

NACRT

INTERNA REVIZIJA

Priručnik za interne revizore

Nacrt ove publikacije je pripremljen za pregled od strane projekta Američke organizacije za međunarodni razvoj (USAID) Partnerstvo za unapređenje ekonomskih reformi (PARE). Nacrt publikacije je pripremio Institut internih revizora BiH. Stavovi koji su izneseni u nacrtu ove publikacije predstavljaju mišljenje autora, i ne odražavaju nužno stav Američke organizacije za međunarodni razvoj ili Vlade Sjedinjenih Američkih Država.

Sadržaj će se koristiti isključivo u skladu sa pismom namjere o saradnji između projekta Američke organizacije za međunarodni razvoj (USAID) Partnerstvo za unapređenje ekonomskih reformi (PARE) i Instituta internih revizora BiH koje je potpisano 6. maja 2011.

SADRŽAJ

I UVOD	1
II INTERNA REVIZIJA	3
1. PRAVNI OKVIR INTERNE REVIZIJE U BIH	3
1. 1. Uvod	3
1. 2. Pravni okvir interne revizije	5
1. 2. 1. FINANSIJSKI SEKTOR	5
1. 2. 1. 1. Banke	5
1. 2. 1. 1. 1. Zakoni o bankama	5
1. 2. 1. 1. 2. Odluke o minimalnim standardima interne i eksterne revizije u bankama	6
1. 2. 1. 1. 3. Odluka o minimalnim standardima sistema interne kontrole u bankama	8
1. 2. 1. 1. 4. Odluke o minimumu obima, oblika i sadržaja programa i izvještaja o ekonomsko - finansijskoj reviziji banaka	10
1. 2. 1. 2. Osiguravajuća društva	10
1. 2. 1. 3. Leasing društva	13
1. 2. 1. 3. 1. Zakon o leasingu	13
1. 2. 1. 4. Mikrokreditne organizacije	14
1. 2. 1. 4. 1. Zakoni o mikrokreditnim organizacijama	14
1. 2. 2. JAVNI SEKTOR	16
1. 2. 2. 1. Zakon o internoj reviziji institucija BiH	17
Zakoni o internoj reviziji u javnom sektoru	17
1. 2. 2. 2. Podzakonski akti	18
1. 2. 2. 3. Centralna harmonizacijska jedinica BiH? (CHJ)	18
1. 2. 2. 3. 1. Podzakonski i drugi relevantni akti na nivou BiH	20
1. 2. 2. 3. 2. Podzakonski akti na nivou FBiH	21
1. 2. 2. 3. 3. Podzakonski akti na nivou Republike Srpske	21
1. 2. 3. SEKTOR PRIVREDE	22
1. 2. 3. 1. Zakoni o javnim preduzećima	22
1. 2. 3. 2. Zakoni o privrednim društvima	26
1. 2. 3. 3. Pravilnik o upravljanju dioničkim društvima	26
1. 2. 3. 4. OECD smjernice korporativnog upravljanja	28
1. 3. Rezime pravnog okvira interne revizije u BIH	29

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2. OSNOVE INTERNE REVIZIJE	30
2. 1. UVOD U INTERNU REVIZIJU	30
2. 1. 1. Definicija i ključni elementi: karakteristike i principi	30
2. 1. 1. 1. Definicija	30
2. 1. 1. 2. Ključni elementi definicije -karakteristike i principi	31
2. 1. 1. 2. 1. Nezavisnost i objektivnost	31
2. 1. 1. 2. 2. Usluge uvjeravanja i konsultantske (savjetodavne) usluge	35
2. 1. 1. 2. 3. Procjena i unapređenje poslovanja, upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja	38
2. 1. 1. 2. 4. Sistematičan i discipliniran pristup	39
2. 1. 2. Etički kodeks	42
2. 1. 2. 1. Principi	42
2. 1. 2. 2. Pravila	43
2. 1. 3. Povelja interne revizije	44
2. 1. 4. Rezime uvoda u internu reviziju	45
2. 2. MEĐUNARODNI STANDARDI ZA PROFESIONALNU PRAKSU INTERNE REVIZIJE	47
2. 2. 1. O Institutu internih revizora (IIA)	47
2. 2. 2. Međunarodni okvir profesionalne prakse (IPPF)	48
2. 2. 2. 1. Uvodne napomene	48
2. 2. 2. 2. Obavezni vodič	50
2. 2. 2. 3. Čvrsto preporučeni vodič	50
2. 2. 3. Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije	51
2. 2. 3. 1. Uvod u međunarodne standarde	51
2. 2. 3. 2. Standardi karakteristika (obilježja)	54
2. 2. 3. 3. Standardi izvođenja (radni standardi)	62
2. 2. 3. 4. Deset najbitnijih stavki za uspješnu implementaciju standarda	76
2. 2. 4. Rezime međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije	78
2. 3. STRATEŠKO PLANIRANJE, UPRAVLJANJE RIZIKOM I REVIZIJA ZASNOVANA NA RIZIKU	82
2. 3. 1. Strateško planiranje	82
2. 3. 1. 1. Uvod u strateško planiranje	82
2. 3. 1. 2. Šta je strateško planiranje?	82
2. 3. 1. 3. Osnovne karakteristike i prednosti strateškog planiranja	84
2. 3. 1. 3. 1. Karakteristike	84
2. 3. 1. 3. 2. Prednosti	85
2. 3. 1. 4. Elementi strateškog planiranja	85
2. 3. 1. 4. 1. Analiza postojeće situacije	86
2. 3. 1. 4. 2. Misija, vizija, vrijednosti	86
2. 3. 1. 4. 3. SWOT analiza	86
2. 3. 1. 4. 4. Strateški i konkretni ciljevi	87

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2. 3. 1. 4. 5. Plan djelovanja	87
2. 3. 1. 4. 6. Mjerenje i praćenje	88
2. 3. 1. 5. Faktori uspjeha za proces strateškog planiranja	89
2. 3. 1. 7. Interna revizija i strateško planiranje	90
2. 3. 2. Upravljanje rizikom u organizaciji	92
2. 3. 2. 1. Uvod	92
2. 3. 2. 2. Upravljanje rizikom - važni pojmovi	92
2. 3. 2. 3. Upravljanje rizikom u organizaciji (Enterprise Risk Management - ERM)	94
2. 3. 2. Upravljanje rizikom u organizaciji	97
2. 3. 2. 1. Uvod	97
2. 3. 2. 2. Upravljanje rizikom - važni pojmovi	97
2. 3. 2. 3. Upravljanje rizikom u organizaciji (Enterprise Risk Management - ERM)	99
2. 3. 2. 4. COSO model upravljanja rizikom	102
2. 3. 2. 5. Uspostava ERM u organizaciji	111
2. 3. 2. 6. Kakvu ulogu ima interna revizija u ERM -u?	113
2. 3. 2. 7. Rezime upravljanja rizikom u organizaciji	113
3. PRAKSE INTERNE REVIZIJE	116
3. 1. UVODNI DIO – Upravljanje aktivnošću interne revizije	116
3. 2. PROCJENA RIZIKA I REVIZIJA ZASNOVANA NA RIZIKU	124
3. 2. 1. Uvod	124
3. 2. 2. Neki modeli za procjenu rizika	125
3. 2. 3. Rang rizika	135
3. 3. PLANIRANJE REVIZIJE	138
3. 3. 1. Uvodne napomene	138
3. 3. 2. Strateški plan interne revizije	139
3. 3. 3. Godišnji plan	144
3. 4. OBAVLJANJE INTERNE REVIZIJE	146
3. 4. 1. Vrste revizija	146
3. 4. 2. Proces obavljanja interne revizije (izvođenje interne revizije)	150
3. 4. 2. 1. Faze obavljanja interne revizije	150
3. 4. 2. 2. Planiranje i preliminarne aktivnosti	151
3. 4. 2. 2. 1. Priprema i planiranje pojedinačne revizije	152
3. 4. 2. 2. 2. Izjava o nezavisnosti	154
3. 4. 2. 2. 3. Plan i program pojedinačne revizije	154
3. 4. 2. 2. 4. Pismo najave revizije - Obavjest o planiranoj reviziji	155
3. 4. 2. 2. 5. Revizijski rizik	155
3. 4. 3. Izvođenje revizije („terenski rad“)	156

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

3. 4. 3. 1. Priprema za provedbu revizije na terenu	156
3. 4. 3. 2. Odnos revizije sa korisnicima izvještaja i menadžmentom jedinice revidiranja	158
3. 4. 3. 3. Aktivnosti u toku terenskog rada	159
3. 4. 3. 4. Završna faza izvođenja - donošenje zaključka: Formulisanje i procjena nalaza, davanje preporuka i stručno revizorsko mišljenje	162
3. 4. 4. Izvještavanje	166
3. 4. 4. 2. Faze u postupku izvještavanja	169
3. 4. 5. Praćenje realizacije preporuka	173
3.5. METODE I TEHNIKE INTERNE REVIZIJE	175
3. 5. 1. Uvod	175
3. 5. 2. Uzorkovanje	176
3. 5. 2. 1. Vrste uzorkovanja	177
3. 5. 2. 1. 1. Nestatističko uzorkovanje	177
3. 5. 2. 1. 2. Statističko uzorkovanje	178
3. 5. 2. 1. 3. Faktori uzorkovanja	179
3. 5. 2. 2. Tehnike odabira uzorka iz populacije	180
3. 5. 3. Intervju	181
3. 5. 3. 1. Faze intervjuja	182
3. 5. 4. Upitnici	183
3. 5. 5. Dijagram toka	183
3. 5. 6. Promatranje	184
3. 5. 7. Analiza dokumentacije	185
3. 5. 8. Umjesto zaključka	186
3.6. DOKUMENTOVANJE	187
3. 6. 1. Uvod	187
3. 6. 2. Revizorska radna dokumentacija	187
3. 6. 3. Karakteristike radne dokumentacije	188
3. 6. 4. Tehnike sastavljanja revizorske radne dokumentacije	189
3. 6. 5. Revizijski dosije	189
3. 6. 5. 1. Stalni revizijski dosije	190
3. 6. 5. 2. Tekući revizijski dosije	190
3. 6. 6. Zadržavanje revizorske dokumentacije i sigurnosne mjere	192
3. 6. 7. Pristup revizorskoj dokumentaciji	192
3.7. NEPRAVILNOSTI I PREVARE	193
3. 7. 1. Definicije pojmova nepravilnosti i prevare	193
3. 7. 2. Uloga internih revizora u slučaju otkrivanja nepravilnosti ili sumnje na prevaru tokom obavljanja interne revizije	194
3.8. PROGRAM ZA OBEZBJEĐENJE KVALITETA I UNAPRIJEĐENJE	196

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

3. 8. 1. Uvod	196
3. 8. 2. Ciljevi programa osiguranja kvalitete i unapređenja	197
3. 8. 3. Modeli procjene kvalitete	197
3. 8. 3. 1. Interna ocjena kvaliteta	197
3. 8. 3. 2. Vanjska procjena kvaliteta	200
3. 8. 4. Rezime programa za obezbjeđenje kvalitete i unapređenja	202
III UMJESTO ZAKLJUČKA - SAVREMENI INTERNI REVIZOR	203
IV PRILOZI	206
PRILOG 1. Povelja interne revizije	206
PRILOG 2. Pravilnik o radu odjela interne revizije u javnom preduzeću	216
PRILOG 3. Izjava o nezavisnosti	224
PRILOG 4. Samoprocjena	226
PRILOG 5. Procjena rizika	234
PRILOG 6. Obavljanje revizije	253

I UVOD

Korijene interne revizije možemo naći dosta davno, ali moderna interna revizija kakvu danas poznajemo počinje se razvijati tek krajem 19. stoljeća i to u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) i Njemačkoj gdje veća preduzeća osnivaju vlastitu službu „odjel“ za internu reviziju. Uloga i značaj interne revizije postaje sve naglašenija nakon velike svjetske ekonomske krize (1929 – 1933.) kada potreba za efikasnim upravljanjem poslovanjem i razvojem poduzeća inicira ubrzani razvoj interne revizije. U SAD je 1941. formiran Institut za internu reviziju koji je svojim radom značajno pobudio zanimanje za internu reviziju i doprinio njenom ubrzanom razvoju. U ovom periodu interna revizija je prošla razvojni put od financijske revizije, gdje su predmetom revidiranja bile samo računovodstvene evidencije i informacije, do revizije poslovanja, koja je usmjerena na ispitivanje svih poslovnih procesa. U prošlosti, na internu reviziju se gledalo kao na mehanizam za ponovnu provjeru financijskih transakcija. Tokom 50-tih i 60-tih godina XX. vijeka, ona se manje više sastojala od osnovnih provjera računa u cilju izoliranja grešaka i nepravilnosti. Suprotno tome, današnji interni revizori doprinose razvoju odgovarajućih kontrola, kao dijela šire strategije rizika i pružanja uvjerenja o pouzdanosti ovih kontrola. Prelaz s detaljnih provjera velikog obima, uglavnom osnovnih financijskih transakcija, na rad na unapređenju strategija upravljanja korporativnim rizikom je bio izuzetno značajan. Promjena stava, pristupa i vrijednosti u okviru procesa interne revizije se dešavala brzo tokom godina i izvršen je prelaz s aktivnosti provjere na posao konsultacija i uvjerenja, sa pregleda blagajne na procjenu rizika strateških odluka, sa provođenja pravila na savjetovanje rukovodstva i stvaranja novih vrijednosti u organizaciji.

Interna se revizija kao profesija kontinuirano mijenja, što se najviše odražava u ovlastima i odgovornosti, području djelovanja, ali i poziciji koju interni revizori imaju u organizaciji. Savremeno poimanje interne revizije obuhvaća ulogu interne revizije u procesu upravljanja usmjerenu na postizanje ciljeva organizacije, upravljanje rizicima te aktivno sudjelovanje u procesu korporativnog upravljanja i dodavanjem novih vrijednosti. Uvažavajući djelokrug rada,

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

odgovornost i poziciju interne revizije u organizaciji, neosporan je njezin doprinos u povećanju kvalitete rada organizacije a time i postizanje ciljeva organizacije.

II INTERNA REVIZIJA

1. PRAVNI OKVIR INTERNE REVIZIJE U BIH

1. 1. Uvod

Interna revizija sve više postaje potreba u neprofitnim organizacijama javnog sektora, ali i profitnim posebno ako se radi o malim i srednjim preduzećima. Interna revizija predstavlja unutrašnju reviziju profitne i/ili neprofitne organizacije i u pravilu ima veći obim djelovanja kao i značenje za vlasnike i menadžment preduzeća, od bilo kakvog oblika vanjske revizije.

Ona uključuje kako računovodstveno i finansijsko poslovanje, tako i ostale funkcionalne dijelove organizacije. Interna revizija predstavlja nezavisnu poslovnu funkciju koja ima za cilj istraživanje i ocjenu aktivnosti čitave organizacije. Ona također pomaže vlasnicima i menadžmentu, dajući im analize, procjene, preporuke, savjete i informacije vezane za revidirane aktivnosti, **te je upravo zbog toga dodatni oslonac i kontrola rukovodstvu organizacije kao i njenim vlasnicima, da njihovo poslovanje ide u željenom smjeru.**

Iz tih razloga vlasnici kompanija kao i menadžeri sve više postaju svjesni potrebe nezavisne kontrole njihovog poslovanja, odnosno uvođenja funkcije interne revizije u svoje poslovanje usmjerene upravo ka stabilnosti i sigurnosti. Funkcije poslovanja moraju biti usklađene, te maksimalno iskorištene s ciljem ostvarivanja nove vrijednosti za samu kompaniju, kao i njene vlasnike, menadžment i sve ostale zaposlenike.

Kako bi se osiguralo uredno, a ponajprije efektivno i efikasno provođenje procesa interne revizije, ista je regulisana zakonskim i podzakonskim aktima na državnom i entitetskom nivou u BIH. S obzirom na specifičnosti poslovanja organizacija u sektoru privrede, javnom i finansijskom sektoru, pravni okvir je zadovoljen za sve pomenute oblasti.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Kompanije iz pomenutih sektora su, u većini slučajeva, organizovane kao društva ograničene odgovornosti, odnosno dionička društva. S tim u vezi, poslovanje se odvija na bazi korporativne strukture između organa upravljanja, zaposlenika i interesnih skupina. U čemu se ovdje ogleda značaj interne revizije?

Interna revizija ne podrazumijeva samo ocjenu finansijskih izvještaja, već se obim njene aktivnosti odnosi na poslovanje u cjelini. Interna revizija izvještava Odbor za reviziju, a ujedno je i pomoć menadžmentu u cilju upravljanja kompanijom. Interna revizija, kao segment korporativne strukture kompanije, nije u nezavisnom položaju zbog čega je u stalnoj komunikaciji sa menadžmentom u pravcu ostvarivanja svojih ciljeva.

Zakonodavna regulativa koja reguliše poslovanje kompanija sa navedenim oblikom organizovanja (Zakon o privrednim društvima FBiH – Sl. novine FBiH br. 23/99, 45/00, 2/02, 6/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 7/09, 63/10, Zakon o privrednim društvima Republike Srpske - Sl. glasnik RS br. 127/08 i 58/09), kao i podzakonski propisi tipa Pravilnika o upravljanju dioničkim društvima (Sl. novine FBiH br. 19/10), Kodeksa korporativnog upravljanja za kompanije uvrštene na tržište Sarajevske berze i sl., te usvojene OECD principe korporativnog upravljanja, u svojim odredbama, indirektno upućuju na uvođenje funkcije interne revizije, a sve s ciljem sprečavanja zloupotreba finansijskih izvještaja i unapređenja poslovanja u cjelini.

1. 2. Pravni okvir interne revizije

1. 2. 1. FINANSIJSKI SEKTOR

Finansijski sektor čine bankarski sektor, sektor osiguranja, sektor lizinga, sektor mikrokreditnih organizacija i fondacija i drugi sektori koji obavljaju srodne djelatnosti.

1. 2. 1. 1. Banke

Interna revizija u bankama i ostalim finansijskim institucijama regulisana je sljedećim zakonskim i podzakonskim propisima:

1. 2. 1. 1. 1. Zakoni o bankama

ZAKON O BANKAMA FBiH - (Službene novine Federacije BiH br. 39/98, 32/00, 48/01, 27/02, 41/02, 58/02, 13/03, 19/03 i 28/03)

ZAKON O BANKAMA RS (Službeni glasnik Republike Srpske br. 44/03, 74/04, 116/11, 05/12)

ZAKON O BANKAMA BRČKO DISTRIKTA (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH br. 5/03, 19/07)

Zakonom o bankama uređuje se osnivanje, poslovanje, upravljanje, supervizija i prestanak pravnih lica koja obavljaju poslove primanja novčanih depozita i davanja kredita, kao i drugih poslova u skladu sa važećim zakonodavstvom na teritoriji oba entiteta (FBiH i Republika Srpska) i Brčko Distrikta.

Pomenutim zakonima regulisana je oblast interne revizije u smislu obligatornog formiranja Odbora za reviziju kao organa koji ima za zadatak nadgledanje rada interne revizije. Odbor za reviziju broji pet članova i imenuje ga Nadzorni odbor, kojem i direktno odgovara za svoj rad.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Funkcija interne revizije u bankama je uspostavljena na način da je imenovani interni revizor - uposlenik odgovoran za identifikaciju, praćenje i ocjenu rizika u poslovanju banke i provjeru da li je u banci uspostavljen sistem interne kontrole koji osigurava da se rizicima upravlja na način kojim se rizici umanjuju na prihvatljivu mjeru.

U provođenju svojih nadležnosti interni revizor mora imati ovlaštenja za neograničen i neometan rad i dužan je da saraduje sa odborom za reviziju banke.

Interni revizor direktno izvještava odbor za reviziju banke. Međutim, u slučajevima značajnih neslaganja interni revizor obavještava nadzorni odbor, a nadzorni odbor mora razriješiti slučaj. Internog revizora imenuje nadzorni odbor.

Pored navedenih zakonskih propisa, Agencija za bankarstvo, kao regulator poslovanja cjelokupnog bankarskog sektora, donijela je odluke koje bliže određuju rad organa interne revizije:

1. 2. 1. 1. 2. Odluke o minimalnim standardima interne i eksterne revizije u bankama

**ODLUKA O MINIMALNIM STANDARDIMA INTERNE I EKSTERNE REVIZIJE U BANKAMA
(Službene novine Federacije BiH br. 3/03)**

**ODLUKA O MINIMALNIM STANDARDIMA INTERNE I EKSTERNE REVIZIJE U BANKAMA
(Službeni glasnik Republike Srpske br. 12/03)**

Ovom odlukom se bliže propisuje obavezni minimum standarda interne i eksterne revizije koje je banka dužna da obezbijedi, kontinuirano provodi i održava. Osnovni cilj interne i eksterne revizije je sprječavanje nastajanja gubitaka banke, osiguranje višeg nivoa objektivnosti i tačnosti finansijskih izvještaja i otkrivanje uslova unutar banke koji mogu negativno uticati na

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

njeno poslovanje i samoodrživost i utvrđivanje već nastalih gubitaka banke praćenjem kvaliteta uspostavljenog sistema interne kontrole banke, njegovu ocjenu i informisanje nadzornog odbora banke i odbora za reviziju banke sa odgovarajućim prijedlozima za njegovo unapređenje.

U skladu sa Odlukom, Program interne revizije banke obuhvata sljedeće elemente:

- a.) jasno definisan cilj interne revizije i odgovornost internog revizora da odboru za reviziju predloži program interne revizije, te da ga razvija i izvršava (provodi);
- b.) definisanje svih područja poslovanja banke koji nose rizik;
- c.) stepen obuhvatnosti i detaljnosti interne revizije po određenim područjima poslovanja banke koja nose rizik;
- d.) listu prioriteta za internu reviziju (praćenje) i procjenu rizika sa obrazloženjem;
- e.) način i rokove (periodičnost) izvještavanja odbora za reviziju o svim elementima iz nadležnosti interne revizije;
- f.) definisanje uslova kada interni revizor može da daje prijedloge za sazivanje sjednice odbora za reviziju,

- te detaljno razrađuje elemente plana rada i postupaka interne revizije uključujući:

- a.) periodičnost odnosno učestalost aktivnosti interne revizije;
- b.) predmet operativnih radnih programa interne revizije;
- c.) dokumentacionu osnovu o obavljenim aktivnostima interne revizije;
- d.) izradu izvještaja o izvršenim aktivnostima interne revizije, način i rokove (periodičnost) izvještavanja odbora za reviziju;
- e.) davanje prijedloga odboru za reviziju.

Predloženi program predstavlja uputstvo za rad internom revizoru. Pored navedenog sadržaja, u program rada, kao minimum, moraju biti uključene i procedure za:

1. iznenadnu nenajavljenju reviziju, gdje i kada je to provedivo;

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2. preuzimanje kontrole nad evidencijama i dokumentacijom koja je odabrana za reviziju;
3. pregled i ocjenu politika i procedura banke i njen sistem interne kontrole;
4. usaglašavanje pomoćnih i analitičkih evidencija sa glavnom knjigom;
5. provjeru odabranih transakcija i stanja.

Dalje, interni revizor banke je dužan da osigura efikasno provođenje programa interne revizije, koje kao minimum, mora da obuhvati:

1. procjenu kvaliteta sistema interne kontrole banke i davanje odgovarajućih prijedloga;
2. pomoć nadzornom odboru i upravi banke u kreiranju poslovnih politika banke, uvođenju novih i revidiranju postojećih;
3. praćenje usklađenosti poslovanja banke sa zakonom, drugim propisima i općim aktima;
4. praćenje i ocjenu efikasnosti poslovnih operacija banke;
5. praćenje i ocjenu tačnosti i adekvatnosti sistema informisanja banke.

Odlukom je propisano da interni revizor i odjel (osoblje) interne revizije su potpuno nezavisni od uprave banke i odgovorni su direktno odboru za reviziju.

1. 2. 1. 1. 3. Odluka o minimalnim standardima sistema interne kontrole u bankama

ODLUKA O MINIMALNIM STANDARDIMA SISTEMA INTERNE KONTROLE U BANKAMA (Službeni glasnik Republike Srpske br. 12/03)

Ovom odlukom se bliže propisuje minimum standarda sistema interne kontrole koji je banka dužna da obezbijedi, provodi i održava. Odluku o uspostavljanju sistema interne kontrole u banci donosi nadzorni odbor banke na prijedlog uprave.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Članom 3. Odluke je propisan minimum zahtjeva za uspostavu interne kontrole koji podrazumijevaju da nadzorni odbor:

1. donese i obezbijedi uspostavljanje efikasne organizacione strukture banke;
2. donese poslovni plan banke, sa jasnim ciljevima i poslovnom politikom banke koja obuhvata i definisanje (utvrđivanje) prihvatljivih i neprihvatljivih rizika sa odgovornostima rukovodstva banke za obezbjeđenje uslova za identifikaciju, praćenje i kontrolu tih rizika;
3. obezbijedi da poslovni plan banke sadrži strateški i operativne planove;
4. obezbijedi da poslovni plan banke jasno i precizno definiše linije nadležnosti i odgovornosti kao i sistem, odnosno linije izvještavanja;
5. obezbijedi da rukovodni nivoi banke stalno prate i kontrolišu izvršavanje funkcija nižih nivoa banke;
6. obezbijedi da banka uspostavi odgovarajuće računovodstvene procedure;
7. obezbijedi da banka uspostavi odgovarajuće procedure za zaštitu aktive;
8. obezbijedi da je sistem interne kontrole banke pod stalnim nadzorom interne i povremenim nadzorom eksterne revizije; i
9. donese plan za stalni nadzor i periodičnu kontrolu funkcionisanja sistema interne kontrole od strane odbora za reviziju kao i program za njegov razvoj i unapređivanje.

Pored navedenog, da bi sistem internih kontrola funkcionisao, odredbama Odluke se nadzornom odboru nalaže da uspostavi knjigovodstveni, računovodstveni, administrativni i organizacioni sistem kontrola u cilju obezbjeđenja efikasnog i kvalitetnog upravljanja bankom.

1. 2. 1. 1. 4. Odluke o minimumu obima, oblika i sadržaja programa i izvještaja o ekonomsko - finansijskoj reviziji banaka

ODLUKA O MINIMUMU OBIMA, OBLIKA I SADRŽAJA PROGRAMA I IZVJEŠTAJA O EKONOMSKO -FINANSIJSKOJ REVIZIJI BANAKA (Prečišćeni tekst) - (Službene novine Federacije BiH br. 48/12)

ODLUKA O MINIMUMU OBIMA, OBLIKA I SADRŽAJA PROGRAMA I IZVJEŠTAJA O EKONOMSKO -FINANSIJSKOJ REVIZIJI BANAKA (Službeni glasnik Republike Srpske br. 12/03)

Ovom Odlukom se propisuje minimum obima, oblika i sadržaja programa i izvještaja o ekonomsko-finansijskoj reviziji banaka, koju obavlja eksterni revizor. Ova odluka se prvenstveno odnosi na formu i program izvještaja od strane eksternog revizora, ali s obzirom na usku povezanost interne i eksterne revizije, smatra se dijelom pravnog okvira koji obuhvata internu reviziju.

Odredbama Odluke propisan je sadržaj izvještaja i mišljenja eksternog revizora, zatim sadržaj analiza uz finansijske izvještaje koji moraju biti formirani u skladu sa gore opisanom Odlukom o minimalnim standardima interne i eksterne revizije, što dokazuje njihovu međusobnu primjenjivost u praksi.

1. 2. 1. 2. Osiguravajuća društva

Prema Zakonu o društvima za osiguranje u privatnom osiguranju ("Službene novine FBiH", br. 24/05 i 36/10); **Društvo za osiguranje** je dioničko društvo ili društvo za uzajamno osiguranje, kao i bilo koji drugi oblik društva za osiguranje koje nije iz Federacije BiH, a koje je osnovano u Federaciji BiH ili posluje u Federaciji BiH u skladu sa ovim Zakonom.

Prema **Zakonu** o društvima za osiguranje ("Službeni glasnik RS", br. 17/05, 01/06, 64/06 i 74/10); **Društvo za osiguranje** "je akcionarsko društvo registrovano u Republici Srpskoj ili

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

društvo za uzajamno osiguranje registrovano u Republici Srpskoj, kao i društvo za osiguranje koje nije iz Republike Srpske, ali obavlja djelatnost osiguranja u skladu sa odredbama ovog Zakona“.

U Bosni i Hercegovini trenutno posluju 24 osiguravajuća društva (u FBiH 13, a u RS 11) i jedno društvo za reosiguranje – Bosna reosiguranje.

Agencija za nadzor osiguranja FBiH i Agencija za osiguranje RS su regulatorne i nadzorne institucije na tržištu osiguranja. Na državnom nivou djeluje Agencija za osiguranje u BiH, a njena funkcija je koordinacija rada i zakonodavne regulative.

Pravilnikom o internoj reviziji u društvu za osiguranje (Službene novine FBiH br. 13/09), društvo za osiguranje je dužno da obezbjedi internu reviziju, koja je samostalna i nezavisna u obavljanju svojih poslova, a koja za svoj rad odgovara odboru za reviziju (član 2 Pravilnika).

Ovim Pravilnikom uređuju se ciljevi, zadaci, organizacija, plan i program rada i način izvještavanja interne revizije u društvu za osiguranje.

U Pravilniku je propisano da svako društvo za osiguranje mora imati zaposleno najmanje jedno lice na poslovima interne revizije sa zvanjem ovlaštenog internog revizora.

Dalje, odredbama se detaljno propisuje način rada interne revizije koji se obavlja na osnovu trogodišnjeg i godišnjeg plana, koje donosi odbor za reviziju društva. Članom 8. Pravilnika je propisan sadržaj istih kako slijedi:

Trogodišnji plan interne revizije sadrži:

- jasno i detaljno definisanje rizika i oblasti poslovanja u kojima ti rizici mogu nastati;
- ciljeve, zadatke i prioritete u obavljanju funkcije interne revizije kao i učestalost obavljanja interne revizije;
- način izrade i provođenja programa rada interne revizije i odgovornost za realizaciju tog programa;

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- stepen obuhvatnosti i detaljnosti interne revizije po određenim područjima poslovanja društva.

Godišnji plan interne revizije obavezno sadrži:

- područja poslovanja koja su prioritetna obzirom na procjenu rizika;
- pregled planiranih revizija;
- raspored i rokove za obavljanje revizija.

Članom 9. Pravilnika propisan je minimalan sadržaj izvještaja interne revizije koji se sačinjava u skladu sa utvrđenim planovima i rokovima.

Izvještaj interne revizije minimalno sadrži:

- popis svih obavljenih revizija;
- ocjenu načina obrade dokumentacije, postupka zaključivanja ugovora o osiguranju, izdavanja polica i rješavanja šteta;
- ocjenu primjerenosti i efikasnosti sistema internih kontrola i preporuke za njihovo unaprjeđenje;
- nezakovitosti i nepravilnosti koje su utvrđene tokom obavljanja revizije uz objašnjenja i predočavanje posljedica uočenih nepravilnosti;
- preporuke i predložene mjere odboru za reviziju;
- konstatacije i ocjene poduzetih aktivnosti u vezi s primjenom ranije datih preporuka i prijedloga za otklanjanje nepravilnosti.

Godišnji izvještaj interne revizije pored navedenih elemenata obavezno sadrži i:

- izvještaj o realizaciji godišnjeg plana i programa rada interne revizije;
- pregled značajnih konstatacija o obavljenoj reviziji;
- pregled poduzetih i nepoduzetih mjera za otklanjanje nepravilnosti.

Gornje izvještaje, interna revizija podnosi odboru za reviziju i istovremeno dostavlja upravi društva.

Godišnji i polugodišnji izvještaj o internoj reviziji, uz izvještaj uprave o poduzetim mjerama za otklanjanje nepravilnosti povodom nalaza interne revizije, obavezno se dostavlja nadzornom odboru, a godišnji obavezno i skupštini društva.

1. 2. 1. 3. Leasing društva

1. 2. 1. 3. 1. Zakon o leasingu

ZAKON O LEASINGU (Službene novine Federacije BiH br. 85/08, 39/09)

ZAKON O LEASINGU (Službeni glasnik Republike Srpske br. 70/07, 116/11)

Ovim Zakonom uređuju se: uvjeti za osnivanje, poslovanje i prestanak rada leasing društva, ugovor o leasingu, prava i obaveze subjekata u poslovima leasinga, prestanak ugovora o leasingu, registracija vlasničkih i drugih prava nad predmetom leasinga, upravljanje rizicima, finansijsko izvještavanje i nadzor nad poslovanjem leasing društva.

Interna revizija nije direktno obuhvaćena Zakonima, ali odredbe o upravljanju rizicima, finansijskom izvještavanju i nadzoru nad poslovanjem sadrže bitne karakteristike interne revizije.

U skladu s navedenim leasing društvo mora imati razrađene politike i procedure za identificiranje, mjerenje i praćenje rizika kojima je izloženo u svom poslovanju.

Finansijsko izvještavanje podrazumijeva da je leasing društvo obavezno voditi i čuvati knjigovodstvene evidencije i dokumente, te sastavljati i prezentirati finansijske izvještaje u skladu sa propisima kojima se uređuje oblast računovodstva i revizije.

Finansijske izvještaje iz stava ovog člana leasing društvo dužno je podnositi nadležnim organima na način i u rokovima utvrđenim zakonom i drugim propisima kojima se uređuje

oblast računovodstva i revizije.

Nadzor nad poslovanjem leasing društva vrši Agencija za bankarstvo u FBiH, odnosno Agencija za bankarstvo RS na način da sa isti podrazumijeva:

- a.) praćenje, prikupljanje i provjeru izvještaja i obavijesti leasing društava (posredni nadzor),
- b.) pregled poslovanja leasing društva (neposredni nadzor),
- c.) izricanje mjera nadzora u skladu sa Zakonom.

1. 2. 1. 4. Mikrokreditne organizacije

1. 2. 1. 4. 1. Zakoni o mikrokreditnim organizacijama

ZAKON O MIKROKREDITNIM ORGANIZACIJAMA (Službene novine Federacije BiH br. 59/06)

ZAKON O MIKROKREDITNIM ORGANIZACIJAMA (Službeni glasnik Republike Srpske br. 64/06 i 116/11)

Zakonom o mikrokreditnim organizacijama uređuje se osnivanje, registrovanje, djelatnost, oblik organizovanja, poslovanje, način upravljanja, prestanak rada i nadzor poslovanja mikrokreditnih organizacija.

Funkciju interne revizije možemo povezati sa odredbama o izvještavanju i reviziji, te nadzoru poslovanja.

Mikrokreditna organizacija je obavezna voditi i čuvati knjigovodstvene evidencije dokumente, te sastavljati i objavljivati finansijske izvještaje u skladu sa propisima kojima se uređuje oblast računovodstva i revizije.

Finansijske izvještaje, mikrokreditna organizacija dužna je podnositi nadležnim tijelima na način i u rokovima utvrđenim zakonom i drugim propisima kojima se uređuje oblast računovodstva i revizije.

Agencija za bankarstvo u FBiH, odnosno RS-u, vrši nadzor nad poslovanjem:

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- mikro kreditnih organizacija sa sjedištem u Federaciji BiH kao i njihovih organizacijskih dijelova u RS -u i Brčko Distriktu;
- mikro kreditnih organizacija sa sjedištem u RS i njihovih organizacijskih dijelova u Federaciji BiH i Brčko Distriktu
- mikro kreditnih organizacija sa sjedištem u Brčko Distriktu i njihovih organizacijskih dijelova u Federacije BiH i RS -u.

Agencije za bankarstvo nalažu mjere za otklanjanje nepravilnosti utvrđenih u vršenju nadzora.

1. 2. 2. JAVNI SEKTOR

Općenito, Javni sektor čini država i svi njeni entiteti koji raspolažu javnim sredstvima i državnom imovinom, uključujući To su: državni organi, državna uprava, sudstvo, jedinice lokalne samouprave, nezavisna regulatorna tijela, kao i pravna lica u kojima država ili općine imaju većinski udio. Odnosno, javni sektor je sinonim za državni sektor, gdje država ima nadležnosti nad jednim dijelom privrede.

Svrha postojanja javnog sektora jeste zadovoljavanje javnih potreba i vršenje javnih funkcija.

Prilikom definisanja javnog sektora prepliću se pitanja da li javni sektor čini država, njene organizacije i agencije, ili ga čine i sva javna preduzeća (koja ostvaruju profit iz poslovanja) čiji je država većinski vlasnik. Konačnom definisanju javnog sektora pomogla je međunarodna regulativa koja determiniše praksu računovodstva i revizije. To su Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor i prema njima "javni sektor se odnosi na nacionalne vlasti, regionalne uprave, lokalne samouprave (gradske i općinske) i slične državne entitete (agencije, odbore, komisije, ...)". Citirana definicija upućuje na zaključak da javni sektor čine:

- *svi korisnici javnih sredstava,*
- *teritorijalne autonomije i niži nivoi vlasti,*
- *organizacije obaveznog socijalnog osiguranja,*
- *budžetski javni fondovi,*
- *javna preduzeća koja je osnovao korisnik javnih sredstava,*
- *javna preduzeća u čijem kapitalu ili upravljanju ima učešća korisnik javnih sredstava,*
- *javna preduzeća koja je osnovala država,*
- *subjekti koji se bave prihvatanjem, čuvanjem i izdavanjem i korišćenjem javnih rezervi,*
- *drugi subjekti koji koriste sredstva i imovinu pod kontrolom države i njenih teritorijalnih autonomija, lokalnih vlasti ili organizacija obaveznog socijalnog osiguranja*

Interna revizija u javnom sektoru Bosne i Hercegovine je uspostavljena na entitetskom i

državnom nivou na način da je pravni okvir interne revizije definisan sa jednim državnim i dva entitetska zakona o internoj reviziji javnog sektora koji su međusobno usaglašeni. .

Zakonski i podzakonski propisi o internoj reviziji u javnom sektoru pružaju cjelovit okvir koji podrazumijeva:

- definisanje mandata i osnovnih principa interne revizije*
- planiranje i vrste*
- proces interne revizije*
- nadzor*
- dokumentovanje*
- nepravilnosti i prevare*
- te propisane obrasce kao vodilja za rad internog revizora.*

1. 2. 2. 1. Zakon o internoj reviziji institucija BiH

Zakoni o internoj reviziji u javnom sektoru

ZAKON O INTERNOJ REVIZIJI INSTITUCIJA BOSNE I HERCEGOVINE (Službeni glasnik BiH br. 27/08, 32/12)

ZAKON O INTERNOJ REVIZIJI U JAVNOM SEKTORU U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE (Službene novine Federacije BiH br. 47/08)

ZAKONO INTERNOJ REVIZIJI U JAVNOM SEKTORU REPUBLIKE SRPSKE (Službeni glasnik Republike Srpske br. 17/08)

Ovim Zakonima regulisana je uspostava interne revizije u entitetskim i državnim institucijama s ciljem uspostavljanja efikasnog sistema internih kontrola u javnom sektoru.

Odredbe Zakona se odnose na definisanje i osnovne principe revizije, organizaciju obavljanja interne revizije, uslove zapošljavanja internih revizora, procedure i aktivnosti interne revizije, izvještaje, tijela, te nadzor nad radom interne revizije.

1. 2. 2. 2. Podzakonski akti

Zakoni o internoj reviziji javnog sektora propisuju obavezu donošenja podzakonskih akata koji su osnov za lakšu implementaciju funkcije interne revizije. Oni između ostaloga sadrže međunarodne standarde interne revizije, koji omogućavaju i internim revizorima da standardizuju svoj rad i svoje izvještaje, u onoj mjeri u kojoj je to moguće i opravdano, uz uslov zadržavanja obavezne objektivnosti i nezavisnosti u radu i izvještavanju.

