

**Финансијско управљање и контрола  
(Financial Management and Control - FMC)**

**Модул 3**

**Управљачки контролни систем**

**Обука**

# ПРЕДГОВОР

Добро дошли на ову обуку модул 3 у оквиру појма финансијског управљања и контрола познатијег као (Financial Management and Control – FMC).

Потребно је нагласити да је важно да свака организација уведе методологију и концепте ФМЦ-а тако да то на дуг рок буде прихваћено као саставни део дневних процеса организације.

Оно што желимо да обезбедимо је да када завршите све фазе обуке поседујете веће знање о интерним контролама и како оне могу да помогну да будете бољи руководиоци, као и да боље обављате послове из своје надлежности.

Основни циљ ове обуке је:

*Разумевање онога што се захтева за стварно увођење интерне финансијске контроле у јавном сектору и главне области за утврђивање ефективности интерних контрола у односу на критеријуме COSO модела.*

Обзиром да је ово можда вама ново и да је пуно стручних израза важно је да тражите објашњење, тако да уколико постоји неки израз који желите да вам се објасни, молим вас питајте!

## УВОД

Зашто спроводимо ову обуку?

Надам се да ћете по завршетку ове петодневне обуке бити боље информисани о интерним финансијским контролама у јавном сектору (PIFC) – финансијско управљање и контрола (FMC) и интерној ревизији (IA), као и да ћете боље разумети зашто је то потребно.

У оквиру сваке теме постоји одломак који носи назив **Кључне напомене** како би обезбедио упутство и објашњење кључних питања – потрудите се да га прочитате и разумете обзиром на значај који има.

# ЦИЉЕВИ ОБУКЕ, ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ И САДРЖИНА

## Циљеви

Циљ овог програма је да објасни специфичне захтеве здравог финансијског управљања и контроле, као и разлоге због којих руководиоци морају да преузму одговорност за пројектовање и увођење система интерних контрола у оквиру њихове организације.

Финансијско управљање и контрола није само област за рачуновође, већ обухвата све запослене у организацији. Због тога је битно да руководство буде одговорно за подизање свести, обуке и увођење свеобухватног система интерних контрола који олакшава ефективно, економично и ефикасно коришћење ресурса.

Ово би требало да укључује управљање ризицима; обезбеђујући да се посао спроводи у складу са законом и одговарајућим стандардима и да се новац грађана пажљиво чува као и да постоји одговарајућа одговорност.

## Очекивани резултати

Да руководиоци разумеју потребу за финансијским управљањем и контролом у јавном сектору и знају шта се захтева приликом пројектовања и увођења система интерних контрола.

## Садржина

Модул 3 ће се фокусирати на појам контроле и са њом повезане теме. Контроле или интерне контроле или финансијско управљање и контроле (FMC) – сви ови различити изрази упућују на исту ствар.

Садржај модула обуке ће се усредсредити на потребе за интерном контролом ради смањивања ризика на прихватљиви ниво и ради пружања разумног уверавања да ће организација остварити своје циљеве.

Настављајући се на модул 2 везан за управљање ризицима модул 3 ће појаснити контроле; трагати за потребама и сврхом интерних контрола; COSO модел – 5 компоненти; разматрати пројектовање и увођење интерних контрола.

# ПРЕГЛЕД ОБУКЕ

## СТРУКТУРА ОБУКЕ

Предвиђено је 8 тема:

**Тема 1** – Управљачка контрола;

**Тема 2** – Контролно окружење;

**Тема 3** – Циљеви контрола;

**Тема 4** – Контролне активности;

**Тема 5** – Контролне процедуре;

**Тема 6** – Тестирање контрола;

**Тема 7** – Информације и комуникације;

**Тема 8** – Надзор над контролама.

За све теме предвиђене су вежбе. Ове вежбе су укључене како би се кроз практичне примене појасниле поруке из лекција.

# 01

## Управљачка контрола

### УВОД

Главне области које ће бити обухваћене овом темом су:

- Веома значајни људи;
- Остваривање циљева;
- Контролна листа за успостављање управљачке контроле;
- INTOSAI – Модел интерне контроле;
- Кључне напомене.

### ВЕОМА ЗНАЧАЈНИ ЉУДИ

Увођење ефективних интерних контрола захтева значајну иницијативу руководиоца и интензивну комуникацију руководиоца и осталог особља. Многи запослени себе не сматрају одговорнима за било какве финансијске или контролне функције.

Људи су оно што чине да интерне контроле функционишу. То се остварује помоћу појединаца који чине организацију; онима што они чине и говоре. Стога, на интерне контроле утичу људи. Људи морају знати своје улоге и одговорности и границе овлашћења.

Иако руководство примарно обезбеђује надзор, оно такође поставља циљеве организације и има свеукупну одговорност за систем интерних контрола. Обзиром да интерне контроле пружају механизме потребне за боље разумевање ризика у контексту организационих циљева, руководство поставља активности интерних контрола, надзире и оцењује их.

### ОСТВАРИВАЊЕ ЦИЉЕВА

Интерне контроле треба да буду постављене тако да осигурају остваривање појединачних, али међусобно повезаних низова општих циљева. Ови општи циљеви се остварују кроз бројне специфичне подциљеве, функције, процесе и активности.

Четири општа циља су:

#### 1. Економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава (3 Е)

Пословање организације би требало да буде економично, ефикасно и ефективно.

Оно мора да буде у складу са мисијом организације.

**Економично** значи не расипно или не претерано. То значи постићи одговарајућу количину средстава, одговарајућег квалитета, испоручену у право време на право место, уз најниже трошкове.

**Ефикасно** се односи на однос између искоришћених средстава и остварених резултата у сврху остваривања циљева. То значи минимум уложених средстава за остваривање дате количине и квалитета резултата, или максимални резултати уз дату количину и квалитет ресурса.

**Ефективно** се односи на остваривање циљева, односно на степен до којег се резултати подударују са циљевима, односно са планираним ефектима дате активности.

## **2. Поузданост и исправност информација**

Надлежност је процес помоћу којег се институције јавног сектора и појединци у оквиру њих сматрају одговорним за њихове одлуке и акције, укључујући њихово управљање јавним фондовима, поштење и све аспекте њиховог рада.

Ово ће бити остварено развојем, вођењем и пружањем приступа поузданим и битним финансијским и нефинансијским информацијама, као и поштеним обелодањивањем тих информација у благовременим извештајима упућеним како интерним тако и екстерним интересним странама.

Не-финансијске информације могу да се односе на економичност, ефикасност и ефективност политика и поступака (информације о учинку) и на интерне контроле и њихову ефективност.

## **3. Усаглашеност са политикама, плановима, процедурама, законима и регулативом**

Од организација се захтева да примењују многе законе и законску регулативу. Институцијама јавног сектора закони и регулатива дају овлашћење за прикупљање и потрошњу јавног новца као и за начин пословања. Примери укључују Буџет, међународне споразуме, законе о јавној администрацији, рачуноводствене законе/стандарде, законе о заштити животне средине и заштити права грађана, уредбе о порезу на приходе и акте о спречавању проневера и корупције.

## **4. Заштита имовине од штета, злоупотреба и оштећења услед расипања, лоше употребе, грешака, проневера и неправилности**

Иако четврти општи циљ може бити посматран као подкатегија првог циља (економично, ефикасно и ефективно пословање), значај заштите средстава у институцијама јавног сектора мора бити посебно наглашена.

Велики значај заштите имовине проистекао је из чињенице да средства у институцијама јавног сектора потичу од новца пореских обвезника и његово коришћење у јавне сврхе захтева посебну пажњу.

Поред тога, буџетско књиговодство засновано на готовинском принципу, које је и даље широко распрострањено у јавном сектору, не пружа довољно уверавање у прибављање, коришћење и потрошњу средстава. Као резултат тога организације у јавном сектору немају увек ажурну евиденцију целокупне своје имовине, што их чини додатно осетљивим. Стога, контроле би требале да буду уграђене у сваку активност која се односи на управљање средствима организације од набавке до расходовања.

Остала средства, као што су информације, изворна документација и рачуноводствена евиденција, кључна су у остваривању транспарентности и одговорности владиних поступака, и морала би бити заштићена. Ова средства су под великим ризиком да буду украдена, злоупотребљена или уништена.

Заштита одређених ресурса и података постала је много значајнија од момента увођења компјутерских система. Осетљиве информације које се чувају на компјутерским медијима могу бити уништене или копиране, расподељене и злоупотребљене, уколико нису заштићене.

Свеукупан циљ интерних контрола је да се помогне организацији у остваривању мисије. Важно је да виши руководиоци уведу финансијско управљање и контролу како би обезбедили остварење четири општа циља уз одговарајући степен сигурности.

## ДЕСЕТОМИНУТНА ВЕЖБА

Користећи 4 општа циља одлучити којим редом би они требали да буду набројани у смислу значаја за вашу организацију. Молимо оправдајте редослед који сте одабрали.

ЦИЉ	ПОРЕДАК ПРЕМА ЗНАЧАЈУ			
	Први	Други	Трећи	Четврти
ЗЕ				
Информације				
Усаглашеност				
Заштита имовине				

Листа пружених објашњења (разлога) за сваки циљ.

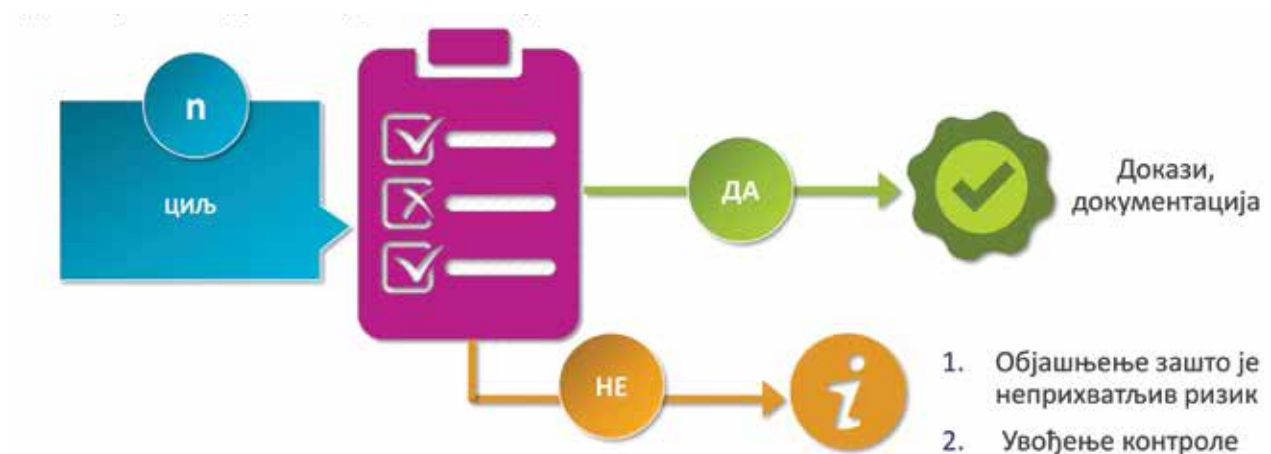


На основу различитих пружених одговора саставити преглед свих учесника како би утврдили који општи циљ је најважнији.

