

Финансијско управљање и контрола

Модул 4

**Спровођење финансијског
управљања и контроле**

Радионица

ПРЕДГОВОР

Добро дошли на четврти модул финансијског управљања и контроле (Financial Management and Control – *ФМС*).

Мора се нагласити да је важно да свака организација примењује методологију и концепте финансијског управљања и контроле како би они били прихваћени као део свакодневних процеса организације.

Оно што ми желимо да обезбедимо јесте да кад завршите са свим овим сесијама боље схватате интерну контролу, као и начине на који вам она може помоћи да будете бољи руководиоци.

Циљ ове радионице јесте да „преузмете контролу“.

ДА ЛИ СТЕ СПРЕМНИ ДА ПРЕУЗМЕТЕ КОНТРОЛУ?

Успостављање снажног система интерне контроле, односно система који захтева интерну финансијску контролу у јавном сектору, није задатак који се може поверити неупућенима.

Уколико заиста желите да „преузмете контролу“ над системом интерне финансијске контроле, томе мора претходити рад на усаглашавању, едукацији и подизању свести о овом концепту.

Овај модул се може посматрати као водич за спровођење/примену, и пружа детаљне препоруке за спровођење система интерне финансијске контроле у јавном сектору, описане корак по корак.

Овај модул би требало да помогне службеницима који су директно укључени у питања везана за спремност и усаглашеност система интерне финансијске контроле у јавном сектору.

Већина организација још увек нема развијене системе интерне контроле, док је могуће да су неке организације у томе отишле и мало даље. Нема сумње да у јавном сектору у Србији сигурно постоји велики број контрола које функционишу ефективно, али овде треба да постоји званични приступ (форма) коју ће усвојити већина министарстава и организација.

Све организације мораће да спроведу систем интерне финансијске контроле у јавном сектору јер је то један од захтева да се Србија прикључи ЕУ. Очекујемо да ће ове смернице пружити полазницима оквир који могу користити у својим организацијама.

УВОД

ЗБОГ ЧЕГА СМО ОРГАНИЗОВАЛИ ОВУ РАДИОНИЦУ?

Теме у оквиру првог, друге и трећег модула пружиле су вам довољно смерница за спровођење финансијског управљања и контроле у вашим организацијама.

Овај модул пружа смернице за спровођење финансијског управљања и контроле на основу COSO оквира интерне контроле.

ЦИЉЕВИ, РЕЗУЛТАТИ И АКТИВНОСТИ КУРСА

Циљеви

Циљ овог модула јесте да се корак по корак објасни приступ за спровођење система финансијског управљања и контроле у складу са захтевима ЕУ.

Финансијско управљање и контрола не односе се само на домен рачуновођа, већ укључују све запослене у одређеној организацији. Према томе, важно је да руководство преузме на себе подизање свести запослених о овом концепту, едукацију и спровођење доброг система интерне контроле, који ће омогућити ефективно, економично и ефикасно коришћење ресурса.

Овде се подразумева структура управљања ризицима, обезбеђивање да се посао обавља у складу са законом и одговарајућим стандардима, те да се јавна средства чувају и троше наменски.

Очекивани резултати

Руководиоци схватају потребу за финансијским управљањем и контролом у јавном сектору, и знају који су захтеви у погледу „дизајна“ и спровођења система интерне контроле.

Припремићете акциони план за спровођење, развој и одрживост финансијског управљања и контроле у вашој организацији, који је заснован на оквиру представљеном у овом програму обуке.

Садржај

Четврти модул, чији нагласак је на спровођењу процеса финансијског управљања и контроле, полазницима ће омогућити да припреме акциони план за остваривање финансијског управљања и контроле.

Студија случаја, која укључује обрасце и документа које треба испунити током сваке теме, олакшаће припрему акционог плана за финансијско управљање и контролу.

Садржај овог модула концентрисан је на начин спровођења интерне контроле који ће ризике свести на прихватљив ниво и у разумној мери пружити уверавање да ће организација остварити своје циљеве.

ЧЕТВРТИ МОДУЛ – СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Спровођење финансијског управљања и контроле

ОПШТИ ПОДАЦИ:

Управо сте одређени за руководиоца задуженог за финансијско управљање и контролу у вашој организацији.

Ваш циљ је једноставан. Радите са намером да остварите поуздано финансијско управљање и контролу у вашој организацији.

Ово је ново и изазовно задужење у вашој организацији, и захтева труд и обавезаност руководиоца и запослених на свим нивоима да би се успоставио добар и ефективан систем интерне контроле.

То се неће десити „преко ноћи“ и овај процес треба посматрати као „пројекат током целог живота“, који ће помоћи остваривању циљева ваше организације.

Поред тога, успешан систем интерне контроле пружиће подршку у рационализацији процеса у организацији и унапредити ниво и квалитет њених активности, програма, пројеката и услуга.

Као руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу, ви сте обавезни да будете лидер у програму интерне контроле у организацији. Са тим циљем, ваше дужности су следеће:

- праћење и оцена целокупног система интерне контроле у организацији;
- координација развоја и спровођења програма интерне контроле за организацију;
- подизање свести о потреби и захтевима финансијског управљања и контроле;
- праћење идентификованих слабости и неопходних корективних радњи;
- обезбеђивање да су сви запослени обавештени о важећим политикама и да су прошли кроз одговарајућу обуку у интерној контроли;
- комплетна централна администрација у смислу захтева везаних за извештавање.

ЗАДАЦИ У ОВОЈ СТУДИЈИ СЛУЧАЈА:

Припремићете акциони план за спровођење, развој и одрживост финансијског управљања и контроле у вашој организацији заснован на оквиру представљеном током овог програма обуке.

Као подршку акционом плану добићете образац/модел акционог плана и радне папире које треба припремити за сваки корак (активност) у акционом плану.

01

Организација финансијског управљања и контроле, преглед

УВОД

Основне области које ће бити покривене овом темом су:

- Подсетите се зашто нам је потребна интерна контрола;
- Циљ – Преглед финансијског управљања и контроле;
- Утврдите праве приоритете;
- Планирање;
- Одакле да почнем?
- Студија случаја.

ПОДСЕТИТЕ СЕ ЗАШТО НАМ ЈЕ ПОТРЕБНА ИНТЕРНА КОНТРОЛА

Нема сумње да у вашој организацији већ постоји много добрих примера финансијског управљања и контроле, али они вероватно нису структурисани.

Дакле, постоји потреба да се формализује и документује процес финансијског управљања и контроле и да се тестира његова ефикасност.

Дефиниција интерне контроле

Интерна контрола је интегрисани процес који спроводе руководство и запослени у организацији осмишљен са циљем да решава ризике и у **разумној мери** пружи увереност у остваривање циљева организације, и у остваривање следећих **општих циљева**:

- вођење послова на систематичан, етичан, економичан, ефикасан и ефикасан начин;
- испуњавање обавеза у погледу одговорности;
- поштовање важећих закона и прописа;
- чување средстава од губитака, злоупотребе и штете.

Општа сврха интерне контроле јесте да организацији помогне у остваривању своје мисије (циљева).

Подржава остваривање корпоративних циљева кроз подршку вођењу послова организације на исправан, економичан, ефикасан и ефикасан начин.

Напомена о процесу интерних контрола је укључена у Анексу ове теме.

ЦИЉ – ПРЕГЛЕД ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

Запамтите: Ваш циљ је једноставан. Радите са намером да остварите поуздано финансијско управљање и контролу у вашој организацији.

Интерне контроле су већ део ваших свакодневних послова. Контроле које су утврдили и спроводе руководиоци и запослени чине суштину интерне контроле. Интерна контрола помаже у обезбеђивању да су контроле адекватно документоване и да функционишу како су и замишљене.

Није циљ да једно лице постане експерт за интерне контроле, већ да се повећа свест и разумевање интерних контрола. Једини, најважнији фактор од којег зависи успешност је заправо да постоји висок степен индивидуалне свести и разумевања интерне контроле. Интерне контроле су одговорност свих запослених.

Према томе, од кључне важности је да свако лице може да идентификује интерне контроле које постоје у његовој јединици. Сви смо дужни да знамо које интерне контроле постоје и како се оцењује њихова ефективност.

Да би се успоставио и одржавао систем интерних контрола, постоји програм прегледа (анализе) интерне контроле, који је осмишљен да идентификује слабости интерне контроле и активности потребне да се те слабости исправе.

УТВРДИТЕ ПРАВЕ ПРИОРИТЕТЕ

Не треба да журите, већ пре да застанете и вратите се корак уназад, односно да ствари посматрате из ширег угла који ће вам омогућити пажљиво планирање пројекта. То је пројекат који ће дуго трајати, али неопходно је утврдити низ кључних тачака и кључних датума, односно рокова и индикатора у односу на које ће се мерити напредак (бенчмарк - benchmark).

Немојте се руководити принципом „хајде да се ово уради“. Свој посао обављајте пажљиво. Обратите пажњу на то како усмеравае, припремае и оспособљавае ваше тимове.

Концентришите се на ствари које би могле довести до материјалних слабости, као што су неефективно контролно окружење или недостатак контрола над трансакцијама.

Као што је наведено раније, потпуно разумевање законског оквира финансијског управљања и контрола, као и COSO оквира, представља предуслов за адекватно, благовремено, ефикасно и економично завршавање вашег „пројекта“.

ПЛАНИРАЊЕ

Потребан вам је план који укључује кључне активности које ће пружити подршку у остваривању финансијског управљања и контроле.

Теме у овом модулу пружају јасне смернице за спровођење система интерне контроле заснованом на COSO моделу.

Ви и ваша организација морате контролисати темпо спровођења како би се задовољио законски оквир, али не губите из вида циљ: **Радите са намером да остварите поуздано финансијско управљање и контролу у вашој организацији.**

Припрема плана пројекта треба да укључи списак активности које треба да буду извршене да би се остварио циљ да се прегледа (анализира) ниво финансијског управљања и контроле.