Zakoni o internoj reviziji i svi podzakonski akti omogućavaju internim revizorima da nezavisno i objektivno izvršavaju svoje revizorske aktivnosti, u cilju povećanja vrijednosti i unapređenja poslovanja organizacije.. Navedeni propisi daju dovoljan okvir za rad internih revizora da mogu, u skladu sa međunarodno priznatim standardima revizije, vršiti ispitivanja svih procesa unutar institucije, vrednovati ih i dati odgovarajuće preporuke i savjete, kako da se aktivnosti organizacije poboljšaju i postavljeni ciljevi ispune.

1. 2. 2. 3. Centralna harmonizacijska jedinica BiH? (CHJ)

CHJ BiH je upravna organizacija u sastavu Ministarstva finansija o trezora BiH ovlaštena za razvoj, rukovođenje i koordinaciju interne revizije i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine u skladu sa Zakonom o internoj reviziji u institucijama Bosne, uz koordinaciju s entitetskim centralnim harmonizacijskim jedinicama putem Koordinacionog odbora centralnih harmonizacijskih jedinica.

U skladu sa odredbama Zakona CHJ BiH, a odgovorna je za: pripremu prijedloga za izmjene Zakona o internoj reviziji u institucijama Bosne i Hercegovine, usvajanje i primjenu standarda za internu reviziju u institucijama Bosne i Hercegovine i kodeksa profesionalne etike za interne revizore, nakon usaglašavanja u Koordinacionom odboru; usvajanje i primjenu radne metodologije interne revizije, nakon usaglašavanja u

Koordinacionom odboru CHJ; usvajanje i implementaciju strategije razvoja interne revizije u

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

javnom sektoru nakon usaglašavanja u Koordinacionom odboru CHJ; davanje saglasnosti na pravilnike o sistematizaciji organizacija koje uspostavljaju jedinice interne revizije u dijelu koji se odnosi na internu reviziju; koordinaciju rada jedinica interne revizije u institucijama Bosne i Hercegovine i uspostavljanje veza s državnim i međunarodnim institucijama u oblasti interne revizije; davanje saglasnosti na izbor rukovodioca jedinice za internu reviziju i na uspostavljanje odbora za internu reviziju; saradnju s Uredom za reviziju institucija Bosne i Hercegovine s ciljem ostvarivanja učinkovite i djelotvorne interne i eksterne revizije; nadzor nad implementacijom svih primjenjivih regulativa za internu reviziju od jedinica za internu reviziju; rješavanje neslaganja u mišljenjima, po zahtjevu i potrebi, između rukovodioca interne revizije i rukovodioca organizacije;

definisane kriterije za uspostavljanje jedinica interne revizije u skladu sa Zakonom o internoj reviziji u institucijama Bosne i Hercegovine; definisanje kriterija za zapošljavanje izvršilaca u jedinicama za internu reviziju i donošenje pravilnika o zapošljavanju internih revizora; definisanje vremenskog okvira eksterne kontrole kvaliteta i izbora osoba ili nezavisne organizacije za eksternu kontrolu kvaliteta; davanje saglasnosti za uspostavljanje odbora za reviziju u skladu sa članom 22. Zakona o internoj reviziji u institucijama Bosne i Hercegovine; predlaganje pravilnika o sistematizaciji CHJ, a isti donosi ministar finansija i trezora Bosne i Hercegovine uz prethodnu saglasnost Vijeća ministara Bosne i Hercegovine; provođenje aktivnosti vezanih za uspostavu i jačanje učinkovitosti sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine u skladu sa dobrim međunarodnim praksama.

Unutrašnja organizacija CHJ utvrđuje se Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji koji odobrava Vijeće ministara na prijedlog ministra finansija i trezora.

Unutrašnju organizaciju čine organizacione jedinice od kojih je obavezno jedna organizaciona jedinica zadužena za uspostavljanje i razvoj sistema interne revizije, a druga za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine.

Radom Centralne harmonizacijske jedinice (CHJ) rukovodi direktor.

1. 2. 2. 3. 1. Podzakonski i drugi relevantni akti na nivou BiH

- Pravilnik o zapošljavanju internih revizora u institucijama BiH ([Sl. glasnik BiH br. 81/12](#))
- Odluka o utvrđivanju okvirnog teksta Sporazuma o vršenju funkcije interne revizije ([Sl. glasnik BiH br. 73/12](#))
- Odluka o kriterijima za uspostavljanje jedinica interne revizije u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 49/12)

- Povelja interne revizije

- ETIČKI KODEKS / KODEKS PROFESIONALNE ETIKE ZA INTERNE REVIZORE U INSTITUCIJAMA BiH

- Priručnik za internu reviziju sa standardima interne revizije [sa priložima](#)
 - prilog 1 - STANDARDI interne revizije sa pojašnjenjima
 - prilog 2 - Struktura strateškog plana interne revizije
 - prilog 3 - Struktura godišnjeg plana interne revizije
 - prilog 4 - Obrazac OB -1 - NALOG ZA POKRETANJE INTERNE REVIZIJE
 - prilog 5 - Obrazac OB -2 - IZJAVA O NEZAVISNOSTI
 - prilog 6 - Obrazac OB -3 - PLAN POJEDINAČNE REVIZIJE
 - prilog 7 - Obrazac OB -3A - PROGRAM POJEDINAČNE REVIZIJE
 - prilog 8 - Obrazac OB -3B - UVODNA IZJAVA
 - prilog 9 - Primjer vertikalnog grafikona – dijagram toka
 - prilog 10 - Primjer horizontalnog grafikona
 - prilog 11 - Simboli za izradu dijagrama toka
 - prilog 12 - Obrazac OB -4 - PREGLED KONTROLA
 - prilog 13 - Obrazac OB -5 - TESTIRANJE KONTROLA
 - prilog 14 - Obrazac OB -6 - REVIZORSKI NALAZI I PREPORUKE
 - prilog 15 - Spisak pitanja za provjeru kvaliteta revizorskog izvještaja

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- prilog 16 - Obrazac OB -7 - PLAN AKTIVNOSTI/PREGLED PREPORUKA
- prilog 17 - Obrazac OB -8 - PREGLED REVIZIJE
- prilog 18 - STRUKTURA I SADRŽAJ TEKUĆEG REVIZORSKOG DOSJEA - TRD
- prilog 19 - STRUKTURA I SADRŽAJ STALNOG REVIZORSKOG DOSJEA - SRD
- prilog 20 - SPISAK OBRAZACA

Strategija za provođenje javne interne finansijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine (PIFC) (usvojena na 110. sjednici Vijeća ministara Bosne i Hercegovine održanoj 30. 12. 2009. godine).

1. 2. 2. 3. 2. Podzakonski akti na nivou FBiH

- Metodologija rada interne revizije u javnom sektoru FBiH (Sl. novine FBiH br. 13/12) sa priložima
- Povelja interne revizije
- Etički kodeks interne revizije

1. 2. 2. 3. 3. Podzakonski akti na nivou Republike Srpske

- Priručnik za internu reviziju (Sl. glasnik RS br. 10/12)
- Upustvo za izradu strateškog plana u skladu sa Priručnikom za internu reviziju
- Kodeks profesionalne etike za interne revizore u javnom sektoru RS
- Okvirna povelja interne revizije

1. 2. 3. SEKTOR PRIVREDE

Nastojeći osigurati što uspješnije poslovanje preduzeća i njegov kontinuirani rast i razvoj, kao i zaštitu interesa vlasnika kapitala u savremenim uslovima, menadžment preduzeća, neposredno je zainteresovan za odgovarajući sistem internih kontrola kao svojevrsni nadzor nad poslovanjem preduzeća.

Kao osnovni razlozi organizovanja i razvoja tog sistema uobičajeno se ističu efikasno korištenje resursa preduzeća, te pružanje podrške i pomoći preduzeću u ostvarivanju unaprijed postavljenih ciljeva.

Interna revizija ima za cilj da provjeri funkcionisanje sistema internih i operativnih kontrola između ostalih u organizaciji privrednog društva.

Interna revizija ima tri glavne funkcije:

1. Reviziju zakonitosti i regularnosti finansijskih transakcija.
2. Operativnu reviziju.
3. Upravljačku reviziju

Interna revizija u preduzećima regulisana je sljedećim zakonskim aktima:

1. 2. 3. 1. Zakoni o javnim preduzećima

ZAKON O JAVNIM PREDUZEĆIMA FBiH (Službene novine Federacije BiH, br. 8/05, 81/08, 22/09)

ZAKON O JAVNIM PREDUZEĆIMA RS (Službeni glasnik Republike Srpske br. 75 /04, 78/11)

ZAKON O JAVNIM PREDUZEĆIMA BRČKO DISTRIKTA BiH (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH br. 15/06)

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Zakonima o javnim preduzećima se uređuju poslovanje i upravljanje javnih preduzeća, organi preduzeća, sukobi interesa sa preduzećem, etički kodeksi, interni postupci, nedopuštene i ograničene aktivnosti i druga pitanja od značaja za rad ovih preduzeća.

U skladu sa navedenim propisima „Javno preduzeće jeste pravno lice koje je upisano u sudski registar kao privredno društvo i koje obavlja djelatnost od javnog društvenog interesa (energetika, komunikacije, komunalne djelatnosti, upravljanje javnim dobrima i druge djelatnosti od javnog društvenog interesa) ili pravno lice definisano kao javno preduzeće posebnim propisom. "

Funkcija interna revizija se uspostavlja kao Odjeljenje interne revizije u sjedištu javnog preduzeća u skladu sa Odlukom o uspostavljanju Odjeljenja za internu reviziju. Odjeljenjem rukovodi direktor Odjeljenja interne revizije koji je odgovoran za organizaciju rada Odjeljenja i za odabir i rukovođenje licima, internim revizorima zaposlenim u odjeljenju. Postupak i uslovi izbora direktora Odjeljenja za internu reviziju regulisani su prije svega Zakonima o javnim preduzećima, zatim Statutom preduzeća i Odlukama Odbora za reviziju.

U skladu sa odredbama navedenih zakona direktor Odjeljenja za internu reviziju dužan je i odgovoran da uspostavi odjel odgovarajućeg obima potrebnog da se adekvatno obavljaju utvrđene dužnosti, te ima isključivu odgovornost za izbor i rukovođenje licima zaposlenim u navedenom odjelu.

Odjeljenje za internu reviziju ima dužnost i odgovornost da:

- podnosi odboru za reviziju godišnju studiju rizika i plan revizije u kojima je sadržan detaljan prikaz rizičnih područja i revizija koje će biti izvršene;
- podnosi odboru za reviziju izvještaj o obavljenim revizijama i preporuke putem direktora odjeljenja za internu reviziju;
- obavlja svoje dužnosti u skladu sa standardima međunarodne revizije.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Odjel za internu reviziju ovu dužnost ne može prenositi na drugi organ. Cjelokupno osoblje odjela za internu reviziju su zaposlenici javnog preduzeća. Direktor odjela za internu reviziju ne može biti zaposlenik javnog preduzeća, ali će za usluge koje pruža javnom preduzeću biti shodno tome nagrađen od tog preduzeća i u skladu sa odgovarajućim tarifama u slučaju da se one mogu dobiti iz Ureda glavnog revizora ili ministarstva u čijoj nadležnosti se javno preduzeće nalazi.

Uprava preduzeća je dužna i odgovorna da:

- obezbijedi adekvatan prostor s ciljem da se omogući operativnost odjeljenja za internu reviziju i da mu se omogući da neometano obavlja svoj posao;
- obezbijedi da, bez izuzetka, odjeljenje za internu reviziju ima potpuni i cjelovit uvid u svu evidenciju preduzeća.
- Obezbijedi dovoljno materijalno -tehničkih sredstava za funkcionisanje Odjeljenja
- Obezbijedi ostale uslove da Odjeljenje neometano obavlja svoj posao

Odjeljenje interne revizije izrađuje godišnji i operativni plan revizije. Direktor Odjeljenja interne revizije prati izvršenje godišnjeg i operativnog plana i usklađuje aktivnosti. Zajedno sa internim revizorima direktor razmatra dovoljnost i pouzdanost prikupljenih dokaza, zaključke i preporuke koji se u formi izvještaja dostavljaju Odboru za reviziju i Upravi.

Odjeljenje interne revizije vrši redovne preglede poslovanja i vanredne preglede poslovanja. Redovni pregledi se utvrđuju godišnjim planom. Vanredne preglede koji nisu planirani godišnjim ili operativnim planom rada utvrđuje Uprava preduzeća i direktor Odjeljenja interne revizije po vlastitoj ocjeni.

Nadzor nad radom Odjela interne revizije u preduzeću obavlja Odbor za reviziju, imenovan od strane Nadzornog odbora.

Pored navedenog, Odbor za reviziju dužan je:

- imenovati vanjskog revizora;

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- imenovati direktora odjela za internu reviziju na osnovu javnog konkursa za izbor tehnički najbolje kvalifikovanog kandidata, ukoliko Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine nije upoznao javno preduzeće sa svojom namjerom da izvrši imenovanje u roku od 30 dana od dana kada je generalni revizor obaviješten u skladu sa članom 27. stav 5. ovog Zakona;
- razmotriti godišnju strategiju rizika i plan revizije u kojima su prikazane pojedinosti u pogledu rizičnih područja i revizija koje će se izvršiti, te osigurati da prijavljena pitanja budu bez odlaganja i na odgovarajući način korigovana;
- razmotriti navedenu strategiju rizika i plan revizije i postići sporazum sa glavnim revizorom po pitanju obrade, isključivo u slučaju kada je generalni revizor imenovao direktora odjela za internu reviziju javnog preduzeća;
- osigurati da odjel za internu reviziju izvrši svoj posao u skladu sa planom revizije;
- osigurati da interne kontrole u javnom preduzeću budu adekvatne i da funkcioniraju kako je predviđeno;
- podnositi nadzornom odboru sažete mjesečne izvještaje o svojim sastancima svakog mjeseca;
- konsultovati se sa generalnim revizorom u pogledu nezavisne revizorske organizacije ili strukovne stručne grupe koja vrši stručno unutrašnje strukovno ocjenjivanje odjela za internu reviziju svake dvije do tri godine;
- osigurati da odjel za internu reviziju obavlja svoje obaveze u skladu sa međunarodnim revizijskim standardima.

1. 2. 3. 2. Zakoni o privrednim društvima

ZAKON O PRIVREDNIM DRUŠTVIMA RS (Službeni glasnik Republike Srpske br. 36/2011 i 99/2011)

ZAKON O PRIVREDNIM DRUŠTVIMA FBIH (Službene novine Federacije BiH br. 23/99, 45/00, 2/02, 6/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 7/09, 63/10)

Ovim zakonima prvenstveno se uređuje osnivanje, poslovanje, upravljanje i prestanak privrednih društava. Društvo je pravno lice koje samostalno obavlja djelatnost proizvodnje i prodaje proizvoda i vršenja usluga na tržištu radi sticanja dobiti.

S obzirom da su javna preduzeća organizovana kao društva ograničene odgovornosti i dionička društva, te da je dijelom njihovo poslovanje regulisano zakonima o privrednim društvima kroz shodnu primjenu kao sistemskog zakona koji uređuje oblast privrednih društava. , Isti indirektno utiče na uspostavu i funkciju interne revizije u preduzeću.

Pored zakonskih propisa, u primjeni su i podzakonski akti koji u velikoj mjeri doprinose funkcionisanju interne revizije u preduzeću, odnosno privrednom društvu.

1. 2. 3. 3. Pravilnik o upravljanju dioničkim društvima

PRAVILNIK O UPRAVLJANJU DIONIČKIM DRUŠTVIMA (Službene novine Federacije BiH br. 19/10)

Ovim pravilnikom bliže se uređuju standardi upravljanja dioničkim društvima koji se odnose na rad, izbor i razrješenje organa društva, obaveze i odgovornosti ovih organa i njihovih članova u upravljanju društvom i vođenju poslovanja društva, prava i obaveze dioničara i drugih lica koja imaju interes u društvu.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Interna revizija nije direktno obuhvaćena Pravilnikom, ali odredbe o upravljanju rizicima i internoj kontroli nad poslovanjem sadrže bitne karakteristike interne revizije.

U vezi s tim a u skladu s članom 57. ovog Pravilnika Društvo svojim općim aktom može urediti pitanja u vezi utvrđivanja rizika poslovanja i upravljanja tim rizicima.

Društvo obavezno polazi od sljedećih principa:

- a.) postavljanje ciljeva i upravljanje rizicima koji ugrožavaju postizanje tih ciljeva;
- b.) instrumenti kojima se upravlja rizicima su: interna kontrola, transfer rizika trećoj strani, podjela rizika i povlačenje iz rizičnih poslova;
- c.) interna kontrola se organizira u cilju sveobuhvatne i konstantne kontrole rada i poslovanja društva;
- d.) efikasna interna kontrola pretpostavlja da je društvo odredilo svoje poslovne ciljeve, identifikovalo i ocijenilo rizike koji ugrožavaju postizanje tih ciljeva, formiralo i u praksi provelo internu kontrolu koja će upravljati tim rizicima, te nadzirati i obavljati reviziju tih sistema kontrole;
- e.) uprava društva treba da daje posebnu godišnju ocjenu o rizicima za društva čije su dionice uvrštene u trgovanje na berzi i drugo uređeno javno tržište, a naročito ako se takva ocjena traži aktima tih tržišta;
- f.) ocjena o rizicima trebala bi da obuhvati: promjene u prirodi i obimu značajnih rizika, sposobnost društva da efikasno reaguje na promjene, kvalitet redovnog procesa pregleda interne kontrole i slučajevi propusta interne kontrole;
- g.) uprava društva bi trebala da objavljuje kako je uspostavljen sistem interne kontrole u društvu sa ocjenom uspješnosti, iz kojeg dioničari trebaju dobiti informaciju o upravljanju društvom;
- h.) ocjena uspješnosti bi trebala da obuhvati sljedeće: posvećuje li se potrebna pažnja internoj kontroli; da li su rizici usko definisani; postoji li stalan proces kojim se prati, ustanovljava, ocjenjuje i upravlja rizicima; kolika je vjerovatnost da se neki od predviđenih rizika dogodi i koliki uticaj može imati i dr.

1. 2. 3. 4. OECD smjernice korporativnog upravljanja

Efikasnost i efektivnost korporativnog upravljanja u preduzeću, odnosno društvu, može se ostvariti primjenom različitih mehanizama, koji se mogu podijeliti na interne i eksterne. Jedan od internih mehanizama korporativnog upravljanja je interna revizija i kontrola od strane velikih institucionalnih ulagača.

S tim u vezi, u OECD smjernicama korporativnog upravljanja se navodi:

“ Interni revizori su važni kako bi osigurali efikasan i snažan proces otvorenosti i primjerene interne kontrole u širem smislu. Oni treba da utvrde proceduru za prikupljanje, sklapanje predočavanje dovoljno detaljnih informacija. Oni također treba da osiguraju da se procedure kompanije odgovarajuće primjenjuju i da budu sposobni da garantuju za kvalitet i vjerodostojnost informacija objavljenih od strane kompanije. Kako bi povećali njihovu neovisnost i ovlasti, trebalo bi da interni revizori rade u ime odbora i da odgovaraju njemu direktno i njegovom odboru za reviziju u jednoslojnim sistemima, a nadzornom odboru u dvoslojnim sistemima ili odboru za reviziju gdje postoji. Interni revizori treba da imaju neograničen pristup predsjedniku i članovima odbora i njegovog odbora za reviziju. Njihovo izvještavanje je važno za sposobnost odbora da ocjenjuje stvarne aktivnosti i rezultate kompanije. Konsultacije između vanjskih i internih revizora treba podsticati. Konačno, također je preporučljivo kao dio dobre prakse da se izvještaj o internoj kontroli uključi u finansijske izvještaje, opisujući strukturu interne kontrole i procedure za finansijsko izvještavanje“.

1. 3. Rezime pravnog okvira interne revizije u BiH

Ubrzan razvoj modernog društva sve više naglašava značaj i potrebu za internom revizijom. Zakoni, podzakonski akti i drugi propisi koji regulišu poslovanje i djelatnost organizacija svojim odredbama direktno obavezuju ili indirektno upućuju na uvođenje funkcije interne revizije, a sve s ciljem sprečavanja zloupotreba i prevara, usklađenosti finansijskih izvještaja, uspostave efikasnog sistema kontrola, upravljanja rizikom i unapređenja poslovanja u cjelini. Iz pomenutog može se zaključiti da funkcija interne revizije ako negdje nije zakonom obavezna u svakom slučaju jeste preporučena.

Iako zbog složene strukture BiH postoje zakoni na na državnom i entiteskim nivoima ohrabrujuće je to što su odredbe koje se tiču interne revizije uglavnom usaglašene. Nadalje svim zakonima i drugim propisima je interna revizija je upućena na međunarodne standarde, kodeks i definiciju interne revizije što potvrđuje obavezu poštovanja međunarodnog okvira za profesionalnu praksu interne revizije te stoga isti predstavlja sastavni dio domaćeg pravnog okvira za internu reviziju.

2. OSNOVE INTERNE REVIZIJE

2. 1. UVOD U INTERNU REVIZIJU

2. 1. 1. Definicija i ključni elementi: karakteristike i principi

2. 1. 1. 1. Definicija

Tradicionalno, interni revizor se fokusirao na ispitivanje na nivou pojedinačnih finansijskih/poslovnih transakcija. Aktivnosti koje je obavljao su obuhvaćale obimne provjere transakcija kako bi se uvjerio da je sve u redu. Savremeni interni revizor provodi dosta vremena u razmatranju pristupa organizacije prema korporativnom upravljanju, upravljanju rizikom i kontroli.

Uređenja korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole u organizaciji zajedno s formulisanjem doprinosa ovim aktivnostima od strane internih revizora se mogu usporediti s najboljom praksom i s onim što bi ključne zainteresirane skupine željele od svog odjela za internu reviziju.

U okviru ovako postavljenog konteksta Interne revizije proizašla je opšte prihvaćena definicija Interne revizije objavljena od Instituta internih revizora (IIA).

„Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konsultantska aktivnost kreirana s ciljem dodavanja vrijednosti i unaprijeđenja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve osiguravajući sistematičan, discipliniran pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja.“

2. 1. 1. 2. Ključni elementi definicije -karakteristike i principi

Iz prethodno postavljene definicije mogu se izvesti ključne karakteristike i principi interne revizije odnosno:

- Nezavisnost i objektivnost
- Usluge uvjeravanja i savjetovanja
- Procjena i unapređenje (poslovanja, upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja)
- Sistematičan i discipliniran pristup

2. 1. 1. 2. 1. Nezavisnost i objektivnost

Koncept nezavisnosti i objektivnosti je ugrađen u definiciju interne revizije. To znači da se rad koji obave revizori i izvještaji koje oni objave mogu smatrati pouzdanim.

Interna revizija treba biti nezavisna, a interni revizori objektivni prilikom obavljanja posla. Interni revizori su nezavisni ako mogu davati nepristrasna i objektivna mišljenja. Sve što negativno utiče na sposobnost revizora da bude nepristrasan i objektivan zapravo ugrožava njegovu nezavisnost.

Kako bi zadržali svoju objektivnost, interni revizori ne smiju biti lično ili profesionalno uključeni niti povezani s područjem nad kojim vrše reviziju, i trebaju imati nepristrasan i objektivan pristup u odnosu prema svim zadacima.

U standardu 1100 se ističu dva glavna stupa nezavisnosti:

- dobro pozicionirani odjel za reviziju i
- revizore koji su objektivni u svom radu.

Veliki dio rada se bazira na tome da odjel za internu reviziju zadovolji sedam kriterija:

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

1. Adekvatnost pozicija i linija izvještavanja u organizaciji.
2. Profil planiranja i neograničeni pristup svim aspektima rada organizacije uz dovoljno resursa za realizaciju strategije bazirane na rizicima.
3. Standardi izvođenja koji podrazumijevaju da su revizori u stanju raditi sistematično i bez prepreka.
4. Profesionalni revizijski kadar opremljen i osposobljen za obavljanje rada bez očiglednih sukoba interesa ili pristranosti.
5. Prezentacija nalaza bez straha ili favoriziranja ili odgovarajućih vremenskih ograničenja.
6. Upornost, koja znači da će se principijelno raditi tokom revizije sve dok se adekvatno ne razriješe sva pitanja.
7. Pravilno usklađivanje uloge uvjeravanja i konzultantske uloge da bi se zadržala adekvatna mjera objektivnosti prilikom pružanja revizijskih uvjeravanja.

Dakle, ne samo da **revizijsko uvjeravanje mora biti nezavisna aktivnost**, već se ona **mora i smatrati za takvu**.

U prošlosti su neki revizori nezavisnost posmatrali kao apsolutnu poziciju koju treba ostvariti i zadržati je. Smatralo se da je važno imati što manje kontakta sa klijentom revizije uzdržana, hladna osoba je postala norma revizora u mnogim odjelima za reviziju. Savremenim poimanjem se smatra da nezavisnost više predstavlja sposobnost da se posao obavi dobro i da i direktori i rukovodstvo generalno ozbiljno shvaćaju rezultate tog rada. Sada je norma približenost «klijentu» u cilju razumijevanja onoga što se događa u svakom dijelu organizacije, pod uslovom da u svakom trenutku postoji i profesionalni stav.

Nažalost, ova poruka još uvijek nije prenesena svima i ljudi koji nisu imali iskustva s procesom revizije i koji ne znaju dovoljno o ovim promjenama i dalje imaju staru sliku internog revizora. Potreba da se osigura apsolutna nezavisnost od organizacije tj. klijenta revizije što staje na put

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

dobrom revizijskom radu. U isto vrijeme postoji izvjesna potreba za zadržavanjem profesionalne suzdržanosti čak i kada se radi uz «klijenta». **Kao i u svemu, uravnoteženost i zdravo rasuđivanje su važniji od detaljnih pravila.**

Zašto je važna?

Nezavisnost revizoru omogućuje da donosi sudove na osnovu dokumentacije i stručne procjene bez prijetnje od odmazde pojedinaca nad kojima vrši reviziju.

Nezavisnost osobama koje se oslanjaju na rad revizora omogućuje da budu uvjereni da su rezultati revizije nepristrasni, istiniti i pouzdani.

Neki izazovi?

Rukovodstvo organizacije ne shvata važnost nezavisnosti revizora.

Organizacije možda nemaju resurse potrebne za uspostavljanje odgovarajućih upravnih tijela (npr. Odbora za reviziju).

Primjeri situacija koje mogu ugroziti nezavisnost revizora

Operativni nivo

Glavni rukovodilac revizije je funkcionalno podređen Finansijskom direktoru. Struktura nagrađivanja revizorskog osoblja je takva da njihove plate u bitnoj mjeri zavise od finansijske uspješnosti organizacije.

Individualni nivo

Revizor dobiva zadatak u okviru kojeg treba izvršiti reviziju posla kojeg je on uradio u prethodnom periodu. Ovo se odnosi na situacije kada su u odjelu za reviziju zaposlene osobe koje su ranije radile u poslovnom području organizacije koje podliježe reviziji.

Revizor ima finansijski interes u subjektu revizije.

Instrumenti koji pomažu u ostvarivanju operativne nezavisnosti

Pravilnik i povelja interne revizije trebaju jasno definisati nadležnosti i odgovornosti revizora. Idealno bi bilo da Glavni rukovodilac odjela interne revizije u funkcionalnom smislu odgovara Odboru za reviziju, a u administrativnom Glavnom direktoru ili nekom drugom rukovodiocu.

Odbor za reviziju treba svake godine vršiti ocjenu linija izvještavanja/odgovornosti funkcije revizije.

Glavni direktor treba imati nesmetan pristup Odboru za reviziju. Idealno bi bilo da Glavni direktor održava sastanak s Odborom za reviziju svaka tri mjeseca. Taj sastanak treba biti zatvoren i predstavljati forum na kojem Glavni direktor može o svemu otvoreno razgovarati s Odborom za reviziju.

Lične izjave o nepostojanju sukoba interesa – Neki odjeli za reviziju od svakog revizora zahtijevaju da potpiše Izjavu o nepostojanju sukoba interesa na početku svakog zadatka kako bi potvrdili da nemaju nikakav zamišljeni ili stvarni sukob interesa koji bi mogao ugroziti njihovu nepristrasnost i objektivnost u radu. Ovakve izjave omogućuju revizorima da ocijene svoju nezavisnost u odnosu na svaki zadatak.

Politike organizacije– Politike organizacije o sukobu interesa pojedinaca treba da budu jasno formulisane i saopštene svom revizorskom osoblju. Moraju se predvidjeti posljedice u slučaju kad je ugrožena nezavisnost nekog revizora, a on o tome blagovremeno ne obavijesti upravu. Ove posljedice mogu obuhvatati disciplinske mjere kao što su pismene opomene, uslovno otpuštanje ili prekid radnog odnosa.

Godišnje stručno usavršavanje – Revizori trebaju biti obavezni da pohađaju stručno usavršavanje, koje obuhvata i pojam nezavisnosti i posljedice neblagovremenog prijavljivanja sukoba interesa.

2. 1. 1. 2. 2. Usluge uvjeravanja i konsultantske (savjetodavne) usluge

Spomenuli smo da definicija interne revizije podrazumijeva i usluge uvjeravanja i konsultantske usluge. Iako cjelokupni standardi Instituta internih revizora vrijede za obje uloge, postoje odvojeni standardi implementacije koji se bave svakom pojedinačnom ulogom. Usluge uvjeravanja predstavljaju glavnu ulogu internog revizora i one podrazumijevaju davanje objektivnog mišljenja o stanju procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole u organizaciji.

Prema definiciji usluge uvjeravanja su:

Objektivno ispitivanje dokaza u svrhe obezbjeđenja nezavisne ocjene o upravljanju, upravljanju rizikom i procesima kontrole za potrebe organizacije. Primjeri mogu uključivati revizije koje se odnose na finansije, usaglašenost, sigurnost sistema i dubinsko snimanje.

Pružanje konsultantskih (savjetodavnih) usluga se priznaje u standardima Instituta internih revizora kao važan aspekt uloge revizije. Konsultantske usluge se pojavljuju u definiciji interne revizije i definišu kao:

Savjetodavne i srodne usluge za klijenta čija se priroda i obuhvat određuju u dogovoru sa klijentom, a čija je svrha dodavanje vrijednosti i unapređenje upravljanja, upravljanja rizikom i procesa kontrole u organizaciji, a da pri tom interni revizor ne preuzima odgovornosti rukovodstva. Primjeri uključuju zastupanje, savjetovanje, potporu i trening.

Revizori u praksi rade u raznim dijelovima organizacije da bi pomagali riješiti probleme, da bi davali savjete u vezi s rizikom i pitanjima kontrole i, često, da bi provodili posebne projekte na zahtjev višeg rukovodstva. Primjeri ovih angažmana mogu biti angažovanja u vezi s finansijama, performansima, usklađenošću, sigurnošću sistema i potvrđivanjem i sl. .

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Veza između uvjeravanja i konsultantskih usluga je veoma bitna za budućnost interne revizije. Balansiranost i kvalitet revizijskih usluga određuju da li rukovodiilac revizije može ispuniti povećana očekivanja društva i sve zahtjeve aktera korporativnog upravljanja da bi dao pun doprinos uspješnoj misiji i viziji organizacije. Interna revizija daje pouzdani uvid u ono što se zaista dešava u smislu da li postoji adekvatno upravljanje u organizaciji i pouzdane kontrole. Štaviše, revizori koriste svoj uvid u rizike i kontrolu da bi pomogli rukovodiocima uspostaviti proces upravljanja rizikom i baviti se posljedicama kada se rizici materijaliziraju. Drugi aspekt je konsultantski posao i on je vezan za potrebu da se u poduzeću kreira što veća dodana vrijednost. Konsultantski posao otvara mnoga vrata internom revizoru i znači da se mnogo projekata na visokom nivou, baziranih na savjetovanje može izvoditi, u vrijeme i na način kako se to traži.

Zašto su važne?

Usluge uvjeravanja su važne jer se one obično odnose na pitanja koja predstavljaju rizik za organizaciju. Pored toga, one pružaju važne informacije rukovodstvu i drugim upravljačkim funkcijama poput pravne ili funkcije koja se bavi zakonitošću rada o tome da li organizacija ispunjava zahtjeve u smislu internih politika, kao i regulatorne zahtjeve.

Usluge savjetovanja su važne jer revizori mogu dati objektivno i utemeljeno mišljenje o poboljšanjima koja se mogu ostvariti u pogledu upravljanja, upravljanja rizicima, kontrole i u nekim slučajevima, cjelokupnog poslovanja organizacije.

Neki izazovi?

- Osigurati da osoblje bude osposobljeno za obavljanje svojih poslova, što znači da "Interni revizori moraju posjedovati znanje, vještine i druge sposobnosti koje su im potrebne za obavljanje pojedinih zadataka. Aktivnost interne revizije u cjelini mora posjedovati ili steći znanje, vještine i druge sposobnosti koje su im potrebne za obavljanje svojih zadataka. "-

(Međunarodni standard za profesionalno obavljanje interne revizije, standard 1210)

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Razumijevanje potreba uprave
- Definisanje jasnog obima posla za svaki zadatak

Primjeri usluga uvjeravanja i savjetovanja

Usluge uvjeravanja – Pregled mjesečnih, kvartalnih i godišnjih usklađivanja, pregled uobičajenih računovodstvenih funkcija (dugovanja, potraživanja, knjiženja, izdvajanja, poštivanje finansijskih propisa, poštivanje politika organizacije itd. One se obično zasnivaju na godišnjoj procjeni rizika i uključuju se u godišnji plan revizije kojeg odobrava Odbor za reviziju.

Usluge savjetovanja – na zahtjev uprave – unapređenje internih kontrola, unapređenje procesa upravljanja rizicima, ocjenjivanje produktivnosti rada, procjena troškova poslovanja itd. Savjetodavne usluge se obično pružaju na osnovu ad hoc zahtjeva uprave. Međutim, interna revizija može tokom procesa procjene rizika preporučiti određene savjetodavne revizije ako ustanovi da su one neophodne u nekom području.

Instrumenti za unapređenje usluga uvjeravanja i savjetovanja

Blagovremeno dostavljanje izvještaja i analiza

Ankete – vođenje anketa kako bi se procijenilo da li usluge odjela za reviziju ispunjavaju potrebe uprave

Otvorena vrata svim zaposlenima – zaposleni trebaju na Glavnog rukovodioca revizije gledati kao na saveznika i osobu kojoj mogu vjerovati. Budite otvoreni prema njihovim idejama i zabrinutostima.

Uključiti funkciju revizije u što je moguće više aktivnosti preduzeća. Na primjer, ako se održavaju sastanci cijele organizacije, odvojiti vrijeme u okviru dnevnog reda za prezentaciju Glavnog rukovodioca revizije o odjelu revizije i načinima na koje se s njima može stupiti u kontakt.

Koristite resurse organizacije – programe gostujućih revizora – time ćete uključiti operativna područja i pomoći im da steknu povjerenje u odjel revizije.

2. 1. 1. 2. 3. Procjena i unapređenje poslovanja, upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja

Definicije

Interna revizija ima ulogu u provođenju provjera i mjerenja kojom pomaže upravi da utvrdi način na koji može poboljšati upravljanje rizicima, kontrolu, upravljanje i poslovanje organizacije. Uprava treba iz rada interne revizije dobiti značajne informacije.

Upravljanje rizikom - predstavlja "logičan i sistematičan proces identifikacije, analize, procjene, evaluacije, nadzora i upravljanja rizicima koji se odnose na sve aktivnosti, funkcije i procese na način koji organizaciji omogućuje da gubitke svede na najmanju moguću mjeru, a prilike maksimalno poveća".

Interna revizija može pomoći u procesu upravljanja rizicima na razne načine, uključujući: potpomaganje procesa kroz prikupljanje i analizu podataka, saradnju s upravom pri utvrđivanju ključnih rizika i njihovom rangiranju, izradi plana za praćenje odgovora na rizik, mjerenju rizika po godinama, te izradi plana revizije koji obuhvata najznačajnije rizike.

Kontrole - kontrole unutar organizacije se zovu internim kontrolama. Interne kontrole su mjere koje organizacija poduzima kako bi zaštitila svoje resurse, osigurala tačnost i pouzdanost finansijskih i operativnih podataka, te osigurala poštivanje pravila organizacije i vanjskih propisa. Interna revizija ima ključnu ulogu u procesu internih kontrola kroz uključivanje ocjene internih kontrola u svaki revizijski zadatak.

Upravljanje - Upravljanje se najčešće odnosi na zakonitost rada nadzornih tijela organizacije (Uprave i drugih). Interna revizija može pružiti uvid u to kako ova tijela mogu unaprijediti svoj nadzor nad organizacijom tako što će ih obavijestiti o nalazima revizija, rizicima sa kojima se organizacija suočava i potencijalnim manjkavostima internih kontrola.

Zašto je važno?

Interna revizija može dati nepristrasno mišljenje o tome gdje se u organizaciji mogu izvršiti poboljšanja. Kada se koristi u maksimalnom kapacitetu, funkcija interne revizije može biti ključni partner upravi u ostvarivanju ciljeva organizacije. Kada se to desi, funkcija interne revizije postaje bitna za organizaciju i opravdava troškove svog rada.

Neki izazovi?

Uprava često nerado prihvata savjete interne revizije.

Revizori moraju biti vrlo pažljivi pri uključivanju u provođenje preporuka jer to može ugroziti njihovu nezavisnost ili objektivnost u budućnosti.

Definisanje i određivanje obima revizije kako bi se osiguralo da ona bude izvršena blagovremeno i u okviru budžeta.

Kako osigurati da revizija pruži upravi nešto vrijedno što se može koristiti u postizanju poboljšanja?

Kako osigurati da revizija bude relevantna u odnosu na aktuelne preokupacije organizacije?

2. 1. 1. 2. 4. Sistematičan i discipliniran pristup

Definicija

Sistematičan i discipliniran pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja proizlazi iz sedam principa navedenih u standardima izvođenja interne revizije Instituta internih revizora (IIA) (2000 – 2600) kako slijedi:

- 1.) Upravljanje aktivnošću interne revizije – Glavni rukovodilac revizije mora djelotvorno upravljati aktivnošću interne revizije kako bi osigurao da ona organizaciji pruža dodatnu vrijednost.
- 2.) Priroda posla – Aktivnost odjela interne revizije mora izvršiti procjenu i doprinijeti poboljšanju procesa upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja primjenom sistematičnog i discipliniranog pristupa.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- 3.) Planiranje revizije – Interni revizori moraju razraditi i dokumentirati plan za svaku reviziju, uključujući obim aktivnosti, vremenski raspored i dodijeljena sredstva.
- 4.) Obavljanje revizije – Interni revizori moraju utvrditi, analizirati, ocijeniti i dokumentirati dovoljno informacija kako bi ostvarili ciljeve revizije.
- 5.) Saopštavanje rezultata – Interni revizori moraju saopštiti rezultate revizije.
- 6.) Praćenje napretka – Glavni rukovodilac revizije mora uspostaviti i održavati sistem praćenja postupanja po rezultatima koji su saopšteni upravi.
- 7.) prihvatanja rizika od strane uprave

Zašto je važan?

Sistematičan i discipliniran pristup je važan zato što on osigurava da svi ključni elementi funkcije interne revizije budu obuhvaćeni, a ciljevi funkcije interne revizije ostvareni. Ovaj metod također osigurava da revizorsko osoblje primjenjuje dosljedne kriterije u svojim evaluacijama i da rad revizorske funkcije zadovoljava potrebe organizacije pružajući im blagovremeno bitne informacije.

Neki izazovi?

- Uspostavljanje standardiziranih politika, postupaka, radnih dokumenata i revizorskih izvještaja
- Istinsko razumijevanje revizora o predmetu revizije za razliku od pukog ispunjavanja kontrolne liste.
- Uspostavljanje sistema za praćenje nalaza revizije
- Pregled rada revizora radi provjere da li se interni standardi dosljedno primjenjuju.