## РЕЗУЛТАТИ

ЦИЉ	ПОРЕДАК ПРЕМА ЗНАЧАЈУ			
	Први	Други	Трећи	Четврти
З Е				
Информације				
Усаглашеност				
Заштита имовине				

## КОНТРОЛНА ЛИСТА ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ УПРАВЉАЧКЕ КОНТРОЛЕ



Оцена четири главна циља интерне контроле требала би да буде кључна тачка при утврђивању да ли ваша организација има постављене адекватне контроле.

1. Економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава;
2. Поузданост и исправност информација;
3. Усаглашеност са политикама, плановима, процедурама, законима и регулативом;
4. Заштита имовине од штета, злоупотреба и оштећења услед расипања, лоше употребе, грешака, проневера и неправилности.



**Полазна тачка је да се запитате коју доказну документацију поседујете којом бисте могли да поткрепите сваки од ових циљева интерне контроле.**

Тада бисте требали да припремите контролну листу и досије (регистратор) са свом важном документацијом коришћеном од стране ваше организације која може да поткрепи сваки појединачни циљ.

#### **Примери за циљ – економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава –**

- Шта ваша организација чини у погледу надзора над учинком?
- Да ли поседујете свеобухватан систем успешног управљања за сваки кључни пословни процес?
- Да ли имате месечне извештаје о надзору над финансијским пословањем?
- Да ли израђујете кључне индикаторе успешности који се пореде са најбољима у тој категорији?
- Да ли израђујете годишњу статистику резултата?
- Да ли имате постављене норме за сваки пословни и функционални процес?
- Да ли имате политике и процедуре које вам омогућавају да добијете адекватну вредност за свој новац („value for money“) у куповини добара и услуга

#### **Примери за циљ – поузданост и исправност информација**

- Да ли су све трансакције евидентирани одмах по настанку?
- Да ли имате менаџмент информациони систем за подршку одлучивању?
- Које информације редовно пружате јавности о својој организацији?
- Да ли поседујете писане процедуре и распореде за израду извештаја руководства?
- Да ли ваши виши руководиоци имају приступ информацијама битним за њихов положај и одговорност?
- Да ли се врши надзор над коришћењем информација и потребама за информацијама и запослених и јавности?
- Да ли пружате јавности одговоре на њихова питања и жалбе?
- Да ли постоји ефективна комуникација о кадровским питањима између запослених и руководиоца?
- Да ли држите јавне скупове како бисте разматрали ваше учинке и стратегију?

#### **Примери за циљ – Усаглашеност са политикама, плановима, процедурама, законима и регулативом**

- Шта чини ваша организација да обезбеди усаглашеност?
- Које интерне процедуре и закони регулишу пословање ваше организације?
- Да ли користите кодекс етике?
- Да ли практикујете да обелоданите у јавности одређена питања?
- Да ли имате процедуру за жалбе, како јавности тако и запослених?
- Да ли имате стратегију управљања ризицима?
- Ко надзире усаглашеност?
- Да ли имате ревизорску комисију?

**Примери за циљ - Заштита имовине од штета, злоупотреба и оштећења услед расипања, лоше употребе, грешака, проневера и неправилности.**

- Да ли имате заштиту и контроле над различитим компјутерским системима?
- Да ли имате процедуре за сваки компјутерски систем?
- Да ли имате дневно резервно копирање (back up) компјутерских података и независну меморију?
- Да ли имате план за непредвиђене ситуације?
- Да ли надзирете коришћење и рад средстава?
- Да ли имате процедуре за набавку, евиденцију и расхоровање основних средстава?
- Да ли вршите попис основних средстава?
- Да ли имате извештаје о вредности и коришћењу основних средстава?
- Да ли оцењујете продуктивност средстава?
- Да ли имате редовне информације о нивоу штете, проневера итд.?

Горе поменути примери су упутства за нека од питања која би требала да буду размотрена приликом одлучивања да ли интерне контроле функционишу ефективно у вашој организацији.

Оно што је вама потребно је да прво одговорите на свако од ових питања и, уколико је одговор ДА, тада је потребно да прикупите доказе којима ћете подржати сваки од одговора „ДА“.

Уколико је одговор НЕ тада бисте требали или да имате веома добар разлог зашто је НЕ прихватљив ризик, или још боље, обрадити ризик увођењем контрола које ће га ублажити.

Други мање очигледан захтев је да се изradi процедура за систем интерних контрола који ће омогућити свакоме да разуме процес надзора интерних контрола, процене и прегледа њихове ефикасности.

У циљу обезбеђивања квалитета информација и извештавања, учинка активности и поузданости интерних контрола, и обезбеђивања ефективнијег и ефикаснијег надзора, систем интерних контрола би требао бити потпуно и јасно документован (нпр. дијаграми тока и описи). Ова документација би требала да буде лако доступна за проверу.

Документација о систему интерних контрола требала би да укључи идентификацију организационе структуре и политика и њених пословних процеса и са њима повезаних циљева и контролних процедура.

Организација мора да поседује писане процедуре о компонентама процеса интерне контроле, укључујући њене циљеве и контролне активности.

Обим документације о интерним контролама организације варира у зависности од величине организације, сложености и сличних фактора.

Користећи четири циља као оквир требали бисте да поређате кључну документацију која их потврђује и која служи као доказ.

Поред тога, процедуре би требале да укључују објашњење о томе како ваша организација прати ефективност обзиром да се не захтева само поседовање система интерних контрола, већ да се пруже докази да он функционише ефективно.

## МОДЕЛ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ

**INTOSAI је Међународна организација врховних ревизорских институција.**

INTOSAI је припремила оквир за утврђивање и одржавање ефективних интерних контрола које подвлаче улоге и руководиоца и интерне ревизије у процесу интерних контрола. Наредни дијаграм наводи улоге и обавезе менаџера и ревизора, као и на шта они концентришу своју пажњу како би обезбедили ефективне интерне контроле.

# INTOSAI



# INTOSAI МОДЕЛ ИНТЕРНИХ КОНТРОЛА



Приказани модел се усредсређује на три специфична питања која функционишу међусобно у циљу пружања оквира за успостављање и одржавање ефективних интерних контрола.

## Сада ћемо разговарати о одговорностима:

1. Руководилаца;
2. Ревизора.

И финансијско управљање и контрола (FMC) и интерна ревизија (IA) морају да постоје у свим главним институцијама јавног сектора, али у неким случајевима оне се појављују као наизглед одвојене и имају наизглед врло мало додирних тачака.

Ове функције је потребно усмеравати како би функционисале усклађено и како би подржале остварење циљева организације делујући на исте проблеме.

## Одговорности руководства

Виши руководиоци при сваком министарству одговорни су за начин на који воде организацију и за начин на који их запослени и остале интересне стране виде.

На бази претходно датог модела види се да је потребно да сви руководиоци преузму одговорност за своје запослене, за распон контрола, као и за подршку свеукупним организационим политикама.

Руководиоци би требали да схвате да је снажна структура интерних контрола основна за контролисање организације и њене сврхе, пословања и средстава.

Одговорност за обезбеђивање правилне и ефективне структуре интерних контрола почива на руководству организације. Руководилац сваке државне институције мора да обезбеди да одговарајућа структура интерних контрола буде установљена, преконтролисана и ажурирана како би била ефективна.

Позитиван, подржавајући став свих руководилаца је кључна компонента. Сви руководиоци морају поседовати лични и професионални интегритет. Они морају да одрже ниво стручности који им омогућава да разумеју значај развоја, увођења и одржавања ефективних интерних контрола.

## Како проценити оперативну ефективност контрола?

За процену оперативне ефективности интерних контрола неопходни су докази.

Обим тестирања и потврде које су руководиоцима неопходне за уверавање о ефикасности контрола се утврђује проценом.

Руководство ће бити у могућности да утврди да контроле функционишу ефективно путем директног и сталног надзора функционисања контрола.

Ово може бити постигнуто кроз активности редовног управљања и надзора, кроз надзор примена политика и процедура и кроз остале рутинске активности као што је усаглашавање.

Ипак, обзиром да руководство мора да успостави независну ревизорску функцију, зашто онда не би њу користили за тестирање, надзор и оцену функционисања интерних контрола?

Руководство би, за потребе ревизорске функције, требало да успостави скуп циљева који се заснивају на кључним ризицима организације и не би смело ревизорима да постави никаква

ограничења у њиховом остваривању.

У том смислу, руководство конструктивно сарађује са ревизорима како би идентификовали ризике и пројектовали контроле које ће ублажити те ризике, и поставља одговорност ревизора за периодично оцењивање интерних контрола како би установили слабости и препоручили корективне мере.

## Одговорност ревизора

Интерна ревизија је активност независног, објективног уверавања и унапређивања, пројектована да додаје вредност и унапређује пословање организације.

Она помаже организацији у остваривању циљева уводећи систематичан, стручан приступ оцењивању и унапређењу ефективности процеса управљања ризицима, контрола и управљања.

## Основни циљ интерне ревизије укључује следеће:

Утврђивање да ли постоји разумно уверавање да ће циљеви бити остварени;

Процена свеукупног процеса управљања, свих значајнијих пословних система, процеса, операција, функција и активности;

Обезбеђивање разумног уверавања да руководство поседује:

Ефективну процену ризика;

Ефективан и ефикасан систем финансијског управљања и контроле;

Ефективан процес управљања услед успостављања и очувања вредности, циљева, надзора активности и успешности и дефинисања показатеља одговорности.

Руководиоци морају да подрже увођење и функционисање независне и ефективне интерне ревизије.

Виши руководиоци су надлежни за успостављање и одржавање процеса управљања ризицима, контрола и управљања и за постизање разумног уверавања које се тиче ефективности управљања ризицима и контролних процеса.

Улога вишег руководства је да надгледа успостављање, руковођење и да врши оцену ових процеса.

Интерна ревизија требала би да оцењује адекватност и ефективност контрола обухватајући систем управљања, пословања и информациони систем.

## Шта ради интерна ревизија

Коначно, руководство је одговорно за управљање ризиком и успостављање делотворног оквира контрола. Интерна ревизија може да помаже руководству у овоме и може да пружа савете руководству о томе шта је потребно за успостављање одговарајућих политика, система контрола и процедура неопходних за ефективно и ефикасно управљање ризиком.

Обим рада интерне ревизије мора бити усаглашен са руководством, али и поред тога, следећи задаци могу помоћи у процесу интерних контрола

- Разумевање кључних пословних ризика и провера адекватности и успешности процеса успостављених за управљање ризицима.
- Провера контрола које обезбеђују поузданост и истинитост управљачких информација и средстава коришћених за идентификовање мерила, класификације и преношења таквих информација.

Кључ успеха и доприноса интерне ревизије је у томе што се фокусира на критичне ризике организације и провера адекватности фундаменталних активности за управљање тим ризицима.

Чињеница која се подразумева је да је интерна ревизија способна да помогне у овом процесу и да дода вредност организацији. На ово ће бити одговорено оцењивањем рада интерне ревизије.

Ово ће пружити одговор централној јединици за хармонизацију (CHU) о квалитету рада интерне ревизије.

То ће такође пружити свакој организацији сазнање о вредности интерне ревизије (IA) и у исто време открити њене слабости и главне ризике са којима се суочава.

Разумевање и оцена ризика ће генерално бити део процеса – оцене ризика – који идентификује оне делове организације који би требали да буду део свеукупног стратешког годишњег плана интерне ревизије.

## КЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

Потреба за подршком руководства је очигледна, али неопходно је и да ви будете задовољни да имате ту подршку која вам омогућује остваривање циља – поседовање ефективног система интерних контрола који функционише у свим главним сегментима ваше организације. Финансијско управљање и контрола обухвата целокупну организацију.

