nisu propisno odobreni ili nisu u skladu sa putnim politikama, interna revizija će imati jedan ili više potencijalnih nalaza revizije u izveštaju.

Revizori će naići na veliki broj i razne vrste pomenutih izuzetaka u skoro svakoj reviziji. Neki mogu biti relativno važni, poput otkrića značajnog broja podnetih naloga za isplatu, ali bez odgovarajućih potpisa odobrenja. Drugi mogu biti relativno nevažni, kao što je otkriće zaposlenog koji je prijavio 300 dinara za troškove ishrane, a politika zahteva da ovi troškovi budu manji od 200 dinara. Iako je drugi kršenje politike, menadžment možda neće biti previše zainteresovan za revizorski izveštaj koji je ispunjen sa ovim relativno sitnim prekršajima. To ne znači da interni revizor drugi put ne treba tražiti tako sitne propuste interne kontrole.

Svi sitni propusti interne kontrole trebalo bi da budu dokumentovani i raspravljeni sa menadžmentom posle rada na terenu, ali ne moraju nužno biti deo izveštavanja višeg menadžmenta kroz zvanični revizorski izveštaj, osim ako njihov niz ne predstavlja trend. U tom slučaju, interna revizija treba da razmotri izveštavanje o ovim propustima putem sažetog nalaza koji obuhvata opšte stanje.

Interni revizor mora analizirati delиće informacija prikupljene tokom revizije da bi izabrao nalaze i preporuke koje će uključiti u završni izveštaj. Po završetku revizorskog rada na terenu, interna revizija uvek treba da postavi pitanje da li je bilo dovoljno informacija da se utvrde nalazi revizije, i, ako je tako, kako će ova značajna pitanja biti prezentovana. Opcije za prezentovanje kreću se od neformalnih razgovora sa nižim menadžmentom do zvaničnog predstavljanja u revizorskom izveštaju.

Nalazi predstavljeni u revizorskom izveštaju omogućavaju čitaocu izveštaja da lako razume probleme. Bez obzira na prirodu revizorskog posla ili nalaza, čitaoci bi trebalo da budu u stanju da shvate nalaze revizije i da brzo utvrde šta je pogrešno i šta bi trebalo ispraviti. Iako su važni i za interne revizore koji su sastavili nalaz i za čitaoce izveštaja, nalazi u revizorskim izveštajima ponekad nisu dobro koncipirani. Loše koncipirani nalazi revizije često proizvode pitanje čitaoca izveštaja u čemu je problem, i zbog čega treba da budu zabrinuti.

Dobri nalazi u revizorskim izveštajima treba da sadrže sledeće:

- „Izjava stanja,
- Šta je otkriveno,
- Kriterijumi interne revizije za prezentovanje nalaza,
- Uticaj prezentovanih nalaza,
- Uzrok ili razlog za revizorsko odstupanje,
- Preporuke interne revizije."[19]

Izjava stanja. Prva rečenica o nalazima u izveštaju trebalo bi sa sumira rezultate interne revizije sa reviziranog područja. Može se dati poređenje „šta je", a „šta bi trebalo". „Šta je" sumira stanje ili procenu koju je napravila interna revizija na osnovu činjenica objavljenih u pregledu. Cilj je da se zadrži pažnja čitaoca izveštaja.

Primjeri izjave o nalazima (stanju) u revizorskim izveštajima su:

- „Zastarela proizvodna oprema prodaje se po pogodbenim cenama i ne poštuje politiku stalnih sredstava."
- „Plan podrške i plan za nepredviđene situacije za sistem naplate od novih kupaca nije testiran i ne prati organizacione bezbedonosne standarde."
- „Zalihe u procesu proizvodnje ne vrednuju se u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim politikama."

Šta je otkriveno? U zavisnosti od složenosti, nalazi se mogu sažeti u malo više od jedne rečenice ili mogu zahtevati obiman opis uključujući i revizorske postupke. Izjava „šta je otkriveno" može biti jednostavna, kao „Na osnovu uzorka izveštaja o troškovima zaposlenih podnijetih za četvrti kvartal 2011, preferirana agencija za iznajmljivanje automobila nije angažovana za više od 65% pregledanih izveštaja o troškovima". Često, ovaj dio izjave o nalazima je mnogo obimniji, jer interna revizija opisuje obavljene postupke i šta je otkriveno. Primjeri su navedeni u Primjeru 3.

Primer 11.2. Nalazi i preporuke u revizorskom izveštaju

1. BLANKO NARUDŽBENICE

Blanko narudžbenice bi omogućile organizaciji da prima zalihe najčešće korišćenih zajedničkih delova bez potrebe da se izdaje poseban nalog za svaku nabavku. Politike odeljenja nabavke dozvoljavaju i podstiču korišćenje ovih blanko naloga. Utvrdili smo da osoblje koje obavlja nabavku zajedničkih delova nikada nije koristilo blanko narudžbenice. Oni su nam uopšteno rekli da su mislili da u pregovorima mogu ugovoriti bolje cene za svaku kupovinu odvojeno.

19 Moeller, R.R., (2005), *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 412 – 414.

Pregledali smo obrasce narudžbenica za nekoliko vrsta često nabavljanih artikala i utvrdili mogućnosti za potencijalne uštede. Na primjer, korišćene su odvojene narudžbenice za različite proizvođače električnih prekidača. Nabavna cena je varirala ±5% tokom devet meseci koji su preispitani. Blanko narudžbenice bi obezbedile garantovanu cenu, zasnovanu na ukupnoj nabavljenoj količini.

Preporuka. Program blanko narudžbenica trebalo bi uspostaviti za često korišćene artikle. Odnos između cene i ukupne količine trebalo bi ugovoriti sa ključnim dobavljačima. Odeljenje nabavke trebalo bi da nadgleda uštede i druge koristi iz ovog programa.

2. PUTNI TROŠKOVI

Putna politika kompanije navodi da bi svi zaposleni trebalo da rade sa zastupnikom putničke agencije kako bi pronašli najniže troškove za poslovna putovanja. Pored toga, politikom je precizirano da zaposleni koji putuju uvek bi trebalo da pokušaju da budu na njihovim poslovnim destinacijama u 12 časova prvog radnog dana putovanja. Utvrdili smo da zaposleni u određenim odeljenjima kompanije uveliko ignorišu ovu putnu politiku. Na primer, za skoro sva avionska putovanja zakazali su zaposleni, ignorišući agenta za putovanja. Troškovi su ostvareni bez dokaza o naporima da se ostvari minimalna cena avionskog putovanja. Slično tome, u našem pregledu evidencije putovanja u proteklih šest meseci, otkrili smo više od 5% zaposlenih koji su ignorisali preporuku o najnižim troškovima od agenta i izabrali skupe avionske karte. Često su ti isti zaposleni koristili avionske linije kojima na destinaciju dolaze u večernjim satima prvog radnog dana putovanja.

Preporuka. Politika bi trebalo da bude ojačana u cilju podsticanja najnižih troškova avionskih putovanja. Potrebno je revidirati politiku sa naglaskom na niže troškove putovanja i dostaviti je svim zaposlenima koji imaju potrebu za putovanjima. Kada zaposleni ne prihvati preporuku o najmanjim troškovima putovanja od strane agenta, to je potrebno naznačiti u rasporedu putovanja, a zatim priložiti izveštaj zaposlenog o troškovima.

3. BEZBEDNOST KANCELARIJA POSLE RADNOG VREMENA

Politika kompanije navodi da svi kancelarijski radnici treba da očiste svoje radne stolove od svih izveštaja, podsetnika, i drugih poslovnih papira na kraju radnog dana, i takođe, treba da isključe njihove računare. Prilikom pregleda kancelarija, tri uzastopne večeri u toku našeg terenskog rada, utvrdili smo da veliki broj radnih stolova ostaje prekriven radnim materijalima i veliki broj računara i dalje radi. Ovakva praksa omogućava neovlašćenim licima da pregledaju materijale ostavljene na radnim stolovima i pristupaju informacionim sistemima.

Preporuka. Sve zaposlene treba podsetiti na politike kojima je regulisan odlazak sa radnog mesta. Obezbeđenje bi trebalo u večernjim satima, sa vremena na vreme, da obiđe kancelarije. Licama koja ne postupaju u skladu sa politikama odlaska sa radnog mesta treba skrenuti pažnju putem ostavljanja napomene na radnom stolu.

Kriterijumi interne revizije za prezentovanje nalaza. Nalazi bi uvek trebalo da imaju kriterijum ili izjavu „šta bi trebalo“ da bi se koristili u prosuđivanju o kriterijum o stanju. Bez jakih kriterijuma ne mogu postojati ni nalazi revizije. Kriterijumi variraju u zavisnosti

od revidirane oblasti i ciljeva revizije. Kriterijumi mogu biti politike, procedure i standardi organizacije. U nekim slučajevima, interna revizija mora da razvije kriterijume. U reviziji efikasnosti neke procedure, moguće je da ne postoje prethodno utvrđeni ciljevi ili mere koje se mogu koristiti kao pokazatelji, pa standardi mogu biti formulisani uopšte ili nejasno.

Interna revizija treba da razmotri sljedeće:

- Kriterijumi krajnosti. Neadekvatne ili izuzetne performanse je relativno lako proceniti. Međutim, kada se performanse pomeraju bliže proseku, prosuđivanje postoje teže. Interna revizija ponekad može da koristi ekstremne slučajeve neadekvatnih performansi kao kriterijum za nalaze revizije. To može prouzrokovati izjavu interne revizije da je neko posmatrano stanje „loše kao ...“
- Kriterijumi poređenja. Poređenja se mogu uspostavljati između sličnih operacija ili aktivnosti, u cilju utvrđivanja njihovog uspeha ili manjka uspešnosti i uzroka za odstupanja. Iako nikada nije dobro da se navede konkretno da je Odeljenje A 20% lošije nego Odeljenje B, u izveštaju se mogu uporediti stanja sa prosečnim ili tipičnim stanjima u celoj organizaciji.
- Kriterijumi elemenata. U nekim slučajevima, interni revizori netačno iznose njihove kriterijume performansi sa takvim opštim uslovima da je nemoguće proceniti izveštajno stanje. To je tip neodređenih kriterijuma kao izjava „svi menadžeri bi trebalo da donose dobre odluke“. Izveštajni postupak treba da bude raščlanjen na funkcionalnoj, organizacionoj osnovi, ili po elementima troškova povezanih sa specifičnim aktivnostima.
- Kriterijumi stručnosti. U nekim slučajevima, interna revizija može utvrditi da je korisno da se osloni na druge stručnjake u proceni određenih aktivnosti. Ovi stručnjaci mogu biti izvan organizacije ili deo osoblja revizirane organizacije. Ova vrsta podrške često jača ukupan revizorski nalaz.

Uticaj prezentovanih nalaza. Interna revizija uvijek bi trebalo da razmotri pitanje „Koliko je važno?“. Prilikom odlučivanja da li da neku stavku uključi u revizorski izveštaj. Interna revizija mora meriti značajnost, ukoliko nalaz nije od značaja, to možda uopšte neće biti nalaz. Kada je doneta odluka da se nešto obuhvati kao nalaz u revizorskom izveštaju, efekat njegovog stanja bi trebalo saopštiti. Nalazi koji će rezultirati novčanim uštedama ili uticati na poslovanje organizacije i ostvarivanje ciljeva uvek su za menadžment od posebnog interesa.

Uzrok ili razlog za revizorsko odstupanje. Odgovor na pitanje „Zašto?“ naročito je važan za menadžment kada čita revizorski izveštaj. Razloge odstupanja od zahteva, standarda, ili politika treba objasniti koliko je moguće. Identifikovanje uzroka za trenutno stanje daje osnovu za preduzimanje potrebnih menadžerskih akcija.

Preporuke interne revizije. Nalazi u revizorskom izveštaju trebalo bi da sadrže i predloge odgovarajućih korektivnih akcija. To je zaključak revizorskih nalaza „Šta bi trebalo uraditi?““.

Iako su opis ciljeva interne revizije, obavljenih revizorskih procedura, i mišljenje o kontrolama kao rezultat revizije važni elementi izveštaja interne revizije, članovi menadžmenta će oceniti kvalitet izveštaja na osnovu prezentovanih nalaza i preporuka. Ako je bilo koja činjenica u revizorskim nalazima netačna, bez obzira koliko je blizu istini, revizirani subjekt obično osporava kredibilitet čitavog revizorskog izveštaja. Svaka netačnost dovodi pod sumnju čitav revizorski izveštaj. Interna revizija bi trebalo da veoma vodi računa o tačnosti revizorskih nalaza. U suprotnom, značajna količina dobrog rada interne

revizije može biti ignorisana. Potrebno je voditi računa i pri izradi čvrstih, razumnih i realnih preporuka. Preporuke bi generalno trebalo da daju određenu pažnju troškovima i koristima od preporučenih alternativnih akcija. Naravno, ukoliko revizorski nalaz ističe potencijalnu povredu zakona, preporuka uvek treba da bude usmerena na preduzimanje brze i sveobuhvatne korektivne akcije.

11.8. TEHNIKE PISANJA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

Saopštavanje nalaza interne revizije uslovljeno je specifičnostima samog reviziranog procesa, odnosno predmetom revizije i ciljevima revizije. U skladu s tim standardna pravila se menjaju i prilagođavaju potrebama menadžmenta. Prema tome, okvir procesa izveštavanja internog revizora nije unificiran niti ga je moguće postaviti jednom zauvek i za sve situacije. Rukovodilac interne revizije uvek treba da ispituje kvalitet izveštaja i teži boljem kvalitetu izveštavanja. Uvek treba voditi računa o korisnicima izveštaja, njihovim zahtevima i potrebama. Interni revizor ne sme zaboraviti da korisnici njegovoga izveštaja nisu profesionalni interni revizori, te obično nisu zainteresovani za sve detalje celokupnog procesa interne revizije, pa stoga ih ne treba opteretiti takvim pojedinostima.

Predlaže se nekoliko tehnika, kao pravila, koja mogu biti korisna pri pisanju izveštaja:

1. Početi sa zaključcima.
2. Staviti važne delove na pravo mesto.
3. Dati direktne izjave o činjenicama i uslovima.
4. Uvažiti menadžerov stav i interes za poboljšanja.
5. Uključiti informacije koje su potrebne da se dokaže suština.
6. Eliminisati nepotrebne informacije ili proceduralne opise.
7. Identifikovati posledice problema koji zaslužuje pažnju menadžmenta.
8. Identifikovati uzroke problema koji zaslužuje pažnju menadžmenta.
9. Preporučiti akciju koja je direktno povezana sa uzrocima.
10. Naglasiti rešenja i efekte, ne detaljne procedure.

Postoje neka pravila koja pomažu internom revizoru pri sastavljanju izveštaja. Neka od njih nam govore da izveštaje treba pisati na jednostavan način, svi navodi u izveštaju moraju biti precizni i nedvosmisleni, redosled reči i rečenica mora biti u funkciji logične strukture izveštaja, izbegavati stalno ponavljanje istih reči, izveštaji treba da budu konstruktivni, a ne destruktivni, itd.

Ukoliko je deo napora interne revizije da se oceni efikasnost, ekonomičnost i efektivnost sa kojima menadžment ostvaruje ciljeve, onda interna revizija ima odgovornosti da objavi i zadovoljavajuće i nezadovoljavajuće stanje utvrđeno tokom revizije. Iako stanja koja zahtevaju poboljšanja uvek treba opisati, saopštenje bi trebalo da minimizira opis revizorskih nalaza u potpuno negativnom kontekstu.

Interna revizija trebalo bi da nastoji da podstakne menadžment da preduzme potrebne korektivne akcije i stvori rezultate. Izveštaj interne revizije ne može biti potpuno uspešan, ukoliko revizirani subjekt ne shvati rezultate revizije, ali i izveštaj sa nalazima koji govore samo šta je ispravno, takođe pruža malu pomoć menadžmentu. Shodno tome, interna

revizija treba da koristi pozitivan stil izveštavanja koji je uravnotežen, mešavinom povoljnih i nepovoljnih komentara, koji uvek predstavljaju perspektivu i naglašavaju konstruktivne, pre nego negativne komentare.

Pružiti revizorske izveštaje sa perspektivom. Interna revizija treba da izbegava iskušenje da citira samo one faktore koji podržavaju zaključke interne revizije i ignoriše one koji skreću pažnju sa njih. Perspektiva se uvek dodaje prilikom nabrajanja novčanih efekata nalaza, kao i vrednosti čitavog iznosa koji se ispituje. Greška od 1.000 evra zvuči mnogo teža kada je deo iznosa od 100.000 evra, nego kada je deo iznosa od 10.000.000 evra. Izjava o nalazu trebalo bi da objavi, kako je to primereno, ukupan novčani iznos reviziran ili zabeležen u odnosu na ukupnu vrednost grešaka koje su otkrivene. Ovaj postupak evidentno ističe značaj nalaza.

Izveštavanje o ostvarenjima revidiranog objekta. Pošto proces ocjene obuhvata mjerenje i zadovoljavajućih i nezadovoljavajućih aspekata poslovanja revidiranog objekta u svjetlu ciljeva revizije, pominjanje ostvarenja revidiranog objekta u poboljšanju kontrola ili ispravljaju grešaka, zajedno sa nedostacima ili aspektima koje je potrebno poboljšati, može poslužiti kao korisna upravljačka alatka u revizorskom izveštaju. Ostvarenja revidiranog objekta trebalo bi da budu objavljena u sažetku izveštaja kada zaključci revizije mogu uticati njihovim značajem i nalazima kada je detaljno objavljivanje ostvarenja potrebno.

Prikazi planiranih akcija. U situacijama kada revizirani subjekt preduzima ili ima plan korektivne akcije pre završetka revizije, tu činjenicu je potrebno objaviti u revizorskom izveštaju.

Obuhvatanje odgovora reviziranog subjekta kao dela revizorskog izveštaja. Odgovor reviziranog subjekta na nalaz može da sadrži informacije koje omogućuju dodatno uravnoteženje revizorskog izveštaja. Pored planiranih korektivnih akcija, revizirani subjekt može ukazivati i na druga srodna ostvarenja ili navoditi dodatne činjenice i druge okolnosti. U slučajevima gde nije postignut dogovor o nalazima ili preporukama, reviziranom subjektu bi trebalo pružiti šansu da objasni osnove za nastanak.

Poboljšanje tona revizorskog izveštaja.[20] Upotreba pozitivnih i konstruktivnih reči i ideja, umesto negativnog i osuđujućeg jezika, daće pozitivan ton izveštaju. Osim ukoliko je zasluženo, revizorski izveštaji bi trebalo da izbegavaju izraze koji ukazuju da revizirani subjekt „nije uspeo da ostvari"..., „nije obavljao"..., ili „nije bilo adekvatno"..., i navedu ideje u pozitivnom i konstruktivnom smislu.

Revizorske izveštaje formulisane u pozitivnom i konstruktivnom tonu sa negativnim naslovima i nazivima trebalo bi izbegavati, jer ne doprinose nalazima i čak mogu pogrešno predstaviti stvarnu situaciju. Dakle, negativan naslov za nalaz, kao što je „Neadekvatne kontrole nad kontrolama toka gotovine", može se zameniti sa „Poboljšanje kontrola toka gotovine" ili „Procedure za prikupljanje gotovine"."

Međutim, kada god je to moguće, interna revizija bi trebalo da pre navede pozitivne ili olakšavajuće okolnosti kao što je prikladno. Primer 15. sadrži određene primere negativnog i pozitivnog tona nalaza u revizorskim izveštajima.

20 Moeller, R.R., *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005, str. 415 – 417.

Primjer 11.3. Negativne i pozitivne izjave u revizorskim izveštajima

Negativni revizorski nalazi	*Pozitivni revizorski nalazi*
1a. Utvrdili smo da su kontrole u reviziranoj oblasti generalno loše.	*1b. Identifikovali smo oblasti u kojima su potrebna poboljšanja kontrola.*
2a. Menadžment posvećuje malo pažnje održavanju tekuće dokumentacije.	*2b. Dokumentacija nije aktuelna, jer njeno ažuriranje sprečavaju drugi prioriteti.*
3a. Propust izmirenja računa je uzrokovan nedostatkom pažnje menadžmenta.	*3b. Primetili smo da ovi računi nisu izmireni za nekoliko prethodnih perioda.*
4a. Dokumentacija je zastarela ili ne postoji.	*4b. Pronašli smo minimalnu tekuću dokumentaciju o ovoj oblasti.*
5a. Novi sistem zaliha je loše projektovan.	*5b. Sistem zaliha ima velike kontrolne slabosti. Više pažnje bi trebalo posvetiti njegovom projektovanju.*
6a. Propust zaštite lozinki može dovesti do prevara menadžmenta.	*6b. Slabe kontrole lozinki slabe internu kontrolu.*
7a. Ne posvećuje se pažnja zaštiti zaliha u skladištu.	*7b. Potrebno je uspostaviti bolje kontrole zaliha u skladištu.*
8a. Odgovorni menadžer ne razume procedure kompanije u ovoj oblasti.	*8b. Potrebno je pojačati obuka u korišćenju ovih procedura.*
9a. Odeljenje nije uspelo u nekoliko programa obuke.	*9b. Postoji nekoliko mogućnosti za jačanje programa obuke.*
10a. Sistem budžetiranja nije adekvatan da pomogne menadžmentu u kontroli projektovanih sredstava.	*10b. Uspostavljanje odgovarajućeg sistema budžetiranja pomoći će menadžmentu u kontroli projektovanih sredstava.*

Ovi komentari nemaju nameru da sugerišu kako sve izveštaje revizije treba ulepšati i da interna revizija nikada ne treba da iznese jake kritičke tvrdnje o subjektima revizije. Revizija i sledstveni izveštaj revizije često može biti jedan veoma kritičan proces gde interna revizija istražuje neku oblast kojoj menadžment nije posvetio pažnju. Ukoliko interna revizija nađe ozbiljne probleme u preispitivanoj oblasti, ona treba jasno da identifikuje probleme koji bi mogli biti ozbiljni ukoliko se ne preduzmu hitne korektivne mere. Međutim, kada je to moguće, interna revizija treba da oda priznanje tamo gde ono pripada i da komentariše bilo pozitivne bilo olakšavajuće okolnosti, već prema situaciji.

11.8.1. Saveti za pisanje izveštaja revizije

U nastavku dajemo nekoliko opštih pravila i specifičnih saveta za pisanje i redigovanje izveštaja:

1. Usporite. Razmislite pre nego što napišete. Napišite ono što želite da kažete.
2. Pišite kao da se obraćate neinformisanom čitaocu. Pojednostavite ono što pokušavate da kažete.

3. Ako vam se nešto čini nejasno dok pišete, prepravljajte ga dok ne bude jasno.
4. Pišite za one koji će čitati.
5. Koristite dobar stilski priručnik i često ga konsultujte. Neka vam je jedan uvek pri ruci.
6. Pokušajte da pišete i redigujete izveštaj ujutru kada vam je um relativno bistar.
7. Kod redigovanja, pregledajte svaki dokument najmanje tri puta:
   - Da dobijete opšti utisak onoga što je rečeno.
   - Da potvrdite da je svaka rečenica potrebna i da tačno kaže ono što je bilo nameravano.
   - Da procenite stil, sintaksu i gramatiku.
8. Budite ubeđeni u svoju procenu bez obzira koliko bolna bila.
9. Objasnite zašto pravite izmene u izveštaju. To postaje jednim edukativnim procesom.
10. I dalje se trudite najbolje što možete.

Neki dodatni komentari da se poboljša pisanje bi bili:

- Sadržaj i logički tok su najvažniji kriterijumi prvog koncepta.
- Ostavite ga za kasnije kada vam oči budu odmorne. Ponovo ga pročitajte nakon nekog realnog vremena da vidite da li još uvek izražava one ideje koje ste imali.
- Ako ste zbog nečeg u nedoumici, izbacite to.
- Starajte se da bude jednostavan, jasan i sažet.
- Napravite korekcije u gramatici, izgledu i doslednosti.

11.8.2. Efikasna taktika kod pisanja izveštaja

Warren Gorham & Lamont je opisao jedan niz efikasnih strategija za pisanje izveštaja interne revizije. U osnovi, naglašene su ove stvari:

- Pun naziv skraćenica treba navesti kada se one prvi put pominju u izveštaju. Ukoliko ih ima puno, sve ih treba navesti u dodatku.
- Preporuke treba tačno da opišu procedure kojima će se razrešiti problemi.
- Preporuke treba da se odnose na glavne probleme a ne na sporedne probleme ili simptome.
- Preporuke se daju onom segmentu klijentove organizacije koji ima autoritet da ih sprovede.
- Reakciju klijenta na nalaze treba uvrstiti u izveštaj.
- Nalaz revizije treba da prezentuje samo jednu situaciju.
- Jezik treba da je objektivan i nepristrasan.
- Koristite neki dobar, najnoviji rečnik.
- Napravite koncept izveštaja pre nego što počnete da ga stvarate i pišete.
- Koristite kratke pasuse.
- Kratke stvari radije navedite u formi liste nego u obliku rečenica.
- Velike tabele smestite u dodatak.

- Slične nalaze grupišite zajedno.
- Najznačajniji nalaz stavite na početak izveštaja.
- Napravite rezime nalaza i preporuka.
- Za naglašavanje koristite znak za isticanje (bullet), bočni tekst (sidebar), masna i italik slova.

Autor treba da pokuša da razvije nove pristupe, kao recimo korišćenje pojednostavljenih opisa analitičkih procesa. Međutim, kontekst mora ostati objektivan i precizan.

11.9. PRAVILA JASNOG PISANJA REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

11.9.1. Značaj pravila pisanja

Uspeh revizije može često da zavisi od kvaliteta komuniciranja u pismenoj formi. Neke osnovne tehnike pisanja mogu da pomognu i revizorima početnicima i iskusnim revizorima da obezbede da njihova dokumenta postignu vrednosno dodatne rezultate.

Kada revizori završe svoju analizu onda moraju da objasne rezultate u pismenoj formi višem menadžmentu. Oni znaju da će menadžment procenjivati njihov rad na bazi dokumenta koji treba da sastave. Interni revizor se pita: „Kako mogu da saopštim ideje da ih moji čitaoci razumeju sa lakoćom?"

Sposobnost da se piše na efikasan način predstavlja suštinsku veštinu za, u stvari, svaku vrstu profesionalca. Za interne revizore jasno pisanje o činjenicama, procedurama, nalazima i preporukama, može značiti veliku razliku između uspeha i neuspeha revizije. Bilo da sastavljate izveštaj o reviziji, memorandum ili predlog za neposrednog supervizora, ili izveštaj za komitet za reviziju, kvalitet pisanog dokumenta će uticati na nivo do kojeg će se poruka internog revizora razumeti i postići željeni cilj.

Solidan pristup procesu pisanja može da pomogne da se obezbedi da pisana saopštenja internog revizora obezbede informacije na jasan i efikasan način. Mada nije namenjena da predstavlja detaljno uputstvo, sledeća serija ključnih postupaka efikasnog pisanja može da pomogne da se lakše stave ideje na papir i da se prenese poruka sa maksimalnim uticajem.

11.9.2. Interni revizor utvrđuje svoju glavnu ideju

Pre nego što počne sa pisanjem interni revizor definiše poruku koju želi da prenese. Počinje sa tim što će sebi postaviti pitanje, „Koja je glavna ideja mog dokumenta?" Drugim rečima, koja je glavna namena, tema ili teza koju želi da pisanjem prenese? Kada utvrdi ideju ona postaje logična početna tačka za njegovu diskusiju.

Jasna, dobro definisana teza funkcioniše kao jedinstvena nit koja povezuje celokupan dokument. Dalje, ona definiše delokrug (obim i sadržaj) dokumenta internog revizora, i pomaže mu da odredi šta treba a šta ne treba obuhvatiti. Ona služi kao osnovna generalizacija za celu njegovu diskusiju i predstavlja prvi korak za utvrđivanje strukture dokumenta.

Jedan od elemenata glavne ideje koji zahteva posebnu pažnju je ukupan cilj poruke internog revizora, ili njen nameravani rezultat. Posebno, on treba da odluči da li je

potrebno da poruka informiše ili ubedi čitaoca. Na primer, ukoliko je namera dokumenta da analizira podatke o godišnjoj prodaji i objašnjava bilo kakva odstupanja od prognoziranih cifara, poruka bi bila informativna. S druge strane, ako je potrebno da se analiziraju podaci o prodaji i odstupanjima da bi se opravdala korigovanja budžeta, u tom slučaju se zahteva da poruka bude ubedljiva. Određivanje namene poruke unapred će omogućiti revizoru da odluči da li dokument treba jednostavno da prikaže informacije ili da potvrdi argument, i pomoći će mu da odredi tačan stil za narativno prikazivanje.

11.9.3. Izgradnja tačke podrške i sadržaja

Kada interni revizor utvrdi glavnu ideju, tačke (stanovišta, gledišta) podrške moraju biti zatim formirane da bi se podržala i proširila ideja. Ove tačke obezbeđuju posebne detalje koji podržavaju nameru i poruku pisanja internog revizora.

Jedan od načina da se izgrade ključne tačke podrške je da se odgovori na specifična pitanja u vezi sa glavnom temom. Da bi se odredile tačke koje treba da budu obuhvaćene možda je korisno upitati se:

- Koja su moja očekivanja u vezi sa ovim dokumentom?
- Šta će on pružiti?
- Koje specifične oblasti je potrebno obuhvatiti?
- Koji je redosled važnosti za razna pitanja?
- Ko predstavlja moje čitaoce?
- Koji je nivo stručnosti tih čitalaca?
- Koliko detalja ili osnovnih podataka je potrebno da obezbedim?
- Kako će moji čitaoci upotrebiti ove informacije?
- Kako mogu efikasno da prenesem ove informacije?

Odgovori na ova pitanja će pomoći revizoru da pronađe pravi materijal za vaše čitaoce i specifične detalje koji su potrebni da bi preneo svoju poruku. Ove informacije zatim mogu biti upotrebljene da bi se izgradila struktura dokumenta koji će poslužiti kao osnova za stvaranje grubog sadržaja.

Sadržaj nije potrebno da ima strogu formu sa rimskim ili arapskim brojevima i paralelnim pododeljcima. Umesto toga može jednostavno da se sastoji od važnijih tačaka, sa nekoliko podtačaka, da bi se identifikovali primarni sektori i podsektori dokumenta. Kada revizor počne da piše određeni dokument glavne tačke u sadržaju se mogu zatim koristiti kao zaglavlja koja će omogućiti čitaocima da brzo pronađu važan sadržaj.

Proces pisanja će biti olakšan ako se interni revizor potrudi na načini uvodni okvirni sadržaj. Detalji dokumenta će teći lakše kada se utvrde glavne poente (tačke). Time će se takođe smanjiti količina vremena potrebna da se organizuje dokument, pošto je revidiranje sadržine mnogo lakše od pravljenja strukturalnih promena u tekstu pošto je dokument napisan. Treba imati na umu, međutim, da ovaj zadatak predstavlja samo preliminarnu fazu procesa pisanja. Naglasak koji se stavlja na sadržinu treba da bude na idejama ili konceptima koje treba prezentovati i ukupnoj strukturi dokumenta. Zbog toga, ne treba brinuti o samom tekstu u ovoj fazi.

11.9.4. Napisati prvo najlakši deo

Koje će prve reči interni revizor staviti na papir često predstavlja najteži deo procesa pisanja. Zbog toga se samatra korisnik ako se počne sa najlakšim delom dokumenta.

Treba pisati brzo i fokusirati se upravo na to da revizor zapisuje njegove ideje na papir, imajući na umu da gramatiku, speling i sintaksu može kasnije korigovati. U ovoj fazi cilj treba da bude da revizorove misli diktiraju sadržaj – da pokuša da ne vrši korekcije dok piše. Ovaj pristup će mu omogućiti da sastavi prvi nacrt prilično brzo, pošto ukoliko završi jedan od odeljaka, to će mu uliti poverenje i omogućiti mu da zatim izgradi osnovu za pisanje ostatka dokumenta.

Setimo se da je jedan od najtežih izazova sa kojima se suočavaju oni koji pate od blokade pisanja, „sindrom prazne (bele) stranice". Ne mora se uvek poći od uvoda.

11.9.5. Počinjati pasuse sa tematskom rečenicom

Tematska rečenica je rečenica koja najbolje izražava o čemu je ceo pasus. U ovoj rečenici se izražava centralna ideja pasusa. Sa pažljivo biranim rečima i ograničenjima ova rečenica služi kao lepak koji povezuje sve pasuse.

Da bi se omogućilo da zauzeti čitaoci brzo shvate smisao dokumenta, rečenice koje se odnose na glavnu ideju treba uglavnom da budu stavljene na početak pasusa. Pošto prva rečenica zauzima poziciju naglašavanja, čitaoci će najverovatnije obratiti na nju pažnju. Pored toga ukoliko se počne sa efektnom rečenicom to će olakšati proces pisanja tako što će pomoći da se kreiraju i kontrolišu vrste informacija koje je potrebno uključiti u svaki pasus.

Tematske rečenice treba da budu jasne i fokusirane i da opisuju glavnu ideju o kojoj će se u tom paragrafu diskutovati. Široka ili neograničena tematska rečenica može da dovede čitaoca u situaciju da pogađa koja je glavna ideja tog paragrafa. Pogledajmo primer pasusa gde je prva rečenica tematska rečenica:

„Direktor interne revizije treba da razvije i održava program kvaliteta uveravanja i poboljšanja koji obuhvata sve aspekte funkcije interne revizije i kontinuirano nadgleda njenu efektivnost. Taj program treba da uključuje periodične i eksterne procene kvaliteta i stalno interno nadgledanje. Svaki deo programa treba da bude tako isplaniran da pomogne funkciji interne revizije da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije i da pruži uveravanje da je funkcija interne revizije u skladu sa *Standardima* i *Etičkim kodeksom*."[21]

Prva rečenica treba da obezbedi čitaocima da shvate cilj tog pasusa. Ona najbolje izražava glavnu poruku, dakle predstavlja tematsku rečenicu. Prilikom pisanja izveštaja treba se potruditi da prva rečenica uvek sadrži suštinu poruke i da izražava temu pasusa.

Stavljena na početak, tematska rečenica služi kao još jedna korisna najava, poput sadržaja, naslova i podnaslova. Kada se poruka svakog pasusa jezgrovito navede u prvoj rečenici, čitaoci koji nemaju previše vremena mogu da prelete preko teksta izveštaja, čitajući samo prve rečenice svakog pasusa, i da ipak ništa ne propuste.

21 Susan M. Switzer, *Internal audit reports post Sarbanes-Oxley, A Guide to Process-Driven Reporting,* John Wiley & Sons, Inc. , 2007. p. 132.

Glavno pravilo tematskih rečenica je da treba tačno da opisuju ono što sledi. Na primer, ako prva rečenica navodi visoke rizike kao temu, onda pasus ne sme da sadrži podatke vezane za srednje ili niske rizike. I obrnuto, ako je tama reakcija rukovodstva na sve identifikovane rizike, onda treba uključiti rizike svakog nivoa. Ukoliko se pasus počne tematskom rečenicom revizoru se neće desiti da „zakopa glavnu vest", odnosno nalaz, koji bi mogao biti zakopan u detaljima i izgubiti efekat.

Treba se držati pravila poslovnog komuniciranja da se prvo navede ono što je najvažnije. Zato treba početi glavnom porukom, odnosno preći odmah na stvar.

Povremeno, kao i kad se piše ubedljiv dokument, možda će revizor poželeti da stavi tematski značajnu rečenicu na kraju pasusa i zatim da se dovede čitalac do ideje. Kada shvate prvo razloge revizora kao podršku ideji čitaoci bi zatim mogli verovatno da prihvate njegovu opštu zamisao. Ovaj pristup, međutim, treba da se koristi samo kada revizor očekuje značajan otpor u pogledu njegovih ideja i potrebno je prvo da dokaže njene vrednosti.

11.9.6. Izražavati se konkretno

Revizori se često izražavaju apstraktno i subjektivno, umesto egzaktno i objektivno. Tako na primer u rečenici mogu da se nađu sledeći termini, „nedovoljna dokumentacija", „u zadovoljavajućem vremenskom roku", „nekoliko", „neodgovarajuće odobreno" su apstraktni, nejasni termini. Ni jedan od njih nama ne stvara jasnu sliku u glavi. U ovim slučajevima generalni direktor, članovi odbora za reviziju i članovi nadzornog odbor neće razumeti nivo rizika u nalazu, a sam izveštaj sa apstraktnim pojmovima će ih iritirati. Pritom se radi i o subjektivnim nalazima po tome što označavaju mišljenje, a ne činjenicu koja se može dokazati.

Prethodno navedene apstraktne reči treba zameniti konkretnim, umesto „nedovoljna dokumentacija" reći tačno naziv dokumentacije koja nedostaje, jer na primer u kreditnom dosijeu klijenta postoji mnogo dokumenata a ona nemaju istu važnost, neka su možda zanemarljivog značaja a druga krucijalnog. Zatim, reč „nekoliko" uvek treba reći tačan broj u koliko slučajeva se to desilo, ili nadalje, „neodgovarajuće odobreno" – treba navesti tačno nedostatke u odobravanju – znači revizor mora biti jasan u izražavanju svojih nalaza.

Revizor treba da izbegava pisanje određenih fraza i izlizanih apstrakcija, jer one umrtvljuju tekst. Umesto toga revizor treba da koristi izraze koji su živopisni i imaju efekta. To su oni izrazi koje on čuje pri samom testiranju, one na koje revizor i svi ostali najbolje reaguju tokom rada na terenu. Te izraze treba beležiti u toku samog rada na terenu i testiranja.

11.10. NACRT REVIZORSKOG IZVEŠTAJA

Kada je revizija na terenu završena i interna revizija raspravila predložene nalaze revizije sa reviziranim subjektom, nacrt revizorskog izveštaja trebalo bi uglavnom da bude spreman. Pojam „uglavnom" koristi se jer ponekad nacrt izveštaja neće biti potreban ukoliko se poseban istražni izveštaj prezentuje menadžmentu. Na primjer, interna revizija obično ne priprema nacrt izveštaja istrage prevare za razmatranje sa licima uključenim u potencijalne prevare.

U drugim slučajevima, interna revizija treba da pripremi nacrt izveštaja sa predloženim nalazima i preporukama zajedno sa prostorom za odgovore menadžmenta. Zatim se nacrt šalje direktno menadžmentu odgovornom za oblast koja je predmet revizije. To je lice koje odgovara i navodi korektivne akcije koje bi trebalo preduzeti.

Interna revizija će zatim kombinovati ove odgovore reviziranog subjekta sa originalnom naslovnom stranom izveštaja i nacrtom nalaza i preporuka da bi kreirala konačni revizorski izveštaj. Ovaj konačni revizorski izveštaj je obično predstavljen kao poslednja prilika za revizorski subjekt da pročita i razume ton i sadržaj revizorskog izveštaja pre nego što bude objavljen.

Završni sastanci i nacrt izveštaja su važni koraci za proveru tačnosti i adekvatnosti prezentovanih nalaza i ispravnosti povezanih preporuka pre objavljivanja konačnog revizorskog izveštaja. Iako je glavni osnov za ove validacije revizorski rad obavljen od strane osoblja interne revizije, rad treba da bude dopunjen razmatranjem i potvrdom od strane osoblja reviziranog subjekta. Korist od ove dopunske validacije je dvostruka.

- Prvo, omogućuje unakrsnu proveru tačnosti, potpunosti i kvaliteta revizorskog rada. Možda su previđene ili pogrešno tumačene važne činjenice. Takođe, može biti i drugih faktora koji utiču na neku posebnu činjenicu koja je poznata samo određenim ljudima.
- Druga korist je što to pomaže promociji partnerskog odnosa sa lokalnim menadžmentom koji će kreirati i kooperativni duh i posvećenost radu izvan adekvatnih rešenja.

Iako prethodno pomenuta vrsta provere treba da se obavlja u svim fazama revizije, jedan od najvažnijih načina kroz koji utiče je prezentacija nacrta izveštaja menadžmentu reviziranog subjekta. U zavisnosti od prirode ciljeva revizije i složenosti nalaza revizije, nacrt izveštaja može biti prezentovan na završnom sastanku povodom kraja rada na terenu, kome prethodi raspuštanje terenskog osoblja revizije, ili dostavljanjem reviziranom subjektu posle završetka rada na terenu.

Strategije vremena dostavljanja revizorskog izveštaja uključuju:

- „Na završnom sastanku. Internoj reviziji će uglavnom biti teško da dostavi kompletan nacrt revizorskog izveštaja na kraju završnog sastanka rada na terenu. Većina revizija je previše kompleksna, može biti previše konačnih pitanja / pojašnjenja ili potrebnih uređivačkih veština koje će omogućiti da nacrt revizorskog izveštaja bude dostavljen u trenutku završnog sastanka. Strategija dostavljanja nacrta revizorskog izveštaja na završnom sastanku karakteristična je samo za revizije saglasnosti manjih oblasti ili filijala u kojima se preporuke odnose za manje značajne probleme, kao što je manjak robe u filijali.
- Pre raspuštanja terenskog osoblja revizije. U ovom slučaju, revizorski tim je izrazio svoje zabrinutosti lokanom menadžmentu na zvaničnom završnom sastanku, a zatim pripremio nacrt izveštaja, uključujući sve dodatne komentare ili pojašnjenja koja mogu proizaći iz sastanka. U većini situacija, ovaj pristup je realniji, nego prezentacija nacrta izveštaja u trenutku završnog sastanka. Međutim, pritisak da revizija završi rad i „ide kući“ može izazvati da revizorski tim napravi prečice u svojoj želji da okonča angažman na terenu. Ova strategija najbolje radi kod relativno jednostavnih revizorskih zadataka.