Primjer sistematičnog pristupa

1. Godišnja procjena rizika služi kao osnova za izradu godišnjeg plana revizije.
2. Odbor za reviziju vrši pregled i odobrava inicijalni godišnji plan revizije i sva ažuriranja tog plana koja Glavni rukovodilac revizije izvrši u toku godine.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

3. Glavni rukovodilac revizije prati napredovanje Odjela revizije u ostvarivanju ciljeva plana revizije i o njemu izvještava Odbor za reviziju.
4. Revizorsko osoblje (uključujući i Glavnog rukovodioca revizije, direktore odjela, vođe timova i revizore) je kvalificirano i osposobljeno za obavljanje dodijeljenih zadataka.
5. Revizorsko osoblje je educirano o pitanjima povjerljivosti, integriteta, nezavisnosti i objektivnosti.
6. Postoji standardni format za sve radne dokumente s jasno dokumentovanim ciljem, svrhom, obimom i koracima za provjeru.
7. Rukovodioci revizije i/ili vođe timova blagovremeno pregledaju radna dokumenta koja su sačinili revizori kako bi osigurali da radna dokumenta u dovoljnoj mjeri potkrepljuju odgovarajuće nalaze i zaključak.
8. Revizorsko osoblje blagovremeno finalizira i pregleda nalaze i preporuke revizije s operativnim upravljačkim kadrom.
9. Revizorsko osoblje blagovremeno vrši praćenje nalaza i preporuka.

Instrumenti za sistematičan i discipliniran pristup

1. Godišnja procjena rizika
2. Godišnji plan revizije – koji se tokom godine ažurira
3. Stalno praćenje napredovanja u realizaciji plana revizije
4. Stručno usavršavanje revizorskog osoblja (predmet, povjerljivost, integritet, nezavisnost i objektivnost)
5. Standardizirane politike i postupci revizije
6. Standardizirana radna dokumenta s jasno dokumentovanim ciljem, svrhom, obimom i koracima za provjeru
7. Standardizirani format izvještaja o reviziji
8. Standardizirani postupci osiguranja kvaliteta (sistem pregleda/revizije rada revizora)
9. Standardizirani vremenski rokovi za finalizaciju revizije
10. Standardizirani metod za praćenje nalaza i preporuka revizije

2. 1. 2. Etički kodeks

Kako bi se u potpunosti ispoštovala definicija interne revizije potrebno je da interni revizori poštuju principe i pravila profesije interne revizije. Stoga minimum obaveznih zahtjeva koji se očekuje od internog revizora je sadržan u etičkom kodeksu (kodeksu etike) koji je izdao Institut internih revizora. Svrha Etičkog kodeksa / Kodeksa profesionalne etike, jeste da promoviše etičku kulturu u profesiji interne revizije. Djelokrug Etičkog kodeksa obuhvata (1) principe koji su relevantni za profesiju i praksu interne revizije; te (2) pravila ponašanja kojima se opisuju norme ponašanja koje se očekuje od internih revizora.

2. 1. 2. 1. Principi

1. Princip poštenja (integritet)

Poštenje internih revizora osigurava temelj povjerenja u njihovu prosudbu.

2. Princip objektivnosti

Interni revizori moraju pokazivati najveći stepen profesionalne objektivnosti prilikom prikupljanja, procjene i izvještavanja informacija o aktivnostima ili procesima koji se ispituju. Interni revizori daju usklađenu ocjenu svih relevantnih okolnosti, a prilikom donošenja mišljenja na njih ne utječu neprimjereni vlastiti interesi ili interesi drugih strana

3. Princip povjerljivosti

Interni revizori poštuju vrijednost i vlasništvo nad informacijama koje dobivaju i te informacije ne otkrivaju bez odgovarajućih ovlasti, osim ako ne postoji zakonska ili profesionalna obaveza da to učine.

4. Princip kompetentnosti

Interni revizori primjenjuju znanje, vještine i iskustvo koje je potrebno za pružanje usluga interne revizije.

2. 1. 2. 2. Pravila

Postoji 12 pravila ona razrađuju i tumače načela i definišu šta se smatra etičnim i profesionalnim ponašanjem. Pravila pružaju pomoć kod tumačenja principa za praktične primjene i namijenjene su da budu vodič za etičko ponašanje internih revizora.

Pravila ponašanja internih revizora:

1. Integritet

Interni revizori:

1. 1. Obavljaju rad pošteno, vrijedno i odgovorno,
1. 2. Poštuju zakonske propise i objelodanjuju činjenice onako kako se očekuje u skladu sa propisima i profesijom,
1. 3. Ne učestvuju svjesno u bilo kakvoj kriminalnoj radnji, niti učestvuju u djelima koja diskreditiraju profesiju interne revizije ili instituciju,
1. 4. Poštuju i doprinose legitimnim i etičkim ciljevima organizacije.

2. Objektivnost

Interni revizori:

2. 1. Nisu umiješani u bilo kakve radnje ili odnose koji mogu ometati ili se pretpostavlja da mogu ugroziti nepristrasnost procjene. Ovo učestvovanje uključuje one aktivnosti ili odnose koji se mogu kositi sa interesima organizacije.
2. 2. neće prihvatati poslove koji mogu narušiti ili za koje se može pretpostaviti da narušavaju njihove profesionalne prosudbe.
2. 3. Objelodanjuju sve materijalne činjenice koje su im poznate a koje bi, ako ne bi bile objelodanjene, mogle iskriviti izvještavanje o aktivnostima koja je predmet pregleda.

3. Povjerljivost

Interni revizori:

3. 1. Trebaju biti oprezni prilikom korištenja i zaštite informacija do kojih su došli tokom obavljanja svojih dužnosti.
3. 2. Ne koriste informacije za nekakvu ličnu dobit ili na sličan način koji bi bio suprotan zakonskim propisima ili štetan za legitimne etičke ciljeve organizacije.

4. Kompetentnost

Interni revizori:

4. 1. Pružaju samo one usluge za koje imaju potrebna znanja, vještine i iskustvo.
4. 2. Pružaju usluge interne revizije u skladu sa međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije
4. 3. Kontinuirano unapređuju svoju stručnost, efektivnost kao i kvalitet svojih usluga.

2. 1. 3. Povelja interne revizije

Povelja je ključni dokument u kome se rezimira uloga i odgovornosti interne revizije u organizaciji. U našim uslovima, sam termin „povelja“ nije u potpunosti prihvaćen ali često se koristi „pravilnik odjela interne revizije “ koji sadrži sve bitne elemente povelje kako je to predviđeno i međunarodnim standardima.

Povelja aktivnosti interne revizije je zvanični pisani dokument u kome se definiše svrha, nadležnost, odgovornost te aktivnosti interne revizije. Poveljom se treba utvrditi položaj aktivnosti interne revizije u organizaciji uključujući opći pristup i definiciju, svrha i cilj, nezavisnost, uloga i djelokrug interne revizije, odgovornost i druge ovlasti, pristup dokumentaciji, kadrovima i fizičkoj imovini koja je relevantna za obavljanje angažiranja; i definisati obim aktivnosti interne revizije uključivo i izvještavanje te postupke u slučaju identifikacije prevara.

U praksi, povelja odražava prirodu ravnoteže između posla uvjeravanja i konzultantskog posla i usklađenost interne revizije sa sistemima upravljanja, rizika i kontrole. Samu povelju (ili pravilnik) predlaže rukovodilac interne revizije, a potpisuje ili odobrava sa druge strane najviši mjerodavni organ. Zavisno od vrste organizacije i internog pravnog okvira to može biti Odbor za reviziju, Nadzorni odbor, Uprava, ministar. Bitno je da su se sve zainteresirane strane upoznale i prihvatile odredbe ovog dokumenta. U prošlosti je povelja revizije bila stalni dokument koji je, nakon potpisa odbora trajno ostajao u arhivi organizacije. Danas, kao što su i sve organizacije u stanju neprestane promjene jer nastoje biti u toku sa tržišnim promjenama, većina odjela za internu reviziju pokušava preusmjeriti svoje napore kako bi izašla u susret savremenim izazovima i ispunili očekivanja zainteresiranih strana. Povelja revizije je sada «živi» dokument koji se revidira i kada je to neophodno pa je i u praktičnom savjetu 1000 -1 se sugeriše:

„Rukovodilac revizije treba periodično procijeniti da li su svrha, nadležnost i odgovornost, onako kako su definisani u povelji i dalje adekvatni i omogućavaju internoj reviziji postići svoje ciljeve. Rezultat ove periodične procjene treba biti saopšten višem rukovodstvu i odboru za reviziju.

U praktičnom savjetu se također tvrdi: «Ako se javi neko pitanje, povelja također osigurava formalni, pisani sporazum s rukovodstvom i odborom o ulozi i odgovornostima aktivnosti interne revizije u okviru organizacije. »

2. 1. 4. Rezime uvoda u internu reviziju

Savremeno poimanje interne revizije obuhvaća ulogu interne revizije u procesu upravljanja usmjerenu na postizanje ciljeva organizacije, upravljanje rizicima te aktivno sudjelovanje u procesu korporativnog upravljanja i dodavanju novih vrijednosti.

Interna revizija nije aktivnost inspekcije, sredstvo kojim se upravljanje dovodi u red ili interna policija ali jeste izvor dodatne vrijednosti nekoj organizaciji koji u partnerstvu sa upravom doprinosi i radi na ostvarivanju strateških i specifičnih ciljeva organizacije. Interna revizija je izvor vrijednosti za organizaciju koji kroz saradnju sa upravom doprinosi djelotvornijem upravljanju rizikom, kontroli i upravljanju. Interna revizija predstavlja nepristrasan izvor evaluacije s ciljem zaštite imovine neke organizacije.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konsultantska aktivnost kreirana s ciljem dodavanja vrijednosti i unaprijeđenja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve osiguravajući sistematičan, discipliniran pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja. „

Iz ovako postavljene definicije proizilaze ključni elementi karakteristike i principi interne revizije odnosno:

- nezavisnost i objektivnost
- usluge uvjeravanja i savjetovanja
- procjena i unapređenje (poslovanja, upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja)
- sistematičan i discipliniran pristup

Kako bi se u potpunosti ispoštovala definicija interne revizije potrebno je da interni revizori poštuju principe i pravila profesije interne revizije. Stoga minimum obaveznih zahtjeva koji se očekuje od internog revizora je sadržan u etičkom kodeksu (kodeksu etike) koji je izdao Institut internih revizora. Svrha Etičkog kodeksa / Kodeksa profesionalne etike, jeste da promoviše etičku kulturu u profesiji interne revizije.

Ključni principi su:

1. Princip poštenja (integritet)
2. Princip objektivnosti
3. Princip povjerljivosti
4. Princip kompetentnosti

Povelja interne revizije je ključni dokument u kome se rezimira uloga interne revizije i odgovornosti u organizaciji. Povelja interne revizije je zvanični pisani dokument u kome se definše svrha, nadležnost i odgovornost i aktivnosti.

U praksi, povelja odražava prirodu ravnoteže između posla uvjeravanja i konzultantskog posla i usklađenost interne revizije sa sistemima upravljanja, rizika i kontrole.

2. 2. MEĐUNARODNI STANDARDI ZA PROFESIONALNU PRAKSU INTERNE REVIZIJE

2. 2. 1. O Institutu internih revizora (IIA)

Institut internih revizora (The Institute of Internal Auditors - IIA) je globalna organizacija internih revizora. Osnovana je 1941. godine u Altamonte Springs Florida, SAD.

Danas ima preko 160,000 članova u 165 država u cijelom svijetu.

Članovi IIA se bave internom revizijom, upravljanjem rizicima, internim kontrolama, revizijom informacionih tehnologija, edukacijom, itd.

Članstvo dobija međunarodno priznati žurnal „The Internal Auditor“ i online magazin „IIA Insight“, sa člancima o tehnikama kao i novim vijestima iz profesije.

Članstvu se obezbjeđuju smjernice, treninzi, kao i druge usluge ekskluzivno za IIA članstvo.

IIA je za profesiju interne revizije priznat kao lider za:

- Certifikaciju za internog revizora (CIA) i specijaliste za revizora finansijskih usluga (CFSA), samoprocjenjivanje kontrola (CCSA) i drugih;
- Edukaciju u vidu škola za revizore, konferencija, seminara -webinara, on-site treninga;
- Istraživanja preko IIA Research Fondacije (IIARF), osnovane 1976. godine, zadužene za publikacije koje se objavljuju on-line kao i publikacije iz IIARF Biblioteke, objavljivanje rezultata sveobuhvatnih i temeljitih istraživanja koja su proveli eksperti u određenim djelatnostima i izvještaja o tendencijama, najboljim praksama i novim izdanjima;.
- Programi osiguranja i poboljšanja kvaliteta: IIA nudi vanjske usluge osiguranja i poboljšanja kvaliteta svim organizacijama koje su zainteresirane kao i vodič za samovrednovanje kvaliteta.

-Informacione tehnologije: IIA je objavio niz Uputstava (vodiča) za reviziju korištenjem globalne tehnologije [GTAG], koji su kreirani na način koji obezbjeđuje izuzetno kvalitetne informacione tehnologije sa aspekta poslovanja, koji internim revizorima širom svijeta može pomoći u boljem razumijevanju pitanja različitih rizika, kontrola i korporativnog upravljanja.

Udruženje internih revizora u BiH, priznato kao Institut internih revizora Bosna i Hercegovine kod IIA Global, izdalo je Prevod i adaptaciju Međunarodnog okvira profesionalne prakse (IPPF) i vezanog vodiča, poštujući proceduru IIA Global propisanu za dobijanje odobrenja izdavanja prevoda IPPF, popularnog naziva „Red book“ - Crvena knjiga.

2. 2. 2. Međunarodni okvir profesionalne prakse (IPPF)

2. 2. 2. 1. Uvodne napomene

Prve standarde za profesionalnu praksu interne revizije objavio je Institut internih revizora u SAD, koji je prerastao u Međunarodni institut internih revizora. Proces revizije i prilagodbe ovih standarda, kao i definicije interne revizije započeo je 1999. godine, kada je Uprava instituta internih revizora (The Institute of Internal Auditors Board of Directors) na prijedlog međunarodne skupine eksperata (GTF -Guidance Task Force) i odluke Odbora za standarde interne revizije (IASB -Internal Auditing Standards Board), odobrila prijedlog nacrtu novih standarda i pozvala revizijsku profesiju da kritički razmotre standarde i daju svoje mišljenje i sugerišu izmjene. Od tada do januara 2002. godine trajao je proces revidiranja i korekcija, kada je revidirana verzija standarda stupila na snagu.

Standardi su sastavni dio Okvira profesionalne prakse. Ovaj okvir je predložila Radna grupa za smjernice, a odobrio Odbor direktora Instituta internih revizora u junu 1999. godine. Izvještaj radne grupe za izradu Uputstava – 1999:

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Međunarodni okvir profesionalne prakse interne revizije (IPPF) predstavlja skup svih mjerodavnih smjernica za profesionalnu praksu interne revizije koje uređuju ulogu, položaj, odgovornost i funkciju interne revizije i internih revizora.

Okvir uključuje definiciju interne revizije, Etički kodeks, Standarde, Praktične savjete, i dr.

Institut internih revizora kontinuirano radi na ažuriranju, izmjenama i dopunama standarda.

Odbor za Standarde interne revizije utvrdio je da se pregled Standarda vrši svake 3 godine i da izmjene zahtijevaju 90-dnevnu dostupnost standarda javnosti na engleskom, francuskom i španskom jeziku.

IPPF olakšava dosljedan razvoj, tumačenje i primjenu koncepata, metodologija i tehnika koje se koriste u internoj reviziji.

Vodič koji se odnosi na profesionalnu praksu interne revizije se može se podijeliti na Obavezni vodič i Čvrsto preporučeni vodič.

Ilustracija međunarodnog okvira za profesionalnu praksu interne revizije



2. 2. 2. 2. Obavezni vodič

Usklađivanje sa principima koji su navedeni u Obaveznom vodiču je zahtjev koji se mora poštovati i koji ima suštinski značaj u profesionalnoj praksi interne revizije. Ova obavezna uputstva su pripremljena uz dužnu pažnju i uključuju i period omogućavanja javnom mnijenju da da svoj doprinos.

Obavezni vodič obuhvata:

Definiciju interne revizije: Izjava o fundamentalnoj svrhi, prirodi i djelokrugu interne revizije

Etički kodeks - *Minimalni zahtjevi u pogledu kodeksa ponašanja, bez naznačavanja specifičnih aktivnosti*

Međunarodne standarde profesionalne prakse interne revizije (Standardi): *Osnovni zahtjevi u pogledu profesionalnog djelovanja interne revizije i ocjene kvaliteta interne revizije.*

2. 2. 2. 3. Čvrsto preporučeni vodič

Čvrsto preporučeni vodič obuhvata smjernice i uputstva koja opisuju prakse za efektivnu implementaciju IIA definicije interne revizije, Etičkog kodeksa i Standarda. Izričita je preporuka za poštivanje uputstava od strane IIA preko procesa formalnog odobrenja.

Čvrsto preporučeni vodič obuhvata:

- dokumente pozicioniranja
- praktične savjete
- praktični vodič

Praktični savjeti

Praktični savjeti pomažu internim revizorima u primjeni definicije interne revizije, Etičkog kodeksa i Standarda i doprinose promoviranju dobrih praksi. Praktični savjeti obrađuju pristup internoj reviziji, metodologiju i razmatranje, ali ne i detaljne procese ili procedure. Uključuju prakse koje se primjenjuju vezano za pitanja usklađivanja sa međunarodnim i lokalnim standardima ili pitanjima koja su specifična za određenu djelatnost; specifične tipove angažmana i zakonska i regulatorna pitanja.

Dokumenti pozicioniranja (sažeci osnovnih gledišta)

Dokumenti pozicioniranja pomažu velikom broju zainteresiranih strana, uključujući one koje su izvan profesije interne revizije, u razumijevanju značajnih pitanja koja se tiču upravljanja, rizika i kontrola i razgraničenju uloga i odgovornosti obavljanja interne revizije.

Praktični vodiči

Praktični vodiči sadrže detaljne upute i smjernice za obavljanje aktivnosti interne revizije. Obuhvataju detaljne procese i procedure, kao što su tehnike i alati, programi, i pristup korak po korak, kao i primjere konačnih isporuka interne revizije (izvještaja i slično).

Standardi i ostali resursi i upute na korisne linkove i literaturu za interne revizore su dostupni na IIA web stranici www.theiia.org

2. 2. 3. Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije

2. 2. 3. 1. Uvod u međunarodne standarde

Interna revizija se obavlja u različitim pravnim i kulturnim sredinama; u okviru organizacija koje se razlikuju po svrsi, veličini, složenosti i strukturi; kao i od strane lica iz okvira

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

ili izvan organizacije. Iako razlike mogu da utiču na praksu interne revizije u određenoj sredini, usaglašenost sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije (Standardi) Instituta internih revizora je neophodna u ispunjavanju obaveza internih revizora i funkcije interne revizije.

U slučaju da zakoni ili propisi zabranjuju internim revizorima ili funkciji interne revizije postupanje u skladu sa određenim dijelovima Standarda, usaglašenost sa ostalim dijelovima je potrebna, kao i odgovarajuće objelodanjanje.

Ako se Standardi koriste zajedno sa standardima koje propisuju druga mjerodavna tijela, interna revizija u svojim izvještajima može navesti i korištenje tih standarda. U takvim slučajevima, ukoliko postoje neslaganja između Standarda i tih drugih standarda, interni revizori i funkcija interne revizije moraju biti usaglašeni sa Standardima, a mogu biti u skladu i sa drugim standardima ako su oni strožiji.

Svrha Standarda je da:

1. Opišu osnovna načela koja predstavljaju praksu interne revizije.
2. Obezbijede okvir za obavljanje i promovisanje širokog spektra za dodavanje vrijednosti putem interne revizije.
3. Utvrde osnovu za vrednovanje učinka interne revizije.
4. Unaprijede procese i operacije organizacije.

Standardi su usmjereni na načela, obavezne zahtjeve koji se sastoje od:

Izjava osnovnih zahtjeva za profesionalnu praksu interne revizije i procjenu efektivnosti učinka, primjenjivih internacionalno na organizacionom i pojedinačnom nivou.

Tumačenja (Interpretacije) koja pojašnjavaju uslove ili pojmove u izjavama.

Standardi koriste termine koji su dobili posebno značenje koje je uključeno u Rječnik. Konkretno, Standardi koriste riječ „mora“ da odrede bezuslovni zahtjev i riječ „treba“, tamo gdje se očekuje usaglašenost, osim tamo gdje, prilikom profesionalnog rasuđivanja, okolnosti opravdavaju odstupanje.

Kako bismo mogli da ispravno razumijemo i primjenimo Standarde, potrebno je uzeti u obzir Izjave i njihove interpretacije (tumačenja), kao i specifična značenja iz Rječnika.

Struktura standarda

Struktura Standarda je podijeljena između Standarda karakteristika (obilježja) i Standarda izvođenja. **Standardi karakteristika** se odnose na karakteristike organizacija i pojedinaca koji obavljaju internu reviziju. **Standardi izvođenja** opisuju prirodu interne revizije i obezbjeđuju kvalitetne kriterije na osnovu kojih se može mjeriti učinak ovih usluga.

Standardi karakteristika i Standardi izvođenja obezbjeđeni su za potrebe primjene kod svih aktivnosti interne revizije.

Standardi primjene (implementacije) se nadovezuju na Standarde karakteristika i izvođenja, tako što obezbjeđuju zahtjeve koji su primjenjivi na aktivnosti vezane za **uvjeravanja (A)** ili **savjetodavne usluge (C)**.

Usluge uvjeravanja uključuju objektivnu ocjenu dokaza od strane internog revizora, kako bi se obezbijedilo nezavisno mišljenje ili zaključci o subjektu, operaciji, funkciji, procesu, sistemu ili drugom predmetu. Prirodu i obuhvat provjere određuje interni revizor. U načelu su tri strane uključene u usluge uvjeravanja: (1) lice ili grupa direktno povezana sa subjektom, operacijom, funkcijom, procesom, sistemom ili drugim predmetom – vlasnik procesa, (2) lice ili grupa koja daje ocjenu – interni revizor i (3) lice ili grupa koja koristi ocjenu – korisnik.

Savjetodavne usluge su po svojoj prirodi savjetodavne i u načelu se obavljaju po posebnom zahtjevu klijenta. Priroda i obuhvat savjetodavnih usluga su predmet dogovora sa klijentom koji traži uslugu. Savjetodavne usluge u načelu uključuju dvije strane: (1) osobu ili grupu koja nudi savjet – interni revizor i (2) osobu ili grupu koja traži i dobija savjet – klijent. Prilikom pružanja savjetodavnih usluga interni revizor treba da zadrži objektivnost i ne treba da preuzima na sebe odgovornosti rukovodstva.

2. 2. 3. 2. Standardi karakteristika (obilježja)

Standardi karakteristika (engl. *Attribute Standards*) obuhvataju karakteristike organizacije i pojedinaca koji obavljaju aktivnosti interne revizije. Prepoznaju se tako što počinju sa brojem 1.

Postoje četiri opšta (osnovna) standarda odnosno :

- 1000 - Svrha, ovlaštenja i odgovornost
- 1100 - Nezavisnost i objektivnost
- 1200 - Stručnost i dužna profesionalna pažnja
- 1300 - Program osiguranja i unapređenja kvaliteta

Iz ovih osnovnih standarda razvijeni su kompletni standardi karakteristika zajedno sa standardima implementacije ovisno da li se radi o uslugama uvjeravanja (A) ili savjetodavnim uslugama (C).

U nastavku dajemo pregled standarda karakteristika:

1000 - Svrha, ovlaštenja i odgovornost

Svrha, ovlaštenja i odgovornost interne revizije mora biti formalno uređena u povelji interne revizije u skladu sa Definicijom interne revizije, Etičkim kodeksom i Standardima. Izvršni rukovodilac revizije mora periodično da pregleda povelju interne revizije i da je podnosi višem rukovodstvu i odboru na odobrenje.

Interpretacija:

Povelja interne revizije je formalni dokument koji definiše svrhu, ovlaštenja i odgovornost interne revizije. Povelja interne revizije ustanovljava poziciju interne revizije u organizaciji, uključujući i prirodu funkcionalnog izvještavanja odbora od strane izvršnog rukovodioca revizije, daje ovlaštenje za pristupanje zapisima, osoblju i sredstvima od značaja za izvršenje revizije i definiše obuhvat interne revizije. Konačno odobrenje povelje interne revizije vrši odbor.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

1000. A1 - Priroda usluga uvjeravanja koje se obezbjeđuju organizaciji mora biti definisana u povelji interne revizije. Ukoliko uvjeravanja treba da budu obezbjeđena stranama izvan organizacije priroda ovih uvjeravanja mora takođe biti definisana u povelji interne revizije.

1000. C1 - Priroda savjetodavnih usluga mora biti definisana u povelji interne revizije.

1010 - Priznavanje Definicije interne revizije, Etičkog kodeksa i Standarda u povelji interne revizije. Obavezujuća priroda Definicije interne revizije, Etičkog kodeksa i Standarda mora biti navedena u povelji interne revizije. Izvršni rukovodilac revizije treba, sa odborom, da razmotri Definiciju interne revizije, Etički kodeks i Standarde.

1100 - Nezavisnost i objektivnost

Interna revizija mora da bude nezavisna, a interni revizori objektivni u obavljanju svojih poslova.

Interpretacija:

Nezavisnost je sloboda od uslova koji mogu biti prijetnja sposobnosti interne revizije da na nepristrasan način izvršava svoje obaveze. Da bi se dostigao stepen nezavisnosti neophodan za efektivno izvršavanje obaveza interne revizije, izvršni rukovodilac revizije ima direktan i neograničen pristup višem rukovodstvu i odboru. Ovo se može postići putem linija dvostrukog izvještavanja. Prijetnja nezavisnosti mora biti kontrolisana na nivou individualnog revizora, i revizije, na funkcionalnim i organizacionim nivoima.

Objektivnost je nepristrasan mentalni pristup koji dopušta internim revizorima da vrše reviziju na način da vjeruju u rezultat svog rada, kao i u to da nisu učinjeni nikakvi ustupci kada je u pitanju kvalitet. Objektivnost zahtjeva da interni revizori ne podređuju svoje mišljenje o pitanjima revizije mišljenju drugih. Prijetnje koje mogu ugroziti objektivnost moraju biti kontrolisane na: individualnom nivou, nivou pojedinačne revizije, funkcionalnim i organizacionim nivoima.

1110 - Organizaciona nezavisnost

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Izvršni rukovodilac revizije mora da izvještava onaj nivo rukovodstva u organizaciji koji internoj reviziji omogućava da ispuni svoje obaveze. Izvršni rukovodilac revizije mora, bar jednom godišnje, da potvrdi odboru organizacionu nezavisnost interne revizije.

Interpretacija:

Kada izvršni rukovodilac revizije funkcionalno izvještava odbor efektivno se postiže organizaciona nezavisnost. Primjeri funkcionalnog izvještavanja odbora uključuju odbor u:

Odobranje povelje interne revizije;

Odobranje na riziku zasnovanog plana interne revizije;

Primanje izvještaja od izvršnog rukovodioca revizije o izvršenju interne revizije u odnosu na plan i o drugim pitanjima;

Odobranje odluka koje se tiču postavljanja i razrješenja izvršnog rukovodioca revizije i vršenja odgovarajućih ispitivanja rukovodstva i izvršnog rukovodioca revizije kako bi se utvrdilo da li postoji neodgovarajuće ograničenje obuhvata ili resursa.

1110. A1 - Funkcija interne revizije mora biti slobodna od uticaja drugih kod određivanja djelokruga revizije, izvršenja posla i saopštavanja rezultata.

1111 – Neposredna saradnja sa odborom

Izvršni rukovodilac revizije mora da izvještava odbor i da sa njim neposredno saraduje.

1120 – Lična objektivnost

Interni revizori moraju imati objektivan i nepristrasan stav i izbjegavati svaki sukob interesa.

Interpretacija:

Sukob interesa je situacija u kojoj interni revizor, kome je poklonjeno povjerenje, ima suprotstavljeni profesionalni ili lični interes. Takvi suprotstavljeni interesi mogu internom revizoru otežati nepristrasno ispunjenje dužnosti. Sukob interesa postoji i ako ne rezultira neetičkim ili nedoličnim činom. Sukob interesa može stvoriti utisak nedoličnosti, koji može umanjiti povjerenje u internog revizora, internu reviziju i profesiju. Sukob interesa može narušiti sposobnost pojedinca da na objektivan način izvrši svoje obaveze i odgovornosti.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

1130 – Narušavanje nezavisnosti i objektivnosti

Ukoliko je nezavisnost ili objektivnost zaista ili naizgled narušena, detalji narušavanja moraju biti objelodanjeni odgovarajućim stranama. Sam način objelodanjivanja će zavisiti od narušavanja.

Interpretacija:

Narušavanje organizacione nezavisnosti i lične objektivnosti može uključivati, ali nije ograničeno na, lični sukob interesa, ograničenje obuhvata, ograničenje pristupa evidencijama, zaposlenima i prostorijama, kao i u ograničenje resursa, npr. finansijskih sredstava.

Određivanje odgovarajućih strana kojima treba da budu objelodanjeni detalji o narušavanju zavisi od toga šta se očekuje od interne revizije i od odgovornosti izvršnog rukovodioca revizije prema višem rukovodstvu i odboru, shodno povelji interne revizije, kao i od prirode narušavanja.

1130. A1 – Interni revizori moraju da se suzdrže od ocjenjivanja specifičnih poslova za koje su prethodno bili odgovorni. Smatra se da je objektivnost narušena ukoliko interni revizor obezbjeđuje usluge uvjeravanja za aktivnost za koju je interni revizor bio odgovoran u toku prethodne godine.

1130. A2 – Usluge uvjeravanja za funkcije za koje je bio odgovoran izvršni rukovodilac revizije moraju biti nadzirane od strane izvan interne revizije.

1130. C1 – Interni revizori mogu obavljati savjetodavne usluge u vezi sa poslovima za koje su prethodno bili odgovorni.

1130. C2 – Ukoliko interni revizor ima potencijalno narušavanje nezavisnosti ili objektivnosti u vezi sa predloženom savjetodavnim uslugama, objelodanjivanje mora biti učinjeno klijentu angažovanja prije prihvatanja angažovanja.

1200 – Stručnost i dužna profesionalna pažnja

Revizije moraju biti obavljene stručno i uz dužnu profesionalnu pažnju.

1210 – Stručnost

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Interni revizori moraju da posjeduju znanje, vještine i druge sposobnosti neophodne za izvršavanje njihovih dužnosti. Funkcija interne revizije kolektivno mora da ima ili da obezbijedi znanje, vještine i druge sposobnosti potrebne za izvršavanje njenih dužnosti.

Interpretacija:

„Znanje, vještine i druge sposobnosti“ je termin koji se odnosi na profesionalnu stručnost koja se zahtjeva od internih revizora kako bi efektivno izvršavali svoje profesionalne obaveze. Interni revizori se ohrabruju da potvrde svoju stručnost kroz sticanje odgovarajućih profesionalnih certifikata i kvalifikacija, kao što je zvanje Ovlašteni interni revizor (CIA) i druga zvanja koja dodjeljuje The Institute of Internal Auditors i druge odgovarajuće strukovne organizacije.

1210. A1 - Izvršni rukovodilac revizije mora da obezbijedi stručno mišljenje i pomoć ukoliko interni revizori nemaju znanje, vještine ili druge sposobnosti potrebne za obavljanje cjelokupnog ili djela angažovanja.

1210. A2 - Interni revizori moraju da posjeduju dovoljno znanje da ocjene rizik od prevara i način na koji organizacija upravlja tim rizikom ali se ne očekuje od njih da imaju nivo stručnosti kao lice čija je primarna odgovornost otkrivanje i istraživanje prevara.

1210. A3 – Interni revizori moraju da posjeduju dovoljno znanje o ključnim informaciono-tehnološkim rizicima i raspoloživim na tehnologiji zasnovanim revizorskim tehnikama, kako bi izvršili dodijeljene poslove. Ipak, ne očekuje od svih internih revizora imaju isti nivo stručnosti kao interni revizor čija je primarna dužnost revizija informacione tehnologije.

1210. C1 – Izvršni rukovodilac revizije mora da odbije savjetodavno angažovanje, ili obezbijedi stručno mišljenje i pomoć, ukoliko interni revizori nemaju znanje, vještine ili druge sposobnosti potrebne za obavljanje cjelokupnog ili dijela angažovanja.

1220 – Dužna profesionalna pažnja

Interni revizor mora da primjenjuje pažnju i vještinu, koja se očekuje od internog revizora koji je u razumnoj mjeri stručan i oprezan. Dužna profesionalna pažnja ne podrazumijeva nepogrešivost.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

1220. A1 – Interni revizori moraju praktikovati dužnu profesionalnu pažnju, tako što će razmotriti:

Obim posla potreban za ostvarenje ciljeva revizije;

Relativnu složenost, materijalnost ili značaj pitanja na koja se primjenjuju revizorske procedure;

Adekvatnost i efektivnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa;

Vjerovatnoću značajnih grešaka, prevara ili neusaglašenosti; i

Troškove revizije u odnosu na potencijalne koristi;

1220. A2 – Pri praktikovanju dužne profesionalne pažnje, interni revizori moraju da razmotre korištenje na tehnologiji zasnovanih i drugih tehnika za analizu podataka.

1220. A3 – Interni revizori moraju da budu spremni da prepoznaju značajne rizike koji mogu uticati na ciljeve, poslovanje ili resurse. Ipak, revizorske procedure same po sebi, čak iako su primjenjene sa dužnom profesionalnom pažnjom, ne daju garanciju da će svi značajni rizici biti identifikovani.

1220. C1 – Interni revizori moraju da obavljaju savjetodavne revizije sa dužnom profesionalnom pažnjom, tako što će razmotriti:

Potrebe i očekivanja korisnika, uključujući prirodu, vrijeme i način saopštavanja rezultata revizije;

Relativnu složenost i obim posla potreban za ostvarenje ciljeva revizije; i

Troškove savjetodavne revizije u odnosu na potencijalne koristi.

1230 – Kontinuirano profesionalno usavršavanje

Interni revizori su dužni da unapređuju svoje znanje, vještine i ostale sposobnosti kroz kontinuiranirani profesionalni razvoj.

1300 – Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta

Izvršni rukovodilac revizije mora da uspostavi i održava program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta koji pokriva sve aspekte funkcije interne revizije

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Interpretacija:

Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta osmišljen je da omogući ocjenu usklađenosti funkcije interne revizije sa Definicijom interne revizije i Standardima, i ocjeni da li interni revizori primenjuju Etički kodeks. Programom se takođe ocjenjuje efektivnost i efikasnost interne revizije i identifikuje šanse za njeno unapređenje.

1310 - Obavezni elementi programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta

Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta mora da uključi i interne i eksterne ocjene.

1311 - Interne ocjene

Interne ocjene moraju uključiti:

tekući stalni nadzor učinka interne revizije; i

periodične preglede izvršene kroz samoocjenjivanje ili ocjenjivanje od strane drugih lica u organizaciji, koji dovoljno poznaju prakse interne revizije.

Interpretacija:

Tekući nadzor je sastavni dio svakodnevnog nadzora, pregleda i mjerenja interne revizije. Tekući nadzor je inkorporiran u redovne politike i prakse, koje se koriste za upravljanje funkcijom interne revizije i koristi procese, alate i informacije koje se smatraju neophodnim za ocjenu usklađenosti sa Definicijom interne revizije, Etičkim kodeksom i Standardima.

Periodični pregledi su ocjene koje se obavljaju u cilju ocjene usklađenosti sa Definicijom interne revizije, Etičkim kodeksom i Standardima.

Dovoljno poznavanje prakse interne revizije podrazumijeva bar razumijevanje svih elemenata Okvira međunarodne profesionalne prakse.

1312 - Eksterne ocjene

Eksterne ocjene moraju biti sprovedene bar jednom u pet godina od strane kvalifikovanog, nezavisnog kontrolora ili tima kontrolora. Izvršni rukovodilac revizije sa odborom mora da razmotri:

Potrebu za češćim eksternim ocjenama; i

Kvalifikacije i nezavisnost kontrolora ili tima kontrolora, uključujući i svaki potencijalni sukob interesa.

Interpretacija:

Kvalifikovani kontrolor ili tim kontrolora demonstrira profesionalnost u dvije oblasti: profesionalnoj praksi interne revizije i procesu eksterne ocjene. Profesionalnost može biti demonstrirana kroz mješavinu iskustva i teorije. Iskustvo stečeno u organizacijama slične veličine, kompleksnosti, sektora ili djelatnosti i tehnička pitanja su značajnija od manje relevantnih iskustava. U slučaju tima kontrolora ne moraju svi članovi tima imati sve kompetencije, već tim kao cjelina ima sve kompetencije. Izvršni rukovodilac revizije koristi profesionalno mišljenje kod ocjene da li kontrolor ili tim kontrolora demonstriraju dovoljne kompetencije da bi bili kvalifikovani.

Nezavisni kontrolor ili tim kontrolora znači da kod istog ne postoji bilo stvaran, bilo prividan sukob interesa i da ne pripada, odnosno ne podleže kontroli organizacije kojoj pripada funkcija interne revizije.

1320 - Izveštavanje o Programu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta

Izvršni rukovodilac revizije mora da saopšti rezultate programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta višem rukovodstvu i odboru.

Interpretacija:

Forma, sadržina i dinamika saopštavanja rezultata programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta se ustanovljavaju u razgovorima sa višim rukovodstvom i odborom, uzimajući u obzir odgovornost interne revizije i izvršnog rukovodioca revizije koje su utvrđene poveljom interne revizije. Kako bi se potvrdila usklađenost sa Definicijom interne revizije, Etičkim kodeksom i

Standardima, rezultati eksternih i periodičnih internih procjena se saopštavaju nakon završetka tih procjena, a rezultati tekućeg nadzora bar jednom godišnje. Rezultati uključuju ocjenu kontrolora ili tima kontrolora o stepenu usklađenosti.

1321 - Upotreba navoda „U skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije“

Izvršni rukovodilac revizije može navesti da je funkcija interne revizije usklađena sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije samo ukoliko rezultati programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta podržavaju takvu tvrdnju.

Interpretacija:

Funkcija interne revizije je u skladu sa Standardima kada postiže rezultate koji su opisani u Definiciji interne revizije, Etičkom kodeksu i Standardima. Rezultati programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta uključuju i rezultate interne i rezultate eksterne ocjene kvaliteta. Sve interne revizije imat će rezultate interne ocjene kvaliteta. Interna revizija koja postoji najmanje pet godina imat će i rezultate eksterne ocjene kvaliteta.

1322 - Objelodanjivanje neusklađenosti

Kada neusklađenost sa Definicijom interne revizije, Etičkim kodeksom i Standardima utiče na cjelokupan djelokrug ili poslovanje interne revizije, izvršni rukovodilac revizije je dužan da objelodani neusaglašenost i njen efekat višem rukovodstvu i odboru.

2. 2. 3. 3. Standardi izvođenja (radni standardi)

Standardi izvođenja opisuju prirodu interne revizije i obezbjeđuju kvalitetne kriterije na osnovu kojih se može mjeriti učinak ovih usluga. Standardi izvođenja numerički počinju sa brojem 2.

Postoje sedam opštih (osnovnih) standarda odnosno :

2000 - Upravljanje aktivnošću interne revizije

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2100 - Priroda posla

2200 - Planiranje angažmana

2300 - Izvođenje angažmana

2400 - Izveštavanje o rezultatima

2500 - Praćenje napretka

2600 - Razrješenje prihvatanja rizika od strane višeg rukovodstva

Iz ovih osnovnih standarda razvijeni su kompletni standardi izvođenja zajedno sa standardima implementacije ovisno da li se radi o uslugama uvjeravanja (A) ili savjetodavnim uslugama (C).

U nastavku dajemo pregled standarda.

2000 – Upravljanje aktivnošću interne revizije

Izvršni rukovodilac revizije mora efektivno da upravlja aktivnošću interne revizije kako bi osigurao da ona dodaje vrijednost organizaciji.