Коришћење интерне ревизије може ово остварити и обезбедити подршку процесу интерних контрола.

Заједнички рад финансијског управљања и контроле (FMC) и интерне ревизије (IA) се препоручује како би се постигао ефективан систем контрола који помаже организацији да оствари своје пословне циљеве.

# 02

## Контролно окружење

### УВОД

#### Главне области које ће овом темом бити обухваћене су:

- Позитивно контролно окружење;
- Управљање;
- Етичке вредности и поштење,
- Стил и филозофија руковођења;
- Стручност;
- Морал;
- Однос подршке;
- Мисија;
- Структура;
- Политике и процедуре људских ресурса;
- Кључне напомене;
- Студије случаја.

### ПОЗИТИВНО КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

Руководство би требало да подржава и промовише контролно окружење које може да се спроведе преко јавне одговорности.

Контролно окружење је атмосфера, култура и свест о контроли установљена и одржавана од стране руководства и запослених једне организације.

Прилично поједностављено то се односи на општу средину у којој запослени извршавају своје дужности.

Оно одражава слух руководиоца и свеукупан став, свесност и акције свих нивоа запослених у односу на значај интерних контрола и истакнутих контролних тачака у оквиру организационих политика, процедура, метода и структуре.

Оно је производ управљања руководства, односно, његове филозофије, стила и позитивног става, као и стручности, етичких вредности, поштења и морала људи у организацији.

Контролно окружење има продорни утицај на одлуке и активности организације и обезбеђује основу за свеобухватан систем интерних контрола и осталих компоненти, пружајући стручност и структурираност.

Уколико ова основа није јака и уколико контролно окружење није позитивно, свеобухватан систем интерних контрола неће бити ефективан колико би требало да буде.

У модулу један разматрали смо нека од питања које руководство треба да обухвати приликом „успостављања слуха“ организације, тј.

- Етичке вредности и поштење;



- Стил и филозофију руковођења;
- Морал;
- Однос подршке.

Наредна битна питања односе се на кључне садржаје за које је руководство одговорно у поступку стварања позитивног контролног окружења, и на начин на који су запослени одговорни за помагање одржавања оваквог окружења.



**Управљање** представља утицај на организацију који врши управни орган или министар који је води. Њихове управљачке одговорности су често засноване на уставу, повељама, законима, подзаконским актима, уредбама и осталим сличним документима. Руковођење, активности и „слух“ успостављен и спровођен од стране управног органа/руководиоца може имати дубок утицај на начин на који запослени у организацији обављају своје дужности, које повратно утичу на остварење организационе мисије.

Међу критичним областима на које утиче управни орган/руководилац су:

- Одобравање и надзор над организационом мисијом и стратешки план;
- Установљавање, спровођење и надзор над организационим вредностима и етичким кодом;
- Надгледање одлука и рада вишег руководства;
- Установљавање општих политика и организационе структуре;
- Обезбеђивање и пружање одговорности интересним странама;
- Установљавање свеукупног стила руковођења, филозофије и „слуха“;
- Управљање кључним пословним процесима.

**Етичке вредности и поштење** су кључни елементи доприноса добром контролном окружењу. Они представљају стандарде понашања који обликују оквир понашања запослених. Етичке вредности воде запослене када доносе одлуке.

**Управљање се односи на питања етичких вредности када подстиче:**

- Обавезивање на искреност и поштење;
- Признавање и поштовање закона и политика;
- Поштовање према организацији;
- Вођство путем примера;
- Обавезивање на изузетан допринос;

- Поштовање ауторитета;
- Поштовање права запослених;
- Усклађивање са професионалним стандардима.

Људи у организацији поседују лични и професионални интегритет онда када се придржавају етичких вредности. Док руководство има одговорност да утврди и преноси етичке вредности организације, на свачијој је одговорности да покаже поштење.

#### **Руководство подстиче поштење путем:**

- Установљавања и издавања кодекса понашања;
- Повиновања етичким вредностима и кодексу понашања;
- Награђивања посвећености запослених организационим етичким вредностима;
- Установљавања метода извештавања кршења етике;
- Доследно спровођење дисциплинских поступака за сва нарушавања етике.

**Стил и филозофија руковођења** одражавају основна уверења руководства о томе како треба управљати људима и процесима у организацији. Постоје многи стилови и филозофије. Иако ни један није суштински исправан или погрешан, неки могу бити делотворнији од других у олакшавању остваривања мисије одређене организације. Руководство би требало да спроводи најделотворнији стил и филозофију за дату организацију, уз сигурност да тиме одражавају етичке вредности организације и да позитивно утичу на морал запослених. Руководство би требало да практикује и јасно комуницира и показује ова уверења својим запосленима и да периодично оцењује да ли су стил и филозофија делотворни и да ли се спроводе доследно.

#### **Стил и филозофија руковођења може бити приказана у областима као што су:**

Приступ руководства препознавању и одговарању на ризике (и интерне и екстерне);

Прихватање обавезних контрола наметнутих са стране;

Став руководства према интерном и екстерном извештавању;

Коришћење енергичних или конзервативних рачуноводствених принципа;

Став руководства према информационим технологијама и рачуноводственим функцијама; и

Подршка и разумевање руководства према интерној и екстерној ревизији и оценама.

**Стручност** је карактеристика људи који поседују вештине, знање и способности за извршавање задатака. Одговорност руководиоца у обезбеђивању стручности својих запослених требала би да почиње са установљавањем одговарајућих политика људских ресурса и радом који одражава посвећеност:

- Успостављању нивоа знања и вештина потребних за сваку позицију;
- Потврђивањем квалификација кандидата за посао;
- Запошљавање и унапређивање само оних са захтеваним знањем и вештинама;
- Установљавање програма обуке који омогућавају запосленима да унапреде своје знање и вештине.

Руководство би такође требало да осигура да запослени имају све што им је неопходно за обављање њихових послова, као што је опрема, програми и политике и процедуре, као и алат.

**Морал** је однос људи према њиховом послу, што се показује њиховим поверењем, дисциплином и жељом да се извршавају задаци. Руководство би требало да препозна значај високог морала у ефективном контролном окружењу. Став људи према њиховом послу, радна средина и организација утичу на то како ће људи извршавати своје послове. Руководство би требало да прати ниво морала запослених како би се уверило да су запослени посвећени остваривању мисије организације.

Руководство би такође требало да предузме активности за одржавање високог морала. Такве активности би требале да пруже запосленима осећај да је:

- Њихово мишљење и допринос добродошло, вредновано и признато;
- Организација спремна да помогне у унапређењу нивоа њихове стручности;
- Омогућено континуирано усавршавање;
- Имају удео у мисији и циљевима организације;
- Систем вредновања и награђивања поштен и доследан; и
- Линија комуникација отворена.

**Однос подршке** представља управљање које подстиче жељене резултате. Обзиром да интерне контроле пружају руководству разумно уверавање да се мисија организације остварује, руководство би требало да има позитиван став према интерним контролама које су успостављене у организацији.

Више руководство би требало да успостави „слух“ који наглашава значај интерних контрола. Овакав „слух“ карактерише:

- Минимално или контролисано прескакање контрола;
- Подршка спровођењу самооцењивања контрола и спровођењу интерних и екстерних ревизија;
- Реаговање на спорна питања која проистичу из оцењивања и ревизија;
- Стална едукација свих запослених ради обезбеђивања разумевања система интерних контрола и њихове улоге у њему.

**Мисија** је разлог постојања организације. Она пружа правац кретања и сврху свим члановима организације независно од њихове позиције и пружа упутство приликом доношења пресудних одлука. Током периода промена, она пружа јединство организацији и помаже јој да задржи исправан курс. Уколико се мисија не дефинише и не саопшти јасно, организација може бесциљно лутати и постићи врло мало.

Мисија организације би требала да буде у форми исказа, одобрена од стране извршног органа и/или управног органа организације. Руководство би требало да објасни запосленима организациону мисију и да их упутује у то како се њиховим пословима доприноси остварењу мисије. Мисија ће бити најефективнија уколико сви запослени схвате свој лични удео у њој.

Како време одмиче, и интерне и екстерне промене могу да утичу на мисију организације. Стога, руководство би требало да периодично провери мисију и да је ажурира уколико је то потребно, са аспекта основаности и применљивости.

**Структура** је оквир у којем се спроводе планови организације. Она би требала да дефинише функционалне под-јединице организације и њихов међусобни однос.

Организациона шема може да пружи јасну слику о надлежностима и одговорностима између функција. Шема би требала да пружи свим запосленима помоћ у разумевању организације као целине, односа између њених различитих саставних делова и где се они уклапају у ту организацију.

Руководство би требало да периодично проверава ову шему како би осигурало да она тачно приказује организациону структуру.

Руководство би требало да кроз организацију делегира одговорност и надлежност.

Руководство је одговорно за организовање повезаности надлежности и одговорности између различитих функција како би се обезбедило разумно уверавање да су радне активности усклађене са организационим циљевима. Са растућим делегирањем надлежности и одговорности расте и потреба за обезбеђивањем стручног и редовног надзора и контроле резултата.

Надзор над организацијом осигурава да су запослени свесни својих обавеза и одговорности и да знају обим одговорности за своје активности.

## **ПОЛИТИКЕ И ПРОЦЕДУРЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА**

Важан аспект интерних контрола су кадрови. Стручан, кадар вредан поверења неопходан је за обезбеђивање ефективних контрола. Стога, методе помоћу којих се људи запошљавају, обучавају, оцењују, награђују или унапређују важан је део контролног окружења.

Одлуке о запошљавању и кадровској структури стога укључују уверавање у интегритет појединаца и у адекватност њиховог образовања и искуства помоћу којег ће извршавати своје послове, као и да су спроведене неопходне формалне, практичне обуке о етици.

Руководиоци и запослени који имају добро разумевање интерних контрола и који су спремни да преузму одговорност су од суштинског значаја за ефективне интерне контроле.

Управљање људским ресурсима такође има битну улогу у унапређењу етичког окружења јер развија професионализам и приморава на транспарентност дневног рада.

Ово постаје видљиво приликом запошљавања, приликом процеса оцењивања учинка и унапређивања, што би требало да буде засновано на заслугама.

У остваривању етичког управљања људским ресурсима може да помогне гарантовање отворености процеса селекције путем објављивања и правила запошљавања и слободних позиција.

## ВЕЖБА

Имајући у виду 9 кључних питања, како бисте их сортирали у односу на значај (једноставно као висок, средњи или низак) и објасните зашто.

КЉУЧНА ПИТАЊА		ВИСОК	СРЕДЊИ	НИЗАК
Управљање				
Етичке вредности и поштење				
Стил и филозофија руковођења				
Стручност				
Морал				
Однос подршке				
Мисија				
Структура				
Политике и процедуре људских ресурса				
Укупно				

Пружена објашњења:


## КЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

**Стандард:** *Руководство би требало да подржава и промовише контролно окружење које може да се спроведе преко јавне одговорности.*

Кораци које руководство предузима приликом креирања и одржавања културе поштења и високих етичких стандарда су највероватније засновани на снажним суштинским вредностима које дају основу запосленима за разумевање како организација обавља своје пословање.

**Ови кораци требали би да укључе:**

1. Успостављање „слућа на врху“;
2. Стварање позитивног радног окружења;
3. Запошљавање и унапређивање одговарајућих кадрова;
4. Обука свих запослених о организационим вредностима и кодексу етике;
5. Периодична потврда одговорности;
6. Кажњавање проневера или манипулација.