- Nakon završetka rada na terenu. Ovakvom strategijom, revizorski tim ima svoj završni sastanak, ali se vraća u kancelariju da izradi nacrt konačnog revizorskog izveštaja u toku nekoliko narednih dana ili nedelja. Mnoge organizacije interne revizije smatraju da ovakav pristup najbolje deluje. Menadžment revizije ima šansu da preispita rad tima na terenu i napravi korekcije, gde je potrebno, u nacrtu revizorskog izveštaja. Rizik je to što će tim interne revizije odgovoran za preispitivanje biti usmeren u drugim pravcima i neće završiti nacrt revizorskog izveštaja u dogledno vreme."[22]

Izlazi ili završni sastanci revizije trebalo bi da obuhvate članove revizorskog tima i lokalni menadžment odgovoran za reviziranu oblast. Na sastanku se preispituju glavni nalazi i predložene preporuke i, u meri u kojoj je sporazum već postignut između revizije i lokalne organizacije o pojedinim pitanjima, prilike omogućene da se informiše odgovorni menadžment u reviziranoj oblasti i osigura dalji dogovor o nalazima i preporukama revizije.

Završni sastanak omogućava internoj reviziji veliku priliku da potvrdi osnovanost rezultata revizije i naprave se potrebne izmene u nacrtu revizorskog izveštaja. Ovo je takođe velika šansa da se pokaže konstruktivna i profesionalna usluga koju može da pruži interna revizija. Ovi sastanci, iako su ponekad sporni, mogu da budu glavno sredstvo za izgradnju zdravih partnerskih odnosa sa reviziranim subjektom. Cilj bi trebalo da bude da se dođe do sporazuma koliko je moguće, kao bi revizorski izveštaj mogao da označi završnu aktivnost.

U mnogim situacijama, nacrt izveštaja se prosleđuje lokalnom menadžmentu na razmatranje i predloge korektivnih akcija pre završetka zvaničnog ili konačnog izveštaja. Lokalni menadžment revizirane oblasti će obično dobiti ograničenu količinu vremena da pregleda nacrt izveštaja, da predloži izmene opšteg tona ili određenih nalaza, kao i da pripremi svoje odgovore na reviziju. Iako interna revizija treba da podstiče menadžment reviziranog subjekta da zahteva izmenjen tekst u nacrtu izveštaja, naglasak bi trebalo da bude na suštinskim pitanjima u nacrtu izveštaja, a ne na njegovom tekstu.

Interna revizija treba da zatraži zvanični odgovor u roku od oko 14 dana od dana prijema nacrta izveštaja. Iako je dat relativno kratak vremenski period, to je vreme koje revizorski tim često utroši na radu na terenu i pripremi nacrta revizorskog izveštaja, menadžment reviziranog subjekta trebalo bi da bude u poziciji da formuliše veoma brz odgovor, jer je upoznat sa nalazima i predloženim preporukama sa završnog sastanka. Međutim, kako i interna revizija tako i menadžment reviziranog subjekta trebalo bi da pokušaju da rade u istom vremenskom okviru. To znači, ako interna revizija provodi previše vremena za pripremu nacrta izveštaja, to će dati menadžmentu reviziranog subjekta veću količinu vremena za pripremu njegovih odgovora.

Dostavljanje nacrta izveštaja menadžmentu reviziranog subjekta u kasnijoj fazi ima prednost u istinskom razmatranju. Međutim, interna revizija treba da radi sa menadžmentom reviziranog subjekta da bi se izbeglo prekomerno kašnjenje u završetku izveštaja. Veliki deo efikasnosti izveštaja je u blagovremenosti izdavanja.

22 Moeller, R.R., (2005), *Brink's Modern Internal Audit*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 422 – 423.

11.11. DISTRIBUCIJA FINALNOG IZVEŠTAJA REVIZIJE

Direktor odeljenja interne revizije treba da osigura da primerak revizorskog izveštaja dobiju sva lica u organizaciji koja su u poziciji da preduzmu korektivne akcije ili da omoguće da se korektivne akcije preduzmu. Takođe, izveštaj će biti upućen menadžmentu koji je najmanje jedan nivo iznad menadžmenta reviziranog subjekta, sa kopijama komitetu (odboru) za reviziju i ostalim odgovornim službenicima organizacije. Direktor revizije ili imenovano lice treba da pregledaju i potpišu izveštaj i da odluče kome treba revizorski izveštaj da bude distribuiran i kojoj formi, da li sveobuhvatan izveštaj ili samo delovi izveštaja ili je možda višem rukovodstvu dovoljan samo sažetak izveštaja. Izveštaji se takođe mogu distribuirati drugim zainteresovanim stranama ili stranama kojih se to direktno tiče, kao što su eksterni revizori i članovi odbora.

Određene informacije možda neće biti potrebno objaviti u izveštaju koji se dostavlja svim uobičajenim korisnicima, jer su poverljive, ili se odnose na nezakonite i nedozvoljene aktivnosti. Takve informacije se, međutim, mogu obelodaniti u posebnom izveštaju. Pre izdavanja revizorskog izveštaja koji sadrži "osetljive" informacije direktor odeljenja interne revizije treba da uzme u obzir delikatnost objavljivanja ovakve vrste informacija.

U vezi sa pripremom i distribucijom izveštaja daju se sledeće smernice:

- Od odgovornog revizora se očekuje da sačini nacrt izveštaja, uključujući i prvu stranicu, da bude završen pre nego što glavni revizor obavi pregled radne dokumentacije.
- Nacrt izveštaja se obično daje menadžmentu na određenoj lokaciji ili određenog sektora koji su bili predmet revizije pre datuma sastanka radi pregleda dokumentacije. Svi nacrti koji se distribuiraju treba da budu datirani i svi koji prisustvuju sastanku radi pregleda treba da imaju isti nacrt. Svi distribuirani nacrti treba da budu izlektorisani (pravopis i gramatika). Pošto je to verovatno prvo kompletno predstavljanje svih nalaza menadžmentu, važno je da takav proizvod izgleda profesionalno.
- Konačni izveštaji će biti distribuirani nadležnom menadžmentu direktno odgovornom za subjekat, funkciju ili sektor koji su predmet revizije. O dodatnoj distribuciji višem menadžmentu odlučiće glavni revizor.
- Izveštaji o internoj reviziji su poverljivi i ne distribuiraju se van kompanije ili na drugim lokacijama iste kompanije bez odobrenja glavnog revizora.
- Glavni revizor je odgovoran za saopštavanje konačnih rezultata pojedincima koji mogu da obezbede da će se njenim rezultatima posvetiti dužna pažnja.
- Kopija izveštaja treba da se odloži u odgovarajući dosije revizije nakon što ga pregleda direktor odeljenja interne revizije.

Distribucija izveštaja o reviziji treba da se vrši u skladu sa određenim pravilima u zavisnosti od vrste izveštaja:

- Generalnom direktoru/Predsedniku Izvršnog odbora
- Predsedniku Nadzornog/Upravnog odbora
- Predsedniku Komiteta za reviziju
- Rukovodiocima Poslovnih jedinica koje su u vezi sa revizijom
- Bilo kojem službenik organizacije koji može da doprinese rezultatima revizije

- Drugim službenicima organizacije koji vrše monitoring akcija za ispravljanje poslovnih i finansijskih slabosti iz Izveštaja, a to mogu biti:

Izveštaji se distribuiraju elektronskim putem, uz mere koje ograničavaju pristup sadržaju Izveštaja. Kao i kod svakog prenosa poverljivih informacija, Izveštaj prvo treba konvertovati u Portable Document Format (pdf.), sa snažnim pasvordom za zaštitu koji će da osigura:

1. Da se sadržaj Izveštaja ne može modifikovati
2. Da ni jedan deo teksta ne može da se odstrani (kopira), čime će se sprečiti širenje informacija

Pitanja za proveru znanja

1. Navedite ciljeve izveštaja interne revizije?
2. Objasnite atribute dobrog revizorskog izveštaja?
3. Šta obuhvata pripremanje izveštaja interne revizije?
4. Objasnite faze izveštavanja?
5. Izložite oblik i formu revizorskog izveštaja?
6. Šta čini strukturu revizorskog izveštaja?
7. Koje su karakteristike dobro razvijenih revizorskih nalaza?
8. Koje su tehnike pisanja revizorskog izveštaja ?
9. Navedite savete kod pisanja revizorskog izveštaja?
10. Navedite pravila jasnog pisanja revizorskog izveštaja?
11. Koje su tehnike pisanja revizorskog izveštaja?
12. Objasnite izradu nacrta revizorskog izveštaja
13. Kako se radi distribucija revizorskog izveštaja?
14. Šta je cilj završnog sastanka?
15. Šta sadrži naslovna strana?
16. Šta se piše u uvodu izveštaja?
17. Navedite pet delova dobro razvijenog nalaza?
18. Na koja pitanja odgovara svaki deo nalaza?
19. Kako se rangiraju nalazi?
20. Kako se formira zaključak/mišljenje revizora?
21. Navedite faktore koji čine kvalitet izveštaja?

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

XII glava

Praćenje izvršenja preporuka

Ciljevi učenja

Nakon izučavanja ovog područja trebalo bi da možete da:

- Razumete follow-up proces interne revizije
- Objasnite načine vršenja follow-up-a revizije
- Objasnite različite uloge u follow-up-u
- Sačinite baze podataka nalaza sa praćenjem realizacije preporuka
- Razumete opomene kod kašnjenja preporuka
- Razumete planiranje revizije follow-up na terenu
- Napišite follow-up izveštaj

Revizija je obavljena i izveštaj je predat. Revizor je otišao na drugi zadatak revizije zasnovane na upravljanju rizikom i prethodna revizija je zaboravljena. Da li je zaista zaboravljena?

Bez obzira na najbolje namere uprave na nivou procesa, nakon što je revizija obavljena, prirodno je da se njihov fokus pomeri na nešto drugo, na štetu praćenja aktivnosti dogovorenih na kraju revizije. Međutim, ako najvažnije aktivnosti ne budu implementirane do postavljenih rokova i ako revizor nema načina da identifikuje te situacije, neće se smatrati da budući nalazi revizije, i odeljenje revizije u celini, stvaraju vrednost sve dok ne nastupi stvarna promena. Zbog toga su **follow-up revizije** ili praćenje aktivnosti nakon podnošenja izveštaja važan korak u obezbeđivanju da najvažnije aktivnosti budu blagovremeno implementirane.

Primer: Ako se aktivnosti odnose na ključne interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem, neophodno je da se blagovremeno obave potrebne aktivnosti nakon podnošenja izveštaja kako bi se obezbedilo da materijalne slabosti ili značanji nedostaci ne postoje u trenutku kada se od kompanije očekuje da podnese izveštaj o tim internim kontrolama u skaldu sa relevantnim zakonom. Konkretno u Republici Srbiji to je Zakon o tržištu kapitala, kada eksterni revizori moraju podneti izveštaj o efikasnosti internih kontrola, dok na primer u SAD to je Odeljak 404 Sarbanes-Oxley zakona.

Dalje praćenje revizorskih nalaza je ključna aktivnost jer je to jedini način da se obezbedi da se preporuke funkcije interne revizije materijalizuju i da na taj način interna revizija da svoj doprinos dodavanjem vrednosti kompaniji.

Dalje praćenje (follow-up revizija) se definiše kao svaki proces monitoringa revizijskih nalaza kojim interni revizori utvrđuju adekvatnost, efektivnost i blagovremenost akcija koje revizirani subjekat preduzima u pogledu dogovorenih korektivnih radnji i zadatih rokova, kako je predstavljeno u svakom izveštaju o reviziji koji je objavila funkcija interne revizije.

Veliki deo ovog poglavlja obuhvata sledeće teme koje se bave analizom u okviru daljeg praćenja (follow-up):

- Standardi daljeg praćenja;
- Uloge revizora, subjekta revizije i izvršne uprave u daljem praćenju;
- Vrste akcija daljeg praćenja;
- Neke praktične ideje i korisne napomene;
- Politike daljeg praćenja u reviziji;
- Dodatni ključevi za uspeh u daljem praćenju.
- Razvijanje sistema praćenja nalaza
- Metode praćenja izvršenja preporuka

Sistem monitoringa nalaza revizije treba da da uveravanja u efektivnost i efikasnost predloženih preoporuka za rešavanje nedostataka ustanovljnih u reviziji. Određenim procedurama treba izvršiti analizu rezultata procesa daljeg praćenja (follow-up). O aktivnostima daljeg praćenja uvek se izveštava prema ustovljenoj Politici monitoringa nalaza revizije.

12.1. STANDARDI ZA DALJE PRAĆENJE

Standard interne revizije o daljem praćenju 2500 predstavljen je u primeru 12.1. Treba obratiti pažnju na dve faze procesa daljeg praćenja. Prvo, uprava i/ili bord direktora ili preduzimaju akciju na osnovu nalaza revizora ili preuzimaju rizik nepreduzimanja akcije. Druga faza ovog procesa je da revizori utvrde koja je akcija preduzeta, ako uopšte jeste, i da ocene njenu celishodnost. Od revizora se obično očekuje da izveste o svojim nalazima iz analize u okviru daljeg praćenja. Ovaj izveštaj o daljem praćenju obično se dostavlja istim licima u organizaciji kojima je dostavljen i prvobitni izveštaj o reviziji.

Primer 12.1.

Standard IIA za analizu u okviru daljeg praćenja

2500 Praćenje napretka

Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi i održava sistem daljeg praćenja rezultata kako bi utvrdio da je preduzeta odgovarajuća akcija u vezi sa nalazima revizije navedenim u izveštaju.

2500.A1 – Izvršni rukovodilac revizije mora da utvrdi da je preduzeta korektivna akcija i da se njome postižu željeni rezultati ili da uprava ili odbor preuzimaju rizik nepreduzimanja korektivne akcije o nalazima navedenim u izveštaju.

U standardu 2500 se navodi da revizori treba da obave dalje praćenje na osnovu revizorskih nalaza. Kako je već rečeno u prethodnom poglavlju, nalazi revizije i preporuke su direktno povezani. Nalazi identifikuju problem, preporuke sugerišu moguća rešenja problema.

U praksi, revizori često razmišljaju o daljem praćenju kao o nalazima i preporukama. Oni često u dalje praćenje ugrađuju testove za svoje preporuke kao fazu ocene korektivnih akcija subjekta revizije. Preporuke su rezultat obimne studije i o njima se obično detaljno razgovara na završnom sastanku. Često postoje dobri razlozi za dalje praćenje na osnovu tih preporuka; ipak ne treba zaboraviti da preporuke nastaju iz nalaza revizije. Glavni fokus treba da bude na nalazima i rešenju problema, a ne nužno na konkretnim preporukama revizije.

Izvršni rukovodilac revizije treba da *razvije proces* koji obuhvata bitne nalaze, korektivne radnje oko kojih je postignuta saglasnost i *tekući status*. Za otvorene (ili nerešene) nalaze, informacije koja se prate i obuhvataju uobičajeno uključuju:

- Zapažanja saopštena rukovodstvu i rang rizika koji se odnosi na njih.
- Prirodu korektivne radnje oko koje postoji saglasnost.
- Vreme/rok/starost korektivne radnje i promena u ciljnim datumima.
- Vlasnika procesa/upravljanja koji je odgovoran za svaku korektivnu radnju.
- Sadašnji status korektivne radnje i da li je interna revizija potvrdila taj status. (Vodič za primenu 2500: Praćenje napretka)

Interni revizor treba da uspostovi **sistem za praćenje** u kojem se ažurira status nalaza, koji može da bude u formi tabelarnog prikaza, baza podataka ili druga alatka koja sadrži ranije revizorske nalaze, povezani korektivni plan aktivnosti, status i potvrdu interne revizije. O statusu korektivnih aktivnosti priprema se izveštaj za više rukovodstvo i odbor.

Interni revizori treba da razmotre sledeće tehnike kada prate napredak rezultata koji se saopštava upravi:

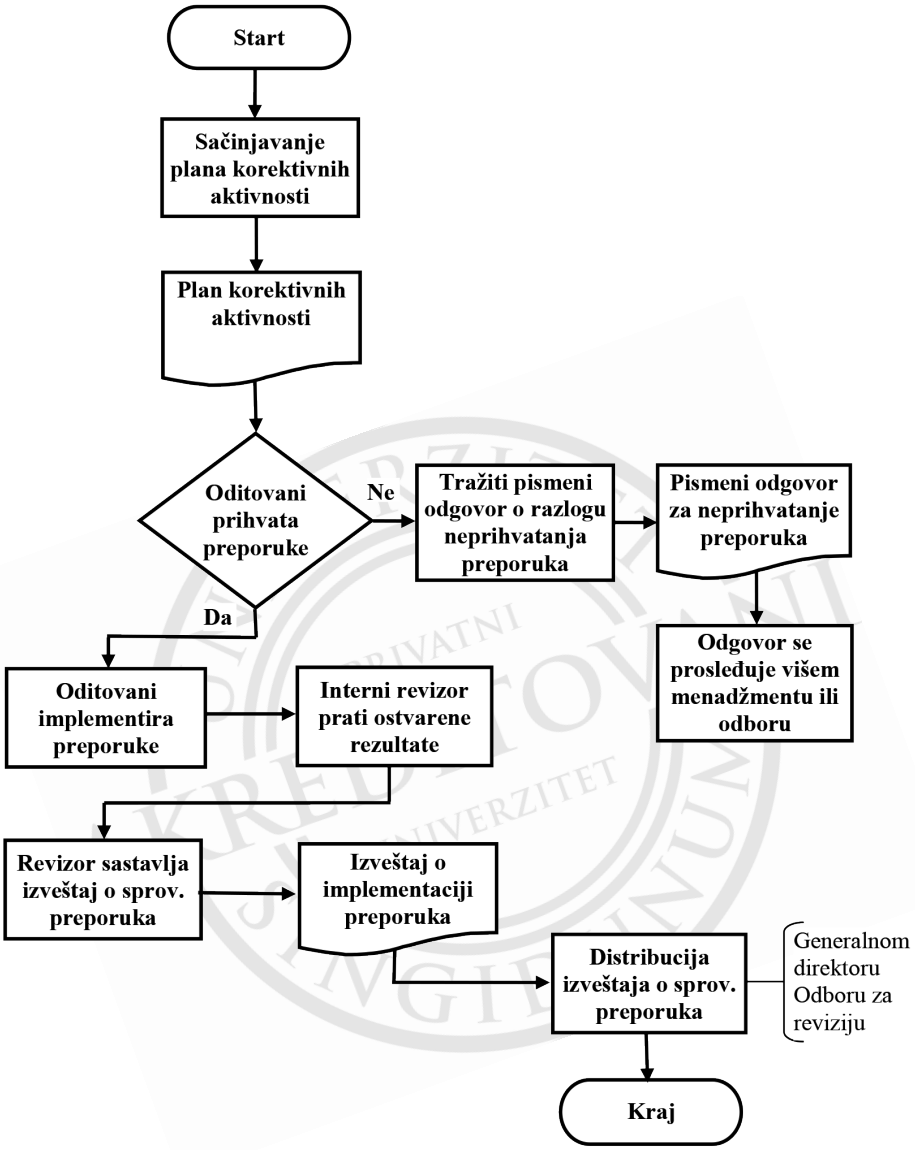
- Saopštavanje rezultata i preporuka sa angažovanja odgovarajućim nivoima rukovodstva odgovornim za preduzimanje korektivnih mera.
- Primanje i ocenjivanje odgovora rukovodstva na zapažanja i preporuke angažovanja tokom angažovanja ili u razumnom vremenskom roku nakon saopštavanja rezultata angažovanja. Odgovori su korisniji ukoliko sadrže informacije koje su direktoru revizije dovoljne za ocenjivanje adekvatnosti i blagovremenosti korektivnih mera.
- Periodično dobijanje informacija od rukovodstva o napretku implementacije preporuka u cilju ocenjivanja statusa aktivnosti koje rukovodstvo sprovodi u cilju ispravljanja prethodno prijavljenog stanja.
- Primanje i ocenjivanje informacija iz drugih organizacionih jedinica kojima je dodeljena odgovornost za nastavak procedura ili procedure korektivne prirode.
- Izveštavanje uprave ili odbora za reviziju o statusu odgovora rukovodstva na zapažanja i preporuke za angažovanja.

Standard 2600 – Odluka višeg rukovodstva o prihvatanju rizika glasi: „Kada rukovodilac interne revizije smatra da je više rukovodstvo prihvatilo nivo rezidualnog rizika, koji može biti neprihvatljiv za organizaciju, rukovodilac interne revizije mora o tom pitanju diskutovati sa višim rukovodstvom. Ako se ne donese odluka o rezidualnom riziku, rukovodilac interne revizije mora o tom pitanju da informiše odbor, radi rešavanja situacije."[1]

Procedure praćenja odnosiće se na rezidualni rizik. Kada interni revizor nije uspeo da ubedi menadžment klijenta da je potrebno rešavanje rizika, onda bilo koje povezane revizorske preporuke neće biti dogovorene. Kada je interni revizor ubeđen da nivo rezidualnog rizika je izvan nadležnosti korporativnog rizika onda bi pitanje trebalo postaviti višem menadžmentu, ili čak i nadzornom odboru. Izvršni rukovodilac revizije nema odgovornost za razrešavanje pitanja rizika. Ceo sistem praćenja nalaza revizije odnosno izvršenja preporuka prikazan je na grafikonu 12.1.

1 Udruženje internih revizora Srbije, Međunarodni okvir profesionalne prakse (MOPP), Beograd, 2011., str. 37.

Grafikon 12.1. Grafički prikaz praćenja sprovođenja preporuka



Na prethodnom grafikonu je prikazana i opcija **prihvatanja rizika od strane menadžmenta subjekta revizije**. Menadžment je odgovoran za odlučivanje o odgovarajućoj korektivnoj akciji koju treba blagovremeno preduzeti kako bi se odgovorilo revizorskim nalazima u izveštaju. Menadžment ima moralnu odgovornost da poštuje odluke dogovorene u delu „odgovor menadžmenta" prvobitnog komentara revizije.

Menadžment može da odluči da prihvati rizik neispravljanja stanja o kome je izvešteno zbog troškova ili iz drugog razloga. Kada revizor smatra da je subjekat prihvatio nivo rezidualnog rizika koji ne odgovara organizaciji, to pitanje treba pomenuti u izveštaju tako da glavni revizor razgovara o tome sa menadžmentom, a zatim obavesti Odbor za reviziju o odluci menadžmenta.

12.2. ANALIZE U OKVIRU DALJEG PRAĆENJA

Stara izreka kaže „put do očaja je popločan dobrim namerama". Uspeh u svakom pokušaju zahteva napore do samog kraja, a u slučaju interne revizije praćenje po okončanju aktivnosti (dalje praćenje). Revizija se smatra uspešnom kad se akcija preduzima na osnovu nalaza revizora. Dok se neka akcija može preduzeti da bi se ispravila centralna slabost, alternativna akcija može da bude odluka uprave ili odbora da preuzmu rizik nekorigovanja nedostataka o kojima je izvešteno u nalazima. Ova akcija predstavlja svestan izbor.

Uslov za uspešno praćenje realizacije preporuka jeste da nalaz odnosno preporuka bude pravilno formirana odnosno generisana. Preporuka treba da sadrži tri dela:

1. **Plan aktivnosti.** Aktivnosti koje će biti preduzete za otklanjanje nepravilnosti treba kratko opisati.
2. **Rok za implementaciju.** Rok bi trebao da bude razuman, s obzirom na aktivnost koju je potrebno preduzeti. Tamo gde je nalaze moguće rešiti odmah (ili su rešeni odmah), u Izveštaju revizije treba navesti "Rešivo odmah". Iz Izveštaja ne treba izostavljati nalaze, samo na osnovu toga što mogu biti rešivi odmah.
3. **Osoba odgovorna za implementaciju.** Rukovodilac reviziranog područja treba na mesto osobe odgovorne za implementaciju da postavi nekoga sa dovoljno stručnosti i autoriteta da može da implementira aktivnosti iz Izveštaja, s ciljem da se reše nalazi revizora.

U standardu 2500 se navodi da revizori treba da obave dalje praćenje na osnovu revizorskih nalaza. Kako je već rečeno u prethodnom poglavlju, nalazi revizije i preporuke su direktno povezani. Nalazi identifikuju problem; preporuke sugerišu moguća rešenja problema.

U praksi, revizori često razmišljaju o daljem praćenju kao o nalazima i preporukama. Oni često u dalje praćenje ugrađuju testove za svoje preporuke kao fazu ocene korektivnih akcija subjekta revizije. Preporuke su rezultat obimne studije i o njima se obično detaljno razgovara na završnom sastanku. Često postoje dobri razlozi za dalje praćenje na osnovu tih preporuka; ipak ne treba zaboraviti da preporuke nastaju iz nalaza revizije. Glavni fokus treba da bude na nalazima i rešenju problema, a ne nužno na konkretnim preporukama revizije.

12.3. ULOGA REVIZORA, SUBJEKTA REVIZIJE I IZVRŠNE UPRAVE U DALJEM PRAĆENJU

Sledeći slučaj ilustruje razlike u ulogama revizora, subjekta revizije i izvršne uprave u daljem praćenju.

Pretpostavimo da su interni revizori izdavačke kuće otkrili da jedan od pogona za štampanje ima visok procenat projekata u okviru kojih su rokovi za razne narudžbine odavno prošli. Takođe su utvrdili da je broj prekovremenih sati rada neuobičajeno visok. Pretpostavimo nadalje da su revizori preporučili da pogon uvede novi kompjuterizovani sistem za planiranje poslova i njihovo obavljanje, sličan onome koji drugi pogon uspešno

koristi. Revizori su predali izveštaj rukovodiocu pogona, potpredsedniku zaduženom za proizvodnju u kompaniji i odboru za reviziju. Odbor za reviziju je zatim obavestio ostale članove borda direktora o nalazima i preporukama.

Rukovodilac pogona se u početku protivio uvođenju kompjuterizovanog sistema planiranja. On je već pokušavao da implemenitra nove kompjuterske aplikacije za procese štampanja u pogonu i sistem obračuna troškova. Tvrdio je da bi dodavanje još jednog novog sistema, posebno sistema koji bi se morao integrisati sa druga dva sistema, predstavljalo još jednu prepreku njihovom uvođenju. Tvrdio je i da bi razvoj novog, trećeg, sistema samo produžio trenutne negativne efekte na proizvodnju. Rukovodilac pogona je izneo svoje protivljenje u izveštaju koji je poslat istoj grupi koja je dobila i izveštaj o reviziji.

Nakon sastanka sa rukovodiocem pogona, potpredsednik kompanije zadužen za proizvodnju zaključio je, da bi novi sistem doprineo eliminisanju neefikasnosti u planiranju poslova štampanja i raspodele radnih zadataka. Naglasio je da bi, pošto je sistem planiranja već sačinjen i implementiran u drugom pogonu, bilo jednostavno da se on adaptira za ovaj pogon. Da bi se uticaj na razvoj druga dva sistema sveo na minimum, predložio je da se sistem planiranja u početku uvodi nezavisno. Kada najveći problemi budu eliminisani iz sva tri sistema, odlučiće se da li da ih integrišu u jedan sistem ili ne.

Rukovodilac pogona i potpredsednik zadužen za proizvodnju su se saglasili o planu uvođenja novog sistema planiranja u roku od tri meseca, plus još dva meseca tokom kojih bi se eliminisale greške iz programa. Rukovodilac pogona je bordu direktora, potpredsedniku i internim revizorima poslao obaveštenje/memorandum o odluci da se ovaj sistem koristi. U memorandumu je dat i raspored njegove implementacije.

Šest meseci kasnije, interni revizori su u okviru daljeg praćenja obavili pregled novog sistema. Utvrdili su značajan napredak u poštovanju rokova proizvodnje i smanjenju prekovremenih sati. Revizori nisu u okviru daljeg praćenja obavili punu reviziju, već su se fokusirali na sistem pravljenja rasporeda. Izveštaj o daljem praćenju su, kao i ranije, dostavili rukovodiocu pogona, potpredsedniku zaduženom za proizvodnju i odboru za reviziju. Revizori su napomenuli da je, iako su nakon revizije postojali problemi sa druga dva kompjuterizovana sistema, sistem pravljenja rasporeda uspešno implementiran, čak u kraćem roku od predviđenog.

U ovom slučaju sve tri strane – subjekat revizije, izvršna uprava i revizori – bile su uključene u dalje praćenje. Rukovodilac pogona i potpredsednik su dali planove za implementaciju, interni revizori su obavili *post facto* reviziju, a odbor za reviziju je obavljao generalni nadzor. Sve akcije su dokumentovane i saopštene, tako da su sve odgovorne strane bile informisane.

Navedeni Primer 12.1. sumira i daje pregled različitih uloga revizora, subjekata revizije i izvršne uprave na način na koji bi one bile vršene u idealnoj situaciji.

Četiri ključne ideje definišu ove uloge:

1. **Uveravanje nakon daljeg praćenja:** Kada svaka od ove tri grupe ispuni svoje zadatke (uloge) daje se uveravanje nakon daljeg praćenja. Uprava subjekta revizije je odgovorna za eliminisanje nedostataka koje je otkrio revizor. Izvršna uprava nadzire taj proces i ponekad usmerava i pomaže subjektu revizije da odgovori. Revizori obavljaju nezavisan pregled kako bi dali uveravanje da je preduzeta odgovarajuća akcija. Revizori zatim izveštavaju subjekta revizije, izvršnu upravu i bord o rezultatima pregleda.

2. **Komunikacija i saradnja:** Pošto se radi o tri uloge, između revizora, subjekta revizije i izvršne uprave obavlja se efektivna komunikacija i saradnja. Zamislite koliki bi bio potencijal za probleme kad bi subjekti revizije radili samo ono što misle da treba da rade, kad bi izvršna uprava samo kasnije uočila da ta akcija ne odgovara korporativnim ciljevima i kad bi subjekat revizije na kraju uradio nešto drugo; kad bi revizori samo utvrdili grešku u drugom odgovoru, što bi imalo za posledicu netrpeljivost, konfuziju, još veće kašnjenje i počinjanje posla ispočetka. Takve stvari se, nažalost, dešavaju.
3. **Vreme:** Vreme i koordinacija ove tri uloge su važni za uspeh daljeg praćenja u okviru revizije. Idealne funkcije uloge navedene u primeru takođe sugerišu efektivan i efikasan redosled aktivnosti u okviru daljeg praćenja. Subjekat revizije formuliše plan (tj. Akcioni plan) i radi sa izvršnom upravom, što je neophodno za implementaciju plana. Revizori zatim mogu da odluče kada da obave pregled. Ponekad takav pregled u okviru daljeg praćenja može da se obavi relativno brzo nakon objavljivanja izveštaja o reviziji. U drugim slučajevima, posebno na manje krtitičnim pitanjima, pregledi u okviru daljeg praćenja mogu se obaviti mnogo kasnije kao deo naredne revizije.

Primer 12.2.

Uloge u okviru daljeg praćenja

Revizor, subjekat revizije, izvršna uprava

Idealna uloga revizora

1. Revizori obavljaju pregled u okviru daljeg praćenja kako bi dali uveravanje da je preduzeta odgovarajuća aktivnost kao odgovor na nalaze revizije.
2. Revizori informišu subjekat revizije, izvršnu upravu i bord u pisanoj formi o mišljenjima i ocenama datim tokom pregleda u okviru daljeg praćenja. Oni takođe mogu da postavljaju pitanja subjektima revizije koji razmišljaju o određenim akcijama kao odgovor na reviziju.
3. Revizori poštuju odgovornost i usmeravanje od strane subjekta revizije. Oni ne prisiljavaju subjekta revizije na određene korektivne mere. Interni revizori treba da skrenu pažnju upravi na stvarne i potencijalne rizike, ali nemaju nikakvu dalju odgovornost kada uprava ili bord direktora odluče da prihvate rizik i da ne preduzimaju korektivnu akciju. Isti princip važi i ako se uprava odluči za korektivnu meru koja je alternativna onoj koju je predložio interni revizor.
4. Revizori poštuju zahteve poslovanja i vremena subjekta revizije uvek kada obavljaju pregled u okviru daljeg praćenja na licu mesta, kako ne bi nepotrebno ometali posao i zaposlene subjekta revizije.

Idealna uloga subjekta revizije

1. Subjekti revizije daju blagovremene i kompletne odgovore na izveštaj o reviziji.
2. Subjekti revizije sarađuju sa revizorima i pomažu im u obavljavnju pregleda u okviru daljeg praćenja.
3. Subjekti revizije informišu revizore i izvršnu upravu o korektivnim akcijama, i onima koje su planirane i koje su stvarno preduzete.

4. Subjekti revizije obaveštavaju izvršnu upravu i revizore i glavnim neslaganjima sa revizorima u vezi sa adekvatnosti korektivnih mera. Oni potvrđuju odgovornost za rezultirajuće rizike korektivnih mera koje revizori smatraju neadekvatnim.
5. Subjekti revizije procenjuju efektivnost alternativnih korektivnih mera i odabiru odgovarajuću alternativu.

Idealna uloga izvršne uprave

1. Izvršna uprava nadzire proces daljeg praćenja, proveravajući ga sa subjektom revizije i podstičući ga da reaguje na odgovarajući način na izveštaj o reviziji.
2. Izvršna uprava ocenjuje adekvatnost i isplativost korektivnih akcija subjekta revizije i preduzima potrebne korake kako bi se uočeni neadekvatni postupci ispravili.
3. Izvršna uprava izbegava mešanje u preglede revizora u okviru daljeg praćanja, čime podstiče njihovu objektivnost i nezavisnost.

---

4. **Integritet organizacionih funkcija**: Svaka od ove tri grupe – revizor, subjekat revizije i izvršna uprava – čuvaju integritet procesa odlučivanja bez ugrožavanja ispunjenja obaveza od strane bilo koje grupe. Revizori poštuju odgovornost subjekta revizije i njegovo usmeravanje i izbegavaju nepotrebno mešanje u poslovanje tokom pregleda u okviru daljeg praćenja. Isto tako, subjekat revizije poštuje pravo revizora da obavi nezavisan pegled i sarađuje sa njim i pomaže mu onoliko koliko je potrebno. Izvršna uprava ima ulogu tela koje obavlja nadzor.

Izvršni rukovodilac revizije određuje prirodu, vreme i stepen praćenja sprovođenja preporuka uzimajući u razmatranje sledeće:

- Značaj preporuka i zapažanja o kojima je izvešteno;
- Stepen napora i trošak potreban za korigovanje stanja o kome je izvešteno;
- Uticaj do koga može dovesti neuspeh korektivne aktivnosti;
- Složenost korektivne mere;
- Potreban vremenski period. (Praktični savet 2500.A1-1: Praćenje izvršenja preporuka)

Izvršni rukovodilac revizije je odgovoran za planiranje aktivnosti praćenja sprovođenja preporuka u okviru radnog rasporeda angažmana. Planiranje praćenja sprovođenja preporuka zasnovano je na oceni povezane izloženosti i rizika, kao i na stepenu težine i na značaju rasporeda vremena za sprovođenje korektivne aktivnosti (PA 2500.A1-1).

12.4. VRSTE AKCIJA DALJEG PRAĆENJA

Postoje tri opšte vrste akcija koje revizori preduzimaju u okviru daljeg praćenja: (1) oni pregledaju odgovore subjekta revizije na nalaze revizije i korektivne akcije koje preduzima u vezi revizorskih nalaza; (2) oni ocenjuju adekvatnost tih odgovora i korektivnih akcija; (3) oni izveštavaju o follow-up nalazima.

Ove tri akcije su direktne. Ipak, one se mogu primenjivati na prilično različite načine u različitim okolnostima. Dalje praćenje u okviru jedne revizije može da bude kratko, gotovo površno. U drugoj reviziji, dalje praćenje može da izgleda kao još jedna revizija sa velikim brojem revizorskih procedura. Širina i dubina daljeg praćenja zavise od značaja nalaza i obima same revizije.

Širina: Neki follow-up pregledi su usko fokusirani na konkretna pitanja. Na primer, nedavna revizija knjige potraživanja jedne kompanije rezultirala je preporukom da se struktura dospeća obavlja na mesečnoj osnovi. Pregled revizora u okviru daljeg praćenja, tj. follow-up pregled revizora fokusirao se samo na to da li je predloženo klasifikovanje prema datumu dospeća obavljeno i da li je uprava obaveštena o tome.

Suprotno tome, međusobna povezanost nekih poslova je toliko velika da dalje praćenje (*follow-up*) vodi revizore u delove organizacije koji nisu deo u kojem posluje subjekat revizije. Takav slučaj dogodio se kada je tim revizora predložio ponovno pregovaranje o rasporedu plaćanja, kamatnim stopama i planu isporuke sa dobavljačima kompanije. Pregled revizora u okviru daljeg praćenja odveo ih je u pravni sektor, službu za rad sa kupcima, skladište i sektor marketiga.

Dubina: Obim pregleda u okviru daljeg praćenja takođe varira u zavisnosti od vrste i obima ispitivanja jednog pitanja. Pregled može da uključuje: (1) dokumentaciju korektivnih akcija i (2) sprovođenje tih akcija. Pregledom i dokumentacije i sprovođenja revizori obavljaju dublji pregled od onoga koji bi obavljali da pregledaju samo jedan deo.

Pretpostavimo, na primer, da su dve revizije velikog komunalnog preduzeća obavljene otprilike u isto vreme. Rezultati jedne revizije doveli su do preporuke da se reoni pružanja usluga klasifikuju u izveštajima za upravu prema njihovoj veličini. Druga revizija rezultirala je preporukom da se određeni poslovi održavanja vozila preduzeća obavljaju češće.

Oba revizorska tima obavila su *follow-up* (dalje praćenje) otprilike šest nedelja nakon objavljivanja svojih izveštaja. Prvi tim je samo tražio uzorak dokumenta i objašnjenje novog formata koji je korišćen u izveštajima za upravu. Drugi tim je razgovarao o odgovoru subjekta revizije telefonom, a zatim je obišao vozni park da vidi kako se obavlja posao. Takođe su pregledali dokumentaciju o novim politikama, standardima i procedurama voznog parka. Njihovo dalje praćenje išlo je više u dubinu nego pregled prvog tima. Revizori su u prvom slučaju pregledali samo dokumetaciju o promeni. U drugom slučaju revizori su pregledali i dokumentaciju i pratili izvršenje. Ne možemo definitivno da kažemo da je dalje praćenje u jednom slučaju efektivnije od drugog pošto su oba tima verifikovala da je obavljena korektivna akcija.

Šta određuje širinu i dubinu procedura daljeg praćenja u okviru revizije? Kao i kod drugih revizorskih odluka kojima se bavi ova knjiga, rizik je glavni faktor koji određuje prirodu i obim daljeg praćenja. Što je rizik veći, verovatnije je da će procedure daljeg praćenja biti obimnije. Tabela u nastavku ilustruje efekat rizika na dalje praćenje u okviru četiri revizije o kojima je prethodno bilo reči. Bez diskusije o tome kako su rizici iz tabele utvrđeni, posmatrajte efekat rizika na procedure daljeg praćenja. U oba slučaja u kojima je rizik veliki posao daljeg praćenja je bio obimniji – u prvom slučaju širi, a u drugom je išao više u dubinu. U dva slučaja u kojima je rizik relativno mali, dalje praćenje je bilo manje obimno – u prvom slučaju uže, a drugom se išlo manje u dubinu. Kod svake analize daljeg praćenja u obzir se moraju uzeti i širina i dubina.

	Preporuke revizora	Izloženost	Verovatnoća gubitka	Rizik	Follow-up
1	U izveštajima klasifikovati oblasti ulsuga po veličini	Mala	Mala	Mali	Ograničeno
2	Proširiti procedure održavanja vozila	Srednja	Velika	Veliki	Prošireno
3	Mesečni pregled dospeća potraživanja	Srednja	Mala	Mali	Ograničeno
4	Ponovno pregovaranje o dinamici plaćanja	Srednja	Velika	Veliki	Prošireno

Follow-up planovi: Gornja razmatranja – odnosno rizik i rezultirajuća razmatranja širine i dubine – vode do konkretnih odluka o tome kako će tri akcije daljeg praćenja biti obavljene. Ove odluke se zatim reflektuju u konkretnim follow-up planovima.