Овде је неопходно да процес буде структурисан, сталан и добро документован систем осмишљен да идентификује слабости интерне контроле, активности које су потребне да би се исправиле те слабости, прати спровођење неопходних корективних радњи, и периодично процењује адекватност интерних контрола.

Препоручени општи приступ оцени и унапређењу овог процеса укључује следеће главне кораке:

1. Организација прегледа (анализе) финансијског управљања и контроле;
2. Припрема акционог плана;
3. Самооцењивање – тренутна ситуација;
4. Сегментација организације – кључни финансијски системи;
5. Процена ризика;
6. Прегледи интерне контроле;
7. Корективне радње;
8. Извештај о финансијском управљању и контроли.

Овај списак служи само као смерница и треба га проширити у односу на потребе ваше организације. Добићете пример акционог плана.

ОДАКЛЕ ДА ПОЧНЕМ?

Расподела одговорности – Ко је укључен?

Руководство треба да идентификује лица одговорна за спровођење, развој и одрживост финансијског управљања и контроле у вашој организацији.

У идеалној ситуацији овај пројекат треба да има подршку руководиоца организације и свих осталих руководиоца у организацији, који ће имати подршку запослених у оперативном делу, финансијама, кадровској служби, информационим системима, набавци и интерној ревизији.

Сви они треба да поседују одговарајуће вештине, познају прописе о интерној финансијској контроли у јавном сектору и COSO модел, и да разумеју контроле и процену ризика.

Радна група затим треба да утврди политике и процедуре за финансијско управљање и контролу, и припреми планове за обуку, подизање свести и интерну комуникацију.

Организовани приступ је кључна ствар за успешан програм интерне контроле. Пажљив рад

који ће се овде применити показаће се драгоценим у тренутку кад се приближите детаљнијим корацима и одржавању контрола.

Систем интерне контроле није посебан систем у оквиру организације, већ је уграђен у све планове и инструменте који обезбеђују разумну увереност у функционисање контрола.

Сходно томе, крајња одговорност за добре интерне контроле је на интерном руководству појединачних организација, а не на екстерној јединици. Руководиоци који су одговорни за свакодневне послове и доношење одлука, одговорни су и за обезбеђивање интерних контрола и њихову ефикасност.

У зависности од величине и структуре ваше организације, можда ће бити потребно успоставити **Управни одбор виших руководилаца**, који треба да буде у току свих дешавања и оствареног напретка, али препорука је да се успостави радна група који ће бити задужен за управљање овим процесом.

Готово сигурно ће се јавити потреба за успостављањем радне групе пошто су обим и ниво посла превелики за једну особу.

Сама расподела дужности значајно ће варирати у зависности од фактора као што су величина и структура организације.

Међутим, препорука је да се размотре следеће кључне дужности:

Руководилац за финансијско управљање и контролу

Један виши руководилац који поседује широко знање о пословима, запосленима и циљевима политика, треба да буде постављен као руководилац за финансијско управљање и контролу. То лице треба да буде одговорно за координацију напора који се улажу у интерну контролу и да буде приметан административни лидер. Овај руководилац треба да има довољна овлашћења да поступа у име организације са циљем да се успешно спроведе и прегледа програм интерне контроле.

Уобичајене дужности овог руководиоца везане за послове интерне контроле могу укључити:

- (1) припрему, доношење и одржавање смерница;
- (2) утврђивање конкретних циљева;
- (3) предвођење радне групе коју чине представници кључних функционалних области, тј. оперативни део, финансије и подршка;
- (4) оцена планова за процену ризика и прегледи интерне контроле, односно омогућавање оваквих послова;
- (5) координација припреме и представљања програма обуке за релевантне запослене;
- (6) праћење напретка;
- (7) анализа резултата процене ризика и прегледа интерне контроле;
- (8) праћење спровођења и ефикасности корективних радњи;
- (9) подношење извештаја вишем руководству организације о напретку и статусу.

Неке од наведених дужности могу се делегирати на оперативни ниво, односно подређеном **координатору за финансијско управљање и контролу**.

Координатор за финансијско управљање и контролу поступа у складу са упутствима руководиоца за финансијско управљање и контролу и управног одбора организације, одговорног за спровођење политика и процедура организације везаних за програм интерне контроле.

Руководиоци организационих јединица

Руководилац сваке веће организационе јединице (или друге компоненте идентификоване у процесу сегментације) треба да буду одговорни за интерну контролу у својој јединици.

Уобичајене дужности укључују:

- (1) учешће у радној групи;
- (2) обезбедити да су линијски (споредни) руководиоци мотивисани и обучени да обављају своје задатке;
- (3) учешће у програму финансијског управљања и контроле може се адекватно видети у програму и оцени индивидуалног рада;
- (4) припрема/преглед циљева контроле;
- (5) организовање и/или спровођење процене ризика и прегледа интерне контроле;
- (6) преглед и анализа резултата процене ризика и прегледа интерне контроле;
- (7) обезбедити да су значајне слабости контрола исправљене;
- (8) обезбедити да све измене и допуне правила, процедура, система, итд. укључују одговарајуће контроле.

Линијски (споредни) руководиоци – руководиоци одељења

Запослени који су добро упознати са посебним операцијама и који су одговорни за процес управљања морају узети активно учешће у спровођењу, прегледу и унапређењу контрола. У неким организацијама, руководиоци организационих јединица могу имати и дужности линијских руководиоца.

Дужности линијских руководиоца везане за интерну контролу обично укључују:

- (1) успостављање позитивне атмосфере у радном окружењу, која пружа подршку интерним контролама;
- (2) спровођење процене ризика и прегледа интерне контроле;
- (3) унапређење контрола кад се укаже потреба;
- (4) вођење документације везане за контролу, процену ризика, прегледе интерне контроле, тестирање и побољшања;
- (5) утврђивање система за интерно извештавање;
- (6) утврђивање процеса за документовање;
- (7) одређивање кадрова.

Запослени

Систем интерне контроле ефикасан је само када га поштују сви запослени у организацији.

Сви запослени у организацији треба да схвате улогу у интерној контроли, као и важност подршке систему кроз сопствене активности и подстицање колега на нивоу целе организације да поштују систем.

Практично сви запослени припремају податке који се користе у систему интерне контроле, или обављају друге радње које су неопходне за спровођење контроле. Поред тога, сви запослени треба да буду дужни да проблеме, неуспехе, грешке, слабости у активностима и пословању, непоштовање правила и процедура, или друга кршења политика, односно

незаконите радње, пријаве вишим нивоима у организацији.

Поред утврђивања лица која су укључена у процес, потребно је решити још неколико основних питања.

„Општа сврха интерне контроле јесте да организацији помогне у остваривању своје мисије (циљева).“

„Сви релевантни запослени треба да поседују одговарајуће вештине, буду упознати са законом о интерној финансијској контроли у јавном сектору и COSO моделом, и схватају контроле и процену ризика.“

„Пројектни тим затим треба да утврди политике и процедуре за процес финансијског управљања и контроле, као и планове за обуку, подизање свести и интерну комуникацију.“

Теме треба да укључе:

- Законски оквир;
- Мисија и кључни циљеви;
- Подизање свести о финансијском управљању и контроли; захтеви прописа о интерној финансијској контроли – укључујући и информације и комуникацију на свим нивоима; обавештавање виших руководилаца; информације уопште и информације о потреби за спровођењем финансијског управљања и контроле;
- Обука одређених кадрова које ви сматрате адекватним – модул 1?
- Формирање радне групе и њена улога и одговорности;
- Спровођење плана и распоред;
- Праћење напретка у односу на план на месечној основи.

СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Да почнемо са попуњавањем обрасца/модела акционог плана и радних папира.

КОРАК 1 – Расподела дужности – Ко је укључен?

Размислите о кључним кадровима у вашој организацији који вам могу помоћи да спроведете и развијете финансијско управљање и контролу, и који могу бити део радне групе.

Коришћење ресурса?

На ово питање утичу различити фактори – величина и ниво организације, централизована или децентрализована, много буџетских корисника?

Свака организација мора узети у обзир своје специфичности и припремити се у складу са својим потребама и захтевима.

Ипак, важно је да постоји кључно лице – руководилац за финансијско управљање и контролу, и вероватно његов помоћник, координатор за финансијско управљање и контролу, који ће бити задужен за администрацију.

Расподела дужности је кључни задатак у прегледу финансијског управљања и контрола.

Ко је укључен?

1. Руководилац за финансијско управљање и контролу;
2. Координатор за финансијско управљање и контролу;
3. Највише руководство;
4. Радна група.

Треба да размотрите следеће три тачке које су раније поменуте у првом модулу, али и у оквиру ове теме.

„Општа сврха интерне контроле јесте да организацији помогне у остваривању своје мисије (циљева).“

„Сви релевантни запослени треба да поседују одговарајуће вештине, буду упознати са прописима о интерној финансијској контроли у јавном сектору и COSO моделом, и схватају контроле и процену ризика.“

„Радна група затим треба да утврди политике и процедуре за процес финансијског управљања и контроле, као и планове за обуку, подизање свести и интерну комуникацију.“

Треба да прођете 8 корака у акционом плану и радни папир за сваки корак. У оквиру Корака 1- Организација прегледа финансијског управљања и контроле, треба да утврдите адекватне кадрове који могу остварити следећи циљ – **„да се оствари поуздано финансијско управљање и контрола у вашој организацији“**.

Пре него што пређемо на другу тему, треба сви да завршите Корак 1 у акционом плану и пратеће радне папире за сваку активност у овом кораку.