**Поред тога, све следеће контролне активности унапређују контролно окружење:**

7. Дobar надзор запослених;
8. Писане процедуре;
9. Ажуран рад и редовна усаглашавања;
10. Месечни финансијски и пословни извештаји;
11. Састанци ради разматрања месечних извештаја;
12. Отворена комуникација са свим нивоима запослених;
13. Одржавање адекватних кадровских нивоа;
14. Пружање подршке запосленима по социјалним и здравственим питањима.

## Савети о контролном окружењу

Неки савети за унапређење контролног окружења једног одељења дати су у доњој листи. Ова листа не укључује све што може унапредити контролно окружење, нити ће се свака ставка моћи применити на сваку организацију; али она ипак може да послужи као полазна тачка.

- Будите уверени да одељење има добре писане приручне политике и процедуре које се дотичу његових значајних активности и јединствених питања; одговорности запослених, ограничења у овлашћењима, стандарди успешности, контролне процедуре и повезаност извештавања требали би да буду јасни;
- Будите уверени да су у вашем одељењу доступне политике и процедуре („hard copy“ или електронске), као што је систематизација радних места, интерни акт, и др.;
- Обезбедите да су запослени добро упознати са оснивачким, као и са одељенским политикама и процедурама које се односе на њихове радне дужности;
- Размотрите кодекс етике (или одговарајући документ) и како он утиче на активности одељења; размотрите могуће конфликте интереса;
- Упознајте запослене са политиком јавних проневера;
- Размотрите етичка питања са запосленима. Уколико је запосленима потребно

- додатно упутство, публикујте одељенске стандарде понашања;
- Упитајте запослене да обелодане потенцијалне конфликте интереса (нпр. власничко учешће у компанијама које послују са вашим одељењем или намеравају пословну сарадњу);
  - Обезбедите да описи посла на прави начин преводе жељени ниво стручности у захтевано знање, вештине и искуство; обезбедите да пракса запошљавања резултира у запошљавању квалификованих појединаца;
  - Обезбедите да одељење има одговарајуће програме обуке за запослене;
  - Обезбедите да се оцењивање учинка запослених спроводи редовно;
  - Обезбедите да одговарајуће дисциплинске мере буду предузете када се запослени не понаша у складу са политикама и процедурама или стандардима понашања.

## СТУДИЈА СЛУЧАЈА – СИСТЕМ ЗАРАДА – ПРОВЕРА КОНТРОЛНОГ ОКРУЖЕЊА.

### Опште информације

Као што се сећате обуке из модула 2, проверавали смо ризике које укључује систем обрачуна зарада, тако да ћемо сада наставити одатле и усредсредити се на контролни процес за смањења ризика.

У наредним темама овог модула развићемо процес зарада и пројектовања контрола које би требале да постоје у систему зарада и предложимо различите тестове контрола који се захтевају за минимизирање ризика и које помажу у пружању разумног уверавања у остварење контролних циљева.

Контролно окружење мора да буде одговарајуће како би обезбедило здраву основу свеукупног контролног система.

### Задатак

*Шта мислите који кључни елементи морају да постоје у циљу обезбеђивања да систем зарада и сви запослени укључени у систем подржавају позитивно контролно окружење? Набројите пет питања која би требала да постоје како би се поседовало позитивно контролно окружење у систему зарада.*

### ПОЗИТИВНО КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ


# 03

## Контролни циљеви

### УВОД

Три главне области које ће бити обухваћене овом темом:

- Контролни циљеви;
- Шта може да крене наопако?;
- Пример „широких категорија“
- Кључне напомене;
- Студије случаја.

### КОНТРОЛНИ ЦИЉЕВИ

Контролни циљеви идентификују специфичне циљеве у односу на које руководство може да оцењује постојеће контроле.

Руководиоци су наклоњени контролним циљевима и они су ту са разлогом.

Разлог је тај да се обезбеди да систем или процес оствари своје циљеве. Контроле су једино потребне за смањење ризика остваривања ових циљева на прихватљив ниво који обезбеђује разумно уверавање.

Контролни циљеви би требали да буду довољно одређени како би пружили основу за ову оцену.

Одређени контролни циљеви би требали бити идентификовани или развијени за сваку активност у организацији и да буду прикладни, разумљиви и укључени у свеукупне организационе циљеве.

Уопштено, сваки систем или процес може имати до шест контролних циљева који би требали да буду одобрени од стране вишег руководства како би се обезбедила минимизација ризика у оквиру сваког система.

**Свеобухватни контролни циљеви могу бити развијени за сваки систем узимајући у обзир следеће области контроле:**

- Да ли је систем правилно испланиран?
- Да ли над операцијама постоји правилан надзор и контрола?
- Да ли се систем периодично проверава?
- Да ли се продукују одговарајуће управљачке информације?
- Да ли смо усаглашени са законским прописима?
- Да ли чувамо нашу имовину и средства од губитка, злоупотребе или оштећења?

### „ШТА МОЖЕ ДА КРЕНЕ НАОПАКО?“

Запитајте се „Шта може да крене наопако?“



Специфични контролни циљеви који су горе описани требали би да постоје при сваком министарству/одсеку/агенцији и требали би да буду одговарајући, свеобухватни и укључени у свеукупне организационе циљеве.

Ови циљеви представљају позитивне ефекте које руководство покушава да оствари или штетни услови/негативни ефекти које руководство покушава да избегне.

Циљеви би требали да буду прилагођени тако да одговарају специфичним операцијама сваке појединачне активности, али уз сагласност са свеукупним циљевима интерних контрола.

Ради развијања специфичних контролних циљева, све операције би прво требале да буду груписане у шире категорије.

Након тога, у оквиру сваке шире категорије, операције би требале да буду груписане у једну или више група цикличних активности (као што су идентификовање, класификација, евидентирање и извештавање) које су неопходне за обраду конкретне трансакције или догађаја.

Ово груписање би требало да буде компатибилно са организационом структуром и њеном поделом одговорности.

## ПРИМЕР ШИРЕ КАТЕГОРИЈЕ АКТИВНОСТИ

Операције буџетских корисника и других обавезних државних органа често могу бити шире груписане на следећи начин:

**Финансијске** активности обухватају традиционалне контролне области које се тичу буџета, ток средстава (приходи и расходи), повезану имовину и обавезе и финансијске информације.

**Управљачке** активности обухватају укупне политике и планирање, организацију и ревизорску функцију.

**Радне** (оперативне) активности су оне које се односе на организациону мисију.

**Административне** активности су оне које пружају подршку примарној мисији организације, као што су људски ресурси, експедиција и сл.

Да би се развили контролни циљеви, низ цикличних активности мора бити идентификован и анализиран.

На пример, цикличне активности повезане са пријемом материјала (административна активност) би укључиле:

- Идентификовање ставки за набавку;
- Избор добављача;
- Уговарање набавке;
- Пријем материјала;
- Проверу квалитета.

# ЗАПАМТИТЕ ЗАШТО СУ НАМ ПОТРЕБНЕ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ!

## Дефиниција интерних контрола

Интерна контрола је заокружен процес на који утиче руководство организације и запослени и који је пројектован да делује на ризике и да пружи разумно уверавање да ће, у остваривању мисије организације, следећи циљеви бити остварени:

- Извршење уређених, етичких, економичних, ефикасних и ефективних операција;
- Одговорно испуњавање обавеза;
- Усаглашеност са важећим законима и прописима;
- Заштита средстава од губитака, злоупотребе и оштећења.

Глобални циљ интерних контрола је да се помогне организацији у остваривању њене мисије.

## КЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

**Стандард:** *Руководство би периодично требало да оцењује изложеност ризику који доводи у питање јавну одговорност*

## Идентификација ризика

Ризик представља било шта што може да угрози остваривање циљева. За сваки циљ одељења, ризик би требао да буде идентификован. Постављање следећа питања помаже у идентификовању ризика:

- Шта може да крене наопако?
- Како може да нам се деси неуспех?
- Шта мора да буде исправно зарад успеха?
- Где смо рањиви?
- Коју имовину морамо да заштитимо?
- Како неко може да поткрада одељење?
- Како неко може да ремети наше пословање?
- Како да знамо да ли остварујемо своје циљеве?
- На које се информације највише ослањамо?
- На шта трошимо највише новца?
- Како фактуришемо и наплаћујемо наше приходе?
- Које одлуке захтевају највише процене?
- Које су активности најсложеније?
- Које активности су законом регулисане?
- Шта чини нашу највећу правну изложеност?

# СТУДИЈА СЛУЧАЈА – СИСТЕМ ЗАРАДА

## Опште информације

Као што се сећате обуке из модула 2, разматрали смо зараде кроз студију случаја и идентификовали различите ризике који се везују за зараде.

## Дефиниција ризика

*“Претња успешном остварењу циљева”*

**Поменули смо различите ризике и предложена решења навели у листу од пет ризика који прете успешном пословању**

*“Сви запослени су плаћени у складу са њиховим уговорима о запослењу”.*

## Неки од ризика су били следећи:

Запосленима се зараде не исплаћују редовно;  
Неовлашћен приступ информацијама;  
Недостатак ревизорских трагова (доказа) односно документације.

Обзиром да је контрола супротност од ризика, шта ће онда у зарадама бити кључни контролни циљеви?

**Задатак** – Припремите листу од 5 кључних контролних циљева за зараде и не заборавите да размислите о 4 општа циља за пружање разумног уверавања у контроле.

# 04

## Контролне активности

### УВОД

Основне области које су покривене овом темом су:

- Дефиниција;
- Опште карактеристике контроле;
- Категорије контроле;
- Врсте контроле - SOAPSPAM;
- Кључне тачке;
- Студија случаја.

### ДЕФИНИЦИЈА

Контролне активности представљају политике и процедуре које обезбеђују спровођење радњи које су идентификоване као неопходне за управљање ризицима на адекватан и благовремен начин.

Пружају сигурност да су неопходне активности предузете у односу на ризик у циљу постизања циљева предузећа.

Контролне активности јављају се у свим деловима предузећа, на свим нивоима и у оквиру свих функција. Укључују различите активности као што су одобрења, овлашћења, потврде, усаглашавања, провере оперативног извршења, обезбеђење средстава и поделу дужности.

Контролне активности се обављају у циљу обезбеђења да су благовремено и на прави начин предузете активности управљања ризиком.

Најважније, контролне активности морају се уводити темељно, конзистентно, константно; процедура неће бити корисна уколико се механички обавља без усредсређивања на услове на које је политика усмерена.

Даље, од суштинске је важности да се као резултат обављања контролних активности идентификују необични услови, истраже и предузму корективне мере.

Уопштено, једна контрола може покривати више ризика (нпр. провера фактуре за плаћање укључиће проверу да је плаћање у оквиру буџета као и математичку проверу).

### Контроле треба да буду

- Такве да њима управља адекватно обучена особа на одговарајућем нивоу (обично само једном);
- Специфичне у оквирима онога што је урађено, од стране кога и када (нпр. проверена фактура за примљену робу и услуге – не само у виду парафа или печата –

истраживања показују да се контроле схватају озбиљније када појединци морају да се потпишу и ставе датум него у случају када остају непознати);

- Поновљене уколико је контрола веома комплексна или од кључног значаја;
- Предмет надзора који оставља траг у смислу документовања о извршеном надзору.