Najjednostavniji, najbrži i najjeftiniji plan daljeg praćenja je da se subjekat revizije samo pita koja je korektivna akcija preduzeta. Ovo se može obaviti telefonom ili lično. U ovakvim slučajevima revizori treba da pripreme pisani rezime odgovora subjekta revizije. Iako je ovo najjednostavniji oblik daljeg praćenja, on sam po sebi možda nije prihvatljiv u slučajevima velikog rizika. Subjekti revizije obavljaju korektivnu aktivnost ozbiljnije kada se zahteva odgovor u pisanoj formi. Primer 12.2. ilustruje kako revizor može da dokumentuje upit za dalje praćenje.

Drugi jednostavan pristup daljem praćenju je da se zahteva i pregleda pisani odgovor subjekta revizije. U takvim odgovorima treba da stoji koja je korektivna akcija preduzeta, ako je uopšte preduzeta. Ovakvi pisani odgovori se razlikuju po formi, ali su često u obliku obaveštenja između kancelarija upućenog direktoru interne revizije i supervizoru subjekta revizije. Primer 12.3. ilustruje karatak memorandum direktora službe za administrativne poslove društva za osiguranje. U njemu je naveden nalaz i preporuka revizorskog tima i objašnjava se odgovor direktora.

Treća vrsta plana daljeg praćenja uključuje pregled na licu mesta. Metode pregleda na licu mesta uključuju razgovore, direktno posmatranje i proučavanje dokumentacije o korektivnim akcijama. Revizori dokumentuju te preglede u radnoj dokumentaciji i njima potkrepljuju izveštaj o daljem praćenju.

Primer 12.4. ilustruje uzorak kratkog izveštaja o daljem praćenju za reviziju programa obuke zaposlenih kod proizvođača elektronske robe. U ovom izveštaju navodi se njegova svrha i ponavljaju se nalazi i preporuke prethodne revizije. U njemu su takođe navedene preduzete akcije, nalazi daljeg praćenja i, konačno, revizorova ocena korektivnih mera. Iako je ovaj uzorak izveštaja o daljem praćenju kratak, on ne mora uvek da bude takav i čak po obimu može da bude približan prvobitnom izveštaju, posebno kad su prvobitni nalazi ozbiljni.

12.5. PRAKTIČNA RAZMATRANJA U VEZI SA DALJIM PRAĆENJEM

Prethodna diskusija fokusirana je opšte principe kojima se rukovode procedure daljeg praćenja. Dva važna praktična pitanja utiču na to kako se ovi principi primenjuju. To su (1) vreme i (2) uloge koje su stvarno preuzeli subjekti revizije, izvršna uprava i revizori. Proučimo ih ovim redosledom.

Vreme: Odeljenja interne revizije su gotovo uvek pod pritiskom zbog vremena. Planovi i budžeti revizije uvek pretpostavljaju postojanje idealnih uslova za reviziju. Planovi revizije su ponekad suviše optimistični. Zbog toka revizori uvek nastoje da urade što više posla tokom raspoloživog vremena, a procedure daljeg praćenja su često pogodne za prečice. Iako ovakav stav može imati negativan efekat na funkciju revizije, ove procedure se mogu planirati, tako da ih je moguće obaviti efikasno.

Najgori mogući slučaj nastupa kada interni revizori povremeno zanemare dalje praćenje u okviru revizije, ponekad zbog hitnog posla na drugom mestu. Revizija za koju nije obavljeno dalje praćenje nije završena. Ovaj posao je toliko važan da većina odeljenja za reviziju uključuje dalje praćenje kao obavezan korak za gotovo svaku reviziju sa značajnim nalazima, često kao deo narednih revizija. Uzalud je bila redovna revizija bez follow-up revizije.

Pošto se procedure daljeg praćenja ponekad mogu smatrati gnjavažom, može se razumeti nastojanje revizora da primenjuju efikasnije metode. Sledeće smernice mogu da pomognu da sa skrati vreme potrebno za preglede u okviru daljeg praćenja:

Primer 12.3.
Pisani rezime o upitu za dalje praćenje

OBAVEŠTENJE/MEMORANDUM

Datum: 16.11 2015.

Za: Evidenciju
Petra Petrovića, potpredsednika zaduženog za poslovanje
Simu Simića, pomoćnika menadžera, Linkoln skladište
Slavicu Slavić, Odbor za reviziju, Bord direktora

Od: Lidija Lidić, viši revizor

Predmet: Razgovor o daljem praćenju sa Simom Simićem, pomoćnikom menadžera, Linkoln skladište, u vezi sa preporukom u izveštaju o reivziji od 12 08.2015.

Preporuka iz izveštaja o reviziji: Značajan broj etiketa na zalihama u skladištu nije pravilno datiran ili numerisan. Tim je preporučio da skladište nabavi poseban uređaj za označavanje koji će svaku stavku numerisati kodom, uključujući datum, klasifikaciju zaliha, dobavljača i vek trajanja.

Akcija daljeg praćenja i odgovor subjekta revizije: Jutros sam telefonom razgovarala sa g. Simićem. Rekao je da je skladište u oktobru nabavilo četiri nova uređaja za obeležavanje i da se, počevši od 1.11. sprovodi nova politika kojom se zahteva da sve stavke na zalihama budu obeležene pre slaganja. Rekao je da lično obavlja nasumične provere jednom nedeljno da li se uređaj za obeležavanje koristi. Nadalje je potvrdio da nove oznake pomažu radnicima skladišta da zalihe rotiraju sistematičnije i uz manje napora.

Primer 12.4.
Pisani odgovor subjekta revizije

OBAVEŠTENJE/MEMORANDUM

Datum: 01.07.2015.

Za: Đuru Đurića, Direktora interne revizije
Draganu Dragić, Izvršnog potpredsednika
Džemsa Džemića, kontrolera

Od: Džima Džimića, Direktor Odeljenja za administrativne poslove

Predmet: Promena politike raspodele zarada kao odgovor na izveštaj revizije od 15.07.2015.

U Izveštaju revizije je preporučeno da sekretarice sektora vrate neuručene platne čekove kadrovskom sektoru da ih ono uruči. Trenutno, sektorske sekretarice dele platne čekove zaposlenima između 9 i 10 časova prvog radnog dana svakog meseca; ali kad zaposleni nisu na radnom mestu (zbog bolesti, odmora, posla itd) na dan isplate plata, sekretarice vraćaju neuručene čekove odeljenju za plate gde ih zaposleni kasnije podižu.

Uvedena je promena kako bi se odgovorilo zahtevu revizije i ona stupa na snagu 01.08, kada će svi neuručeni čekovi biti dostavljani kadrovskom sektoru u 16.30.

Zvanično obaveštenje u kojem se objašnjava promena je poslato svakom zaposlenom i uz to je okačeno na oglasne table.

Zbog nedavnih značajnih gubitaka koje su revizori otkrili (službenik zadužen za plate je zloupotrebio sistem i unovčio više neuručenih čekova za fiktivna zaposlena lica), naše odeljenje je svesno potrebe za promenom.

Takođe sam obavešten da je više dodatnih kontrola obavljeno u računovodstvu plata koje će pomoći da se u budućnosti izbegnu slični gubici.

Primer 12.5.

Izveštaj o daljem praćenju

IZVEŠTAJ O DALJEM PRAĆENJU

Datum: 08.12.2015.

Subjekat revizije: Centar za obuku zaposlenih

Datum izveštaja: 19.07. 2015.

Odgovorni revizor: Nela Nelović, Viši revizor osoblja

Lice odgovorno za dalje
praćenje u okviru reivzije: Dragana Dragić, Menadžer interne revizije

Uručiti: Klari Klarić Dejvisu, Centar za obuku zaposlenih
Nataši Nalić, Potpredsedniku zaduženom za ljudske
Resurse
Suzani Suzić, menadžerki, Centar za obuku zaposlenik
Medisa Medić, direktorki, Interna revizija
Jeleni Jelić, predsedniku, Odbor za reviziju

Tim internih revizora je obavio na licu mesta pregled administrativnih politika kojima se regulišu aktivnosti Centra za obuku zaposlenih. Ovaj pregled je obavljen kao mera daljeg praćenja da bi se ocenio odgovor centra na prethodni izveštaj o reviziji kojim se preporučuju promene u veličini, obuci i ispitivanju određenih grupa.

Nalazi i preporuke revizije: Revizija je utvrdila da se značajan broj zaposlenih na liniji za sklapanje, posebno onih kojima engleski nije maternji jezik šalje na ponovnu obuku nakon što završe propisani kurs u kompaniji. Izračunato je da trošak ponovne obuke zaposlenih, uključujući ponavljanje posla i škart u pogonu sa linijom za sklapanje ukupno iznosi gotovo $60.000 godišnje. Revizori su preporučili manje grupe uz intenzivniji pojedinačni nadzor u praktičnom segmentu kursa i stroži proces ocenjivanja po završetku kursa.

Odgovor Centra za obuku zaposlenih: Centar je uključio u obuku pomoćnika instruktora za pomoć grupama na obuci iako veličina grupa nije smanjena. U Centru kažu da se sa ovim pomoćnikom obezbeđuje veći individualni nadzor, posebno zato što govori maternji jezik radnika na obuci, kao i engleski. Centar je takođe preradio procedure ispitivanja, tako da po završetku kursa polaznici prolaze temeljniju proveru.

Nalazi daljeg praćenja (follow up nalazi): Revizori su pregledali i verifikovali izmene uvedene u Centar za obuku zaposlenih. Rukovodilac pogona sa linijom za sklapanje potvrđuje da polaznici koji se vraćaju na rad u pogon nakon obuke posao obavljaju mnogo bolje i da niko nije zahtevao ponovnu obuku. Troškovi uvedenih promena su sledeći:

Zarada pomoćnika instruktora (godišnja)	$ 14.500
Naknade zaposlenima itd.	$ 2.000
Novi ispiti (honorar konsultanta)	$ 2.500

Ocena daljeg praćenja (follow up ocena): Naš zaključak je da su korektivne mere zadovoljavajuće i da je njima eliminsan uočeni problem.

---

1. Pratite što je moguće više stavki tokom revizije.
2. Pre pregleda u okviru daljeg praćenja pregledajte pisane odgovore na svaki veći nalaz revizije. Povratne informacije omogućuju revizorima da unapred pregledaju odgovore subjekta revizije i da procedure daljeg praćenja usmere na najveće probleme ili potencijalne probleme.
3. Pregledajte samo dokumentaciju o korektivnoj akciji za manje važne nalaze.
4. Nemojte uopšte obavljati dalje praćenje beznačajnih stavki (osim čitanja odgovora subjekata revizije).
5. Ograničite testove u okviru daljeg praćenja na konkretne uočene probleme. Na primer, nasumični uzorak od 500 prodajnih transakcija u redovnom poslu revizije je pokazao da veliki procenat kupaca određene vrste zahteva preterano veliki broj dolazaka servisera. Svi ovi kupci imaju mašine iste marke i istog tipa za koje je proizvod kupljen. Relativno mala korekcija pre isporuke bi eliminisala većinu dolazaka servisera. Zbog toga su revizori preporučili, a subjekat revizije prihvatio, da se uvede procedura identifikovanja ovih kupaca u trenutku prodaje i da se pre isporuke napravi korekcija. Procedure daljeg praćenja u okviru revizije ne bi zahtevale pregled još 500 slučajno odabranih prodajnih transakcija. Nakon implementacije nove procedure revizori bi ograničili testove na transakcije koje uključuju samo jednu vrstu kupaca. Ti testovi bi uključivali mnogo manji uzorak transakcija koji bi se ispitivao nego ranije. Naravno, pre uzimanja uzorka za dalje praćenje revizori bi utvrdili da li je utvrđena procedura za eliminisanje problema. Takođe, sva pitanja kupcima u okviru daljeg praćenja bi se fokusirala samo na konkretan problem, a ne na širi spektar pitanja koja su prisutna u početnim testovima.

Preuzete uloge: U prethodnom delu ovog poglavlja nabrojali smo „idealne" uloge internog revizora, subjekta revizije i izvršne uprave u pogledu procedura daljeg praćenja u okviru date revizije. Kao što možete da pretpostavite, mnoge situacije nisu idealne. Razlike u ulogama i zahtevima često su nejasne ili konfuzne. Izvršna uprava, na primer, možda ne prati proces daljeg praćenja, već umesto toga očekuje od revizora da preuzmu svu odgovornost za dalje praćenje. Takvo očekivanje bi stavilo neodgovarajući teret na revizore koji bi tako postali uključeni u proces odlučivanja. Ako se izvršna uprava ne uključi, subjekat revizije se možda neće osećati obaveznim da uradi bilo šta kao odgovor na reviziju i u tom slučaju efektivnost revizije može biti opasno umanjena.

Isto tako, ukoliko subjekat revizije ne informiše dobro revizore i ne sarađuje u procedurama daljeg praćenja, revizorima je teško da planiraju i obavljaju efektivne i efikasne preglede u okviru daljeg praćenja. Ako izvršna uprava zanemari svoje obaveze i ako subjekat

revizije odbije da sarađuje u procesu daljeg praćenja, adekvatan pregled za revizore može da bude nemoguć. Ako revizori zanemare svoju odgovarajuću ulogu u procesu daljeg praćenja, ukupna efektivnost funkcije revizije može da bude ugrožena.

Najefektivnija metoda bavljenja ovim problemima je uvođenje pisanih politika kojima se rukovodi funkcija interne revizije u organizaciji. U politikama treba navesti uloge subjekata revizije i izvršne uprave, kao i uloge revizora u procesu daljeg praćenja. Iako većina revizorskih politika koje se odnose na dalje praćenje ne uključuje sve ove propisane uloge, uvođenje ovih politika može da olakša ovaj važan aspekt procesa revizije. Kada konkretne uloge koje se odnose na procedure daljeg praćenja nisu uključene u deo o daljem praćenju, često se opšti opis tih uloga nalazi u nekom drugom delu teksta o politikama. Ovaj opšti opis može da bude adekvatan u smislu ukazivanja na konkretnije uloge u procesu pregleda u okviru daljeg praćenja.

12.6. POLITIKE DALJEG PRAĆENJA U OKVIRU REVIZIJE

Iako se mogu donekle razlikovati, odredbe politika o daljem praćenju mogu imati karakteristike koje su slične sledećim:

1. Dalje praćenje u okviru revizije se zahteva za sve revizije u kojima je izvešteno o odstupanjima.
2. Internim revizorima su data ovlašćena i poverena im je odgovornost da ocene efektivnost korektivnih akcija.
3. Pregledi u okviru daljeg praćenja treba da budu adekvatno dokumentovani i da uključe (1) odgovor subjekta revizije u pisanoj formi i (2) izveštaj o daljem praćenju koji je sačinio sektor interne revizije, a koji se bavi glavnim problemima.
4. Navedene su uloge i odgovornost za dalje praćenje za revizore, subjekte revizije i izvršnu upravu. Ove uloge i odgovornosti treba konkretno navesti za dalje praćenje ili bar treba da budu očigledne u okviru opisa opštijih uloga i odgovornosti u drugim delovima politika interne revizije.
5. Politike su u pisanoj formi.
6. U politici daljeg praćenja navodi se posvećenost izvršne uprave principu daljeg praćenja.
7. U politici se navodi kome subjekat revizije šalje odgovor i kome se upućuju izveštaji o daljem praćenju.
8. Izjava o politici se upućuje svim izvršnim direktorima u upravi, i operativnim i onima zaduženim za osoblje.
9. Izjava je takva da je moguće jasno identifikovati da ona dolazi sa najvišeg nivoa u organizaciji.
10. U izjavi se navodi da subjekat revizije odgovara na nalaze i preporuke revizije u pisanoj formi u datom roku.
11. U politici se sugeriše format odgovora.

Politika o odgovoru na reviziju je takva da prethodno opisano može da pomogne u maksimiziranju efektivnosti funkcije interne revizije. Primer 12.5. ilustruje izjavu o politici daljeg praćenja koja uključuje gornje karakteristike.

12.7. DODATNI KLJUČ ZA USPEH DALJEG PRAĆENJA

Tri dodatna seta smernica mogu da pomognu jačanju efektivnosti daljeg praćenja. Oni su sledeći:

1. Pravljenje razlike između odgovora subjekta revizije na simptome i odgovora na uzroke.
2. Smernice za dokumentovanje pregleda u okviru daljeg praćenja.
3. Smernice za odbijanje korektivnih mera subjekta revizije.

Primer 12.6.

Ilustracija politike daljeg praćenja u okviru revizije

Za: rukovodioce svih sektora

Bord direktora je odobrio sledeću politiku koja se odnosi na revizije sektora za internu reviziju i odgovornost za dalje praćenje u okviru date revizije. Tražimo vašu punu podršku.

Odgovornost za dalje praćenje: Rukovodilac jedinice na kojoj se obavlja revizija je obavezan da napiše odgovor na izveštaj i da implementira odgovarajuću korektivnu akciju onda kada je potrebna. Odgovore treba pripremiti i poslati u roku od 60 dana od prijema izveštaja. Odgovor koji je sačinio rukovodilac uz pomoć osoblja treba da uključi:

a) Sinopsis svrhe revizije.
b) Komentar svrhe revizije (slaganje ili neslaganje).
c) Akcija koju treba preduzeti. Ako se ne preduzima, zašto ne.
d) Vreme kada će akcija biti preduzeta, ako se preduzima.
e) Osoba odgovorna za implementaciju, ako se implementira.

Slanje formalnog odgovora: Odgovori se upućuju izvršnim rukovodiocima kojima subjekat revizije podnosi izveštaje. Upućuje se onima kojima je upućen i izveštaj o reviziji i jedan primerak sektoru interne revizije.

Ocena korektivne akcije: Obaveza sektora interne revizije je da da ocenu korektivne akcije kako bi se utvrdila njena efektivnost. Ovaj sektor je odgovoran i za izveštavanje u pisanoj formi o rezultatima daljeg praćenja upravi jedinice na kojoj se obavlja revizija, izvršnoj upravi kojoj uprava jedinice na kojoj se obavlja revizija šalje izveštaj i odboru za reviziju borda direktora.

Olakšavanje obavljanja daljeg procesa: Uprava jedinice koja je predmet revizije mora da olakša dalje praćenje sarađujući sa internim revizorima tako što im daje pristup dokumentima, objektima, osoblju i operacijama, koji je potreban za obavljanje pregleda. Izvršni rukovodioci su odgovorni za stavljanje na raspolaganje potrebnih resursa da bi se obavilo odgovarajuće dalje praćenje i da bi se ohrabrila adekvatna administrativna nezavisnost kako bi zadržali objektivnost tokom daljeg praćenja. Sektor interne revizije je odgovoran za odgovarajuće obaveštavanje subjekta revizije o daljem praćenju na način kojim se neće nepotrebno poremetiti rad kompanije.

Odlučivanje: Kod primarne revizije sva odgovornost u odlučivanju koja se odnosi na nalaze daljeg praćenja leži isključivo na poslovnom i izvršnom menadžmentu.

Simptomi u odnosu na uzroke: Pogledajte sledeće pasuse iz izveštaja o reviziji:

> Postoji stalno kašnjenje od tri do četiri meseca u usaglašavanju u sektoru bankovnih računa. Račun Security Comercial banke nije usaglašen otkad je otvoren pre 10 meseci. Uz to, usaglašavanja sadrže mnogobrojne zastarele stavke za usaglašavanje i čekove u opticaju – neke stare godinu dana ili više. Interna kontrola je ozbiljno oslabljena kada bankovni računi nisu promptno usaglašeni i kada se greške ne ispravljaju odmah.
>
> Predlažemo da izvodi banke budu usaglašeni u roku od 10 radnih dana od prijema. Nadalje preporučujemo da sve greške budu ispravljene odmah po otkrivanju, a da sve zastarele stavke budu ispitane i realizovane.

Izveštaj subjekta revizije je stigao u mesecu nakon završnog sastanka. Deo odgovora koji se odnosi na gornju situaciju glasi:

> Svesni smo ove situacije. Naš službenik zadužen za obračun radi na usaglašavanjima kako bi problem bio rešen.

Nažalost, revizori su u ovom slučaju prihvatili odgovor bez daljeg praćenja. Druga revizija obavljena 15 meseci kasnije utvrdila je u osnovi iste uslove.

Među više nedostataka u odgovoru subjekta revizije u ovom slučaju je i taj da se on ne bavi uzrokom problema. Sledeći odgovor bi bio mnogo celishodniji:

> Sektorska uprava je utvrdila politiku po kojoj svi bankovni izvodi moraju da budu usaglašeni u roku od 10 radnih dana od datuma prijema. Računovodstvene procedure su takođe implementirane tako da službenik zadužen za obračun prima izvod direktno od službenika zaduženog za poštu. Službenik za obračun je zatim odgovoran za sva usaglašavanja. Po završetku ona moraju biti odobrena od strane pomoćnika kontrolora sektora koji pregleda sve kalkulacije i proverava datum izvoda radi uveravanja o promptnom usaglašavanju. Sve greške moraju se odmah ispraviti. Službenik zadužen za obračun je odgovoran za dalje praćenje svih neuobičajeno zastarelih stavki kako bi se utvrdio razlog njihovog kašnjenja. Sva usaglašavanja se evidentiraju sa kopijama bankovnih izvoda hronološkim redom.
>
> Planirano je da ova nova politika, zajedno sa pratećim računovodstvenim procedurama, stupi na snagu 01.10.2015. godine

Napominjemo da se u alternativnom odgovoru navodi ne samo da su korektivne mere sprovedene, već i koje akcije su preduzete da bi se eliminisao uzrok problema i kada mere stupaju na snagu.

Revizori treba da vode računa o toj razlici između simptoma i uzroka, kao i na to kako subjekat revizije planira da se bavi uzrocima, a ne samo simptomima. U primeru 12.6. navodi se nekoliko simptoma sa mogućim uzrocima kako bi se ilustrovalo njihovo diferenciranje.

Primer 12.7.

Poređenje simptoma i uzroka

SIMPTOMI	MOGUĆI UZROCI
Gubitak popusta na kupovinu	Spor pregled i obrada faktura
Loš kvalitet proizvoda	Neadekvatne procedure kontrole
Razlike između količina za otpremu i količina na fakturama kupaca	Loša koordinacija između računovodstva i otpreme
Neuobičajeno dugo vreme tokom koga mašine ne rade	Neadekvatno održavanje
Nezadovoljstvo zaposlenih i njihov veliki promet i sa time povezan veliki procenat angažmana novog osoblja i troškovi obuke	Relativno niske nadnice

Smernice za dokumentaciju daljeg praćenja: Generalno dva izvora obezbeđuju dokumentaciju o daljem praćenju. Revizori sačinjavaju svoju dokumentaciju, uključujući korespondenciju i druga obaveštenja u kojima se navode priroda pregleda i njegovi rezultati. Subjekti revizije takođe sačinjavaju dokumentaciju formi pisanih odgovora na reviziju, uključujući opise predloženih akcija i korektivne akcije koje se obično preduzimaju da bi se rešili problemi identifikovani u izveštaju o reviziji. Generalno, dokumentacija daljeg praćenja se prilaže uz radnu dokumentaciju, a izveštaj o daljem praćenju se prilaže uz originalni izveštaj o reviziji.

Dokumenti uključeni u radnu dokumentaciju mogu da uključe sledeće:

1. Kopije poslatih dopis o izveštaju o reviziji.
2. Korespondenciju o pitanjima iz izveštaja o reviziji.
3. Obaveštenja/memorandume u kojima se sumiraju sastanci o daljem praćenju, telefonski razgovori, pregledi dokumenata, kalkulacije itd.
4. Dopisi i obaveštenja od subjekta revizije kao odgovor na izveštaj o reviziji.
5. Korespondencija upućena subjektu revizije u kojoj se navodi mišljenje revizora u vezi sa planiranim korektivnim akcijama.
6. Kopija planova subjekta revizije o korektivnim akcijama.
7. Dopisi i obaveštenja poslati subjektu revizije koji sadrže izveštaj o daljem praćenju i izražavaju slaganje ili neslaganje sa preduzetim merama.

Naravno, ne mora se sačinjavati sva gore navedena dokumentacija za svako dalje praćenje. Različiti pregledi će zahtevati različitu količinu i vrste dokumentacije. Ipak, treba imati na umu da je dobra dokumentacija ključna za efektivno dalje praćenje.

Na uspeh ovih pregleda takođe utiče to kako se dokumentacija sačinjena tokom daljeg praćenja distribuira. Ključno je da se odgovori subjekta revizije sa konačnim odlukama i korektivnim akcijama upućuju i revizorima i izvršnoj upravi, posebno kada se radi o kontroverznim nalazima. Važno je da se izveštaj o daljem praćenju upućuje primaocima prvobitnog izveštaja o reviziji. Takva komunikacija obezbeđuje da kompletan pregled revizije bude dostupan različitim zainteresovanim stranama.

Ipak, nije toliko važno da sva ona lica koja su dobila prvobitni izveštaj o reviziji dobiju i svaki pojedinačni dokument iz evidencije o daljem praćenju. Većina tih informacija su opšte i predstavljaju deo procesa dogovaranja pre preduzimanja akcija. Neposredni nadređeni subjekta revizije u organizaciji obično dobija korespondenciju između revizora i subjekta revizije kako bi bio dobro informisan o procesu pregleda. Ostala lica uključena u prvobitnu distribuciju izveštaja o reviziji obično ne treba da budu uključena u tako pomno posmatranje, ali treba da dobiju konačne odgovore rukovodstva subjekta revizije i konačan izveštaj od revizora.

Odbijanje odgovora subjekta revizije: Revizori i subjekat revizije, čak i uz pomoć izvršne uprave, ne mogu uvek da se dogovore o korektivnim merama. Cilj revizora u takvim situacijama je da uvidi razlike u mišljenju još dok održava radni odnos sa subjektom revizije i sa izvršnom upravom. Nekoliko smernica može da pomogne u ostvarenju ovog dvostrukog cilja:

1. Revizori ne smeju silom da nameću upravi svoje preferencije.
2. Revizori moraju da fokusiraju svoju pažnju na ciljeve i principe kontrole i da omoguće upravi da odabere jednu od prihvatljivih alternativa.
3. Revizori moraju da izbegavaju preuzimanje odgovornosti za korektivnu akciju.
4. Revizori treba da izbegavaju preuzimanje uloge inspektora, regulatora, policajca ili davaoca odobrenja čija se saglasnost mora dobiti pre preuzimanja akcije. Uprava ima ovlašćenje da odlučuje. Revizori treba da pregledaju, ocenjuju, savetuju i izveštavaju.
5. Revizori treba unapred da odluče koji su nedostaci najkritičniji i da pokušaju da se dogovore o planovima delovanja sa subjektom revizije pre objavljivanja izveštaja o reviziji.
6. Revizori nikada ne treba da napadaju pojedince u svojim izveštajima. Oni treba da ocenjuju odluke i akcije.
7. Revizori ne treba da budu emotivno uključeni u neslaganje sa subjektom revizije.
8. Revizori treba konkretno da navedu u pisanoj formi u slučaju odbijanja zašto smatraju da je odgovor subjekta revizije manjkav i koji su konkretni ciljevi kontrole ugroženi. Ove informacije treba da se u najvećoj mogućoj meri oslanjaju samo na činjenice. Treba izbegavati emotivne formulacije.

Pridržavanjem ovih smernica, posebno u kontroverznim situacijama, profesionalni stav revizora će biti uverljiviji, čime će se maksimizirati ukupna korist za organizaciju. Važno je da revizor i subjekat revizije mogu da prepoznaju razlike u profesionalnom prosuđivanju a da ne ugroze njihov odnos.

Revizori su u poziciji da obave nezavisan i objektivan pregled i da daju nezavisnu i objektivnu ocenu. Funkcija izveštavanja o reviziji i daljem praćenju treba da predstavi (1) rezultate pregleda (sa zaključcima i preporukama revizora) i (2) odgovore rukovodstva

subjekta revizije (uključujući i očigledna neslaganja). Rešavanje suprotnosti u mišljenju između subjekta revizije i revizora je gotovo uvek odgovornost donosilaca odluka na izvršnom nivou i rukovodstva subjekta revizije.

12.8. METODOLOGIJA UTVRĐIVANJA STATUSA PREPORUKE

Svaka funkcija interne revizije će ustanoviti vrste statusa nalaza odnosno preporuke, da li je preporuka implementirana, da li je proces implementacije u toku ili se još nije počelo sa implementaciojom preporuke. U ovakvoj gradaciji uprava subjekta revizije mora da odgovori na svaki nalaz koristeći sistem za status sa skalom od tri nivoa. Pored ova najčešće tri statusa mogu se ustanoviti još neki statusi u skladu sa Tabelom 12.1.

Tabela 12.1. Ocena statusa nalaza u daljem praćenju

Stanje korektivne aktivnosti	Status preporuke	Opis
Nije započeta / beznačajan napredak	Otvoreno	Još nije započeta nikakva akcija. Subjekat revizije je sačinio neformalne planove.
Započeto planiranje	Otvoreno	Sačinjeni su zvanični planovi za organizacione promene i odobreni su od strane odgovarajućeg nivoa uprave subjekta revizije. Započeto je angažovanje osoblja / započeta je obuka.
U toku je – delimična implementacija	Delimično zaključeno	Preporuke se primenjuju i integrisane su u neke delove organizacije, a neki rezultati su dokumentovani.
Obavljeno – potpuna i mplementacija	Zaključeno	Preporuke se primenjuju kako je planirano i potpuno funkcionišu u svim navedenim oblastima / funkcijama subjekta revizije.
Preporuka više ne važi	Zaključeno	Preporuka je zastarela pošto kontrola više nije potrebna (promene politika, sistema, procedura itd)

Sve nalaze odnosno preporuke treba ocenjivanti sa skalom koja je sadržana u politici praćenja preporuka. Nje se moraju pridržavati i interni revizori i subjekti koji su bili revizirani.

Statusi se uspostavljaju uglavnom ocenom kontrola, da li su one uspostavljene, da li su adekvante i efikasne, ili su možda bili suvišne pa ih je trebalo ukloniti. Dakle, radi se o slučajevima kada kada treba treba potvrditi da je nalaz zatvoren (zaključen). Nalaz se može smatrati „zaključenim" samo kada postoje sledeći uslovi (u zavisnosti od vrste nalaza):

- U slučaju **neuspešnog funkcionisanja kontrole** subjekat revizije je naveo da kontrola sada funkcioniše i dostavio je rezultat (stvarne) poslovne situacije u kojoj kontrola funkcioniše.

- U slučajevima **nepostojanja kontrole** subjekat revizije je dostavio ažuriranu proceduru koja dokumentuje postojanje kontrole i celishodnost (efikasnost projekta). Nadalje, subjekat revizije je dostavio rezultat (stvarne) poslovne situacije u kojoj kontrola funkcioniše.
- U slučaju **suvišne kontrole** subjekat revizije je naveo da je kontrola eliminisana iz sistema interne kontrole i poslovne jedinice u kojoj je bila obavljena revizija.

12.9. METODE PRAĆENJA IZVRŠENJA PREPORUKA

U ranijim standardima interne revizije pravila se konfuzija oko načina ustanovljavanja da li je proporuka implementirana ili nije. Izbor metode praćenja treba da se zasniva na racionalizaciji značaja nalaza i troškova praćenja. Iako može biti više metoda praćenja sprovođenja preporuka odnosno nalaza revizije, ali u praksi se najčešće koriste dve metode, u zavisnosti od toga da li informaciju o statusu preporuke daje rukovodilac reviziranog subjekta ili to čini interni revizor. Ako to čini interni revizor, on to može da izvede na više načina, a dva su najzastupljenija:

1. Postavljanje zahteva rukovodiocu reviziranog subjekta da dostavi pismeni status i izveštaj o implementaciji preporuka revizije (*Follow-up aktivnosti od strane lica kome je poveren proces*).
2. Vršenje follow up revizija u reviziranom subjektu (Follow-*up aktivnosti od strane revizora*), stim da ovde ima i pristup da se revizor fokusira na analizu samo nekih visokih rizika (*Fokusirana analiza naknadnih aktivnosti od strane revizora*)

Može da se radi jedna ili druga metoda, ali najčešći je slučaj da se one kombinuju, odnosno u zavisnosti od rizika nalaza primenjuje se i prva i druga metoda. Po pravilu prva metoda se uvek primenjuje, a druga prema potrebi koju procenjuje funkcija interne revizije. Pored pomenutih metoda, u principu, interni revizori uvek kada dođu u narednu reviziju, prvo treba da pregledaju da su primenjene preporuke iz prethodne revizije. Ovo bi ustvari bila provera izveštaja o realizaciji preporuka kojeg je već dostavio revizirani subjekat. Ovim navođenjem glavnih vrsta daljeg praćenja nisu iscrpljene sve metode daljeg praćenja (follow-upa).

Za vršenje follow up revizija funkcija interne revizije u godišnjem planu treba angažuje određeni procenat vremena čovek-dana (*mandays*) u ukupnom godišnjem budžetu. Pregledi **na licu mesta** su manje strukturisani nego uobičajeni poslovi revizije. Na primer, nema zahteva za sastankom na početku posla. Obim poslova daljeg praćenja je ograničen na nalaze uključene u prvobitni izveštaj o reviziji. Vreme utrošeno na dalje praćenje ne treba da pređe 10% čovek-dana dodeljenih u prvobitnom poslu, jer se testiranje obavlja samo za nalaze koji su sadržani u prethodnom izveštaju. Da bi follow-up revizija bila efektivna i efikasna najbolje je da je obavljaju oni revizori koji su vršili prvobitnu reviziju. U suprotnom drugi revizori bi utrošili više vremena sa upoznavanjem sa rezultatima prethodne revizije. Ciljevi svakog posla daljeg praćenja su sledeći:

- Koje je korake uprava oblasti u kojoj se obavlja revizija preuzela da bi došlo do potrebnih poboljšanja?
- U kojoj meri oblast u kojoj se obavlja revizija ostvaruje napredak u tim naporima?

Na kraju svake follow-up revizije interni revizor treba da izda revizorski izveštaj. Obično se taj izveštaj bazira na prethodnom Izveštaju revizije, samo se u njega unosi trenutno stanje nalaza – da li je korektivna akcija obavljena i da li daje rezultate. Sve ovo treba da se ažurira u bazi podataka o nalazima, koja je sačinjena odmah posle izdavanja konačnog revizorskog izveštaja.

U daljem izlaganju navedena dva metoda će biti prikazana u tri pristupa sa njihovim dobrom i lošim stranama za svaki pristup ponasob.

12.10. FOLLOW-UP PRISTUPI

Većina revizorskih odeljenja ima protokol za monitoring i aktivnosti nakon revizije. Ovo se posebno odnosi na jedan od sledeća tri pristupa:

1. Lice kojem je proces poveren daje povratni izveštaj o napretku;
2. Revizor obavlja aktivnosti nakon revizije; ili
3. Revizor obavlja fokusiranu analizu aktivnosti nakon revizije.

Pravilnik revizorskog odeljenja može da diktira koji tip pristupa naknadnim aktivnostima revizor treba da koristi, ali u većini odeljenja taj pristup je stvar diskrecione odluke revizorskog menadžmenta. Svaki pristup ima dobre i loše strane kada je reč o reviziji zasnovanoj na upravljanju rizikom. Zato je važno da se svaki od tih pristupa razume kako bi bio odabran onaj koji je najadekvatniji.

12.10.1. Follow-up aktivnosti od strane lica kome je poveren proces

Iz perspektive revizora, najjednostavniji pristup follow-up je da lica ili lice kojima je proces poveren, a koja su odgovorna za konkretne aktivnosti, izveštavaju revizorski tim o naprektu nalaza o kojima je prethodno podnet izveštaj. Takvo informisanje može da se obavlja po utvrđenoj dinamici (npr. kvartalno ili godišnje) ili se može zahtevati onda kada treba da se implementira svaka pojedinačna aktivnost. Obično su te naknadne aktivnosti dokumentovane u pisanoj formi, kao što je memoradnum, i na taj način se revizor obaveštava o trenutnom statusu svake stavke te aktivnosti.

Kod korišćenja follow-up pristupa od strane lica kojem je proces poveren, revizor mora da dobije odgovore na sledeća pitanja:

- Ko će biti odgovoran za davanje odgovora revizoru, odnosno da li će svako lice odgovorno za proces davati odgovor, ili će lice kojem je proces poveren prikupiti odgovore i dati revizoru jedinstven odgovor.
- Koliko često treba izveštavati (mesečno, kvartalno, godišnje, kada dođe vreme za implementaciju aktivnosti itd.)?
- Kako odgovori za revizora treba da budu dokumentovani, odnosno koje su informacije reviozru potrebne da bi ocenio efektivnost odgovora?
- Da li je revizor zadovoljan odgovorima, ili je potrebno razjašnjenje da bi se obezbedilo da ta aktivnost bude implementirana efektivno i blagovremeno?

Ključne dobre i loše strane pristupa sa licem kojem je poveren proces su sledeće:

Dobre strane

- Revizor ne mora da planira vreme naknadnih aktivnosti.
- Revizor dobija informacije o statusu svake stavke aktivnosti.
- Zahtevanjem od lica kojem je poveren proces ili aktivnost da periodično brifuje revizora osnažuje se kontrola nad tom aktivnošću.
- Sistematičan pristup naknadnim aktivnostima povećava verovatnoću da će neophodne aktivnosti biti implementirane.

Loše strane

- Oslanjanje na izveštavanje lica kojem je poveren proces ili aktivnost ne daje revizoru snažan, objektivan dokaz da su aktivnosti implementirane i da ostvaruju željeni rezultat.
- Ako je izveštavanje suviše često, lica kojima je poveren proces ili aktivnost mogu ga posmatrati kao nešto biroktratsko, nejasno i ne mnogo važno. Ovo može da umanji vrednost percipiranu na osnovu prvobitnih planova aktivnosti.
- Ako dođe do promena u poslovanju koje zahtevaju promene aktivnosti, lica kojima je poveren proces ili aktivnost mogu da:
  - Donesu jednostranu odluku da izmene aktivnost bez diskusije o toj promeni sa revizorom, kako bi bili sigurni da će ona ostvariti željeni rezultat.
  - Nastave da sprovode prvobitno dogovorenu aktivnost čak i ako ona više nije najbolje rešenje.
  - Propuste da preduzmu bilo kakvu aktivnost, pogrešno smatrajući da je ta poslovna promena eliminisala potrebu za konkretnom aktivnošću.

12.10.2. Follow-up aktivnosti od strane revizora

Kod ovog pristupa, revizor planira follow-up reviziju u dogovoreno vreme. Ovakva follow-up aktivnost može da bude najcelishodnija nakon protoka određenog vremena (npr. šest meseci ili godinu dana) ili može da varira u zavisnosti od značaja nalaza revizije. Revizor može tokom razgovora da utvrdi da su aktivnosti primenjene, može ponovo da obavi revizorske testove kako bi potvrdio da aktivnosti daju željeni rezultat, ili može da primeni kombinaciju ova dva načina. Ovaj pristup najčešće koriste revizorska odeljenja.

Pristup

Kada se koristi pristup naknadne revizije, revizor mora da utvrdi koji su odgovori na sledeća pitanja:

- Kada će follow-up revizija biti obavljena (npr. nakon šest meseci ili godinu dana, ili kada se planira obavljanje svih aktivnosti)?
- Kako će revizor utvrditi status ili uspeh aktivnosti, odnosno koliko će se oslanjati na razgovore i posmatranja u odnosu na ponovno obavljanje revizorskih testova?

- U meri u kojoj su aktivnosti modifikovane kako bi odražavale izmenjene uslove poslovanja, da li će te modifikacije efektivno obraditi prvobitni problem ili ukloniti prvobitnu razliku?
- Da li će biti sačinjen formalan izveštaj o follow-up aktivnostima ili će ocena revizora o uspehu implementacije korektivnih aktivnosti biti neformalno saopštena licu kojem je proces poveren?

Dobre strane ovg praćenja su sledeće:

- Revizor objektivno ocenjuje da li je svaka aktivnosti implementirana na odgovarajući način i da li one postižu željeni rezultat.
- Formalne, planirane follow-up aktivnosti drže lica kojima je poveren proces i aktivnost fokusiranim na ispunjavanju dogovorenih rokova.
- Ako je došlo do poslovnih promena, revizor ima priliku da potvrdi da li će izmenjene aktivnosti ostvariti željeni rezultat.

Za ovaj metod praćenja preporuka svaki rukovodilac funkcije intere revizije je odgovoran za određivanje budžeta za dalje praćenje kao deo procesa planiranja godišnje revizije. Važno je razumeti da aktivnosti daljeg praćenja oduzimanju značajno vreme u okviru ukupnih kapaciteta funkcije interne revizije.

U teoriji se uvek navode ova dva metoda: kada funkcija interne revizije dobija izveštaje o implementaciji preporuka od revizanog subjeka i drugi kada interni revizori idu na teren i obavljalju follow-up reviziju. Mi imamo malo drugačije viđenje. Za sve izvršene revizije, baš sve, revizirani subjekat treba da dostvi izveštaj o realizaciji plana korektivnih aktivnosti, odnosno preporuka. Funkcija interne revizije sve ove podatke treba da unese u bazu podataka o nalazima. Međutim, drugi način praćenja – direktan pregled od strane internih revizora – obavlja se samo za revizije visokog rizika, odnosno za revizije koje su ocenjene negativno, sa visokim rizikom u pogledu uticaja (materijalnih posledica) i verovatnoće dešavanja rizičnog događaja. Ove follow-up revizije se planiraju u godišnjem planu revizija. Svi drugi načini praćenja izvršenja preporuka su izuzeci, i rezervisani su samo za određene specifične nalaze. To bi bio **treći pristup** koji bi bio fokusiran na analizu ključnih rizika.