Interpretacija:

Internom revizijom se upravlja efektivno kada:

- *rezultati rada interne revizije ostvaruju svrhu i odgovornosti koje su definisane poveljom interne revizije;*
- *je interna revizija usaglašena sa Definicijom interne revizije i Standardima;*
- *Pojedinci koji su u internoj reviziji demonstriraju usaglašenost sa Etičkim kodeksom i Standardima.*

Interna revizija dodaje vrijednost organizaciji (i njenim vlasnicima udjela) kada obezbjeđuje objektivno i relevantno uvjeravanje i doprinosi efektivnosti i efikasnosti upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2010 - Planiranje

Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi planove zasnovane na ocjeni rizika kako bi odredio prioritete za aktivnosti interne revizije, koji su usaglašeni sa ciljevima organizacije.

Interpretacija:

Izvršni rukovodilac revizije je odgovoran za razvoj plana koji se zasniva na procjeni rizika. Izvršni rukovodilac revizije uzima u obzir organizacioni okvir za upravljanje rizikom, uključujući korištenje nivoa sklonosti ka riziku, koji je utvrđen od strane rukovodstva za različite aktivnosti ili dijelove organizacije. Ukoliko takav sistem ne postoji, izvršni rukovodilac revizije, nakon konsultacija sa višim rukovodstvom i odborom, koristi svoj vlastiti sud o rizicima.

2010. A1 – Plan interne revizije mora da se zasniva na dokumentovanoj procjeni rizika, koja se vrši bar jednom godišnje. U ovom procesu se mora se uzeti u obzir mišljenje višeg rukovodstva i odbora.

2010. A2 – Izvršni rukovodilac revizije mora da identifikuje i razmotri očekivanja višeg rukovodstva, odbora i drugih vlasnika udjela u pogledu mišljenja i drugih zaključaka interne revizije.

2010. C1 – Izvršni rukovodilac revizije treba o prihvatanju predloženih savjetodavnih revizija i da odluči na osnovu potencijalnog doprinosa tih revizija: unapređenju upravljanja rizicima, dodavanju vrijednosti i unapređenju poslovanja organizacije. Prihvaćene savjetodavne revizije moraju da budu uključene u plan.

2020 - Izveštavanje i odobravanje

Izvršni rukovodilac revizije, višem rukovodstvu i odboru, mora da dostavi na razmatranje i odobrenje, plan interne revizije i potrebe za resursima, uključujući i sve značajne promjene koje su se u međuvremenu desile. Izvršni rukovodilac revizije, takođe, mora da izvjesti o efektima ograničenja resursa.

2030 - Upravljanje resursima

Izvršni rukovodilac revizije mora da obezbijedi da su resursi interne revizije odgovarajući, dovoljni, i da se efektivno koriste na ostvarenju odobrenog plana.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Interpretacija:

Termin „odgovarajući“ se odnosi na skup znanja, vještina i drugih sposobnosti neophodnih za realizaciju plana. Termin „dovoljni“ se odnosi na kvantitet resursa neophodnih za realizaciju plana. Resursi se efektivno koriste onda kada se koriste na način kojim se optimizuje ostvarenje odobrenog plana.

2040 - Politike i procedure

Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi politike i procedure kojima usmjerava rad interne revizije.

Interpretacija:

Forma i sadržina politika i procedura zavise od veličine i strukture interne revizije i složenosti njenog rada.

2050 - Koordinacija

Izvršni rukovodilac revizije treba da razmjenjuje informacije i koordinira aktivnosti sa ostalim internim i eksternim pružaocima usluga uvjeravanja i savjetodavnih usluga, kako bi se obezbijedila adekvatna pokrivenost, a dupliranje poslova svelo na minimum.

2060 - Izveštavanje višeg rukovodstva i odbora

Izvršni rukovodilac revizije mora periodično da izvještava više rukovodstvo i odbor o: svrsi interne revizije, ovlaštenju i odgovornostima, i izvršenju u odnosu na plan. Izvještaji takođe moraju sadržati informacije o značajnim rizicima i pitanjima kontrola, uključujući rizike od prevara, područja upravljanja i po potrebi ili zahtjevu rukovodstva i odbora i druga pitanja.

Interpretacija:

Dinamika i sadržaj izvještaja se utvrđuju u dogovoru sa višim rukovodstvom i odborom i zavise od važnosti informacija koje treba saopštiti i od hitnosti povezanih aktivnosti koje treba da budu preduzete od strane višeg rukovodstva ili odbora.

2070 - Eksterni pružalac usluga i organizaciona odgovornost za internu reviziju

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Kada se eksterni pružalac usluga koristi kao funkcija interne revizije, taj pružalac mora pojasniti organizaciji to da organizacija ima odgovornost za održavanje efektivne funkcije interne revizije.

Interpretacija:

Ova odgovornost se demonstrira kroz program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta koji ocjenjuje usaglašenost sa Definicijom interne revizije, Etičkim kodeksom i Standardima.

2100 – Priroda posla

Interna revizija mora da ocjenjuje i doprinosi unapređenju: rukovođenja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa, primjenjujući sistematičan i disciplinovan pristup.

2110 - Upravljanje

Interna revizija mora da ocjeni i da odgovarajuće preporuke za poboljšanje procesa upravljanja, a pri ispunjenju sljedećih ciljeva:

Promovisanja odgovarajuće etike i vrijednosti u organizaciji;

Obezbjeđenja efektivnog izvršenja poslova u organizaciji i sistema odgovornosti;

Saopštavanja informacija o rizicima i kontroli odgovarajućim dijelovima organizacije;

Koordinacije aktivnosti i razmjene informacija o i između odbora, eksternih i internih revizora i rukovodstva;

2110. A1 – Interna revizija mora da ocjeni dizajn, primjenu i efektivnost ciljeva, programa i aktivnosti povezanih sa etikom.

2110. A2 – Interna revizija mora da ocjeni da li upravljanje informacionom tehnologijom u organizaciji potpomaže organizacione strategije i ciljeve.

2120 - Upravljanje rizikom

Interna revizija mora da ocjenjuje efektivnost i da doprinosi unapređenju procesa upravljanja rizikom.

Interpretacija:

Određivanje toga da li proces upravljanja rizikom efektivan je mišljenje koja proističe iz ocjene internog revizora da:

- *ciljevi organizacije podržavaju i da su usklađeni sa misijom organizacije; su značaji rizici identifikovani i ocjenjeni;*
- *da su odgovarajući odgovori na rizike odabrani i da su u skladu sa organizacionom sklonošću ka riziku;*
- *da su relevantne informacije o riziku zabilježene i pravovremeno saopštene u okviru organizacije, da omogućavaju zaposlenima, rukovodstvu i odboru da izvršava svoje obaveze.*

Interna revizija može prikupiti informacije kako bi potkrijepila ocjenjivanje vršeno kroz više revizija. Rezultati ovih revizija, kada se gledaju zajedno, obezbjeđuju razumijevanje procesa upravljanja rizikom u organizaciji i njihovu efektivnost.

Proces upravljanja rizikom se nadgleda ili u okviru tekućih aktivnosti rukovodstva ili kroz posebne procjene, ili na oba načina.

2120. A1 – Interna revizija mora da ocjenjuje izloženost riziku koji je povezan sa organizacionim upravljanjem, poslovanjem i informacionim sistemima u vezi sa:

Pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija;

Efikasnošću i efektivnošću operacija i programa;

Zaštitom imovine; i

Usaglašenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima;

2120. A2 – Interna revizija mora da ocjenjuje mogućnost pojave prevara i načina na koji se u organizaciji upravlja rizikom od prevara.

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

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2120. C2 – Interni revizori moraju da inkorporiraju saznanja o rizicima, stečena tokom savjetodavnih revizija u svoju ocjenu organizacijskih procesa za upravljanja rizikom.

2120. C3 – Kada pomažu rukovodstvu u uspostavljanju ili unapređenju procesa upravljanja rizikom, interni revizori moraju da se suzdrže od preuzimanja bilo kakve odgovornosti rukovodstva, u smislu da zaista upravljaju rizikom.

2130 - Kontrola

Interna revizija mora da pomaže organizaciji u održavanju efektivnosti kontrola tako što ocjenjuje njihovu efektivnost i efikasnost i promoviše njihovo kontinuirano unapređivanje.

2130. A1 – Interna revizija mora da ocjeni adekvatnost i efektivnost kontrola u odgovoru na rizike u: upravljanju organizacijom, poslovanju i informacionim sistemima, a u vezi sa:

Pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija;

Efikasnošću i efektivnošću operacija i programa;

Zaštitom imovine; i

Usaglašenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima;

2130. C1 – Interni revizori moraju da, u ocjenu kontrolnih procesa u organizaciji, uključe saznanja o kontrolama, stečena tokom savjetodavnih revizija

2200 – Planiranje angažovanja

Interni revizori moraju da izrade i dokumentuju plan za svaku reviziju, uključujući ciljeve te revizije, obuhvat, raspored vremena i alokaciju resursa.

2201 - Razmatranja tokom planiranja

Prilikom planiranja revizije, interni revizori moraju da razmotre:

ciljeve aktivnosti koja se pregleda i sredstva kojima aktivnost kontroliše svoje izvršenje;

značajne rizike za aktivnost, njene ciljeve, resurse i funkcionisanje, i sredstva kojima se potencijalni efekat rizika svodi na prihvatljiv nivo;

adekvatnost i efektivnost procesa upravljanja rizicima aktivnosti i kontrolne procese u odnosu na relevantni kontrolni okvir ili model; i

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

moćnosti za značajna unapređenja procesa upravljanja rizicima aktivnosti i kontrolnih procesa.

2201. A1 - Kod planiranja revizije za strane van organizacije, interni revizori moraju sa njima da saćine pisani sporazum o ciljevima, obuhvatu, odnosnim odgovornostima i ostalim očekivanjima, uključujući i ogranićenja saopštavanja rezultata revizije i pristupa dokumentaciji iz angažovanja.

2201. C1 - Interni revizori moraju da saćine sporazum sa korisnikom savjetodavne revizije o ciljevima, obuhvatu, odnosnim odgovornostima i ostalim očekivanjima klijenta. Za znaćajne revizije taj sporazum mora da bude dokumentovan.

2210 - Ciljevi angažovanja

Za svaku reviziju moraju biti ustanovljeni ciljevi.

2210. A1 - Interni revizori moraju da obave preliminarnu ocjenu rizika relevantnih za aktivnost koja se revidira. Ciljevi revizije moraju da odražavaju rezultate ove ocjene.

2210. A2 - Kada utvrđuju ciljeva revizije, interni revizori moraju da uzmu u obzir vjerovatnoću pojave znaćajnih grešaka, prevare, neusaglašenosti i ostalih izloženosti riziku.

2210. A3 - Za ocjenu kontrola su potrebni adekvatni kriterijumi. Interni revizori moraju da utvrde stepen u kome je rukovodstvo uspostavilo adekvatne kriterijume za ocjenu ostvarenja ciljeva. Ukoliko su adekvatni, interni revizori te kriterijume moraju da primjenjuju prilikom sopstvene ocjene. Ukoliko su neadekvatni, interni revizori moraju da rade sa rukovodstvom na razvijanju odgovarajućih kriterija za ocjenu.

2210. C1 - Ciljevi savjetodavnih revizija moraju da obuhvate proces rukovođenja, upravljanja rizicima i kontrolne procese u mjeri u kojoj je to ugovoreno sa klijentom.

2110. C2 - Ciljevi savjetodavnih revizija moraju biti konzistentni vrijednostima, strategijama i ciljevima organizacije.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2220 - Obuhvat angažovanja

Utvrđeni obuhvat mora da bude dovoljan za ispunjenje ciljeva revizije.

2220. A1 - Obuhvat revizije mora da uključi razmatranje relevantnih sistema, evidencija, zaposlenih i imovine, uključujući i onu koja je pod kontrolom eksternih strana.

2220. A2 - Ukoliko se tokom obavljanja revizije uvjeravanja pojavi značajna prilika za davanje savjeta, treba da bude postignut poseban pismeni sporazum o ciljevima, obuhvatu, odnosnim odgovornostima svake od strana i ostalim očekivanjima, i da rezultati savjetodavne revizije budu saopšteni u skladu sa Standardima.

2220. C1 - Pri obavljanju savjetodavnih revizija, interni revizori moraju osigurati da je obuhvat revizije dovoljan da se njime ostvare dogovoreni ciljevi. Ukoliko se pri obavljanju savjetodavne revizije za interne revizore pojave ograničenja u pogledu obuhvata, ova ograničenja se moraju razmotriti sa klijentom, kako bi se odredilo da li da se nastavi sa revizijom.

2130. C1 - Tokom savjetodavnih revizija, interni revizori moraju da, shodno ciljevima revizije, razmotre kontrole i da budu spremni da uoče druga značajna pitanja u vezi sa kontrolama.

2230 - Raspodjela resursa angažovanja

Interni revizori moraju da opredijele odgovarajuće i dovoljne resurse za ostvarenje ciljeva revizije, a na osnovu ocjene prirode i složenosti svake revizije, vremenskih ograničenja i raspoloživih resursa.

2240 - Radni program revizije

Interni revizori moraju da razviju i dokumentuju radne programe kojima se dostižu ciljevi revizije.

2240. A1 - Radni programi moraju da uključe procedure za identifikovanje, analizu, ocjenu i dokumentovanje informacija tokom revizije. Radni program mora da bude odobren prije primjene, a svaka izmjena odmah.

2240. C1 - Radni programi savjetodavnih revizija mogu da se razlikuju po formi i sadržaju u zavisnosti od prirode revizije.

2300 – Izvođenje angažovanja

Interni revizori moraju da identifikuju, analiziraju, ocjene i dokumentuju informacije dovoljne za ostvarenje ciljeva revizije.

2310 - Identifikacija informacija

Da bi ostvarili ciljeve revizije interni revizori moraju da identifikuju dovoljne, pouzdane, relevantne i korisne informacije.

Interpretacija:

Dovoljne informacije su zasnovane na činjenicama, adekvatne i ubjedljive tako da bi na osnovu njih svaka pažljiva i informisana osoba došla do istog zaključka kao i interni revizor. Pouzdane informaciju su najbolje informacije, do kojih se moglo doći uz primjenu odgovarajućih revizorskih tehnika. Relevantne informacije podržavaju zapažanja nastala u toku revizije i preporuke i u skladu su sa ciljevima revizije. Korisne informacije pomažu organizaciji da dostigne svoje ciljeve.

2320 - Analiza i ocjena

Interni revizori moraju da zasnivaju zaključke i rezultate revizije na odgovarajućim analizama i ocjenama.

2330 - Dokumentovanje informacija

Interni revizori moraju da dokumentuju relevantne informacije kako bi potkrijepili zaključke i rezultate revizije.

2330. A1 - Izvršni rukovodilac revizije mora da kontroliše pristup zapisima revizije. Izvršni rukovodilac revizije mora, kada je to odgovarajuće, da pribavi odobrenje višeg

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

rukovodstva i/ili pravno mišljenje prije stavljanja ovih zapisa na raspolaganje eksternim stranama.

2330. A2 - Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi obavezu čuvanja zapisa angažovanja, bez obzira na medij na kome se svaki zapis čuva. Ova obaveza čuvanja mora biti usaglašena sa važećim pravilima u organizaciji i drugim obavezama.

2330. C1 - Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi politike za upravljanje nad čuvanjem i korištenjem zapisa savjetodavne revizije i njihovim izdavanjem internim i eksternim korisnicima. Ove politike moraju da budu u skladu sa važećim pravilima u organizacije i drugom odnosnom regulativom i zahtjevima.

2340 - Supervizija angažovanja

Revizije moraju biti nadzirane na odgovarajući način, kako bi se obezbijedilo ostvarenje ciljeva, osiguranje kvaliteta i razvoj zaposlenih.

Interpretacija:

Stepen neophodnog nadzora, zavisit će od stručnosti i iskustva internih revizora i od složenosti revizije. Izvršni rukovodilac revizije ima sveobuhvatnu odgovornost za nadzor nad obavljanjem revizije, bez obzira da li istu vrši interna revizija ili se revizija obavlja za njen račun, ali može i odrediti zaposlene u internoj reviziji, koji imaju odgovarajuće iskustvo, da vrše taj nadzor. Odgovarajuća evidencija o obavljenom nadzoru se dokumentuje i čuva.

2400 – Izvještavanje o rezultatima

Interni revizori moraju izvjestiti o rezultatima revizije.

2410 - Kriteriji za izvještavanje

Izvještaji moraju da uključe ciljeve i obuhvat revizije, kao i zaključke, preporuke i plan aktivnosti.

2410. A1 - Konačni izvještaji revizije moraju, kada je to prikladno, da sadrže mišljenje revizora i/ili zaključke. Kada je izdato, mišljenje ili zaključak mora uzeti u obzir očekivanja

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

višeg rukovodstva, odbora i drugih vlasnika udjela i mora biti potkrepljeno dovoljnim, pouzdanim, relevantnim i korisnim informacijama.

Interpretacija:

Na nivou revizije mišljenja mogu biti ocjene (rangovi), zaključci ili drugi opis rezultata. Ovakve revizije mogu biti povezane sa kontrolama vezanim za specifičan proces, rizik ili poslovnu jedinicu. Formulacija ovih mišljenja zahtjeva razmatranje rezultata revizije i njihovog značaja.

2410. A2 - Interni revizori se ohrabruju da u izvještaju o rezultatima revizije izvjestite kada je poslovanje zadovoljavajuće.

2410. A3 - Kada se rezultati revizije saopštavaju stranama izvan organizacije, saopštenje mora da uključi ograničenja za dalje distribuiranje i korištenje rezultata.

2410. C1 - Saopštenja o toku i rezultatima savjetodavne revizije će se razlikovati po formi i sadržaju u zavisnosti od prirode revizije i potreba klijenta.

2420 - Kvalitet izvještavanja

Izvještaji moraju da budu tačni, objektivni, jasni, koncizni, konstruktivni, potpuni i blagovremeni.

Interpretacija:

Tačni izvještaji ne sadrže greške i iskrivljene informacije i dosljedno odražavaju činjenice na kojima se zasnivaju. Objektivni izvještaji su fer, nepristrasni, bez predrasuda i proizvod su korektni i uravnoteženi ocjene svih relevantnih činjenica i okolnosti. Jasni izvještaji su laki za razumijevanje i logični, uz izbjegavanje nepotrebne tehničke terminologije, a sadrže sve značajne i relevantne informacije. Koncizni izvještaji su usmjereni na suštinu, uz izbjegavanje nepotrebne razrade, suvišnih detalja, ponavljanja i obilja riječi. Konstruktivni izvještaji pomažu klijentu revizije i organizaciji i vode unapređenjima tamo gdje je to potrebno. Potpunim izvještajima ne nedostaje ništa što je od suštinske važnosti za ciljanu publiku, oni uključuju sve relevantne informacije i zapažanja koja su osnova za preporuke i zaključke. Blagovremeni izvještaji su dati u pravom trenutku i cjelishodna, u skladu sa značajem obuhvaćene problematike, i dopuštaju rukovodstvu da poduzme odgovarajuće korektivne aktivnosti.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2421 - Greške i propusti

Ukoliko konačan izvještaj sadrži značajnu grešku ili propust, izvršni rukovodilac revizije mora da dostavi ispravljenu informaciju svim stranama koje su primile prvobitni izvještaj.

2430 - Upotreba navoda „Izvršeno u skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije“

Interni revizori mogu izvjestiti da su njihove revizije „izvršene u skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije“, samo ukoliko rezultati programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta potkrepljuju takvu izjavu.

2431 - Objelodanjivanje neusklađenosti angažovanja

Kada neusklađenost sa Definicijom interne revizije, Etičkim kodeksom i Standardima utiče na konkretnu reviziju, u izvještaju o rezultatima se mora objelodaniti:

Princip ili pravilo ponašanja iz Etičkog kodeksa ili Standard (a) sa kojima nije postignuta puna usaglašenost;

Razlog (zi) neusaglašenosti; i

Uticaj neusaglašenosti na angažovanje i rezultate angažovanja o kojima je izvješteno.

2440 - Saopštavanje rezultata

Izvršni rukovodilac revizije mora o rezultatima da izvesti odgovarajuće strane.

Interpretacija:

Izvršni rukovodilac revizije, ili drugo ovlašteno lice, pregleda i daje saglasnost na konačan izvještaj o angažovanju prije njegovog izdavanja i donosi odluku o tome kome će on biti dostavljen.

2440. A1 - Izvršni rukovodilac revizije je odgovoran za izvještavanje o konačnim rezultatima, onih strana koje mogu osigurati da je rezultatima posvećena dužna pažnja.

2440. A2 - Ukoliko nije drugačije diktirano pravnim zakonskim ili regulatornim zahtjevima, prije izdavanja rezultata stranama izvan organizacije, izvršni rukovodilac revizije mora da:

Ocjeni potencijalni rizik po organizaciju;

Po potrebi se konsultuje sa višim rukovodstvom i/ili pribavi pravni savjet; i

Kontroliše objelodanjivanje rezultata ograničavanjem njihove upotrebe.

2440. C1 - Izvršni rukovodilac revizije je odgovoran za izvještavanje korisnika o konačnim rezultatima savjetodavne revizije.

2440. C2 - Tokom savjetodavne revizije mogu biti identifikovani problemi u vezi sa upravljanjem, upravljanjem rizicima i kontrolama. Uvijek kada su ti problemi od značaja za organizaciju, oni moraju biti saopšteni višem rukovodstvu i odboru.

2450 - Opšta mišljenja

Kada se izdaje opšte mišljenje ono mora uzeti u obzir očekivanja višeg rukovodstva, odbora i drugih vlasnika udjela i mora biti potkrepljeno dovoljnim, pouzdanim i korisnim informacijama.

Interpretacija:

Izvještavanje će identifikovati:

Obuhvat, uključujući period vremena na koji se mišljenje odnosi;

Ograničenja obuhvata;

Razmatranje svih povezanih projekata, uključujući i oslonac na druge pružaoce usluga uvjeravanja;

Rizik ili kontrolni okvir ili druge kriterije korištene kao osnova za davanje opšteg mišljenja; i

Opšte mišljenje, ocjenu ili zaključak do koga se došlo.

Razlozi za nepovoljno mišljenje moraju biti iznijeti.

2500 – Praćenje napretka

Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi i održava sistem praćenja rezultata o kojima je podnijet izvještaj rukovodstvu.

2500. A1 - Izvršni rukovodilac revizije mora da uspostavi popratni, naknadni proces da nadzire i osigurava da su aktivnosti rukovodstva efektivno prižnjene ili da je više rukovodstvo prihvatilo rizik nepreduzimanja aktivnosti.

2500. C1 - Interna revizija mora da prati rezultate savjetodavne revizije do stepena u kome je to dogovoreno sa klijentom.

2600 – Razrješenje prihvata rizika od strane višeg rukovodstva

Kada izvršni rukovodilac revizije vjeruje da je više rukovodstvo prihvatilo nivo rezidualnog rizika koji može biti neprihvatljiv za organizaciju, on mora da raspravi to pitanje sa višim rukovodstvom. Ukoliko se odluka koja se tiče rezidualnog rizika ne donese izvršni rukovodilac revizije mora izvjestiti odbor radi razrješenja.

2. 2. 3. 4. Deset najbitnijih stavki za uspješnu implementaciju standarda

Ključne tačke, na koje se interni revizor može fokusirati kod primjene Standarda i Okvira profesionalnih praksi, su sljedećih deset oblasti, sa referencama za sekcije u Standardima na koje se odnose (Izvor: Implementing the Professional Practices Framework):

1. Saradnja sa ključnim zainteresiranim stranama. Izgradite snažan odnos sa odborom za reviziju i ključnim zainteresiranim stranama.

Osigurajte da povelja interne revizije i aktivnosti interne revizije odražavaju njihova očekivanja u pogledu vrijednosti. Upostavite odnose sa samim vrhom organizacije kako biste poboljšali položaj interne revizije i promovirali objektivnost. **(1000, 1100)**

2. Obezbijedite i razvijajte adekvatne resurse. Internu reviziju obavlja čovjek, dakle, u okviru ove aktivnosti pojedinci prave proizvod koji proizilazi iz interne revizije. Stoga je od ključnog značaja angažovanje pravih resursa i privlačenje i osposobljavanje najkvalitetnijih resursa. Ne plašite se da koristite “sourcing”, jer ćete na taj način dobiti adekvatno osoblje. **(1200)**

- 3. Posvetite se kvalitetu i kontinuiranom poboljšanju.** Vršite proaktivnu procjenu internih kvaliteta i poboljšajte program. Neka poboljšanja proizilaze iz internih napora usmjerenih ka poboljšanju kvaliteta.

Poštujte eksterne standarde o kvalitetu. Osigurajte primjenu praksi koje će vašem timu interne revizije omogućiti dosljedno ispunjavanje vaših očekivanja u pogledu kvaliteta **(1300, 2200, 2300)**
- 4. Težite kontinuirano da rezultat vašeg rada bude vrijednost.** Spoznajte šta je vrijednost za vaše ključne zainteresirane strane, planirajte da rezultat svakodnevnih aktivnosti interne revizije bude vrijednost i mjerite svoj učinak i učinak vašeg tima na osnovu koraka čiji je rezultat vrijednost. Osigurajte dobijanje povratnih informacija od ključnih zainteresiranih strana o isporučenim vrijednostima vašeg rada. **(1300)**
- 5. Upravljajte internom revizijom strateški.** Osigurajte da se interna revizija uključi u ključne strateške inicijative i da ima svoje „mjesto za stolom.“ Vodite računa da se interna revizija bavi ključnim strateškim rizicima organizacije. Ne dozvolite da vam veliki rizici promaknu. Tamo gdje organizacija ima praznine u pokrivenosti rizika, nemojte odustajati dok interna revizija ne otkrije način za poduzimanje pravih koraka prije nego ovo pitanje dobije goleme razmjere. **(2000)**
- 6. Proaktivno procjenjujte upravljanje rizikom u vašoj organizaciji i procese upravljanja poslovanjem.** Pomozite organizaciji da razumije svoje procese upravljanja poslovanjem. Razvijte pozitivan utjecaj na organizaciju u pogledu oblasti najbržeg razvoja. **(2100)**
- 7. Težite savršenstvu u obavljanju aktivnosti interne revizije.** Prihvatajte inovacije u procesu interne revizije, uključujući potpuno korištenje moći tehnologije, razvoj i poboljšanje znanja menadžmenta i tragajte za najboljim revizijskim praksama od koje će vaša organizacija imati najviše koristi. **(2200, 2300)**
- 8. Komunicirajte sa utjecajem.** Proizvod interne revizije drugi shvataju i doživljavaju kroz komunikacije, i pisane i verbalne. Komunicirajte sa utjecajem kako biste ključne zainteresirane strane, kao što su odbor ili komisije za reviziju, upoznali sa najznačajnijim

oblastima rizika i neophodnim koracima. Uspostavite kontinuiranu komunikaciju s menadžmentom, kako biste bili stalno informirani o promjenama u poslovanju i rizicima. Razvijte sistematsku razmjenu informacija sa zainteresiranim stranama. **(2000, 2400)**

9. Iznalazite rješenja. Osigurajte zainteresiranost i revnost menadžmenta za pitanja revizije i osigurajte da izvršni menadžment i odbori za reviziju budu informisani o korektivnim mjerama poduzetim od strane menadžmenta. Kroz proces praćenja uvjerite se da su pitanja i problemi riješeni i ne dozvolite sebi da budete uhvaćeni u zamku neriješenih pitanja iz prošlosti. **(2500)**

10. Govorite istinu. Kada smatrate da se organizacije suočava sa neprihvatljivim rizikom ili ste ubijedjeni da određene mjere i koraci nisu prikladni – recite to. Sami prosudite gdje su stvarni problemi, ali dajte jasno do znanja da interna revizija ima pravo glasa i da ga je spremna koristiti. **(2600)**

2. 2. 4. Rezime međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije

Međunarodni okvir profesionalne prakse interne revizije (IPPF) predstavlja skup svih mjerodavnih smjernica za profesionalnu praksu interne revizije koje uređuju ulogu, položaj, odgovornost i funkciju interne revizije i internih revizora.

Ovaj okvir je utvrdio Institut internih revizora (The Institute of Internal Auditors - IIA) koji je globalna organizacija posvećena internim revizorima i jedini je nadležana za donošenje ovih mjerodavnih uputstava i smjernica.

Okvir uključuje definiciju interne revizije, Etički kodeks, Standarde Praktične savjete, i dr.

IPPF olakšava dosljedan razvoj, tumačenje i primjenu koncepata, metodologija i tehnika koje se koriste u internoj reviziji.

Može se podijeliti na Obavezni vodič i Čvrsto preporučeni vodič.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

-Obavezni vodič predstavlja obavezne zahtjeve koji se moraju poštovati i koji imaju suštinski značaj u profesionalnoj praksi interne revizije. Obavezni vodič obuhvata: Definiciju interne revizije (Izjava o fundamentalnoj svrhi, prirodi i djelokrugu interne revizije), Etički kodeks (Minimalni zahtjevi u pogledu kodeksa ponašanja, bez naznačavanja specifičnih aktivnosti te Međunarodne standarde interne revizije (Osnovni zahtjevi u pogledu profesionalnog djelovanja interne revizije i ocjene kvaliteta interne revizije).

-Čvrsto preporučeni vodič obuhvata smjernice i uputstva koja opisuju prakse za efektivnu implementaciju IIA definicije interne revizije, Etičkog kodeksa i Standarda. Iako nije obavezujuća izričita je preporuka za poštivanje uputstava od strane IIA preko procesa formalnog odobrenja. Čvrsto preporučeni vodič obuhvata: Dokumente pozicioniranja, Praktične savjete i Praktični vodič.

Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije su sastavni dio Okvira profesionalne prakse.

Svrha Standarda je da:

1. Opišu osnovna načela koja predstavljaju praksu interne revizije.
2. Obezbijede okvir za obavljanje i promovisanje širokog spektra za dodavanje vrijednosti putem interne revizije.
3. Utvrde osnovu za vrednovanje učinka interne revizije.
4. Unaprijede procese i operacije organizacije.

Struktura Standarda je podijeljena između Standarda karakteristika (obilježja) i Standarda izvođenja. Standardi karakteristika se odnose na karakteristike organizacija i pojedinaca koji obavljaju internu reviziju. Standardi izvođenja opisuju prirodu interne revizije i obezbjeđuju kvalitetne kriterije na osnovu kojih se može mjeriti učinak ovih usluga. Standardi karakteristika i Standardi izvođenja obezbjeđeni su za potrebe primjene kod svih usluga interne revizije.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Standardi primjene (implementacije) se nadovezuju na Standarde karakteristika i izvođenja, tako što obezbjeđuju zahtjeve koji su primjenjivi na aktivnosti vezane za uvjeravanja (A) ili savjetodavne usluge (C).

Standardi uvjeravanja uključuju objektivnu ocjenu dokaza od strane internog revizora, kako bi se obezbijedilo nezavisno mišljenje ili zaključci o subjektu, operaciji, funkciji, procesu, sistemu ili drugom predmetu. Prirodu i obuhvat provjere određuje interni revizor. U načelu su tri strane uključene u usluge uvjeravanja: (1) lice ili grupa direktno povezana sa subjektom, operacijom, funkcijom, procesom, sistemom ili drugim predmetom – vlasnik procesa, (2) lice ili grupa koja daje ocjenu – interni revizor i (3) lice ili grupa koja koristi ocjenu – korisnik.

Savjetodavne usluge su po svojoj prirodi savjetodavne i u načelu se obavljaju po posebnom zahtjevu klijenta. Priroda i obuhvat savjetodavnih usluga su predmet dogovora sa klijentom koji traži uslugu. Savjetodavne usluge u načelu uključuju dvije strane: (1) osobu ili grupu koja nudi savjet – interni revizor i (2) osobu ili grupu koja traži i dobija savjet – klijent. Prilikom pružanja savjetodavnih usluga interni revizor treba da zadrži objektivnost i ne treba da preuzima na sebe odgovornosti rukovodstva.

Standardi karakteristika (Attribute Standards) Obuhvataju karakteristike organizacije i pojedinaca koji obavljaju usluge interne revizije. Prepoznaju se tako što počinju sa brojem 1.

Postoje četiri opšta (osnovna) standarda odnosno :

1000 - Svrha, ovlaštenja i odgovornost

1100 - Nezavisnost i objektivnost

1200 - Stručnost i dužna profesionalna pažnja

1300 - Program osiguranja i unapređenja kvaliteta

Standardi izvođenja (radni standardi)

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Standardi izvođenja opisuju prirodu interne revizije i obezbjeđuju kvalitetne kriterije na osnovu kojih se može mjeriti učinak ovih usluga. Standardi izvođenja numerički počinju sa brojem 2.

Postoje sedam opštih (osnovnih) standarda odnosno :

2000 - Upravljanje aktivnošću interne revizije

2100 - Priroda posla

2200 - Planiranje angažmana

2300 - Izvođenje angažmana

2400 - Izvještavanje o rezultatima

2500 - Praćenje napretka

2600 - Razrješenje prihvatanja rizika od strane višeg rukovodstva

Iz osnovnih standarda razvijeni su kompletni standardi zajedno sa standardima implementacije ovisno da li se radi o uslugama uvjeravanja (A) ili savjetodavnim uslugama (C).

Revidiranje i razvoj Standarda je stalni proces. Odbor za Standarde interne revizije održava sveobuhvatne konsultacije i raspravu prije izdavanja Standarda. Ovo uključuje prikupljanje javnih komentara iz cijelog svijeta na nacrt standarda.

2. 3. STRATEŠKO PLANIRANJE, UPRAVLJANJE RIZIKOM I REVIZIJA ZASNOVANA NA RIZIKU

2. 3. 1. Strateško planiranje

2. 3. 1. 1. Uvod u strateško planiranje

Strateško planiranje je proces koji se koristi kako bi se utvrdili dugoročni ciljevi organizacije, a zatim identificirale najbolje aktivnosti za ostvarenje tih ciljeva. Kako organizacije postaju veće, složenije i raznovrsnije, lako se može dogoditi da pojedinci, uposlenici u organizaciji, počinju imati različito razumijevanje ciljeva organizacije i načina na koji njihove aktivnosti doprinose ostvarenju tih ciljeva. Primjena strateškog planiranja predstavlja način da se svi u organizaciji usklade prema istim ciljevima i da se stvara zajedničko shvatanje aktivnosti organizacije ka njihovom postizanju.

Strateško planiranje je jednako primjenljivo za organizacije i u javnom i u privatnom sektoru. Bez obzira da li organizacija nastoji ostvariti dobit ili pruža javne usluge, relevantna je potreba da organizacija ima zajedničko shvatanje svojih ciljeva i strategija za njihovo ostvarenje.

2. 3. 1. 2. Šta je strateško planiranje?

Kroz proces strateškog planiranja utvrđuju se ciljevi, prioriteti i strategije organizacije, te definiše mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva.

Prema tome, strateški plan je dokument koji se koristi da bi se u okviru organizacije iskomunicirali ciljevi organizacije, aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bi se postigli ciljevi kao i svi drugi ključni elementi nastali tokom procesa planiranja.¹

¹ Definicija Balance Scorecard Institute

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Strateški plan obično prati i izrada godišnjih planova rada, koji detaljnije definišu odgovornost izvršenje plana, rokove, potrebne resurse i eventualno organizacijske i operativne korake koje je potrebno uraditi kako bi se postigli ciljevi definirani planom.

Dok se strateško planiranje razvija u različitim oblicima, klasično strateško planiranje uključuje proces koji formalno definiše karakteristike organizacije i odgovara na osnovna pitanja o njenoj svrsi i ciljevima. Osnovna pitanja kojima se generalno bavi strateško planiranje su:

MISIJA: „Zašto postojimo?“

VIZIJA: „Šta želimo da postanemo?“

VRIJEDNOSTI: „Na koji način ćemo se ponašati?“

CILJEVI: „Šta moramo postići da ostvarimo viziju?“

ISHODI: „Koje rezultate očekujemo?“

Jedan od načina za uvid kako je strateško planiranje korišteno jesu primjeri koji pokazuju kako su se ovim pitanjem bavile stvarne organizacije.

MISIJA: „Zašto postojimo?“

Primjeri misije:

WALT DISNEY: Činiti ljude sretnim.

VIZIJA: „Šta želimo da postanemo?“ Primjer vizije:

SONY (sa početka 1950 -ih): Postati kompanija najpoznatija po mijenjanju svjetski rasprostranjenog stava o lošem kvalitetu japanskih proizvoda.

Zašto provoditi strateško planiranje?

Dati svima istu orijentaciju

Osigurati ispravne ishode

Izbjeći odstupanja

2. 3. 1. 3. Osnovne karakteristike i prednosti strateškog planiranja

2. 3. 1. 3. 1. Karakteristike

Strateško planiranje se u velikoj mjeri oslanja na rezultate analize okruženja u kojem organizacija radi, a na koje ima vrlo malo utjecaja. Različiti faktori iz okruženja, kao, na primjer, demografski trendovi, makroekonomska situacija, politički trendovi, socijalna kretanja itd, mogu imati presudan utjecaj na rezultate organizacije.

Pruž a srednjoročni okvir rada organizacije

Strateški plan se, između ostalog, pravi radi postizanja kontinuiteta i konzistentnosti aktivnosti organizacije, što nas upućuje na izradu plana sa što dužim vremenskim okvirom. S druge strane, stalne promjene u okruženju zahtijevaju fleksibilnost i dug period planiranja smanjuje preciznost plana. Radi toga, dobar izbor vremenskog okvira za koji se donosi strateški plan je 3 - 5 godina.

Dinamičan proces

Zbog činjenice da se okruženje stalno mijenja i da je vrlo teško sa sigurnošću predvidjeti buduće događaje, planiranje je kontinuiran proces. Prilagođavanje plana novim uvjetima u okruženju obavlja se svake godine.

Temelj za alokaciju resursa

Da bi plan bio ostvariv, proces strateškog planiranja mora biti integriran sa procesom budžetiranja tako da konačna alokacija resursa odražava izbor prioriteta, koji će pridonijeti razvoju organizacije.

2.3.1.3.2. Prednosti

Prednosti koje pruža strateško planiranje se ogledaju u slijedećem :

- Pruža fokus kroz jasno definisanje svrhe organizacije i time omogućuje organizaciji da utvrdi ciljeve u skladu sa svojom misijom.
- Osigurava da resursi organizacije budu usmjereni na ključne prioritete kako bi ciljevi bili ispunjeni unutar utvrđenih rokova.
- Omogućuje mjerenje napretka i time pomaže upravi da odredi kada su potrebne promjene.
- Pomaže organizaciji da na primjeren način odgovori na potrebe svojih kupaca i klijenata.
- Omogućuje izradu novih programa.
- Omogućuje utvrđivanje kvalitetnih politika i postupaka koji će potpomoći uspjeh organizacije.

2.3.1.4. Elementi strateškog planiranja

Strateško planiranje bi minimalno trebalo da obuhvati slijedeće:

- **Analiza postojeće situacije**
- **Misija, vizija, vrijednosti**
- **SWOT analiza – snage, slabosti, prilike, prijetnje**
- **Strateški ciljevi**
- **Plan djelovanja**
- **Plan praćenja i mjerenja napretka**

2. 3. 1. 4. 1. Analiza postojeće situacije

Analiza postojeće situacije treba da omogući realnu osnovu za procjenu u budućnosti. Kvalitet urađene analize postojećeg stanja bitno utiče na kvalitet strateškog plana.

2. 3. 1. 4. 2. Misija, vizija, vrijednosti

Misija, vizija, vrijednosti predstavljaju osnovne ideje vodilje u strateškom planiranju.