Важно је избећи дуплирање или понављање контрола зато што се на тај начин беспотребно троше средства која би се могла алоцирати на друга подручја ризика. Такође, уколико контролом управља више људи постоји опасност да се тој контроли неће посветити довољно пажње јер ће се сви ослањати једни на друге. То практично значи да у малој мери има или нема никаквих контрола.

## ОПШТЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ КОНТРОЛЕ

БЛАГОВРЕМЕНЕ	Откривање проблема довољно рано како би се ограничила изложеност трошковима.
ЕКОНОМИЧНЕ	Пружање „разумног“ уверавања за испуњење одређених резултата уз минималне трошкове и нежељене ефекте.
ОДГОВОРНЕ	Помажу запосленима у испољавању одговорности у додељеним задацима.
НА ПРАВОМ МЕСТУ	Смештене тамо где су најефикасније.
ФЛЕКСИБИЛНЕ	Прилагођавање променама у складу са процедурама без потребе промена самих контрола.
ИДЕНТИФИКУЈУ УЗРОКЕ	Идентификују не само проблем већ и узрок.
ОДГОВАРАЈУЋЕ	Удовољавају потребама руководства.

## КАТЕГОРИЈЕ КОНТРОЛА

Контроле се могу класификовати као:



**Превентивне** – осмишљене да спречавају појаву неефикасности, грешака, односно неправилности. Не могу да гарантују да се контролисани фактор неће појавити, али умањују вероватноћу његовог појављивања.

Примери укључују контроле везане за поделу дужности и овлашћења.

**Детекционе** – осмишљене да детектују и исправљају грешке, неефикасности, односно неправилности. Не могу пружити апсолутну сигурност будући да се оне активирају након што се одређеног догађаја, односно исхода, али могу да умање ризик од нежељених последица пошто омогућавају предузимање корективних радњи. Детекционе контроле су најефективније када чине део круга повратних информација, у којем се њихови резултати прате и користе за унапређење процедура или превентивних контрола.

Примери укључују потврђивање након плаћања, верификацију залиха, и банковна усклађивања.

**Директивне** – осмишљене су да подстакну радње и догађаје неопходне за остваривање циљева.

Примери укључују јасно дефинисање политика, утврђивање циљева, и адекватну обуку и кадрове

Корективне контроле су осмишљене да исправљају детектоване грешке.

Примери укључују планове за случај непредвиђених ситуација.

Наведене категорије у пракси не морају бити јасно разграничене, и једна контрола може да има две или више функција. Надзор, на пример, покрива све четири категорије контрола. Добро организоване и вођене корективне радње и процеси су, очигледно и логично, такође неопходни у случају слабости и неуспеха контрола.

## **ВРСТЕ КОНТРОЛА – SOAPSPAM (АКРОНИМ НА ЕНГЛЕСКОМ ЈЕЗИКУ)**

- Подела дужности;
- Организација;
- Овлашћења и одобравања;
- Физичке контроле;
- Надзор;
- Запослени;
- Математичке и рачуноводствене;
- Управљачке.

### **Подела дужности (принцип „два пара очију“)**

*Генерално функција одобравања, рачуноводствена функција/функција усклађивања, и функција чувања средстава треба да буду раздвојене међу запосленима.*

Руководство мора да утврди да лице које је задужено за подношење захтева за набавку роба или услуга није задужено за одобравање набавке.

Руководство мора да утврди да припрему, одобравање и извршење плаћања обављају различита лица.

Руководство мора да утврди да лице које одобрава набавку роба или услуга није задужено за усклађивање месечних финансијских извештаја.

Уколико се не могу одвојити ове функције услед мале величине одељења, руководство мора да установи детаљан надзор над тим активностима како би се надоместиле контролне активности.

**Недостатак поделе дужности постоји уколико било који појединац обавља повезане активности или уколико рачунарски систем дозвољава корисницима неограничен приступ (нпр. уколико је запослени у могућности да изврши и прикрије проневеру у свакодневном раду)**

## **Пример Подела дужности (принцип „два пара очију“)**

**Руководство је установило да појединац не може истовремено бити одговоран за:**

- Иницирање трансакције;
- Одобравање трансакције;
- Евидентирање трансакције;
- Усаглашавање стања;
- Руковање средствима;
- Прегледање извештаја.

## **Организација**

- Руководство је креирало и одобрило Правилник организације који се редовно ажурира;
- Руководство припрема, доноси и одобрава приручнике и писана упутства која се редовно ажурирају;
- Руководство утврђује јасне и документоване дефиниције одговорности појединаца и група (тимова) за ресурсе, активности, програме, пројекте и циљеве;
- Руководство даје јасна овлашћења руководиоцима на нижем нивоу за ефикасно обављање посла;
- Руководство успоставља најбољу поделу посла међу појединцима и групама (тимовима);
- Руководство избегава непотребно ослањање на само једно лице;
- Руководство дели дужности са циљем да се избегне конфликт интереса;
- Руководство утврђује најнефективнији распон одговорности;
- Руководство успоставља најнефективније мере комуникације на нивоу целе организације;
- Руководство је успоставило јасне линије извештавања.

## Овлашћења и одобравања

- Руководство се побринуло да нема непотписаних докумената/образаца;
- Руководство је проверило да су све релевантне активности и трансакције одобрене на одговарајући начин;
- Овлашћење подразумева делегирање овлашћења, може бити опште и посебно;
- Одобравање трансакције значи да је лице које одобрава трансакцију прегледало пратећу документацију и утврдило да је трансакција исправна, тачна и у складу са важећим законима, прописима, политикама и процедурама;
- Руководство је успоставило јасне писане политике које се односе на овлашћења и одобравања;
- Руководство је успоставило јасна ограничења по питању овлашћења или јасну дефиницију овлашћења/одобрења за активности и трансакције;
- Руководство је развило пратећу документацију о овлашћењима и одобрењима;
- Руководство захтева да особа која одобрава и/или која даје овлашћења испитује неуобичајена питања/ставке;
- Особа која врши одобравања, ни под којим условима не би смела рећи неком другом да може потписивати у име оног који одобрава;
- Особа која има овлашћења за електронско одобравање, ни под којим условима не би смела да дели шифру са другим запосленим.

## Физичко обезбеђење

- Руководство успоставља физичко обезбеђење;
- Руководство је успоставља сталну евиденцију;
- Руководство успоставља обављање периодичних пописа залиха;
- Руководство успоставља контроле као што су шифре, легитимације, чуваре итд.;
- Руководство поставља обезбеђење физичких и интелектуалних средстава и података;
- Руководство успоставља физичко обезбеђење;
- Руководство успоставља спровођење поређења пописа са сталном евиденцијом;
- Руководство успоставља да се разлике истражују и да се предузимају одговарајући кораци за њихово исправљање или отклањање.

## Надзор

- Руководство успоставља надзор, проверу и подршку надређених према запосленима приликом извршавања кључних задатака.

## Запослени

- Руководство идентификује и континуирано проверава бројке, оцене, искуство и стручност запослених;
- Руководство запошљава или награђује кадрове који испуњавају циљеве организације;
- Руководство утврђује ефективан процес запошљавања;
- Руководство утврђује адекватан програм обуке;
- Руководство утврђује одговарајући режим за праћење рада (перформанси) запослених;
- Руководство врши годишњу оцену успешности (перформансе) запослених.



## Математичке и рачуноводствене контроле

- Генерално, то значи да руководство обезбеђује да се чувају адекватне финансијске и друге информације које омогућавају припрему рачуна у форми коју прописује закон о буџету и други прописи;
- Трансакције се евидентирају у најкраћем року;
- Руководство проверава трансакције у одговарајућем периоду;
- Врше се поређења једног сета докумената или рачуноводствених докумената са другим, нпр. поруџбенице и пријемнице;
- Провере обављају запослени који су независни од оних који ове активности извршавају;
- Редослед провера се бележи у унапред нумерисаним документима;
- Коришћење тотала скупа контрола;
- Финансијски извештаји се израђују за потребе организације и како би омогућили руководству да доноси рационалне одлуке;
- Финансијски извештаји се припремају на основу линија одговорности;
- Руководство извршава поновне провере на одређеном узорку.

## Руководство

- Руководство успоставља сет циљева;
- Руководство процењује активности, програме и пројекте;
- Руководство прецизира жељене нивое контроле;
- Руководство успоставља стандарде или индикаторе извршења;
- Руководство дефинише резултате активности, програма и пројеката у складу са циљевима;
- Руководство дефинише критеријуме за оцену резултата;
- Руководство предвиђа које активности предузети.

## Ефекти система информационих технологија

Све веће поверење се полаже на ИТ из разлога што су такве контроле неопходне како би се утврдило да су трансакције валидне, правилно одобрене потпуно и тачно прослеђене.

## Опште контроле

### Постоји пет типова општих контрола

- Организационе контроле;
- Оперативне контроле;
- Контроле програма и података;
- Мрежне контроле;
- Контроле окружења;

### Типични примери ових контрола могу бити:

- Руководство је успоставило опште контроле које се односе на контролу информационих центара, набавку и одржавање системског софтвера, приступ контролама, развој апликационих система и њихово одржавање;

- Ради осигурања одговарајуће поделе дужности морају се узети у обзир карактеристике ИТ окружења;
- Ове контроле, поред осталог, укључују: успостављање и распоред послова, активности оператера, процедуре чувања и обнављања и планирање за случај непредвиђених ситуација.

## Апликационе контроле

Ове контроле су јединствене за одређену апликацију (нпр зараде) и могу бити компјутерске (нпр компјутерске процедуре) или мануелне. Ове контроле су осмишљене да помогну обезбеђивању комплетности, тачности, одобравања и валидности. Спроводе се у следеће четири фазе:

- Контроле уноса;
- Контроле обраде;
- Контроле резултата;
- Траг (ревизорски или од стране руководства).

Интерфејс апликације је доступан и повезан са осталим системима а контроле обезбеђују да су сви инпути примљени и да су аутпути дистрибуирани на одговарајући начин.

## КЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

**Да би контролне активности добро функционисале, треба узети у обзир следеће:**

- Дужности су логично расподељене међу запосленима како би се смањило ризик од проневера или неприкладних активности;
- Руководство обезбеђује одговарајуће обуке за запослене;
- Обављају се редовна усаглашавања;
- Приступ оперативним системима је ограничен – на пример „read only“ (немогућност мењања документа);
- Шифре приступа оперативним системима се редовно мењају;
- Подаци се дневно „бекарију“ (чувају) и архивирају на независној меморији;
- Посебни извештаји се издају како би руководство било обавештено о великим трансакцијама;
- Руководство надгледа учинак у поређењу са месечним буџетом;
- Математичке провере се редовно обављају на одређеном узорку.

**Стандард:** *Руководство треба да успостави контролне активности како би се изложеност ризику смањила на разуман ниво.*

**Наредне контролне активности помажу унапређење контролног окружења:**

1. Одговарајући надзор запослених;
2. Писане процедуре;

3. Ажурирање и редовно усаглашавање;
4. Месечни финансијски и оперативни извештаји;
5. Састанци ради дискусије о месечним извештајима;
6. Отворени разговори са свим нивоима запослених;
7. Одржавање одговарајуће кадровске структуре;
8. Кадровска подршка по питању социјалних и здравствених давања.