12.10.3. Fokusirana analiza naknadnih aktivnosti od strane revizora

Umesto naknadnih aktivnosti na svim stavkama, revizor može da se opredeli da naknadne aktivnosti obavi samo na stavkama sa najvećim prioritetom, odnosno, onim aktivnostima koje, kada se implementiraju, imaju najveći uticaj na uveravanje da će se relevantnim ključnim rizicima upravljati do željenog nivoa. Naknadne aktivnosti mogu biti češće (npr. mesečno ili kvartalno) zbog važnosti aktivnosti. Revizor može da razgovara i opservira da li su aktivnosti implementirane, ponovo obavi testove revizije kako bi potvrdio da aktivnosti daju željeni rezultat, ili da primeni kombinaciju ovih mogućnosti.

Pristup

Kod primene fokusirane analize naknadnih aktivnosti od strane revizora, revizor mora da dobije odgovore na sledeća pitanja:

- Koje aktivnosti podležu fokusiranoj naknadnoj analizi?
- Koliko često će revizor obavljati naknadne aktivnosti (npr. mesečno ili kvartalno)?

- Kako će revizor utvrditi status ili uspeh ovih aktivnosti, odnosno koliko će se osloniti na razgovore i opservacije u odnosu na ponovno obavljanje revizorskih testova?
- U meri u kojoj aktivnosti treba modifikovati da odražavaju izmenjene uslove poslovanja, kako će revizor raditi sa licem odgovornim za proces ili aktivnost da bi se obezbedilo da se modifikacije efiksano bave prvobitnim problemom ili da eiminišu prvobitni nedostatak?
- Da li će biti sačinjeni formalni izveštaji o stausu nakon naknadnih aktivnosti ili će ocena revizora o uspešnosti implementacije aktivnosti biti neformalno saopštena licu odgovornom za proces?

Dobre strane

- Napredak u obavljenju svim ključnim aktivnostima se ocenjuje blagovremeno kako bi se obezbedilo da je takav napredak dovoljan da se ispune planirani datumi.
- Naknadne aktivnosti su formalne i objektive, pružajući upravi uveravanje u pogledu ostvarenog napretka.
- Fokus na najprioritetnijim stavkama učvršćuje uverenje da su naknadne aktivnosti zasnovane na upravljanju rizikom i dosledne sa prvobitnom revizijom. Zato naknadni procesi izgledaju manje birokratski.
- Česta pitanja revizora pomažu da se obezbedi da lica odgovorna za proces i aktivnosti ostanu fokusiranja na blagovremenoj implementaciji ključnih aktivnosti.
- O revidiranju aktivnosti kao rezultatu promena u poslovanju može se razgovarati i dogovoriti blagovremeno kako bi se obezbedilo da se aktivnosti i dalje bave ključnim rizikom i nedostatkom u procesu.

Loše strane

- Iako napori u naknadnim aktivnostima mogu da zahtevaju dosta vremena, sam proces naknadnih aktivnosti koji se obavlja u redovnim intervalima (npr. mesečno ili kvartalno) može da zahteva još više vremena od jednokratnih naknadnih aktivnosti.
- Lica odgovorna za proces ili aktivnost mogu postati manje fokusirana i manje marljiva u obavljanju tih aktivnosti, verujući da će ih revizor podsetiti tokom periodičnih naknadnih aktivnosti ukoliko dođe do kašnjenja.

Kao što je rečeno, ovaj pristup naknadnim aktivnostima može biti dokumentovan u Revizorskom pravilniku ili se upravi zaduženoj za reviziju može prepustiti da odluči o tome. Svaki od ova tri pristupa može da bude efektivan način uveravanja da su aktivnosti obavljene, usklađene sa dogovorenim datumima. Međutim, treći pristup, naknadna fokusirana analiza od strane revizora, najbolje odgovara ciljevima revizije zasnovane na upravljanju rizikom. Fokus na ključnim aktivnostima pomaže da se obezbedi da se svim ljučnim rizicima upravlja do prihvatljivog nivoa, što pokazuju aktivnosti implementirane kako bi se eleminisali identifikovani nedostaci procesa. Ostali pristupi mogu ići u prilog ovom fokusu, ali mogu imati nedostatke koji ove pristupe u naknadnim aktivnostima čine manje efikasnim ili manje efektivnim.

12.11. DOKUMENTOVANJE REZULTATA FOLLOW-UP AKTIVNOSTI

Interni revizori treba da uvrde da su korektivne mere preduzete i da se njima postižu željeni rezultati ili da više rukovodstvo ili članovi odbora prihvataju rizik nepreduzimanja korektivnih mera u vezi sa prijavljenim zapažanjima.

Monitoring i follow-up aktivnosti su integralni deo celokupnog pristupa reviziji zasnovanoj na upravljanju rizikom. Zbog toga dokumentacija treba da bude dosledna sa dokumentacijom u ostalim fazama revizije.

Matrica revizije koja se koristi tokom čitave revizije zasnovane na riziku dokumentuje i podržava mišljenje revizora i obezbeđuje vezu sa nalazima revizije predstavljenim u konačnom izveštaju. Matrica revizije je projektovana za korišćenje samo tokom prvobitne revizije; međutim, slična matrica se može koristiti i za follow-up aktivnosti. Ova matrica monitoringa i follow-up aktivnosti uključuje sledeće kolone:

- **Dogovorenu aktivnost** – Konkretna aktivnost dogovorena tokom revizije, ili modifikovana aktivnost dogovorena nakon revizije.
- **Dokaze tokom follow-up aktivnosti** – Konkretne informacije dobijene od lica kojima su povereni proces ili aktivnost, ili koje je prikupio reivzor kroz razgovore, posmatranja ili ponovno testiranje, koje potkrepljuju mišljenje o statusu aktivnosti.
- **Zaključak** – Zaključak revizora u vezi sa statusom procesa implementacije ili uspešnosti aktivnosti u pogledu eliminisanja nedostatka identifikovanog tokom revizije.

U daljem tekstu dat je primer matrice monitoringa i follow-up aktivnosti

Primer matrice monitornga i follow-up aktivnosti

Dogovorena aktivnost	Follow-up dokazi	Zaključak
• Predviđene potrebe za novčanim tokom na nedeljnoj osnovi da bi se optimizirale investicione mogućnosti.	• Pregledan novi čaršav sa prognozama uz napomenu da sadrži sve aktivnosti novčanog toka. • Razgovarano sa trezorom o opravdanosti ključnih priliva i odliva gotovinskih iznosa uz potvrdu celishodnosti pretpostavki. • Verifikovano je da se čaršav ažurirao na nedeljnoj osnovi tokom poslednje četiri nedelje.	• Na osnovu rezultata follow-up aktivnosti, ova aktivnost je uspešno implementirana i izgleda da obezbeđuje da se rizikom novčanog toka sada upravlja do prihvatljivog nivoa.

Interni revizori treba da ustanove da mere koje se preduzimaju u vezi sa zapažanjima i preporukama povezanih sa revizijom popravljaju stanje izneseno u njima. Direktor interne revizije je odgovoran za izradu rasporeda aktivnosti praćenja kao deo izrade rasporeda poslova u okviru angažovanja. Izrada rasporeda aktivnosti praćenja treba da se bazira na riziku i izloženosti mogućim rizicima, kao i na stepenu poteškoće i značaju vremenskog planiranja u sprovođenju korektivne aktivnosti.

12.12. PROGRAM RADA MONITORINGA I NAKNADNIH AKTIVNOSTI

Za sprovođenje procesa follow up treba da prođe kroz određene programske korake, čime će odlučiti koji će pristup primenti kod obavljene revizije.

Programski koraci

1. Koji će pristup kod naknadnih aktivnosti biti korišćen u ovoj reviziji?
   a. Naknadna aktivnost od strane lica kojem je poverena?
   b. Naknadna kontrola od strane revizora?
   c. Fokusirana analiza naknadnih aktivnosti od strane revizora?
2. Ako se koristi prvi pristup:
   a. Ko će biti odgovoran za obaveštavanje revizora, odnosno da li će svako lice kojem je poverena aktivnost obaveštavati ili će lice odgovorno za proces objediniti odgovore u jedan?
   b. Koliko često treba da izveštavaju (npr. mesečno, kvartalno, godišnje, kada aktivnosti treba da budu implementirane itd.) ?
   c. Kako odgovore treba dokumentovati za revizora, odnosno koje su informacije potrebne revizoru za davanje ocene efektivnosti reakcije?
   d. Da li je revizor zadovoljan odgovorima ili je potrebno razjašnjenje da bi se obezbedilo planiranje efektivne i blagovremene implementacije aktivnosti?
3. Ako se koristi drugi pristup:
   a. Kada će se naknadna revizija obaviti (npr. nakon šest meseci ili godinu dana, ili onda kada je planirano kompletiranje svih aktivnosti) ?
   b. Kako će revizor utvrditi status ili uspeh aktivnosti, odnosno koliko se može pouzdati u razgovore i opservacije u odnosu na ponovno obavljanje testova?
   c. U meri u kojoj su aktivnosti modifikovane kako bi odražavale izmenjene uslove poslovanja, da li se te modifikacije efktivno bave prvobitnim problemom ili eliminišu prvobitni nedostatak?
   d. Da li će biti sačinjen formalan izveštaj o naknadnim aktivnostima ili će ocena revizora o uspešnosti implementacije aktivnosti biti neformalno saopštena licu kojem je poveren proces?
4. Ako se koristi treći pristup:
   a. Koje aktivnosti će biti uključene u naknadnu analizu?
   b. Koliko često će revizor pratiti te aktivnosti (npr. mesečno ili kvartalno) ?
   c. Kako će revizor utvrditi status ili uspešnost tih aktivnosti, odnosno koliko će se pouzdati u razgovore ili opservacije u odnosu na ponovno izvođenje testova?

d. U meri u kojoj aktivnosti treba modifikovati da bi odražavale izmenjene uslove poslovanja, kako će revizor raditi sa licima kojima su povereni proces i aktivnosti da bi se obezbedilo da te modifikacije efektivno obuhvataju prvobitni problem ili eliminišu prvobitni nedostatak?

e. Da li će biti sačinjeni formalni izveštaji o naknadnoj aktivnosti ili će ocena revizora o uspešnosti implementacije aktivnosti biti neformalno saopštena licu kojem je poveren proces?

5. Šta su zaključci revizora za svaku aktivnost u vezi sa:

   a. Statusom procesa implementacije aktivnosti u odnosu na dogovorene rokove (za aktivnosti u procesu) ?

   b. Efektivnosti implementacije aktivnosti kako bi se eliminisala razlika između trenutnih i željenih mogućnosti upravljanja rizikom (za aktivnosti koje su kompletirane) ?

12.13. PLAN KOREKTIVNIH AKTIVNOSTI

Revizirani subjekat treba da dobije sve nalaze i preporuke na jednoj tabeli, u wordu ili još bolje u excelu prilikom primanja konačnog izveštaja. Nakon 30 dana odnosno u roku od 60 dana da dostavi funkciji interne revizije taj obrazac sa popunjenim statusom. Najbolji sistem praćenja nalaza i preporuka je putem adekvatnog revizijskog programa ili programa koji je napravljen u excelu. Ovo u stvari predstavalja plan korektinih aktivnosti.

Planovi sprovođenja i praćenja preporuka ključni su za praćenje sprovođenja preporuka interne revizije u svrhu poboljšanja nadzora. Plan sprovođenja preporuka treba pripremiti za svaku dovršenu reviziju i proslediti rukovodstvu sa konačnim revizijskim izveštajem. U njemu se trebaju evidentirati sve preporuke i zatražiti od rukovodstva da naznači predloženi datum preporuke i ime rukovodioca koji je odgovoran za sprovođenje. Rukovodilac tima ili revizor koji je izvršio reviziju mora osigurati praćenje sprovođenja preporuka.

Na završnom sastanku dogovaraju se aktivnosti koje bi trebalo da reše sva sporna pitanja. U tom cilju treba formirati plan korektivnih aktivnosti koji dokumentuje sve dogovorene aktivnosti, vrši raspodelu odgovornosti određenim pojedincima a koje se tiču pomenutih aktivnosti i ukazuje na datum do kog bi aktivnosti trebalo da budu sprovodene. Ovaj dokument je važan u slučaju kada se proces revizije sagledava kao dodavanje stvarne vrednosti preduzeću.

Plan korektivnih aktivnosti takođe pruža i korisne liste za kasnije praćenje izvršenja dogovorenih aktivnosti. Predlog plana sprovođenja preporuka može dati interni revizor, a može i oditovani, ali konačna verzija treba biti dogovorena na završnom sastanku. Plan korektivnih mera *(CAP - Corrective Action Plan)* treba da bude u pisanoj formi odnosno obrascu. Za svaki revizijski nalaz, odnosno identifikovanu nepravilnost, grešku ili propust u sistemu internih kontrola, plan sprovođenja korektivnih akcija treba da sadrži sledeće:

1. naziv planirane korektivne mere,
2. ime lica odgovornog za njeno sprovođenje,
3. prioritet preporuke, odnosno nivo rizika,
4. datum do kada preporuke trebaju biti implenetirane, i
5. kada se mogu očekivati promene na osnovu preduzetih mera.

Plan korektivnih aktivnosti sa preporukama, prioritetom, izvršiocima i rokovima izvršenja prikazuje sledeća tabela.

PLAN KOREKTIVNIH AKTIVNOSTI

Red. broj	Preporuke	Prioritet[2]	Izvršioci	Rok izvršenja

Obrasci odnosno tabele za praćene preporuka mogu da sadrže više kolona. Obavezne kolone bi trebale biti sledeće: redni broj, preporuka, rok za implemnetaciju i status. Ali pred ovih kolona mogu da postoje i kolone koje opisuju nalaz, značajnost nalaza, dan kada je preporuka implementirana odnosno zatvoren nalaz, zatim, koje su korektivne aktivnosti urađene i da li su efikasne, i na kraju odgovorno lice za izvršenje preporuke. Sledeća tabela prikazuje jedan takav formulisan obrazac. U sledećoj tabeli daje se obrazac sa više kolona.

Red. broj	Naziv revizije	Nalaz	Preporuka	Rok za realizaciju preporuke	Preduzete mere	Status

12.14. REZIME

Kod revizije zasnovane na upravljanju rizikom, monitoring i naknadne aktivnosti su jednako važne kao i prvobitna revizija. Ove aktivnosti daju uverevanje da su razlike između trenutnih i željenih mogućnosti upravljanja rizikom u stvari efektivno eliminisane. Postoje tri uobičajena pristupa follow-up aktivnostima (follow-up aktivnost koju obavlja lice kojem je ona poverena, follow-up revizija od strane revizora i fokusirana analiza follow-up aktivnosti od strane revizora) i sve one mogu da pruže dokaze o tome da li su te korektivne aktivnosti

2 Preporučujemo trostepeni prioritet: visoki, srednji i niski prioritet, prema stepenu rizika. Visok prioritet (*High*) označavaju preporuke koje se odnose na bitne poslovne operacije i one moraju biti implementirane bez odlaganja. Srednji prioritet (Medium) su prepouruke koje trebaju biti razmotrene i implementirane kada to bude bilo izvodljivo i odgovarajuće. Nizak prioritet (Low) označava poželjne preporuke, ali koje nisu bitne.

blagovremeno implementirane. Međutim, fokusirana analiza follow-up aktivnosti od strane revizora je obično najefektivnija kada je reč o reviziji zasnovanoj na upravljanju rizikom jer:

- Se fokusira samo na ključne stavke aktivnosti.
- Obezbeđuje češće i doslednije naknadne aktivnosti.
- Pruža blagovremeniju interakciju sa licima kojima je poveren proces i aktivnost kada je potrebno obaviti modifikacije aktivnosti zasnovane na promenama u poslovanju.

Bez obzira na to koji se pristup koristi, važno je dokumentovati predmenti pristup kod follow-up aktivnosti. Matrica monitoringa i follow-up aktivnosti može se koristiti za dokumentovanje (1) prvobitnog nalaza, (2) dokaza dobijenih tokom follow-up aktivnosti, i (3) zaključak ravizora u vezi sa time koliko je implementacija aktivnosti dovoljna.

Pitanja za proveru znanja

1. Šta je follow up?
2. Ko i kako obavlja follow up?
3. Koje su metode praćenja nalaza revizije?
4. Šta sadrži baza podataka za praćenje nalaza?
5. Šta je sadržaj izveštaja o praćenju nalaza?
6. Koje su karakteristike follow up revizije?
7. Za koje nalaze se radi follow up revizija?
8. Kako se uspostavljaju rokovi za opomene?
9. Kada se izveštava odbor za reviziju o follow up-u?
10. Imenujte dve faze procesa daljeg praćenja i objasnite svaku.
11. Koja su četiri aspekta idealne uloge revizora u procesu daljeg praćenja?
12. Koja su tri aspekta idealne uloge subjekta revizije u procesu daljeg praćenja?
13. Koja su četiri aspekta idealne uloge izvršne uprave u procesu daljeg praćenja?
14. Kako ove tri idealne uloge pomažu u uveravanju da je proces daljeg praćena obavljen?
15. Kako ove tri idealne uloge pomažu u komunikaciji i saradnji revizora, subjekta revizije i izvršne uprave tokom procesa daljeg praćenja?
16. Kakav efekat ove idealne uloge imaju na vreme različitih obaveza u dve faze daljeg praćenja? Objasnite.
17. Objasnite kako ove tri idealne uloge pomažu u očuvanju integriteta funkcija revizije, poslovanja i upravljanja u organizaciji?
18. Šta znači da jedan pregled u okviru daljeg praćenja ima veću širinu od drugog? Veću dubinu?
19. Zašto revizori vode računa od dokumentaciji o korektivnim akcijama, kao i o sprovođenju tih akcija? Objasnite efekat toga na procedure daljeg praćena.
20. Šta je glavni faktor koji određuje prirodu i obim daljeg praćenja u okviru revizije?
21. Navedite tri glavna tipa planova daljeg praćenja. Objasnite svaki i iznesite prednosti i mane svakoga od njih.

22. Navedite i objasnite dva važna praktična pitanja koja utiču na to kako se obavljaju pregledi u okviru daljeg praćenja.
23. Koje su neke od važnih karakteristika politike interne revizije koje se odnose na dalje praćenje? Objasnite ukratko zašto je svaka od karakteristika koje ste naveli važna za politiku interne revizije.
24. U čemu je razlika za revizora ako se subjekat revizije bavi simptomima, a ne uzrocima u odgovoru na revizorske nalaze i preporuke?
25. Koja su dva glavna izvora dokumentacije o daljem praćenju? Dajte neke primere dokumenata iz svakog izvora.
26. Navedite jednu smernicu za svaki od sledećih aspekata odbijanja odgovora subjekta revizije u vezi sa daljem praćenjem – (a) uloga revizora; (b) potencijalna emotivna neslaganja sa subjektom revizije i (c) jezik koji se koristi u dopisu o odbijanju.
27. Navedite dve glavne koristi ocenjivanja revizije po njenom završetku.
28. Šta je kritičko mišljenje nakon revizije? Šta ono sadrži? Kako se priprema?
29. Opišite tri pristupa follow up aktivnosti.

UNIVERZITET SINGIDUNUM AKREDITOVANI PRIVATNI UNIVERZITET

XIII glava

Upravljanje funkcijom interne revizije

Ciljevi učenja

Ciljevi ovog poglavlja su sledeći:

- Razumeti značaj pravilnog pozicioniranja funkcije interne revizije u okviru organizacije.
- Razumenti organizacioni status funkcije interne revizije.
- Uloga i odgovornosti odbora za reviziju.
- Utvrditi koristi raznih organizacionih struktura za funkciju interne revizije.
- Utvrditi uloge i odgovornosti ključnih pozicija u funkciji interne revizije.
- Razumeti izbor izvršnog direktora interne revizije i njegove sposobnosti.
- Razumenti odgovornosti direktora interne revizije.
- Upoznati se sa svim standardima gde se pominju odgovornosti izvršnog direktora interne revizije.
- Upoznati se sa politikama i procedurama interne revizije i kako one usmeravaju funkciju interne revizije.
- Upoznati se sa upravljanjem ljudskim resursima u funkciji interne revizije
- Upoznati se sa aktivnošću uveravanja o kvalitetu, kako funkcioniše i zašto je značajna za funkciju interne revizije.
- Upoznati se kako se koristi tehnologija u upravljanju funkcijom interne revizije.

Kao i kod drugih aktivnosti u organizaciji uspeh funkcije interne revizije zavisi od dobrog upravljanja. Dok se u drugim poglavljima diskutovalo o raznim aspektima upravljanja u konteksu ukupne funkcije revizije ovo poglavlje se fokusira isključivo na upravljanje internom revizijom. Prvi deo poglavlja je posvećen upravljanju revizijom. Teme su sledeće:

- IIA standardi koji se odnose na upravljanje revizijom.
- Uloge direktora, vođe tima i osoblja revizije.
- Sredstva (alati) za upravljanje revizijom.

Drugi deo poglavlja je posvećen upravljanju odeljenjem interne reviizje. Diskusije su u skladu sa Standardima i bave se sledećim temama (pitanjima):

- Odgovornost direktora interne revizije.
- Cilj, ovlašćenje i odgovornost odeljenja interne revizije.
- Planiranje.
- Politike i procedure odeljenja.
- Upravljanje i razvoj kadrova.
- Koordinacija sa spoljnim revizorima.
- Uveravanje o kvalitetu.

Standardi profesionalne prakse interne revizije potvrđuju potrebu za efikasnim upravljanjem. Nekoliko odredaba u Standardima se primenjuje posebno na upravljanje revizijskim projektom. Standardi koji se odnose na upravljanje revizijom su sledeći: 1000, 1010, 1100, 1110, 1111, 1120, 1130, 1200, 1210, 1220, 1230, 1300, 1310, 1311, 1312, 1320, 1321, 2000, 2010, 2020, 2030, 2040, 2050, 2060, 2100, 2110, 2120, 2130, zatim Praktični saveti: 1000-1, 1110-1, 1111-1, 1220-1, 1130-1, 1130.A1-1, 1130.A2-1, 1200-1, 1210-1, 1210.A1-1, 1220-1, 1230-1, 1300-1, 1310-1, 1311-1, 1312-1, 1312-2, 1312-3, 1312-4, 2010-1, 2020-1, 2030-1, 2040-1, 2050-1, 2050-2, 2050-3, 2060-1.

Standardima interne revizije odgovornost za upravljanje odeljenjem interne revizije dodeljuje se glavnom rukovodiocu za reviziju (Chief Audit Executive - CAE). Ovaj termin znači da glavni rukovodilac za reviziju predstavlja vrhunsku poziciju u organizaciji koja je odgovorna za funkciju interne revizije. Definisanjem glavnog rukovodioca za reviziju na takav način Standardi su jasni u tome da upravljanje odeljenjem interne revizije mora da postoji u okviru organizacije. Zbog toga, da bi se usaglasile sa Standardima, sve organizacije, uključujući i one koje u potpunosti koriste spoljne izvore za aktivnosti interne revizije, moraju da imaju glavnog rukovodioca za reviziju koji bi nadgledao internu reviziju.

Direktor interne revizije je odgovoran za pravilno upravljanje funkcijom (službom, odeljenjem, sektorom) interne revizije. Standardima se definišu specifične odgovornosti za direktora revizije, kojima se jasno definišu dužnosti upravljanja internom revizijom tako:

- Da revizorski rad ispuni opšte svrhe i odgovornosti interne revizije opisane u pravilniku o internoj reviziji, odobrenog od strane upravnog odbora i generalnog direktora, ukoliko je to odgovarajuće.
- Da se resursi odeljenja interne revizije koriste efikasno i efektivno.
- Da se rad revizije obavlja u skladu sa Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije.

Jedna od primarnih dužnosti direktora revizije je upravljanje opštom aktivnošću interne revizije. Prema Standardima direktor revizije je odgovoran za administrativna pitanja kao što su planiranje revizije, upravljanje resursima, politike i procedure, koordinisanje rada, i obezbeđenje i unapređenje kvaliteta. *Direktor revizije treba efikasno da upravlja funkcijom interne revizije da bi ona doprinela stvaranju dodate vrednosti organizaciji. (Standard 2000)* Standardi 20-xx, kao i još neki drugi standardi, se odnose na upravljačku ulogu direktora interne revizije. U ovom poglavlju se povezuju obaveze direktora revizije sa standardima interne revizije

Efikasnost internih revizora zavisi od upravljanja internom revizijom. Dobri revizori su rezultat dobro koordinisanih aktivnosti koje su dobro planirane i obavljane. Ovo zahteva dobro upravljanje koje počinje pre nego što revizija započne sa radom i traje sve do izdavanja (objavljivanja) izveštaja o reviziji, ili čak do izveštaja o praćenju implementacije preporuka. Upravljanje u ovom smislu se odnosi na odluke i aktivnosti koje su direktno povezane sa obavljanjem projekta revizije, uključujući imenovanje revizora, superviziju (nadzor), pregled i ocenjivanje. Mada upravljanje, u širem smislu definisano, obuhvata sve informacije u ovom tekstu, ovde je u fokusu uža podgrupa o tome kako se obavlja revizija.

U ovom poglavlju diskutujemo o tome šta je obuhvaćeno upravljanjem funkcijom interne revizije. Počinjemo sa diskusijom o raznim opcijama organizacionih struktura za funkciju interne revizije, uključujući i to gde je ona pozicionirana u okviru organizacije. Zatim, utvrđujemo ključne pozicije u okviru funkcije interne revizije, uključujući CAE[1] i objašnjavamo uloge i odgovornosti za svaku. Dalje prelazimo na politike i procedure sa ukupnim pregledom kako one obezbeđuju potrebne smernce i strukturu za funkciju interne revizije. Posle toga objašnjavamo proces uveravanja o kvalitetu i njegov značaj u funkciji interne revizije.

U ovom poglavlju posebno se diskutovalo o odboru za reviziju (*Audit Committee*), o njegovoj ulozi, ovlašćenjima i odgovornostima u odnosu na funkciju interne revizije.

13.1. ORGANIZACIONI STATUS INTERNE REVIZIJE

13.1.1. Pozicioniranje funkcije interne revizije u organizaciji

Postoji širok spektar mišljenja o tome gde može i treba da bude pozicionirana funkcija interne revizije u organizaciji u skladu sa Međunarodnim standardima IIA za profesionalnu praksu interne revizije (Standardi). Sa jedne strane tog spektra funkcije interne revizije treba da budu pozicionirane na nivou višeg menadžmenta obezbeđujući funkciji uvid, ovlašćenje i odgovornost da (1) nezavisno procenjuje kako menadžment ocenjuje sistem internih kontrola u organizaciji, i (2) da ocenjuje sposobnost organizacije da postigne poslovne ciljeve i upravlja, prati i ublažava rizike u vezi sa postizanjem tih ciljeva. Pored usluga uveravanja od ovih funkcija interne revizije menadžment zahteva da obezbeđuju i konsultantske usluge u formi inicijativa ili projekata koji omogućavaju menadžmentu da

1 The chief audit executive (CAE), director of audit, director of internal audit, auditor general, or controller general is a high level independent corporate executive with overall responsibility for internal audit. web: https://en.wikipedia.org/wiki/Chief_audit_executive, pristupljeno 12.09.2017. godine. Ili pogledati: https://global.theiia.org/knowledge/services/pages/chief-audit-executive-cae-resources.aspx

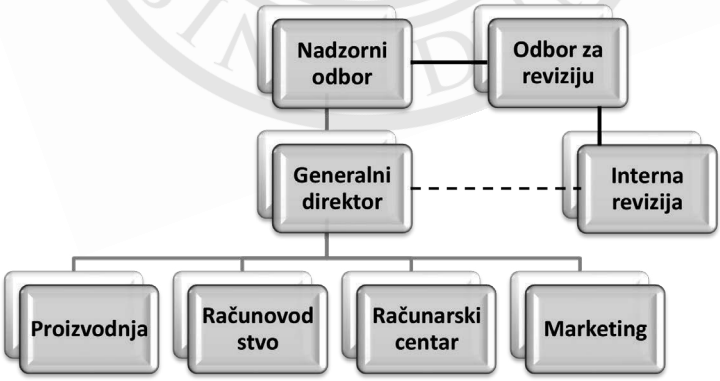
koristi profesionalnu ekspertizu koju funkcija interne revizije poseduje. Sa druge strane spektra se nalaze organizacije koje ili nemaju funkcije interne revizije ili pozicioniraju svoje funkcije interne revizije mnogo niže u organizacionoj hijerarhiji po pravilu dodeljujući im da obavljaju svakodnevno aktivnosti koje nisu revizorske, kao što su uveravanje o kvalitetu, usaglašenost sa zakonima i propisima, operativne i/ili druge aktivnosti obrade transakcija.

Cilj pozicioniranja interne revzije je da se postigne nezavisnost funkcije interne revizije. Organizaciona nezavisnost efektivno se postiže kada izvršni rukovodilac revizije funkcionalno izveštava odbor a administrativno generalnog direktora. Primeri funkcionalnog izveštavanja odbora podrazumevaju da odbor (Standard 1110 - Organizaciona nezavisnost):

- Odobrava povelju interne revizije.
- Odobrava na riziku zasnovan plan interne revizije.
- Odobrava budžet interne revizije i plan resursa.
- Prima izveštaje izvršnog rukovodioca revizije o izvršenoj aktivnosti interne revizije u odnosu na plan, kao i izveštaje o drugim pitanjima.
- Odobrava odluke koje se tiču postavljanja i razrešenja izvršnog rukovodioca revizije.
- Odobrava naknadu za izvršnog rukovodioca aktivnosti interne revizije.
- Vrši odgovarajuća ispitivanja rukovodstva i izvršnog rukovodioca revizije kako bi se utvrdilo da li postoji neodgovarajuće ograničenje obuhvata ili resursa.

Povelja interne revizije, koju odborava bord, a definiše svrhu, ovlašćenje i odgovornost funkcije interne revizije, *ustanovljava poziciju funkcije interne revizije u organizaciji*, uključujući i prirodu odnosa funkcionalnog izveštavanja odbora - koje vrši izvršni rukovodilac revizije, daje ovlašćenje za pristupanje zapisima, osoblju i sredstvima od značaja za izvršenje revizija i definiše obuhvat aktivnosti interne revizije (Standard 1000 – Svrha, ovlašćenja i odgovornost). Na slici 13.1. prikazana je samo na jedan način pozicija interne revizije.

Slika 13.1. Pozicioniranost funkcije interne revizije



Organizacioni status odeljenja za internu reviziju bi trebalo da bude takav da omogući ispunjavanje njegovih odgovornosti za reviziju. **Organizacioni status karakteriše se sledećim stavovima:**

1. Interni revizori bi trebalo da dobiju podršku rukovodstva i odbora, tako da bi mogli da uspostave saradnju sa ispitanicima i obave svoj posao bez intervencija sa strane.
2. Glavni interni revizor bi trebalo da bude odgovoran pojedincu u organizaciji koji ima dovoljno ovlašćenja da poboljša nezavisnost i da obezbedi široku pokrivenost revizijom, adekvatno razmatranje revizorskih izveštaja, kao i odgovarajuće postupke nakon dobijenih revizorskih preporuka.
3. Glavni interni revizor bi trebalo direktno da komunicira sa odborom. Stalna komunikacija sa odborom pomaže u obezbeđivanju nezavisnosti i pruža odboru i glavnom internom revizoru način da jedni druge obaveštavaju o pitanjima koja su od obostranog interesa. Do direktne komunikacije dolazi kada glavni interni revizor redovno prisustvuje i učestvuje na sastancima odbora koji se održavaju na temu odgovornosti odbora za reviziju, finansijske izveštaje, organizaciono upravljanje i kontrolu. Prisustvovanje glavnog internog revizora ovim sastancima, kao i prezentacija pismenih i / ili usmenih izveštaja, obezbeđuje razmenu informacija o planovima i delatnostima odeljenja za internu reviziju. Glavni interni revizor bi trebalo barem jedan put godišnje da se sastaje sa odborom iza zatvorenih vrata.
4. Nezavisnost se povecava kada se odbor saglašava sa naimenovanjem ili opozivom glavnog internog revizora.
5. Cilj, ovlašćenje i odgovornost odeljenja za internu reviziju bi trebalo da budu definisani formalnim pismenim dokumentom (pravilnikom/poveljom). Glavni interni revizor bi trebalo da traži od rukovodstva da odobri taj pravilnik, kao i od odbora da ga prihvati. Ovim pravilnikom bi trebalo da se odredi položaj ovog odeljenja u organizaciji, ovlasti pristup podacima, osoblju i fizičkoj imovini koja je relevantna za izvodenje revizije, da se definiše obim delatnosti interne revizije, kao i odgovornost za praćenje rezultata revizorskih izveštaja. Glavni interni revizor bi trebalo periodično da ocenjuje da li su cilj, ovlašćenje i odgovornost, onako kako su definisani u dozvoli, i dalje adekvatni da bi mogli da obezbede odeljenju za internu reviziju postizanje njegovih ciljeva. Rukovodstvo i odbor bi trebalo da budu obavešteni o rezultatu ove periodične ocene.
6. Glavni interni revizor bi trebalo da jedan put godišnje podnosi rukovodstvu na odobrenje i odboru radi informisanja rezime o dinamici rada odeljenja za reviziju, plan za popunjavanje kadrovima i finansijski budžet. On bi takođe morao da podnosi na odobrenje sve značajne privremene promene, kao i da o njima pruža obaveštenje. Dinamika rada odeljenja, planovi za popunjavanje kadrovima i finansijski budžeti bi trebalo da informišu odbor o obimu poslova interne revizije, kao i o svim ograničenjima toga obima i o potencijalnom dejstvu bilo kog ograničenja. Odobrena dinamika revizorskih poslova, planova za popunjavanje kadrovima i finansijski budžet bi zajedno sa svim značajnim privremenim promenama trebalo da sadrže dovoljno informacija, tako da bi mogli da omoguće odboru da utvrdi da li ciljevi i planovi odeljenja za internu reviziju podržavaju ciljeve i planove organizacije. Ograničenje područja rada je restrikcija koja se nameće odeljenju za internu reviziju i koja sprečava odeljenje da ispuni svoje ciljeve i planove. Pored ostalog, ovo ograničenje može da umanji:

- Područje rada (delokrug i obim delatnosti) koji je definisan pravilnikom.
- Pristup tog odeljenja podacima, osoblju i fizičkoj imovini koja je relevantna za izvođenje revizije.
- Odobrenu dinamiku revizorskih poslova.
- Izvođenje neophodnih revizorskih postupaka.
- Odobreni plan za popunjavanje kadrovima i finansijski budžet.

7. Glavni interni revizor bi trebalo da razmotri da li je podesno da obavesti odbor o ograničenjima obima delovanja, o kojima je odbor ranije bio obavešten i koje je prihvatio. Ovo može da bude neophodno posebno ako je došlo do promena u organizaciji, odboru i rukovodstvu.
8. Glavni interni revizor bi trebalo da podnosi izveštaje o revizorskim delatnostima rukovodstvu i odboru jednom godišnje, ili pak po potrebi i češće. Izveštaji o revizorskim delatnostima bi trebalo da istaknu značajne revizorske nalaze i preporuke i trebalo bi da informišu rukovodstvo i odbor o značajnim odstupanjima od dinamike revizorskih poslova, planova za kadrovsko popunjavanje i finansijskih budžeta, kao i da pruže razloge za odstupanja.
9. Značajni revizorski nalazi su one okolnosti koji bi, po mišljnju glavnog internog revizora, mogli nepovoljno da utiču na organizaciju. Značajni revizorski nalazi mogu da uključuju sve u vezi sa neregularnostima, nezakonitim radnjama, greškama, neefikasnošću, rasipanjem, sukobima interesa i slabostima kontrole. Nakon razmatranja ovih rezultata sa rukovodstvom, glavni interni revizor bi trebalo da obavesti odbor o važnim revizorskim nalazima kao i o tome da li su oni rešeni na zadovoljavajući način.
10. Odgovornost rukovodstva je da odlučuje o odgovarajućim radnjama koje treba preduzeti u vezi značajnih revizorskih rezultata. Rukovodstvo može da odluči da preuzme rizik i ne izvrši ispravku uslova iz izveštaja, bilo zbog troškova bilo zbog nečega drugog. Odbor treba obavestiti o odlukama rukovodstva koje se odnose na značajne rezultate revizije.
11. Glavni interni revizor bi trebalo da razmotri da li je ispravno da obavesti odbor o značajnim revizorskim rezultatima o kojima je već podneo Izveštaj, a radi se o onim slučajevima kada su rukovodstvo i odbor preuzeli rizik neispravljanja uslova o kome je podnesen izveštaj. Ovo može da bude potrebno posebno ako je bilo promena u organizaciji, odboru, rukovodstvu, ili nekih drugih promena.
12. Razlozi za značajna odstupanja od odobrenih dinamika revizorskih poslova, planova za kadrovsko popunjavanje i finansijskih budžeta koji mogu da zhtevaju objašnjenja uključuju :
    - Promene u organizaciji i rukovođenju.
    - Ekonomske uslove.
    - Zakonske i normativne zahteve.
    - Promene u osoblju koje izvodi internu reviziju.
    - Zahtevi rukovodstva
    - Proširenje ili smanjenje obima revizije u skladu s tim kako je to odredio glavni interni revizor.

Na gore navedeni način se vidi komunikacioni odnos glavnog internog revizor sa odborom, kao i da je glavni interni revizor direktno odgovoran odboru.

13.1.2. Centralna uloga izvršnog direktora revizije

U daljem izlaganju objašnjavamo šta smatramo najboljom praksom u internoj reviziji i kako organizacije treba da koriste internu reviziju da se postigne dobra praksa upravljanja i upravljanja rizikom. Najvažnije tačke su:

1. Profesionalni interni revizori će primenjivati i održavati Etički kodeks IIA u svim okolnostima.
2. Komitet za reviziju će obezbediti da ovlašćenje i odgovornost aktivnosti interne revizije budu formalizovani u pravilniku koji on odobrava.
3. Komitet za reviziju će obezbediti da aktivnost interne revizije direktno obaveštava generalnog direktora organizacije i ima otvorenu i direktnu komunikaciju sa Bordom i sa njim (Komitetom za reviziju), da bi održao svoju nezavisnost.
4. Rukovodilac revizije (CAE) će podržati Bord i izvršno rukovodstvo u ispunjavanju odgovornosti za sisteme upravljanja, upravljanja rizikom i internu kontrolu.
5. Komitet za reviziju će obezbediti da aktivnost interne revizije bude adekvatno osposobljena i sa kompetentnim osobljem tako što će ulagati u njihove kvalifikacije i njihov kontnuirani profesionalni razvoj. Unapređenje kvalifikacija, potvrđeno profesijom interne revizije, će biti od centralnog značaja u ovom pristupu.
6. CAE će razviti i održavati program uveravanja o kvalitetu koji obuhvata sve aspekte aktivnosti interne revizije, monitoring njene efektivnosti korišćenjem internih ocena i ocena od strane odgovarajućih eksternih tela za ispitivanje.
7. CAE će planirati rad interne revizije na bazi rizika sa kojima se suočava oragnizacija, sastavljaće relevantne i pravovremene izveštaje za druge učesnike u procesu upravljanja i pratiće preporuke interne revizije da bi se omogućila stalna unapređenja u organizaciji da bi ona bila uspešna.
8. Aktivnost interne revizije će promovisati interne kontrole koje efikasno ublažuju (smanjuju) rizike u svim aktivnostima organizacije.
9. Komitet za reviziju i CAE će se truditi da unaprede saradnju između svih onih koji su aktivni na polju upravljanja, posebno optimizirajući saradnju sa zakonskim revizorima da bi se obezbedila sveobuhvatna revizija svih aktivnosti.

Organuzacije koje su prepoznale značaj postavljanja funkcije interne revizije na poziciju koja maksimalno unapređuje efektivnost i sposobnost za ocenjivanje efikasnosti postojećih procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja, često to rade preko pozicije višeg menadženta opisane u Standardima kao CAE. U IIA Standardu 2000: Upravljanje aktivnošću interne revizije se navodi da CAE mora na efikasan način da upravlja aktivnošću interne revizije da bi obezbedio da ona ostvari novu vrednost organizaciji." Potvrđujući da je CAE centralna ličnost (pivot) za uspešnu funkciju interne revizije, interpretiranje Standarda 2000 ide dalje sa navodima da „se funkcijom interne revizije upravlja na efikasan način kada:

- Rezultati rada funkcije interne revizije postignu cilj i odgovornost iz pravilnika interne revizije;

- Funkcija interne revizije je u skladu sa Definicijom interne revizije i Standardima; i
- Pojedinci koji čine deo funkcije interne revizije pokazuju da poštuju Etički kodeks i Standarde."