2. 3. 1. 4. 3. SWOT analiza

SWOT analiza je jedno od poznatijih sredstava strateškog planiranja u okviru organizacije i pomaže u utvrđivanju okolnosti koje treba uzeti u obzir prilikom razrade strateških ciljeva organizacije. Neke uobičajene tehnike koje se koriste za prikupljanje informacija obuhvataju ankete uprave, radne grupe, input Upravnog odbora, ankete kupaca ili klijenata, kao i upoređivanje sa sličnim organizacijama.

Snage (S- strengths) – navode pozitivne aspekte organizacije i mogu se odnositi na proizvode, usluge, resurse, vještine itd. Snage se mogu koristiti kao platforma za širenje obuhvata i talenta organizacije.

Slabosti (W- weaknesses) – navode područja u kojima organizaciji treba poboljšanje. Utvrđivanje slabosti je jednako važno kao i utvrđivanje snaga, jer slabosti mogu ugroziti sposobnost organizacije da ostvari svoju misiju.

Prilike (O-Opportunities) – prilike mogu biti stvarne ili potencijalne. Prilike se mogu prepoznati kroz smjernice, analizu tržišta i analizu sposobnosti organizacije.

Prijetnje (T- Threats) – prijetnje mogu biti stvarne ili zamišljene i obično se odnose na stabilnost organizacije, njenu misiju ili viziju. U ovoj fazi, prijetnje se obično prepoznaju na visokom nivou, a zatim dalje analiziraju tokom procesa procjene rizika.

2. 3. 1. 4. 4. Strateški i konkretni ciljevi

Strateški ciljevi se obično definišu na visokom nivou i oni su dugoročnog karaktera.

Na primjer: Osigurati opstojnost organizacije tako što će ona postati vodeći dobavljač naših proizvoda i pružalac naših usluga.

Konkretni ciljevi definišu načine na koje se može izmjeriti kako će se ostvariti strateški ciljevi.

Na primjer: Povećati potrošačku bazu za 20% u tekućoj godini.

Zadržati postojeće lokacije i tržišta i otvoriti 5 novih lokacija na 2 nova tržišta u tekućoj godini.

Zadržati postojeće proizvode i razviti 2 nova proizvoda u tekućoj godini.

Strateški i konkretni ciljevi - Pristup

Uprava može koristiti stratešku procjenu i SWOT analizu kao osnovu za razradu strateških i konkretnih ciljeva.

Dobar prvi korak je da direktori i Upravni odbor uporede rezultate strateške procjene i SWOT analize s misijom i vizijom organizacije kako bi povukli paralele i utvrdili nesklad između postojećeg i željenog stanja u organizaciji. Ovo poređenje omogućuje upravi/direktorima da predvide strateške ciljeve koji će biti prikladni s obzirom na postojeću poslovnu klimu i željeno stanje u budućnosti.

2. 3. 1. 4. 5. Plan djelovanja

Svrha plana djelovanja je da utvrdi konkretne radnje koje će organizacija poduzeti kako bi ostvarila ciljeve zacrtane u prethodnom koraku.

Plan djelovanja daje odgovor na pitanja – **šta, kako, kada i ko**

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Šta – koje radnje (postupke) treba poduzeti kako bi se osiguralo da budu ostvareni konkretni ciljevi?

Kako – kako će se ti postupci provesti?

Kada – kada treba provesti te postupke? Koji su rokovi za njihovo provođenje?

Ko – ko je odgovoran za blagovremeno provođenje pojedinih postupaka?

Plan djelovanja

Cilj Šta	Radnja/postupak Kako	Rok Kada	Odgovornost za proces
			Ko
Povećati potrošačku bazu za 20% u tekućoj godini.	<ul style="list-style-type: none">•Anketirati postojeću potrošačku bazu kako bi se utvrdilo kako im se mogu pružiti bolje usluge•Provesti analizu tržišta kako bi se utvrdilo šta može podstaći nove kupce da isprobaju naše proizvode ili usluge	3/31/2012	<ul style="list-style-type: none">•Član UO za odnose s kupcima•Član UO za razvoj poslovanja
Zadržati postojeće lokacije i tržišta i otvoriti 5 novih lokacija na 2 nova tržišta u tekućoj godini.	Provesti analizu tržišta na 5 susjednih tržišta, kao i na tržištima u regijama 1,2 i 3. Utvrditi prednosti ovih tržišta i prepreke za ulazak na njih.	4/15/2012	Član UO za razvoj poslovanja
Zadržati postojeće proizvode i razviti 2 nova proizvoda u tekućoj godini.	<ul style="list-style-type: none">•Provesti analizu tržišta kako bi se utvrdilo koje proizvode ili usluge bi naši kupci željeli imati.•Analizirati proizvode koji su u fazi razvoja i odrediti koja su to dva ili tri proizvoda kojima treba dati prioritet kako bi se zadoovoljila sadašnja potražnja kupaca.	6/15/2012	Član UO za istraživanje i razvoj

2. 3. 1. 4. 6. Mjerenje i praćenje

Kada se izradi plan djelovanja, mora se napraviti i plan za mjerenje i praćenje napretka organizacije ka uspješnom provođenju ovog plana.

Za svaku radnju/postupak određuju se odgovarajuća mjerenja koja su izražena u procentu izvršenja a na bazi analize podataka.

Korištenje “Balanced Score Card” tabele predstavlja uobičajen metod za praćenje napretka.

Karakteristika ovog modela:

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Povezuje strateške ciljeve sa konkretnim ciljevima i planovima djelovanja.
- Osigurava sistematičan pristup redovnom praćenju.
- Lako je razumljiva za direktore i Upravni odbor.
- Daje pregled napredovanja organizacije ka ispunjenju strateških i konkretnih ciljeva na visokom nivou.

Balanced Score Card

Strateški cilj	Pokazatelj izvršenja	Mjera ostvarenja cilja	Status
Osigurati opstojnost organizacije tako što će ona postati vodeći dobavljač naših proizvoda i pružalac naših usluga.	Veličina potrošačke baze	Potrošačka baza je najmanje 120	Na dobrom putu da ostvari cilj
	Broj lokacija i tržišta	10 lokacija je otvoreno na 5 različitim tržištima	U toku
	Broj novih proizvoda	2 nova proizvoda su razvijena što je povećalo njihov ukupan broj na 7.	Na čekanju
Na dobrom putu da ostvari cilj	Organizacija je ili na putu da ostvari zadatu mjeru bez očekivanih problema ili ju je već ostvarila.		
U toku	Organizacija postiže napredak ka ostvarenju zadate mjere, ali može naići na neke probleme ili kašnjenja.		
Na čekanju	Organizacija je naišla na značajne probleme u ostvarenju svoje zadate mjere i neće uspjeti da postigne zacrtani cilj.		

2. 3. 1. 5. Faktori uspjeha za proces strateškog planiranja

Kvalitet strateškog plana ovisi o načinu na koji je organiziran proces strateškog planiranja u organizaciji. Neki od bitnih elemenata tog procesa su:

Prisustvo snažnog vodstva i vizije kod rukovodstva organizacije;

Pristup koji podrazumijeva visok stepen sudjelovanja i konsultacije sa širokim spektrom zaposlenika unutar organizacije te vanjskim akterima koji su dio strateškog procesa;

Posebno razvijen pristup koji se koristi najboljim iskustvima drugih, ali je prilagođen tako da odgovara specifičnim potrebama organizacije i resursima kojima ona raspolaže;

Prikupljanje čvrstih dokaza radi informisanja o procesu utvrđivanja strateških ciljeva;

Realna procjena u vezi sa raspoloživim sredstvima i ljudskim potencijalima;

Razmatranje širokog spektra gledišta i prioriteta prije donošenja odluka, što za cilj ima postizanje konsenzusa;

Nove ideje i kontinuitet, tako da se strateški plan, kao i proces strateškog planiranja, redovno podvrgavaju analizi i reviziji.

Strateški plan i učinkovitost organizacije

Uvođenjem sistema strateškog planiranja možemo postići veće poboljšanje u poslovanju i rezultatima koje postiže organizacija kao, na primjer:

Povećanu učinkovitost kroz ispunjavanje vizije i misije organizacije;

Povećanu učinkovitost putem ostvarivanja boljih rezultata, a uz upotrebu manje resursa;

Bolje razumijevanje i sposobnost predviđanja promjenljivih okolnosti, te prilagođavanje njima;

Bolje donošenje odluka;

Unaprijeđene organizacijske sposobnosti;

Poboljšano komuniciranje putem koordinacije i suradnje;

Veću transparentnost i odgovornost stvaranjem okvira prema kojem se može ocjenjivati učinak (rezultati) organizacije;

Stvaranje zajedničke svrhe djelovanja među unutrašnjim i vanjskim akterima u strateškom procesu i

Stvaranje veće svijesti o operativnom okruženju i njegovom većem razumijevanju.

2.3.1.7. Interna revizija i strateško planiranje

Interna revizija ima važnu ulogu u strateškom planiranju u organizaciji. Strateškim planom organizacije kako je već navedeno se uspostavljanju strateški i dodatani operativni ciljevi, analizira okruženje, identifikuju prijetnje i mogućnosti što sveukupno daje dobru osnovu za planove interne revizije pogotovu strateške. Planovi interne revizije moraju uzeti u obzir planove organizacije. Osim toga ne treba zaboraviti činjenicu da je i interna revizija dio

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

organizacije pa po toj analogiji uključenost interne revizije je neophodna. Kako je to i u samoj definiciji interne revizije rečeno „pomaže organizaciji za ostvarenje ciljeva“ , činjenica je da je strateško planiranje dobar instrument za ostvarenje tih ciljeva. Interna revizija u okviru svojih savjetodavnih aktivnosti može znatno doprinjeti poboljšanjima u strateškom planiranju.

Strateško planiranje je srž rada organizacije. Bez strateškog okvira ne znamo kuda idemo ili zašto tamo idemo.

Prema tome, strateški plan predstavlja integrisani okvir strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat. (često definisan kao “misija” ili “vizija” organizacije). Osnovna pitanja kojima se bavi klasično strateško planiranje su:

MISIJA: „Zašto postojimo?“

VIZIJA: „Šta želimo da postanemo?“

VRIJEDNOSTI: „Na koji način ćemo se ponašati?“

CILJEVI: „Šta moramo postići da ostvarimo viziju?“

ISHODI: „Koje rezultate očekujemo?“

Strateški plan nije rigidan. Međutim, on pruža parametre u okviru kojih treba raditi. Zato je važno da proces strateškog planiranja bude baziran na stvarnom razumijevanju eksternog okruženja.

Strateško planiranje daje jasnoću po pitanju šta u stvari se želi ostvariti i način na koji pristupiti ostvarenju istog.

Interna revizija ima važnu ulogu u strateškom planiranju u organizaciji. Planovi interne revizije moruju uzeti u obzir planove organizacije. Interna revizija u okviru svojih savjetodavnih aktivnosti može znatno doprinjeti poboljšanjima u strateškom planiranju.

2. 3. 2. Upravljanje rizikom u organizaciji

2. 3. 2. 1. Uvod

Osnovna premisa za upravljanje rizikom u organizaciji je da svaki subjekt, bilo profitni ili neprofitni, ili vladino tijelo, egzistira da pruži vrijednost svojim interesnim stranama. Svi subjekti se suočavaju sa neizvjesnošću te stoga rizik, izazov za organizaciju) predstavlja da odredi koliko mnogo neizvjesnosti ili rizika je spreman prihvatiti. Neizvjesnost predstavlja i rizik i priliku, sa potencijalom da se erodiraju ili unaprijede vrijednosti. Stoga, upravljanje rizikom u organizaciji pruža okvir za menadžment da se efikasno bavi sa neizvjesnošću i povezanim rizikom i prilikom, te tako unaprijedi svoj kapacitet da bi ispunio svoju misiju i strateške ciljeve.

Neizvjesnost proizlazi iz nesposobnosti da se precizno odredi vjerovatnoća da će se potencijalni događaji desiti i povezani ishodi. Upravljanje rizikom u organizaciji će pružiti pomoć njenom kapacitetu da kreira održivu vrijednost i da stvorenu vrijednost prenese svojim klijentima i interesnim stranama. obuhvata sve aktivnosti kompanije, a interne revizije se baziraju na procjeni rizika.

2. 3. 2. 2. Upravljanje rizikom - važni pojmovi

Rizik:

Vjerovatnoća nastanka događaja koji može ugroziti ili negativno uticati na ispunjavanje strateških i konkretnih ciljeva organizacije. Događaji mogu biti razne aktivnosti spram organizacije i oni su obično grupisani u kategorije prema organizacionim dijelovima kako bi uprava jasno uočila koja su područja ugrožena. Sveobuhvatan model uzima u obzir i vanjske i unutrašnje rizike, kao i očekivane i neočekivane rizike (strateško promišljanje).

Vanjski rizici: ekonomski, ekološki, politički, društveni, tehnološki, itd.

Unutrašnji rizici: infrastruktura, korporativna kultura, osoblje, operativni, tehnološki, itd.

Upravljanje rizikom:

Proces koji se primjenjuje na strateškom nivou i u cijeloj organizaciji s ciljem identifikacije i upravljanja rizikom unutar prihvatljivih/podnošljivih granica kako bi se pružilo razumno uvjeravanje da će strateški i konkretni ciljevi organizacije biti ispunjeni.

Procjena rizika:

Element interne kontrole a u okviru procesa upravljanja rizikom koji upravlja omogućuje da identifikuje, analizira, procijeni, ocijeni, nadzire i upravlja rizicima koji se odnose na bilo koju aktivnost, funkciju ili proces na način koji će organizaciji omogućiti da gubitke svede na minimum, a prilike maksimalno iskoristi.

Rangiranje rizika:

Vjerovatnoća nastanka nekog događaja u kombinaciji sa uticajem kojeg bi on imao na strateške i konkretne ciljeve organizacije. (Vjerovatnoća X uticaj = Rangiranje rizika)

Vjerovatnoća: velika vjerovatnoća nastanka, srednja vjerovatnoća nastanka, mala vjerovatnoća nastanka. Pri utvrđivanju vjerovatnoće treba uzeti u obzir slijedeće

Raniji događaji– događaj koji se ranije već desio

Analiza podataka– trendovi na tržištu ili u radnom okruženju, interni trendovi

Ostali faktori kao što je regulatorno okruženje

Uticaj: veliki uticaj, umjereni uticaj, mali uticaj. Pri procjeni treba analizirati slijedeće :

- Da li će rizik dovesti do toga da organizacija ne ispuni svoje strateške i konkretne ciljeve?
- Postoje li neki faktori koji mogu ublažiti ili smanjiti rizik (npr. kompenzacijske kontrole)?
- Kakva je međusobna veza između datog rizika i ostalih rizika

Prihvatljivost/podnošljivost rizika:

Spremnost neke organizacije da prihvati rizik. Ona se mjeri na početku procesa procjene rizika i rizici se porede s ovom mjerom kako bi se odredilo da li su prihvatljivi za organizaciju ili se moraju poduzeti mjere da se oni ublaže. Prihvatljivost/podnošljivost rizika se mjeri u odnosu na

strateške i konkretne ciljeve organizacije. Određeni rizici mogu biti prihvatljivi ako povećavaju mogućnost da organizacija ostvari svoje strateške i konkretne ciljeve.

Odgovor na rizik:

Mjere koje poduzima uprava u odnosu na rizike. Mjere uključuju prihvaćanje, izbjegavanje, smanjenje i podjelu rizika. Odgovor na rizik nastoji svesti rizike na prihvatljiv nivo uzimajući u obzir prihvatljivost/podnošljivost rizika organizacije

Kontrolne aktivnosti:

Mjere koje se poduzimaju kako bi se osigurao djelotvoran odgovor na rizik. Cilj ovih aktivnosti je da osiguraju da rizici budu svedeni na prihvatljiv nivo. Ove aktivnosti se najčešće nazivaju internim kontrolama i mogu se primjenjivati na najnižim nivoima organizacije kako bi se osiguralo da ona ispuni svoje strateške i konkretne ciljeve.

Praćenje:

Rizici s vremenom variraju. Sveobuhvatan plan upravljanja rizikom vrši procjenu rizika u redovnim intervalima kako bi se osiguralo da se organizacija blagovremeno pozabavi rizicima

Vrste rizika:

Postoje dvije osnovne kategorije rizika: inherentni i preostali (inherent and residual.)

Inherentni rizik je rizik organizacije prije nego što uprava uspostavi odgovor na rizik.

Rezidualni rizik je rizik organizacije nakon što uprava provede odgovor na rizik.

2. 3. 2. 3. Upravljanje rizikom u organizaciji (Enterprise Risk Management - ERM)

Upravljanje rizikom u organizaciji (ERM)s predstavlja sistematičan pristup za proces odlučivanja koji osigurava da su rizici određeni eksplicitno i podiže upravljanje rizikom na strateški nivo.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Upravljanje rizikom je evoluiralo tako da podrazumijeva poduzimanje promišljene akcije da bi se povećali izgledi dobrih ishoda, a smanjili izgledi loših ishoda. Interno, ERM poboljšava sposobnost da se smanje rizici koji su iskalkulisani i za koje ima dobre informacije kroz analizu implikacija na nivou preduzeća.

Eksterno, ERM se posmatra kao ključni indikator dobrog korporativnog upravljanja i važna komponenta kontrole i usklađenosti programa.

ERM se bavi rizicima i prilikama koji utiču na stvaranje ili očuvanje vrijednosti, a prema COSO modela za upravljanje rizikom u preduzeću– Integralni okvir) definisan je na sljedeći način:

Upravljanje rizikom u preduzeću predstavlja proces kojeg provode upravni odbor preduzeća, uprava/direktori i osoblje na strateškom nivou i u cijelom preduzeću s ciljem identifikacije potencijalnih događaja koji mogu negativno djelovati na preduzeće i upravljanja rizicima kako bi oni ostali u granicama prihvatljivog i time pružili razumno uvjeravanje u pogledu postizanja ciljeva preduzeća.

Ova definicija je sa namjerom široka. Ona obuhvata ključne, temeljne pojmove kako preduzeća i druge organizacije upravljaju rizikom pružajući osnovu koja zahtijeva primjenu širom organizacije i izvan organizacije. Ona je fokusirana direktno na ostvarivanje ciljeva utvrđenih za određenu organizaciju i pruža osnove za definisanje ERM efikasnosti.

Definicija reflektuje određene temeljne koncepte kao što su:

- Proces koji je u toku i teče kroz preduzeće (PROCES)
- Izvršava se od strane ljudi na svim nivoima organizacije (UPRAVA, DIREKTORI, OSOBLJE)
- Uključen je u postavkama strategije (MISIJA JE STRATEŠKA)
- Primjenjuje se kroz cijelo preduzeće, na svakom nivou i u svakoj jedinici, i zahtijeva portfolio rizika na organizacijskoj razini (SVE ORGANIZACIONE JEDNICE)
- Dizajniran radi identifikacije potencijalnih događaja koji, ako se dese, mogu ozbiljno uticati na organizaciju (CILJ UPRAVLJANJE RIZIKOM UNUTAR PRIHVATLJIVIH GRANICA)
- U stanju je pružiti prihvatljivo osiguranje organizacijskom menadžmentu i upravi direktora (RAZUMNO, A NE POTPUNO UVJERENJE)
- Usmjeren je na postizanje ciljeva u jednoj ili više zasebnih, preklapajućih kategorija

Kako ERM donosi pozitivne rezultate (prednosti)?

- Smanjuje trošenje vremena uprave na “gašenje požara”
- Veća vjerovatnoća postizanja ciljeva preduzeća
- Manje iznenadnih šokova i neprijatnih iznenađenja
- Veći interni fokus na dobrom i pravilnom poslovanju
- Veća vjerovatnoća postizanja inicijativa za promjene
- Integracija strateškog upravljanja i upravljanja rizicima

Primjeri standarda koji se odnose na rizik

“Turnbull” proces u Velikoj Britaniji – pristup zasnovan na riziku kod uspostave sistema interne kontrole i praćenja njene efikasnosti.

Sarbanes -Oxley u SAD – zahtjeva da uprava društva i eksterna revizija izvještavaju o adekvatnosti interne kontrole finansijskih izvještaja preduzeća koja kotiraju na berzi.

OMB Circular A -123 u SAD – Zahtijeva od subjekata na nivou savezne vlade u SAD da u provođenju internih kontrola primjenjuju pristup zasnovan na rizicima.

ISO 31000 -2009 –standardi koji se odnose na upravljanje rizikom prema kodu standarda koji im je dodijelila Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO).

COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Komitet organizacija koji finansiraju Treadway komisiju, predstavlja inicijativu privatnog sektora koju je 1985. godine uspostavilo pet profesionalnih udruženja.

Cilj COSO-a je da poboljša kvalitet finansijskog izvještavanja usmjeravajući se na korporativno upravljanje, etiku i internu kontrolu.

Najbolja međunarodna praksa za upravljanje rizikom preduzeća (ERM) je Komitet o sponzorskim organizacijama (COSO) ERM.

2. 3. 2. Upravljanje rizikom u organizaciji

2. 3. 2. 1. Uvod

Osnovna premisa za upravljanje rizikom u organizaciji je da svaki subjekt, bilo profitni ili neprofitni, ili vladino tijelo, egzistira da pruži vrijednost svojim interesnim stranama. Svi subjekti se suočavaju sa neizvjesnošću te stoga rizik, izazov za organizaciju) predstavlja da odredi koliko mnogo neizvjesnosti ili rizika je spreman prihvatiti. Neizvjesnost predstavlja i rizik i priliku, sa potencijalom da se erodiraju ili unaprijede vrijednosti. Stoga, upravljanje rizikom u organizaciji pruža okvir za menadžment da se efikasno bavi sa neizvjesnošću i povezanim rizikom i prilikom, te tako unaprijedi svoj kapacitet da bi ispunio svoju misiju i strateške ciljeve.

Neizvjesnost proizlazi iz nesposobnosti da se precizno odredi vjerovatnoća da će se potencijalni događaji desiti i povezani ishodi. Upravljanje rizikom u organizaciji će pružiti pomoć njenom kapacitetu da kreira održivu vrijednost i da stvorenu vrijednost prenese svojim klijentima i interesnim stranama. obuhvata sve aktivnosti kompanije, a interne revizije se baziraju na procjeni rizika.

2. 3. 2. 2. Upravljanje rizikom - važni pojmovi

Rizik:

Vjerovatnoća nastanka događaja koji može ugroziti ili negativno uticati na ispunjavanje strateških i konkretnih ciljeva organizacije. Događaji mogu biti razne aktivnosti spram organizacije i oni su obično grupisani u kategorije prema organizacionim dijelovima kako bi uprava jasno uočila koja su područja ugrožena. Sveobuhvatan model uzima u obzir i vanjske i unutrašnje rizike, kao i očekivane i neočekivane rizike (strateško promišljanje).

Vanjski rizici: ekonomski, ekološki, politički, društveni, tehnološki, itd.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Unutrašnji rizici: infrastruktura, korporativna kultura, osoblje, operativni, tehnološki, itd.

Upravljanje rizikom:

Proces koji se primjenjuje na strateškom nivou i u cijeloj organizaciji s ciljem identifikacije i upravljanja rizikom unutar prihvatljivih/podnošljivih granica kako bi se pružilo razumno uvjeravanje da će strateški i konkretni ciljevi organizacije biti ispunjeni.

Procjena rizika:

Element interne kontrole a u okviru procesa upravljanja rizikom koji upravlja omogućuje da identifikuje, analizira, procijeni, ocijeni, nadzire i upravlja rizicima koji se odnose na bilo koju aktivnost, funkciju ili proces na način koji će organizaciji omogućiti da gubitke svede na minimum, a prilike maksimalno iskoristi.

Rangiranje rizika:

Vjerovatnoća nastanka nekog događaja u kombinaciji sa uticajem kojeg bi on imao na strateške i konkretne ciljeve organizacije. (Vjerovatnoća X uticaj = Rangiranje rizika)

Vjerovatnoća: velika vjerovatnoća nastanka, srednja vjerovatnoća nastanka, mala vjerovatnoća nastanka. Pri utvrđivanju vjerovatnoće treba uzeti u obzir slijedeće

Raniji događaji– događaj koji se ranije već desio

Analiza podataka– trendovi na tržištu ili u radnom okruženju, interni trendovi

Ostali faktori kao što je regulatorno okruženje

Uticaj: veliki uticaj, umjereni uticaj, mali uticaj. Pri procjeni treba analizirati slijedeće :

- Da li će rizik dovesti do toga da organizacija ne ispuni svoje strateške i konkretne ciljeve?
- Postoje li neki faktori koji mogu ublažiti ili smanjiti rizik (npr. kompenzacijske kontrole)?
- Kakva je međusobna veza između datog rizika i ostalih rizika

Prihvatljivost/podnošljivost rizika:

Spremnost neke organizacije da prihvati rizik. Ona se mjeri na početku procesa procjene rizika i rizici se porede s ovom mjerom kako bi se odredilo da li su prihvatljivi za organizaciju ili se

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

moraju poduzeti mjere da se oni ublaže. Prihvatljivost/podnošljivost rizika se mjeri u odnosu na strateške i konkretne ciljeve organizacije. Određeni rizici mogu biti prihvatljivi ako povećavaju mogućnost da organizacija ostvari svoje strateške i konkretne ciljeve.

Odgovor na rizik:

Mjere koje poduzima uprava u odnosu na rizike. Mjere uključuju prihvaćanje, izbjegavanje, smanjenje i podjelu rizika. Odgovor na rizik nastoji svesti rizike na prihvatljiv nivo uzimajući u obzir prihvatljivost/podnošljivost rizika organizacije

Kontrolne aktivnosti:

Mjere koje se poduzimaju kako bi se osigurao djelotvoran odgovor na rizik. Cilj ovih aktivnosti je da osiguraju da rizici budu svedeni na prihvatljiv nivo. Ove aktivnosti se najčešće nazivaju internim kontrolama i mogu se primjenjivati na najnižim nivoima organizacije kako bi se osiguralo da ona ispuni svoje strateške i konkretne ciljeve.

Praćenje:

Rizici s vremenom variraju. Sveobuhvatan plan upravljanja rizikom vrši procjenu rizika u redovnim intervalima kako bi se osiguralo da se organizacija blagovremeno pozabavi rizicima

Vrste rizika:

Postoje dvije osnovne kategorije rizika: inherentni i preostali (inherent and residual.)

Inherentni rizik je rizik organizacije prije nego što uprava uspostavi odgovor na rizik.

Rezidualni rizik je rizik organizacije nakon što uprava provede odgovor na rizik.

2. 3. 2. 3. Upravljanje rizikom u organizaciji (Enterprise Risk Management - ERM)

Upravljanje rizikom u organizaciji (ERM)s predstavlja sistematičan pristup za proces odlučivanja koji osigurava da su rizici određeni eksplicitno i podiže upravljanje rizikom na strateški nivo.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Upravljanje rizikom je evoluiralo tako da podrazumijeva poduzimanje promišljene akcije da bi se povećali izgledi dobrih ishoda, a smanjili izgledi loših ishoda. Interno, ERM poboljšava sposobnost da se smanje rizici koji su iskalkulisani i za koje ima dobre informacije kroz analizu implikacija na nivou preduzeća.

Eksterno, ERM se posmatra kao ključni indikator dobrog korporativnog upravljanja i važna komponenta kontrole i usklađenosti programa.

ERM se bavi rizicima i prilikama koji utiču na stvaranje ili očuvanje vrijednosti, a prema COSO modela za upravljanje rizikom u preduzeću– Integralni okvir) definisan je na sljedeći način:

Upravljanje rizikom u preduzeću predstavlja proces kojeg provode upravni odbor preduzeća, uprava/direktori i osoblje na strateškom nivou i u cijelom preduzeću s ciljem identifikacije potencijalnih događaja koji mogu negativno djelovati na preduzeće i upravljanja rizicima kako bi oni ostali u granicama prihvatljivog i time pružili razumno uvjeravanje u pogledu postizanja ciljeva preduzeća.

Ova definicija je sa namjerom široka. Ona obuhvata ključne, temeljne pojmove kako preduzeća i druge organizacije upravljaju rizikom pružajući osnovu koja zahtijeva primjenu širom organizacije i izvan organizacije. Ona je fokusirana direktno na ostvarivanje ciljeva utvrđenih za određenu organizaciju i pruža osnove za definisanje ERM efikasnosti.

Definicija reflektuje određene temeljne koncepte kao što su:

- Proces koji je u toku i teče kroz preduzeće (PROCES)
- Izvršava se od strane ljudi na svim nivoima organizacije (UPRAVA, DIREKTORI, OSOBLJE)
- Uključen je u postavkama strategije (MISIJA JE STRATEŠKA)
- Primjenjuje se kroz cijelo preduzeće, na svakom nivou i u svakoj jedinici, i zahtijeva portfolio rizika na organizacijskoj razini (SVE ORGANIZACIONE JEDNICE)
- Dizajniran radi identifikacije potencijalnih događaja koji, ako se dese, mogu ozbiljno uticati na organizaciju (CILJ UPRAVLJANJE RIZIKOM UNUTAR PRIHVATLJIVIH GRANICA)

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- U stanju je pružiti prihvatljivo osiguranje organizacijskom menadžmentu i upravi direktora (RAZUMNO, A NE POTPUNO UVJERENJE)
- Usmjeren je na postizanje ciljeva u jednoj ili više zasebnih, preklapajućih kategorija

Kako ERM donosi pozitivne rezultate (prednosti)?

- Smanjuje trošenje vremena uprave na “gašenje požara”
- Veća vjerovatnoća postizanja ciljeva preduzeća
- Manje iznenadnih šokova i neprijatnih iznenađenja
- Veći interni fokus na dobrom i pravilnom poslovanju
- Veća vjerovatnoća postizanja inicijativa za promjene
- Integracija strateškog upravljanja i upravljanja rizicima

Primjeri standarda koji se odnose na rizik

“Turnbull” proces u Velikoj Britaniji – pristup zasnovan na riziku kod uspostave sistema interne kontrole i praćenja njene efikasnosti.

Sarbanes -Oxley u SAD – zahtjeva da uprava društva i eksterna revizija izvještavaju o adekvatnosti interne kontrole finansijskih izvještaja preduzeća koja kotiraju na berzi.

OMB Circular A -123 u SAD – Zahtijeva od subjekata na nivou savezne vlade u SAD da u provođenju internih kontrola primjenjuju pristup zasnovan na rizicima.

ISO 31000 -2009 –standardi koji se odnose na upravljanje rizikom prema kodu standarda koji im je dodijelila Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO).

COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Komitet organizacija koji finansiraju Treadway komisiju, predstavlja inicijativu privatnog sektora koju je 1985. godine uspostavilo pet profesionalnih udruženja.

Cilj COSO-a je da poboljša kvalitet finansijskog izvještavanja usmjeravajući se na korporativno upravljanje, etiku i internu kontrolu.

Najbolja međunarodna praksa za upravljanje rizikom preduzeća (ERM) je Komitet o sponzorskim organizacijama (COSO) ERM.

2. 3. 2. 4. COSO model upravljanja rizikom

The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) ili prevedeno na naš jezik, Komitet za finansiranje organizacija Treadway komisije, je inicijativa privatnog sektora osnovana 1985. godine od strane pet profesionalnih finansijskih udruženja – Institut internih revizora (The Institute of Internal Auditors), Američki institut ovlaštenih javnih računovođa (the American Institute of Certified Public Accountants), Američka računovodstvena asocijacija (the American Accounting Association), Institut računovođa menadžmenta (the Institute of Management Accountants) i Institut finansijskih rukovodilaca (the Financial Executives Institute). Oni su izvorno formirali studij uzročnih faktora koji mogu dovesti do lažnog finansijskog izvještavanja.

COSO ima za cilj poboljšati kvalitet finansijskog izvještavanja kroz fokusiranje na korporativno upravljanje, etičke prakse i internu kontrolu. Ključni ciljevi se odnose na:

- Djelotvorno i efikasno poslovanje
- Pouzdano finansijsko izvještavanje
- Poštivanje postojećih zakona i propisa

Ovaj okvir je uspostavljen da bi osigurao međunarodno priznatu normu prema kojoj organizacija može procijeniti sisteme internih kontrola preko poslovnih jedinica i aktivnosti.

Cijeli model može se prikazati kroz tzv. COSO kocku



Unutar konteksta postojeće misije i vizije kompanije, menadžment uspostavlja strateške ciljeve i odabire strategije koje će djelovati usklađeno sa prethodnim zahtjevima vezanim za ciljeve. Ovaj okvir ERM je usmjeren na postizanje ciljeva kompanije, utvrđenih u četiri kategorije:

- Strateški – ciljevi visokog nivoa, koji su usklađeni i podržavaju misiju
- Operacije – djelotvorno i učinkovito korištenje resursa
- Izvještavanje – pouzdanost izvještavanja
- Usklađivanje – u skladu sa važećim zakonima i propisima

Ova kategorizacija ciljeva kompanije omogućava fokusiranje na posebne aspekte ERM-a. Različite kategorije se mogu i preklapati (određeni cilj može se odnositi na više kategorija) čime se direktna odgovornost za ciljeve dijeli na različite rukovodioce. Budući da se ciljevi uveliko

odnose na pouzdanost izvještavanja i usklađenost sa zakonima i pravilima, što kontroliše kompanija, za ERM se može očekivati da osigura razumno uvjerenje za postizanje tih ciljeva. Međutim, ostvarenje strateških ciljeva i operacija podliježe vanjskim događajima koji nisu uvijek pod nadzorom kompanija. Na tom polju ERM pruža prihvatljivo jamstvo da menadžment i rukovodeći odbor budu svjesni postojećih rizika i pravovremeno reaguju na njih.

ERM se sastoji od osam međusobno povezanih komponenti. One su izvedene iz načina prema kojem menadžment upravlja preduzećem i integrisane sa procesom upravljanja. Te komponente su:

- **1. Interno okruženje** – obuhvata karakteristike organizacije i temeljno određuje načine na koje se posmatraju rizici, uključujući filozofiju upravljanja rizicima, sklonost riziku, integritet i etičke vrijednosti, kao i okruženje u kojem djeluju.

Interno okruženje obuhvata više elemenata uključujući i etičke vrijednosti, sposobnosti i usavršavanje osoblja, stil rada uprave i način kako uprava dodjeljuje ovlaštenja i odgovornosti. Kao dio internog okruženja, uprava uspostavlja filozofiju upravljanja rizikom, uspostavlja prihvatljivost rizika, formira kulturu rizika i integriše upravljanje rizicima preduzeća sa srodnim inicijativama.

- **2. Postavljanje ciljeva** – ciljevi moraju postojati prije nego menadžment identificira potencijalne događaje koji utiču na njihovo ostvarenje. ERM osigurava da menadžment komponuje proces za postavljanje ciljeva i da izabrani ciljevi podržavaju misiju te da su u skladu sa odredbama sklonosti riziku.

Treba skrenuti pažnju da pored Strateških ciljeva – (Ciljevi na visokom nivou usklađeni sa misijom i vizijom organizacije u svrhu stvaranja vrijednosti za vlasnike). postoje tzv. Dodatni ciljevi – (ciljevi koji su u skladu sa strateškim ciljevima i osmišljeni kako bi osigurali ispunjenje strateških ciljeva). **Bitno je da** svi postavljeni ciljevi (i strateški i dodatni) **trebaju biti mjerljivi.**

- **3. Identifikacija događaja** – interni i eksterni događaji koji utiču na ostvarivanje ciljeva moraju biti identifikovani uz pravljenje razlike između rizika i mogućnosti. Prilike se

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

razmatraju ponovo kroz strategiju menadžmenta ili ciljeve uspostavljene kroz proces ERM-a.

Tehnike kojima je moguće postići identifikaciju cilja obuhvataju:

- Ankete uprave
- Radne grupe
- Istorijski trendovi
- Analiza tržišta
- Analiza najznačajnijih promjena (unutrašnjih i vanjskih)

Za svaki cilj, uprava treba da razmotri vanjske i unutrašnje događaje koji mogu uticati na njegovo postizanje

Vanjski faktori uključuju ekonomske, poslovne, faktore okruženja, političke, društvene i tehnološke faktore

Unutrašnji faktori uključuju izbor koji je napravila uprava (infrastruktura, osoblje, proces i tehnologija).

Bitno je napomenuti da događaji potencijalno mogu imati negativan uticaj, pozitivan uticaj ili oba. Događaji koji potencijalno imaju negativan uticaj predstavljaju rizike i zahtijevaju procjenu i odgovor uprave (Rizik je mogućnost da se nešto dogodi i negativno utiče na postizanje ciljeva)

Događaji sa potencijalno pozitivnim uticajem predstavljaju prilike ili kompenzaciju za negativne uticaje rizika. Događaji koji predstavljaju prilike trebaju se kanalisati nazad u strateški proces organizacije.

Događaji koji potencijalno kompenziraju negativne uticaje rizika razmatraju se da su u okviru procjene rizika i odgovora na rizike organizacije.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- **4. Procjena rizika** – rizici se analiziraju s obzirom na vjerovatnoću i uticaj, kao osnovu za određivanje načina kojim trebaju biti upravljani. Rizici se procjenjuju preko inherentne i rezidualne osnove.

Procjena rizika će organizaciji omogućiti da razmotri kako potencijalni događaji mogu uticati na postizanje ciljeva.

Vjerovatnoća predstavlja mogućnost nastanka nekog događaja.

Uticaj predstavlja njegovu težinu i učinak ukoliko do njega dođe.

Rangiranje rizika od strane uprave predstavlja vjerovatnoću u kombinaciji sa uticajem.

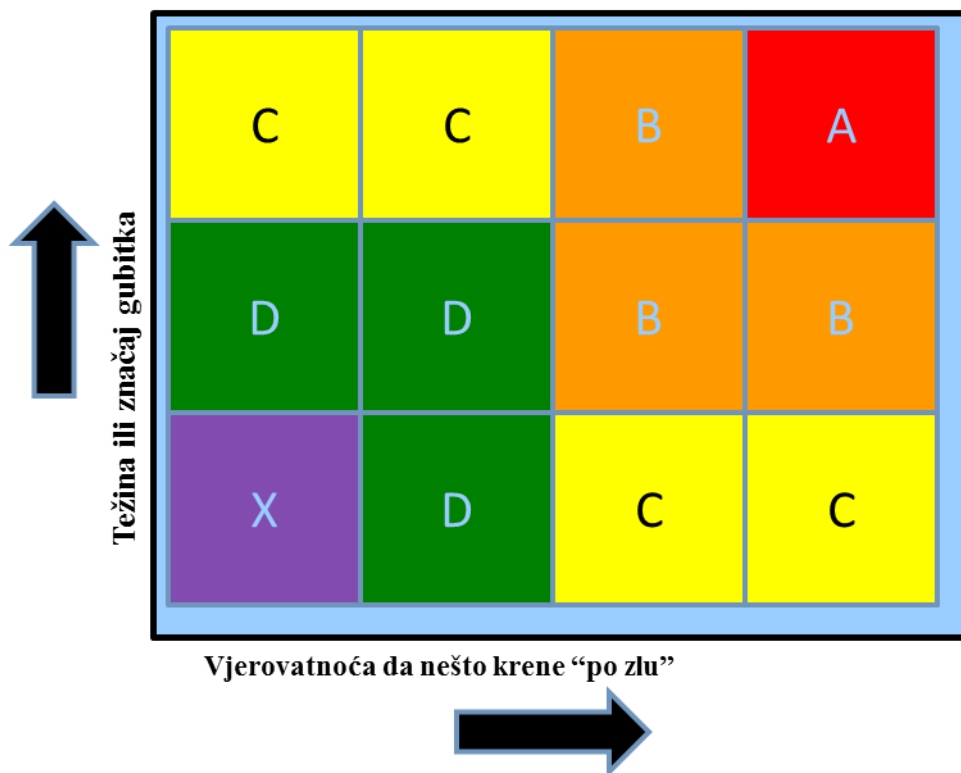
Uobičajena metodologija rangiranja:

L = mali (low) rizik (1 -3) - mala vjerovatnoća nastanka rizičnog događaja i mali do umjereni uticaj na ispunjenje ciljeva ako do njega dođe.