АНЕКС ЗА ТЕМУ 1 – ПРОЦЕС ИНТЕРНИХ КОНТРОЛА

Овај дијаграм процеса интерних контрола у шест корака може се користити као општи оквир за вашу организацију. Оно што је важно јесте да се испуне главни кораци и да се води рачуна о захтевима са становишта прописа о интерним финансијским контролама у јавном сектору.

Процес интерних контрола



1. Циљеви;
2. Успостављање контролног окружења;
3. Извршити процену ризика;
4. Успоставити контролне активности;
5. Надгледање учинка;
6. Информације и комуникација.

Овај дијаграм представља добар пример кључних фаза за имплементацију финансијског управљања и контроле.

Сваку од ових шест фаза биће потребно објаснити и документовати како би се информисала организација о потребама сваке фазе.

02

Припрема акционог плана

УВОД

Основне области које су обухваћене овом темом су:

- Акциони план;
- Усаглашеност или стална побољшања?
- Студија случаја.

АКЦИОНИ ПЛАН

Треба припремити акциони план за праћење напретка различитих активности које чине процес оцене и побољшања. Погледајте план пројекта са списком кључних активности.

Минимум области које треба пратити укључује

1. расподелу одговорности – руководилац за финансијско управљање и контролу, координатор за финансијско управљање и контролу – одбор радна група;;
2. законски оквир – стратегија; прописи о интерној финансијској контроли; смернице ЕУ, итд.;
3. мисија и кључни циљеви ваше организације;
4. статус обуке, укључујући документацију о полазницима и распоредима;
5. статус подизања свести на нивоу целе организације;
6. законски оквир, укључујући стратегију, правилнике;
7. прво самооцењивање – да се утврди тренутни статус финансијског управљања и контроле, укључујући и оцену контролног окружења;
8. документовање контрола;
9. сегментација организације – избор кључних финансијских система;
10. распоред и спровођење процена ризика;
11. распоред и спровођење прегледа интерне контроле, укључујући и тестирање контрола;
12. предочавање информација свим запосленим;
13. напредак корективних радњи у областима у којима су контроле неопходне, а не постоје, или су слабе да би гарантовале побољшање, или их је превише па ометају операције, или нису економичне;
14. распоред и спровођење накнадних прегледа како би се проверило извршавање корективних радњи;
15. систем извештавања треба да укључи законске захтеве, као што је годишње извештавање о оствареном напретку и информације везане за резултате процена ризика, прегледа интерне контроле или ревизија, тестирања и корективних радњи.

Припрема акционог плана треба да укључи што више активности које ваша организација сматра неопходним за остваривање финансијског управљања и контроле.

Поменутих 15 корака може се даље поделити уколико је то потребно будући да је ово смерница.

Модел акционог плана је само препоручени формат, а на организацији је да одлучи шта је за њу најпогодније.

Могуће је да ћете имати софтвер који вам може олакшати планирање пројекта.

Препоручује се да се свака активност у акционом плану објасни у пропратној документацији која пружа више детаља о томе ко, када, зашто, где и како обавља одређену активност.

Пример плана активности из друге земље је приложен као анекс ове теме.

УСАГЛАШЕНОСТ ИЛИ СТАЛНА ПОБОЉШАЊА?



Централна јединица за хармонизацију пружа савете и упутства у вези са захтевима интерне финансијске контроле у јавном сектору и специфичним захтевима везаним за финансијско управљање и контролу, и примену и потребу за интерном ревизијом свим организацијама јавног сектора.

У пракси усаглашеност са прописима не мора да буде најважније питање будући да се многи слажу да усаглашеност није крајњи резултат.

Овде не желимо да кажемо да усаглашеност није од кључне важности, јер очигледно она то јесте. Међутим, већа корист може се извући уколико интерну финансијску контролу користите као мост за стална побољшања.

Кључ је у вашем приступу: ако се концентришете на усаглашеност само са законом, односно радите тек оно што је довољно, можете се наћи у „хаосу“ контрола, растућих проблема, и сталних главобоља.

Али ако прихватите дух закона - јаку етику, добро управљање, поуздане информације и добру комуникацију, можете имати организацију која је „напунила батерије, чији су чиноци без бриге, и надајмо се чији су трошкови мањи.

Тако је — чији су трошкови мањи. Не тврдимо да спремност и усаглашеност по питању интерне финансијске контроле у јавном сектору неће одузети доста времена, јер сигурно хоће. Међутим, истовремено, уколико ваше напоре у погледу усаглашености усмерите на

пословне процесе и системе, готово сигурно ћете пронаћи непотребне сложености и вишкове контрола, које, ако се елиминишу, могу да смање трошкове.

Назовимо то парадаксом интерне финансијске контроле у јавном сектору: сигурно је да прихватање захтева прописа о интерној финансијској контроли може бити мање скупо него његово невољно прихватање.

Испуњавање захтева интерне финансијске контроле може се поредити са планирањем службеног путовања: не можете резервисати лет док не одредите дестинацију. Слично томе, не можете планирати усаглашеност док не знате куда сте кренули. У оба случаја, треба да кренете са циљем на уму.

Циљ процеса усаглашености јесте тренутак када руководство и интерни ревизори објаве своје извештаје у годишњем извештају. (Наравно, циљ је релативан појам у овом контексту; заправо, усаглашеност у погледу интерне финансијске контроле у јавном сектору мора се одржавати стално).

СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Наставимо да попуњавање модела акционог плана и радних докумената.

Већ сте анализирали и завршили корак 1. Да погледамо које активности треба да размотримо у оквиру корака 2.

КОРАК 2 Припрема акционог плана - Размотрите следеће:

Припрема акционог плана је кључни задатак у спровођењу финансијског управљања и контроле. Следеће компоненте морају се размотрити како би се припремио добар акциони план:

- Формат акционог плана – табела која пружа списак активности које треба завршити, уз навођење одговорног лица, рока, и неопходне документације. Рокови за спровођење финансијског управљања и контроле треба да буду реални;
- Садржај акционог плана - заснован на програму активности које су неопходне за спровођење финансијског управљања и контроле. Свака активност треба да садржи низ задатака који је прате;
- Поред тога, акциони план треба да има и пратећи извештај који има најмање 3 дела који пружају информације о тренутном статусу и очекиваном напретку везаном за акциони план за период од, на пример 18 месеци;
 - тренутни статус, нпр. 30. јун 2007.;
 - очекивани напредак до 31. децембра 2007.;
 - планирана побољшања за 2008.
- Одобрење акционог плана и пратећег извештаја на одговарајућем нивоу у организацији;

- Предочавање одобреног акционог плана и пратећег извештаја одговорним лицима.

Предлажемо да се овде концентришете на распоред рокова / одговорна лица / одобрења, итд. и током наредних корака.

Током остатка обуке можемо завршити преостале кораке док будемо проучавали сваку од тема.

Можемо га модификовати тако да одговара насталим променама.

Пре него што пређемо на трећу тему требало би да смо завршили корак 2 у акционом плану, као и пратеће радне документе за сваку активност у овом кораку.

03

Самооцењивање – тренутна ситуација

УВОД

Основне области које покрива ова тема су:

- Методологија за самооцењивање;
- Попуњавање Упитника за самооцењивање;
- Прикупљање доказа и документовање ;
- Документација руководства;
- Студија случаја.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА САМООЦЕЊИВАЊЕ

У првом модулу смо представили део COSO модела за самооцењивање, који се препоручује као модел за преглед (анализу) финансијског управљања и контроле.

Постоји потреба да се идентификује тренутни статус финансијског управљања и контроле у организацији, а први корак је самооцењивање.

Самооцењивање треба да буде што је могуће поштеније и објективније, тако да се добије права слика тренутне ситуације.

Организација неће имати користи ако погрешно представи ситуацију, јер ће то само водити проблемима приликом оцене ефикасности коју независно спроводи интерна ревизија. Детаљнија напомена о COSO моделу дата је у анексу ове теме.

COSO модел осмишљен је као алатка руководства за самооцењивање и заснован је на пет међусобно повезаних компоненти структуре интерне контроле.

У оквиру сваке компоненте је низ питања на која руководство треба да се концентрише како би се уверило да постоје контроле и да оне функционишу.

Ова питања треба размотрити на отвореном форуму са појединцима који имају основу да на њих одговарају.

Оцена структуре интерне контроле није једнократна активност, већ је то стални процес који обавља више руководство које треба да „и очи и уши држи отворене“ за све евентуалне слабости интерне контроле, и да стално проверава одговорна лица у погледу функционисања система.

Та питања постављена су тако да одговор „не“ указује на слабост која се мора решавати.

Пример COSO Упитника за самооцењивање.

COSO ОКВИР		ДА ПОЕНИ 1-5	НЕ	НИСАМ СИГУРАН	УКОЛИКО ЈЕ ВАШ ОДГОВОР ДА, МОРАТЕ НАВЕСТИ ДОКАЗЕ
КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ					
1.	Да ли организација има свеобухватан кодекс понашања, и/или политике које регулишу прихватљиву пословну праксу, сукоб интереса, и очекиване стандарде етичког и моралног понашања?				
2.	Да ли је кодекс дистрибуиран свим запосленим?				
3.	Да ли су сви запослени у обавези да периодично изјаве да су прочитали и разумели кодекс и да га поштују?				
4.	Да ли руководство кроз своје поступке показује поштовање кодекса понашања?				
ПРОЦЕНА РИЗИКА					
1.	Да ли организација разматра ризике из екстерних извора као што су захтеви поверилаца, економски услови, прописи, радни односи (нпр. синдикати), итд.?				
2.	Да ли организација разматра ризике из интерних извора, као што су кључни запослени (задржавање и успешно планирање), финансирање и расположивост средстава за финансирање кључних програма, конкурентне накнаде и бенефиције, безбедност информационих система и система за подршку?				
КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ					
1.	Да ли организација има процес који обезбеђује примену контрола на начин описан у политикама и процедуралним приручницима? Да ли приручници документују све важне политике и процедуре? Да ли се те политике и процедуре редовно прегледају и ажурирају? Ако је тако, ко је за то задужен?				
ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА					
1.	Да ли постоји процес за прикупљање података из екстерних извора, као што су индустријски, економски и законски подаци који могу имати утицај на пословање и/или финансијско извештавање?				
ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР)					
1.	Да ли постоји процес за прикупљање података из екстерних извора, као што су индустријски, економски и законски подаци који могу имати утицај на пословање и/или финансијско извештавање?				
2.	Да ли службеници и запослени схватају своју обавезу да одговарајућем надређеном лицу или руководиоцу предоче уочене слабости у дизајну или поштовању интерних контрола организације?				