Neophodan uslov za CAE da ispuni svoje odgovornosti je da kreira (izradi) pravilnik kojim se „utvrđuje pozicija funkcije interne revizije u okviru organizacije, ovlašćuje pristup evidencijama, kadrovima i fizičkoj imovini koji su relevantni za obavljanje angažmana; i definiše delokrug aktivnosti interne revizije" (IIA Standard 1000: Cilj, ovlašćenje i odgovornost). Pored navođenja cilja, ovlašćenja i odgovornosti funkcije interne revizije u pravilniku treba obuhvatiti i usluge uveravanja i konsaltinga. Važno je znati da funkcija interne revizije i odbor za reviziju imaju odvojene pravilnike u kojima se opisuju specifične i posebne obaveze za organizaciju svake od njih, ali da uzimaju u obzir i odražavaju inherentnu (svojstvenu) nezavisnost obeju. Pravilnik funkcije interne revizije je podređen pravilniku odbora za reviziju i mora da podržava, i ne bude kontradiktoran, njemu.

Funkcija interne revizije često dopunjuje pravilnik formalnim navodima vizije i/ili misije, kao i detaljnom dugoročnom strategijom za funkciju interne revizije. Često ove dopunske informacije, zajedno sa poslovnim budžetima i planovima resursa, su uključeni u godišnji plan interne revizije koji se prezentira (dostavlja) odboru za reviziju na pregled i odobravanje. Ova razna posebna dokumenta, zajedno sa poslovnim politikama i procedurana funkcije interne revizije, se obično kombinuju sa setom principa za usmeravanje (obično se naziva „priručnikom za reviziju") koji, zajedno sa ostalim proceduralnim informacijama, upravlja funkcijom interne revizije. IIA je dao preporuke za utvrđivanje pravilnika interne revizije.

Pored ustanovljavanja pravilnika, misije i/ili vizije, i plana interne revizije, CAE je odgovoran za uspostavljanje i održavanje nezavisnosti, objektivnosti, stručnosti i dužne profesionalne pažnje u funkciji interne revizije. Kao što je ranije navedeno, pozicioniranje funkcije interne revizije utiče na stepen do kojeg može da ostane objektivna. Postavljanje na nivo višeg menadžmenta sa direktnim pristupom odboru za reviziju obezbeđuje funkciji interne revizije veću nezavisnost a time i veću objektivnost. Učešće odbora za reviziju u izboru, ocenjivanju i otpuštanju CAE dalje unapređuje mogućnost CAE da održava nezavisnost organizacije i svodi na minimum mogućnost višeg menadžmenta da ima preteran (neopravdan) uticaj koji bi uticao na njegovu mogućnost (sposobnost) da se ponaša nepristrasno (individualna objektivnost). U idealnom slučaju funkcija će biti pozicionirana dovoljno visoko u okviru organizacije sa direktnim pristupom odboru za reviziju u skladu sa zahtevima i preporukama IIA kako se navodi dalje u tekstu.

13.1.3. Nadzor i izveštavanje

Interna revizija po pravilu podnosi izveštaj odboru za reviziju (Bordu direktora). U nekim slučajevima, naročito u privatnim organizacijama, interna revizija podnosi izveštaj menadžmentu. U svakom slučaju važno je da odbor za reviziju ima otvorene linije komunikacije i sa menadžmentom i Bordom. Takođe je uobičajeno da CAE imaju posebne sastanke sa odborom za reviziju i Bordom bar na godišnjem nivou.

IIA održava striktne standarde ponašanja i obezbeđuje zdrave smernice svojim članovima od kojih su mnogi dobili zvanje CIA (*Certified Internal Auditor*). Međutim, ne postoje zakonska ograničenja koja sprečavaju da ljudi koji nisu obučeni i ne poseduju certifikate da

sebe nazivaju "internim revizorima". Zbog toga članovi odbora za reviziju mogu poželeti da ispitaju profesionalne kvalifikacije osoblja interne revizije. IIA je ustanovio niz širokih odgovornosti za **odbore za reviziju** što se tiče nadzora koje članovi odbora mogu smatrati korisnim. Ova lista obuhvata sledeće:

1. Pregled i odobravanje pravilnika funkcije intrene revizije
2. Obezbeđenje linija za komuniciranje i izveštavanje između rukovodioca intrene revizije i odbora za reviziju
3. Ispitivanje osoblja interne revizije i obezbeđivanje da ta funkcija ima potrebne resurse
4. Pregled i ocenjivanje godišnjeg plana intrene revizije
5. Nadgledanje (praćenje) saradnje internog revizora sa eksternim revizorom
6. Pregled periodičnih izveštaja o rezultatima rada internih revizora
7. Pregled reagovanja menadžmenta na nalaze i preporuke interne revizije
8. Monitoring i ocenjivanje efikasnosti interne revizije

IIA takođe predlaže da CAE redovno prisustvuju i učestvuju na sastancima koji se odnose na odgovornosti Borda za reviziju, finansijsko izveštavanje, upravljanje organizacijom i kontrolu. Na ovaj način se obezbeđuje CAE mogućnost da bude informisan o strateškim poslovnim i operativnim razvojima koji mogu imati uticaja na plan revizije. Takođe se omogućava CAE da pokrene u ranoj fazi pitanja koja se odnose na rizike visokog nivoa, sisteme, procedure ili kontrole. Prisustvovanje sastancima takođe daje mogućnost da se razmenu informacije u vezi sa planovima funkcije interne revizije.

13.1.4. Filozofija interne revizije

Stalni razvoji korporativne odgovornosti i upravljanja zahtevaju stalno ocenjivanje filozofije entiteta u pogledu revizije. Interna revizija može uključiti u svoj delokrug ciljeve koji se odnose na finansijsko izveštavanje, poslovanje i usaglašenost sa zakonima i propisima; ali ne uključuju sve funkcije interne revizije sva tri cilja. Na primer, mnoge organizacije fokusiraju funkcije svoje interne revizije na operativna pitanja – tražeći indikatore prevara, rasipanja i zloupotreba, ili unapređenje operativne efikasnosti. Odbor za reviziju treba da se upozna sa tom filozofijom zato što to znači da rizicima povezanim sa finansijskim izveštavanjem ili usaglašenosti sa propisima možda nije posvećena pažnja interne revizije.

Upoznavanje sa filozofijim revizije omogućava odboru za reviziju da verifikuje da interna revizija raspolaže potrebnim resursima. Na primer, ukoliko entitet ima složeno kompjutersko okruženje u tom slučaju odbor treba da se uveri da interna revizija ima potrebnu ekspertizu iz oblasti IT. Slično tome, ukoliko organizacija odluči da promeni svoju filozofiju, (na primer: povećanjem svog fokusiranja na cilj finansijskog izveštavanja) u tom slučaju odbor za reviziju i menadžment će imati bolju ideju o vrstama resursa koji su potrebni kao podrška novom pristupu.

13.2. ODGOVORNOSTI ODBORA ZA REVIZIJU

Odbor za reviziju o dnosno komitet za reviziju (*Audit Committee*) se obično smatra komitetom odbora direktora[2] i obično se sastoji od direktora koji nisu izvršni direktori i koji su nezavisni od rukovodstva. Njene karakteristike i imenovanje, međutim, mogu da variraju u raznim zemljama. U Srbiji to je određeno Zakonom o privrednim društvima, Zakonom o bankama i dr. zakonima.

Komitet za reviziju je operativna komponenta odbora direktora sa odgovornošću za nadzor internih kontrola i finansijskog izveštavanja. Zbog ove odgovornosti za nadzor članovi komiteta za reviziju moraju biti nezavisni direktori koji nemaju nikakve veze sa rukovodstvom organizacije.

Značajna etapa u organizovanju efikasne funkcije interne revizije je dobiti ovlašćenje i odobrenje Komiteta za reviziju. Komitet za reviziju obezbeđuje ovo široko ovlašćenje funkciji interne revizije preko zvaničnog dokumenta – pravilnika *(charter)* revizije ili kako se to često prevodi povelje interne revizije. Komitet za reviziju takođe odobrava ukupne planove interne revizije za kontinuirane aktivnosti u toku tekućeg perioda i dalje periode. Kao jedan od nekoliko operativnih komiteta ustanovljenih od strane odbora direktora, Komitet za reviziju ima prilično jedinstvenu (specifičnu) ulogu u poređenju sa drugim komitetima odbora direktora. Komitet za reviziju redovno razgovara o:

1. funkcionisanju sistema interne kontrole;
2. funkcionisanju odeljenja interne revizije;
3. rizičnim oblastima u poslovima institucije koje treba da se obuhvate internim i eksternim revizijama te godine;
4. pouzdanosti i tačnosti finansijskih informacija koje obezbeđuje rukovodstvo i eksterni korisnici;
5. bilo kojim računovodstvenim ili revizorskim pitanjima koja su utvrđena kao rezultat eksternih ili internih revizija;
6. usaglašenosti preduzeća sa zakonskim i regulatornim odredbama, njenim osnivačkim aktima, poveljom, statutom i pravilima koje ustanovljava odbor.

Efektivnost interne revizije u velikom zavisi od razumevanja očekivanja i jedinstvenog pogleda komiteta za reviziju, pojedinačnih članova i odbora. Takođe je očigledno da pojedinačni članovi od internih revizora očekuju kreativnost i profesionalizam pri identifikovanju i izveštavanju o stvarima koje su im značajne. Od internih revizora se očekuje da imaju veliko znanje o industriji, poslovanju, finansijskim izveštajima, rizicima, kontrolnim procesima i zaposlenima u kompaniji. Otvoren, iskren razgovor o bitnim stvarima veoma je važan za sveukupnu efikasnost interne revizije. Od nje se očekuje da sve informacije i znanje prenosi u celosti i objektivno.

2 U našim privrednim društvima, bankama i raznim drugim organizacijama nazivi unutrašnjih organa nemaju iste nazive i ako imaju iste nadležnosti i dužnosti. Na primer, u preduzećima se, prema Zakonu o privrednim društvima, uspostavljaju nadzorni odbori, a u bankama, prema Zakonu o bankama, upravni odbori. Ova dva odbora su ekvivalenti iako se mogu naći u vrlo različitim privrednim i neprivrednim društvima. Iz tih razloga u ovoj knjizi će biti korišćen termin „odbor direktora" (*Board of directors*) ili samo „odbor" što predstavlja ekvivalent ovim različitim nazivima organa upravljanja u organizaciji.

Korporativni komitet za reviziju, ili **odbora za reviziju** kako je on preveden u srpskim zakonima, ima primarnu odgovornost za funkciju interne revizije u korporaciji. Odnosi sa internom revizijom su specifični i po pravilu zahtevaju od komiteta za reviziju da:

1. Ispita postavljenje, rad i zamenu direktora interne revizije.
2. Pregleda sve revizije i izveštaje koje je sastavila interna revizija zajedno sa reagovanjem menadžmenta.
3. Ispita zajedno sa menadžmentom, direktorom interne revizije i nezavisnim računovođama adekvatnost finansijskog izveštavanja i sisteme interne kontrole; obim i rezultate interne revizije, program i ostvarenu saradnju ili ograničenja, ukoliko ih ima, koja je uvelo rukovodstvo u vezi sa obavljanjem programa interne revizije.

Izvršni rukovodilac revizije mora da izveštava odbor i da s njim neposredno sarađuje. (Standard 1111 – Neposredna saradnja sa odborom). Šire o ovome je rečeno u Praktičnom savetu 1111-1: Saradnja sa odborom.

Ovo što je navedeno predstavlja deo odnosa između interne revizije i njenog komiteta za reviziju u toku jednog vremenskog perioda, međutim, pravilnik komiteta za reviziju objavljen u ovlašćenom izveštaju formalizuje ovaj aranžman. Direktor interne revizije treba blisko da sarađuje sa komitetom za reviziju da bi se obezbedilo postojanje efikasnih komunikacionih odnosa. Treća navedena tačka o izveštajima o reviziji je primer. Neka odeljenja interne revizije su razvila vremenom običaj da dostavljaju svojim komitetima za reviziju samo kratke preglede nalaza iz izveštaja o internoj reviziji ili da dostavljaju upravo ono što je interna revizija zaključila da su značajni nalazi iz izveštaja o reviziji. SOA je to stavila u novi odnos. Interna revizija ne treba upravo da šalje komitetu za reviziju ono što ona misli da je potrebno da oni vide. SOA nalaže da interna revizija treba da obezbedi komitetu za reviziju sve izveštaje o reviziji i reagovanja njihovog rukovodstva. Komitet za reviziju treba da ima na raspolaganju detaljne informacije o svim obavljenim revizijama. Mada se dostavljaju kratki pregledi izveštaja takođe treba dostaviti **kompletne izveštaje** za sve revizije.

13.2.1. Postavljenje direktora interne revizije

Mada je direktor interne revizije po pravilu administrativno odgovoran rukovodstvu organizacije, komitet za reviziju je odgovoran za angažovanje i otpuštanje ovog rukovodioca za internu reviziju. Cilj ovde nije da se negira (uskraćuje) rukovodstvu organizacije pravo da imenuje osobu koja će upravljati odeljenjem interne revizije, koje služi zajedničkim potrebama rukovodstva organizacije i komiteta za reviziju. Pre je značaj učešća komiteta za reviziju da obezbedi nezavisnost funkcije interne revizije kada postoji potreba da se govori o problemima utvrđenim za vreme pregleda i ocenjivanja internih kontrola i drugih aktivnosti organizacije.

Stvarno učešće Komiteta za reviziju u izboru direktora interne revizije može da bude u raznim formama ali po pravilu obuhvata pregled predloženih direktorovih preporuka praćen formalnim intervjuom. Rukovodstvo organizacije – često pre svega CFO – se konsultuje sa Predsedavajućim Komiteta za reviziju u vezi sa potencijalnim kandidatima za direktora interne revizije, što daje Komitetu za reviziju dovoljno vremena da obavi pregled i da komentare, i ponekad da ih intervjuiše, pre nego što se stvarno izvrši bilo kakva

promena. U mnogim slučajevima organizacija će se suočiti sa potrebom da imenuje novog direktora interne revizije zato što je postojeća osoba podnela ostavku ili je unapređena. Menadžment može da predloži unapređenje nekoga iz organizacije ili da angažuje osobu spolja, ali komitet za reviziju će doneti konačnu odluku. Saglasnost o adekvatnosti kvalifikacija kandidata za potrebe menadžmenta i Borda direktora je suštinski uslov za tekući efikasni odnos između višeg menadžmenta i Komiteta za reviziju.

Komitet za reviziju obično nije uključen u svakodnevnu administraciju kada je u pitanju direktor interne revizije i celokupna funkcija interne revizije, međutim, mora da vodi računa da obezbedi stalni kvalitet interne organizacije. Na primer, kandidat za direktora interne revizije treba da nastavi da stvara šanse za dobijanje unapređenja ili da mu se dodele odgovornosti u okviru programa za razvoj menadžmenta organizacije. U drugim slučajevima više rukovodstvo može da da jaka obrazloženja da direktor interne revizije treba da bude premešten ili otpušten zbog neke ozbiljne zamerke rukovodstva. U ovoj drugoj pomenutoj situaciji Komitet za reviziju treba da ispita predloženu personalnu meru i obezbedi da dotični direktor interne revizije bude obavešten o čemu se radi. Komitet za reviziju takođe može smatrati da direktor interne revizije ne obavlja posao na adekvatan način u skladu sa zahtevima Komiteta za reviziju ili kada je u pitanju upravljanje funkcijom interne revizije, ili u oba slučaja. U takvom slučaju Predsedavajući Komiteta za reviziju bi po pravilu obavestio menadžment organizacije o toj svojoj zabrinutosti (sumnji) i započeo proces promene personala. U krajnjem slučaju gde postoji neslaganje, kada je u pitanju direktor interne revizije, Komitet za reviziju može uvek da angažuje spoljnog konsultanta da obavi pregled koji želi Komitet ili može da naloži menadžmentu, preko direktiva Borda, da izvrši promenu.

Ovde se u stvari radi o tome da Komitet za reviziju ima moć da angažuje (postavi) ili otpusti direktora interne revizije, ali mora da postoji stalna saradnja. Komitet za reviziju nije svakodnevno na licu mesta da bi obezbedio detaljnu superviziju interne revizije i mora se osloniti na rukovodstvo kada je u pitanju temeljna podrška. Direktor interne revizije ili bilo koji član interne revizije ne može da ignoriše odgovarajući zahtev menadžmenta tvrdeći da on/ona podnosi izveštaj samo Komitetu za reviziju i da nije odgovoran/odgovorna linijskom menadžmentu. Slično tome rukovodstvo organizacije mora da učini uverljivim da je interna revizija deo organizacije a ne neki bliski spoljni saradnik (outsider) Komiteta za reviziju.

13.2.2. Odobravanje pravilnika interne revizije

Adekvatan pravilnik interne revizije, ili kako se danas kod nas sve više zove **"Povelja interne revizije"** (*Internal Audit Charter*), služi kao osnova ili ovlašćenje za svaki efikasan program interne revizije. Adekvatan pravilnik je posebno značajan zato što definiše uloge i odgovornosti interne revizije da bude na raspolaganju (servis) Komitetu za reviziju na pravilan način. Ovde se vidi da je zadatak (misija) interne revizije da bude na raspolaganju (servis) Komitetu za reviziju i višem menadžmentu. Pravilnik interne revizije je opsežan ali opšti dokument koji definiše odgovornosti interne revizije u organizaciji, opisuje standarde koji se primenjuju, i definiše odnos između Komiteta za reviziju i interne revizije. Drugi pomenuti momenat je od posebnog značaja zato što šalje specijalnu poruku višem menadžmentu da direktor interne revizije može da se obrati višoj instanci (autoritetu) – Komitetu za reviziju – u slučaju značajnih kontroverznih pitanja ili pitanja koja se odnose na interne kontrole.

Komitet za reviziju je odgovoran za odobravanje ovog pravilnika interne revizije, upravo kao što je Bord odgovoran za odobravanje pravilnika Komiteta za reviziju. Ovde ćemo ukratko prodiskutovati o pravilnicima interne revizije zbog ove odgovornosti Komiteta za reviziju. Ko je odgovoran za izradu nacrta pravilnika interne revizije? U teoriji, možda, Komitet za reviziju bi mogao da izradi nacrt dokumenta kao nešto što spada u širu aktivnost komiteta. U stvarnosti, direktor interne revizije će obično preuzeti vodeću ulogu u izradi nacrta ovog pravilnika i/ili sugerisati odgovarajuća ažuriranja postojećeg pravilnika Predsedavajućem Komiteta za reviziju.

Mada se pravilnikom interne revizije daje ovlašćenje za rad koji treba da se obavi, članovi Komiteta za reviziju nisu u poziciji da daju nacrt detaljnih zahteva za pravilnik revizije. Direktor interne revizije po pravilu održava blisku saradnju sa Predsedavajućim Komiteta za reviziju kada je u pitanju izrada ovog dokumenta za Komitet za reviziju i odobravanje od strane Borda. Pored pravilnika specifična priroda i delokrug odgovornosti interne revizije prema Komitetu za reviziju treba da se formalizuju i objasne. Ovo može uključivati periodične pismene izveštaje o statusu (stanju) revizije, i prava i obaveze direktnog pristupa interne revizije Komitetu za reviziju. Mada ovo po pravilu ne zahteva formalnu odluku Komiteta za reviziju, obe strane treba da postignu jasan dogovor o odgovornostima interne revizije da dostavlja izveštaje i prisustvuje sastancima Komiteta za reviziju. Usvajanje pravilnika interne revizije i odgovarajućih odredbi od strane svih zainteresovanih učesnika znači da je interna revizija oslobođena prepreka koje bi inače mogle da je spreče da izvrši potrebna obelodanjivanja Komitetu za reviziju, čak i onih koji su veoma osetljive prirode.

Ova izjava koja se odnosi na pravilnike za odnos interne revizije sa Komitetom za reviziju je posebno značajna pošto interna revizija svakodnevno sarađuje sa menadžmentom organizacije. Dok Komitet za reviziju bira direktora interne revizije, ostale članove tima revizije zapošljava i plaća organizacija, a ne nezavisni Komitet za reviziju. Ova potreba za adekvatnim pravilnikom interne revizije je ponekad prekinuta od strane menadžmenta organizacije sa razlogom da nema ograničenja kada je u pitanju nezavisnost interne revizije. Ipak, dobar pravilnik interne revizije odobren od strane Komiteta za reviziju, predstavlja važnu odredbu za korporativno upravljanje.

13.2.3. Odobravanje planova i budžeta interne revizije

Komitet za reviziju treba u idealnom slučaju da razvije svest o ukupnim potrebama organizacije za revizijom. Ovo ocenjivanje visokog nivoa obuhvata razna specijalna pitanja koja se odnose na kontrolu i finansijsko izveštavanje, i koje omogućava Komitetu za reviziju da utvrdi deo revizije ili potreba za ocenjivanjem rizika koje treba da obavi interni ili neki drugi provajder. Kao deo ove uloge Komitet za reviziju je odgovoran za pregled i odobravanje svih planova i budžeta interne revizije koji su višeg nivoa. Ova odgovornost Komiteta za reviziju je u skladu sa njegovom ulogom kao krajnjeg koordinatora ukupnog rada revizije. Mada menadžment organizacije može imati svoje sopstvene ideje u vezi sa radom revizije i kako se on treba obavljati, i mada direktor interne revizije ima svoja mišljenja šta je potrebno da se uradi, ovo je ipak odgovornost Komiteta za reviziju. Bitno je da razna mišljenja ključnih učesnika budu zajednički razmotrena i usaglašena na odgovarajući način, međutim, Komitet za reviziju će ovde imati zadnju reč.

Pregled svih planova interne revizije od strane Komiteta je bitan ukoliko politike i planovi za budućnost treba da budu utvrđeni na najefikasniji način. Uvođenjem novih odgovornosti za reviziju od momenta kada je SOA stupio na snagu promenile su se uloge koje su godinama postojale, i sve zainteresovane strane treba da se upoznaju sa prirodom ukupnog plana revizije. Menadžment, interni revizori i eksterni revizori će znati, kao i tada, šta treba da očekuju od provajdera revizijskih usluga. Komitet za reviziju treba da preuzme ulogu koordinatora na visokom nivou. Mada postoje praktična ograničenja koliko aktivno Komitet za reviziju može biti uključen u proces detaljnog planiranja, izvesno učešće je pokazalo visoku vrednost. Po pravilu, Predsedavajući Komiteta za reviziju je najaktivnija osoba u pregledu plana, međutim, čak i ova osoba je sputana vremenskim ograničenjima. Interna revizija treba da pripremi sveobuhvatni set dokumenata godišnjeg planiranja za Komitet, koji prikazuju detaljne planove za sledeću godinu kao i dugoročne planove za budućnost. Pored toga, interna revizija treba da pripremi kratke preglede izveštaja o aktivnostima ranijih revizija i ponovnim ocenjivanjima svog delokruga rada da bi se Komitet za reviziju upoznao sa značajnim oblastima uključenim u preglede u prošlosti. Mada interna revizija treba redovno da izveštava Komitet za reviziju o svojim aktivnostima, ovo koncizno izveštavanje o aktivnosti u prošlosti pruža opštu sliku o prošlim oblastima na koje treba fokusirati reviziju i ukazuje na potencijalne propuste u delokrugu revizije. Direktor interne revizije će prezentirati Komitetu ovu vrstu izveštaja u kojem su navedene pojedinosti za svaku reviziju sa potkrepljujućim detaljima da bi se odgovorilo na pitanja i da bi se o njima diskutovalo. Skraćeni izveštaj o aktivnostima u prošlosti je posebno značajan zato što prikazuje oblasti koje su bile obuhvaćene planom za prethodnu godinu i izvršenja tog plana.

U mnogim organizacijama godišnji plan revizije se priprema kroz proces analize rizika i diskusija sa višim menadžmentom i Komitetom za reviziju. Menadžment i Komitet mogu da predlože oblasti za potencijalni pregled koji će obaviti interna revizija. Interna revizija treba da sastavi planove u okvirima budžeta i resursa. Ukoliko Komitet predloži pregled nekih specijalnih oblasti a interna revizija nije u mogućnosti da obavi planiranu reviziju zbog nekih poznatih ograničenja direktor interne revizije treba da o tome obavesti Komitet za reviziju.

13.2.4. Pregled značajnih nalaza revizije i primenjene mere

Jedna od najznačajnijih odgovornosti Komiteta za reviziju je da obavi pregled i preduzme mere u vezi sa značajnim nalazima revizije iz izveštaja koje su im dostavili interni i eksterni revizori, menadžment i drugi. Mada Komitet ima odgovornost za sve ove oblasti, ovde je u fokusu značaj redovnog i brzog izveštavanja Komiteta o reviziji od strane interne revizije o svim značajnim nalazima. Deo ovoga će se odvijati kroz dostavljanje od strane interne revizije svih izveštaja o reviziji Komitetu za reviziju.

Reagovanje na značajne nalaze revizije zahteva kombinaciju poznavanja, kompetencije i saradnje svih značajnih zainteresovanih strana – interne revizije, menadžmenta, eksternih revizora i samog Komiteta za reviziju. U okviru svoje oblasti odgovornosti interna revizija treba da agresivno reaguje i kaže da ona ne izveštava samo o značajnim nalazima i ne zaustavlja se tu već treba da obavlja stalne aktivnosti monitoringa da bi ocenila da li su preduzete odgovarajuće mere.

13.3. ORGANIZACIONA STRUKTURA INTERNE REVIZIJE

Mnogi faktori utiču na organizaciju odeljenja za internu reviziju. Oni obuhvataju veličinu cele organizacije, posebne revizorske potrebe i potrebe viših rukovodilaca. Organizacije koje posluju u različitim vrstama industrije ili na različitim geografskim lokacijama imaju drugačije potrebe za organizacionim strukturama interne revizije od onih koje sve poslove vode na istoj lokaciji. Međutim, osnovno pravilo organizacije revizije jeste da direktor interne revizije mora imati takvu strukturu rukovodstva i izveštavanja koja će mu pružiti celokupan uvid u sva pitanja interne revizije i revizija koje su u toku u bilo kom momentu. Ovo ne znači da direktor interne revizije mora lično da učestvuje u svim revizijama – to često nije neophodno a zasigurno nije ni izvodljivo u većim revizorskim organizacijama. Zato, direktor interne revizije mora imati dovoljan broj menadžera koji direktno nadziru sve trenutne revizije i koji onda mogu izveštavati direktora o napredovanju revizije.

Organizacije za internu reviziju obično imaju ili tradicionalnu strukturu, gde su revizori odgovorni za različite poslovne aktivnosti, ili strukturu „revizora specijaliste", gde su revizori specijalizovani za finansije, proizvodnju i informacione sisteme. Alternativna organizacija revizije se zove struktura *integrisane revizije (integrated audit),* gde revizori nisu podeljeni po oblastima tehničkih stručnosti, kao, na primer, u aplikativne kontrole primene informacionih sistema, već pokrivaju sva rizična područja u jedinici u kojoj se vrši revizija.[3] Članovi osoblja revizije koji imaju posebne sposobnosti povlače se iz skupa raspoložive radne snage da bi učestvovali kao članovi osoblja u raznim revizijama. Znači postoji prvi i drugi ujedinjeni pristup.[4] Ove različite organizacione strukture dalje se mogu deliti na posebne grupe zadužene za različita odeljenja ili geografska područja.

U organizacijama sa revizorima specijalistima, revizori rade na projektima u kojima su najbolji. Na primer, jedno odeljenje može imati posebnu grupu revizora za informacione sisteme koju sačinjavaju specijalisti koji planiraju sopstvene projekte pod vođstvom direktora interne revizije. Slično tome, drugi sektor u odeljenju može se sastojati od finansijskih revizora. Prednost ovakve vrste organizacije jeste da su revizori usredsređeni na posebnu oblast koju kontrolišu. Loša strana jeste ta da odvojene grupe često ne koordiniraju međusobno. Na primer, revizori za informacione sisteme mogu vršiti čisto tehničku kontrolu klijent-server primene zanemarujući važna finansijska pitanja ili pitanja operativne kontrole. Ostale grupe revizora mogu raditi na različitim projektima a da nikad ne dođu do oblasti koja obuhvata tu istu primenu.

U integrisanoj organizaciji (drugi pristup) svi revizori su pod nadzorom administrativnog rukovodioca. Različiti rukovodioci su odgovorni za područja revizorskih aktivnosti kao što su proizvođačke aktivnosti nasuprot marketinških aktivnosti. Reviziju procesa proizvodnje vrši tim finansijskih, operativnih i kompjuterskih revizora specijalista, i svi rade zajedno na proceni rizika i prikupljanju koordiniranih rezultata revizije. Pojedinačni revizori rade za dodeljeno nadzorno telo u jednom projektu, ali mogu biti dodeljeni i drugom nadzornom telu za drugu vrstu revizorskog projekta. Nadzorno telo će oceniti revizorski rad na svakom projektu posebno ali je administrativni rukovodilac u potpunosti odgovoran za skup internih revizora.

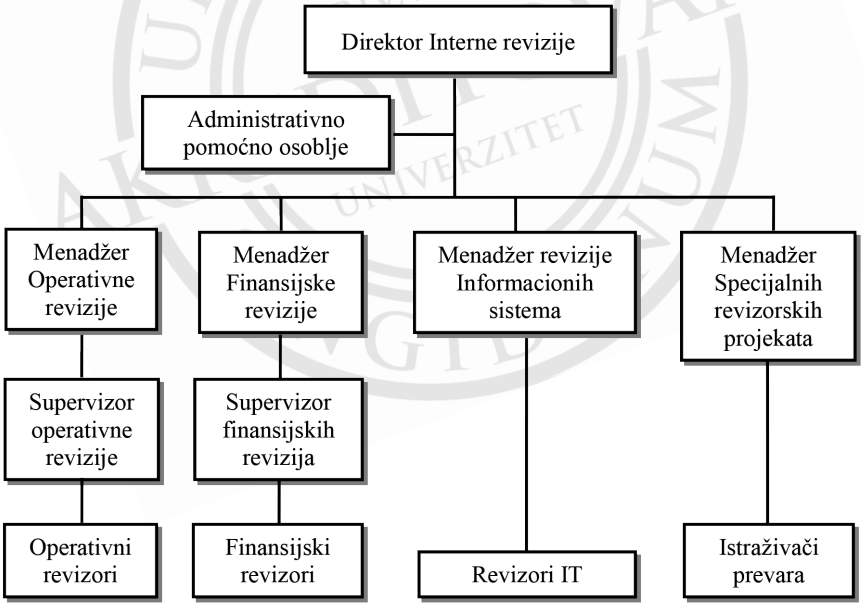
3 Robert Moeller, Herbert Vitt,"Brink's modern internal auditing", New York, 1999, Chapter 9, str. 6.

4 Slika prvog pristupa može se videti na str. 8-7, a drugog pristupa na str. 9-7: Robert Moeller, Herbert Vitt,"Brink's modern internal auditing", New York, 1999,

Koja je od ovih organizacionih struktura najbolja za jedno moderno odeljenje interne revizije? Pristup ujedinjenih resursa dopušta odeljenju za reviziju da se fokusira na sve aspekte kontrolnih rizika u toku revizije i možda je bolji – međutim, ovaj pristup može predstavljati poteškoću za upravljanje. Na primer, u ujedinjenom pristupu, kompjuterski specijalista revizor može biti određen da pregleda specijalizovane tehničke kontrole. Međutim, ukoliko rukovodilac direktno odgovoran za taj timski pristup revizora ne shvata razvijanje kontrole koju vrše kompjuterski specijalisti revizori, važne stavke u reviziji mogu biti izgubljene. Specijalisti mogu ponuditi bolju usmerenost na jedinstvena područja kontrole rizika ali se mogu izgubiti u svojem području specijalnosti i zanemariti druge potencijalne oblasti za vršenje revizije. Na primer, grupa revizora za informacione sisteme može odrediti da njeni tehnički specijalisti izvrše pregled određenih tehnički interesantnih oblasti dok bi glavna operativna grupa vršila pregled bez pomoći specijalista za informacioni sistem. Ujedinjeni pristup obično ima bolji učinak i sveobuhvatniju reviziju ukoliko se njome dobro rukovodi.

Na slici 13.2. prikazana je organizaciona struktura interne revizije. Ovakva struktura odeljenja interne revizije odgovara za velika preduzeća, s tim da menadžera, odnosno vođa timova može biti više, npr. menadžer za finansijsku reviziju, za operativnu reviziju, reviziju usaglašenosti, reviziju upravljanja, što sve zavisi od veličine preduzeća, odnosno organizacije.[5]

Slika 13.2. Organizaciona šema Funkcije interne revizije

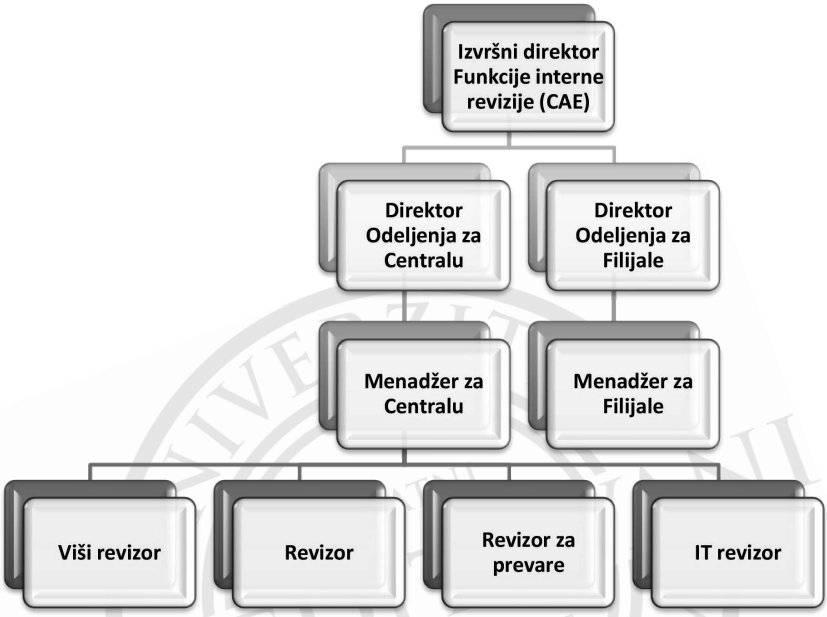


Organizaciona šema odeljenja interne revizije treba da bude uključena u priručnik interne revizije. Ako je odgovarajuće, korisno je da imena svih internih revizora u odeljenju interne revizije budu uključena u organizacionu šemu. Međutim, ovaj pristup može da zahteva češća ažuriranja.

5 Prema: Michael P. Cangemi, Tommie Singleton, Managing the Audit Function : A Corporate Audit Department Procedures Guide, Wiley, 3 edition, April 4, 2003, p. 150

Napred prikazana šema odnosi se na vrlo velike organizacije interne revizije. Za srednju veličinu funkcije interne revizije bila bi drugačija organizacija. Tako na primer za poslovne banke najčešća organizacija je prikazana na slici 13.3.

Slika 13.3. Ogranizacija Funkcije interne revizije u banci



Funkcije interne revizije treba da budu strukturirane na način koji je u skladu sa potrebama i kulturom njihovih organizacija. CAE može da odabere da koristi ravnomernu (flat) organizacionu strukturu u kojoj je većina internih revizora manje više na istom nivou sposobnosti, iskustva i radnog staža. Po pravilu ova vrsta organizacije stvara funkciju interne revizije koja je stabilna, veoma iskusna i spremna na saradnju. Potreban je nadzor malog obima i rad koji se obavlja je temeljan i pouzdan. Međutim, ravnomerna organizaciona struktura ima za rezultat više troškova zbog većih plata koje su potrebne da bi se zadržali revizori koji svi poseduju visok nivo znanja i iskustva. Druge funkcije interne revizije su više hijerarhijskog tipa po svojoj prirodi sa revizorima koji rade na terenu i koji podnose izveštaje i uče od viših revizora koji opet podnose izveštaje i uče od menadžera i direktora koji su mentori onima na pozicijama podređenim njihovim ali podržavaju CAE koji je iznad njih.

Funkcije interne revizije koje imaju hijerarhijsku strukturu su dinamičnije zbog činjenice da se pozicije često rotiraju. Kako se ljudi na pozicijama blizu vrha organizacione strukture pomeraju naviše i ponekad izvan ove funkcije, ljudi na nižim pozicijama se pomeraju naviše na nedavno upražnjene pozicije. Na ovaj način se omogućava razvoj u okviru funkcije i vodi ka razvoju raznih sposobnosti i novih perspektiva sa nižim troškovima. Međutim, obe vrste organizacije se oslanjaju na članove osoblja koji nastavljaju sa obukom i proširuju svoje sposobnosti.

Tipična hijerarhijska funkcija interne revizije obuhvata saradnike na raznim pozicijama čije su specifične uloge međusobno povezane u okviru funkcije, uključujući:

- **Revizora koji je član osoblja ili IT osoblja**. Revizori koji su članovi osoblja su odgovorni za obavljanje rada na terenu u angažmanima koji se odnose na finansije, poslovanje, usaglašenost sa zakonima i propisima i informacione sisteme u skladu sa utvrđenim planom revizije za svrhu utvrđivanja tačnosti finansijskih evidencija, efikasnosti poslovnih praksi i usaglašenosti sa politikama, procedurama, zakonima i propisima.
- **Viši revizor ili viši revizor za IT.** Pored ranije navedenih odgovornosti viši revizori su odgovorni za faze planiranja u angažmanu, usmeravanje revizorskog osoblja u njihovom radu na terenu, obezbeđenje da se ispuni terminski plan, pregled radnih papira koje priprema revizorsko osoblje, pomaganje u pripremama informacija o angažmanu, obavljanje faza angažmana, i ocenjivanje rada revizorskog osoblja.
- **Menadžer revizije ili menadžer IT revizije.** Menadžeri revizije vrše nadzor i upravljaju angažmanima u skladu sa utvrđenim planom revizije. Pored toga menadžeri revizije pomažu u razvoju i održavanju godišnjeg plana interne revizije i modela rizika za dodeljene oblasti, izdaju saopštenja o angažmanima, i nadziru više revizore.
- **Direktor revizije ili direktor IT revizije**. Pozicije direktora revizije mogu postojati u većim funkcijama interne revizije. Pored odgovonrosti ranije navedenih direktori revizije pomažu u razvoju celokupne strategije i planiranja interne revizije, uključujući prezentiranje i pregled strategije, misije, pravilnika i plana interne revizije sa odborom za reviziju i višim menadžmentom. Direktori revizije takođe vrše nadzor menadžera i odgovorni su za angažovanje i otpuštanje saradnika interne revizije.
- **CAE**. CAE razvija, usmerava, organizuje, prati, planira i upravlja planom i budžetom interne revizije odobrenim od strane odbora za reviziju, sa ciljem da utvrdi tačnost finansijskih evidencija, efikasnost poslovnih praksi, i usaglašenost sa politikama, procedurama, zakonima i propisima. CAE takođe nadzire tim menadžmenta interne revizije (direktori i menadžeri revizije), nadgleda celokupnu funkciju interne revizije, i odobrava angažovanje i otpuštanje internih revizora.

13.4. KOMPETENCIJE DIREKTORA INTERNE REVIZIJE

Direktor revizije treba da bude partner sa višim rukovodstvom u monitoringu etičkog i operativnog (poslovnog) okruženja organizacije, i istovremeno nezavisan i objektivan profesionalac u ocenjivanju rezultata rada rukovodstva u ime borda. On mora da uspostavi ravnotežu između ove dve odgovornosti i da obezbedi nepristrasnu i pravednu ocenu u svim uslovima. Beskompromisna etika, sposobnost da sluša pažljivo, i snaga i integritet da bude čvrst pod pritiskom će omogućiti direktoru revizije da izveštava bord i više rukovodstvo o objektivnim nalazima (potkrepljenim dokazima) obavljenog rada interne revizije.

Direktor revizije treba da bude radoznali istraživač, istraživački izvestilac, i pažljivi analitičar čija uloga je da otkrije, interpretira, pita i suprotstavlja se. To omogućava da direktoru revizije da doda vrednost i da obezbedi nezavisno i objektivno uveravanje i konsalting svim nivoima organizacije.

Fokusiran na kvalitet je važna osobina direktora revizije. Direktor revizije treba da se jako fokusira na kvalitet interne revizijske aktivnosti i postigne najviši nivo profesionalizma. To uključuje poštovanje Okvira profesionalne prakse a što zahteva uspostavljanje programa za uveravanje i unapređenje kvaliteta, i interne i eksterne ocene kvaliteta.

Jedinstvena uloga CAE u organizaciji zahteva nezavisnost i objektivnost kao i da on pokaže sposobnost da bude partner u stvaranju nove vrednosti organizaciji u njenom poslovanju. Nezavisnost i objektivnost su od fundamentalnog značaja za ulogu CAE zato što on mora da bude spreman da pokrene ozbiljna pitanja pred višim rukovodstvom i upravnim odborom iako se to pokaže nepopularnim. Da bi sačuvao kredibilitet mora da pokaže sposobnost da donese ozbiljna pitanja do odgovarajućeg nivoa da bi obezbedio da ona budu adekvatno tretirana. Pored toga CAE treba da pokaže osobine integriteta, intlektualne radoznalosti i fokusiranja na kvalitet revizije. Ključne kategorije sposobnosti rukovodioca revizije obuhvataju tehničke i poslovne sposobnosti kao i sposobnosti za komuniciranje i upravljanje ljudima.