M = srednji (medium) rizik (4 -6) - postoji određena vjerovatnoća nastanka rizičnog događaja i, ako do njega dođe, to će imati mali ili umjereni uticaj na ciljeve.

H = Veliki (high) rizik (7 -9) – postoji velika vjerovatnoća nastanka rizičnog događaja i, ako do njega dođe, to će imati veliki uticaj na ciljeve.

Matrica za rangiranje rizika



SKALA RANGIRANJA

- A.** Rizik je najznačajniji za preduzeće u ovom trenutku i na njega uprava sada usmjerava ili treba usmjeriti pažnju.
- B.** Postoji određena vjerovatnoća da dođe do rizika I on može imati značajan uticaj na poslovanje ako se njime ne bude na odgovarajući način upravljalo.
- C.** Manja je vjerovatnoća da dođe do rizika, ali on može imati značajan uticaj na poslovanje III imati veću šansu da do njega dođe ali će imati minimalan uticaj na poslovanje. Rizik treba periodično provjeravati kako bi se izbjegao negativan ishod.
- D.** Rizikom se dobro upravlja i on se dobro kontroliše u tekućim svakodnevnim procesima u preduzeću.

X. Mala je vjerovatnoća da dođe do rizika ili on ima mali direktan uticaj na poslovanje. Isključen iz profila rizikapreduzeća.

- **5. Odgovor na rizik** – menadžment odabire metodu odgovora na rizike – izbjegavanje, prihvatanje, smanjenje ili dijeljenje rizika, razvijajući time skup akcija kako bi se uskladili rizici sa prihvaćenim nivoom tolerancije i sklonosti riziku.

Utvrđiti opcije odgovora na rizik znači imati u vidu: njihovo djelovanje na vjerovatnoću i uticaj događaja u vezi sa tolerancijom rizika i troškovima u odnosu na koristi

Djelotvoran ERM traži da uprava odabere odgovor od kojeg se očekuje da vjerovatnoću nastanka rizika i njegov uticaj dovede u okvire tolerancije rizika preduzeća

Odgovori na rizike spadaju u kategorije :

Izbjegavanja rizika – ponovno osmišljavanje procesa izbjegavanja određenih rizika u okviru plana smanjivanja cjelokupnog rizika

Disperzije rizika – širenje rizika na veliki dio imovine ili procesa kako bi se smanjio ukupni rizik od gubitaka i štete

Kontrole rizika – osmišljavanje aktivnosti da se spriječe, otkriju ili uključe nepovoljni događaji ili da se promoviraju pozitivni rezultati

Raspodjele rizika – raspodjela dijela rizika kroz ugovor sa trećom stranom (osiguranje)

Prenosa rizika – raspodjela rizika putem ugovora sa nekom drugom stranom (eksterna preduzeća)

Prihvatanja rizika – dopustiti postojanje manjeg rizika kako bi se izbjegli troškovi upravljanja rizikom koji bi bili veći od potencijalne

- **6. Kontrolne aktivnosti** – politike i procedure se uspostavljaju i provode kako bi se osigurala efikasna provedba odgovora na rizike.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Kontrolne aktivnosti se odvijaju na svim nivoima u organizaciji. Kontrolne aktivnosti obično uključuju **dva elementa**:

-**politiku** koja utvrđuje šta treba uraditi

-**postupke** koje utiču na politiku

Svaki odjel treba imati svoju grupu ciljeva i pristupe provedbi, biće razlika u ciljevima, strukturi i odgovarajućim kontrolnim aktivnostima. Čak i ako dvije poslovne jedinice imaju identične ciljeve i strukturu, njihove kontrolne aktivnosti će se vjerovatno razlikovati. (Ljudi i mišljenja)

Interna kontrola je sastavni dio upravljanja rizicima u preduzeću. ERM okvir obuhvata internu kontrolu formirajući robusniju konceptualizaciju i alat za upravljanje. Interna kontrola je definisana i opisana u Integriranom okviru interne kontrole. Budući da je taj okvir testiran tokom vremena, on predstavlja osnovu za postojeće propise, zakone i pravila kao i definiciju interne kontrole u preduzećima. Dio tog okvira je obuhvaćen i u ERM okviru.

- **7. Informacije i komunikacija** – relevantne informacije su identificirane, pohranjene i dostavljene u formi i roku koji omogućavaju osoblju da ispunjavaju svoje odgovornosti. Efikasna komunikacija se takođe pojavljuje u širem smislu i teče u svim pravcima kroz organizaciju. **Djelotvorna komunikacija se također ostvaruje razmjenom relevantnih informacija sa vanjskim partnerima kao što su klijenti, dobavljači, regulatorne agencije, nadzorni odbori i odbor za reviziju.**

Komunikacija treba da:

- podigne svijest o značaju i relevantnosti djelotvornog ERM –a
- saopšti prihvatljivost/podnošljivost rizika organizacije
- uvede i podrži zajednički jezik rizika
- savjetuje osoblje o njihovim ulogama i odgovornostima u izvršavanju i održavanju komponenti ERM –a.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Kanali komunikacije treba da obezbijede da osoblje može da saopšti informacije o rizicima kroz poslovne linije, procese i funkcionalne "silose".

U većini slučajeva, uobičajene linije izvještavanja u poslovnim jedinicama predstavljaju prikladne kanale komunikacije.

Međutim, u određenim okolnostima, potrebne su odvojene linije komunikacije kako bi služile kao siguran mehanizam u slučajevima kada su uobičajeni kanali van funkcije.

U svim slučajevima, važno je da osoblje razumije da neće biti nikakve odmazde za prijavljivanje relevantnih informacija.

Istorijski podaci omogućavaju organizaciji da vodi evidenciju o stvarnim rezultatima rada u odnosu na ciljeve, planove i očekivanja.

Uvid u to kako je organizacija djelovala u različitim uslovima omogućavaju upravi da utvrdi međusobnu povezanost i trendove, te da predvidi budući radni učinak.

Istorijski podaci također mogu poslužiti kao rano upozorenje o potencijanim događajima koji zavređuju pažnju uprave.

- **8. Monitoring** – ukupnost primjene ERM -a se prati i modificira po potrebi. Nadzor se ostvaruje kroz tok aktivnosti upravljanja ili odvojenom evaluacijom, ili na oba načina.

Praćenje ERM -a je proces kojim se procjenjuje i:

- prisustvo i funkcionisanje njegovih komponenti, i
- kvalitet njegovog učinka i rezultata tokom vremena

Praćenje treba da bude u okviru stalnih aktivnosti i odvojenih ocjena (polugodišnji pregledi) da bi se osiguralo da se ERM i dalje primjenjuje na svim nivoima i u cijeloj organizaciji.

Kontinuirano praćenje:

- ugrađeno je u uobičajene radne aktivnosti koje se ponavljaju
- odvija se u stvarnom vremenu
- reaguje dinamično na promjenu uslova
- odvojene ocjene se vrše nakon obavljenog praćenja.

Nedostaci ERM -a koji utiču na sposobnost organizacije da provodi svoju strategiju i postigne svoje ciljeve trebaju se prijaviti onima koji su u poziciji da poduzmu odgovarajuće mjere.

2. 3. 2. 5. Uspostava ERM u organizaciji

ERM nije strogo serijski proces gdje jedna komponenta utiče samo na iduću. To je višesmjernan i iterativan proces u kojem bilo koja komponenta može uticati na drugu.

Da bi preduzeće implementiralo uspješan ERM program, ERM program mora:

- Biti vođen od strane viših izvršnih aktera (Uprava, rukovodioci)
- Biti potpomognut od strane interne revizije
- Implementiran u saradnji
- Integrisati trogodišnje strateško poslovno planiranje preduzeća sa procjenom upravljanja rizikom u preduzeću

Prilikom uspostave ERM u organizaciji pojednostavljeno mogli bi se opredjeliti za uspostavu u tri faze i to:

Osnovni ERM koji bi obuhvatio:

Utvrđiti strategije obrade rizika

Uspostaviti popis poslovnih rizika

Uskladiti rizike poslovnih jedinica sa ciljevima

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Napraviti zajednički jezik za rizike, kontrolne aktivnosti i praćenje
Saopštiti očekivanja za preuzimanje rizika višem rukovodstvu

Srednji ERM:

Svi osnovni elementi
Kvantificirati ključne rizike na najbolji mogući način
Utvrđiti ključne mjere za izvještavanje o rizicima
Napraviti priručnik za politiku i postupke u vezi rizika
Analizirati početni uzrok rizika i njegov uticaj
Integrirati efekte različitih vrsta rizika

Napredni ERM:

Svi osnovni i srednji elementi
Strateško planiranje
Godišnji budžetski proces
Komunikacija sa nosiocima interesa
Bodovne kartice za članove uprave
Nagrađivanje

Određivanje efikasne primjene ERM se utvrđuje na osnovu procjene da li su sve komponenti prisutne i da li funkcionišu efikasno. Osam komponenti neće funkcionisati identično u svakoj organizaciji. Primjena u malim i srednjim preduzećima, na primjer, može biti manje formalna i strukturirana. Međutim, mala preduzeća mogu imati efikasan ERM dokle god su sve komponente prisutne i ispravno funkcionišu.

Kada se utvrdi da je ERM efikasan u svakoj od četiri kategorije ciljeva, respektivno, upravni odbor i menadžment imaju razborito uvjerenje da razumiju mjeru po kojoj se strateški i operativni ciljevi ostvaruju, kao i to da je izvještavanje pouzdano i primjenjivo u skladu sa svim važećim zakonima i propisima koji se na njih odnose.

Iako ERM osigurava bitne prednosti u svojoj primjeni, ipak postoje i određena ograničenja. Osim faktora koji su prethodno objašnjeni, ograničenja proizilaze iz stvarnosti da ljudski sud u

donošenju odluka može biti pogrešan, odluke o odgovoru na rizik i uspostavi kontrole treba razmatrati sa pregledom relativnih troškova i koristi, kvarovi mogu nastati zbog ljudskog nemara i jednostavnih pogrešaka, kontrole se mogu izbjeći putem tajnih sporazuma između dvije ili više osoba, menadžment ima mogućnost da zaobiđe odluke donešene na osnovu ERM

2. 3. 2. 6. Kakvu ulogu ima interna revizija u ERM - u?

Interna revizija ima značajnu ulogu u procjenjivanju procesa upravljanja rizikom neke organizacije i podsticanju stalnog unapređenja.

Profesionalni standardi interne revizije navode da interna revizija ne bi trebala imati nikakvu neposrednu odgovornost za donošenje odluka preduzeća u vezi sa upravljanjem rizikom ili rukovođenjem funkcijom upravljanja rizikom

Interni revizori obično omogućavaju procjenu ERM -a kao dio procesa strateškog planiranja i za izradu strateškog plana revizije.

Plan interne revizije je najvećim dijelom zasnovan na godišnjoj procjeni rizika i pomaže organizaciji u boljem razumijevanju rizika.

2. 3. 2. 7. Rezime upravljanja rizikom u organizaciji

Upravljanje rizikom u preduzeću predstavlja proces kojeg provode upravni odbor preduzeća, uprava/direktori i osoblje na strateškom nivou i u cijelom preduzeću s ciljem identifikacije potencijalnih događaja koji mogu negativno djelovati na preduzeće i upravljanja rizicima kako bi oni ostali u granicama prihvatljivog i time pružili razumno uvjeravanje u pogledu postizanja ciljeva preduzeća.

Ova definicija obuhvata ključne, temeljne pojmove kako preduzeća i druge organizacije upravljaju rizikom pružajući osnovu koja zahtijeva primjenu širom organizacije i izvan

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

organizacije. Ona je fokusirana direktno na ostvarivanje ciljeva utvrđenih za određenu organizaciju i pruža osnove za definisanje ERM efikasnosti.

Definicija reflektuje određene temeljne koncepte kao što su:

- Proces koji je u toku i teče kroz preduzeće (PROCES)
- Izvršava se od strane ljudi na svim nivoima organizacije (UPRAVA, DIREKTORI, OSOBLJE)
- Uključen je u postavkama strategije (MISIJA JE STRATEŠKA)
- Primjenjuje se kroz cijelo preduzeće, na svakom nivou i u svakoj jedinici, i zahtijeva portfolio rizika na organizacijskoj razini (SVE ORGANIZACIONE JEDNICE)
- Dizajniran radi identifikacije potencijalnih događaja koji, ako se dese, mogu ozbiljno uticati na organizaciju (CILJ UPRAVLJANJE RIZIKOM UNUTAR PRIHVATLJIVIH GRANICA)
- U stanju je pružiti prihvatljivo osiguranje organizacijskom menadžmentu i upravi direktora (RAZUMNO A NE POTPUNO UVJERENJE)
- Usmjeren je na postizanje ciljeva u jednoj ili više zasebnih, preklapajućih kategorija

Najbolja međunarodna praksa za upravljanje rizikom preduzeća (ERM) je Komitet o sponzorskim organizacijama (COSO) ERM.

Interna revizija ima značajnu ulogu u procjenjivanju procesa upravljanja rizikom neke organizacije i podsticanju stalnog unapređenja.

Planovi interne revizije je najvećim dijelom zasnovan na godišnjoj procjeni rizika i pomaže organizaciji u boljem razumijevanju rizika.

Upravljanje rizikom je odgovornost cijele organizacije a ERM strategiju moraju podržavati najviši nivoi u organizaciji.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

ERM treba da bude zasnovano na ciljevima organizacije. Djelotvorna komunikacija je ključna za uspješno provođenje ERM strategije .Provođenje ERM strategije treba kontinuirano pratiti.

3. PRAKSE INTERNE REVIZIJE

3. 1. UVODNI DIO – Upravljanje aktivnošću interne revizije

Kao što je ranije navedeno u Poglavlju osnove interne revizije , definicija interne revizije je slijedeća:

„Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konsultantska aktivnost kreirana s ciljem dodavanja vrijednosti i unaprjeđenja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve osiguravajući sistematičan, discipliniran pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrola i procesa upravljanja.“

Polazeći od definicije interne revizije po kojoj je osnovni cilj interne revizije dodavanje nove vrijednosti internom revizijom se mora efektivno upravljati.

Odgovornost za efektivno upravljanje internom revizijom ima rukovodilac interne revizije. U terminologiji iz međunarodnog okvira se koristi izraz izvršni rukovodilac revizije koji je opisan kao lice na rukovodećoj poziciji koje je odgovorno za efektivno upravljanje funkcijom interne revizije u skladu sa poveljom interne revizije i Definicijom interne revizije, Etičkim kodeksom i Standardima. Izvršni rukovodilac revizije ili drugi koji ga izvještavaju moraju imati odgovarajuće profesionalne certifikate i kvalifikacije.

Specifičan naziv radnog mjesta izvršnog rukovodioca revizije može se razlikovati od organizacije do organizacije. (Direktor, šef službe, glavni revizor i dr.)

Prema standardima, internom revizijom se upravlja efektivno onda kada:

-rezultati rada interne revizije ostvaruju svrhu i odgovornosti koje su definisane poveljom interne revizije;

-je interna revizija usaglašena sa Definicijom interne revizije i Standardima;

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

-pojedinci koji su u internoj reviziji pokazuju usaglašenost sa Etičkim kodeksom i Standardima.

Interna revizija dodaje vrijednost organizaciji (i njenim vlasnicima udjela) kada obezbjeđuje objektivno i relevantno uvjeravanje i doprinosi efektivnosti i efikasnosti upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.

Najvažniji elementi efektivnog upravljanja razrađeni su standardima od 2010 - 2070

– Planiranje

„Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi planove zasnovane na ocjeni rizika kako bi odredio prioritete za aktivnosti interne revizije, koji su usaglašeni sa ciljevima organizacije.“

(standard 2010)

Kod razvoja plana aktivnosti interne revizije mnogi izvršni rukovodioci revizije smatraju da je korisno prvo razviti ili ažurirati revizijski „univerzum“. Revizijski univerzum je lista svih mogućih revizija koje se trebaju obaviti. Izvršni rukovodilac revizije može sakupiti inpute o revizijskom univerzumu od višeg rukovodstva ili odbora.

Revizijski univerzum može uključivati komponente iz organizacijskog strateškog plana. Inkorporacijom komponenata organizacijskog strateškog plana, revizijski univerzum će sagledati i reflektovati ukupne poslovne ciljeve. Strateški plan također reflektuje stav organizacije prema riziku i stepen poteškoća pri ostvarivanju ciljeva. Na revizijski univerzum će, normalno, uticati rezultati procesa upravljanja rizikom. Strateški plan organizacije razmatra okruženje u kojem organizacija posluje. Isti ovi faktori okruženja će vjerovatno uticati na revizijski univerzum i procjenu relativnog rizika.

Izvršni rukovodilac revizije priprema plan aktivnosti interne revizije baziran na revizijskom univerzumu, inputu od strane višeg rukovodstva i odbora kao i procjenu izloženosti rizicima koji utiču na organizaciju.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Ključni ciljevi revizije su obično da se višem rukovodstvu i odboru obezbijede sigurnost i informacije koje će im pomoći da ostvare ciljeve organizacije, uključujući procjenu efektivnosti aktivnosti upravljanja rizikom od strane rukovodstva.

Revizijski univerzum i vezani plan revizije se ažuriraju na način da reflektuju promjene u rukovodstvu, usmjerenju, ciljevima, naglasku i fokusu. Preporučljivo je da se procijeni revizijski univerzum bar na godišnjoj osnovi da bi se oslikale najnovije strategije i usmjerenja organizacije. U nekim situacijama, revizijski planovi bi trebali da budu ažurirani i češće (npr. kvartalno) kao odgovor na promjene u poslovanju, operacijama, programima, sistemima i kontrolama organizacije.

Rasporedi revizija su bazirani na, među ostalim faktorima, procjeni izloženosti rizicima. Potrebno je određivanje prioriteta s ciljem donošenja odluka za primjenu resursa. Postoji veliki broj modela rizika koji pomažu izvršnom rukovodiocu revizije. Većina modela rizika koriste faktore rizika kao što su utjecaj, vjerovatnoća, materijalnost, likvidnost resursa, pouzdanost rukovodstva, kvalitet i pouzdanost internih kontrola, stepen promjene ili stabilnosti, vrijeme i rezultati zadnjeg revizijskog angažovanja, kompleksnost i odnosi uprave i zaposlenih.

– Izvještavanje i odobravanje

„Izvršni rukovodilac revizije, višem rukovodstvu i odboru, mora da dostavi na razmatranje i odobrenje, plan interne revizije i potrebe za resursima, uključujući i sve značajne promjene koje su se u međuvremenu desile. Izvršni rukovodilac revizije, takođe, mora da izvjesti o efektima ograničenja resursa.“ (st 2020)

Izvršni rukovodilac revizije će godišnje podnositi na pregled i odobravanje rezime plana rada interne revizije, raspored angažovanja kadrova i finansijski budžet odboru i višem rukovodstvu. Ovaj rezime će obavijestiti više rukovodstvo i odbor o okviru rada interne revizije i bilo kojim ograničenjima koja se nalaze u tom okviru. Izvršni rukovodilac revizije će također uključiti sve značajne preliminarne promjene za odobravanje i informisanje.

Odobreni raspored rada na angažovanju, plan angažovanja kadrova i finansijski budžet, zajedno sa značajnim preliminaranim promjenama, će da sadrže dovoljne informacije kako bi se višem

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

rukovodstvu i odboru omogućilo da utvrdi da li ciljevi i planovi aktivnosti interne revizije podržavaju ciljeve i planove organizacije i odbora, i da li su konzistentni sa Poveljom interne revizije.

– Upravljanje resursima

„Izvršni rukovodilac revizije mora da obezbijedi da su resursi interne revizije odgovarajući, dovoljni, i da se efektivno koriste na ostvarenju odobrenog plana“. (standard 2030)

Izvršni rukovodilac revizije je prevashodno odgovoran za dovoljnost i upravljanje resursima interne revizije na način kojim se obezbjeđuje ispunjenje odgovornosti interne revizije kao što je navedeno u Povelji interne revizije. To podrazumijeva efektivnu komunikaciju i izvještavanje o statusu i potrebama za resursima višem rukovodstvu i odboru.

Resursi interne revizije mogu obuhvatati zaposlene, eksterne pružaoce usluga, finansijsku potporu i tehnike revizije bazirane na tehnologiji.

Obezbjedenje adekvatnosti resursa interne revizije je u krajnjoj instanci odgovornost odbora organizacije i višeg rukovodstva; izvršni rukovodilac revizije treba da im pomaže u vršenju ove odgovornosti.

Vještine, sposobnosti i tehničko znanje osoblja interne revizije moraju biti u skladu sa planiranim aktivnostima. Izvršni rukovodilac revizije će vršiti periodičnu procjenu ili pregled vještina radi utvrđivanja specifičnih vještina potrebnih za obavljanje aktivnosti interne revizije. Procjena i razmatranje vještina su bazirane na potrebama identifikovanim procjenom rizika i planom revizije. Ovo uključuje procjenu tehničkih znanja, jezičkih vještina, poslovnih sposobnosti, otkrivanje prevara i prevencija i sposobnosti revizijskih i računovodstvenih ekspertiza.

Resursi interne revizije treba da budu dovoljni za obavljanje revizijskih aktivnosti u pogledu temeljnosti i blagovremenosti koju očekuje više rukovodstvo i odbor, kako je navedeno u Povelji interne revizije. Pitanja planiranja resursa uključuju revizijski univerzum, relevantne nivoe rizika, plan interne revizije, pokrivenost očekivanja i procjenu neočekivanih aktivnosti.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Izvršni rukovodilac revizije se također mora postarati da su resursi adekvatno iskorišteni. To podrazumijeva angažovanje revizora koji su kompetentni i kvalifikovani za obavljanje specifičnih zadataka.

To također podrazumijeva razradu pristupa angažovanja resursa i organizacione strukture koji su adekvatni za poslovnu strukturu, kompleksnost i geografsku razuđenost organizacije.

Iz perspektive opšteg upravljanja resursima, izvršni rukovodilac revizije razmatra uzastopnu planiranu evaluaciju zaposlenih i programe razvoja i druge discipline ljudskih resursa. Izvršni rukovodilac revizije se također brine o potrebama resursa za aktivnost interne revizije, bez obzira da li su te vještine prisutne ili ne u samoj aktivnosti interne revizije.

Ostali pristupi koji se odnose na potrebe za resursima uključuju eksterne pružaoce usluga, zaposlene iz drugih odjela u sklopu organizacije ili specijalizovane konsultante.

Zbog ključne važnosti resursa, izvršni rukovodilac revizije održava stalnu komunikaciju i dijalog sa višim rukovodstvom i odborom o tome koliko su resursi za aktivnost interne revizije adekvatni. Izvršni rukovodilac revizije treba da odboru periodično daje detaljni prikaz statusa i adekvatnosti resursa. U tom cilju, izvršni rukovodilac revizije treba da razradi odgovarajući mjerni sistem, kratkoročne i dugoročne ciljeve koji bi se mogli koristiti za praćenje ukupne adekvatnosti resursa. To može uključivati poređenje resursa sa planom interne revizije, uticaj privremenog manjka kadra ili neupražnjenih radnih mjesta, aktivnosti edukacije i obuke i izmijenjene potrebe i zahtjeve za specifičnim vještinama baziranim na promjenama u organizacijskom poslovanju, poslovnim operacijama, programima, sistemima i kontrolama.

– Politike i procedure „Izvršni rukovodilac revizije mora da ustanovi politike i procedure kojima usmjerava rad interne revizije.“ (standard 2040)

Izvršni rukovodilac revizije razvija politike i procedure. Formalni administrativni i tehnički revizijski priručnici nisu potrebni svim aktivnostima interne revizije. Malom službom aktivnosti interne revizije može se upravljati neformalno. Zaposleni u reviziji se mogu usmjeravati i kontrolisati svakodnevno neposrednim nadzorom i memorandumom koji navodi politike i procedure koje treba da se slijede. U velikoj službi aktivnosti interne revizije formalnije i

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

opsežne politike i procedure su esencijalne za vođenje osoblja interne revizije u izvršavanju plana interne revizije.

- Koordinacija

„Izvršni rukovodilac revizije treba da razmjenjuje informacije i koordinira aktivnosti sa ostalim internim i eksternim pružiocima usluga uvjeravanja i savjetodavnih usluga, kako bi se obezbijedila adekvatna pokrivenost, a dupliranje poslova svelo na minimum.“ (standard 2050)

Nadzor nad radom eksternih revizora, zajedno sa koordinacijom aktivnosti interne revizije je odgovornost odbora. Sam posao koordinacije interne i eksterne revizije je odgovornost izvršnog rukovodioca revizije. Izvršni rukovodilac revizije će tražiti podršku odbora da bi ostvario efektivnu koordinaciju revizijskog posla.

Organizacije mogu koristiti posao eksternih revizora da bi obezbjedile garanciju vezano za aktivnosti unutar okvira interne revizije. U ovim slučajevima, izvršni rukovodilac revizije poduzima korake koji su neophodni da bi se razumio rad obavljen od strane eksternih revizora, uključujući:

- Prirodu, obim i vremenski okvir posla planiranog od strane eksternih revizora, da se zadovolji planirani posao eksternih revizora, sastavljen sa planiranim poslom internih revizora, tako da zadovoljava zahtjeve Standarda 2100 (priroda posla)
- Procjenu rizika i materijalnost od strane eksternih revizora.
- Tehnike, metode i terminologiju eksternih revizora, da bi izvršni rukovodilac revizije bio u mogućnosti da
 - (1) koordinira rad internih i eksternih revizora;
 - (2) vrednuje, u svrhu pouzdanosti, rad eksterne revizije; i
 - (3) efektivno komunicira sa eksternim revizorima.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Pristup programima i radnoj dokumentaciji eksternih revizora, da se osigura da rad eksternih revizora može biti pouzdano korišten u svrhe interne revizije. Interni revizori su odgovorni za poštovanje povjerljivosti tih programa i radne dokumentacije.

Eksterni revizor se može osloniti na rad aktivnosti interne revizije u obavljanju svojih dužnosti. U ovom slučaju, izvršni rukovodilac revizije treba da osigura dovoljno informacija da bi omogućio eksternim revizorima da razumiju tehnike, metode i terminologiju da bi se učvrstila pouzdanost obavljenog posla od strane eksternih revizora. Pristup programima i radnoj dokumentaciji internih revizora je omogućen eksternim revizorima kako bi se mogli oslanjati na rad interne revizije.

Može biti efikasno za interne i eksterne revizore da koriste slične tehnike, metode i terminologiju da bi koordinirali svoj rad efikasno i oslanjali se na rad jedni od drugih.

Planirane revizijske aktivnosti internih i eksternih revizora treba da budu predmet razgovorada bi se osiguralo da je revizijska pokrivenost koordinirana i da je dupliranje posla minimizirano gdje god je to moguće. Potrebno je zakazati dovoljno sastanaka za vrijeme procesa revizije da bi se osigurala koordinacija revizijskog posla i efikasnih i pravovremenih kompletiranja revizijskih aktivnosti i da se odredi da li zapažanja i preporuke iz obavljenog posla do tog datuma zahtijevaju prilagođavanje okvira planiranog posla.

Finalno saopštavanje, odgovor rukovodstva na to saopštavanje i povremeni prateći izvještaji nastali aktivnošću interne revizije treba da budu dostupni eksternim revizorima. Ova saopštenja pomažu eksternim revizorima pri određivanju i prilagođavanju djelokruga i vremenskog okvira njihovog posla. Dodatno, internim revizorima je potrebno omogućiti pristup materijalima za prezentaciju i dopisima upravi od strane eksternih revizora. Pitanja diskutovana u materijalima za prezentaciju i uključena u dopise upravi treba da budu razumljiva izvršnom rukovodiocu revizije i korištena kao ulazna informacija internim revizorima za planiranje dijelova gdje će se pojačati rad interne revizije. Nakon pregleda pisama upravi i pokretanja bilo kakve korektivne radnje od strane odgovarajućih članova višeg rukovodstva i odbora, izvršni rukovodilac revizije osigurava da su poduzete odgovarajuće mjere i korektivne radnje.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Izvršni rukovodilac revizije je odgovoran za redovnu procjenu koordinacije između internih i eksternih revizora. Takve procjene mogu također uključiti procjene ukupne efikasnosti i efektivnosti aktivnosti interne i eksterne revizije, uključujući ukupni trošak revizije. Izvršni rukovodilac revizije prezentuje rezultate ovih procjena višem rukovodstvu i odboru, uključujući relevantne komentare o rezultatima rada eksternih revizora.

– Izvještavanje višeg rukovodstva i odbora

„Izvršni rukovodilac revizije mora periodično da izvještava više rukovodstvo i odbor o: svrsi interne revizije, ovlaštenju i odgovornostima, i izvršenju u odnosu na plan. Izvještaji takođe moraju sadržati informacije o značajnim rizicima i pitanjima kontrola, uključujući rizike od prevara, područja upravljanja i po potrebi ili zahtjevu rukovodstva i odbora i druga pitanja.“
(Standard 2060)

Izvršni rukovodilac revizije treba periodično podnositi izvještaje višem rukovodstvu i odboru. U izvještajima o aktivnostima treba da naglasi značajna zapažanja i preporuke u vezi angažovanja i treba informisati više rukovodstvo i odbor o svim značajnim odstupanjima od odobrenog programa rada na angažovanju, od plana kadrova, finansijskih budžeta, razloga tih odstupanja i potrebnim i poduzetim radnjama.

Značajna zapažanja angažovanja se odnose na ona stanja koja bi, prema procjeni izvršnog rukovodioca revizije, mogla negativno da se odraze na organizaciju. Značajna zapažanja mogu uključivati stanja koja se odnose na prevaru, nepravilnosti, nezakonite radnje, greške, neefikasnosti, beskorisnošću, neefektivnost, sukob interesa i slabosti u kontroli.

Donošenje odluke o odgovarajućim radnjama koje treba preduzeti po pitanju značajnih zapažanja i preporuka za angažovanje je odgovornost višeg rukovodstva i odbora. Više rukovodstvo i odbor mogu odlučiti da prihvate rizik nepreduzimanjem radnji u pogledu prijavljenog stanja zbog povezanih troškova ili drugih razloga. Odbor treba biti informisan o odlukama višeg rukovodstva u vezi sa svim značajnim zapažanjima angažovanja i preporukama.

Izvršni rukovodilac revizije razmatra da li je prikladno da se odbor informiše o prethodno prijavljenim značajnim zapažanjima angažovanja i preporukama u onim slučajevima kada su više

rukovodstvo i odbor prihvatili rizik nepreduzimanja akcija u pogledu prijavljenog stanja. Ovo može biti naročito neophodno ukoliko je došlo do značajnih promjena koje utiču na profil rizika.

3. 2. PROCJENA RIZIKA I REVIZIJA ZASNOVANA NA RIZIKU

3. 2. 1. Uvod

Upravljanje rizikom je ključna odgovornost višeg rukovodstva i uprave. Da bi postigli poslovne ciljeve, rukovodioci treba da e osiguraju da su uspostavljeni pouzdani procesi upravljanja rizikom i da oni funkcionišu. Interna revizija i Odbor za reviziju imaju ulogu nadgledanja u cilju utvrđivanja da su odgovarajući procesi upravljanja rizikom uspostavljeni i da su ti procesi adekvatni i efektivni te davanja preporuka i mišljenja u cilju njihovog unaprijeđenja.

Djelovanje interne revizije a prije svega planovi interne revizije su bazirani na procjeni rizika. Na osnovu procjenjnih rizika se određuju prioriteta vršenja revizija.

Procjena rizika koju vrše interni revizori je način za procjenu slabih tačaka sistema ili procesa, čime će se osigurati argumenti za korištenje resursa revizije u dugoročnom periodu. Cilj je izvršiti kategorizaciju slabih tačaka prema rangui rizika. Rizici se često utvrđuju kroz razgovore sa rukovodiocima i zaposlenim, upitnike, kao i na osnovu iskustva i diskusija između samih revizora. Rukovodilac interne revizije ove aktivnosti treba predočiti Odboru ili rukovodiocu organizacije i predložiti ih na odobrenje.

3. 2. 2. Neki modeli za procjenu rizika

Model „A“

Za procjenu rizika primarni zadatak je razmotriti **kategorije** rizika. Prema **metodologiji CHJ** najčešće kategorije rizika koje se mogu koristiti prilikom identificiranja rizika su:

1. Rizik vezan za reputaciju - negativan publicitet;
2. Operativni rizik - utiče na vezu između usluge i opće javnosti, npr. u slučaju kašnjenja, prekida usluga;
3. Strateški rizik - utiče dugoročno na organizaciju;
4. Rizik vezan za propise;
5. Socijalni rizik - nastaje usljed promjena u demografskim, rezidentnim i socioekonomskim trendovima;
6. Rizik vezan za ugovore - u slučaju da se roba/usluge ne isporučuju sa odgovarajućim specifikacijama i po dogovorenoj cijeni;
7. Finansijski rizik - rizici koji imaju čistu finansijsku osnovu;
8. Rizik vezan za upravljanje - odnosi se na svakodnevne dužnosti i odgovornosti zaposlenih;
9. Rizik vezan za imovinu - odnosi se na krađu, oštećenja i slično;
10. Regulatorni rizik - odnosi se na tužbe, eksterne inspekcije i sl;
11. Tehnološki rizik - odnosi se na kapacitet vezan za upravljanje tehnološkim promjenama;
12. Profesionalni rizik - odnosi se na određene profesije, npr. zaštita, dužna pažnja;
13. Kadrovski rizik - rizik vezan za ljudske resurse, npr. zdravlje, sigurnost;
14. Rizik vezan za prirodne nepogode - poplave, požari, zemljotresi;

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

15. Rizik vezan za upravljanje - odnosi se na ciljeve organizacije i ulogu i odgovornost rukovodioca.

Model „B“

Interna revizija u nekim javnim preduzećima je upotrijebila **Protiviti Risk Model SM**, kao okvir za definisanje i razumijevanje potencijalnih poslovnih rizika i stvaranje „zajedničkog jezika“ za diskusiju sa menadžmentom.

Rizici su kategorizovani kako slijedi uz definiciju osnovnih kategorija:

KLASIFIKACIJA RIZIKA

I. RIZICI OKRUŽENJA

1. Rizik konkurencije
2. Rizik neobaviještenosti o želji kupaca
3. Rizik očekivanja dioničara
4. Rizik dostupnosti kapitala
5. Regulatorni rizik /država /politika
6. Pravni rizik
7. Rizik djelatnosti
8. Rizik finansijskog tržišta

II. PROCESNI RIZICI

- A. Rizik upravljanja
 1. Rizik kulture organizacije
 2. Rizik neprekidnosti planiranja

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- B. Rizik reputacije
 - 1. Rizik imidža i brenda

- C. Operativni rizik
 - 1. Rizik zadovoljstva kupaca
 - 2. Ljudski resursi
 - 3. Rizik fonda znanja
 - 4. Rizik razvoja proizvoda
 - 5. Rizik efikasnosti
 - 6. Rizik kapaciteta
 - 7. Rizik vremena ciklusa
 - 8. Rizik efektivnosti kanala
 - 9. Rizik usaglašenosti
 - 10. Rizik poslovnog prekida
 - 11. Rizik nedostataka usluge
 - 12. Rizik zdravlja i sigurnosti
 - 13. Rizik erozije zaštitnog znaka

- D. Rizik ovlasti
 - 1. Rizik liderstva (vođenje)
 - 2. Rizik ovlaštenja/ograničenja
 - 3. Rizik vanjskih izvora
 - 4. Rizik performansi stimulacija

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

5. Rizik sposobnosti za promjene

6. Rizik komunikacije

E. Rizik informacione tehnologije

1. Rizik integriteta

2. Rizik pristupa

3. Rizik raspoloživosti

4. Rizik infrastrukture

F. Rizik integriteta

1. Rizik prevare od strane menadžmenta

2. Rizik prevare od strane

3. Nezakonite radnje

4. Rizik neovlaštenog korištenja od strane zaposlenih i trećih strana

G. Finansijski rizik

a.) Rizik cijena

1. Kamatni rizik

2. Valutni rizik

3. Rizik tržišta roba

b.) Rizik likvidnosti

1. Rizik gotovinskog toka

2. Rizik oportunitetnih troškova

c.) Kreditni rizik

1. Rizik neispunjavanja ugovorenih obaveza

III. RIZICI INFORMACIJA ZA DONOŠENJE ODLUKA

- A. Operativni rizik:
1. Rizik budžeta i planiranja
 2. Rizik cijena proizvoda/usluga
 3. Rizik ugovornih obaveza
 4. Rizik mjerenja (operacija)
 5. Rizik podešavanja
 6. Rizik računovodstvenih informacija
- B. Javno izvještavanje
1. Procjena finansijskog Izvještavanja
 2. Rizik procjene internih kontrola
 3. Porezni rizik
 4. Rizik zakonskog izvještavanja
- C. Strateški rizik:
1. Ispitivanje prirodne okoline.
 2. Rizik poslovnog modela
 3. Rizik poslovnog portfelja
 4. Rizik vrednovanja ulaganja
 5. Rizik organizacione strukture
 6. Rizik mjerenja (strateškog)
 7. Rizik alokacije resursa
 8. Rizik planiranja

Definicije:

I Rizici okruženja

Rizik okruženja ispoljava se kada su spoljnje snage te koje imaju uticaj na učinak kompanije u odnosu na izbor njenih strategija, operacija, odnosa sa kupcima i dobavljačima, organizacijske strukture ili finansijske nekurentnosti i neefektivnosti.

II . Procesni rizici

Rizici da poslovni procesi nisu jasno definirani, da nisu usklađeni sa poslovnim ciljevima i strategijama, ne zadovoljavaju se potrebe potrošača, pada vrijednost dionica, javljaju se pokazatelji prevare ili zloupotrebe sredstava.

III Rizici informacija za donošenje odluka

Rizici da informacija korištena kao potpora za donošenje stratejskih, operativnih i finansijskih odluka nije relevantna ili pouzdana. Ovaj rizik se odnosi na upotrebljivost i blagovremenost informacije.

Model „C“

U nastavku je model koji su koristili konsultanti IIA u BIH u okviru projekta iz USAID PARE programske aktivnosti „Uvođenja Interne revizije u javna preduzeća“ u direktno radu sa odjelima interne revizije identifikovanih javnih preduzeća. Prema ovom modelu svi rizici su kategorisani kako slijedi :

1. Upravljanje

Osoblje ne poštuje interne politike poduzeća ili ne ispunjava očekivanja nosilaca interesa (vlasnika) u smislu praćenja i nadzora nad aktivnostima uprave.

2. Usklađenost

Osoblje ne poštuje zakone i propise koji se odnose na poslovanje poduzeća.

3. Zloupotrebe/Prevare

Zaposleni, kupci, dobavljači itd. vrše zloupotrebe/prevare.

4. Okruženje

Vanjski faktori koji mogu uticati na opstojnost poslovnog modela organizacije.

5. Osoblje

Zaposleni se ponašaju na način koji ne vodi ka postizanju poslovnih ciljeva.

6. Djelatnosti

Osoblje ne obavlja svakodnevne radne aktivnosti na način koji vodi ka postizanju poslovnih ciljeva poduzeća.

7. Finansije

Organizacija nema odgovarajuće finansijske procese, informacije ili likvidnost potrebnu da ispuni obaveze ili poslovne ciljeve organizacije ili da upravlja svojom finansijskom imovinom ili izloženošću finansijskim rizicima.

8. Tehnologija

Tehnološki sistemi / infrastruktura ne zadovoljavaju potrebe krajnjeg korisnika, ne osiguravaju cjelovitost i pouzdanost podataka, izlažu imovinu potencijalnom gubitku ili zloupotrebi ili ugrožavaju sposobnost organizacije da održi u funkciji ključne poslovne procese.

Grafički prikazano prethodna kategorizacija bi izgledala ovako:



Model „D“

Banke i druge finansijske institucije i društva imaju naglašene finansijske rizike. Zavisno od interno preporučenih ili regulacijom obavezujući mogu biti:

Kreditni rizik

Kreditni rizik predstavlja rizik naplate odnosno rizik mogućih gubitaka po datim kreditima, drugim plasmanima, izvršenim ulaganjima i potencijalnim vanbilansnim obavezama.