За мерење нивоа финансијског управљања и контроле може се користити пуни модел, али предлог је да се користи скраћена верзија која ће се прилагодити приликом првог самооцењивања у вашој организацији.

Савети и смернице које утврди Централна јединица за хармонизацију представљаће процедуру коју треба пратити.

ПОПУЊАВАЊЕ УПИТНИКА ЗА САМООЦЕЊИВАЊЕ

Упитник треба да попуњава руководиоца за финансијско управљање и контролу уз подршку осталих кључних руководиоца и запослених где је то потребно. Затим треба да га одобри руководиоца организације.

Одговори треба да буду искрени и објективни пошто се за прецењивање ситуације не добија награда.

То заправо само може да погрша ситуацију!

Организација која користи самооцењивање треба да има званичне и документоване процесе који руководиоцима, руководиоцу за финансијско управљање и контролу, координатору за финансијско управљање и контролу и радној групи омогућава учешће у самооцењивању са циљем да се:

- идентификују ризици и изложеност;
- процене контроле које умањују те ризике;
- припреми акциони план који ће водити умањивању ризика;
- утврди вероватноћа остваривања циљева организације.

ПРИКУПЉАЊЕ ДОКАЗА И ДОКУМЕНТОВАЊЕ

Документација се прикупља и води за све активности везане за процену ризика, прегледе (анализе) интерне контроле, тестирање и накнадне активности (активности праћења). То је кључна форма доказа који треба да поткрепе тврдње руководства, а користе је и интерни ревизори као подршку у тестирању.

Документација представља основни део процеса самооцењивања будући да је то најважнији доказ који подупире поене организације.

Недостатак документације као доказа аутоматски смањује број поена, јер уколико нема документације онда интерна ревизија не може верификовати (потврдити) број поена.

Врста и квантитет документације и методе за вођење документације свака организација треба да дефинише индивидуално. Документација као минимум треба да показује законски оквир, укључујући политике и процедуре, релевантна лица (укључена у процену, преглед или накнадне активности/праћење), кључне факторе који се разматрају, коришћене методе оцене, и донете закључке.

Документација треба да буде довољно детаљна да омогући ефективан надзорни преглед, као и преглед у смислу праћења. Независна лица која обављају прегледе (интерни ревизори) треба да испитају и схвате документацију и утврде како су лица која обављају прегледе у оквиру организације дошла до одређених закључака.

Документација везана за интерну контролу треба да се укључи све значајне контроле које

су осмишљене да спречавају или детектују губитке, штету, злоупотребу, проневеру, крађу у организацији.

ДОКУМЕНТАЦИЈА РУКОВОДСТВА

Обим документације варира од организације до организације и она може имати различите форме и укључивати податке као што су:

- различити буџетски и финансијски прописи;
- финансијски правилници;
- економска класификација;
- рачуноводствени приручници;
- финансијски извештаји;
- процедуре и политике;
- услови везани за запошљавање;
- прописи везани за здравље и безбедности;
- оперативна упутства;
- приручници за информационе технологије;
- дијаграми тока;
- описи послова;
- обрасци и документи;
- извештаји;
- меморандуми;
- електронска пошта;
- остала електронска документација.

Не захтева се ни једна посебна форма документације и формат и обим документације варирају у зависности од величине, сложености и приступа организације.

СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Наставимо са попуњавањем активности у акционом плану и радних докумената.

КОРАК 3 – Самооцењивање – тренутна ситуација

Питања која треба размотрити у кораку 3 су следећи:-

Урадите иницијално самооцењивање 5 компоненти интерне контроле:

- контролно окружење;
- процена ризика;
- контролне активности;
- информације и комуникација;
- праћење (надзор).

Испуните Упитник за само оцењивање.

Пружите доказе који ће поткрепити ваше оцене у упитнику.

Размотрите самооцењивање на радној групи за финансијско управљање и контролу и одговорним лицима.

Усагласите самооцењивање на одговарајућем нивоу руководства и припремите одговарајуће корективне радње, уколико је то потребно.

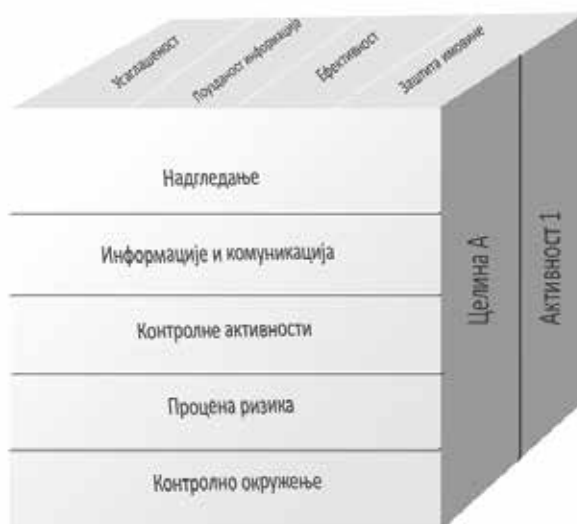
Предочите и дистрибуирајте коначно самооцењивање лицима која су задужена за праћење.

Пре него што пређемо на четврту тему требало би да смо завршили трећи корак у акционом плану, као и пратеће радне документе за сваку активност у овом кораку.

АНЕКС 1 – КОМИСИЈА СПОНЗОРСКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА (COSO) МОДЕЛ – 5 КОМПОНЕНТИ ИНТЕРНИХ КОНТРОЛА

Постоји заједничко дејство и повезаност између ових 5 компоненти (контролно окружење, процена ризика, контролне активности или интерне контроле, информације и комуникација и надгледање), које формира целовит систем који динамично реагује на промене услова. Ово дејство је приказано на цртежу број 1.

Цртеж број 1



Систем интерних контрола је строго везан за пословне активности организације и постоји из фундаменталних разлога.

Интерна контрола је најефикаснија када су контроле уграђене у активности и операције организације и када подржавају квалитет иницијативе, када избегавају непотребне трошкове и омогућавају брзо реаговање на промене услова.

Постоји директна веза између четири категорије циљева, који представљају оно што ентитет жели да постигне, и компоненти које представљају оно што је потребно да би се ти циљеви постигли.

Све компоненте су релевантне за постизање сваког циља. Када се посматра било која категорија – ефективност и ефикасност пословања, на пример – свих пет компоненти морају бити присутне и морају функционисати ефективно како би се закључило да интерна контрола функционише.

Дефиниција интерне контроле – са фундаменталним концептом процеса, утицајем људи, када омогућују разумно уверавање – заједно са категоризацијом циљева и компоненти и критеријума ефикасности, формирају систем интерних контрола.

Успешан систем интерних контрола помоћи ће да се осавремене процеси и побољша ниво и квалитет услуга. Омогућиће разумно уверавање да ће општи циљеви бити постигнути.

Интерна контрола треба да повећа вероватноћу уочавања проневере; злоупотребе или грешке, спречи недопуштену активност; или да побољша усаглашеност са прописима.

Интерна контрола је одговорност свих запослених и свака организација у јавном сектору треба да обезбеди да су системи интерних контрола интегрисани у активности пословања.

Комисија Европске Уније усвојила је 24 стандарда о интерним контролама за организације и постављају различите стандарде, укључујући специфичне акције и утицаје, одређују одлике система, организациону структуру итд. Стандарди интерних контрола су груписани у оквиру 5 компоненти интерних контрола и укључују:

Етику и интегритет;	сортирања;
Мисију, улогу и задатке;	Неправилности при извештавању;
Способност запослених (регрутовање, обука и покретљивост);	Документовање процедура;
Достигнуће запослених;	Сегрегацију дужности;
Осетљиве функције;	Надгледање;
Делегирање;	Одступање приликом књижења;
Постављање циљева;	Континуитет пословања;
Вишегодишње програмирање;	Књижење и корекцију слабости интерних контрола;
Годишњи план управљања;	Извештаје ревизора;
Надгледање учинка у односу на циљеве и индикаторе;	Способност интерне ревизије;
Анализу ризика и управљања;	Оцену;
Адекватну информацију за менаџмент;	Оцену интерних контрола на годишњем нивоу.
Регистрацију поште и системе	

04

Сегментација организације

УВОД

Основне области које ћемо покрити овом темом су:

- Обим пројекта;
- Кључни финансијски системи;
- Идентификовање других значајних система;
- Зашто сегментација организације?
- Студија случаја.

ОБИМ ПРОЈЕКТА

Вероватно је да ће се процес финансијског управљања и контроле одвијати на два нивоа:

1. на организационом нивоу;
2. на нивоу кључног финансијског/пословног система.

Разлог томе је у чињеници да иако се 5 компоненти може оцењивати на нивоу организације, ризици и циљеви контрола се могу даље оцењивати и на нивоу система.

Важно је дефинисати параметре за ваш посао, укључујући и кључне финансијске системе, важне локације и кључне пословне процесе.

У основи, утврдићете делове организације који имају значајан утицај на финансијско управљање и контролу, и оне који немају такав утицај.

Затим ћете се концентрисати на приоритете, али немојте у потпуности искључити оне мање важне.