Kada angažuju CAE Bord i više rukovodstvo će verovatno tražiti osobe koje poseduju visoke sposobnosti upravljanja i vođstva (liderstva). Iako bi bogato znanje iz oblasti interne revizije, stručne sposobnosti i iskustvo u vreme postavljenja (imenovanja) predstavljali prednost oni ne predstavljaju zahtev (imperativ) ukoliko osoblje interne revizije kolektivno poseduje neophodno znanje, stručnost i iskustvo za pružanje usluga interne revizije u skladu sa odgovarajućim standardima.

Međutim, snažno se preporučuje da svi CAE, pre postavljenja ili u toku objektivnog (razumnog) vremenskog perioda posle postavljenja, pokažu da su se dobro upoznali sa ulogama i odgovornostima interne revizije, IPPF-om, i tehničkim revizijskim sposobnostima kroz sticanje imenovanja za ovlašćenog internog revizora. Ključni profesionalni i lični atributi (osobine) će verovatno biti detaljno opisani u opisu poslova za taj položaj i uglavnom će biti objašnjeni odnosi sa Bordom i višim rukovodstvom u pogledu izveštavanja. Bord može da zahteva da se sastane sa kandidatima za CAE pre konačne odluke o angažovanju.

Potencijalni CAE je takođe potrebno da pokažu specijalne (delikatnije, sofisticiranije prirode) sposobnosti uključujući sposobnost da:

- Tačno procene situacije i instinktivno urade pravu stvar u slučaju suprotstavljanja i konflikta.
- Demonstriraju dobro rasuđivanje i snažan karakter i rešavaju probleme na uravnoteženi način.
- Da se prikažu kao oštroumne (inteligentne) poslovne osobe, sa odličnim sposobnostima za verbalnu i pisanu komunikaciju, da njihova razmišljanja budu jasna i analitička, da budu dobri posrednici i stvaraoci konsenzusa, da kreativno rešavaju probleme i budu generatori (pokretači ideja) ideja.
- Da budu profesionalci sa etičkim ponašanjem kojima se uvek može verovati da rade sa najvišim stepenom integriteta i da nastupaju snagom svojih uverenja bez obzira na potencijalne posledice.

CAE koji podnosi izveštaje CEO administrativno, a komitetu za reviziju (nadzor) funkcionalno, takođe ima zadatak da pomaže rukovodstvu i Upravnom odboru u ispunjavanju ciljeva organizacije. Znači, on ili ona treba da obezbede dokaze i da daju svoj doprinos za povećanje vrednosti, rukovodstvu i Bordu. Dalje, Institut veruje da CAE treba da predstavlja izvor obrazovanja za rukovodstvo i Upravni odbor, informišući one na vrhu organizacije o zakonima, trendovima i drugim pitanjima koja mogu uticati na efikasnost organizacije, odgovornost prema akcionarima, i na izloženost rizicima.[6]

6 Pogledati istraživanje https://dl.theiia.org/AECPublic/Internal-Audit-Management-Insights-A-Pulse-of-Internal-Audit-Supplemental-Report.pdf

U svakodnevnom poslovanju koje sposobnosti treba CAE da poseduje da bi mogao odmah da reaguje? Pobednički kandidat za upravljanje funkcijom interne revizije mora da dobro poznaje:

- Poslovni rizik i tehnike za efikasno upravljanje rizikom.
- Standarde interne revizije, odgovornosti, etički kodeks i potvrđivanje.
- Ulogu interne revizije u korporativnom upravljanju i ključne odnose interne revizije sa komitetom za reviziju, Bordom i izvršnim i operativnim menadžmentom.
- Vodeće prakse revizije.
- Nove tehnologije i revizijska elektronska sredstva (alate).
- Reinženjering poslovnog procesa, korišćenje spoljnih izvora i korišćenje zajedničkih izvora. Pored toga što CAE treba da bude dobar analitičar, organizator i lider, od njega CEO i komitet za reviziju očekuju da poseduje sledeće sposobnosti:
- Da primenjuje kontrolne modele kao što su COSO, CoCo i Cadbury. U Republici Srbiji, ako i u celom svetu, je dominantan COSO sistem interne kontrole.
- Da ocenjuje relativne rizike u globalnom preduzimljivom (smelom) i elektronskom svetu.
- Da obavlja reviziju informacione tehnologije, poslovanja, finansija i svih drugih funkcija organizacije.
- Da obavlja reviziju modernih poslovnih aktivnosti kao što su spajanja (integracije), akvizicije, zajednička ulaganja, strateška udruživanja i ulaganja.
- Da primenjuje nove prakse, kao što je samoocenjivanje (CSA).
- Da ispituje usaglašenost sa propisima (primenu propisa), ocenjuje poslovanje, preporučuje kontrole i štiti sredstva.
- Da vrši dužnost konsultanta tako što će podržavati i unapređivati etičko ponašanje na vrhu, upoznavati menadžment sa najboljim praksama, i pomagati organizaciji da održava izbalansirano kontrolno okruženje.
- Da reaguje i izveštava komitet za reviziju brzo i objektivno, i da obezbedi da Bord direktora bude obaveštavan o svemu što može da utiče na efikasnost njegovog nadzora.
- Da objašnjava i bavi se organizacionim trendovima, promenama i rizicima, unutar organizacije i spolja; i da daje solidne (zdrave) preporuke rukovodstvu i Odboru u vezi sa promenama u poslovnom svetu uopšte, i posebno u okviru organizacije.

Osobine

Nezavisan, objektivan i etičkog ponašanja

- CAE treba da bude partner sa višim rukovodstvom u monitoringu etičkog i operativnog (poslovnog) okruženja organizacije, i istovremeno nezavisan i objektivan profesionalac u ocenjivanju rezultata rada rukovodstva u ime Borda.
- CAE mora da uspostavi ravnotežu između ove dve odgovornosti i da obezbedi nepristrasnu i pravednu ocenu u svim uslovima. Beskompromisna etika, sposobnost da sluša pažljivo, i snaga i integritet da bude čvrst pod pritiskom će omogućiti CAE da izveštava Bord i više rukovodstvo o objektivnim nalazima (potkrepljenim dokazima) obavljenog rada interne revizije.

Intelektualno radoznao

- CAE treba da bude radoznali istraživač, istraživački izvestilac, i pažljivi analitičar čija uloga je da otrkije, interpretira, pita i suprotstavlja se. To omogućava da CAE ostvari novu vrednost i da obezbedi nezavisno i objektivno uveravanje i konsalting svim nivoima organizacije.

Fokusiran na kvalitet

- CAE treba da se jako fokusira na kvalitet interne revizijske aktivnosti i postigne najviši nivo profesionalizma. To uključuje poštovanje IPPF-a a što zahteva uspostavljanje programa za uveravanje i unapređenje kvaliteta, i interne i eksterne ocene kvaliteta.

Sposobnosti

Solidne poslovne i tehničke sposobnosti i poznavanje procesa

- Da bi ocenio rizik na efikasan način, adekvatnost kontrola, utvrdio mogućnosti za unapređenje procesa, i efikasno komunicirao sa višim rukovodstvom i Bordom CAE mora da dobro poznaje poslovne procese i strukture organizacije koje se koriste u obezbeđivanju ovih procesa. Pored toga, u današnjem okruženju gde IT (informaciona tehnologija) pokreće ključne poslovne procese potrebno je da CAE poznaje IT okruženje da bi utvrdio i ocenio nivo problema koji se odnose na IT, sa kojima se suočava organizacija.

Sposobnost da komunicira i sluša

- CAE mora da komunicira na koncizan, profesionalan način da bi bio efikasan u objašnjavanju rizika i mogućnosti širokom spektru učesnika, uključujući Bord, više rukovodstvo, eksterne revizore i regulatorne agencije.
- CAE takođe može da pokaže odličnu sposobnost da bude dobar slušalac u toku razmene mišljenja sa raznim učesnicima.

Upravljanje ljudima (osobljem)

- Da bi sastavio i održavao uspešan tim interne revizije koji može da se sastoji od udruženih profesionalaca eksternog provajdera usluga, CAE mora da bude efikasan vođa i da pokaže sposobnost iskusnog upravljanja. CAE mora da bude u mogućnosti da istakne ono što je najbolje u ljudima istovremeno uspostavljajući ravnotežu između raznih potreba za profesionalnim razvojem, putovanjima i privatnim životom.

13.5. POSTAVLJENJE DIREKTORA REVIZIJE

U savremenoj poslovnoj sredini gde se sve više fokusira pažnja na upravljanje, upravljanje rizikom i kontrolu, postavljenje rukovodioca za reviziju predstavlja značajan poduhvat za svaku organizaciju. Ova imperativna aktivnost predstavlja jednu od ključnih odgovornosti Borda organizacije. Rukovodilac revizije će imati visok stepen interakcije sa višim rukovodstvom i Bordom i zbog toga je potrebno da pokaže prave atribute (osobine) i sposobnosti za taj položaj.

Funkcija interne revizije mora imati glavnog revizora sa izraženim liderskim karakteristikama koji će efektivno raditi u procesima upravljanja. Izgradnja efektivnih radnih odnosa zahteva vreme, a da bi se pitanja upravljanja rešavala na zadovoljavajući način, potrebna je snaga, iskustvo i dobro rasuđivanje.

U savremenoj poslovnoj sredini gde se sve više fokusira pažnja na upravljanje, upravljanje rizikom i kontrolu, postavljenje rukovodioca za reviziju predstavlja značajan poduhvat za svaku organizaciju. Ova imperativna aktivnost predstavlja jednu od ključnih odgovornosti borda organizacije. Rukovodilac revizije će imati visok stepen interakcije sa višim rukovodstvom i bordom i zbog toga je potrebno da pokaže prave atribute (osobine) i sposobnosti za taj položaj.

Jedinstvena uloga direktora revizije u organizaciji zahteva nezavisnost i objektivnost kao i da on pokaže sposobnost da bude partner u dodavanju vrednosti organizaciji u njenom poslovanju. Nezavisnost i objektivnost su od fundamentalnog značaja za ulogu direktora revizije zato što on mora da bude spreman da pokrene ozbiljna pitanja pred višim rukovodstvom i bordom iako se to može pokazati nepopularnim. Da bi sačuvao kredibilitet mora da pokaže sposobnost da donese ozbiljna pitanja do odgovarajućeg nivoa da bi obezbedio da ona budu adekvatno tretirana. Pored toga direktor revizije treba da pokaže osobine integriteta, intelektualne radoznalosti i fokusiranja na kvalitet revizije. Ključne kategorije sposobnosti rukovodioca revizije obuhvataju tehničke i poslovne sposobnosti kao i sposobnosti za komuniciranje i upravljanje ljudima.

Za vreme procesa postavljanja (imenovanja) direktora revizije i periodičnih ocenjivanja više rukovodstvo i nadzorni odbor po pravilu će razmatrati ove atribute (osobine) i sposobnosti. Direktor revizije može poželeti da ih razmotri prilikom ocenjivanja svog rada i razmatranja svojih potreba za razvojem.

Kada angažuju direktora revizije bord i više rukovodstvo će verovatno tražiti osobe koje poseduju visoke sposobnosti upravljanja i vođstva (liderstva). Iako bi bogato znanje iz oblasti interne revizije, stručne sposobnosti i iskustvo u vreme postavljenja (imenovanja) predstavljali prednost oni ne predstavljaju zahtev (imperativ) ukoliko osoblje interne revizije kolektivno poseduje neophodno znanje, stručnost i iskustvo za pružanje usluga interne revizije u skladu sa odgovarajućim standardima.

Međutim, snažno se preporučuje da svi direktori revizije, pre postavljenja ili u toku objektivnog (razumnog) vremenskog perioda posle postavljenja, pokažu da su se dobro upoznali sa ulogama i odgovornostima interne revizije, Okvirom profesionalne prakse interne revizije, i tehničkim revizijskim sposobnostima kroz sticanje imenovanja za potvrđenog internog revizora. Ključni profesionalni i lični atributi (osobine) će verovatno biti detaljno opisani u opisu poslova za taj položaj i uglavnom će biti objašnjeni odnosi sa bordom i višim rukovodstvom u pogledu izveštavanja. Bord može da zahteva da se sastane sa kandidatima za direktora revizije pre konačne odluke o angažovanju.

Potencijalni direktor revizije je takođe potrebno da pokažu specijalne (delikatnije, sofisticiranije prirode) sposobnosti uključujući sposobnost da:

- Tačno procene situacije i instinktivno urade pravu stvar u slučaju suprotstavljanja i konflikta.
- Demonstriraju dobro rasuđivanje i snažan karakter i rešavaju probleme na uravnoteženi način.
- Da se prikažu kao oštroumne (inteligentne) poslovne osobe, sa odličnim sposobnostima za verbalnu i pisanu komunikaciju, da njihova razmišljanja budu jasna i analitička, da budu dobri posrednici i stvaraoci konsenzusa, da kreativno rešavaju probleme i budu generatori (pokretači) ideja.
- Da budu profesionalci sa etičkim ponašanjem kojima se uvek može verovati da rade sa najvišim stepenom integriteta i da nastupaju snagom svojih uverenja bez obzira na potencijalne posledice.

Pobednički kandidat za glavnog rukovodioca revizije treba takođe da pokaže sofisticirane sposobnosti. On ili ona treba da poseduje veštinu da tačno proceni situacije i instinktivno uradi pravu stvar u suprotnim i konfliktinim situacijama; treba da pokaže dobro rasuđivanje, jak karakter, i sposobnost da iznese probleme na jedan izbalansiran način; treba da bude oštroumna poslovna osoba, odlična u komunikacijama i strpljiv slušalac, osoba koja jasno razmišlja i analitičkog je duha, vešta u pisanju i dobar izvestilac, dobar pregovarač i uspešna u postizanju konsenzusa, kreativna u rešavanju problema i idejama; i treba da bude profesionalac sa moralnim principima kome se uvek može verovati da se ponaša sa najvišim integritetom i da radi na jačanju svojih ubeđenja – bez obzira na rizike.

Kada dođe na taj položaj od novog rukovodioca revizije izvršni rukovodilac organizacije i komitet za reviziju očekuju sledeće:

1. Da prouči definiciju interne revizije i Standarde za profesionalnu praksu interne revizije da bi se upoznao sa onim što se zahteva.
2. Da obavi razgovor sa višim rukovodstvom i Bordom direktora/predsedavajućim komiteta za reviziju da bi uspostavio odnos sa njima i obezbedio da oni na vrhu dobiju jasnu sliku funkcije interne revizije, kao i da razjasni njihova očekivanja. Rukovodilac za reviziju treba brzo da uči i da se bavi sa onim što rukovodstvo i Bord smatraju da predstavlja najveće rizike za organizaciju, ali da ima pri tome na umu aspekte, probleme i povoljne prilike koji su već utvrđeni. Rukovodilac za reviziju treba da izgradi sistem kataloga tih informacija, uključujući datume i imena osoba sa kojima je obavio razgovore, radi bržeg snalaženja u budućnosti.
3. Da nabavi i prostudira pravilnik komiteta za reviziju (*Audit Committee Charter*).
4. Da shvata potrebe za "određivanjem repera" i da u skladu sa tim utvrdi ko su po mišljenju višeg rukovodstva lideri a ko su oni koji koče kada je u pitanju pozicija organizacije na tržištu.
5. Da prouči politike i procedure dobijene u pismenoj formi, naročito one koje se odnose na odgovornost rukovodstva da kontroliše organizaciju.
6. Da prodiskutuje sa eksternim revizorima o otvorenim (nerešenim) i zaključenim pitanjima koja se odnose na internu kontrolu.
7. Da utvrdi "delokrug revizije" (lista entiteta koja mogu biti predmet revizije).

8. Da prikaže važnije procese/aktivnosti u organizaciji. Da se sastane sa operativnim rukovodstvom, uključujući i one iz IT sektora, kako bi se upoznao sa rizicima i problemima.
9. Da izvrši ocenjivanje rizika, uključujući eksterne i interne rizike, za organizaciju.
10. Da izradi pravilnik, koji odobrava više rukovodstvo i komitet za reviziju, za odeljenje interne revizije.
11. Da izradi finansijski plan (budžet), uključujući kadrove i putovanja; da izradi plan revizije na bazi ocene rizika i zahteva rukovodstva; da angažuje osoblje interne revizije; i izradi plan za obuku osoblja.
12. Da obezbedi da više rukovodstvo obavesti druga odeljenja o njegovom postojanju i pozove na potpunu saradnju. (Tražiti od IIA besplatne brošure i druge materijale, kao što su "Sve o poslovanju u toku jednog radnog dana", "Unapređenje vrednosti organizacije preko Borda", i "Priručnik namenjen za ovu profesiju"). Takođe da se upozna sa web site-om IIA (www.theiia.org) i koristi mogućnost pretraživanja na njihovoj home page da bi pronašao dragocene resurse.
13. Da sarađuje sa rukovodstvom da bi obezbedio da izveštavanje bude u skladu sa najboljim praksama, da obezbedi da interna revizija bude promovisana (unapređena) u organizaciji, i da razvija metodologiju za praćenje preporuka revizije i za ocenjivanje rada.
14. Da izradi program za obezbeđenje kvaliteta.

Komitet za reviziju treba da ima važnu ulogu u angažovanju i otpuštanju internog revizora. A za vreme procesa selekcije komitet za reviziju treba da posebno obrati pažnju na to kako kandidat za glavnog rukovodioca revizije reaguje kada su u pitanju ocenjivanje raznih aspekata i problema i formulisanje preporuka, i treba da traži od kandidata "da nas provede kroz njegova razmišljanja". Komitet za reviziju treba pažljivo da sastavi pitanja koja će pomoći da se utvrde ove crte kod kandidata za glavnog rukovodioca revizije. I, naravno, sva dokumenta o prethodnom iskustvu, ličnim podacima, i stručne preporuke za sve kandidate treba pedantno proveriti i pažljivo oceniti.

Opis poslova izvršnog direktora interne revizije

Da bi bili korisni, opisi radnih mesta moraju biti precizni. Treba ukazati na kritične elemente, a standardi rezultata rada treba da budu posebno navedeni tako da se radnik može ocenjivati realno. U radu sa odeljenjem za ljudske resurse u jednoj organizaciji, opisi svih radnih mesta u odeljenju za internu reviziju bi trebalo da budu pripremljeni.

Vrste i nazivi različitih revizorskih mesta zavise od celokupne organizacione strukture. Primeri radnih mesta u internoj reviziji su direktor interne revizije, rukovodioci revizije, nadzorna tela u reviziji, viši revizori i sistemski revizori. Svaki od opisa, za bilo koje radno mesto, obuhvata dužnosti i obaveze i odnos u izveštavanju za to radno mesto. Opisi treba da daju jasno opis svakog radnog mesta i kako je ono povezano sa drugim radnim mestima u organizaciji.

Radi utvrđivanja obaveza različitih članova osoblja revizije – na primer, viši revizor nasuprot revizorskom službeniku – organizacija bi trebalo da sastavi sumarnu matricu koja daje opis svih radnih mesta u organizaciji i najvažnije obaveze i dužnosti svakog od njih.

Ovo će radnicima u organizaciji dati uvid u to gde se oni nalaze u odeljenju i šta se od njih očekuje da urade da bi prešli na sledeći nivo. Primer ove vrste matrice organizacije revizije može se videti u raznim udžbenicima za internu reviziju. Zbog ograničenog prostora ovde se daje samo opis poslova za rukovodioca interne revizije.

Opis posla

Rukovodi i organizuje rad funkcije za internu reviziju. Obezbeđuje najviši profesionalni nivo obavljanja interne revizije kao bitnog elementa upravljačke strukture. Daje uputstava za obavljanje revizija sistema, revizija uspešnosti, finansijskih revizija i revizija usaglašenosti sa propisima; pruža savete rukovodstvu i zaposlenima; priprema i podnosi na odobravanje nadzornom odboru ili odboru za reviziju nacrt strateškog i godišnjeg plana interne revizije. Nadgleda sprovođenja godišnjeg plana interne revizije i primenu metodologije interne revizije; vrši raspodelu radnih zadataka internim revizorima i odobrava planove i programe obavljanja pojedinačne revizije; ocenjuje adekvatnost i pouzdanost sistema internih kontrola organizacije; obezbeđuje da se rizici na odgovarajući način identifikuju i kontrolišu; omogućava stalnu obuku i prati rad internih revizora. Obezbeđuje održavanje organizacionih i profesionalnih etičkih standarda. Priprema izveštaje iz delokruga rada funkcije za internu reviziju; obavlja i druge najsloženije zadatke u oblasti interne revizije po nalogu nadzornog odbora ili odbora za reviziju. Samostalan je i kreativan u radu, sa sposobnošću samostalnog procenjivanja i odlučivanja.[7]

Radni zadaci

- Rukovodi funkciojom interne revizije, planiranjem, organizovanjem,usmeravanjem i nadzorom nad obavljanjem internih revizija, uključujući i davanje mišljenja pri zapošljavanju, obučavanje i ocenjivanje zaposlenih; preduzimanje korektivnih akcija radi unapređenja kvaliteta rada.
- Rukovodi identifikovanjem i procenom rizičnih oblasti organizacije i nadgleda izradu strateškog i godišnjeg plana revizije.
- Usmerava izvođenje revizorskih procedura, uključujući identifikovanje i definisanje predmeta revizije, razvijanje kriterijuma, pregled i analiza dokaza, i dokumentovanje procesa i procedura subjekta revizije.
- Usmerava interne revizore pri obavljanju razgovora, pregleda dokumentacije, sačinjavanju sažetaka i izradi radnih papira.
- Usmerava interne revizore u identifikovanju, obradi i dokumentovanju revizorskih nalaza i preporuka.
- Saopštavanje rezultata obavljenih revizija i konsultantskih angažmana, nadzornom odboru, odboru za reviziju i izvršnom odboru, putem pisanih ili usmenih izveštaja.
- Razvijanje i održavanje dobrih odnosa sa rukovodiocima, zaposlenima i internim revizorima putem individualnih kontakata i grupnih sastanaka.
- Stalni profesionalni razvoj, uključujući internu i eksternu obuku i razmenu iskustava.
- Zastupanje interne revizije na sastancima rukovodstva i odbora.
- Koordinacija godišnjeg revizorskog plana sa eksternim revizorima.
- Izvršenje posebnih revizorskih projekata po nalogu.

7 Ministarstvo finansija, http://www.mfin.gov.rs/

13.6. ODGOVORNOSTI DIREKTORA INTERNE REVIZIJE

13.6.1. Planiranje revizije

Utvrđivanje plana za obavljanje interne revizije je primarna odgovornost direktora revizije. Proces planiranja obuhvata utvrđivanje ciljeva, izradu radnih programa, planove za obezbeđenje osoblja i finansijske planove, i dostavljanje izveštaja o stanju (razvoju) aktivnosti. Plan revizije treba da bude u skladu sa pravilnikom o internoj reviziji i u skladu sa ciljevima organizacije. *Direktor revizije treba da utvrdi planove na bazi rizika da bi odredio prioritete aktivnosti interne revizije u skladu sa ciljevima organizacije. (Standard 2010)*

Planiranje revizije treba da bude bazirano na oceni rizika i izloženosti rizicima koji mogu uticati na organizaciju, i treba da se obavlja godišnje da bi odražavalo najnovije strategije i orijentaciju organizacije. Najbolji način da se ostvari nova vrednost organizacije je da se osigura da ocena rizika i utvrđeni plan na bazi te ocene odražavaju ukupne ciljeve organizacije. Potrebno je da u ocenjivanje rizika bude uključeno rukovodsto. *Planiranje aktivnosti funkcije interne revizije treba da bude bazirano na oceni rizika, i da se obavlja bar jednom godišnje. Treba razmotriti učešće višeg rukovodstva i upravnog odbora u ovom procesu. (Standard 2010.A1)*

U Standardima posebno je istaknuto planiranje za konsultativni rad. Zbog prirode savetodavnog rada kao dodatne vrednosti, ova oblast savetodavnog karaktera i za rešavanje problema zahteva posebno razmatranje prilikom planiranja. Angažovanja za konsultacije se često obavljaju ad hoc, prema potrebi. Zbog toga, mnoga od ovih angažovanja se možda neće pojavitu u godišnjem planu angažmana, zato što se direktor revizije nije složio sa tim konsultantskim radom u vreme kada se vršila izrada plana. Međutim, Standardi zahtevaju da svi angažmani koji su prihvaćeni budu uključeni u plan (2010.C1). Drugim rečima, godišnji plan ne treba da bude ograničen samo na rad kojim se obezbeđuju dokazi. Svi angažmani u vezi sa konsultacijama za koje direktor revizije zna da će biti preduzeti u toku godine, treba da se pojave u planu.

Pored toga, Standardi definišu da direktor revizije treba da razmotri prihvatanje predloženih angažmana za konsultacije na bazi njihovog potencijala da unaprede upravljanje rizikom, povećaju vrednost, i unaprede poslovanje organizacije (2010.C1). Svi angažmani za konsultantske usluge nisu jednaki u smislu njihove vrednosti za preduzeće, i direktor revizije mora da dobro prosudi prilikom odlučivanja o njihovom prihvatanju. Standardi definišu da prioriteti aktivnosti revizije treba da budu bazirani na ciljevima organizacije i oblastima rizika. Pored toga, interna revizija, po definiciji, je zadužena za povećanje vrednosti unapređenjem poslovanja organizacije i sistema za upravljanje rizikom. Svaki angažman za konsultantske usluge treba, stoga, da se odnosi na oblasti koje su određene u ovim zahtevima.

13.6.2. Informisanje o planu revizije

U ovom slučaju radi se o obaveštavanju i odobrenju plana revizije. Pošto je utvrđen plan interne revizije CAE ima obavezu da ga dostavi višem menadžmentu i Bordu (po pravilu odboru za reviziju) da bude odobren. Zahtevi koji se odnose na resurse, značajne

međuvremen promene, i potencijalne implikacije ograničenja resursa treba svi da budu dostavljeni višem menadžment i Bordu (IIA Standard 2020: Obaveštavanje i odobrenje).

Specifične preporuke za ispunjavanje ovog zahteva su izražene u Practice Advisory (Praktičnom savetu) 2020-1: Obaveštavanje i odobravanje.

1. CAE će dostavljati godišnje višem menadžmentu i Bordu kratak pregled plana interne revizije, plana rada, plana kadrova i finansijskog budžeta radi pregleda i odobrenja. U ovom kratkom pregledu (rezimeu) će viši menadžment i Bord biti obavešteni o delokrugu rada interne revizije i ograničenjima u vezi tog delokruga. CAE će takođe obavestiti o svim značajnim međuvremenim promenama radi odobrenje i informisanja.
2. Odobreni plan rada angažovanja, plan osoblja i finansijski budžet, zajedno sa značajnim međuvremenim promenama, treba da sadrže dovoljno informacija da omoguće višem menadžmentu i Bordu da se uvere da li ciljevi i planovi aktivnosti interne revizije podržavaju ciljeve i planove organizacije i Borda i da li su u skladu sa pravilnikom interne revizije.

13.6.3. Planovi za angažovanje resursa revizije

Mada su neki aspekti održavanja odgovarajućih ljudskih resursa delegirani drugim saradnicima višeg nivoa u funkciji interne revizije (na primer, direktori i menadžeri mogu da obave veliki deo regrutovanja i početne selekcije kandidata), CAE je „prvenstveno odgovoran za dovoljan nivo i upravljanje resursima interne revizije na način kojim se obezbeđuje ispunjenje odgovornosti interne revizije, kako je detaljno objašnjeno u pravilniku interne revizije. To uključuje efikasno informisanje višeg menadžmenta i Borda o potrebama za resursima i izveštavanje o statusu (stanju)," (Practice Advisory 2030-1: Upravljanje resursima). Pored toga CAE mora da obezbedi da funkcija interne revizije poseduje sposobnosti i znanja koji su potrebni za obavljanje plana interne revizije i „da obavlja aktivnosti revizije ekstenzivno, temeljno i blagovremeno koje očekuje viši menadžment i Bord, kao što je navedeno u pravilniku interne revizije" (Practice Advisory 2030-1).

CAE takođe mora da rasporedi ljudske resurse na efikasan način što znači da su interni revizori dodeljeni angažmanima za koje su kvalifikovani i sposobni da ih obavljaju. U nekim slučajevima pojedinci sa specijalnim znanjem i/ili sposobnostima na drugim mestima u organizaciji (ili iz izvora van organizacije) mogu da pomognu kod angažmana interne revizije kada neophodne kompetentnosti nisu na raspolagnju u okviru funkcije interne revizije.

Posmatrano iz šire perspektive CAE uzima u obzir planiranje onog što je nasleđeno i obezbeđuje da postoji solidan program za ocenjivanje i razvoj osoblja. Kao i kod drugih oblasti upravljanja funkcijom interne revizije CAE mora da održava otvorenu komunikaciju sa višim menadžmentom i Bordom u vezi sa ljudskim resursima. Po pravilu ova komunikacija ima formu redovnog ažuriranja za vreme tromesečnih sastanaka Borda, kao što su sastanci odbora za reviziju. Ova ažuriranja (korigovanja) obuhvataju „kratak pregled stanja i adekvatnost resursa" zajedno sa „metrikom i ciljevima da bi se pratila ukupna adekvatnost resursa uključujući poređenja resursa sa planom interne revizije, uticaj privremenih nedostataka ili upražnjenih radnih mesta, aktivnosti obrazovanja i obuke, i promene potreba za specifičnim sposobnostima baziranim na promenama u poslovanju, programima, sistemima i kontrolama organizacije" (Practice Advisory 2030-1).

Direktor revizije mora da obezbedi da resursi za internu reviziju budu odgovarajući, dovoljni i efikasno raspoređeni sa ciljem da se realizuje usvojeni plan revizije. Na osnovu programa rada na angažovanju, administrativnih aktivnosti, potreba za edukacijom i obukom, i revizorskih istraživanja i revizorskih aktivnosti treba sastaviti planove angažovanja kadrova i odrediti finansijske budžete, uključujući broj revizora i njihovo znanje, veštine i druge stručnosti neophodne za obavljanje posla. Kao deo upravljanja resursima preporučuje se da direktor revizije utvrdi program za selekciju i razvoj ljudskih resursa za aktivnost interne revizije (PA 2030-1). Za grupu interne revizije ovaj program treba da obuhvati sledeće:

- Izradu opisa poslova u pismenoj formi za svaki nivo osoblja za reviziju.
- Selekciju kvalifikovanih i kompetentnih pojedinaca.
- Obuku i obezbeđenje kontinuiranih mogućnosti obrazovanja za svakog internog revizora.
- Ocenjivanje rada svakog internog revizora bar na godišnjem nivou.
- Obezbeđenje saveta internim revizorima u vezi sa njihovim radom i profesionalnim razvojem.

13.6.4. Izveštavanje borda i višeg menadžmenta

CAE ima odgovornost „da periodično izveštava viši menadžment i Bord o cilju, ovlašćenju i odgovornosti aktivnosti interne revizije, i izvršavanju plana. Izveštavanje mora takođe da obuhvata značajna pitanja koja se odnose na izloženost rizicima, i kontrolu, uključujući rizik od prevara, probleme u upravljanju, i druga pitanja potrebna ili zahtevana od strane višeg menadžment i Borda." (IIA Standard 2060: Izveštavanje višeg menadžmenta i Borda). CAE dokazuje (dokumentuje) ispunjavanje ovih profesionalnih odgovornosti periodičnim izveštavanjem o rezultatima stalnih aktivnosti interne revizije, višeg menadžmenta i odbora za reviziju u toku rutinski planiranih sastanaka u toku godine. „O značajnim odstupanjima od odobrenih planova rada angažmana, planova angažovanja osoblja, i finansijksih budžeta; razlozima za odstupanja; i koje aktivnosti su preduzete ili je potrebno preduzeti" treba izvestiti, kao značajne komentare (zapažanja) i preporuke koji se odnose na angažmane (Practice Advisory 2060-1): Izveštavanje višeg menadžmenta i Borda). U slučajevima kada viši menadžment i/ili Bord su prihvatli rizik nekorigovanja značajnog komentara (zapažanja) kod angažmana, CAE donosi odluku da li da o tome izvesti Bord zavisno od tekućih okolnosti, uključujući nedavne promene u upravljanju ili profilu rizika u organizaciji.

Pored toga, menadžment i CAE uskađuju napore da bi rutinski izveštavali o raznim aktivnostima koje se odnose na rizike i kontrole koje obavljaju u skladu sa ulogama i odgovornostima koje su im dodelili Bord i odbor za reviziju. Time su po pravilu obuhvaćeni izveštaji koji uključuju:

- Izveštaje o monitoringu poslovnih jedinica i monitoringu rizika.
- Izveštaje o aktivnostima nezavisnih spoljnih revizora.
- Izveštaje o ključnim finansijskim aktivnostima.
- Izveštaje o aktivnostima upravljanja rizikom.
- Izveštaje o monitoringu pravnih pitanja i usaglašenosti sa zakonima i propisima.

Pored određenih informacija po pravilu se podnosi izveštaj odboru za reviziju od strane menadžmenta ili CAE u kojem se opisuju rezultati samoocenjivanja menadžmenta u pogledu adekvatnosti plana i operativne efikasnosti internih kontrola organizacije. Kao minimum funkcija interne revizije nezavisno ocenjuje proces koji je menadžment obavio da bi doneo svoje zaključke. Međutim, mnogi CAE imaju dodatnu ulogu da obezbede nezavisno mišljenje o sistemu internih kontrola organizacije nad finansijskim izveštavanjem. Ovo mišljenje se dostavlja odboru za reviziju istovremeno sa tvrdnjama (obrazloženjima) menadžmenta u vezi sa sistemom internih kontrola. U manjem broju slučajeva mišljenja CAE se proširuju dalje (prenose dalje) na interne kontrole ciljeva poslovanja, usaglašenost sa zakonima i propisima, i nefinansijsko izveštavanje. Oni to posmatraju kao prirodno proširenje izvršavanja godišnjeg plana interne revizije u kojem funkcija interne revizije je već nezavisino ocenila sistem internih kontrola organizacije kao što je opisano u planu interne revizije. Drugi CAE se ne slažu sa ovim pristupom i tvrde da on stvara direktan sukob sa njihovom odgovornosti da budu nezavisni i objektivni ocenjivači samoocenjivanja od starne menadžmenta sistema interne kontrole. Pristup koji odabere neka organizacija je u velikoj meri rezultat njene kulture.

Međutim, pošto je CAE odgovoran za održavanje odnosa sa organizacijama koje imaju potencijalno konfliktna očekivanja, uključujući odbor za reviziju, viši menadžment, menadžment odeljenja, i razne zainteresovane spoljne treće strane (regulatorna tela i nezavisne spoljne revizore posebno) ovo nije uvek jednostavno kao što izgleda. Ukoliko izveštaj o reviziji ne sadrži izvesne komentare (zapažanja) i zaključi se da su interne kontrole planirane adekvatno i funkcionišu efikasno tu po pravili nema neusaglašenosti između strana. Međutim, ukoliko funkcija interne revizije utvrdi da su interne kontrole planirane na neadekvatan način i/ili ne funkcionišu na efikasan način, što ima za rezultat neslaganje između menadžmenta i jedne ili više strana, situacija postaje komplikovanija. Nije dovoljno da CAE jednostavno izvesti o takvom neslaganju Bord i viši menadžment. CAE mora takođe da usaglasi zaključak o zapažanjima i izvesti Bord i viši menadžment kako će to biti ispravljeno. Samo u veoma retkim slučajevima kada CAE i menadžment propuste da postignu saglasnost u vezi određenih zapažanja i/ili odluka, će CAE izvestiti o određenim zapažanjima koja nisu propraćena odlukama.

13.6.5. Politike i procedure

U Standardu koji se odnosi na primenu politika i procedura se jednostavno navodi da „CAE mora da utvrdi politike i procedure kao smernice za aktivnost interne revizije“ (IIA Standarda 2040: Politike i procedure). U Practice Advisory 2040-1: Politike i procedure, se preporučuje da politike i procedure budu usklađene sa veličinom funkcije interne revizije: „CAE utvrđuje politike i procedure. Formalni administrativni i tehnički priručnici za reviziju možda nisu potrebni za sve aktivnosti interne revizije. Aktivnošću interne revizije manjeg obima se može upravljati neformalno. Njihovo osoblje revizije može biti usmeravano i kontrolisano preko dnevne, neposredne supervizije i memoranduma u kojima se navode politike i procedure koje treba primeniti. U aktivnosti interne revizije većeg obima bitne su formalnije i sveobuhvatnije (složenije) politike i procedure kao smernice osoblju interne revizije u izvršavanju plana interne revizije.“

13.6.6. Evidencije

Direktor revizije treba da ima kontrolni pristup evidencijama angažmana za uveravanja i treba da dobije odobrenje višeg rukovodstva i pravnog savetnika radi objavljivanja tih evidencija eksternim stranama (2330.A1). Pored toga odgovornost direktora revizije je da izradi zahteve za čuvanje evidencija angažmana uveravanja. Ovi zahtevi za čuvanje treba da budu konzistentni sa smernicama organizacije i odgovarjućim regulatornim ili drugim zahtevima (2330.A2). Praktični saveti 2330.A2-1 i 2330.A2-2 obezbeđuju smernice za kontrolu i čuvanje evidencija. Kontrola nad pristupom evidencijama angažmana se može povećati uključivanjem odgovarajućih stavki u pravilniku i politikama interne revizije.

Pravilnik interne revizije treba da se bavi pristupom i kontrolom evidencija i informacija organizacije koji se primenjuje bez obzira na vrstu medija koji se koristi za čuvanje evidencija i podataka.

Interne politike odeljenja treba da obuhvataju, između ostalog, ono što treba da bude uključeno u podatke angažmana, koliko dugo treba da se čuvaju podaci odeljenja, kako treba tretirati spoljne zahteve za pristup podacima odeljenja, i koje procedure treba primeniti kada se revizijom garantuje da treba da komitet za reviziju obavi pregled istraživanja.

Kada podaci angažmana moraju da budu obelodanjeni, važna je priprema. Sledeći koraci treba da budu razmotreni:

- Treba obelodaniti samo određena dokumenta koja se zahtevaju. Evidencije angažmana sa mišljenjima i preporukama se obično ne objavljuju. Dokumenta koja otrkivaju procese mišljenja i preporuka pravo zastupnika će biti privilegovana i neće biti predmet prinudnog obelodanjivanja.
- Dovoljno je objaviti samo kopije, a zadržiti originale, naročito ako su dokumenta sastavljena olovkom. Ukoliko sud zahteva originale Odeljenje interne revizije treba da sačuva kopije.
- Na svaki dokument treba staviti etiketu sa natpisom „poverljivo", i naznačiti na svakom dokumentu da dalja distribucija nije dozvoljena bez odobrenja.

Praktični saveti 2330.A1-2, odakle su ove smernice uzete, obezbeđuju informacije o odobravanju pristupa evidencjama angažmana.

U slučaju savetodavnih angažmana direktor revizije nije odgovoran za kontrolni pristup podacima. Umesto toga Standardi zahtevaju da se izrade politike za čuvanje podataka angažmana, kao i njihovo dostavljanje internim i eksternim stranama. Ove politike treba da budu konzistentne sa smernicama organizacije i odgovarajućim regulatornim ili drugim zahtevima (2330.C1). Takve politike mogu da obuhvataju, na primer, odgovornost za podatke. Neke organizacije smatraju da krajnji produkt savetodavnog angažmana pripada menadžmentu klijenta i zbog toga prepuštaju sve podatke njihovoj brizi. Druge aktivnosti revizije mogu čuvati podatke, i ustanoviti politike za obezbeđenje kopija za klijenta ili mu dati neograničen pristup originalima. Politikama se može zahtevati dozvola od klijenta za davanje podataka trećim licima, ili mogu da definišu koje akcije odgovaraju zahtevima od pojedinaca, kao što su komitet za reviziju ili više rukovodstvo. Situacije koje uključuju pravne postupke, regulatorne zahteve, i računovodstvena pitanja, mogu takođe da zahtevaju specijalno tretiranje podataka konsultativnih aranžmana (PA 1000.C1-2).

13.6.7. Izveštavanje o rezultatima angažmana

Direktor revizije treba da dostavi rezultate revizijskih angažmana odgovarajućim pojedincima (2440). Ovaj standard daje direktoru revizije izvesnu fleksibilnost da odluči ko treba da dobije konačne informacije angažmana. Na primer, kada dostavlja konačne rezultate angažmana uveravanja, Standardi posebno zahtevaju da direktor revizije dostavi te rezultate pojedincima koji mogu da obezbede da se rezultatima posveti dužna pažnja (2440. A1). Nalazi angažmana uveravanja moraju biti saopšteni onima koji su na poziciji sa koje mogu preduzimati korektivne mere ili obezbediti da te mere budu preduzete (PA 2440-1).