Rizik likvidnosti

Rizik sposobnosti banke da potpuno i bez odlaganja izvršava sve obaveze na dan dospjeća.

Devizni rizik

Devizni rizik predstavlja izloženost banke mogućem uticaju promjena deviznih kurseva i opasnost da nepovoljne promjene rezultiraju gubicima banke u KM (domaćoj valuti),

Rizik adekvatnosti kapitala

Rizik da li je kapital dovoljan za pokriće eventualnih gubitaka i dovoljan da podrži rast aktive.

Operativni rizici

Operativni rizici predstavljaju mogućnost nastanka gubitaka za banku i negativnih efekata na kapital banke zbog neadekvatnih internih sistema, procedura i kontrola, slabosti i propusta u izvršavanju poslovnih aktivnosti, nezakonitih radnji i vanjskih događaja koji banku mogu izložiti gubitku. Najčešći rizici su usljed neadekvatnog informacionog i drugih sistema u banci; poremećaja u poslovanju i kvarova u sistemima kao što su kvarovi vezani za informacionu tehnologiju, telekomunikacioni problemi, prekidi u radu, i sl.; problemi adekvatnog integrisanja ili održivosti informacionih i drugih sistema, u slučaju razvoja mreže različitih organizacijskih dijelova i/ili statusnih promjena banke; nezakonitosti i neadekvatnih postupanja zaposlenika banke, kao što su pronevjera i neovlašteni pristup računima klijenata, zloupotreba povjerljivih informacija, davanje lažnih ili pogrešnih informacija o stanju banke, neažurnost u izvršavanju poslova, greške pri unosu podataka, nepridržavanje dobrih poslovnih praksi u radu i sl. ; činjenja ili nečinjenja koja mogu ili jesu uzrokovala sudske i druge sporove protiv banke; vanjskih nezakonitih radnji, kao što su pljačke, neovlašteni ulazak u bazu podataka banke, uključujući i neovlašteno korištenje bankomata, neovlašteni prijenos sredstava, nezakonito pribavljanje dokumenata banke, i sl. ; šteta na fizičkoj imovini i događaji koji se ne mogu predvidjeti, kao što su elementarne i druge nepogode, terorizam, i sl.

Tržišni rizici

Tržišnim rizicima kojima je banka u svom poslovanju izložena se smatraju:

- 1.) rizik kamatne stope;
- 2.) devizni rizik;
- 3.) cjenovni rizik

Tržišni rizici uključuju i rizike koji su povezani sa kreditnim rizikom i to: rizik druge ugovorne strane, rizik emitenta i rizik plasmana.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Banka izračunava kapitalni zahtjev za rizik druge ugovorne strane i za izloženosti u obliku naknada, provizija, kamata, dividendi i marži za fjučers ugovore i opcije kojima se trguje na berzama, a koji se direktno odnose na stavke uključene u knjigu trgovanja, ali nisu uzeti u obzir prilikom obračuna kapitalnih zahtjeva za pozicijske rizike ili rizik druge ugovorne strane.

Prema metodologiji koju koristi Agencija za bankarstvo Federacije BiH (FBA)za interno rangiranje banaka (CAMELS) bi se takođe mogli grupisati rizici, odnosno postaviti okvir, jer ista obuhvaća slijedeće :

- 1 adekvatnost kapitala banke; (C)
2. kvalitet aktive banke; (A)
3. kvalitet organa upravljanja i rukovođenja bankom; (M)
4. kvalitet i nivo profitabilnosti banke; (E)
5. adekvatnost likvidnosti banke; i (L)
6. osjetljivost banke na tržišne rizike. (S)

Prijedlog ponuđenih modela nije konačan niti je u suštini izričito obavezujući. Svaka organizacija treba da odabere model koji je najprihvatljiviji za konkretnu organizaciju. Dobra praksa je da se na nivou pojedinih sektora (npr. banke, osiguravajuća duštva, opštine, ministarstva, domovi zdravlja,preduzeća koja pružajukomunalne usluge. . . .) prihvati zajednički okviri. Suština je da se predviđenim modelom identifikuju svi važni rizici koji utiču na aktivnosti organizacije.

3. 2. 3. Rang rizika

Nakon što se utvrde, rizike je potrebno procijeniti kako bi ih rangirali, utvrdili prioritete i dobili informacije za donošenje odluka o onim rizicima na koje se treba usmjeriti.

Procjena rizika je u suštini zasnovana na subjektivnoj ocjeni, uz korištenje različitih tehnika kako bi analiza bila sistematičnija i u određenoj mjeri objektivnija. Ove tehnike su potkrijepljene sudom koji revizori donese po pitanju prioriteta i učestalosti revizija i pomažu u identificiranju oblasti koje nose veliki rizik, koji se inače ne može identificirati na drugi način.

Kako je već poznato, rizik predstavlja kombinaciju vjerovatnoće nastanka štetnog događaja i uticaja koji bi taj događaj imao na organizaciju. Iz ovoga proizilazi da je potrebno odrediti određene parametre (kriterije) za mjerenje. I ovi kriteriji su stvar procjene uvažavajući specifičnost organizacije. Kao mogući kriteriji mogu se navesti:

Vjerovatnoća nastanka:

Velika (nastanak u periodu do jedne godine - siguran nastanak događaja u većini slučajeva)

Srednja (nastanak u periodu od jedne do tri godine - događaj se ponekad može dogoditi)

Mala (nastanak u periodu od preko tri godine - nastanak događaja nije vjerovatan)

Uticaj:

Velik (prekid u osnovnoj djelatnosti, gubitak značajne imovine, ogromni gubici u poslovanju, gubitak života, značajan gubitak povjerenja javnosti)

Srednji (djelimičan gubitak imovine, povremeno nefunkcionisanje sistema)

Mali (nikakav ili neznatan gubitak, štete ne utiču na odvijanje sistema i sl.)

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Nakon stvorenih kriterija kombinacijom vjerovatnoće i uticaja dobijamo rang rizika koji se generalno može podjeliti i brojčano iskazati kako slijedi:

N = mali (low) rizik (1 -3) - mala vjerovatnoća nastanka rizičnog događaja i mali do umjereni uticaj na ciljeve ako do njega dođe.

S = srednji (medium) rizik (4 -6) - postoji određena vjerovatnoća nastanka rizičnog događaja i, ako do njega dođe, to će imati mali ili umjereni uticaj na ciljeve.

V = Veliki (high) rizik (7 -9) – postoji velika vjerovatnoća nastanka rizičnog događaja i, ako do njega dođe, to će imati veliki uticaj na ciljeve.

Nakon ovako dobijene procjene i ranga rizika potrebno je formirati tzv. Matricu rizika i prema dobijenim rezultatima uvrstiti ih u pripadajuća polja. Grafički matrica treba da koristi boje semafora kako bi na slikovit način bilo jasno šta su nam prioriteta. Inače nakon dobijenog ranga možemo napraviti skalu prioriteta kako slijedi:

SKALA RANGIRANJA

A. Rizik je najznačajniji za preduzeće u ovom trenutku i na njega uprava sada usmjerava ili treba usmjeriti pažnju. Prioritet uprave uz podršku interne revizije.

B. Postoji određena vjerovatnoća da dođe do rizika i on može imati značajan uticaj na poslovanje ako se njime ne bude na odgovarajući način upravljalo. Prioritet interne revizije.

C. Manja je vjerovatnoća da dođe do rizika, ali on može imati značajan uticaj na poslovanje ili imati veću šansu da do njega dođe ali će imati minimalan uticaj na poslovanje. Rizik treba periodično provjeravati kako bi se izbjegao negativan ishod. Prioritet interne revizije.

D. Rizikom se dobro upravlja i on se dobro kontroliše u tekućim svakodnevnim procesima u preduzeću. Nije u prioritetu interne revizije.

X. Mala je vjerovatnoća da dođe do rizika ili on ima mali direktan uticaj na poslovanje. Isključen iz profila rizika preduzeća i interna revizija se ne bavi ovim rizikom.

Matrica rizika

MATRICA RIZIKA PO PRIORITETIMA			Prilog uz studiju rizika
V/N=6 <i>Rizik na granici prihvatljivosti</i> C	V/S=8 <i>Neprihvatljiv rizik</i> B	V/V=9 <i>Neprihvatljiv rizik</i> A	NEPRIHVATLJIV RIZIK
S/N=3 <i>Prihvatljiv rizik</i> D	S/S=5 <i>Rizik na granici prihvatljivosti</i> C	S/V=7 <i>Neprihvatljiv rizik</i> B	
PRIHVATLJIV RIZIK			
N/N=1 <i>Prihvatljiv rizik</i> X	N/S=2 <i>Prihvatljiv rizik</i> D	N/V=4 <i>Rizik na granici prihvatljivosti</i> C	
MINIMALNI RIZIK			
L	M	H	
VJEROVATNOĆA NASTANKA RIZIKA			

3. 3. PLANIRANJE REVIZIJE

3. 3. 1. Uvodne napomene

Planiranje revizije je neophodno budući da internoj reviziji omogućava ostvarivanje ciljeva, utvrđivanje prioriteta i osiguravanje efikasnog i efektivnog korištenja resursa. Pored toga, planiranje pruža i sljedeće:

- osnovu za procjenu budućih potreba za resursima,
- ovlaštenje da se postupa po planu, nakon što plan odobri odbor i više rukovodstvo,
- sredstvo kroz koje rukovodstvo treba prihvatiti poslove koje obavlja interna revizija i
- stalnu evidenciju faktora koji su uzeti u obzir prilikom utvrđivanja plana, kao i donesenih odluka.

Iz naprijed navedenog može se zaključiti da je planiranje ključni dio procesa revizije i kao takvo sastoji se od:

1. **strateškog plana,**
2. **godišnjeg plana i**
3. **plana pojedinačne revizije/operativni plan.**

Strateški plan i godišnji plan predstavljaju planove na nivou jedinice/ odjela za internu reviziju, a plan pojedinačne revizije (koji proizilazi iz ovih planova) predstavlja dio procesa pojedinačnog angažmana interne revizije.

3. 3. 2. Strateški plan interne revizije

Strateški plan revizije odnosi se najčešće na period od tri (do najviše 5) godina. U njemu se planiraju strategije i ciljevi interne revizije, te se daje strateško usmjerenje za jedinicu/ odjel interne revizije u pogledu resursa, razvoja itd. Strateški plan ukazuje na politiku za postizanje zadovoljavajuće revizorske pokrivenosti područja utvrđenih u procjeni rizika.

Rukovodilac interne revizije, svake tri godine, izrađuje strateški plan kao prijedlog Odboru za reviziju (kod javnog preduzća) ili rukovodiocu organizacije (kod budžeta). Strateški plan je osnova za sve interne revizije i služi za iskazivanje potrebnih resursa, kako bi interna revizija obavljala svoje obaveze potpuno i efikasno.

Strateški plan i procjena rizika trebaju se pregledati i ažurirati u odgovarajućim intervalima. Pregledima se uzima u obzir razvoj novih sistema, izmijenjenih prioriteta i svih drugih faktora koji mogu uticati na organizacioni ili poslovni rizik.

Trogodišnji strateški plan revizije dostavlja se Odboru za reviziju (ili rukovodiocu organizacije) na odobrenje. Nakon odobrenja strateškog plana može se pristupiti izradi godišnjeg plana revizije. Bitno je istaknuti da **strateški plan interne revizije treba biti konzistentan s ciljevima sadržanima u strateškom planu organizacije.**

Sve izmjene strateškog plana odobrava Odbor za reviziju (odnosno rukovodilac organizacije).

Moguća struktura strateškog plana je slijedeća:

1. Uvod
2. Misija i ciljevi interne revizije
3. Planiranje interne revizije
 - Podloga za izradu strateškog plana
 - Raspodjela resursa

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

4. Plan aktivnosti interne revizije

(Pregled planiranih revizija u trogodišnjem periodu prikazano po godinama)

5. Organizacija i razvoj odjela interne revizije

- > Postojeća organizacija i organizacija rada interne revizije
- > Plan razvoja interne revizije
- > Stručna usavršavanja internih revizora
- > Ostale planirane aktivnosti interne revizije

6. Izvještavanje

- > periodični i godišnji izvještaji o radu interne revizije

7. Zaključak

U nastavku dajemo pojašnjenja pojedinih elemenata ovakve strukture :

Uvod

U ovom dijelu se daju osnovne napomene o dokumentu koje mogu uključiti zakonske i druge propise, kao i korištene podloge za sačinjavanje plana

Misija i ciljevi interne revizije

-Misija - predstavlja okvir koji daje odgovor na pitanje zašto postojimo. Uglavnom ovaj okvir se može izvući iz same definicije ali prilagođeno organizaciji.

- Ciljevi – pokazuju šta moramo postići da bi opravdali postojanje (okvirno) ali unutar organizacije

Planiranje

U ovom dijelu se govori o važnosti i obavezi planiranja, kao i elementima koji su služili kao podloga za ovaj plan.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Napomena: pored procjene rizika kao osnovnog elementa moraju se uzeti i ostali elementi kao što su: planovi i strateški akti organizacije, prethodne revizije ako ih je bilo, izvještaji i preporuke vanjskih revizora, kontrolora i regulatora i dr.

Usklađivanje raspoloživih i planiranih ljudskih resursa sa potencijalnim planom.

Cilj ovog dijela je da se utvrdi stvarno raspoloživo vrijeme za revizorske zadatke. Najčešća tehnika koja se koristi jeste efektivno vrijeme „revizor -dana“. Ovdje treba voditi računa da se **„revizor - dan“ smatra osam sati rada revizora koji samostalno obavlja reviziju**. Drugo osoblje se može putem „ponderisanog“ vremena uključiti u obračun.

Metodologijom se isključuju svi gubici u vremenu i jedino stvarno i realno raspoloživo vrijeme se određuje za revizorske zadatke.

Mogući obračun na bazi dva izvršioca – interna revizora za jednu godinu:

PLAN RADNIH DANA PO IZVRŠIOCIMA

	OPIS AKTIVNOSTI	Dani u godini	Broj izvršilaca	Ukupno
1	Dani u godini	365	2	730
2	Dani koji se odnose na subote i nedjelje	104	2	208
3	Praznici i neradni dani	8	2	16
4	Godišnji odmor	28	2	56
5	Bolovanja i druga odsustva	0	2	0
6	UKUPNO NEEFEKTIVNI DANI (2 do 5)	140	2	280

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

7	UKUPNO RASPOLOŽIVI DANI	xxx	xxx	xxx
8	Planirane revizije	135	2	270
9	Revizije po zahtjevu	20	2	40
10	UKUPNO REVIZORSKI PROJEKTI (8+9)	155	2	310
11	Izrada studije rizika i planova, sastanci sa upravom i odborom za reviziju i dr, rad sa vanjskim revizorima i sl	50	2	100
12	Edukacija (obuka)	20	2	40
13	UKUPNO OSTALE AKTIVNOSTI (11+12)	70	2	140
13	UKUPNO EFEKTIVNI DANI (1 -6 ili 10 +13)	225	2	450

Plan revizorskih projekata i aktivnosti odjela

U ovom dijelu se prikazuje (po mogućnosti tabelarno) pregled planiranih revizorskih zadataka i aktivnosti odjela koje se planiraju provesti u naredne tri godine. Pregled bi mogao da izgleda na slijedeći način.

R br.	PLAN REVIZORSKIH PROJEKATA i AKTIVNOSTI	OJ (RJ)	2012	2013	2014
1	Revizija upravljanja zalihama	GD, RD	X		X
2	Revizija učinaka	TI, TC	X	X	
3	Revizije provođenja preporuka (follow up)	GD, ID, RD, TI	X	X	X
4	Izvještaji o provodenim aktivnostima na postupanju prema nalazu i mišljenju neovisnog vanjskog revizora	GD	X	X	X

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

27	Izvještaji o provedenim aktivnostima na postupanju prema nalazu i mišljenju institucije za reviziju javnog sektora	GD	X	X	X
28	Revizija po zahtjevu		X	X	X
29	OSTALE AKTIVNOSTI (Izrada godišnje strategije rizika i planova interne revizije, Izrada i ažuriranje metodologije i upustava za rad, Sasatanci sa Odborom za reviziju, Nadzornim odborom, Upravom i višim rukovodstvom, organizacija i učešće u radu stručnih radionica, Rad sa eksternim revizorima i strukovnim udruženjima, edukacija i sl.)		X	X	X
			2012	2013	2014

Metodologija izrade strateškog plana interne revizije sastoji se nekoliko koraka koji uključuju sljedeće:

- a) Usklađivanje misije interne revizije sa misijom organizacije,
- b) razrada misije –označavanje osnovnih strateških ciljeva revizije,
- c) procjenu rizika,
- d) donošenje odluke o prioritetima revidiranja,
- e) utvrđivanje potrebnih i raspoloživih resursa
- f) izrada i donošenje strateškog plana.

Donošenje odluke o prioritetima revidiranja

Na osnovu rezultata dobijenih procjenom rizika interni revizori trebaju pripremiti strateški plan za sljedeće tri godine s prijedlogom područja revidiranja u kojima će se obaviti revizija.

O dobijenim rezultatima treba se posavjetovati s višim rukovodstvom i od njega dobiti opštu podršku. Postoji vjerojatnoća da će procjena rizika pokazati da su neke revizije važnije nego što se o njima prije mislilo i obrnuto.

Interni revizori obavezno moraju koristiti svoju procjenu pri određivanju rizika i pri odlučivanju kojim područjima treba dati prioritet za revidiranje. Također, kada se utvrde područja koja je potrebno revidirati treba uzeti u obzir i raspoložive ljudske resurse.

Izrada i donošenje strateškog plana

Zbog mogućih promjena koje imaju uticaj na poslovanje i djelatnost (unutrašnje promjene, promjene u okruženju, nove interesne grupe itd.) strateški plan potrebno je ažurirati jednom godišnje. Rezultati obavljenih revizija također, mogu uticati na promjene u strateškom planu.

Procjena koja se obavlja na strateškom nivou donosi prioritete procese u organizaciji po osnovu njihove važnosti, pri čemu više rangirani imaju prioritet.

Prioriteti na koje ukazuje procjena obavljena na nivou strateškog plana, usklađuju se s drugim prioritetima i potrebama:

- potrebom da se koordinira rad revizije s drugim organizacijama kako bi interna revizija upotpunila njihov rad i kako se posao ne bi duplao
- potreba za pokrivanjem cijele organizacije revizijama (npr. uključiti procese koji još nikad nisu bili revidirani)
- prioritetima koji proizlaze iz najznačajnijih promjena u poslovanju, programima, sistemima ili kontrolama
- vrijeme koje je proteklo od prethodne revizije procesa, aktivnosti
- procjena revizora.

3. 3. 3. Godišnji plan

Godišnji plan priprema se svake godine na osnovu godišnje procjene rizika i proizilazi iz usvojenog strateškog plana i mora ga odobriti Odbor odnosno (rukovodilac organizacije).

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Rukovodilac interne revizije priprema godišnji plan na bazi prve godine strateškog plana uz dodatne detalje, kao što je npr. definisanje zadataka koje treba obaviti, utvrđivanje kritičnih oblasti, rokova i resursa potrebnih za narednu godinu. Godišnjim planom se predviđa raspoređivanje revizora i drugih resursa koji su raspoloživi za period planiranja (sigurno odsustvovanje sa posla, očekivane promjene u pogledu zaposlenih i druge obaveze), a na osnovu ove procjene iz strateškog plana se utvrđuju revizije koje odgovaraju raspoloživim resursima.

Godišnjim planom utvrđuju se revizorski dani koji su potrebni za svaku reviziju, kao i raspored revizija po mjesecima, odnosno kvartalima. Važno je razmotriti da li se određene revizije moraju obaviti u određenim periodima.

Prilikom navedene analize interni revizori, na temelju dostupnih informacija i podataka, određuju za svaku pojedinačnu reviziju u godišnjem planu:

- **ciljeve** koje žele postići obavljanjem revizija,
- **obim** koji će revidirati, s napomenom da utvrđeni obim treba biti dovoljan da se ispune ciljevi koji se žele postići revizijom,
- **metodologiju** rada kojom će se koristiti prilikom obavljanja revizija,
- **raspored resursa** potrebnih za obavljanje revizija (broj revizora i terminski plan)

Dobra praksa predviđa rezervisanje određenog procenta raspoloživih resursa za „nepredviđene okolnosti“, odnosno sposobnost da se pozitivno odgovori na hitne zahtjeve rukovodstva i Odbora. Za neplanirane revizije (ad hoc revizije) ciljevi revizije i obim revizije utvrđuju se prije početka revizije i usko su vezani za razloge/potrebu obavljanja iste.

Rukovodilac interne reviziju treba pripremiti nacrt godišnjeg plana i dostaviti ga na odobrenje. Bitno je naglasiti da **mora postojati vidljiva jasna i logička veza između strateškog i godišnjeg plana.**

Moguća struktura godišnjeg plana može izgledati na slijedeći način:

- 1. Uvod**
- 2. Uloga i svrha interne revizije**
- 3. Planiranje i odobravanje godišnjeg plana interne revizije**
- 4. Provođenje interne revizije**

Pregled planiranih revizija koje uključuju:

Ciljevi, obim i metodologija pojedinačnih revizija

Raspodjela resursa

Ostale planirane aktivnosti interne revizije

- 5. Organizacija rada interne revizije, uključujući neophodnu edukaciju**
- 6. Izvještavanje**
- 7. Zaključak**

3. 4. OBAVLJANJE INTERNE REVIZIJE

3. 4. 1. Vrste revizija

Tradicionalno interna revizija se dijelila na :

- finansijsku reviziju
- reviziju usklađenosti (podudarnosti)
- reviziju poslovanja

Prema metodologiji izdatoj od tri CHJ postoje tri osnovne vrste revizija:

- revizija usklađenosti,
- revizija sistema (internih kontrola), i
- revizija uspješnosti poslovanja

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Za revidiranje specifičnih područja u svrhu ostvarivanja konkretnih revizorskih ciljeva obavlja se jedna od navedenih vrsta revizija. Bitno je naglasiti da ne postoji u potpunosti ograničena podjela između navedenih vrsta revizije budući da jedna vrsta revizije često obuhvaća elemente drugih vrsta revizije. „Razlika“, po nama, između jedne i druge podjele je u važnosti i specifičnosti organizacije. Naime u tradicionalnoj podjeli Revizija sistema (upravljanja i internih kontrola) je opšti zahtjev prisutan u svakoj vrsti revizije a u drugoj podjeli finansijska revizija je dio revizije sistema (upravljanja i internih kontrola) ili usklađenosti (npr. sa MRS i MSFI, koji su zakonom obavezujući).

U nastavku ćemo dati kratak pregled nekih od vrsta revizije i njihovih ciljeva te preporuka u pogledu metoda i tehnika koje se prilikom njihovog obavljanja mogu koristiti.

Revizija usklađenosti

Cilj revizije usklađenosti je utvrđivanje nivoa usklađenosti s obavezujućom regulativom (zakonskom i podzakonskom), standardima, planovima, ugovorima, politikama i procedurama poslovanja koje definišu područje koje se revidira. Kod obavljanja revizije usklađenosti interni revizor izvještava o primjeni odgovarajućih zakona i propisa, a izvještaj mora sadržavati i mišljenje o adekvatnoj primjeni regulative u područjima koja su testirana kao i o neadekvatnoj primjeni propisa čime se organizacija dovodi u prvenstveno pravne, ali i druge vrste rizika. Kriteriji koji se mogu uzeti u obzir prilikom utvrđivanja nivoa usklađenosti jesu:

- Zakoni, uredbе, pravilnici, uputstva, saopštenja, planovi organizacije
- Potpisani ugovori i sporazumi
- Procedure i politike organizacije koje je odobrilo rukovodstvo
- Odluke, smjernice i upute koje je donijelo rukovodstvo.

U slučaju da se utvrdi neusklađenost ili neadekvatna primjena odgovarajuće regulative, interni revizor mora utvrditi razloge koji su doveli do toga te dati odgovarajuće preporuke (npr. uputiti

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

na pozitivne propise, dobru praksu primijenjenu kod drugih ili pronaći/preporučiti ostala odgovarajuća rješenja).

Prilikom obavljanja revizije usklađenosti uobičajeno je da revizori koriste sljedeće metode i tehnike:

- intervju, upitnike i analizu dokumentacije, ali prema vlastitoj procjeni mogu koristiti i druge metode za koje smatraju da će biti primjenjive i djelotvorne.

Revizija sistema (upravljanja i internih kontrola)

Cilj revizije sistema je ocjena upravljanja i kontrole nad svim strateškim, funkcionalnim ili operativnim aktivnostima radi davanja stručnog mišljenja o funkcionisanju kontrola, ublažavanju povezanih rizika te o ekonomičnom, djelotvornom i učinkovitom funkcionisanju aktivnosti u postizanju planiranih ciljeva.

Iz gore navedenog vidljivo je da revizija sistema obuhvaća i druge vrste revizija, kao što je revizija usklađenosti i revizija uspješnosti poslovanja.

Također se prilikom obavljanja revizije sistema može se revidirati i područje vezano uz informacijske tehnologije (dalje u tekstu IT), poput IT infrastrukture, umreženosti, primjene, IT razvoja, sigurnosti i sl. Zbog prirode ovog područja potrebno je da interni revizor posjeduje specifična IT znanja.

Metode koje se najčešće primjenjuju prilikom obavljanja revizije sistema u cilju dobivanja detaljnih i dostatnih informacija od ovlaštenih osoba jesu: intervjui, analiza dokumentacije, dijagrami toka, promatranje te unaprijed pripremljeni upitnici za interne kontrole. Upitnici za interne kontrole bi se trebali pripremiti na način da svaki negativan odgovor otkriva moguće slabosti ili rizike. Revizori koji se susretnu s negativnim odgovorom utvrditi će postoji li bilo kakva kontrola vezana za taj rizik ili ne.

Uz navedene revizori mogu koristiti i druge metode za koje smatraju da će biti primjenjive i djelotvorne.

Finansijska revizija

Cilj finansijske revizije je procjena učinkovitosti sistema internih kontrola u cilju osiguranja tačnosti računa i transakcija kao i pouzdanosti finansijskog sistema (finansijskih izvještaja)

Finansijska revizija obuhvaća i elemente revizije sistema i revizije usklađenosti vezano za finansijski sistem. Neki od revizijskih ciljeva prilikom obavljanja finansijske revizije su:

- Procjena postojanosti – jesu li se svi evidentirani poslovni događaji stvarno dogodili,
- Procjena potpunosti – jesu li svi poslovni događaji evidentirani u razdoblju na koje se odnose,
- Procjena tačnosti – jesu li sva imovina, obaveze i troškovi iskazani u računovodstvenoj evidenciji,
- Provjera ispravnosti klasifikacije – je li provedena pravilna klasifikacija na odgovarajuće račune,
- Procjena pravovremenosti – jesu li poslovni događaji pravovremeno evidentirani,
- Procjena usaglašenosti – jesu li transakcije i poslovanje usuglašeni s važećim zakonima i propisima.

Prilikom obavljanja finansijske revizije revizori će zavisno o procjeni, obimu i vrsti testiranja koristiti različite metode i tehnike.

Revizija (uspješnosti) poslovanja

Cilj revizije uspješnosti poslovanja je procjena ekonomičnosti, efikasnost i efektivnost dobrog finansijskog upravljanja aktivnosti, procesa, projekta ili programa, koji koristi resurse finansijske, ljudske, materijalne u ostvarenju željenih rezultata uz postizanje očekivanog kvaliteta.

Revizija uspješnosti poslovanja sadrži i elemente revizije sistema te revizije usklađenosti. Revizijom uspješnosti poslovanja ili kako je još **nazivaju 3 E**, mogu se ocjenjivati svi ili samo pojedini od dolje navedenih elemenata.

- **Ekonomičnost** je smanjenje troškova resursa koji se koriste u obavljanju neke aktivnosti na najmanju mjeru, uz osiguranje primjerene kvalitete. Ekonomičnost se odnosi na dobivanje sredstava, odnosno rezultata uz najniži mogući trošak. Cilj ekonomičnosti je utvrditi najveći mogući učinak i najpovoljniji mogući odnos između ukupnih troškova i koristi koja bi se pri tom postigla.

- **Efikasnost** je najbolji omjer između rezultata i sredstava korištenih za njihovo ostvarenje. To je stepen uspjeha u poduzimanju aktivnosti u ispunjenju ciljeva, odnosno omjer stvarnih outputa u odnosu na planirane outpute. Cilj djelotvornosti je postići da stvarno utrošeni resursi budu jednaki stvarno potrebnim resursima za ostvarenje cilja.

- **Efektivnost** podrazumijeva nivo ostvarivanja ciljeva, odnosno omjer između planiranog i ostvarenog učinka. Cilj učinkovitosti je postići ostvarenje planiranih ciljeva.

3. 4. 2. Proces obavljanja interne revizije (izvođenje interne revizije)

3. 4. 2. 1. Faze obavljanja interne revizije

Proces pojedinačne revizija (pojedinačnog angažmana) u skladu sa standardima 2200 - 2500 obuhvata slijedeće faze:

I. Planiranje i preliminarne aktivnosti interne revizije

II. Provođenje angažmana („terenski rad“)

III. Izvještavanje

IV. Praćenje napretka provođenja preporuka

Razumijevanje ovih faza neophodno je za uspostavljanje okvira za obavljanje i dovršenje kvalitetne interne revizije. Faze ne treba smatrati apsolutno odvojenim komponentama, jer

processe koji one predstavljaju u praksi treba posmatrati kao jedinstvenu cjelinu koja se jasno prati.

Preduslovi za kvalitetno obavljane revizije jesu:

- nezavisnost, objektivnost i profesionalnost
- dobro poznavanje sistema i procesa koji se revidira,
- korištenje znanja i revizijskih vještina,
- dobra komunikacija s revidiranim subjektom,
- dovoljno istraživanje i testiranje,
- nalazi koje podržavaju dovoljni i pouzdani dokazi,
- argumentovani i logični zaključci,
- praktične preporuke,
- jasno, sažeto i dobro prezentiran izvještaj,
- efikasno praćenje provođenje preporuka.

3. 4. 2. 2. Planiranje i preliminarne aktivnosti

Osnov za pokretanje (početak procesa) pojedinačne interne revizije je *Godišnji plan* rada interne revizije, koji je odobren od odbora za reviziju (javno preduzeće) odnosno rukovodioca organizacije (npr. u javnom sektoru). Rukovodilac Odjela za internu reviziju dodjeljuje zadatke u skladu sa godišnjim planom revizije, pri čemu zaduženja dodjeljuje prema stručnoj osposobljenosti i vještinama revizora.

Izuzetno, u slučajevima kada planovi interne revizije (strateški i godišnji) nisu donijeti jer interna revizija nije formalnopravno uspostavljena ili planovi na osnovu procjene rizika još nisu izrađeni, tada se interna revizija pokreće *Nalogom za obavljanje* (pokretanje) interne revizije potpisanim od rukovodioca. Nalogom potpisanim od rukovodioca pokreću se i *ad hoc* revizije, odnosno

vanredne revizije koje nisu planirane godišnjim planom rada interne revizije, a tokom godine nastaje potreba za njihovim provođenjem. Po izdavanju naloga revizori mogu otpočeti reviziju.

Nalog za vršenje revizije sadrži naziv revizije i revidiranog subjekta, vođu i članove tima, okvirni rok za obavljanje revizije, ciljeve i djelokrug revizije, kao i ostale parametre koji su potrebni.

3. 4. 2. 2. 1. Priprema i planiranje pojedinačne revizije

Pred početak same revizije potrebno je da se izvrši preliminarni pregled, odnosno utvrde činjenice koje će pružiti opštu sliku oblasti koja će biti predmet revizije. Isto tako, ovaj pregled predstavlja osnovu za planiranje revizije, kao i utvrđivanje ciljeva revizije, obima revizije i konkretnih oblasti na kojima će biti naglasak (za koje se vezuje veliki rizik, koji su od ključne važnosti i sl.), vrijeme završetka svake etape revizije, revizore koji će raditi na konkretnoj reviziji.

Provedba preliminarnog ispitivanja

Preliminarno ispitivanje predstavlja prvi korak procesa revizije. Sastoji se od prikupljanja svih relevantnih podataka i činjenica o specifičnom području koje je predmet revizije. Na taj način će se omogućiti uspostava detaljnog programa revizije koji mora kontrolisati projekt. Preliminarno ispitivanje bi revizijskom timu trebalo: omogućiti razumijevanje načina na koji određena jedinica revidiranja (JR) funkcioniše, vrste poslova koji se obavljaju u JR, način na koji se ovi poslovi odnose prema drugim dijelovima preduzeća, obim poslovnih transakcija – finansijski i kvantitativni i dr. ***Prikupljanje podataka i pronalaženje mogućih izvora informacija***

U fazi prikupljanja potrebnih podataka i pronalaženja mogućih izvora informacija za provedbu interne revizije, svi članovi tima trebaju prikupiti što više informacija koje mogu poslužiti u toku provođenja revizije.

U toku preliminarnog ispitivanja može se koristiti niz različitih izvora da bi se prikupile potrebne informacije.

Izvore možemo podijeliti u 4 grupe:

a.) Informacije koje se već nalaze u Odjelu IR

U određenim slučajevima se veći dio informacija, potrebnih za fazu predplaniranja revizije, već nalazi u Odjelu interne revizije (naročito, u predmetima revizije iz prethodnih godina). U takvim slučajevima, prije faze predplaniranja bit će potrebno postojeće podatke ažurirati uzimajući u obzir sve bitne promjene. ***b.) Informacije raspoložive u okviru cijele organizacije***

Prikupljanje akata i uputstava, informacija, analiza, izvještaja o poslovanju i drugih izvještaja, zapisnika, projekata, procjene poslovnih rizika, raznih podataka i drugih korisnih obavijesti i dokumenata za provedbu revizije.

Prikupljanje dokumentacije o obavljenim revizijama i kontrolama od strane vanjskog nadzora: vanjske revizije javnog sektora, Porezne uprave, različitih državnih inspekcija i agencija, mišljenja vanjskih savjetnika te ostale referentne izvještaje.

c.) Informacije dobivene iz JR

Ovisno o usvojenoj politici i praksi Odjela IR, može biti korisno sa JR raspraviti o nalazima u fazi predplaniranja. Vodi se razgovor sa rukovodstvom revidiranog područja i odgovornim radnicima iz poslovnih funkcija, te stručnim radnicima iz JR koji rade na poslovima koji će biti predmet revizije.

d.) Informacije dobivene analitičkim postupcima

Da bi bolje upoznao jedinicu revidiranja i njezino okruženje, revizor će često koristiti analitičke tehnike ispitivanja pomoću kojih će analizirati, uspoređivati i vrednovati bitne podatke.

Nakon završetka preliminarnog ispitivanja i prikupljanja informacija, revizijski tim je u poziciji dati specifičnu definiciju detaljnih revizijskih procedura koje se moraju slijediti. Prikupljeni podaci se trebaju razvrstati da bi razumijevanje rada odjela bilo lakše. Na osnovu sortiranih i razvrstanih podataka sastavlja se detaljni prikaz aktivnosti JR.

3. 4. 2. 2. 2. Izjava o nezavisnosti

Pri rasporedu resursa odnosno odabiru tima, rukovodilac interne revizije, osim što se brine o odgovarajućim kvalifikacijama revizora, mora nastojati izbjeći i svaki rizik u vezi sa sukobom interesa i osigurati nezavisnost revizora. Iz tog razloga, za svaku pojedinačnu reviziju rukovodilac i svi članovi revizorskog tima trebali bi popuniti i potpisati Izjavu o nezavisnosti.

3. 4. 2. 2. 3. Plan i program pojedinačne revizije

Nakon toga, potrebno je pripremiti plan revizije koji treba da sadrži obim, pristup i vremenski okvir revizije.

Plan pojedinačnog angažmana (pojedinačne revizije) bi trebao da minimalno sadrži:

1. Opšti podaci (nazivi oznaka iz godišnjeg plana pravni osnov)
2. Sažet opis Jedinice revidiranja
3. Razlozi za obavljanje revizije
4. Faktori koji utiču na reviziju uključivo ograničenja obima
5. Procjena rizika
6. Ciljevi revizije
 6. 1. Glavni cilj revizije:
 6. 2. Podciljevi
7. Područje revizije i revizijski pristup
8. Potrebni resursi i vremenski termini
9. Podaci o predstavnicima jedinice revidiranja

10. Terminski plan revizijskog zadatka i datum kad će prijedlog izvještaja biti spreman za razmatranje.

3. 4. 2. 2. 4. Pismo najave revizije - Obavjest o planiranoj reviziji

Rukovodilac jedinice/ Odjela za internu reviziju ili vođa tima, ukoliko jedinica/ odjel IR ima više timova, priprema pismo najave za rukovodioca područja koje je predmet revizije. U pismu se u najkraćim crtama navode naziv revizije, razlozi za vršenje revizije, značajni rizici, ciljevi revizije, datumi završetka svake etape revizije i način izvještavanja.

Veoma je važno da se revizori sastanu sa rukovodiocima nadležnim za područje koje je predmet revizije i drugim rukovodiocima kako bi se došlo do što više korisnih informacija.

3. 4. 2. 2. 5. Revizijski rizik

Kod svakog angažmana važno je procjeniti i revizijski rizik odnosno rizik da izvještaj revizora neće dati realnu i objektivnu sliku predmeta revizije te da postoji mogućnost da ne budu ispunjeni ciljevi revizije.

Postoje tri komponente revizijskog rizika:

- **Inherentni rizik:** je rizik da postoji značajna nepravilnost ili krivi iskaz koji se pojavljuju na njihovim izvorima (pri evidentiranju poslovnog događaja),
- **Kontrolni rizik:** je rizik da interna kontrola jedinice revidiranja neće spriječiti ili otkriti značajnu nepravilnost ili krivi iskaz,
- **Rizik** neotkrivanja: je rizik da revizor neće otkriti značajnu nepravilnost ili krivi iskaz koji interna kontrola, jedinice revidiranja nije spriječila.

Ukupni model rizika revizije utvrđuje se kao proizvod navedena tri oblika rizika.

Na nivo inherentnog rizika utiču karakteristike uprave JR, specifičnosti poslovanja i djelatnosti JR te specifičnosti vrste revizije (angažmana) koja se planira.

Nivo kontrolnog rizika u direktnoj je srazmjeri sa postojanjem i funkcionisanjem sistema internih kontrola.

Rizik neotkrivanja povezan je s rizikom analitičkih postupaka, rizikom dokaznih testova (uzoraka) i rizikom nekorištenja odgovarajućih postupaka.