Постоји потреба да се ради преглед на нивоу организације, нпр. контролног окружења, корпоративног управљања, етичког кодекса.

Утврђивање обима пројекта је важно будући да многе опште контроле покривају целу организацију. Такође је важно припремити спис са резимеима (подацима) за сваки финансијски систем, укључујући и носиоце процеса.

Ови подаци могу се предочити интерној ревизији која затим треба да тестира контроле у пракси.

Сви кључни финансијски/пословни системи треба да буду документовани и наведене контролне активности које подржавају циљеве контрола и умањују вероватноћу појављивања значајних недостатака.

КЉУЧНИ ФИНАНСИЈСКИ СИСТЕМИ

У наставку је предлог списка кључних финансијских система који треба да чине основу за процену ризика, и према томе, преглед (анализу) интерне контроле у вашој организацији.

Још једном, препорука је да овај списак укључује основне области финансијског управљања и контрола у вашој организацији.

- Буџетска контрола;
- Основни рачуноводствени систем;
- Плате;
- Поручивање и оверавање;
- Тендерски поступак;
- Плаћање поверилаца;
- Рачуни дужника;
- Приходи (готовина) и банкарство;
- Основна средства;
- Давање зајмова и позајмљивање;
- Пензијски фонд – плаћања;
- Пензијски фонд – инвестиције;
- Капитално рачуноводство;
- Капитални уговори;
- Извори прихода.

ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ДРУГИХ ЗНАЧАЈНИХ СИСТЕМА

Вероватно је да ће бити потребно анализирати и неке друге системе како би се потврдило да је финансијско управљање и контрола ефективно.

Ако се сећате 24 стандарда које је усвојила ЕУ укључују многе области нефинансијских контрола. – Први модул, прва тема.

На пример, само део система набавке директно је везан за плаћања повериоцима, што не значи да тендерски поступак и додељивање уговора нису једнако важни.

Потреба да се контролишу људски ресурси је такође важна како би се обезбедило да запошљавају само стручни и адекватно квалификовани кадрови. Важни су и услови уговора о раду.

Све већа примена информационих технологија је толико распрострањена да се готово сваки део организације ослања на потребу за безбедношћу и заштитом електронских података.

Препорука је да се финансијским управљањем и контролом покрију не само финансије, иако се прихвата да су оне средиште финансијског управљања и контроле на почетку.

ЗАШТО СЕГМЕНТАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИЈЕ?

Примарни циљ овог корака у процесу интерне контроле јесте да се припреми списак кључних финансијских система, где је сваки од њих предмет процене ризика.

Комплетна покривености свих финансијских, оперативних, административних области треба да буде у списку. Међутим, финансијски системи су најважнији.

Сегментација организације пружа основу неопходну за утврђивање нивоа ангажованости запослених.

Не постоји најбољи метод који се може применити у процесу сегментације. Може бити практично да сегментација представља комбинацију организационих јединица, административних функција, програмских активности, и „дискретних“ система.

Извори који могу бити корисни у припреми списка мерљивих јединица (које се могу проценити) су организационе шеме, буџет и финансијски план, распоред радних места, монетарна одобрења, прописи и приручници, системи управљачких информација. Одлучујући фактори могу да укључе:

- организациону структуру;
- природу и „величину“ функција;
- нивое финансијског буџета;
- изворе финансирања;
- географску локацију;
- број запослених.

Кад се припреми списак мерљивих јединица у организацији, треба га документовати.

СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Наставимо са попуњавањем активности у моделу акционог плана и радним документима.

Корак 4- Сегментација организације

У кораку 4 треба размотрити следеће:

Вероватно је да ће се процес финансијског управљања и контроле одвијати на два нивоа:

1. на нивоу организације;
2. на нивоу кључних финансијских/пословних система.

Идентификујте кључне финансијске системе у вашој организацији и остале нефинансијске системе који треба да буду део прегледа (анализе) финансијског управљања и контроле?

Пре него што пређемо на пету тему требало би да смо завршили корак 4 у акционом плану и пратећим радним документима за сваку активност у овом кораку.

05

Процена ризика

УВОД

Основне области које ће бити покривене овом темом су:

- Зашто процена ризика?
- Идентификовање ризика;
- Распоред процена ризика;
- Процена ризика;
- Студија случаја.

ЗАШТО ПРОЦЕНА РИЗИКА?

Свака организација суочава се са различитим екстерним и интерним ризицима који се морају проценити. Предуслов за процену ризика је утврђивање циљева, који су повезани на различитим нивоима и интерно су конзистентни.

Процена ризика представља идентификовање и анализу релевантних ризика који прете остваривању циљева, што представља основу за одређивање начина на који треба управљати ризицима.

Будући да се економски, индустријски, законски и оперативни услови стално мењају, неопходно је утврдити механизме за идентификовање и решавање посебних ризика који су повезани са променама.

ИДЕНТИФИКОВАЊЕ РИЗИКА

Ризик представља све што може да угрози остваривање одређеног циља. Треба идентификовати ризике за сваки од циљева организације. Следећа питања могу помоћи у идентификовању ризика:



- Шта може да крене лоше?
- Кад се може десити неуспех?
- Шта морамо да урадимо добро да бисмо успели?
- Где смо рањиви?
- Која средства треба да заштитимо?
- Како неко може да краде из организације?
- Како неко може да омета посао?
- Како знамо да остварујемо циљеве?

- На које информације се највише ослањамо?
- На шта трошимо највише новца?
- Како наплаћујемо и прикупљамо приходе?
- Које одлуке захтевају највише размишљања?
- Које активности су најсложеније?
- Које активности су регулисане?
- Шта је наша највећа законска изложеност ризику?

РАСПОРЕД ПРОЦЕНА РИЗИКА

Након што се утврди списак кључних финансијских/пословних система, следећа активност је утврђивање распореда за процену система у односу на ниво ризика.

Овај распоред требало би да буде заснован на приоритетима у процени ризика у односу на факторе као што су релативна важност и потенцијални ризици по организацију и кључне системе и процесе.

Требало би да постоји писана процедура за спровођење процеса процене ризика, која требало би да буде део сета процедура за финансијско управљање и контролу.

ПРОЦЕНА РИЗИКА

Процену ризика спроводи руководство за сваки кључни финансијски/пословни систем идентификован током претходног процеса сегментације.

То треба да буде брза анализа и не би требало да захтева превише времена, труда и ангажовања запослених.

Процена ризика представља прелиминарни суд у погледу постојања и адекватности контрола које треба да обезбеде:

- успешно остваривање мисије организације и њених циљева;
- оперативну ефективност, ефикасност и економичност;
- усаглашеност са законима, прописима, политикама, процедурама, и смерницама;
- чување средстава (и информација);
- исправно евидентирање, чување и извештавање о финансијским и другим подацима.

Руководиоци који обављају процене ризика треба да избегавају тенденцију да осмисле рангирање ризика са мало поена са намером да избегну детаљне прегледе интерне контроле.

Поред тога, треба да буду свесни да кад се уочи слабост која одређену јединицу доводи у непосредну опасност, корективне радње треба предузети што је пре могуће.

Постоје различите алатке и методологије на располагању за спровођење овог задатка. Руководилац сваке „мерљиве“ јединице треба да буде одговоран и да учествује у свакој процени ризика у тој јединици, која укључује следеће кораке:

Претходни образац може се користити као основа за процену ризика.

Први део: Анализа материјалности, контролног окружења и питања које руководство види као проблеме

Окружење у којем се спроводе активности има велики утицај на ефективност интерне контроле.

Анализа окружења обавља се да би се утврдио степен у којем радно окружење подржава систем интерне контроле.

Ова оцена може се вршити за организацију као целину, или индивидуално, за сваку „мерљиву“ јединицу. Одлуку треба донети у зависности од величине и природе организације.

У наставку су фактори који се користе у анализи контролног окружења:

- став руководства;
- организациона структура;
- запослени;
- расподела овлашћења;
- политике и процедуре;
- буџет и пракса извештавања;
- организационе провере и биланси;
- питања везана за информационе технологије.

Други део: Кључна питања везана за ризике

Други део у процени ризика односи се на идентификовање и анализу кључних питања везаних за ризике у систему интерне контроле.

Инхерентни ризик може се дефинисати као могућност да се не оствари мисија организације и њени циљеви, да дође до штете, неефикасности или неефективности, губитака, неовлашћеног коришћења или незаконитог присвајања средстава, непоштовања закона, прописа, политика, процедура и смерница, или нетачног евидентирања, чувања и извештавања о финансијским и другим кључним подацима.

Ову анализу треба спроводити без обзира на постојеће контроле које су ту да спречавају ризике.

У наставку су фактори које треба размотрити приликом анализе инхерентног ризика:

- сврха и карактеристике активности;
- ниво буџета и ресурса;
- набавка добара или услуга;
- утицај ван организације;
- претходни проблеми;
- старост и очекивано трајање активности;
- степен децентрализације;
- претходне анализе (прегледи).

Спровођење прелиминарне оцене постојећих контрола

Овај корак у процени ризика подразумева прелиминарни суд у погледу постојања и адекватности контрола које „мерљиве“ јединице користе како би се обезбедило:

- успешно остваривање мисије и циљева организације;
- оперативна ефективност, ефикасност и економичност;
- усаглашеност са законима, прописима, политикама, процедурама и смерницама;
- чување средстава (и информација);
- тачна евиденција, чување и извештавање о финансијским и другим кључним подацима.

Детаљна анализа није погодна приликом процене ризика.

Суд лица које врши оцену треба да буде заснован пре на знању и искуству и у односу на стандарде интерне контроле.

Рангирање се за ову форму обележава као висок, средњи или низак на основу знања, искуства и суда једног или више лица која обављају процену ризика.