U slučaju konsultativnih angažmana, međutim, Standardi defnišu da je direktor revizije odgovoran da obavesti klijente o konačnim rezultatima (2440.C1). I u većini slučajeva odgovarajuće je jedino dostaviti rezultate operativnom ili linijskom rukovodstvu klijenta. Ipak, ponekad direktor revizije i njegovo osoblje mogu da zaključe da rezultati angažmana treba da budu dostavljeni i drugima pored onih koji primaju ili zahtevaju tu uslugu. U takvim slučajevima, u skladu sa Praktičnim savetima 1000.C1-2, direktor revizije treba da proširi izveštavanje tako da se rezultati dostavljaju odgovarajućim stranama. U praktičnim savetima se predlaže da tim revizije pokuša da ubedi one koji dobijaju ili zahtevaju ovu uslugu da na dobrovoljnoj bazi prošire dostavljanje ovih informacija odgovarajućim stranama.

Slučajevi koji zahtevaju dodatno izveštavanje će najčešće nastati kada pitanja upravljanja rizikom, kontrole i rukovođenja budu utvrđeni. Prema Standardima, kad god su ova pitanja značajna za organizaciju, o njima treba obavestiti više rukovodstvo i nadzorni odbor (2440.C2). Treba posvetiti veliku pažnju tim obelodanjivanjima da bi se izbegao gubitak poverenja klijenta. Revizori treba da obezbede da koriste najbolje profesionalno mišljenje da bi utvrdili značaj izloženosti ili slabosti, kao i da se uvere da su očekivanja izvršnog menadžmenta, komiteta za reviziju i upravnog odbora zadovoljena što se tiče izveštavanja o ovim pitanjima (PA 1000.C.1-2). Pored toga, klijenti treba uvek da budu savetovani pre prihvatanja od strane direktora revizije zaduženja da je glavna odgovornost internog revizora adekvatna kontrola rizika. Stoga, utvrđivanje značajnih pitanja koja se odnose na upravljanje rizikom, kontrolu ili rukovođenje koja su relevantna za organizaciju kao celinu, će biti razmatrano u budućim ocenama rizika i može biti saopštena višem rukovodstvu i upravnom odboru, ako je to potrebno.

Preporučuje se da direktor revizije odobri konačna saopštenja angažmana pre objavljivanja. Ukoliko okolnosti dozvoljavaju, može biti dozvoljeno odgovornom revizoru, supervizoru ili vodećem revizoru da odobravaju saopštenja kao predstavnici direktora revizije. Praktični saveti 2440-1 obezbeđuju dodatne smernice za objavljivanje rezultata.

Ukoliko konačna saopštenja sadrže značajne greške ili propuste Standardi zahtevaju od direktora revizije da saopšti tačne informacije svim pojedincima koji su primili prvobitne informacije (2421). Praktični saveti 2421-1 opisuju greške kao „nenamerna pogrešna prikazivanja ili propuste u obelodanjivanju značajnih informacija".

13.6.8. Monitoring rezultata

Odgovornost za praćenje je još jedna od ključnih upravljačkih aktivnosti koja ne može biti poverena spoljnim izvorima. Praćenje se obično definiše kao proces kojim interni revizori

utvrđuju adekvatnost, efikasnost i pravovremenost akcija koje preduzima menadžment u vezi sa zapažanjima i preporukama koji su prezentirani u izveštaju angažmana, uključujući i zapažanja i preporuke eksternih revizora i drugih (PA 2500.A1-1).

Standardi zahtevaju od direktora revizije da uspostavi i održava sistem za monitoring rezultata koji se dostavljaju menadžmentu.

Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi i održava sistem praćenja rezultata o kojima je podnet izveštaj rukovodstvu (Standard 2500).

Takav sistem može da obuhvata sledeće oblasti:

- Vrsta nadgledanih zapažanja (tj. sva zapažanja ili samo ona koja su višeg rizika).
- Kako i s kojom učestalošću utvrđivati stanje preostalih korektivnih postupaka.
- Kada interna revizija nezavisno potvrđuje efektivnost korektivnih aktivnosti.
- Učestalost, stil i nivo izvršenog izveštavanja.

Neka zapažanja i preporuke o kojima se izveštava mogu biti tako značajni da zahtevaju neposrednu akciju od strane menadžmenta. Preporučuje se da ovi uslovi budu nadzirani od strane interne revizije sve dok se ne isprave zbog efekta koji mogu imati na organizaciju (PA 2500).

Za otvorena (ili nerešena) zapažanja, informacije koja se prate i obuhvataju uobičajeno uključuju:

- Zapažanja saopštena rukovodstvu i rang rizika koji se odnosi na njih.
- Prirodu korektivne radnje oko koje postoji saglasnost.
- Vreme/rok/starost korektivne radnje i promena u ciljnim datumima.
- Vlasnika procesa/upravljanja koji je odgovoran za svaku korektivnu radnju.
- Sadašnji status korektivne radnje i da li je interna revizija potvrdila taj status (PA 2500).

Standardi za praćenje angažmana uveravanja su zahtevniji od zahteva monitoringa koji se primenjuju na druge angažmane. Na primer, kod konsultativnih angažmana direktor revizije je odgovoran za praćenje samo nivoa koji je usaglašen sa klijentom (2500.C1). Međutim, Standardi zahtevaju da proces nadgledanja u angažmanima uveravanja kojim se prate i obezbeđuju akcije rukovodstva, budu efikasno primenjeni ili da je više rukovodstvo prihvatilo rizik nepreuzimanja akcija (2500.A1). Nalazi i preporuke uveravanja se moraju pratiti sve dok problem ne bude rešen ili dok odgovarajući nivo rukvodstva ne prihvati rizik.

Odgovornost za praćenje sprovođenja treba da bude definisana u povelji (pravilniku) aktivnosti interne revizije. Izvršni rukovodilac revizije određuje prirodu, vreme i stepen praćenja sprovođenja preporuka uzimajući u razmatranje sledeće:

- Značaj preporuka i zapažanja o kojima je izvešteno;
- Nivo uloženog rada i troškova za korigovanje postojećeg stanja;
- Uticaj do koga može dovesti neuspeh korektivne aktivnosti;
- Složenost korektivne akcije;
- Potreban vremenski period za korektivnu akciju (PA 2500.A1-1).

Izvršni rukovodilac revizije je odgovoran za planiranje aktivnosti praćenja sprovođenja preporuka u okviru radnog rasporeda angažmana. Planiranje praćenja sprovođenja preporuka zasnovano je na oceni povezane izloženosti i rizika, kao i na stepenu težine i na značaju rasporeda vremena za sprovođenje korektivne aktivnosti.

Preporučuje se da direktor revizije planira aktivnosti nadzora kao deo izrade radnih planova angažmana. Takvi planovi treba da budu bazirani na riziku i izloženosti riziku, kao i na nivou poteškoća vezanih za korektivne akcije i značaj rasporeda vremena primene. Direktor revizije može u nekim slučajevima da odluči da, na bazi usmenog ili pismenog odgovora rukovodstva, akcija koja je već preduzeta bude dovoljna kada se oceni u odnosu na relativan značaj zapažanja i preporuka angažmana. U takvim slučajevima, nadzor se može obaviti kao deo sledećeg angažmana (PA 2500.A1 -1).

Neke revizorske grupe su izradile planove za praćenje akcija menadžmenta u vezi sa značajnim pitanjima. Ovi izveštaji koji se često tromesečno ažuriraju i dostavljaju višem rukovodstvu i komitetu za reviziju, nude blic sliku visokog nivoa o tome šta se dešava u korektivnoj aktivnosti i koji pojedinac ili grupa su odgovorni. Na primer, jedan takav izveštaj navodi određeno pitanje, dugoročno rešenje sa očekivanim datumom obavljanja i odgovornim licem za to, i stanje inicijative u vreme kreiranja izveštaja. Takvi mehanizmi za praćenje se pokazuju kao veoma uspešni naročito su korisni za više rukovodstvo, zato što važnije inicijative često prelaze organizacione okvire i uključuju nekoliko grupa ljudi. Pored toga, znajući da takve izveštaje dobija i gleda više rukovodstvo, to utiče na one koji su uključeni da odmah preduzmu odgovarajuću akciju.

13.6.9. Izveštavanje o rezidualnom riziku

Kada direktor revizije smatra da je više rukovodstvo prihvatilo nivo rezidualnog rizika koje nije prihvatljivo za organizaciju, direktor revizije treba da prodiskutuje o ovom pitanju sa višim rukovodstvom (2600). Rezidualni rizik se može definisati kao rizik koji je ranije pomenut u izveštaju i koji je ostao nerešen od strane višeg menadžmenta i upravnog odbora. Ukoliko odluka u vezi rezidualnog rizika nije doneta direktor revizije i više rukovodstvo treba da izveste o ovom pitanju nadzorni odbor radi donošenja odluke (2600).

Drugim rečima, više nije prihvatljivo da direktor revizije i tim revizije nadziru izvestan rizik upravo zato što je više rukovodstvo, i moguće čak i nadzorni odbor, prihvatilo rizik u prošlosti. Od direktora revizije se zahteva da ukaže višem rukovodstvu i upravnom odboru na oblasti gde je primećen značajan rizik i da na to ukažu više puta, ako je potrebno.

Podizanjem postojećih smernica na nivo standarda i eksplicitnim zahtevom da direktor revizije izveštava o riziku koji je ostao iz ranijih godina, Standardi naglašavaju kako je važno obaveštavati nadzorni odbor i štititi ga od ogovornosti. Nadzorni odbori su se zaista zabrinuli, i mnogi novi članovi su iznenađeni da je jedno nerešeno pitanje kasnije dovelo do katastrofalnog problema.

Na kraju, preporučuje se da izveštaji i informacije direktora revizije za rukovodstvo, uključujući ono što je ovde navedeno ranije, obezbeđuju zaključke i preporuke o upravljanju rizikom radi smanjenja izloženosti riziku. Da bi menadžment u potpunosti shvatio nivo izloženosti organizacije riziku, bitno je da se u informacijama revizije utvrdi značajna priroda aktivnosti posvećene riziku, i odgovarajućih posledica za postizanje ciljeva organizacije (PA 2010-2).

13.6.10. Koordinisanje rada

U skladu sa IIA Standardom 2050: Koordinisanje[8], „CAE treba da razmeni informacije i koordinira aktivnosti sa drugim internim i eksternim provajderima usluga uveravanja i konsaltinga da bi obezbedio pravilan delokrug i smanjio dupliranje rada." Koordinisanje rada funkcije interne revizije sa radom drugih internih i eksternih provajdera usluga uveravanja i konsaltinga je značajno zbog povećanja efektivnosti i efikasnosti.

Direktor revizije treba da razmenjuje informacije i koordinira aktivnosti sa drugim internim i eksternim provajderima relevantnih usluga uveravanja i konsultacija da bi obezbedio pravilno obuhvatanje i sveo na minimum dupliranje napora. Ovaj standard proširuje krug aktivnosti koordinacije i obuhvata sve provajdere relevantnih uveravanja i konsultacija a ne samo eksterne revizore. Grupe koje su posvećene obezbeđenju uveravanja o kvalitetu, zdravlju i sigurnosti okruženja, upravljanju ugovorom ili konsultacijama i zaštiti, mogu da obavljaju revizije, na primer, kao što to mogu spoljni provajderi ili drugih vrsta usluga potvrđivanja. Često se ovi pregledi bave oblastima i pitanjima relevantnim za delokrug rada interne revizije.

Izvesne predložene aktivnosti koordinisanja obuhvataju sledeće:

- Obezbediti da tim revizije se oslanja na rad drugih provajdera usluga ako je moguće u toku obavljanja revizije, umesto da se duplira rad.
- Obezbediti upoznavanje sa tehnikama, metodima i terminologijom revizije.
- Obezbediti pristup međusobnim programima i radnim papirima.
- Razmenjivati izveštaje o reviziji i pisama menadžmentu. (PA 2050-1)

Ove aktivnosti se mogu obavljati sa bilo kojim provajderom dokaza ili saveta. Međutin, savetuje se da se izbegava razmena radnih papira, programa i izveštaja revizije, ili pisama za rukovodstvo sa spoljnim provajderima koji ne pripadaju timu eksterne revizije koji je odgovoran za reviziju finansijskih izveštaja organizacije.

Još jedna napomena u vezi sa koordinisanjem sa eksternim revizorima. Pošto je od suštinskog značaja široka podrška za efikasno koordinisanje preporučuje se da direktor revizije redovno ocenjuje rad na koordinaciji između internih i eksternih revizora i da obaveštava više rukovodstvo i nadzorni odbor o rezultatima. Posebno je važno da direktor revizije obavlja pregled rada na koordinaciji kada funkcija interne revizije koristi usluge firme koja ne obavlja eksternu reviziju.

Jedan od najvažnijih aspekata rada direktora revizije je da kontaktira (komunicira) sa klijentima revizije, posebno sa višim menadžmentom i nadzornim odborom. U standardima je definisano nekoliko specifičnih zahteva izveštavanja za direktora revizije.

8 Za standard 2050 – Koordinacija i oslanjanje vezana su tri praktična saveta:

› Praktični savet 2050-1: Koordinacija

› Praktični savet 2050-2: Mape uveravanja

› Praktični savet 2050-3: Oslanjanje na usluge drugih pružalaca usluga uveravanja

13.6.11. Obezbeđenje i unapređenje kvaliteta

Direktor revizije je odgovoran za razvoj i održavanje programa za osiguranje i unapređenja kvaliteta (1300). Odgovornost za obavljanje rada na kvalitetu u svakom pojedinačnom projektu revizije je na direktoru revizije, čak i u slučajevima kada je funkcija revizije u potpunosti obezbeđena spoljnim izvorima. Direktor revizije treba da izvesti nadzorni odbor o rezultatima eksternih ocenjivanja kvaliteta (1320). Ove informacije mogu da uključuju pismeni plan akcija kao odgovor na značajne komentare i preporuke onih koji obavljaju pregled kvaliteta (PA 1320-1). U nastavku se prikazuju svi standardi u vezi programa obezbeđenja i unapređenja kvaliteta.

"1300 – Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta

Izvršni rukovodilac revizije mora da razvije i održava program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta koji pokriva sve aspekte aktivnosti interne revizije.

1310 – Zahtevi programa obezbeđenja i unapređenja kvaliteta

Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta mora da sadrži i interne i eksterne ocene.

1311 - Interna ocenjivanja

Interna ocenjivanja moraju uključiti:

- Stalni nadzor učinka aktivnosti interne revizije.
- Periodična samoocenjivanja ili ocenjivanja koje vrše druga lica iz organizacije, koja imaju dovoljno poznavanje prakse interne revizije.

1312 – Eksterna ocenjivanja

Eksterna ocenjivanja moraju biti sprovedena bar jednom u pet godina od strane kvalifikovanog, nezavisnog ocenitelja ili tima ocenitelja koji su van organizacije. Izvršni rukovodilac revizije mora da razmotri sa odborom:

- Formu i učestalost eksternog ocenjivanja.
- Kvalifikacije i nezavisnost eksternog ocenitelja ili tima ocenitelja, uključujući i svaki potencijalni sukob interesa.

1320 – Izveštavanje o Programu obezbeđenja i unapređenja kvaliteta

Izvršni rukovodilac revizije mora da saopšti rezultate programa obezbeđenja i unapređenja kvaliteta višem rukovodstvu i odboru.

Obelodanjivanje bi trebalo da uključi:

- Obuhvat i učestalost internih i eksternih ocenjivanja.
- Kvalifikacije i nezavisnost ocenitelja ili tima ocenitelja, uključujući i potencijalni sukob interesa.
- Zaključke ocenitelja.
- Korektivne planove aktivnosti."

Ovde se radi o **uveravanju o kvalitetu**. Znači, menadžment i odbor za reviziju mogu imati konačnu odgovornost za kvalitet funkcije interne revizije mada se u Standardu 1300 navodi da „direktor interne revizije treba da utvrdi i održava program uveravanja o kvalitetu da bi ocenio poslovanje odeljenja interne revizije."

U ovom Standardu se navodi da je cilj ovog programa „da se obezbedi prihvatljivo uveravanje da je revizija usaglašena sa Standardima, pravilnikom odeljenja interne revizije, i drugim standardima. „Takav program treba da obuhvata adekvatnu superviziju, interne preglede i eksterne preglede.

Supervizija rada interne revizije treba da se obavlja kontinuirano da bi se osigurala usaglašenost sa standardima interne revizije, politikama odeljenja i programima revizije.

Članovi osoblja interne revizije treba da obavljaju interne preglede periodično da bi ocenili kvalitet obavljenog rada revizije. Ovi pregledi treba da budu obavljani na isti način kao i druge interne revizije.

Eksterni pregledi odeljenja interne revizije treba da budu obavljani da bi se ocenio kalitet poslovanja odeljenja. Ove preglede treba da obavljaju kvalifikovana lica koja su nezavisna od organizacije i koja nemaju stvarni ili očigledni sukob interesa. Takvi pregledi treba da budu obavljani bar jednom svake tri godine. Kada se obavi pregled treba izdati formalni izveštaj u pismenoj formi. U Izveštaju treba izraziti mišljenje o usaglašenosti odeljenja sa Standardima za profesionalnu praksu interne revizije i, ako odgovara, treba uključiti preporuke za unapređenje.

13.6.12. Strateško korišćenje spoljnih izvora

Strateško korišćenje spoljnih izvora (provajdera), takođe nazvano co-sourcing i outsourcing, omogućava CAE da optimalno unapredi stručnu (profesionalnu) bazu i finansijska razmatranja u vezi sa osobljem. CAE, korišćenjem strateškog korišćenja spoljnih provajdera, je u mogućnosti da održava troškove/efikasnost funkcije interne revizije angažovanjem stalnih saradnika koji imaju široku, generalizovanu bazu sposobnosti, a istovremeno je CAE fleksibilan da angažuje tehničke eksperte koji su potrebni za specifične projekte ili angažmane ali koji ne bi zbog preteranih troškova bili stalno angažovani. Strateško korišćenje spoljnih provajdera se takođe koristi prilikom planiranja kada potrebni planirani časovi za ispunjavanje plana interne revizije prelaze broj časova koji su na raspolagnju od strane stalnog osoblja, ili kada angažovanje drugih članova osoblja bi bilo neefikasno, zabranjeno zbog pevelikih troškova, ili bi bilo neizvodljivo u postojećim tržišnim uslovima.

13.6.13. Nezavisnost

Ukoliko je CAE odgovoran za oblast koja je predmet angažmana uveravanja, u tom slučaju on ne treba da nadgleda tu reviziju. Umesto toga, angažman treba da nadgleda lice koje je van aktivnosti interne revizije (1130.A.2). Odgovarajući nadzor može da obezbedi nezavisan član rukovodstva, kao što je kadrovsko ili pravno odeljenje, raniji menadžer za kadrove revizije koji je zaposlen u organizaciji, ili član Borda.

13.6.14. Planovi i programi projekta revizije

Jedan od značajnih aršina koji menadžment koristi da oceni funkciju interne revizije je koliko uspešno ta aktivnost ispunjava plan revizije. Planovi revizije se izvršavaju efikasnim upravljanjem svakim projektom revizije. Projekti revizije kojima se ne upravlja na pravilan način ne koriste resurse na efikasan način. Projekti izgleda da koriste više vremena nego što je planirano i što je važnije oni smanjuju kredibilitet revizijske funkcije. Upravo kao što od proizvodnog odeljenja očekujemo da primenjuje programe proizvodnje i planove radne snage, isto treba očekivati i od funkcije interne revizije.

Administrativni zadaci povezani sa upravljanjem resursima revizije se mogu podržati korišćenjem elektronskih kancelarijskih sistema i drugih aplikacija koji su na raspolaganju na personalnim računarima. Mnoga odeljenja interne revizije efikasno koriste elektronsku obradu tabela i teksta za planiranje i programiranje projekata, kao i za evidentiranje i sumiranje časova osoblja. Funkcije interne revizije treba da istražuju nove i široke upotrebe ove tehnologije gde god je to moguće.

Za specifične revizorske projekte postavljaju se pravila za raspoređivanje resursa. Angažovanje kadrova treba da se bazira na oceni prirode i složenosti svakog revizorskog projekta, vremenskog ograničenja i raspoloživosti resursa. Kada se određuju resursi neophodni za vršenje angažovanja bitne su sledeće procene:

- Broj i iskustvo zaposlenih u internoj reviziji koji su neophodni za angažovanje, treba da se odredi na osnovu ocene prirode i složenosti zadataka, vremenskih ograničenja i raspoloživosti resursa.
- Znanje, veštine i druga stručnost zaposelnih u internoj reviziji treba da se razmotri kada se biraju interni revizori za to angažovanje.

Planovi i programi pojedinačnih projekata su bitni i treba da postanu standard za svaki projekat revizije. Da bi bili efikasni planovi i programi moraju da budu integrisani sa sistemom izveštavanja o projektu. Sistem izveštavanja treba:

- Da omogući glavnom revizoru za svaki projekat da planira i rasporedi vreme na pojedinačne segmente i da prati stvarno vreme.
- Da obezbedi osoblju pojedinačnih revizija mogućnost da izvesti kako su proveli vreme; vreme provedeno na projektu i van njega, obično nedeljno.
- Pomogne menadžmentu revizije da obračuna sve časove osoblja i da podnese izveštaj menadžmentu i komitetu za reviziju o izvršavanju plana revizije i svim projektima revizije.

Za planiranje i kontrolisanje časova za pojedinačne projekte vodi se adekvatna tabela. Ovaj radni papir treba uključiti u radne papire da bi se omogućilo superviziji revizije da oceni efikasnost korišćenih časova. Takođe može da posluži kao vodič za planiranje sličnih projekata u budućnosti. U tabeli korišćenja vremena osoblja *(staff time report ili time sheet)* se zahteva od osoblja da obračuna časove provedene svake nedelje na projektu i van projekta, uključujući godišnji odmor, praznike i bolovanje.

Takođe, mogu se koristiti tabele za mesečno izveštavanje menadžmenta (*Monthly Management Report)*. U ovom izveštaju se navodi svaki aktivni projekat, planirano vreme, stvarni časovi do sada, i procenjeni datum izvršavanja, kao i druge informacije koje odražavaju kako se koriste ljudski resursi.

Iako su planovi i programi bitni za pravilno upravljanje resursima revizije, oni ne treba da budu samouništavajući. Projekti revizije treba uvek da imaju početni plan. Ova cifra bi po pravilu predstavljala planiranje broja sa pozivanjem na ranije ili stvarne časove iz poslednjeg pregleda za periodične revizije. Posle faze preliminarnog pregleda direktor revizije treba da revidira plan na bazi procene kontrola i ocene testiranja koje je potrebno obaviti radi utvrđivanja pouzdanosti. Planovi treba da budu korigovani kad god se delokrug rada promeni. Međutim, menadžment revizije treba da ispita promene u planovima, a razlozi za korigovanja treba da budu doumentovani u radnim papirima.

13.6.15. Upravljanje aktivnostima

Većina zahtevanih aktivnosti kada se upravlja funkcijom interne revizije, uključujući ocenjivanje osoblja, praćenje vremena i troškova, i planiranje angažmana revizije, se sada mogu obavljati elektronski. U stvari, mnoge, ako ne i sve, aktivnosti se mogu obavljati u okviru istih alata koji podržavaju automatizovane (elektronske) radne papire i procedure za ocenjivanje rizika. Na ovaj način se omogućava efikasnije upravljanje funkcijom interne revizije. Uglavnom što više aktivnosti koje mogu biti obavljane jednim alatom, efikasnije je i ekonomičnije primeniti taj alat. Kada nije moguće odabrati alat kojim se obavljaju ove aktivnosti dobra je ideja odabrati alate koji lako međusobno komuniciraju. Mnogi od ovih alata danas su dovoljno ekonomični da mogu biti ostvarljivi (održivi) za organizacije svih veličina.

13.7. OCENJIVANJE RADA FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE

Ocenjivanja rada predstavljaju integralni deo internog ocenjivanja opisanog u IIA Standardu 1311: Interna ocenjivanja. Pored obezbeđenja kriterijuma na osnovu kojih funkcija interne revizije ocenjuje svoj rad u ključnim oblastima ocenjuje se koliko dobro funkcija interne revizije izvršava svoju misiju/ciljeve. CAE treba da razmotri mnoge faktore kada utvrđuje merila rada, kao što su veličina funkcije interne revitije, specifične usluge koje se nude, propisi specifični za određenu delatnost, poslovno okruženje, i kultura organizacije. Merila (ocenjivanja) rada treba da budu usaglašena sa pravilnikom funkcije interne revizije, i sve značajne usluge navedene u pravilniku treba da budu razmotrene prilikom utvrđivanja merila rada. Prilagođenim procesom ocenjivanja treba utvditi aktivnosti koje doprinose postizanju ciljeva utvrđenih u pravilniku.

Standardi IIA za profesionalnu praksu interne revizije zahtevaju da se angažmani "obavljaju stručno i sa dužnom profesionalnom pažnjom." Takođe zahtevaju da CAE "razvijaju i održavaju program za obezbeđenje i unapređenje kvaliteta." CAE treba da budu u mogućnosti da objasne odboru za reviziju kako ispunjavaju ove standarde. Kriterijumi koje odbor za reviziju treba da razmoti su sledeći:

- Stručnost (znanje)
- Dužna profesionalna pažnja
- Stalni profesionalni razvoj
- Interna i eksterna ocenjivanja kvaliteta
- Izveštavanje o programu za obezbeđenje i unapređenje kvaliteta

Odbor za reviziju takođe treba da postavi pitanja nezavisnom revizoru u vezi sa kvalitetom osoblja za reviziju kada su u pitanju:

1. Profesionalne kvalifikacije i obrazovanje osoblja.
2. Korišćenje programa za profesionalnu obuku i razvoj korporativnog revizijskog osoblja. Ti programi su na raspolaganju preko nekoliko profesionalnih računovodstvenih društava i naročito preko IIA. Još jedan moguć izvor obuke su programi za profesionalni razvoj unutar korporacije koje dostavlja nezavisna računovodstvena firma.
3. Sistem za ocenjivanje rada. On bi mogao da obuhvata ocenjivanja (1) stručnog iskustva revizora, (2) usaglašenosti sa revizijskim politikama i procedurama, (3) administrativne sposobnosti i radnih navika, i (4) efikasnosti u međupersonalnim odnosima. Mada svaki odbor za reviziju može da razvije svoj sopstveini pristup za monitoring aktivnosti funkcije interne revizije sledeći kratak pregled mišljenja bi trebalo da bude od koristi. Uglavnom **odbori za reviziju treba:**
    1. Da pomognu kod utvrđivanja celokupne politike interne revizije i odobre takve politike da bi se obezbedilo da osoblje ima ovlašćenja u skladu sa svojim odgovornostima.
    2. Da obave pregled delokruga planova interne i eksterne revizije da bi se povećali do maksimuma resursi koji se raspoređuju funkciji revizije i što više smanje spoljni revizijski troškovi (naknade).
    3. Da obave pregled izveštaja interne revizije i kritički ocene nalaze, preporuke, reagovanja menadžmenta, i preduzete mere. Takođe, da obave pregled preporuka u pismu nezavisnog revizora upućenog menadžmentu.
    4. Da obave pregled i ocene organizaciju osoblja u pogledu njihove filozifije revizije, nezavisnosti i logistike.
    5. Da ocene kvalitet revizorskog osoblja i obuke da bi se obezbedilo da funkcija interne revizije bude adekvatno obezbeđena osobljem. Takođe, rad revizije treba da bude pravilno planiran, nadgledan i pregledan.
    6. Da obezbedi da CAE čiju funkciju u korporativnoj strukturi podržava odbor za reviziju, i direktor imaju pristupa odboru i funkcionalnim oblastima u entitetu. odbor za reviziju podržava. Takođe treba da dobije uveravanje da osoblje ima dobru saradnju sa menadžmentom.
    7. Da utvrdi potrebu za specijalnim zadacima, kao što su složene oblasti računovodstva ili ocenjivanje zaštite kompjutera.

Interna Revizija
Čeklista **za ocenjivanje**

Odgovornosti direktora i višeg menadžmenta	**Zadovoljava**	**Nezadovoljava**
1. Izvršni odbor i viši menadžment shvataju da imaju glavnu odgovornost za sistem interne kontrole.		
2. Interne kontrole su ispitane i ocenjene od osobe koja nije odgovorna za poslovne linije, kao što je interna revizija.		
3. Izvršni odbor je uveren da funkcija interne revizije udovoljava zahtevima koje imaju aktivnosti institucije.		
4. Direktori i viši menadžment trebaju da ocene sledeće aspekte funkcije interne revizije: strukturu, upravljanje, personal, kvalitet revizije, delokrug i komunikaciju.		
5. Odbor za reviziju pregledava i odobrava procenu rizika interne revizije, delokrug i plan.		
6. Odbor za reviziju nadgleda pridržavanje plana interne revizije.		
7. Komitet za reviziju razmatra zahteve za proširenjem posla interne revizije kada se pojavi problem ili se dese promene u kontrolama ili riziku.		
8. Odbor za reviziju treba da proceni da li je menadžment rešio slabosti kontrole koje mu je saopštila interna revizija.		
9. Odbor za reviziju treba da se sastane sa internom revizijom bez prisustva menadžmenta.		
Odgovornosti Funkcije interne revizije	**Zadovoljno**	**Nije zadovoljno**
10. Dužnosti interne revizije izvršavaju se nepristrasno i interna revizija nije pod preteranim uticajem rukovodilaca.		
11. Interna revizija ima odgovornost za ocenjivanje kontrola, revizorske planove, programe revizije i izveštaje revizije.		
12. Dokumentovanost procesa procene rizika kontrole za značajne poslovne aktivnosti.		
13. Procena rizika kontrole se ažurira kao potreba zbog promena u internoj kontroli ili novim poslovnim linijama.		
14. Plan interne revizije uključuje sažeti pregled ključnih internih kontrola, vreme i frekvenciju planiranja revizija i resurse ili budžet.		
15. Programi interne revizije opisuju ciljeve revizijskog posla i spisak pojedinačnih procedura.		
16. Izveštaji interne revizije prezentuju svrhu, delokrug i nalaze i preporuke.		
17. Postoje radni papiri koji adekvatno dokumentuju izvršenje revizije i podržavaju izveštaj revizije.		

18. Funkcija interne revizije je osposobljena za kompetentno nadgledanje od strane ljudi koji imaju dovoljno stručnosti.		
19. Aktivnosti interne revizije se izvršavaju u skladu sa profesionalnim standardima (AICPA ili Instituta internih revizora).		
20. Interna revizija odmah izveštava menadžment o nedostacima kontrole.		
21. Interna revizija odmah izveštava odbor za reviziju o značajnim stvarima.		
Razmatranja ugovaranja autsorsinga Interne revizije	**Zadovoljno**	**Nije zadovoljno**
22. Pismo angažmana sa autsorsing firmom treba da adresira sledeće: opseg revizije i učestalost; način izveštavanja; protokol za menjanje uslova angažmana; izjavu da su izveštaji interne revizije vlasništvo institucije; dozvoljava pristup radnim papirima; određuje lokacije izveštaja i radnih papira; dozvoljava ispitivačima pristup izveštajima i radnim papirima; adresira cenu šteta od grešaka, propuste i nemarnost; i izjavu da interna revizija neće izvršavati upravljačke funkcije.		
23. Bord i visoko rukovodstvo bi trebalo da osiguraju da je autsorsing funkcija interne revizije dovoljno organizovana.		
24. Ceo rad interne revizije je da bude dobro dokumentovan i svi nalazi brzo prijavljen koordinatoru interne revizije.		
25. Odluke da isključe određene nalaze iz izveštaja bi trebali da budu prodiskutovani sa koordinatorom interne revizije.		
26. Autsorsing firma bi trebala da sprovodi internu reviziju sa kvalifikovanim zaposlenima.		
27. Koordinator interne revizije bi trebao da proceni kompetentnost i iskustvo autsorsing firmi i trebao bi da bude obavešten o promenama u zaposlenima.		
28. Institucija bi trebala da ima plan eventualnosti da ublaži rizik od diskontinuiteta pokrivenosti revizije.		

Slažem se sa gornjom procenom.

Predsednik Komitera za reviziju: _____

Datum: _____

13.8. REZIME

U ovom poglavlju su predstavljene različite filozofije pozicioniranja funkcije interne revizije u okviru organizacije. Uloge i odgovornosti ključnih pozicija u okviru funkcije interne revizije su utvrđene i prodiskutovane. Politike i procedure interne revizije su prikazane i ispitano je kako ove politike i procedure usmeravaju funkciju interne revizije. Zahtevi u vezi sa uveravnjem o kvalitetu, kao što je navedeno od strane IIA, su prodiskutovani i objašnjen je značaj tih zahteva za funkciju interne revizije. Koristi od primene tehnologije, posebno one koja se odnosi na upravljanje funkcijom interne revizije, su prodiskutovane. Treba da bude jasno da je upravljanje funkcijom interne revizije složen poduhvat koji zahteva znatan stepen dobrog rasuđivanja od strane CAE. Zbog tog razloga imperativ je da CAE koristi sve raspoložive alate, uključujući smernice od strane IIA, i da funkcije interne revizije budu opremljene sposobnim i iskusnim ljudima na svim nivoima da bi oni pomogli CAE da obezbedi oranizaciji usluge uveravanja i konsaltinga koje stvaraju novu vrednost organizaciji i podršku višem menadžmentu u postizanju ciljeva organizacije.

Pitanja za proveru znanja

1. Koje su prednosti pozicioniranja CAE na nivou višeg menadžmenta u okviru organizacije?
2. Koje informacije treba uključiti u pravilnik interne revizije?
3. U skladu sa tumačenjem Standarda 2000 CAE ima tri specifične odgovornosti upravljanja. Koje su one?
4. Koje su razlike između organizacione i individualne nezavisnosti?
5. Koje okolnosti bi mogle da prouzrokuju pogoršanje (smanjenje, ugroženost) nezavisnosti funkcije interne revizije ili objektivnost internog revizora? Kako postupiti u tom slučaju?
6. Angažmani interne revizije se moraju obavljati stručno i sa dužnom profesionalnom pažnjom. Šta stručnost i dužna profesionalna pažnja znače?
7. Postoji više pristupa koje CAE može da koristi prilikom izrade godišnjeg plana interne revizije. Kako se obavlja pristup baziran na rizicima od vrha ka naniže?
8. Od CAE se zahteva da dostavi plan interne revizije višem menadžmentu i Bordu na odobravanje. Koje specifične informacije treba da budu dostavljene višem menadžmentu i Bordu?
9. Koji se ključni elementi razmatraju kada se utvrđuje kako upravljati resursima u okviru funkcije interne revizije?
10. Koja je razlika između ravnomerme (flat) organizacione strukture i hijerarhijske organizacione strukture u funkciji interne revizije i koje su prednosti i negativne strane svake od njih?
11. Koje su različite pozicije u hijerahijskoj strukturi funkcije interne revizije i koje su njihove primarne odgovornosti?
12. Koje su linije zaštite (odbrane) u slojevitoj strategiji uveravanja (po nivoima) koja se naziva modelom „tri linije odbrane (zaštite)“?

13. Koje su teme (pitanja) prodiskutovane u koordinaciji (usaglašavanju) između funkcije interne revizije i nezavisnih spoljnih revizora?
14. Koje su odgovornosti CAE prilikom izveštavanja odbora za reviziju?
15. Koje su odgovornosti CAE i funkcije interne revizije u pogledu upravljanja?
16. Koja je razlika između ublažavanja rizika i upravljanja rizikom?
17. U skladu sa IIA kako funkcije interne revizije utvrđuju da li su procesi upravljanja rizikom efikasni?
18. Kako funkcije interne revizije pomažu organizacijama u održavanju efikasnih kontrola?
19. Zašto je važno da funkcije interne revizije ima efikasan program uveravanja i unapređenju kvaliteta? Koji aspekti funkcije interne revizije treba da budu obuhvaćeni ocenjivanjem programa o kvalitetu?
20. Na koje način može tehnologija da se koristi da bi se povećala produktivnost i efikasnost procesa interne revizije?
21. U kom smislu se priručnici politika i procedura razlikuju za velika i mala odeljenja interne revizije? Koja vrsta informacija je uključena u priručnicima?
22. Ko je odgovoran za koordinaciju aktivnosti interne i eksterne revizije? Ko ima konačnu odgovornost za sve aktivnosti interne revizije? Kako direktor usaglašava (koordinira) rad (napore) interne i eksterne revizije?
23. Kako se IIA profesionalni standardi koji se odnose na program uveravanja i unapređenja kvaliteta, primenju na funkciju interne revizije koja u potpunosti koristi spoljne provajdere? Naročito prodiskutujte zahteve primenljivosti i usaglašenosti sa procedurama za eksterno ocenjivanje (Standard 1312).
24. Prodiskutujte razne opcije za pravilno pozicioniarnje funkcije interne revizije u okviru organizacije i odgovarajuće prednosti i mane za svaku utvrđenu opciju. Koji su primarni faktori koje organizacija treba da razmotri prilikom utvrđivanja efikasne funkcije interne revizije? Gde treba da bude pozicionirana funkcija interne revizije u okviru organizacij?
25. Da li treba CAE da procenjuje adekvatnost plana i/ili operativne efikasnosti sistema internih kontrola u vezi sa:
    a. Pouzdanošću finansijskog izveštavanja? Zašto ili zašto ne?
    b. Efektivnošći i efikasnošću poslovanja? Zašto ili zašto ne?
    c. Usaglašenošću sa zakonima i propisima? Zašto ili zašto ne?

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

Literatura

Alan Trenerry, Principles of Internal Control: Incorporating the Learning Outcomes and Content of National Accounting Course Module-Nap 717 : Internal Control Principles, UNSW Press, 1999

Alexander Kogan, Ephraim F. Sudit, and Miklos A. Vasarhelyi, "Continuous Online Auditing: An Evolution," Journal of Information Systems, Vol.13, No.2, Fall 1999.

American Institute of Certified Public Accountants. Management Override of Controls: The Achilles Heel of Fraud Prevention. 2005. <http://www.aicpa.org/ForThePublic/AuditCommitteeEffectiveness/AuditCommitteeBrief/DownloadableDocuments/management%20override%20achilles_heel.pdf>

Anderson, U., Christ, M., Johnstone, K., Rittenberg, L., Effective Sizing of Internal audit activities for colleges and universities, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida, 2010.

Andrew Hiles, *Business Continuity: Best Practices--World-Class Business Continuity Management,* Second Edition, Rothstein Associates Inc. Decmbar 2003

Andrew Hiles, Business Continuity: Best Practices-World-Class Business Continuity Management, Second Edition, Rothstein Associates Inc. Decmbar 2003

Andrew Kuritzkes, Operational risk Capital: A problem of Definition, The Journal of Risk Finance, Fall 2002

Andrew MacLeod, Patricia A. MacDonald, Benito Ybarra, Trygve Sorlie, Brian Foster, Teis Stokka, Assessing the Adequacy of Risk Management Using ISO 31000, The Institute of Internal Auditors December 2010

Andrić Mirko, Branko Krsmanović, Dejan Jakšić: Revizija, teorija i praksa, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet, Subotica, 2004.

Anne M. Marchetti, Beyond Sarbanes-Oxley Compliance: Effective Enterprise Risk Management, Wiley, 2005

Anne W. Phillips, ISO 9001:2008 Internal Audits Made Easy: Tools, Techniques, and Step-By-Step Guidelines for Successful Internal Audits, ASQ Quality Press, 2009.

Anne W. Phillips, ISO 9001:2008 Internal Audits Made Easy: Tools, Techniques, and Step-By-Step Guidelines for Successful Internal Audits, ASQ Quality Press, 2009.

Archie R. Thomas, Essentials: An Internal Audit Operations Manual, The IIA Research Foundation, 2009

Archie Thomas, Essentials: An Internal Audit Operations Manual, IIA Research Foundation, 2009.

Arena, M.&Azzone, G. (2009), Dentifying organizational drivers for internal audit effectiveness, International Journal of Auditing, Vol.13

Arens, A., Loebbecke, J. (1998) *Auditing, An Integrated Approach*, Prentice Hall, New Jersey.

Arthur Andersen LLP, Global Best Practices for Audit Committees, 1998.

Association of Certified Fraud Examiners, 2006 Fraud Examiners Manual, Association of Certified Fraud Examiners, Inc. Dec 2005.

Association of Certified Fraud Examiners, How to Detect and Prevent Financial Statement Fraud, Association of Certified Fraud Examiners, Inc. Oct 2004.

ASX Corporate Governance Council, KPMG Flash Report o3FR-006: Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations, April, 2003.

Audit and Accounting Guide: Autidt Sampling, American Institute of Certified Public Accountants, New York, 2008

Audit Committee Effectiveness – What Works Best, The IIA Research Foundation, 2005.

Auditing standard no. 2 - An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements, Public Company Accounting Oversight Board, 2006.

Auditing Standard No. 2, An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction With an Audit of Financial Statements (AS 2)

Australian/New Zeland Standard: Risk Management Guidelines AS/NZS 4360:2004,

Bacon, J., The Audit Committee: A Broader Mandate, The Conference Board, 1998.