## УПУТСТВО ЗА УТВРЂИВАЊЕ ОЧЕКИВАНИХ КОНТРОЛА

1. Очекиване контроле ће се разликовати у зависности од величине и структуре сваког система, али треба да буду довољне како би у разумној мери увериле руководство да су рачуноводствене информације тачне и потпуне и да је систем заштићен од проневера. Све трансакције и остале информације које треба да буду евидентирани су тачно евидентирани, грешке ће бити уочене а проневере откривене.

2. Контроле или пружају заштиту од грешака и проневера (превентивне контроле) или откривају грешке и проневере након што су се догодиле (детекционе).

### Следе примери основних врста контрола у оквиру система

- *подела дужности* захтева раздвајање оних дужности које, ако би се комбиновале, дају могућност појединцу да иницира, евидентира и обрађује трансакцију. У том случају, појединац би могао да изврши проневеру а да не буде откривен. Такође, подела дужности пружа већу могућност откривања грешака из разлога што једна особа извршава а друга проверава. Ове контроле зависе од структуре организације и могу бити и превентивне и детекционе.
- Физичке контроле се обично креирају као превентивна мера, највећим делом се односе на надзор средстава и укључују мере ограничења приступа средствима особљу са одговарајућим овлашћењима. Физичка контрола се односи и на чување података који спречава неовлашћени приступ компјутерским апликацијама као што је на пример заштита система путем шифара.
- Контроле овлашћења и одобрења уобичајено функционишу на нивоу појединца и по природи су превентивне. Њихова улога је да спрече обраду трансакције која није одобрена од стране одговарајућег нивоа. Добре контроле овлашћења одређују ко шта одобрава, степен провере пре одобрења и како документовати одобрење нпр. стављање иницијала на документ.
- Математичке и рачуноводствене контроле морају бити присутне у оквиру функције евидентирања која проверава да су све трансакције укључене и правилно обрађене. Ове контроле укључују усаглашавања са банком.
- Кадровске процедуре треба да обезбеде сигурност да су запослени способни за обављање додељеног посла, по природи су превентивне и укључују надзор и обуку.



# 05

## Процедуре

### УВОД

Кључне области које ћемо овом темом обухватити су:

- Дефиниција;
- Зашто су нам потребне процедуре?
- Шта чини добру процедуру?
- Кључне напомене
- Студија случаја

### ДЕФИНИЦИЈА

Процедура је скуп битних инструкција, као што су активности које помажу корисницима да разумеју шта се од њих очекује и како да се уради. Представља водич али је отворена за унапређења.



### ЗАШТО СУ НАМ ПОТРЕБНЕ ПРОЦЕДУРЕ?

Зато што је процедура кључна за добре контроле.

Скуп формално документованих процедура је неопходан како би се обезбедио добар систем интерне контроле.

Како процес постаје компликованији и утиче на различита одељења и службе организације,

веома је важно разумети процес од почетка до краја.

Процедуре се користе да опишу процес како би запослени били упознати са тим шта треба да раде и како би били упознати са тим шта се догађа у осталим деловима организације.

Оне помажу усмеравање запослених и сталност оперативног процеса. Стварају основу за дефинисање активности и служе као стандардни приступ запослених.

Ова контрола је важна зато што запослени треба да функционишу на начин, који ће обезбедити остваривање циљева.

## Критеријуми добрих процедура

- Помажу кориснику;
- Јасне и једноставне за разумевање;
- Добро написане и садржајне;
- Подршка процеса;
- Смислене
- Заснивају се на поступцима – углавном коришћењем глагола

Запослени могу обављати задатак на начин како су процедуру протумачили.

У примени процедуре мора постојати одређена врста слободе – коришћењем здравог разума и уз постојање одређеног степена ризика.

Писане процедуре нису увек прихваћене од стране запослених, напр. у случају када су већ упознати са задацима које обављају у одређеном процесу, већ оне служе као нека врста подсетника.

## Примери писаних процедура

- Приручници;
- Финансијска упутства и правилници о приходима, расходима, готовини, рачуноводству, уговорима и повезаним питањима;
- Упутство за запослене;
- Пракса (процедура) набавке;
- Кодекс личног понашања у погледу поклона и гостопримства;
- Компјутерски стандарди о коришћењу хардвера и софтвера.

Употреба глагола је неопходна приликом писања процедура.

## КОНТРОЛЕ ВЕЗАНЕ ЗА ОВЛАШЋЕЊА И ОДОБРЕЊА

Овлашћења и извршења трансакција може обавити појединац само у оквирима своје надлежности.

Овлашћење је основа за обезбеђење да су само валидне трансакције и догађаји иницирани у складу са намерама руководства.

Процедуре везане за овлашћења, које треба да буду документоване и јасно прослеђене руководству и запосленима, треба да укључују посебне услове под којима се овлашћења дају.

Понашање у складу са дефиницијом овлашћења значи да запослени поступају у складу са упутствима успостављеним од стране руководства или законодавством.

## ШТА ЧИНИ ДОБРУ ПРОЦЕДУРУ?

Добра процедура је тачна, конзистентна, ажурна и лако разумљива.

### ТАЧНОСТ

Добар начин да се обезбеди тачност процедуре је да сам писац прође целу процедуру и запише сваки детаљ активности. Накнадно, уколико је потребно, ова информација се може прилагођавати како би се боље уклопила у процедуру.

### КОНЗИСТЕНТНОСТ

Важно је обезбедити да се исте речи користе у различитим етапама процедуре. Мењање речи може збунити читаоца и довести до грешака.+

### АЖУРНОСТ

Како време пролази, неопходно је ажурирати процедуре у складу са променама. Такође би било добро спроводити периодичне провере процедура како не би дошло до застаревања. Запамтите да ако процедура није ажурирана, у том случају може бити нетачна а нетачна процедура је бескорисна!

### ЛАКО РАЗУМЉИВЕ

Писање процедуре коју је лако разумети може се постићи имајући у виду кориснике процедура. Нема потребе за академским писањем процедуре. Уместо „просечно“, употребите реч „приближно“; уместо „накнадно“ употребите реч „после“; уместо „обимно“ употребите „пуно“. Кажите оно што мислите и шта треба урадити.

### Садржај

Постоје одређени сегменти које треба укључити у процедуру како би се задовољили одређени стандарди у писању процедуре. То укључује следеће:

- Сврху;
- Процес или систем;
- Назив;
- Одговорности;
- Референце;
- Детаље процедуре;
- Законодавство;
- Документовање контролног броја, датума издавања

### Форма

Сада треба да одлучите коју ћете форму процедуре користити. Неке организације желе исту форму процедура у целој компанији или одељењу што може бити погрешно. Неким процедурама више одговара једна врста, а другим нека друга врста форме.

Када процедура захтева само једног корисника, обично је довољан метод листе. Нумеричким

пописом, инструкције су редом описане. Форма која садржи наслове и поднасловe, такође задовољава критеријуме.

Други вид писања процедуре који је лакше разумети је цртање дијаграма тока. Дијаграми тока су кључни у разумевању шта треба урадити. Они такође помажу када се ради о оперативним стварима процедуре коју корисник чита а не налази се испред опреме.

## КЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

Савети за писање процедуре, инструкције и методе

- Преглед заснован на редоследу дешавања;
- Одабир правих речи које не звуче као наредба;
- Употреба садашњег времена;
- Писати о резултатима који могу бити последица активности;
- Избежавати двосмисленост и сувишност;
- Конзистентност у писању докумената.

## СТУДИЈА СЛУЧАЈА – СИСТЕМ ПЛАТА

Задатак – На основу доле наведених циљева контроле, припремите процедуру која ће нам помоћи да остваримо циљеве контроле.

Подсетник кључних циљева контроле за плате

КЉУЧНИ ЦИЉЕВИ КОНТРОЛЕ	
1.	База података која се односи на зараде је обезбеђена а приступ контролисан како би се сачувале информације.
2.	Све информације које се односе на главну датотеку (master file) су одобрене, тачне и потпуне.
3.	Обрачун зарада и накнада је тачан и сачињен у корист запослених.
4.	Рачуни плата и извештаји се месечно усаглашавају и проверавају.
5.	Програми за обрачун зарада и накнада су у складу са законском регулативом

ПРОЦЕДУРЕ ЗА КЉУЧНЕ ЦИЉЕВЕ КОНТРОЛЕ	



# 06

## Тестирање контрола

### УВОД

Главне области које ћемо покрити овом темом су:

- Зашто је потребно тестирати интерне контроле?
- Методе тестирања;
- Кључне напомене;
- Студија случаја.

### ЗАШТО ЈЕ ПОТРЕБНО ТЕСТИРАТИ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ?

Једноставан одговор је потврда руководства о ефикасности интерне контроле а треба да се односи на оперативну ефикасност као и на њено постојање.

Стога је неопходна независна процена како би се обезбедио тачан и фер приступ.

Процедуре за процену ефикасности контрола треба да укључују не само истраживање већ и надзор. Да би се ово постигло, руководство ће морати да спроведе методе процене оперативне ефикасности које су део периодичних активности.

Руководство може утврдити да контроле функционишу ефикасно кроз директан и сталан надзор контрола уколико постоји стална повратна информација.

Решење је у коришћењу услуга интерне ревизије која ће спроводити ревизије кључних системе који су идентификовани као најризичнији.

У Великој Британији, улога интерне ревизије је да најпре проверава ефикасност система интерних контрола. Овај однос је успостављен кроз дугогодишњи рад са руководством чиме је утврђено да интерна ревизија може да изврши проверу главних процеса.

Препорука је да руководство користи изворе интерне ревизије приликом провере ефикасности интерне контроле која се заснива на годишњој процени ризика.

Опсег тестирања и потврде да руководство треба да подржава приступ интерне ревизије је одлука по слободној процени, али уколико се заснива на ризику одражаваће слабости организације.

Улога интерне ревизије је у Великој Британији толико прихваћена пракса да се свака организација у јавном сектору ослања на интерну ревизију, не само ради надгледања ефикасности интерне контроле већ и ради оцене важних питања као што су „Вредност за новац“ и Управљање руководства.

Стратегија тестирања треба да пружи руководству адекватне информације како би руководство могло да дође до закључка да одређена контрола или група контрола ефикасно функционишу.

## МЕТОДЕ ТЕСТИРАЊА

Методе које се користе за тестирања могу укључити следеће:

- Трагање за одговарајућим кадром;

Кључни кадар који обавља процес плата, биће интервјуисан да објасни корак по корак процедуру одређеног задатка.

Захтев за кадром треба да укључи питања као нпр. да ли постоје неке варијације у контролама и ако постоје, колико често; како се грешке идентификују и како се решавају.

- Испитивање важне документације;

Испитивање физичких доказа је увек препоручљив метод из разлога што пружа чврсте и конкретне аргументе.

- Посматрање специфичних процеса;

Ово је наизглед једноставно и лако разумети, али запамтите да запослени можда морају да спроводе контроле пажљивије зато што их руководство надгледа.

- Тестирање контрола. Може се обавити узорковањем или поновним извршењем.

Узорковање је користан начин за потврду контроле али имајте у виду величину узорка. Величина узорка пружа одређени ниво сигурности; величина узорка од 60 или више ће пружити статистичку поузданост од 95% да је степен грешке 5% под условом да у узорку није пронађена ни једна грешка.

Корисност ових метода зависиће од тога да ли се на основу њих може доћи до неког закључка. Често ће се користити комбинације метода и различити тестови за сваки циљ контроле.

Често, информација добијена испитивањем поткрепљује се осталим захтевима а уопштени захтев неће пружити довољан доказ да су интерне контроле ефикасне.