Утврђивање општег степена ризика (рангирање)

Опште рангирање ризика заснива се на разматрању закључака донетих током анализе општег контролног окружења, инхерентног ризика и оцене контрола у корацима 1, 2 и 3.

Када се рангирају различити системи, важно је да приступ буде објективан и заснован на информацијама и познавању сваког система. Размотрите утицај на организацију приликом обављања овог задатка.

Примери рангирања ризика

РАНГИРАЊЕ	УТИЦАЈ	ОПИС
4-5	Велики	<ul style="list-style-type: none">• Прекид свих важних програма/услуга• Губитак великих средстава• Озбиљно угрожавање животне средине• Смрт• Значајан губитак поверења јавности• Јавни протест за разрешење министра и/или руководиоца одељења

2-3	Средњи	<ul style="list-style-type: none"> • Прекид неких важних програма/услуга • Губитак средстава • Угрожавање животне средине у одређеној мери • Озбиљна повреда • Одређени губитак поверења јавности • Негативна пажња медија
1	Мали	<ul style="list-style-type: none"> • Кашњења мањих пројеката/услуга • Губитак средстава (мале вредности) • Привремено угрожавање животне средине • Указана прва помоћ • Корак уназад у изградњи поверења јавности • Критична пажња медија

Мере за рангирање вероватноће

РАНГИРАЊЕ	ВЕРОВАТНОЋА	ОПИС
4-5	ВЕЛИКА	Очекује се да ће се већини околности десити одређени догађај.
2-3	СРЕДЊА	Догађај би требало да се деси у неком тренутку.
0-1	МАЛА	Није вероватно да ће се одређени догађај десити.

Препорука за наредне активности – основа за прегледе (анализе) интерне контроле

Препорука за наредне активности заснива се на разматрању донетих закључака, вашем знању, искуству и суду о ризицима везаним за одређену јединицу или активност.

Различити системи код којих је ризик означен као висок треба да буду приоритети за организацију, а ове информације интерна ревизија треба да користи као основу за годишњи план ревизија.

У прегледе (анализе) интерне контроле треба да буде укључено следеће:

Важно је да постоји координација између финансијског управљања и контроле на начин који организацији омогућава интегрисан приступ за остваривање интерне финансијске контроле у јавном сектору.

КОНТРОЛНА ЛИСТА ЗА РУКОВОДИОЦЕ

У утврђивању оквира, треба да:

- процените ризике са којима се суочава организација;
- идентификујете циљеве контрола које управљају тим ризицима;
- утврдите политике и процедуре за контроле како би се остварили циљеви тих контрола;
- створите позитивно контролно окружење;
- одржавате и сами демонстрирате лични и професионални интегритет и етичке вредности;
- одржавате и показујете степен стручности неопходан за ефективно и ефикасно пословање;
- одржавате и демонстрирате разумевање интерних контрола које је потребно за ефективно спровођење дужности.

У спровођењу интерне контроле, проверите да ли сте:

- усвојили ефективну интерну контролу на нивоу целе организације?
- интерне контроле у организацији засновали на добрим стандардима интерне контроле?
- у структуру интерне контроле у организацији укључили одговарајућу економичну праксу и политике контроле?
- прописали праксе контроле кроз директиве, планове и политике руководства?
- утврдили начин за стално праћење праксе интерне контроле у организацији?

За функцију ревизије, проверите да ли сте:

- показали разумевање разлика између интерне контроле и ревизије?
- прихватили да је функција ревизије саставни део интерне контроле у вашој организацији?
- успоставили функцију ревизије?
- обезбедили независност ревизије у организацији?
- ревизији дали одговорност за оцену ефективности интерне контроле?
- успоставили систем за праћење напретка организације у спровођењу препорука интерне и екстерне ревизије?

СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Наставимо са попуњавањем активности у моделу акционог плана и радним документима.

КОРАК 5 – Процена ризика

Питања која треба размотрити у кораку 5:

1. припремите регистар ризика;
2. извршите процену ризика;
3. рангирајте кључне финансијске/пословне системе у односу на ризике.

Који ризици су везани за кључне финансијске/пословне системе у вашој организацији?

Пре него што пређемо на шесту тему, требало би да смо сви завршили кораку пет у акционом плану и пратеће радне документе за сваку активност у овом кораку.

06

Преглед (анализа) интерне контроле

УВОД

Основне области које ће бити покривене овом темом су:

- Зашто преглед (анализа) интерне контроле?
- Циљеви контроле;
- Контролне активности приказати у односу на циљеве контрола;
- Тестирање контрола;
- Процес повезивања;
- Контроле у пракси;
- Студија случаја.

ЗАШТО ПРЕГЛЕД (АНАЛИЗА) ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ?

У зависности од исхода процене ризика и других адекватних разматрања, може бити корисно да се спроведу прегледи (анализе) интерне контроле.

Анализе интерне контроле представљају детаљна испитивања активности у оквиру кључних финансијске/пословне система са циљем да се утврди да ли постоје адекватне мере контроле, да ли се оне спроводе и да ли су ефективне.

Подразумевају процену контролних активности како би се потврдило да дефинисане технике (процеси и документи) функционишу по плану, и да су ефикасни и ефективни у остваривању циљева контроле.

Током анализе интерне контроле процес треба пратити од почетка до краја: како је креиран, како се обрађује, и како се о њему извештава.

У наставку су кораци који представљају један од приступа за анализу интерне контроле:

- идентификовање контролних активности;
- анализа општег контролног окружења;
- документовање контролних активности;
- оцена очекиваних контрола;
- тестирање контрола.

„Линијски“ руководиоци, као носиоци система или процеса, треба да имају примарну одговорност за процес анализе интерне контроле.

Ова одговорност подразумева планирање и организовање свих анализа, додељивање одговорности лицима која ће водити саме анализе, и праћење процеса.

Ово се може спровести кроз самооцењивање или интерну ревизију.

Интерна ревизија може бити ефикасан и објективан метод за оцену интерних контрола, уместо анализе интерне контроле коју спроводи руководство.

Постоје одређене предности и слабости ревизије у односу на анализу интерне контроле. Међутим, без обзира на метод оцене који се користи, руководство је одговорно за разумевање контрола у областима које су у њиховој надлежности.

Следеће теме обрађене су у трећем модулу – теме 3 – 6.

ЦИЉЕВИ КОНТРОЛА

Циљеви контрола представљају конкретне циљеве у односу на које руководиоци оцењују постојеће контроле.

Конкретни циљеви контроле треба да буду идентификовани или утврђени за сваку активност организације, и треба да буду одговарајући, свеобухватни, логични, и интегрисани у општи оквир циљева организације.

Генерално, сваки систем или процес може имати до шест циљева контроле које треба да усагласи више руководство како би се обезбедило свођење ризика у сваком систему на минимум.

КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ ПРИКАЗАТИ У ОДНОСУ НА ЦИЉЕВЕ КОНТРОЛА

Сваки циљ контроле треба да има низ контролних активности које умањују ризик од значајних слабости у одређеном систему или процесу.

Различите врсте контроле поменуте у четвртој теми у трећем модулу могу варирати у зависности од циља контроле, али у основи постоји осам различитих врста контрола, које за циљ имају да ризике сведу на минимум.

Контролне активности дешавају се на свим нивоима организације и у свим функцијама. Укључују низ различитих активности као што су одобрења, овлашћења, потврде (оверавања), усаглашавања, анализе оперативне успешности, безбедност средстава и подела дужности.

Контролне активности спроводе се са циљем да се обезбеди адекватно и благовремено извођење активности за управљање ризицима.

Оно што је међутим најважније јесте да се контролне активности морају спроводити пажљиво, савесно и конзистентно. Процедура неће бити од користи ако се обавља механички, без концентрисања на услове у којима се спроводи одређена политика.

ТЕСТИРАЊЕ КОНТРОЛА

Добре интерне контроле немају утицају уколико се не примењују у пракси. Програм тестирања пружа уверавање да се функције изводе по плану.

Ефикасан програм тестирања не мора да буде тежак, а лица која руководе тестирањем не морају да буду детаљни и имају исти ниво документације као у тестирању које обављају ревизори.

Без обзира на то, тестови треба да буду довољно адекватни да руководиоце обавесте о томе да ли се процедуре поштују и да ли контроле функционишу по плану. Периодично тестирање интерних контрола треба обављати у свим областима које су идентификоване у процени ризика као високоризичне.

Ефективан програм тестирања укључује следеће:

- идентификовање функција које треба тестирати и кључних контрола за те функције;
- утврђивање стандарда који се примењују на функцију и очекивања у смислу успешности (перформанси);
- припрема плана тестирања;
- спровођење теста;
- документовање и извештавање о резултатима тестирања;
- решавање идентификованих слабости и поновно тестирање, уколико је то потребно.

Тестирање интерних контрола може бити компонента прегледа (анализе) интерне контроле или ревизије, или се може вршити као посебан процес. Разлика између тестирања у прегледу (анализи) интерне контроле и ревизији јесте у томе што је у анализи тестирање генерално ограничено на узорак трансакција које ће лицу које врши тестирање омогућити да утврди да ли је одређена контрола ефективна.

Методe које се користе за тестирање могу укључити следеће:

- **испитивање одговарајућих запослених;**
Разговори са кључним запосленим који су у процесу плата како би они објаснили, корак по корак, процедуру везану за одређени задатак.
Треба постављати питања у смислу да ли постоје одступања у контролама, и колико често се јављају, да ли се грешке идентификују и како се решавају.
- **испитивање релевантне документације;**
Провера физичких доказа се увек препоручује будући да пружи чврсте и конкретне доказе.
- **посматрање самих процеса;**
Изгледа једноставно и јасно, али имајте на уму да запослени спроводе контроле савесније кад их неко посматра.
- **тестирање контрола; може се спроводити кроз узорковање или поновно извођење активности.**
Узорак из низа трансакција је користан начин да се потврди одређена контрола, али опет водите рачуна о величини узорка.
Величина узорка пружа одређени степен поузданости, а узорци од бо или више елемената пружају статистичку поузданост од 95% где је степен грешке 5% под условом да није пронађена ни једна грешка.