Bank for International Satllement, Audit Committee Charter, 2004

Basel Committee on Banking Supervision, Core Principles for Effective Banking Supervision, Consultative paper, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, April 1997

Basel Committee on Banking Supervision , The internal audit function in banks, BCBS, June 2012, website: http://www.bis.org

Basel Committee on Banking Supervision, Framework For the evaluation of Internal control systems, BIS, Basel, September 1998.

Basel Committee on Banking Supervision, *High-level principles for business continuity,* The Joint Forum, Bank for International Settlements, August 2006.

Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banking organisations and the relationship of the supervisory authorities with internal and external auditors, BIS, Basel, July 2000.

Basel Committee on Banking Supervision, Risk Management Principles for Electronic Banking, Bank for International Settlements, May 2001.

Basel Committee on Banking Supervision, *Risk Management Principles for Electronic Banking,* Bank for International Settlements, May 2001.

Basel Committee on Banking Supervision, *Risk Management Principles for Electronic Banking,* Bank for International Settlements, May 2001.

Basel Committee on Banking Supervision, *Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations,* Bank for International Settlements, Basel, February 2000.

Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, Basel, February 2003.

Basel Committee on Banking Supervision, *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk,* Bank for International Settlements, Basel, February 2003.

Basle Committee on Banking Supervision, Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations, Bank for International Settlements, Press & Communications, Basel, Switzerland, 2006

Basle Committee on Banking Supervision, Principles for enhancing corporate governance, Bank for International Settlements, Press & Communications, Basel, Switzerland, 2010

Bessis, Joel, Risk Management in Banking, England, 2002.

Best Practices, American Institute of Certified Public Accountants, SEC Practice Section, 1997.

Bou-Raad, G., Internal auditors and a value-added approach: the new business regime, Managerial Auditing Journal, 2000, Vol. 15, No. 4.

Braiotta, Jr., Louis, The Audit Committee Handbook, Fourth Edition, New York: John Wiley and Sons, Inc. 2004.

Brenda A. Porter, The role of the tripartite audit function in securing corporate accountability, Victoria University of Wellington, New Zealand, September 2008

Brian Reed, Erich Schumann, Princy Jain, Rita Thakkar, IPPF – Practice Guide, Developing the Internal Audit Strategic Plan, The Institute of Internal Auditors, July 2012.

Burch, C., Establishing your Internal Audit Function – HOCK Consulting, Moscow, Russia, October 2011.

Cantino, V. (2007) *Korporativno upravljanje, merenje performansi i normativna usaglašenost sistema interne kontrole*, Data Status, Beograd.

Carol Alexander, Operational Risk, Regulation, Analysis and Management, Financial Times - Prentice Hall, 2003.

Ceske, R, Hernandez, V. J and Sanchez, M. L., Quantifying Event Risk: The Next Convergence, The Journal of Risk Finance, spring 2000.

Charles Ling-yu Chou, Timon Du, and Vincent S. Lai, "Continuous Auditing With a Multi-agent System," Decision Support Systems, Vol. 42, No. 4, January 2007.

Chen Y. "Continuous Auditing using Strategic-system approach," Internal Auditing, 2004

Chen Yuekun, "The Realization of Online Auditing," China Audit, 2002. S. M. Groomer and U. S. Murthy, "Continuous Auditing of Database Applications: An Embedded Audit Module Approach," Journal of Information Systems, Vol. 3, No. 2, Spring 1989.

Chorafas, D. N. Implementing and Auditing the Internal Control Sistem, Palgrave Publisher, New York, 2002.

Christine Bellino, Steve Hunt, Auditing Application Controls, The Institute of Internal Auditors, Global Technology Audit Guide (GTAG), 2007

Christopher Marshall, Measuring and Managing Operational Risks in Financial Institutions, Wiley, 2000.

Christopher Scott, Handbooks in Central Banking, No. 4, Internal Audit in a Central Bank Centre for Central Banking Studies, Bank of England, London, 1996.

Christopher, J., Sarens, G. & Leung, P., A critical analysis of the independence of the internal audit function: Evidence from Australia, Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2009, Vol. 22, No. 2.

Christy Chapman and Urton Anderson, Implementing the Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, April 2002

Christy Chapman, Urton Anderson: Implementing the Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, 2002.

Coderre, D. (2005) *Continuous auditing: Implications for assurance, monitoring, and risk assessment: Global Technology Audit Guide*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.

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

Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control – Integrated Framework, COSO, 2013

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Guidance for Smaller Public Companies Reporting on Internal Control over Financial Reporting, USA, July 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise Risk Management Framework, USA, September 2004

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Internal Control—Integrated Framework, USA, 1992

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Guidance for Smaller Public Companies Reporting on Internal Control over Financial Reporting, USA, July 2006

Committee of Sponsoring Organizations, Enterprise Risk Management, Excutive Summary, COSO, 2004,

Committee on Corporate Governance (Hampel Committee). Final Report of the Committee on Corporate Governance. London: The London Stock Exchange, 1998a

Committee on Corporate Governance, The Combined Code. London: The London Stock Exchange, 1998b

Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (CFACG; Cadbury Committee), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee and Co. Ltd. 1992

Context, Global corporate responsibility reporting trends: reporting in context 2006. www.econtext.co.uk (Pristup, 21.02 2008).

Continuous auditing that should NOT be performed by internal audit, http://normanmarks.wordpress.com/2011/11/18/continuous-auditing-that-should-not-be-performed-by-internal-audit/#respond

Control Self-assessment: A Practical Guide, The Institute of Internal Auditors, 2000

Control Self-assessment: Making the Choice, The Instititute of Internal Auditors 1995

Control Self-assessment: Threats, Tips, and Techniques, The Institute of Internal Auditors, 2000

Coopers & Lybrand, Audit Committee Guide, 1995.

Corporate Accountability Project, Corporate power information. www.corporations.org. 2008 (pristup, 29.08.2009.)

Corporate Governance and the Board – What Works Best, The IIA Research Foundation, 2003.

Corporate governance network, Website: http:/www.corpgov.net

Croughy, M., Galai D., Mark R., Risk Management, McGraw-Hill, New York, 2001.

Cruz, M., Coleman, R. and Salkin, G., 1998, Modeling and Measuring Operational Risk, Journal of Risk, Vol. 1, p. 63-72.

D.R. Carmichael, John J. Willingham, Pojmovi i metode revizije, McGrow-Hill, Inc, 1989

David A. Montague, Fraud Prevention Techniques for Credit Card Fraud, Trafford Publishing, Jul 2006.

David Lukeman, Internal Audit Effectiveness: Pushing the Right Buttons, IIA Midlands District Society – PriceWaterhouseCoopers, March 21, 2007.

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

David McNamee, Control Self Assessment, Pleier Inc. 1998

Debra L. De Vay, The Effectiveness of the Sarbanes-oxley Act of 2002 in Preventing And Detecting Fraud in Financial Statements, Publisher: Dissertation.com, May 2006.

Deloitte & Touche LLP, "Moving Forward–A Guide to Improving Corporate Governance Through Effective Internal Control," 2003

Deloitte & Touche LLP, "Moving Forward–A Guide to Improving Corporate Governance Through Effective Internal Control," 2003

Deloitte & Touche LLP, Audit Committees - A Pivotal Role

Dennis R. Schueler,The Challenge of SAS 65 - Statement on Auditing Standards No. 65, http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n2_v49/ai_12263849/

Dimitris N. Chorafas, Implementing and Auditing the Internal Control System, Palgrave Macmillan, 2001

Directive 2006/43/EC of The European parliament and of The Council, of 17 May 2006, 9.6.2006 en Official Journal of the European Union L 157/87, Article 41

Donald F. Parsons, Working with audit committees to improve internal audit effectiveness, November 1998

Donald Warren, "Is Continuous Auditing Right for You?," Sarbanes-Oxley Compliance Journal, March 2005.

Douglas G. Hoffman, Managing Operational Risk, Wiley Finance, New York, 2002.

ECIIA, Internal Auditing in Europe, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Brussels, Belgium February 2005. Website: www.eciia.org

ECIIA, Overview of Banking Internal Auditing in Europe, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Brussels, Belgium February 2008. Website: www.eciia.org

ECIIA, The Role of Internal Audit in Corporate Governance in Europe, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Schmidt, Erich Verlag, Berlin, 2007

EeZoort, F. Todd, Alan H. Friedberg, and John T. Reisch, "Implementing a Communications Program for Audit Committees", Internal Auditing, July/August 2000.

Enhancing corporate governance for banking organisations, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, February 2006

Ernst & Young LLP, Audit Committees: Functioning in the 1990s, 1992.

Ernst & Yung: Preparing for Internal Reporting

Ernst&Young, (2007), „Global Internal Audit Survey, A current state analysis with insights into future trends and leading practices, www.theiia.org/download.cfm?file=31923

Ernst&Young, (2008), Escalating the role of internal audit, Ernst&Young Global Internal Audit Survey, 2008, http://www.ey.com/global/content.nsf/International/AABS_-_Advisory_-_Escalating_the_role_of_internal_audit

Etzioni, A. (1964) *Modern Organizations*, Prentice Hall, New Jersey.

European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Devil in the detail, European Governance Magazine, The Official magazine of the ECIIA, Brussels, Belgium, Issue 24, May 2013.

Financial Reporting Council (FRC), The Combined Code on Corporate Governance. London: FRC, 2006

Frachot A., Moudoulaud O., Roncalli T., Loss Distribution Approach in Practice, Credit Lyonnais, France, May 2003.

Fraud Position Statement, The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2003.

Frequently Asked Questions regarding the Sarbanes-Oxley Act, Executive Certification Requrements, Protiviti Inc., September 2002.

Frigo, M.L., (2002), „A Balance Scorecard Framework for Internal Auditing Departments (Paperback), The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida

GAIT Methodology, A risk-based approach to assessing the scope of IT general controls, The Institute of Internal Auditors, 2007

GAIT, IT General Control Deficiency Assessment, An approach for evaluating ITGC deficiencies in Sarbanes-Oxley Section 404, The Institute of Internal Auditors, 2008.

Garver, Rob, How Operational Risk Plan Became Battleground, American Banker, 12/9/2003, Vol. 168, Issue 235

Gerrit Jan van den Brink, Operational Risk, The New Challenge for Banks, Palgrave, 2002.

Goodwin-Stewart, J. & Kent, P., The use of internal audit by Australian companies, Managerial Auditing Journal, 2006, Vol. 21, No. 1, pp. 81–101.

Governance Institute, Rolling Meadows, IL. (2006) *IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley: The Role of IT in the Design and Implementation of Internal Control Over Financial Reporting*, Governance Institute, Rolling Meadows, IL.

Graham W. Cossert, Modern auditnig, Nattingham Trent University, 2000

Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41, Guidance for Boards and Audit Committees, FERMA / ECIIA, (8th European Company Law Directive on Statutory Audit, Directive 2006/43/EC – Art. 41-2b), 2010.

Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Internal Control Reporting Requirements, Frequently Asked Questions Regarding Section 404, Protiviti Inc. 2003

Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Internal Control Reporting Requirements, Section 404, Protiviti Inc., March 2003.

Guide to the Sarbanes-Oxley Act: Internal Control Reporting Requirements, Frequently Asked Questions Regarding Section 404, Protiviti Inc. 2003

Hans-Ulrich Doerig, Operational Risk in Financial Services, Credit Suisse Group, April 2003,

Harmantzis, C. F., 2002, Methodologies for Management and Measuring Operational Risk, INFORMS Annual Meeting 2002 San Jose, Calif.

Howard R. Davia, Fraud 101 - Techniques and Strategies for Detection, 2000., Ernst & Young 8th Fraud Survev, Ernst & Young, 2003.

Howard Silverstone and Howard R. Davia, Fraud 101: Techniques and Strategies for Detection, Wiley, 2 edition, April 2005.

Howard Silverstone, Michael Sheetz, Forensic Accounting and Fraud Investigation for Non-Experts, Wiley, 2 edition, October 2006. https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Resourcing%20the%20Internal%20Audit%20Activity%20Serbian.pdf

IIA, Auditing the Control Environment, IPPF – Practice Guide, The Institute of Internal Auditors, April 2011, Website: www.globaliia.org/standards-guidance

IIA, Internal Auditing: In Your Best Interests, Tone at the Top, The Institute of Internal Auditors, The IIA Research Foundation, Issue 15 October 2002, p. 1. Website: www.theiia.org

IIA, The standards for the professional practice of internal auditing, Altamonte Springs: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011

Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Interal Control Guidance for Directors on the Combined Code, London ICAEW, 1999

Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2110-2: The Internal Auditor's Role in the Business Continuity Process, IIA, USA, Florida, 2004.

Institute of Internal Auditors, *Practice Advisory 2110-2: The Internal Auditor's Role in the Business Continuity Process,* IIA, USA, Florida, 2004.

Institute of Internal Auditors, Professional Practices Pamphlet 97-2 - Assessing and Reporting on Internal Control, 1997.

Internal Audit Charter, Bank for International Settlements, Basel, March 2003

Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, August 2001

Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Consultative Paper, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, July 2000

Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors: A survay, Basel Committee on Banking Supervision, Basel, Avgust 2002

Internal audit's role in modern Corporate Governance, KMPG, Australia 2003.

Internal Control Methodology, Strategic Finance, The Institute of Management Accountants, Sep2003, Vol. 85 Issue 3

Internal Control Standards Committee, Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, Brussels, Belgium, 2004.

International Federation of Accountants, Handbook of international auditing, assurance, and ethics pronouncements, IFAC, New York, USA 2006.

International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 2007

Irvin N. Gleim CIA Review: Internal Audit Process, 10th edition, December 2001

Irvin N. Gleim CIA Review: Internal Audit Process, 2004.

Irvin N. Gleim, CIA Review, Part II: Conducting the Internal Audit Engagement, 11th edition, Gleim Publications, Inc., January 2004.

IT Gavernance Institute, IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley, The importance of IT in the Design, Implementation and sustainability of Internal Control over Disclosure and Financial Reporting, Information Technology Governance Institute (ITGI) u saradnji sa Information Systems Audit and Control Association (ISACA), 2006, ITGI Web site www.itgi.org ili ISACAWeb site www.isaca.org.

IT Governance Institute, IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley: The Role of IT in the Design and Implementation of Internal Control Over Financial Reporting, 2nd Edition , The IT Governance Institute (ITGITM), United States of America, 2006, p. 56, Web site: www.itgi. org

J. Donald Warren, Continuous Auditing: Potential for Internal Auditors, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, September 2003.

Janet L. Colbert, Statement of Auditing Standards No. 65; Coordination between internal and exteral auditors, ttp://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n2_v49/ai_12263853/

John Carver, Caroline Oliver, Corporate boards that create value, John Wiley & Sons, Inc., 2002.

Joseph T. Wells John, Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection, Wiley & Son, May 2004.

Joseph T. Wells, Principles of Fraud Examination, John Wiley & Sons, Aug 2004.

Jovan Papić, Mirjana Blagojević, Slobodanka Pravilović: „Unapređenje sistema internih kontrola i interne revizije u poslovanju banaka", Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 1995.

Julie Harrer, Internal Control Strategies: A Mid to Small Business Guide, John Wiley & Sons, 2008

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

K. H. Spencer Pickett, Audit Planning: A Risk-Based Approach, Wiley, 2006

K. H. Spencer Pickett, Auditing the Risk Management Process, Wiley, 2005

K. H. Spencer Pickett, Internal Control: A Manager's Journey, John Wiley & Sons, 2002

K. H. Spencer Pickett, The Essential Handbook of Internal Auditing, Wiley, 2005

K. H. Spencer Pickett, The Internal Auditing Handbook, Wiley, 2010

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

Kaćanski, S. (2012) Specifičnost pristupa kontinuirane revizije internih kontrola informacionih tehnologija. Škola *biznisa*, 4, 42-53.

Kenneth, A. Fulmer, Business Continuity Planning: A Step-by-Step Guide with Planning, Third Edition, Rothstein Associates Inc. Octobar 2004

Kenneth, A. Fulmer, *Business Continuity Planning: A Step-by-Step Guide with Planning,* Third Edition, Rothstein Associates Inc. Octobar 2004

Kevin Keasey, Mike Wright, Corporate Governance:Responsibilities, Risks, and Remuneration, John Wiley and Sons, Inc., 1997.

Kirk Rehage, Steve Hunt, Kirk Rehage, Developing the IT Audit Plan, The Institute of Internal Auditors, United States of America, July 2008

Koch, Timothy, Bank Managment, University of South Carolina, 1988.

Kotler, P. (1988) *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb.

KPMG LLP, Audit Committee, 1991, updated Spring 1998, Fall 1998.

KPMG, Sarbanes-Oxley Section 404: Management assessment of internal control and the proposed auditing standards, 2003

KPMG, "The Defining Issues—Implications of Proposed Auditing Standard on Internal Control," 2003

KPMG, Internal audit's role in effective corporate governance, 2008

KPMG. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005, Amsterdam: KPMG Global Sustainability Services, 2005.

Krsmanović, B., Polić, S. (2008) *Informacione tehnologije u računovodstvu i reviziji*, Banja Luka, Bjeljina,Finrar, Fakultet spoljne trgovine.

Kuhn, J. Randel, Jr., and Steve G. Sutton (2006). Learning from Worldcom: Implications for Fraud Detection through Continuous Assurance. Journal of Emerging Technologies in Accounting, 2006, Vol. 3.

Kukoleča, S.M., Stavrić, B. (1995) *Osnovi ekonimike i organizacije proizvodnje*, Savremena administracija, Beograd.

Kurt F. Reding, Anderson, Michael J. Head, Paul J. Sobel, Urton L. Internal Auditing: Assurance and Consulting Services, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2009.

Kurt Reding, Paul Sobel, Urton Anderson, Michael Head, Sridhar Ramamoorti, Mark Salamasick, and Chris Riddle, Internal Auditing: Assurance & Consulting Services, IIA Research Foundation, 2007.

Lawrence B. Sawyer, Mortimer A. Dittenhofer, James H. Scheiner, Sawyer's Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors, 2005.

Lee, T., Alan, P. (1984) The Nature, Scope and Qualities of Auditing, u *Current Issues in Auditing*, S. Carsberg (ur.), Philip Alan, Oxford.

Leishman, M., Brouwers, P.P., Farineau, D. (2009) *Continuous Auditing/ Continuous Monitoring - Using Technology to Drive Value by Managing Risk and Improving Performance*, KPMG International, Amstelveen.

Leung, P., Cooper, B.J. and Roberson, P., The role od Internal Audit in Corporate Governance and Management, IIA Australia 2002.

Lipman, F.D., et al., Audit Committees, Bureau of National Affairs, Inc. Corporate Practice Series, 1996.

Ljutić, B. (2005) *Revizija: Logika, principi i praksa*, MBA Press Inc., Beograd.

Ljutić, B., Soleša, D., Đorđević, Z. (2014). *Uloga interne revizije u pružanju usluga uveravanja bezbednosti podataka i zaštite privatnosti u korporativnom sektoru srbije*. BISEC Konferencija o bezbednosti informacija Univerzitet Metropolitan, Beograd, 17-21.

Love, P. et al. (2000). An empirical analysis of IT/IS evaluation in construction. *The International Journal of Constructi-on Information Technology*, 8(2), 21-38.

Lynford Graham, Internal Controls: Guidance for Private, Government, and Nonprofit Entities, John Wiley & Sons, 2008

Lynford Graham, Complying with Sarbanes-Oxley Section 404: A Guide for Small Publicly Held Companies, John Wiley & Sons, 2010

Managing, George A., Financial Investigating and Forensic Accounting, New York: CRC Press, 1999.

Mark Frigo, A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Departments, IIA Research Foundation, 2002.

Mark Holmes, Measuring operational risk: a reality check, Risk magazine, Incisive Media Investments Ltd, September 2003 Vol 16 / No 9

Mark J. Nigrini, "Continuous Monitoring: Techniques and Technologies for Internal Auditors", www.nigrini.com/seminars/ContinuousMonitoring_2Day2006.doc.

Marly Locatelli, Internal controls reporting: What directors should know, Directorship, September 2003.

Matthew Leitch, Intelligent Internal Control and Risk Management: Designing High-performance Risk Control Systems, Gower Publishing, Ltd., 2008

McNamee David, Assessing Risk, Second edition, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2004.

Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja (IFRS), prevod Saveza računovođa i revizora Srbije, 2007.

Međunarodni standardi revizije, Prevod, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd, 2007.

Michael Hugh: Sustained SOX: A practical guide for implementing a sustainable Sarbanes Oxley process Volume I of III, AuthorHouse, April, 2006.

Michael J. Ramos, The Sarbanes-Oxley Section 404 Implementation Toolkit: Practice Aids for Managers and Auditors, Wiley, 2008

Michael P. Cangemi, Tommie Singleton: Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide, Wiley, 2003.

Michael Ramos, How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404: Assessing the Effectiveness of Internal Control, John Wiley & Sons, March 2004.

Michael Ramos, How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404: Assessing the Effectiveness of Internal Control, Wiley, 2008.

Michael S Richardson, American Epidemic: Mortgage Fraud-A Serious Business, Universe, Inc., November 2005.

Michael Wallace and Lawrence Webber, Disaster Recovery Handbook, The: A Step-by-Step Plan to Ensure Business Continuity and Protect Vital Operations, Facilities, and Assets, AMACOM/ American Management Association, July 2004

Michael Wallace and Lawrence Webber, *Disaster Recovery Handbook, The: A Step-by-Step Plan to Ensure Business Continuity and Protect Vital Operations, Facilities, and Assets*, AMACOM/American Management Association, July 2004

Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark, The Essentials of Risk Management, McGraw-Hill, 2005

Mihret, D. G., & Yismaw, A. W., Internal audit effectiveness: An Ethiopian public sector case study, Managerial Auditing Journal, 2007, 22(5), 470-484.

Moeller R., Herbert V., Brink's Modern Internal Audit, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2005.

Nehmer, Robert. Continuous Audits: Taking the Plunge. Information Systems Control Journal, 2003, Vol. 1.

Odluka o osnovama sistema interne kontrole u bankama, "Službenom listu RCG", br. 37/2001.

Odluka o osnovnim principima organizacije i rada interne kontrole banke i druge finansijske organizacije, "Službni list SRJ", br. 39/2002 od 12.7.2002. godine

Odluka o osnovnim principima organizacije i rada interne revizije banke i druge finansijske organizacije, "Službeni list SRJ", br. 39/2002 od 12.07.2002. godine

OECD, OECD principle of corporate governance , Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2004, http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples, (pristup 15.01. 2013).

Operational Risk & Insurance Mitigation, San Francisco Federal Reserve, September 2003.

Operational Risk Management Oportunities in Banking, White Paper Risk Management, CSC, 2003.

Operational risk quantification: a discipline at a crossroads, Operational risk magazine, Maj 2003 Vol 4 / 5.

OperationalRisk, November 2005. i October 2005.

Panian, Ž., Spremić, M. (2001) *Kontrola i revizija informacionih sustava*, Sinergija, Zagreb, Hrvatska.

Pantović, V. (2013) *Minimalni standardi upravljanja informacionim sistemima finansijskih institucija*, [on-line] http://www.infotech.org.rs/blog/wp-content/uploads/radovi2013/011.pdf [Dostupno dana 19.08.2015.]

Paul J. Sobel, Auditor's Risk Management Guide: Integrating Auditing and ERM, Committee of Sponsoring Organizations (COSO), 2004

Polić, S. (2013) Informaciona bezbednost i primena CAATT alata u IT reviziji. *Pravno-Ekonomski Pogledi*, 4(2), 32-65.

Porter B.. The role of the tripartite audit function in securing corporate accountability, Victoria University of Wellington, http://www.victoria.ac.nz/sacl/cagtr/working-papers/WP64.pdf , 2008 (prisutp 10.05. 2010) .

Position Paper on Recommendations for Improving Corporate Governance, The IIA, April, 2002.

Practice Advisory 2120.A1-2: Using Control Self-assessment for Assessing the Adequacy of Control Processes, The Institute of Internal Auditors

Pravilnik o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje i funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, "Službeni glasnik RS", broj 99/2011.

Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru, „Službeni glasnik RS", br. 99/2011.

President's Council on Management Improvement, Model Framework for Management Control Over Automated Information Systems, Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1988.

PricewaterhouseCoopers, Sarbanes-Oxley Act, Board and Audit Committee Roles in the Era of Corporate Reform: A White Paper, January 2003,

PricewaterhouseCoopers, The Sarbanes-Oxley Act, Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges: A White Paper, 2002

Principles of corporate governance, http:/ www.ecgn.org

Professional Practices Framework (The Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), The Institute of Internal Auditors, 2016

Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) Auditing Standard No. 2, An Audit of Internal Control over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements, 2, 5, 25, 99.

Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), An Audit of Internal Control Over Financial Reporting Performed in Conjunction with An Audit of Financial Statements, Auditing standard no. 2, 2006.

Public Company Accounting Oversight Board. AU Section 316, Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit. PCAOB Interim Auditing Standard. http://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/AU316.aspx

Public Company Accounting Oversight Board. AU Section 380, Communication with Audit Committees. PCAOB Interim Auditing Standard. http://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/AU380.aspx>; Public Company Accounting Oversight Board. Auditing Standard No. 5, An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of Financial Statements. PCAOB Auditing Standard. ttp://pcaobus.org/Standards/Auditing/Pages/Auditing_Standard_5.aspx>

Radovanović, D., Šarac, M., Lučić, D., Adamović, S. (2010) *Analiza metoda za kontrolu i reviziju informacionih sistema*, Naučno stručni simpozijum „INFOTEH 2010", Jahorina, Bosna i Hercegovina, 567-570.

Recommendations for an Effective Continuous Audit Process, ITAudit, Feb. 10, 2007. http://www.theiia.org/intAuditor/itaudit/archives/2007/february/recommendations-for-an-effective-continuous-audit-process/

Rehm, Barbara A., Basel II Already Lags Banks' Best Op Risk Practice, American Banker, 12/9/2003, Vol. 168, Issue 235

Rezaee, Zabihollah, Ahmad Sharbatoghlie, Rick Elam, Peter McMickle (2002). Continuous Auditing: Building Automated Auditing Capability. Auditing, Vol. 21 No. 1, p147-164.

Richard J. Herring, The Basel 2 Approach to Bank Operational Risk: Regulation on the Wrong Track, The Journal of Risk Finance, Fall 2002

Richard L. Ratliff, Internal Auditing: Principles and Techniques, Institute of Internal Auditors, 1996.

Richard Tarr, Establishing an Internal Audit Activity Manual, The Institute of Internal Auditors, 2003.

Richards, D.A., Oliphant, A.S., Le Grand, C.H. (2005) Information Technology Controls, *Global Technology Audit Guide*, March, 1-9.

Rick Hayes, Arnold Schilder, Roger Dassen, Philip Wallage, Principles of auditing: An international perspective, McGraw-Hill International (UK) Limited. 1999

Rick Hayes, Arnold Schilder, Roger Dassen, Philip Wallage, Principi revizije: Međunarodna perspektiva, McGraw-Hill International (UK) Inc.

Risk Based Auditing for Financial Institutions, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004.

Risk Based Auditing for Financial Institutions, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004.

Risk Books (Editor), Advances in Operational Risk, Firmwide Issues for Financial Institutions, Andersen & Risk Books, New York, 2001.

Risk-Based Internal Auditing Using Dynamic Control Assessment: Revolutionizing Internal Audit Services (Bank of Canada), The Institute of Internal Auditors, 1998

Robert J. Chapman, Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management, Wiley, 2006

Robert Moeller, Herbert Vitt, "Brink's modern internal auditing", John Wiley & Sons, New York, 1999.

Robert R. Moeller, Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge, Wiley, 2009.

Robert R. Moeller, COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework, Wiley, 2007

Ronell Raaum and Stephen Morgan, Performance Auditing: A Measurement Approach, IIA Research Foundation, 2009.

Root, Stephen J. Beyond, Internal Control to Enhance Corporate Governance, New York, John Wiley & Sons, 1998

Rose Hightower, Internal Controls Policies and Procedures, John Wiley & Sons, 2008

Roth, J. And Espersen, D., Internal audit's role in modern Corporate Governance: Sarbanes-Oxley Compliance, Altamore Springs, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2003.

Sarbanes-Oxley Act, USA, 2002.

Sarbanes-Oxley Section 404: Management assessment of internal control and the proposed auditing standards, KPMG LLP, 2003

Sarens, G., Internal Auditing Research: Where are we going? Editorial, International Journal of Auditing, 2009, Vol 13: 1–7

Sawyer, L., Dittenhofer, M., Scheiner, J., Graham, A., Makosz, P., Sawyer`s Internal auditing, The Institute of Internal Auditors, 2005.

Searcy, DeWayne L., and Jon B. Woodroof (2003). Continuous Auditing: Leveraging Technology. The CPA Journal, pp. 1-4.

Securities and Exchange Commission (SEC), Management Reports on Internal Control over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports, SEC-objava br. 33-8238, 2003

Securities and Exchange Commission, Commission Statement on Implementation of Internal Control Reporting Requirements, USA, 16 May 2005

Securities and Exchange Commission, Concept Release Concerning Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting (Release No. 34-54122, File No. 57-11-06), USA, 11 June 2006

Securities and Exchange Commission, Concept Release Concerning Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting (Release No. 34-54122, File No. 57-11-06), USA, 11 June 2006

Spremić, M. (2007) Metode provedbe revizije informacijskih sustava. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5, 295-313.

Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 1995

Stanišić, M. (2014) Revizija kontrola informacionih sistema, *Međunarodna naučna konferencija Sinteza 2014*, 588-594.

Stanišić, M., Radovanović, D., Lučić, D. (2010) *Analiza koncepta revizije informacionih sistema prema COBIT metodologiji*, 6. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2010, 154-161.

Stanišić, M., Stanojević, LJ. (2010) *Revizija i primena kompjutera*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Statements on Auditing Standards, SAS No. 65, AU Section 322, The Auditor's Consideration of the Internal Audit Function in an Audit of Financial Statements; American Institute of Certified Public Accountants, Inc, 1991.

Stephen A. Scarpati, CPAs as Audit Committee Members, AICPA Journal of Accountancy, Septembar 2003.

Steve Mar, Rune Johannessen, Stephen Coates, Karine Wegrzynowicz, Thomas Andreesen, Information Technology Risk and Controls, The Institute of Internal Auditors, Global Technology Audit Guide (GTAG), 2012

Susan L. Swanger, Ph.D. and CPA: Financial Institutions Internal Audit Desk Reference, FMS Financial Managers Society, Chicago, 2002.

Tarr, R., Establishing an Internal Audit Activity Manual, The Institute of Internal Auditors, 2003.

The 2004 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, Association of Certified Fraud Examiners, 2004.

The American Stock Exchange, Summary of Corporate Governance Proposals Approved by American Stock Exchange Board of Governors, November 25, 2002.

The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „Internal Control – Integrated Framework", Evaluation Tools, AIECP, USA, 1992

The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „Internal Control – Integrated Framework", Framework, Reporting to External Parties, AIECP,USA, 1994.

The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), „Internal Control – Integrated Framework", (www.coso.org), New York, AICPA, 1992.

The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), Recommendation for the Public Company, 2. poglavlje (www.coso.org/publications)

The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission, „Internal Control – Integrated Framework", Executive Summary Framework, COSO, New York, AICPA, 1992.

The Federation of European Risk Management Associations (FERMA), The European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), Guidance on the 8th EU Company Law Directive article 41, Guidance for boards and audit committees, 8th European Company Law Directive on Statutory Audit, DIRECTIVE 2006/43/EC – Art. 41-2b, Brussels, Belgium, September 2010.

The IIA Research Foundation Core Competencies for Today's Internal Auditor, The IIA Research Foundation, December 2010

The IIA Research Foundation, Characteristics of an Internal Audit Activity, The IIA Research Foundation December 2010

The IIA Research Foundation, Internal Auditor's Role in Corporate Governance, Sample Audit Committee Charter, January 2003

The IIA's Global Auditing Information Network (GAIN), Quality Assessment Manual, IIA Research Foundation, 2009.

The Insitute of Internal Auditors, Global Technology Audit Guide, Continuous Auditing: Implications for Assurance, Monitoring, and Risk Assessment, 2005.

The Institute of Internal Auditors – Australia, Internal Auditor Competency Framework, The Institute of Internal Auditors – Australia, July 2010

The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, Audit Committees and Internal Auditors – a Position Statement – August 2000

The Institute of Internal Auditors Research Foundation and PriceWaterhouseCoopers, Audit Committee Effectiveness—What Works Best, Third Edition, Altamonte Springs, The Institute of Internal Auditors, June 2005.

The Institute of Internal Auditors, A Framework for Evaluating Control Exceptions and Deficiencies, The Institute of Internal Auditors, 2004

The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL. (2007) *GAIT Methodology, A risk-based approach to assessing the scope of IT general controls*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.

The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL. (2008) *GAIT for Business and IT Risk (GAIT-R)*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.

The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL. (2012) *Global Technology Audit Guide (GTAG) 1: Information Technology Risks and Controls*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, FL.

The Institute of Internal Auditors, Audit Committee Effectiveness—What Works Best, June 2005, USA

The Institute of Internal Auditors, Coordinating Risk Management and Assurance, IPPF – Practice Guide, Altamonte Springs, FL 32701 USA, March 2012.

The Institute of Internal Auditors, IIA Position paper: The three lines of defense in effective risk management and control, January 2013.

The Institute of Internal Auditors, Internal Auditing and the Audit Committee, Working together toward common goals, USA

The Institute of Internal Auditors, Internal Auditing Manual, Reporting to The Audit Committee, Procedure A-5, 2003

The Institute of Internal Auditors, Internal Auditing s Role in Sections 302 and 404 of the Sarbanes-Oxley Act, The Institute of Internal Auditors (IIA), Florida, USA, 2004

The Institute of Internal Auditors, International Professional Practices Framework (IPPF), The IIA Research Foundation, 2011.

The Institute of internal auditors, Meeting New Audit Committee Challenges, Tone at the Top, September 2005, issue 27.

The Institute of Internal Auditors, Practical Considerations Regarding Internal Auditing Expressing an Opinion on Internal Control (www.theiia.org)

The Institute of Internal Auditors, Quality Assessment Manual, 6th Edition, The IIA Research Foundation, March 2009

The Institute of Internal Auditors, Rest Assured, Tone at the Top, USA, Issue 54 / February 2012.

The Institute of Internal Auditors, Risk Management: Easy as 1 … 2 … 3, Tone at the Top, Issue 60, February 2013.

The Institute of Internal Auditors, Sample Audit Committee Charter, USA

The Institute of Internal Auditors, Strong Links for Effective Risk Management, Tone at the Top, Issue 55, June/July 2012.

The Institute of Internal Auditors: International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing

The Institute of Internal Auditors: The Internal Auditing Manual Shell, 2002.

The Nasdaq Stock Market, Inc., Summary of NASDAQ Corporate Governance Proposals As Of November 20, 2002.

The New York Stock Exchange, Corporate Governance Rule Proposals Reflecting Recommendations from the NYSE Corporate Accountability and Listing Standards Committee As Approved by the NYSE Board of Directors August 1, 2002.

The Professional Practices Framework (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, Code of Ethics, Practice Advisories and development and practice aids), The Institute of Internal Auditors, 2007.

The Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, 2002.

The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, January 2009 https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Role%20of%20Internal%20Auditing%20in%20Enterprise-wide%20Risk%20Management%20Serbian.pdf

The Role of Internal Auditing in Resourcing the Internal Audit Activity, January 2009

The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013 https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Serbian.pdf

Thomas, A., Essentials: An Internal Audit Operations Manual, The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), 2008.

Tommie Singleton, Aaron J. Singleton, G. Jack Bologna, and Robert J. Lindquist, Fraud Auditing and Forensic Accounting, Wiley, Sep 2006.

U.S. Securities and Exchange Commission, "Final Rule: Audit Committee Disclosure"

U.S. Securities and Exchange Commission, "Final Rule: Disclosure Required by Sections 406 and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002,"

U.S. Securities and Exchange Commission, "Final Rule: Strengthening the Commission's Requirements Regarding Auditor Independence."

U.S. Securities and Exchange Commission, "Proposed Rule: Standards Relating to Listed Company Audit Committees."

Urton Anderson & Andrew J. Dahle, Implementing the Professional Practices Framework, The Institute of Internal Auditors, 2011.

Verschoor, Curtis C., Audit Committee Briefing 2001: Facilitating New Audit Committee Responsibilities, Altamonte Springs, The Institute of Internal Auditors, 2001.

Verschoor, Curtis C., Audit Committee Briefing 2001: Understanding the 21st Century Audit Committee and its Governance Roles, Altamonte Springs, The Institute of Internal Auditors, 2000.

W. Steve Albrecht, Chad O. Albrecht, Fraud Examination and Prevention, South-Western Educational Pub, March 2003.

Wanda A. Wallace, Handbook of internal accounting controls, Prentice-Hall, 1991

Wanda A. Wallace, Internal Controls Guide, CCH Incorporated, 2005

William F. Messier, Revizija, Companies, Inc. 1997

Wu Kaibin, "Study on Far- or Mid-distance Government Auditing Models," China Audit, 2003.

Zakon o bankama, "Službeni glasnik RS", br. 107/2010

Zakon o privrednim društvima, "Službeni glasnik RS", br. 125/2004

Zakona o državnoj revizorskoj instituciji, „Službeni glasnik RS", br. 101/05 i 54/07.

Zakona o reviziji „Službeni glasnik RS", br. 62/2013

Zhao Hongli, "The Security Analysis of Online Auditing," Audit Theory and Practice, 2002.

Internet sajtovi institucija:

AuditNet, www.auditnet.com

Association of Certified Chartered Accountants (ACCA), www.accaglobal.com

Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), www.acfe.com

Audit Command Language (ACL), www.acl.com

Bank Administration Institute (BAI), www.auditnet.com

Bank for International Settlement, www.bis.org

BPP Professional Education, www.bpp.com

British Bankers Association (BBA), www.bba.org.uk

Chartered Financial Analyst Institute (CFA Institute), www.cfainstitute.com

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO, www.coso.org

Deloitte, www.deloitte.com

Ernst & Young, www.ey.com

Information Systems & Control Association (ISACA), www.isaca.org

Institute of Chartered Accountants England & Wales (ICAW), www.icaw.com

Institute of Internal Auditors (IIA), www.theiia.org

Intercollege, www.intercollege.com

International Institute of Bankers, www.iib.org

KPMG, www.kpmg.com

Narodna banka Srbije, www.nbs.rs

National Fraud Information Centar, www.fraud.org

PricewaterhouseCoopers, www.pwc.com

Professional Risk Manager's International Association, www.prima.org

Protiviti, www.protiviti.com

Sarbans-Oxley, www.sarbans-oxley.com

Smartforce, www.smartforce.com

Society of Actuaries (SOA), www.soa.org

The Association of Insurance and Risk Managers, (AIRMIC) www.airmic.com

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

657.6(075.8)

СТАНИШИЋ, Миле, 1959-
Interna revizija / Mile Stanišić. - 1. izd. - Beograd : Univerzitet Singidunum, 2018 (Loznica : Mobid). - graf. prikazi, tabele. - XVII, 586 str. ; 25 cm

Tiraž 300. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str. 573-586.

ISBN 978-86-7912-671-9

a) Предузећа - Интерна ревизија
COBISS.SR-ID 258027788

© 2018.

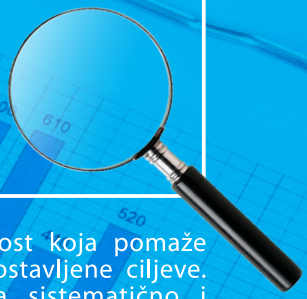
Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.

www.singidunum.ac.rs

9 788679 126719

Mile Stanišić

INTERNA REVIZIJA



Interna revizija je profesija i aktivnost koja pomaže organizacijama da postignu svoje postavljene ciljeve. Delokrug interne revizije obuhvata sistematično i disciplinovano ispitivanje i ocenjivanje efikasnosti procesa upravljanja rizicima, sistema internih kontrola i procesa organizacionog upravljanja, a u cilju davanja objektivnog i nepristrasnog uveravanja rukovodstvu organizacije. Cilj interne revizije jeste da poboljša poslovanje i pomogne organizaciji da ostvari svoje postavljene ciljeve.

Interna revizija je integralni deo dobrog korporativnog upravljanja. Sva javna akcionarska društva, banke, investicioni i penzijski fondovi, osiguravajuća društva, kao i organizacije u javnom sektoru imaju zakonsku obavezu da institucionalizuju funkciju interne revizije u svoju organizacionu strukturu. Interni revizori moraju biti orijentisani na sve poslovne procese organizacije, a ne da se integrišu samo u računovodstvene aktivnosti i svoj revizorski posao limitiraju samo na finansijske oblasti.

Vremenom se poslovanje raznih organizacija povećalo i postalo kompleksnije, što je upravi organizacije stvorilo probleme, a viša uprava je postala izložena novim pritiscima. Organizacije su izložene sve većim rizicima i shodno tome interna revizija je bazirana na rizicima. Kao odgovor na te pritiske, uprava je prepoznala mogućnosti boljeg iskorišćenja internih revizora. Danas moderni interni revizor formalno i aktivno obavlja posao za odbor za reviziju i nadzorni odnosno upravni odbor.

Univerzitet Singidunum