Посматрање само по себи није довољан доказ па је за очекивати да ће се документација прегледати и тестирање контрола спроводити.

Контроле се често могу ефикасније тестирати у рачунарској околини због сталности процеса и директних доказа који се могу добити кроз извештаје и ревизорске доказе.

Неке електронске информације могу само да користе у одређеном тренутку тако да је веома важно планирати унапред време тестирања.

### Време тестирања контрола

Временски период тестирања контрола је ствар процене, али ће варирати у зависности од природе контрола које се тестирају и учесталости датих контрола.

Неке контроле делују непрекидно а остале понекад, што ће утицати на време тестирања контрола.

**Ефикасност интерне ревизије укључује време планирања засновано на кључним ризицима. Рангирање ризика користи се за одлучивање које тестове треба најпре спровести.**

## Остала разматрања

Остала пратећа документација може укључити тестове које спроводи руководство као и извештаји који укључују оцену да ли су интерне контроле ефикасне.

Без обзира на то ко спроводи тестирање ефикасности контрола, веома је важно да је Централна јединица за хармонизацију (ЦЈХ) задовољна нивоом тестирања у смислу да тестови пружају довољан доказ да су интерне контроле ефикасне.

Оцена ефикасности контрола без доказа није ништа друго сем обичног истраживања и као такав може служити само као основа за неке будуће провере интерне контроле.

ЦЈХ треба да има неку врсту доказа који подржава оцену самог руководства и интерне ревизије у смислу да су довољно објективни за спровођење таквих процена.

У међувремену, важно је да FMC и интерна ревизија међусобно сарађују са истим циљем а то је унапређење интерне контроле и развијање свести о законодавству. Заједничким радом FMC и интерна ревизија доприносе испуњењу циљева организације.

## КЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

Приликом бирања стратегије тестирања, корисно је разматрати одређене факторе ризика али увек треба имати у виду материјалност.

Материјалност је термин који се односи на релативну важност грешке или грешака. Када руководство креира систем интерних контрола, обично планира да спречи, открије и исправи све грешке одређене врсте.

Имајући ово у виду, контроле се успостављају како би пружале разумно уверавање али у неким случајевима, као што су питања здравства, сигурности и живота циљ је постизање апсолутне сигурности.

**Поставите питање „Шта се у скорје време променило што би могло да утиче на ниво контроле?“**

Фактори се могу поделити у неколико следећих категорија:

- Брига руководства;
- Промене система информационих технологија;
- Промене кључног кадра;
- Сложеност;
- Оперативни утицај;
- Финансијски утицај;
- Репутација.

Размотрите следеће ризике као водич у разматрању следећих фактора ризика:

## Опште врсте фактора ризика

### Оперативни

- Неусклађеност пословног процеса са циљевима;
- Недостатак показатеља за мерење стварног извршења насупрот циљевима;
- Промене у политици Владе;
- Неуспех у измени иницијативе;
- Недостатак вештина;
- Катастрофе (укључујући пожар и експлозију);
- Губитак кључног кадра;
- Немогућност добављача да испоручи;
- Недостатак мотивације и ефикасности запослених;
- Немогућност спровођења промене;
- Неефикасно руковођење;
- Пропуштене прилике.

### Финансијски

- Злоупотреба финансијских ресурса;
- Проневере на које је пословање осетљиво;
- Пад рачуноводственог система;
- Непрокњижене обавезе и друге трансакције;
- Недостатак рачуноводствених извештаја и информација;
- Непоуздани рачуноводствени подаци;
- Неуспех у усаглашавању са рачуноводственим правилима.

### Репутација

- Нарушавање поверљивости;
- Неуспех великих пројеката;
- Незадовољство купаца;
- Неусаглашеност са законом.

## СТУДИЈА СЛУЧАЈА

Тестирање контрола треба да укључи списак тестова које треба спровести како би се формирало мишљење о ефикасности интерних контрола одређеног циља контроле.

На основу циља контроле направите тестове за које верујете да се могу спровести за тестирање ефикасности интерних контрола.

## Подсетник кључних циљева контроле за плате

КЉУЧНИ ЦИЉЕВИ КОНТРОЛЕ	
1.	База података која се односи на зараде је обезбеђена а приступ контролисан како би се сачувале информације.
2.	Све информације које се односе на главну датотеку (master file) су одобрене, тачне и потпуне.
3.	Обрачун зарада и накнада је тачан и сачињен у корист запослених.
4.	Рачуни плата и извештаји се месечно усаглашавају и проверавају.
5.	Програми за обрачун зарада и накнада су у складу са државним и локалним законима и прописима.

КЉУЧНИ ЦИЉЕВИ КОНТРОЛЕ	
Тестови контрола	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

# 07

## Информација и комуникација

### УВОД

Основне области обухваћене овом темом су:

- Опште информације;
- Информисање;
- Комуникација;
- Кључне напомене;
- Теме за дискусију.

### ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ

Руководство треба да успостави адекватне информационе системе и проследи битне информације одговарајућем кадру.

**Битне информације** се морају идентификовати, сачувати и саопштити у форми и периоду који ће омогућити запосленима да обаве своје дужности.

Информациони системи дају извештаје који садрже оперативне и финансијске информације којима се омогућава вођење и контрола пословања.

Раде са интерно генерисаним подацима, али и са информацијама везаним за спољна дешавања, активности и услове неопходне за доношење пословних одлука и екстерно извештавање.

**Ефикасна комуникација** се мора шире испољавати, протицањем кроз организацију. Сви запослени морају примити јасну поруку са врха руководства да се контролне одговорности морају схватити озбиљно.

Морају разумети сопствену улогу у систему интерних контрола, као и како поједине активности утичу на рад других. Морају имати средства за спровођења ефикасне комуникације.

Такође, мора постојати ефикасна комуникација са екстерним лицима као што су купци, добављачи.

**Информисање и комуникација** су неопходне у остваривању свих интерних циљева контроле.

## ИНФОРМИСАЊЕ

Предуслов поуздане и релевантне информације је спремно евидентирање и класификовање трансакција и догађаја.

Значајне информације би требало идентификовати и о њима треба комуницирати са запосленима у форми временског оквира који би им омогућио да на време изврше своје интерне контроле и друге обавезе (обавити комуникацију на време, са одговарајућим запосленима). Из тог разлога, систем интерних контрола као такав и све трансакције и значајни догађаји морају се у потпуности документовати.

Информациони системи производе извештаје који садрже пословне, финансијске, нефинансијске и информације које су усаглашене за законом и који омогућују да се води и контролише пословање.

Они садрже не само интерно генерисане податке, већ и информације о екстерним догађајима, активностима и околностима неопходним за доношење одлука и извештавање.

Способност менаџмента да доноси одговарајуће одлуке зависи од квалитета информација које имплицирају да информације морају бити одговарајуће, доступне на време, текуће, тачне и доступне.

Информације и комуникација су неопходне за реализацију свих циљева интерне контроле.

На пример, један од циљева интерне контроле је испуњавање обавеза према јавности. Ово се може постићи развојем и одржавањем веродостојних и релевантних финансијских и нефинансијских информација и комуникација о тим информацијама садржаних у благовремено издатим извештајима.

Информације и комуникација које се односе на пословање организације омогућиће оцену метода, етике, економичности, ефикасности и ефикасности пословања.

У многим случајевима, одређене информације морају бити доступне или се мора обавити комуникација како би се поступало у складу са законом и другим прописима.

Информације су потребне на свим нивоима организације како би постојале ефективне интерне контроле и како би се постигли циљеви организације. Због тога, групу значајних информација би требало идентификовати и о њима треба комуницирати са запосленима у форми временског оквира који би им омогућио да на време изврше своје интерне контроле и друге обавезе.

Предуслов за веродостојну и релевантну информацију је брзо регистровање и правилна класификација трансакција и догађаја.

Трансакције и догађаји морају се регистровати на време, када се догоде, како би информација била од значаја и важности за менаџмент у циљу контроле пословања и доношења одлука.

Ово се односи на цело процес трансакција или догађаја, укључујући иницијацију и ауторизацију, свих нивоа процеса као и финалну класификацију.

Такође се односи на ажурирање документације на време како би биле релевантне.

Правилна класификација трансакција и догађаја је потребна како би се осигурало да веродостојне информације буду доступне менаџменту. Ово значи организацију, категоризацију и обликовање информација на основу којих се припремају извештаји, распореди и финансијски извештаји.

Информациони системи производе извештаје који садрже пословне, финансијске, не-финансијске и информације које су усаглашене са законом и који омогућују да се води и контролише пословање. Они садрже не само квантитативне и квалитативне форме интерно генерисаних података, већ и информације о екстерним догађајима, активностима и околностима неопходним за доношење одлука и извештавање.

Способност менаџмента да доноси одговарајуће одлуке зависи од квалитета информација које имплицирају, информације морају бити:

- одговарајуће (да ли постоји захтевана информација?);
- на време (да ли је ту кад се и захтева?);
- текуће (да ли је најновија?);
- тачне (да ли је тачна?);
- доступне (да ли се може лако добити и разумети?).

Како би се осигурао квалитет информација и извештавања, извршавање активности интерних контрола и обавеза, и како би мониторинг био ефективнији и ефикаснији, систем интерних контрола као такав и све трансакције и значајни догађаји требало би да буду документовани (на пример, дијаграмима или описно). Документација треба да буде доступна за испитивање.

Документација система интерних контрола треба да укључи идентификацију организационе структуре и политика, пословне категорије, односне циљеве и контролне процедуре.

Организација мора имати писани доказ компоненти процеса интерних контрола, укључујући контролне циљеве и контролне активности.

Степен документованости интерних контрола организације варира у зависности од величине ентитета, комплексности и сличних фактора.

## КОМУНИКАЦИЈА

Ефективна комуникација се мора кретати кроз целу организацију, кроз све компоненте и структуру.

Сви запослени морају добити јасну поруку од врха менаџмента да се контролне одговорности морају схватити озбиљно. Требало би да схвате своју улогу у систему интерних контрола, као и како њихове појединачне активности утичу на посао других.

Постоји потреба за ефективном комуникацијом са странама ван организације.

Информација представља основу за комуникацију, која мора испунити очекивања група и појединаца, омогућујући им да извршавају ефикасно своје обавезе.

Један од најкритичнијих канала комуникације јесте између менаџмента и запослених. Менаџмент мора увек имати информацију о учинку, развоју, ризицима и функционисању интерних контрола, као и о другим релевантним догађајима.

По истом принципу, менаџмент треба да комуницира са својим запосленима које информације су им потребне и да омогући повратну информацију и упутство. Менаџмент такође треба да омогући директну комуникацију о очекивањима у смислу понашања запослених.

Ово укључује јасно саопштење о принципу и приступу интерних контрола и расподели овлашћења.

Комуникација би требало да подигне свест о важности ефективних интерних контрола, о склоности и толеранцији ризика и важности улоге и обавеза запослених на утицај компоненти интерних контрола.



У прилог интерној комуникацији, менаџмент треба да обезбеди адекватна средства комуникације и прикупљање информација од страна изван организације, јер спољна комуникација може да омогући инпут који може имати значајан утицај на степен до којег организација постиже своје циљеве.

На основу инпута добијених од интерне и екстерне комуникације, менаџмент треба да предузме неопходне 'follow up' активности.

## КЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

**Приликом процене интерних контрола значајне активности (или процеса), кључна питања која треба поставити о информацијама и комуникацији су:**

- Да ли наше одељење добија потребне информације од интерних и екстерних извора у форми и оквиру који је користан?
- Да ли наше одељење добија информације које упозоравају на екстерне ризике (на пример, законске, регулаторне и развојне)?
- Да ли наше одељење добија информације које представљају показатеље пословања—информације које говоре одељењу да ли постиже своје пословне активности, финансијско извештавање и регулаторне циљеве?
- Да ли наше одељење идентификује, обрађује и комуницира о информацијама које су потребне другима (на пример, информације које користе нашим купцима или другим одељењима)—у корисној форми и временском оквиру?
- Да ли наше одељење обезбеђује информације осталима који их обавештавају о интерним и екстерним ризицима?
- Да ли наше одељење комуницира ефективно—интерно и екстерно?

Информације и комуникација представљају једноставне концепте. Ипак, комуникација са запосленима и добијање информација у форми и временском оквиру који је користан за њих је стални изазов.

Релевантне информације о организацији и њеном пословању се морају идентификовати и комуницирати са запосленима на одговарајућем нивоу у форми и временском оквиру који ће омогућити да запослени испуњавају своје одговорности

Ово се постиже кроз састанке, политике и процедуре, и кроз финансијске извештаје и извештаје менаџмента.

**Стандард:** *Менаџмент треба да успостави адекватне информационе системе и да комуницира о релевантним информацијама са запосленима на одговарајућем нивоу.*

## ТЕМА ЗА ДИСКУСИЈУ

Расправите које опште информације би требало обезбедити о систему плата које би вас као менаџера, увериле да су интерне контроле ефективне. Узмите у обзир учесталост и дистрибуцију листе тих информација другим менаџерима.

ИНФОРМАЦИЈА		УЧЕСТАЛОСТ		ЛИСТА ДИСТРИБУЦИЈЕ

# 08

## Надгледање контрола

### УВОД

Основе области које ћемо покрити овом темом су:

- Сврха;
- Извештаји о резултатима;
- Типови надгледања;
- Кључне напомене.

### СВРХА

Сврха надгледања јесте да се утврди да ли су интерне контроле адекватно дизајниране, добро извршене и ефективне. Интерне контроле су адекватно дизајниране и добро извршене уколико је свих пет компоненти интерних контрола (контролно окружење, процена ризика, контролне активности, информације и комуникација и надгледање) на месту и функционишу на начин на који су дизајниране.

Системи интерних контрола морају бити надгледани – процес процене квалитета учинка система. То се постиже кроз стално надгледање активности, засебне процене или њиховом комбинацијом.

Стално надгледање врше су у току пословања. Укључује редовне управљачке активности и надгледање, као и друге акције од стране запослених при обављању својих дужности.

Подручје и учесталост засебног оцењивања зависиће првенствено од процене ризика и ефективности процедура надгледања. Недостатке интерних контрола треба пријавити вишем нивоу, а озбиљне недостатке топ менаџменту и одбору директора.

Овде интерна ревизија има значајну улогу. Она треба да изврши ревизије система коју су идентификовани као приоритети са становишта процене ризика.

### ИЗВЕШТАЈИ О РЕЗУЛТАТИМА

Корисници јавних средстава достављају ЦЈХ годишње извештаје о статусу интерних контрола у јавном сектору у складу са утврђеном формом.

На пример, у Уједињеном Краљевству је за све организације у јавном сектору обавезна израда годишњих извештаја о ефективности система интерних контрола.

Познат под називом 'Изјава о интерним контролама' обично се објављује са годишњим финансијским извештајем и извештајем екстерног ревизора. Прилично стандардна форма је:

- Делокруг одговорности;
- Сврха система интерних контрола;
- Управљање, стратегија и планирање;
- Управљање ризиком и спремност;
- Управљачки поредак;
- Провера ефективности интерних контрола
  - На основу којих овлашћено лице може да се потпише;
- Питања контроле (слабости).

Иако се објављује на нивоу ентитета, постоји захтев да сваки шеф службе организације има одговорност да одржава јак систем интерних контрола и управљачких процеса. То се огледа у хијерархији интерне контроле у оквиру организације и неопходна је уколико ће шеф службе потписивати изјаву о интерним контролама.

Ова структура омогућава да свака служба подржава постизање циљева организације и одељења оцењујући ефективност интерних контрола. Сваки шеф службе мора да попуни изјаву за своју службу у којој потврђује да је постојао јак систем интерних контрола током целе финансијске године.

У пракси, шеф службе се пуно ослања на рад интерних ревизора како би са сигурношћу могао да потпише изјаву о интерним контролама.

## ТИПОВИ НАДГЛЕДАЊА

Системе интерних контрола треба надгледати како би се проценио квалитет извршења система током времена. Надгледање се постиже кроз рутинске активности, засебне процене или њиховом комбинацијом.

### 1. Стално надгледање

Стално надгледање интерних контрола уграђено је у уобичајене, периодичне пословне активности ентитета. Укључује опште управљачке и активности надгледања, и остале активности које запослени предузимају при обављању својих дужности.

Активности сталног надгледања покривају сваку од компоненти интерних контрола и укључују активности против незаконитих, неетичких, неекономичних, неефикасних и неефективних система интерних контрола.

### 2. Засебно оцењивање

Подручје и учесталост засебних оцењивања зависиће првенствено од процене ризика и ефективности сталних процедура надгледања.

Специфично засебно оцењивање покриваће процену ефективности система интерних контрола и осигураће да интерне контроле постигну жељене резултате на бази дефинисаних метода и процедура.

О недостацима интерних контрола треба обавестити одговарајући ниво менаџмента.

Надгледање треба да осигура да се налази ревизије и препоруке адекватно и на време реше.

Надгледање интерних контрола има за циљ да осигура да контроле добро функционишу и да се коригују у складу са променама. Надгледање треба да оцени да ли у остваривању мисије ентитета, општи циљеви генерисани у дефиницији интерних контрола, су постигнути.

Ово се постиже кроз сталне активности надгледања, засебно оцењивање или њиховом комбинацијом, како би се осигурало да се интерне контроле примењују на свим нивоима и кроз ентитет, и да интерне контроле постижу жељене резултате.

Стално надгледање интерних контрола обавља се током уобичајених, периодичних радњи организације. Обавља се редовно и у реалном времену, реагује динамично на услове промена и укорењено је у пословање организације. Као резултат, представља ефикасније решење од засебног оцењивања и корективне акције мање коштају.

Како се засебно надгледање дешава након одређене радње, проблеми се брже идентификују сталним надгледањем.

Подручје и учесталост засебног оцењивања треба да зависи првенствено од процене ризика и ефикасности процедура сталног надгледања.

Када доноси такву одлуку, организација треба да узме у обзир природу и степен промена, од интерних и екстерних догађаја, и повезаних ризика; способност и искуство особља које имплементира одговоре на ризик и одговарајуће контроле; и резултате сталног надгледања.

Засебно оцењивање контрола може бити корисно уколико се усредсреди директно на контролну ефикасност у одређено време. Засебна оцењивања могу узети облик само оцењивања као и преглед дизајна контрола и директног тестирања интерних контрола.

Обично, неке од комбинација сталног надгледања и засебног оцењивања помоћи ће да интерне контроле буду ефикасне кроз време.

О свим недостацима идентификованим приликом сталног надгледања или кроз засебно оцењивање требало би комуницирати са особљем задуженим за предузимање неопходних активности. Термин 'недостатак' се односи на стање које утиче на способност организације у постизању општих циљева.

Недостатак, из тог разлога, може представљати потенцијалну или стварну ману, или могућност за јачање интерних контрола како би се повећала вероватноћа да ће се постићи општи циљеви организације.

Обезбеђивање информација о недостацима интерних контрола правој особи је веома значајно. Треба успоставити протоколе како би се идентификовало које информације је потребно доставити ком нивоу у оквиру организације ради ефикасног доношења одлука.

Такви протоколи рефлектују опште правило да менаџер треба да прими информације које утичу на активности или понашање запослених који су у његовој надлежности, као и информације потребне за постизање одређених циљева.

Информације генерисане у ток пословања обично се достављају уобичајеним каналима, што значи, појединцу који је одговоран за функцију и такође најнижем нивоу менаџмента изнад тог појединца.

Ипак, алтернативни канали комуникације требало би да постоје за извештавање осетљивих информација као што су незаконите активности.

**Надгледање интерних контрола треба укључи политике и процедуре које ће осигурати да се налази ревизије и друге процене адекватно и на време реше.**

## Менаџери треба да:

1. на време врше оцену налаза ревизије и осталих процена, укључујући оне који показују недостатке и препоруке од стране ревизора и осталих страна који врше оцену пословања;
2. утврде адекватне активности као одговор на налазе и препоруке од стране ревизије и осталих процена;
3. испуне, у временским оквирима, све активности које коригују или на неки други начин решавају чињенице на које је скренута пажња;

Процес решавања почиње када се о резултатима ревизије или других процена обавести менаџмент, и завршен је након обављених активности које:

1. коригују идентификоване недостатке;
2. донесу напредак;
3. покажу да налази и недостаци не захтевају акцију менаџмента.

## КЉУЧНЕ НАПОМЕНЕ

**Стандард:** Руководство треба редовно да оцењује интерне контроле и обезбеђује правилне поступке.

**Надгледање је стална процена рада интерне контроле; постиже се сталним активностима надгледања и одвојеном оценом интерне контроле као што је само оцењивање, изненадна провера и интерна ревизија.**

Интерна контрола је ефективна уколико су руководство и интересне стране у разумној мери уверене да:

- Они разумеју у којој мери су циљеви испуњени;
- Се средства користе и чувају;
- Се објављене информације и финансијски извештаји савесно припремају;
- Постоји усаглашеност са законима и регулативом.

Имајући у виду да је интерна контрола процес, њена ефективност се испољава проценом услова једном или више пута у току временског периода.

Како контролне активности помажу обезбеђење управљања ризиком, надзор помаже да се контролне активности и остале планиране акције обављају благовремено и исправно и да крајњи резултат буде ефективна интерна контрола.

Сталне контролне активности укључују различите управљачке и активности надзора које оцењују и унапређују креирање, извршење и ефективност интерних контрола.

С друге стране, одвојене процене као што су нпр. само оцењивање и интерне ревизије, су периодичне оцене делова интерних контрола кроз које се добија званични извештај о интерним контролама.

Запослени у одељењу обављају само оцењивање; интерни ревизори који пружају независну процену интерних контрола обављају интерне ревизије.

Улога руководства у систему интерних контрола је пресудна за њену ефикасност. Руководиоци, као и ревизори, не морају проверавати сваку информацију посебно како би утврдили да контроле функционишу; требало би да се усредсреде на надзор у високо ризичним областима. Провера појединих трансакција или коришћење техника узорковања пружа разумно уверавање да контроле функционишу у складу са очекивањима.

## ТЕМА ЗА ДИСКУСИЈУ

Како надгледати систем интерних контрола у вашој организацији да би били сигурни да пружа разумно уверавање у смањењу ризика?

Размотрите ово питање у различитим фазама циклуса PIFC-а у вашој организацији.

Припремите презентацију у трајању од 5 минута за ТВ репортажу о следећем:

Потреба за увођењем FMC у вашој организацији;

Размотрите следеће у вашој презентацији;

- Како надгледати и извештавати о напредовању увођења FMC у вашој организацији;
- Шта се даље дешава по питању обука и буђења свести?