Корисност ових метода зависиће од тога да ли се може извести неки закључак. Обично се користи комбинација метода и низ тестова за сваки циљ контроле.

Често се подаци добијени кроз испитивање поткрепљују другим испитивањима и генерално испитивање не пружа довољно доказа да се потврде тврдње да интерне контроле функционишу ефективно.

На пример, уколико је циљ контроле за кадровску функцију да се обезбеди ангажовање квалификованих кадрова, преглед (анализа) интерне контроле треба да документује да политике и процедуре организације (административне контроле) захтевају спровођење провере и потврду (верификовање) квалификација по потреби.

Тестирање би захтевало да се одабере репрезентативни узорак нових запослених и да досијеи ових запослених указују на то да је извршена провера и да су квалификације заиста верификоване.

Сетићете се да је у трећем модулу поменуто да улога интерне ревизије мора бити повезана са процесом финансијског управљања и контроле тако да они заједно раде на унапређењу финансијског управљања и контроле.

ПОВЕЗИВАЊЕ ПРОЦЕСА

Пример у следећој табели је заснован на подацима из трећег модула како би се показала веза између ризика, циљева контроле, контролних активности, и тестирања контрола, који заједно чине део прегледа (анализе) интерне контроле.

Иако смо користили систем плата као пример, методологија се примењује на сваки финансијски систем и резултираће низом налаза које треба исправљати како би се побољшала интерна контрола.

ПРЕГЛЕД (АНАЛИЗА) ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ – ФИНАНСИЈСКИ СИСТЕМИ	
ФИНАНСИЈСКИ СИСТЕМ	ПЛАТЕ
Општи циљ система плата	База података и информације су адекватно контролисани и безбедни.
Процена ризика	Приступ бази података није безбедан и није контролисан.
Циљеви контрола	База података је безбедна и приступ контролисан како би се чувале информације.
Контролне активности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бази података може се приступити само уз лозинку. 2. Лозинке се за све кориснике мењају сваког месеца. 3. Корисници су ограничени на различите нивое приступа у зависности од задатака и дужности које обављају. 4. Ажурирања података у бази одобрава кадровска служба, нпр. прекид радног односа, нови запослени, детаљи везани за банковне рачуне, итд. 5. Списак корисника се прегледа сваких шест месеци како би се верификовали услови везани за приступ. 6. Систем свакодневно даје дневне трагове за ревизију (доказе) за све промене које су се десиле. 7. Дневни трагови за ревизију (докази) се затим проверавају, а онда независно верификују. 8. Списак свих запослених који треба да буду исплаћени шаље се кадровској служби која верификује да су заиста у радном односу.

Носилац контроле	Руководилац за информационе технологије и руководилац за плате
Тестирање контрола	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прибавити списак релевантних запослених који имају овлашћен приступ од администратора система и анализирати његову адекватност. 2. Уколико систем не намеће редовне промене лозинки, потврдити кроз разговоре са запосленима да се њихове лозинке мењају у складу са претходно препорученом учесталашћу. 3. Потврдити кроз посматрање и испитивање да запослени: <ul style="list-style-type: none"> • не пишу своје лозинке на папире код својих радних станица (компјутера), • не остављају „откључане“ компјутере, • не откривају лозинку или је деле са колегама. 4. Прибавити измене списка овлашћених потписника и кроз разговоре потврдити да су расположиве релевантним службеницима 5. Прегледати списак овлашћених потписника и потврдити да је ажуриран. 6. Одабрати узорак од ___ промена и потврдити да постоје докази да је свака проверена у односу на овлашћена изворна документа од стране независних службеника који обрађују унете податке.

Налазе ове анализе треба затим ставити у извештај руководству, односно носиоцу система или процеса, који онда одлучују о даљим активностима које ће се предузети у циљу побољшања контрола и свођења ризика на минимум.

КОНТРОЛЕ У ПРАКСИ

Овај списак је још један пример врста контрола које можете имати у организацији.

Планирање

- Утврђивање циљева;
- Предвиђање активности;
- Спецификација жељених нивоа контроле;
- Утврђивање стандарда рада (перформанси);
- Дефинисање резултата система и критеријума за њихово мерење;
- Спремност за непредвиђене ситуације и предузимање одговорајућих радњи као одговор на њих.

Организација

- Јасна и документована дефиниција одговорности појединаца и група ресурса, активности и циљева;

- Утврђивање јасних линија извештавања;
- Утврђивање најбоље поделе посла међу различитим групама у организацији;
- Утврђивање најефективнијег ланца управљања;
- Утврђивање најефективнијег средства за комуникацију у организацији;
- Подела дужности да би се избегао сукоб интереса;
- Избегавање непотребног ослањања на једно лице;
- Давање неопходних овлашћења руководиоцима како би могли ефективно да обављају свој посао;
- Организационе шеме и приручници.

Рачуноводство

- Организација мора водити адекватне финансијске и друге информације које ће омогућити припрему завршног рачуна у прописаној форми;
- Рачуноводство које одговара потребама организације и руководиоцима омогућава доношење рационалних одлука, заснованих на линијама одговорности;
- Финансијски извештаји о резултатима који су повезани са организационим јединицама које обављају послове;
- Рачуноводство које омогућава идентификовање контролисаних трошкова.

Праћење успешности (перформанси)

- Уграђене контроле квалитета у систем;
- Захтеви за јасним управљачким информацијама;
- Мере и индикатори успешности (перформанси);

Јасна дефиниција овлашћења за активности и трансакције

- Расподела овлашћења одговарајућим појединцима или групама;
- Подела овлашћења за активности које би могле водити сукобу интереса;
- Провере којима се потврђује да су релевантне активности и трансакције овлашћене на одговарајући начин.

Буџет

- Ресурси и трошкови одговарају одговорностима за циљеве и резултате;
- Реалан, али довољно „ригидан“ да се подстиче економично трошење средстава;
- Уско повезан са планирањем како би се обезбедило да су расходи наменски;
- Помоћни буџети треба да се уклапају у општи буџет.

Подела дужности

- Припрему, овлашћења и извршавање плаћања обављају различита лица;
- У трансакцију која може водити личној користи или добити (проневери) мора бити укључено више лица.

Кадрови

- Идентификовање и стална анализа броја, платних разреда, искуства и степена стручности запослених;
- Ангажовање кадрова који ће задовољити потребе организације;
- Праћење успешности (перформанси);
- Адекватна обука;
- Запослени се испитују у погледу поштења и поузданости;
- Ефективна пракса запошљавања.

Комплетност и тачност

- Трансакције треба да буду евидентирание што је пре могуће;
- Трансакције се проверавају у одговарајућем тренутку;
- Провере врше запослени који нису укључени у обављање датих активности;
- Низ провера на унапред нумерисаним документима;
- Поређење једног низа докумената или рачуноводствене евиденције са другим, нпр. поруцбенице и пријемнице робе;
- Провере на узорку кроз поновно спровођење од стране руководства.

Политике

- Јасне и у писаној форми;
- Систематично се предочавају свим запослени;
- Морају бити у складу са важећим законима и прописима;
- Периодично се ревидирају.

Писана упутства/процедуре

- Приручници за рад;
- Финансијска упутства и прописи који покривају приходе, расходе, готовину, банку, опште рачуноводство, уговоре и остала релевантна питања;
- Приручник за набавке
- Кодекс понашања запослених уз смернице везане за поклоне и примање гостију;
- Компјутерски стандарди везани за коришћење хардвера и софтвера.

Физичке контроле

- Контроле приступа као што су лозинке, идентификационе картице, обезбеђење, компјутерско логовање;
- Попис залиха, провера безбедности;
- Безбедност средстава и евиденције.

Надзор

Запослени се посматрају, проверају и помажу им „линијски“ руководиоци.

Провере усаглашености .

Контролни тимови обављају редовне провере усаглашености.

Инспекција (провера) резултата.

Преглед усаглашавања, радних докумената, извештаја, физичких производа и оствареног у односу на дефинисане стандарде.

ПОГОДНОСТ КОНТРОЛЕ(А)

Постоје одређени сигнали за опасност у смислу процене погодности контрола које треба размотрити јер могу умањити ефикасност контролног окружења:

Могућност да више руководство пренебрегне прихваћене контроле.	Нарочито је проблем када су запослени застрашени или осећају да нису у могућности да се супротставе вишим руководиоцима, који заобилазе стандардну контролу.
Недостатак кадрова и непопуњена радна места.	Овлашћење, подела интерних провера и надзор су угрожени уколико нема довољно запослених да обављају ове процедуре.
Лоша култура контроле.	Зависи од руководиоца и запослених који су посвећени адекватном обављању посла.
Завере запослених.	Практично се сви системи могу заобићи уколико се непоштена лица удруже. Ово је најгори сценарио за контролу!
Ослањање на само један индикатор успешности.	Концентрисање на само једно питање по цену да се запостави спровођење добре опште праксе.
Ослањање на памћење.	Недостатак формалних процедура води томе да искусни појединци постану неопходни (да се без њих не може) – класична подлога за проневеру.
Ретроактивно евидентирање трансакција.	Бироократија може бити узрок кашњења за некомплетирање или касно комплетирање неопходне документације.
Неконтролисано делегирање задатака.	Делегирање се може злоупотребити до те мере да нико не зна ко је одговоран за шта.

СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Наставимо са попуњавањем активности у моделу акционог плана и радним документима.

КОРАК 6– Преглед (анализа) интерне контроле

Питања која овде треба размотрити су следећа:

1. идентификовање циљева контроле;
2. контролне активности које одговарају циљевима контроле;
3. тестирање контрола.

Пре него што пређемо на седму тему, требало би да смо завршили корак шест у акционом плану и пратећим радним папирима за сваку активност у овом кораку.

07

Корективне радње

УВОД

Основне области које ћемо покрити овом темом су:

- Ефективност контрола;
- Оцена недостатака;
- Припрема корективног акционог плана;
- Спровођење акционог плана;
- Праћење акционог плана;
- Студија случаја.

ЕФЕКТИВНОСТ КОНТРОЛА

Након анализе дизајна система и тестирања функционисања контрола, лице које је обавило преглед треба да донесе закључке у смислу ефикасности контрола.

Када то лице закључи да постоје области у којима контроле не пружају у разумној мери увереност да се испуњава циљ контроле, или у којима постоје непотребне контроле, потребно је предузети накнадне активности.

Треба припремити извештаје који ће не само идентификовати слабости, већ и препоручити како да се оне исправе.

Препоруке треба да одговарају ризицима, односно треба препоручити ниво контрола који узима у обзир материјалност или степен слабости.

Препоручене промене треба да у разумној мери пруже уверавање везано за контролу и треба да буду економичне кад се упореди очекивана корист уколико се избегну ризици, односно детектоване грешке или неправилности.

ОЦЕНА СЛАБОСТИ

Слабост интерне контроле може бити у дизајну или функционисању контроле.

Слабост у дизајну постоји када нема неопходне контроле или постојећа контрола није адекватно осмишљена тако да и када функционише по плану не испуњава увек циљ контроле.

Оперативна слабост постоји када адекватно осмишљена не функционише по плану или лице које је спроводи не чини то ефикасно.

Слабости интерне контроле варирају од малих до материјалних (значајних) и руководство треба да донесе одлуку о степену слабости који сваки недостатак представља.

Степен изложености ризику услед слабости јесте нешто што руководство мора да решава и увек треба да постоји равнотежа између трошка успостављања контрола и потенцијалног губитка, штете, итд.

Руководство треба да размотри препоруке и донесе одлуку о увођењу нових контрола, побољшању постојећих контрола или прихватању ризика који је својствен (инхерентан) за одређену слабост.

У многим случајевима, одговарајуће радње биће очигледне, али у другим ће бити неопходна даља анализа. У сваком случају, одобрене корективне радње треба покренути што је пре могуће.

Треба успоставити формални систем за евидентирање и праћење идентификованих слабости, предложених радњи, и предузетих радњи. Овај систем треба да идентификује одговорна лица и рокове.

ПРИПРЕМА КОРЕКТИВНОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА

Кад руководство доноси одлуку о степену корективних радњи, треба да документује разлоге за такву одлуку, нарочито ако све препоруке везане за слабости нису прихваћене.

Акциони план треба да укључи детаљан опис неопходних промена, разуман временски оквир за спровођење, лице одговорно за спровођење и датум прегледа.

План треба усагласити са носиоцем процеса будући да је он лице које ће бити одговорно да обезбеди адекватно управљање и контролисање спровођења.

Корективне контроле треба спроводити што је пре могуће тако да се сведу на минимум сви евентуални будући губици.

Оцена корективних контрола треба да се врши након што прође довољно времена да се потврди да оне ефикасно функционишу у тренутку обављања њиховог прегледа.

СПРОВОЂЕЊЕ АКЦИОНОГ ПЛАНА

Пре спровођења акционог плана важно је да се промене усагласе тако да су сви упознати, и комуникација је у овом тренутку од суштинске важности.

Као начин да се „остане на правом путу“, важно је да се идентификују кораци и кључне тачке тако да се контролише напредак у очекиваном временском оквиру.

ПРАЋЕЊЕ АКЦИОНОГ ПЛАНА

Праћење напретка је важно да не би дошло до кашњења или изненађења за које нико не зна.

Треба држати редовне састанке свих кључних страна на којима ће се разговарати о оствареном напретку.

Напредак у спровођењу акционих планова треба поткрепити доказима у одговарајућој документацији.

Сви разлози и/или тешкоће треба да буду објашњени, документовани и размотрени са релевантним запосленим.

Сви кључни запослени треба да буду обавештавани и укључени по потреби како би се обезбедило брзо спровођење плана.

Очекује се да ће интерна ревизија поново прегледати све финансијске системе или процесе у којима су предузете корективне радње како би се потврдило да контроле функционишу ефективно.

Тада ће се припремити кратак извештај који ће потврдити да је то заиста тачно.

СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Наставимо са попуњавањем активности у моделу акционог плана и радним документима.

Корак 7 – корективне радње

Питања која треба размотрити у кораку 7 су:

- Ефективност контрола;
- Оцена слабости;
- Припрема корективног акционог плана;
- Спровођење акционог плана;
- Праћење акционог плана.

Пре него што пређемо на осму тему, требало би да смо завршили корак 7 у акционом плану и пратећим радним папирима за сваку активност у овом кораку.

08

Извештај о финансијском управљању и контроли

УВОД

Основне области које ћемо овде покрити су:

- Зашто припремати извештаје?
- Форма и садржај извештаја;
- Припрема извештаја о интерној контроли;
- Студија случаја.

ЗАШТО ПРИПРЕМАТИ ИЗВЕШТАЈЕ?

Процес анализе финансијског управљања и контроле резултираће извештајем руководства који се редовно припрема и годишњим извештајем о финансијском управљању и контроли који оцењује програм интерне контроле који спроводи више руководство организације.

Овај извештај укључује теме као што су:

- области у којима не постоје контроле или постоје неадекватне контролне технике;
- области са контролама које не функционишу адекватно, и области у којима постоји вишак контрола;
- планове и распореде за решавање идентификованих проблема.

Годишњи извештај о спровођењу финансијског управљања и контроле треба да припремају корисници јавних средстава и достављају га Централној јединици за хармонизацију. Уопштено, извештај треба да рефлектује:

- дизајн и функционисање система интерне контроле;
- корективне мере предузете са циљем да се ојача систем финансијског управљања и контроле.

Редовни и годишњи извештаји о финансијском управљању и контроли:

- разматрају се са радном групом за финансијско управљање и контролу и одговорним лицима, и усвајају се на одговарајућем нивоу у организацији;
- припремају се у стандардној форми и у утврђеним роковима;
- годишњи извештај о финансијском управљању и контроли подноси се Централној јединици за хармонизацију у форми, року и у складу са упутствима које прописује ова јединица;
- предочава се и доставља лицима која су задужена за праћење (накнадне активности).

ФОРМА И САДРЖАЈ ИЗВЕШТАЈА

Извештаји се припремају редовно како би обавестили више руководство организације о статусу програма интерне контроле. Ови извештаји треба да укључе теме као што су непостојеће или неадекватне контролне технике, области у којима контроле не функционишу адекватно, и области у којима постоји вишак контрола, као и планови и распореди за решавање идентификованих проблема.

Кад процес још увек није разрађен, овакво извештаји су на почетку мање захтевни, али је вероватно да ће садржавати тврдње у погледу следећих тема:

- изјава у којој се прихвата ваша одговорност за успостављање и одржавање адекватне интерне финансијске контроле;
- изјава у којој се идентификује оквир интерне контроле који сте користили у спровођењу оцене ефективности интерне контроле (у већини случајева то је COSO оквир);
- оцена ефективности;
- обелодањивање свих материјалних слабости у интерној контроли финансијског управљања у вашој организацији;
- изјава да су ваши интерни ревизори припремили извештај о процени интерне контроле финансијског управљања.

Са све већом потребом за добрим корпоративним управљањем, финансијским управљањем и контролом, интегритетом и јасноћом, и квалитетом података, као и постојећим интензивним испитивањем јавног сектора, нетачне, непотпуне или изјаве које наводе на погрешне закључке везане за финансијско управљање и контролу могу се показати проблематичним.

У извештају о интерној контроли, ви представљате неопходна и важећа подзаконска акта и прописе везане за ефективност интерне контроле финансијског управљања. Треба водити рачуна да они буду исправни (тачни).

Припрема извештаја о интерној контроли

Неопходно је дати мишљење и представити напредак који у потпуности одражава ситуацију у вашој организацији, и то у прописаној форми.

Документација прикупљена током различитих корака које смо представили пружаће доказе за припрему извештаја.

Као и код самооцењивања, нема сврхе да покушавате да представите другачију слику од стварне ситуације.

Тестирање које спроводи интерна ревизија је од суштинске важности за мерење ефективности будући да ревизија пружа независно мишљење.

Такође је могуће да се у некој фази укључи и екстерна ревизија како би верификовала адекватност и компетентност ваше интерне ревизије.

Кад се процес разради као и у другим земљама ЕУ, ови извештаји се шаљу Централној јединици за хармонизацију која и прегледа и прати напредак финансијског управљања и контроле.

Централна јединица за хармонизацију ће припремити консолидовани преглед финансијског управљања и контроле који доставља Влади, тако да се стекне општа слика о финансијском управљању и контроли.

СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Наставимо са попуњавањем активности у моделу акционог плана и радним документима.

Корак 8– Извештај о финансијском управљању и контроли

Питања која треба размотрити у кораку 8:

форма и садржај извештаја;

припрема извештаја о интерној контроли.

Сада је акциони план готов, и прате га радни документи за сваку активност у сваком кораку прегледа (анализе) финансијског управљања и контроле.

ЗАКЉУЧАК

Све што сте управо прешли у овом тренутку може вам се чинити неадекватним, али ако и када Србија постане члан Еу, све ово ће бити уграђено у свако министарство и друге организације јавног сектора. И од централне Владе и од локалне самоуправе очекиваће се да утврде методологију финансијског управљања и контроле и користе интерну ревизију за остваривање интерне финансијске контроле у јавном сектору (Public Internal Financial Control – PIFC).