3. 4. 3. Izvođenje revizije („terenski rad“)

3. 4. 3. 1. Priprema za provedbu revizije na terenu

Aktivnosti prije početka terenskog rada - pripreme za provođenje revizije, obuhvataju slijedeće poslove i postupke (navedeno po pojedinim izvršiocima):

- Voditelj tima interne revizije je odgovoran za pripremanje i provođenje svih aktivnosti tima prije početka terenskog rada i pripremu programa rada revizije. U izvršavanju i provođenju svih aktivnosti voditelju pomažu ostali članovi tima, revizori i stručni radnici.
- Voditelj tima priprema koncept pisma direktoru tj. rukovodiocu revidiranog područja i korisniku izvještaja. Može se uputiti i šira verzija koja može biti dobra podloga za uvodni sastanak tima s odgovornim menadžmentom jedinice revidiranja.
- Direktor Odjela interne revizije odobrava nacrt programa revizije. Program se po završetku revizije verificira, budući da se mogu promijeniti pojedine aktivnosti tokom provođenja revizije.
- Voditelj u saradnji s drugim članovima tima priprema radnu dokumentaciju, nacrt zadatka revizije, ciljeve, obim revizije, testove za provjeravanje pojedinih detaljnih ciljeva itd.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Voditelj treba istodobno održavati sastanke s članovima tima i s odgovornim menadžmentom jedinice revidiranja te, po potrebi s korisnikom izvještaja, kako bi se revizija provela u skladu sa njihovim očekivanjima i očekivanjem same Interne revizije.
- Prije odlaska na teren voditelj mora utvrditi nacrt testova za provjeru i testiranje detaljnih ciljeva revizije. Testovi se moraju koncipirati da olakšavaju provjere i testiranje detaljnih ciljeva revizije i donošenje odgovarajućih nalaza.
- U slučaju da na terenu revizor dođe do spoznaje da pripremljeni nacrt testova neće dati željene rezultate, voditelj može promijeniti testove. Međutim, ako promjene značajno odstupaju od pripremljenog nacrt testova, u tom slučaju se treba konsultovati sa rukovodiocem interne revizije. koji može odlučiti da se posao vrati na početnu fazu i ponovno izrade nacrti testova.
- Voditelj i revizori već na početku trebaju početi sa sistematizacijom radne dokumentacije.
- Voditelj tima zadužen je za poduzimanje mjera i aktivnosti za odobrenje pristupa informacijskom sistemu, bazama podataka, podacima i dokumentima koji imaju određeni stupanj povjerljivosti, a koje će koristiti članovi tima za potrebe provedbe revizije.
- Nakon dolaska na teren, prije početka rada na terenu, voditelj treba provjeriti jesu li uposleni zaduženi za pojedina područja upoznati s nacrtom zadatka i planom provođenja revizije (svrha, obim, ciljevi i zadaci revizije) te odgovornostima u izvršavanju pojedinih zadataka.
- Prije početka rada na terenu voditelj još jednom mora provjeriti je li popis ciljeva i detaljnih ciljeva i testova u skladu sa zadacima i ciljevima revizije.

3. 4. 3. 2. Odnos revizije sa korisnicima izvještaja i menadžmentom jedinice revidiranja

Dobar odnos interne revizije, članova tima i drugih uposlenih uključenih u provođenje revizije s korisnikom izvještaja i menadžmentom revidiranog područja, jedan je od preduslova za kvalitetno provođenje revizije, definisanje relevantnih nalaza i pisanje izvještaja.

Za kvalitetan odnos revizije i korisnika izvještaja te menadžmenta jedinice revidiranja, potrebno je poduzeti sljedeće odgovarajuće mjere i aktivnosti:

- Provođenje interne revizije treba se pismeno najaviti odgovornom menadžmentu jedinice revidiranja, u skladu s normativnim aktima i dokumentima interne revizije.
- S menadžmentom jedinice revidiranja, uvijek prije početka terenskog rada potrebno je održati uvodni sastanak: predstaviti članove tima, objasniti obim interne revizije, dati osnovne informacije o zadatku, svrsi, obimu i ciljevima revizije.
- Na uvodnom sastanku treba dogovoriti način i rokove obavještavanja o napredovanju revizije i problemima koji se mogu pojaviti, nalazima prilikom rada na terenu, način obavještavanja odgovornog menadžmenta o nalazima. U slučaju potrebe, potrebno je izvršiti dodatne konsultacije. Pri tome treba paziti da odgovorno rukovodstvo nije izloženo mogućim iznenađenjima.
- Uvijek je nužno čuti mišljenje menadžmenta, kako bi se u svakoj fazi mogli uskladiti stavovi i smanjiti iznenađenja.
- U toku rada može doći do promjena u provođenju pojedinih ciljeva i zadataka te obima interne revizije. U tom slučaju treba obavjestiti odgovorni menadžment korisnika izvještaja i revidiranog područja i usaglasiti se o promjenama.
- Kada se razgovara i postavljaju pitanja odgovornom menadžmentu i stručnim radnicima pri provedbi testova ili dobivanja uvida u poslovanje, pitanja ne smiju biti dvosmislena. Pitanja trebaju biti postavljena tako da osoba s kojom se razgovara dobije sliku o

području koje je predmet razgovora ili testiranja i što se konkretno od nje očekuje. To valja učiniti zbog dobivanja željenih dodatnih odgovora i stvaranja pozitivne klime.

- Ponekad je potrebno zatražiti savjet osobe s kojom se razgovara o pojedinim pitanjima, o ključnim rizicima i problemima, gdje se mogu dobiti informacije itd. Revizor se treba pobrinuti da se poštuje povjerljivost informacija i dokumentacije.
- Voditelj tima treba upoznati sve učesnike revizije s planom aktivnosti i obavijestiti ih o njihovom angažmanu. Poželjno je unaprijed planirati sve zadatke u kojima će biti uključeni stručni radnici i po mogućnosti ih obavijestiti o tome.

3. 4. 3. 3. Aktivnosti u toku terenskog rada

Aktivnosti tokom terenskog rada počinju nakon dobro provedenih priprema svih članova revizorskog tima i definisanja plana rada.

U toku terenskog rada revizori moraju prikupiti dokaze i na osnovu njih utvrditi nalaze revizije.

Terenski rad je ključni dio provođenja interne revizije prilikom kojeg se utvrđuje i uspoređuje stvarno stanje s utvrđenim mjerilima za ostvarivanje poslovne politike, primjena zakona, akata, planova, projekata, standarda i normi i drugih kvalitativnih i kvantitativnih informacija i podataka.

Pri provedbi revizije - testova, prikupljanja dokaza i utvrđivanja nalaza, moraju se primjenjivati međunarodni standardi interne revizije, Pravilnik o radu interne revizije, smjernice i druga stručna pravila za rad interne revizije.

Tokom terenskog rada trebaju se provesti sve planirane aktivnosti odnosno:

- testovi,
- razgovori,
- intervjui,
- provjere,

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- napisati zabilješke,
- prikupiti dokazi,
- definisati ključne nalaze, zaključke, preporuke i prijedloge.

Za kvalitetan rad na terenu potrebna je dobra pripremljenost, organiziranost, stručnost i osposobljenost svih članova tima.

Članovi tima tokom terenskog rada trebaju provesti slijedeće aktivnosti:

- U toku provođenja revizije s menadžmentom treba osigurati prisutnost odgovornih stručnih radnika, kako bi se pred njima i uz njihovu potvrdu mogli konstatovati pojedini nalazi. Na taj način se smanjuje mogućnost nesporazuma i može se olakšati kasnija naknadna rasprava o spornim pitanjima.
- Voditelj tima, po potrebi, treba osigurati pristup informacijskom sistemu za članove tima u toku terenskog rada. Nakon završetka terenskog rada, treba otkazati potrebu pristupa informacijskom sistemu.
- Djelokrug rada interne revizije na terenu treba obuhvatiti prikupljanje dokaza o primjerenosti i efikasnosti sistema internih kontrola, o procjeni rizika, o ostvarivanju utvrđenih ciljeva i zadataka poslovne politike, o primjeni i usklađenosti poslovanja s normativnim aktima i uputstvima te o izvršavanju drugih obaveza jedinice revidiranja.
- Tokom rada na terenu nužno je dati prioritet poslovima i zadacima za koje smatramo da su bitni i koje su uvršteni u plan rada na terenu, kako bi se najprije pokrila ključna područja rizika, djelovanje sistema internih kontrola i kontrolnih postupaka kao i specifična pitanja revidiranog područja.
- Članovi tima trebaju pisati zapisnike sa svih sastanaka. Zapisnik treba sadržavati samo relevantne podatke i informacije, a povezati ga, npr. uz pojedine teme te ciljeve i zadatke, testove, dokaze i nalaze revizije i sl.
- Tokom terenskog rada potrebno je osigurati normalnu komunikaciju i primanje potrebnih podataka i informacija iz Odjela za internu reviziju i poslovnih funkcija.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Članovi tima moraju koristiti originalne dokumente jedinice revidiranja, a ostavljati samo kopije koje su potrebne kao dokazi i za tumačenje pojedinih nalaza.
- Radna dokumentacija i kopije dokumenata trebaju se odmah označiti prema brojevima testova, nalaza ili dokaza, kako bi u startu imali sistematiziranu dokumentaciju koja je nužna kao pomoć, a ne biti balast.
- Voditelj tima je odgovoran za organizovanje sastanaka. Ponekad su nužni povremeni sastanci s menadžmentom revidiranog područja i stručnim radnicima radi usaglašavanja stavova o nekim pitanjima koja su se pojavila tokom rada na terenu, provedbi narednih zadataka i zajedničkim aktivnostima. Kada voditelj ili revizor utvrdi i definiše problem s odgovornim menadžmentom koji treba riješiti, odmah treba zatražiti ime i prezime te dužnost odgovorne osobe koja može pomoći riješiti problem. Uvijek na kraju sastanka ili razgovora treba dati kratki sažetak dogovora, nalaza, prijedloga ili preporuka te prihvaćenih aktivnosti.

Testovi su radni papiri koji čine radnu dokumentaciju revizora. Na temelju testova se provjerava djelovanje sistema internih kontrola, procjena i upravljanje poslovnim rizicima, usklađenost poslovanja sa zakonskim propisima i aktima, ostvarivanje ciljeva i zadataka poslovne politike, sigurnost i zaštita informacionog Sistema i drugo.

- Voditelj mora s članovima redovno održavati, ponekad i svaki dan, interne sastanke i dogovore i razmjenu informacija o provođenju revizije, pogotovo kada se radi na više lokacija u revidiranom području.
- Voditelj mora kontaktirati s direktorom jedinicom/Odjela interne revizije tokom terenskog rada, kako bi ga obavijestio o napredovanju posla. U slučaju da se pojave problemi u realizaciji ciljeva i zadataka revizije i provedbi testova, voditelj se treba savjetovati s direktorom Odjela interne revizije o nastavku rada.
- Voditelj je odgovoran za prikupljanje, izradu i ažuriranje radne dokumentacije i ostale dokumentacije te davanje najsvježijih informacija o realizaciji poslova i budućim poslovima.

- Voditelj zajedno s članovima obavlja selekciju radne i druge dokumentacije, relevantnih nalaza i dokaza, priprema koncepciju izlaganja na završnom sastanku s menadžmentom revidiranog područja i stručnim radnicima na kojima će se iznijeti relevantni nalazi.
- Prije odlaska voditelj treba organizirati završni sastanak s menadžmentom revidiranog područja i stručnim radnicima na kojem treba iznijeti ključne nalaze koji će biti u konačnom izvještaju. Na sastanku se nastoji dobiti saglasnost menadžmenta o nalazima.

3. 4. 3. 4. Završna faza izvođenja - donošenje zaključka: Formulisanje i procjena nalaza, davanje preporuka i stručno revizorsko mišljenje

Ovo je faza u kojoj revizor razmatra rezultate svog prethodnog rada prije podnošenja izvještaja o revidiranom području i procjenjuje kvalitet dokaza. Revizor u ovoj fazi potvrđuje ili prerađuje svoje početne procjene sistema internih kontrola i donosi zaključke koji će mu omogućiti formiranje mišljenja o adekvatnosti, primjeni i efektivnosti sistema internih kontrola. Zaključci trebaju ostvariti vezu između svih nedostataka utvrđenih tokom faze testiranja s kontrolnim ciljevima i stvoriti osnovu za davanje preporuka za otklanjanje nedostataka.

Zapažanja i preporuke mogu uključivati i postignuća klijenata angažiranja, povezana pitanja i potkrepljujuće informacije.

Zaključci i mišljenja su procjene internih revizora o posljedicama zapažanja i preporuka na pregledane aktivnosti. Interni revizor može saopštiti preporuke za poboljšanja, priznavanje zadovoljavajućeg izvršenja i korektivne aktivnosti. Preporuke su zasnovane na zapažanjima i zaključcima internih revizora. One pozivaju na aktivnost da se ispravi aktuelno stanje ili poboljšaju operacije i mogu sugerirati pristup korigiranju ili poboljšanju izvršenja kao smjernica za rukovodstvo u dostizanju željenih rezultata.

Interni revizor može saopštiti postignuća klijenata angažiranja u smislu poboljšanja od posljednjeg angažiranja ili ustanovljavanja dobro kontroliranih operacija. Ova informacija može biti neophodna kako bi se na vjeran način predstavila aktuelna stanja i osigurala odgovarajuća perspektiva i balans za konačan izvještaj o angažmanu.

a.) Formulisanje i procjena nalaza

U ovoj fazi interni revizori procjenjuje kvalitet dokaza, odnosno utvrđuje jesu li oni dovoljni, pouzdani i relevantni.

1. Dovoljnost

Podrazumijeva postojanje dovoljno faktičkih, adekvatnih i uvjerljivih materijala da bi revidirani subjekti došli do istih zaključaka kao i revizor. Ovo je odluka na bazi procjene, jer oni koji primaju informaciju mogu biti neskloni interpretaciji revizora, pogotovo kad je dokaz vezan za uspješnost te osobe.

2. Pouzdanost

Revizor mora biti zadovoljan sa izvorom dokaza i njegovom nedvosmislenošću (da je tačan i da ne može biti različito protumačen).

3. Relevantnost

Dokazi moraju pružati logičku vezu sa utvrđenim problemom i efektom na ciljeve revizije. Dokaz ne bi smio izazvati reakciju sa pitanjem: „pa što onda?“. Revizor će u ovoj fazi potvrditi ili preraditi svoje početne procjene kontrola i donijeti zaključke koji će mu omogućiti formiranje mišljenja o adekvatnosti, primjeni i efikasnosti cjelokupnog sistema internih kontrola u konkretnom sistemu.

Ključno je u ovoj fazi na osnovu utvrđenih činjenica formulirati adekvatne nalaze. To znači da će se sva zapažanja i činjenice procijeniti prema ciljevima revizije i kontrolnim ciljevima.

Revizor treba upotrebiti dobru sposobnost procjene u tumačenju značaja rezultata revizije i u davanju praktičnih preporuka za rješavanje uočenih nedostataka. Revizor treba, ne samo prikupiti dovoljno dokaza za donošenje zaključaka nego, također, i postići da se rukovodstvo složi sa dokazima.

Da bi smo nalaze u revizorskom izvještaju formulisali na ispravan način, potrebno je uzeti u obzir rezultate revizorskog rada iz svih prethodnih faza obavljanja pojedinačne revizije.

b.) Stručno revizorsko mišljenje

Stručno revizorsko mišljenje se izdaje kod revizije sistema i procesa jer daje ocjenu o sistemu internih kontrola i upravljanja i kao takvo sastoji se od od:

- procjene kontrole (adekvatnost, primjena i efikasnost) i
- komentara o poslovanju (varijacije u odnosu na prihvatljive standarde poslovne uspješnosti koje podupiru procjenu kontrole).

Nakon formulacije, procjene nalaza i donošenja stručnoga revizorskog mišljenja potrebno je odrediti nivo stručnog mišljenja i preporuke prema važnosti za revidirani proces. Ovdje interni revizor daje stručno mišljenje o tome koliki je nivo sigurnosti da će interne kontrole u procesu odnosno u pojedinim dijelovima procesa osigurati ostvarivanje poslovnog cilja procesa.

Stručno revizorsko mišljenje o internim kontrolama može biti:

- ZADOVOLJAVAJUĆE - POZITIVNO
- ZADOVOLJAVAJUĆE UZ MANJE ZNAČAJNE NEDOSTATKE
- NEZADOVOLJAVAJUĆE - NEGATIVNO S DETALJNIM PREGLEDOM NEDOSTATAKA

ZADOVOLJAVAJUĆE - POZITIVNO je kategorija stručnog mišljenja koja podrazumijeva da je sistem internih kontrola u revidiranom procesu uspostavljen na visokom nivou koji osigurava minimiziranje potencijalnih rizika na najmanji nivo, čime doprinosi ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva.

ZADOVOLJAVAJUĆE UZ MANJE ZNAČAJNE NEDOSTATKE podrazumijeva da je rukovodstvo uspostavilo sistem internih kontrola, međutim revizori su tokom obavljanja revizije uočili određene segmente koje je potrebno poboljšati.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

NEZADOVOLJAVAJUĆE - NEGATIVNO S DETALJNIM PREGLEDOM NEDOSTATAKA podrazumijeva da sistem internih kontrola ima dosta slabosti. U navedenoj situaciji revizori će dati stručno mišljenje da je sistem internih kontrola nezadovoljavajući i navesti nedostatke i njihove posljedice na poslovanje subjekta.

Stručno revizorsko mišljenje daje se po svakom kontrolnom cilju, a sveobuhvatno za cijeli revidirani proces u dijelu upravljačkog rezimea.

- **Davanje preporuka**

Prilikom utvrđivanja preporuka, koje se daju rukovodstvu kao rezultat ocjene sistema internih kontrola, treba voditi računa da one treba da naglase sljedeće:

- Uvođenje novih ili alternativnih kontrola za ispravljanje ili ublažavanje nedostataka,
- Usavršavanje ili izmjena postojećih kontrola kako bi bile efektivnije,
- Osiguravanje redovne i dosljedne primjene postojećih kontrola,
- Smanjivanje nepotrebnih kontrola.

Revizor nema odgovornost da detaljno predloži korektivne mjere, niti može biti uključen u realizaciju ili poslovanje, ali treba utvrditi preporuke koje će voditi rukovodstvo prema pronalaženju rješenja za uočene nedostatke. Kod utvrđenih nedostataka revizor treba biti spreman ponuditi savjet o načinu poboljšanja kontrole ne izlazeći iz okvira utvrđenih Etičkim kodeksom, Poveljom i Standardima.

Prilikom davanja preporuka revizor mora imati na umu sljedeće:

- ne pisati preporuke bez pravog razloga, odnosno ako ne postoje slabosti u kontrolama,
- biti spreman objasniti logiku predložene preporuke i za nju imati dokumentirane nalaze, raspravljati o preporukama na završnim sastancima i argumentovano obrazložiti korist od njihovog prihvatanja i provođenja,

- provjeriti (mogućnost) provođenje preporuka kako bi bio siguran da efekti provođenja rezultiraju smanjenjem/otklanjanjem nedostataka.

3. 4. 4. Izvještavanje

REVIZIJSKI IZVJEŠTAJ je završni proizvod i pisani dokument o provedenoj reviziji, u kojem se iznose ciljevi, svrha, obim i rezultati revizije. Rezultati revizije mogu uključivati nalaze, zaključke, preporuke i prijedloge te dogovorene aktivnosti.

Revizorski izvještaj zainteresiranim stranama daje ocjenu o adekvatnosti sistema koji se pregleda, kao i osnovu za sveukupnu potvrdu adekvatnosti sistema internih kontrola. Važno je imati na umu da je revizorski izvještaj jedini opipljivi proizvod revizije. On predstavlja sumu planiranja, vremena i napora koji su uloženi u jednu reviziju i odražava kvalitet i temeljitost revizije.

3. 4. 4. 1. Struktura revizorskog izvještaja-

Izvještaj interne revizije mora biti takav da korisniku, odnosno čitaocu pruža odgovarajuće informacije o predmetu revizije na pregledan način i da mu omogući uvid u područja gdje je potrebno poduzimanje daljnjih aktivnosti.

Obim i sadržaj izvještaja interne revizije u različitim su okolnostima različiti, odnosno uslovljeni s prirodom revizijskog zadatka, nalazima revizije, interesom i očekivanjima korisnika, raspoloživim vremenom za njegovu pripremu te resursima kojima raspolažu revizori za obavljanje revizije.

Ne postoji propisan izgled revizorskog izvještaja ali prema dosadašnjoj praksi generalno bi izvještaj mogao da sadrži tri dijela i to :

1. Sažetak izvještaja (skraćeni izvještaj)
2. Detaljni izvještaj o obavljenoj reviziji
3. Dodatak - Prilozi

1. Sažetak izvještaja (skraćeni izvještaj)

Sažetak izvještaja (skraćeni izvještaj) treba da u najkraćim crtama ukaže na suštinu i nalaze obavljene revizije ne zanemarujući bitne elemente. U složenim sistemima nekad je dovoljno da se samo ovaj dio izvještaja proslijedi Nadzornim odborima i Upravama korporacija. Preporučuje se da sadrži 2 -5 stranica. Poželjno je da ima sljedeću strukturu:

a.) Uvod

- kada je i ko i na osnovu čega obavio reviziju;
- naziv revidiranog subjekta;
- obim i glavni ciljevi revizije;
- odgovarajuće informacije o oblasti koja se pregleda, kao i navođenje značaja i svih važnih ili neuobičajenih aspekata koje čitalac treba znati.

b.) Rezime

obim i osnovni ciljevi revizije; zašto se revizija vrši; priroda i skala sistema ili djelatnosti koja se pregleda; osnovni zaključci revizije uključivo opšta mišljenja; osnovne preporuke.

2. Detaljni izvještaj o obavljenoj reviziji

Ovaj izvještaj treba biti podijeljen na odgovarajuća poglavlja. Redoslijed poglavlja može oslikavati relativnu važnost nalaza, hronološki redoslijed ili redoslijed kojim se događaji dešavaju u sistemu. Moguća poglavlja su kako slijedi:

- Uvod (kao i kod skraćenog)
- Cilj, predmet i ograničenja (obim revizije)
- Nalazi i mišljenja (preporuke)
- Pismeni osvrt revidirane jedinice, uprave i dr.

Svako poglavlje treba sadržavati detalje relevantnih nalaza. Važno je naglasiti osnovne uzroke određenih slabosti, kao i njihov uticaj na obavljanje poslova ili na nivo kontrole;

Nalazi i stručno revizorsko mišljenje vežu se uz svaki od konkretnih ciljeva;

Preporuke revizije obično trebaju biti navedene na kraju svakog poglavlja. Preporuke trebaju biti navedene u posebnim pasusima kojima će prethoditi podnaslov „Preporuke“.

3. Dodatak - Prilozi

Dodatak čine svi prilozi za koje se ocjeni da su neophodni za potpuno razumjevanje revizorskog angažmana kao i prijedlog plana aktivnosti po preporukama interne revizije. Popunjen Plan aktivnosti/prijedlog preporuka unosi se kao prilog uz konačan izvještaj, a jedan primjerak se čuva u stalnom revizijskom dosjeu.

Treba napomenuti da je osim navedenih dijelova izvještaja poželjno da Izvještaj sadrži i naslovnu stranu kao i sadržaj radi lakšeg i bržeg uvida korisnika izvještaja. Također je bitno da izvještaj u cjelini:

1. je jasan, koncizan i bez nepotrebnih detalja.
2. Zaključci iznijeti u rezimeu i glavnom dijelu izvještaja su konzistentni.
3. Izvještaj je podijeljen u odjeljke i svaki odjeljak je jasno obilježen.
4. Ukoliko su neophodni, opisi operativnih procedura su kratki i koncizni.
5. Struktura izvještaja je logična i laka za praćenje.
6. Izbjegavaju se žargoni, tehnički jezik, klišeji i kolokvijalizmi.
7. Akronimi i skraćenice su definisani prije nego što se upotrijebe.
8. Više se koristi aktivno nego pasivno stanje.
9. Izvještaj je direktan i relevantan.
10. Zaglavlja su informativna i deskriptivna.
11. Uvodne rečenice su snažne i privlače pažnju.

12. Prvo su prezentirana glavna pitanja.
13. Ton je umjeren i uravnotežen.
14. Nalazi su iznijeti konstruktivno.
15. Preporuke su usmjerene ka postizanju željenih rezultata, mada ne navode svaki korak mjera koje se trebaju preduzeti.
16. Izvještaj izgleda profesionalno.
17. Pravopis i gramatika su u redu.

3. 4. 4. 2. Faze u postupku izvještavanja

Uobičajene faze koje se provode u postupku izvještavanja su :

1. Izrada Nacrta revizorskog izvještaja
2. Pregled i odobravanje Nacrta revizorskog izvještaja:
3. Dostava Nacrta revizorskog izvještaja revidiranoj jedinici ili odgovornoj strani (npr. uprava)
4. Usaglašavanje s odgovornom osobom (revidirane) jedinice o zaključcima i preporukama
5. Priprema i izrada Konačnog revizorskog izvještaja
6. Dostava Konačnog revizorskog izvještaja

1. Izrada Nacrta revizorskog izvještaja

Nacrt revizorskog izvještaja predstavlja prvi prijedlog izvještaja o obavljenoj reviziji. Poželjno je da su revizori u toku revizije imali kontakte s rukovodiocem interne revizije i odgovornim menadžmentom revidiranog područja i s njima usaglašavali stavove o spornim pitanjima,

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

provodili dodatne provjere, usaglašavali nalaze i otklonili, koliko je to moguće sva sporna pitanja prije pisanja prve verzije izvještaja.

Na kraju, prije završetka terenskog rada potrebno je organizirati sastanak s rukovodstvom revidiranog područja na kojem se trebaju iznijeti i uskladiti svi relevantni nalazi i objasniti svi prijedlozi zaključaka i preporuka i dogovoreni aktivnosti koji će biti izneseni u izvještaju. Na sastanku je najbolje postići konsenzus o tome, kako bi se izbjeglo naknadno usaglašavanje i prepiska.

2. Pregled i odobravanje Nacrta revizorskog izvještaja:

Nacrt revizorskog izvještaja a dostavlja se rukovodiocu interne revizije na pregled i odobrenje. **Rukovodioc interne revizije treba pročitati i provjeriti izvještaj i dati mišljenje o tome jesu li najznačajniji nalazi utvrđeni i na odgovarajući način definisani te jesu li ključne poruke izvještaja, zaključci, preporuke i prijedlozi izneseni na koncizan i jasan način.**

3. Dostava Nacrta revizorskog izvještaja revidiranoj jedinici ili odgovornoj strani (npr. uprava)

Rukovodilac interne revizije dostavlja Nacrt revizorskog izvještaja uz dopis osobama nadležnima za revidirani proces kojim predlaže mogućnost i termin završnog sastanka. Uobičajeni rok, u skladu sa **složenošću predmeta revizije, je od tri do sedam radnih dana prije termina završnog sastanka.**

4. Usaglašavanje s odgovornom osobom (revidirane) jedinice o zaključcima i preporukama

Nacrt revizorskog izvještaja tema je završnog sastanka. Na njemu bi trebali prisustvovati relevantni rukovodioci revidiranog područja, rukovodilac jedinice interne revizije i određeni članovi revizorskog tima. Voditelj revizorskog tima treba pripremiti prezentaciju s naglaskom na **NALAZE, STRUČNO MIŠLJENJE I PREPORUKE**. Ovaj sastanak ima nekoliko ciljeva:

- postizanje saglasnosti o stručnom revizorskom mišljenju,

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- postizanje saglasnosti o preporukama i njihovoj važnosti,
- postizanje dogovora o rasporedu provođenja preporuka,
- postizanje dogovora o roku u kojem će rukovodstvo dostaviti rukovodiocu interne revizije Plan aktivnosti (s planiranim aktivnostima u cilju provođenja svake prihvaćene preporuke, definisanim rokovima izvršenja i odgovornim osobama za provođenje).

Bitno je naglasiti da tokom završnog sastanka voditelj revizorskog tima izvještava rukovodstvo o ključnim nalazima, jer će u protivnom ključni nalazi biti u sjeni manje značajnih nalaza te im rukovodstvo neće posvetiti dužnu pažnju.

Interni revizori trebaju izvijestiti rukovodstvo o nalazima koji su:

- dovoljno značajni da se o njima izvještava
- potvrđeni činjenicama i dokazima koji su dostatni, pouzdani i relevantni, a ne mišljenjima
- objektivno formulirani bez polaznih pretpostavki
- relevantni za stvari na koje se odnose
- dovoljno uvjerljivi da primoraju na poduzimanje mjera radi otklanjanja nedostataka

Temeljem preporuka navedenih u Nacrtu izvještaja, tokom završnog sastanka relevantni rukovodioci revidiranog područja očituju se o stručnom mišljenju i preporukama interne revizije.

Kada se postigne saglasnost o stručnom mišljenju i preporukama interne revizije, revidirani subjekti se obavezuju na pripremu Plana djelovanja (plan aktivnosti).

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Ako se ovlaštena osoba nadležna za revidirani proces ne složi s predloženim preporukama ili kojim drugim dijelom Nacrta revizorskog izvještaja, dostavit će pismeno očitovanje. Očitovanje o eventualnim neslaganjima revizori će evidentirati u dijelu Konačnog revizorskog izvještaja.

Sa završnog sastanka vode se bilješke koje se dostavljaju se prisutnima radi potvrđivanja ili za eventualne dopune.

Završni sastanak je i prilika da se pokaže namjera interne revizije da se izvještajem poboljša trenutni način rada i da se u tom smjeru jasno iskaže doprinos interne revizije.

5. Priprema i izrada Konačnog revizorskog izvještaja

Ako je ovlaštena osoba nadležna za revidirani proces saglasna s predloženim Nacrtom revizorskog izvještaja, potrebno je unijeti odgovorne nosioce i rokove izvršenja aktivnosti u plan aktivnosti. Ovaj plan aktivnosti priprema ovlaštena osoba nadležna za revidirani proces pri čemu je bitno da se u Plan aktivnosti uključe sljedeći elementi:

- a) planirane aktivnosti u cilju provedbe prihvaćenih preporuka,
- b) odgovorna osoba za provedbu svake prihvaćene preporuke,
- c) realni krajnji rokovi za provedbu pojedine preporuke.

Ako je više revidiranih subjekata obuhvaćeno jednom revizijom u tom slučaju u Planu aktivnosti treba pobrojati sve aktere i njihove odgovornosti.

Revizor ne smije i ne može nametnuti rješenja u cilju provođenja prihvaćenih preporuka.

Plan aktivnosti je sastavni dio Konačnog revizorskog izvještaja.

Ovako pripremljen izvještaj upućuje se organu na njegovo konačno usvajanje i odobravanje (pr.Odbor za reviziju kod javnih preduzeća i dr.)

6. Dostava Konačnog revizorskog izvještaja

Pod konačnim izvještajem se smatra izvještaj koji je usvojilo nadležno tijelo (Odbor za reviziju kod javnog preduzeća.) i on kao takav postaje obavezujući za postupanje o istom. Po konačnom odobrenju revizorski izvještaj se dostavlja stvarnom „vlasniku“ (Uprava, Nadzorni odbor, Rukovodilacu organizacije i sl.).

Konačan izvještaj ne bi smio biti iznenađenje. Za dobrobit svih zainteresiranih strana, nalazi, stručno mišljenje i preporuke trebaju biti poznati i raspravljani. Izvještaj koji iz toga proizlazi trebao bi biti formalnost i odražavati ono što je dogovoreno.

Osobe nadležne za revidirani proces obvezne su pratiti izvršenje provedbe Plana.

3. 4. 5. Praćenje realizacije preporuka

Plan aktivnosti po preporukama interne revizije je od suštinske važnosti za evidentiranje i praćenje svih mjera koje je rukovodstvo preduzelo na osnovu preporuka interne revizije. Pomoću njih su naknadne revizije mnogo lakše i efikasnije.

Važno je naglasiti da rukovodstvo ima primarnu odgovornost za praćenje napretka u provođenju preporuka, odnosno da odgovarajući upravljački nivo treba pratiti preduzimaju li se predviđeni koraci u cilju provođenja prihvaćenih preporuka.

Važnost preporuka ili priroda radnji koje je poduzelo rukovodstvo u provođenju preporuka, može rezultirati odlukom rukovodioca za internu reviziju da je, u skoroj budućnosti potrebno izvršiti naknadnu reviziju.

Praćenje je aktivnost u toku koje interni revizori utvrđuju primjerenost, efikasnost i pravovremenost radnji koje poduzima menadžment na temelju nalaza, preporuka i prijedloga u revizijskom izvještaju.

Dogovorene aktivnosti su korektivne aktivnosti koje revizor iskazuje u izvještaju nakon provedene revizije, na osnovu prikupljenih nalaza i dokaza.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Za kvalitetno provođenje nalaza, preporuka, prijedloga i praćenje dogovorenih aktivnosti poželjno je poduzimanje sljedećih aktivnosti:

- Poslije dostave izvještaja, odgovorni menadžment korisnika izvještaja i revidiranog područja i svi ostali koji su dobili izvještaj po službenoj dužnosti, u skladu sa aktima, moraju poduzeti aktivnosti iz svoje nadležnosti i o tome načiniti plan djelovanja te obavijestiti direktora interne revizije.
- Uprava i menadžment odgovorni su za provedbu i primjenu svih revizijskih nalaza, preporuka, prijedloga i dogovorenih aktivnosti. Međutim, budući da je u provedbi revizije najviše bio uključen menadžment korisnika izvještaja i revidiranog područja, a za njih se prvenstveno provodila revizija, oni prije svih trebaju raditi na njihovoj primjeni.
- Aktima organizacije i dokumentima interne revizije utvrditi način izvještavanja i provedbe nalaza, preporuka, prijedloga i dogovorenih aktivnosti.
- U planu aktivnosti se treba naznačiti način praćenja i izvještavanja o provođenju dogovorenih aktivnosti.
- Interna revizija mora osigurati komunikaciju svih odgovornih za provedbu dogovorenih aktivnosti te povremeno ispitati provedbu prihvaćenih aktivnosti.
- Menadžment korisnika izvještaja revidiranog područja najviše su zainteresovani za provedbu dogovorenih aktivnosti. Interna revizija ponekad treba poticati i koordinirati aktivnosti i pomoći menadžmentu da se na optimalan način provede dogovoreno.
- Interni revizori zajedno sa stručnim radnicima iz poslovnih funkcija koji su radili u reviziji, trebaju povremeno izvršiti uvid u provedbu plana dogovorenih aktivnosti.
- Direktor interne revizije u svojim godišnjim izvještajima mora dati procjenu provedbe dogovorenih aktivnosti i bitnih problema u njihovoj provedbi. Direktor interne revizije podnosi izvještaj o provedbi dogovorenih aktivnosti Odboru za reviziju i Upravi.

- Provedbom dogovorenih aktivnosti i izvještavanjem o napredovanju poslova i provedbi osigurava se najbitnija uloga interne revizije. Na taj način interna revizija na najbolji način utiče na poboljšanje efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti poslovanja.
- Prema utvrđenom planu direktor organizacijske jedinice korisnika izvještaja gdje je provedena revizija, mora izvijestiti Upravu o provedbi dogovorenih aktivnosti.

Preporučuje se uvođenje centralne baze preporuka koja bi sadržavala ažurirane informacije o statusu provedbe prihvaćenih preporuka.

Ukoliko preporuke nisu provedene u skladu s Planom djelovanja potrebno je utvrditi razloge neprovođenja i o istome izvijestiti Odbor i rukovodstvo te utvrditi daljnje aktivnosti.

3.5. METODE I TEHNIKE INTERNE REVIZIJE

3.5.1. Uvod

Interni revizori koriste različite metode za realizaciju ciljeva revizije. Prikupljanje informacija ima središnje mjesto u postupku revizije te se informacije prikupljaju o svim pitanjima vezanim za pojedine faze revizije i obim posla.

Odabir metoda koje će se koristiti prilikom obavljanja pojedinačne revizije ovisiti će o revizorskom zadatku, specifičnosti organizacije te o vrsti revizije koja se obavlja, iako je često najbolje koristiti kombinaciju nekoliko metoda kako bi se dobili pouzdani rezultati.

Neke od najčešće korištenih metoda i tehnika koje koriste interni revizori su:

- **Uzorkovanje**
- **Intervju**
- **Upitnici**
- **Dijagrami toka**
- **Analitički postupci**

3. 5. 2. Uzorkovanje

Pri oblikovanju revizorskih postupaka revizor se mora pridržavati načela racionalnosti, odnosno troškovi prikupljanja revizijskih dokaza trebaju se dovoditi u vezu s korisnosti informacija koje će se prikupiti.

Uzorkovanje je proces primjene revizorskih postupaka na uzorak od cijele populacije da bi se izveli zaključci za cijelu populaciju. Teorija uzorkovanja pretpostavlja da se reprezentativan uzorak može primjeniti na cijelu populaciju.

Uzorkovanje se može definisati i kao proces dobivanja spoznaja o velikom broju podataka gledanjem malog broja podataka. Istodobno, uzimanjem uzoraka revizor mora prihvatiti rizik da odabrani uzorak ne predstavlja cijelu populaciju, odnosno da karakteristike projicirane iz uzorka nisu iste kao one kada bi se testirala cijela populacija.

Uzorkovanje nije svrha samo sebi, to je samo sredstvo za ostvarenje cilja. Uzorak i rezultati na uzorku samo su „sirovi“ podaci koji se moraju analizirati i procijeniti, kako bi se dalo mišljenje za čitavu populaciju.

Metoda uzorka ima prednosti, ali i neke nedostatke :

Prednosti metode uzorka očituju se u:

- smanjenju troškova, što je osobito izraženo kod velikih populacija,
- većoj brzini prikupljanja podataka i dobivanja rezultata,
- većoj fleksibilnosti u obliku različitih vrsta informacija koje se mogu dobiti i
- većoj pouzdanosti rezultata.

Najznačajniji nedostaci u primjeni metode uzorka jesu:

- uzorak ne daje podatak za svaku jedinicu osnovnog skupa,

- izbor uzorka daje rezultate koje sadrže grešku uzorka i
- potrebna je specijalna obuka osoblja za primjenu.

Prije samog odabira uzorka potrebno je osigurati da ciljana populacija bude jasna te da su zastupljeni svi elementi. Populacija je obično jasna i poznata gdje postoje baze podataka.

3. 5. 2. 1. Vrste uzorkovanja

Uzorkovanje je složena materija a u cilju pojednostavljenja dovoljno je poznavati dvije vrste uzorkovanja:

- Nestatističko uzorkovanje (procjena) i
- Statističko uzorkovanje.

3. 5. 2. 1. 1. Nestatističko uzorkovanje

Nestatističko uzorkovanje podrazumijeva namjerno, promišljeno, korištenje revizorskog procjenjivanja (temeljenog na iskustvu) pri odabiru stavki koje će biti reprezentativne za populaciju, ali statistički netipične.

Drugim riječima, za rezultate testiranja nestatističkog uzorkovanja ne može se reći da su potpuno tipični za cijelu populaciju.

Karakteristike nestatističkog uzorkovanja su:

- relativno se jednostavno može razumjeti
- brže je od statističkog uzorkovanja
- iziskuje niže troškove
- fleksibilno je i može stvoriti predrasude prema procesu odabira (uzeti u obzir poznate nedostatke sustava, neuspjeh rukovodioca i zaposlenika te prethodno iskustvo)

- primjereno je kada nije potrebno donijeti zaključke o cjelokupnoj populaciji.

Nestatističko uzorkovanje se ne može koristiti za donošenje pouzdanih zaključaka o cijeloj populaciji. Ovaj vid uzorkovanja neizostavno će uključivati predrasude o ukupnoj veličini uzorka, odabiru uzoraka i o donesenim zaključcima. Ono je samo po sebi „rizik“, ali ima i puno prednosti ako revizor jednostavno nastoji utvrditi obim usklađenosti s propisima ili moguć učinak (visok, srednji ili nizak) neusklađenosti.

Ako se taj aspekt revizije ne smatra presudnim, uzorak u tom slučaju treba samo sadržavati dovoljno stavki uz pomoć kojih bi se rukovodstvo uvjeralo da je mišljenje revizora utemeljeno te da su sve preporuke za unapređenje kontrole opravdane na temelju dokaza prikupljenih iz uzorka.

U većini revizija mjerenje razmjera usklađenosti i djelotvornosti kontrole treba biti moguće na temelju uzorka veličine od 30 do 50 stavki ili 5% od ukupne populacije, pri čemu treba uzeti ono što od dvije navedene stvari daje veći uzorak. U praksi se nestatističko uzorkovanje često smatra „standardnom opcijom“, odnosno prikladnom osnovom na kojoj se može donijeti mišljenje o primjeni specifičnih kontrola.

Ako iz dobivenih rezultata revizor treba imati veći nivo pouzdanosti, tada treba izračunati veličinu uzorka koji će biti reprezentativan za cijelu populaciju.

3. 5. 2. 1. 2. Statističko uzorkovanje

Statističko uzorkovanje je sofisticiran i nepristran pristup koji je odbranljiv kao objektivan, racionalan i fer, a ujedno omogućuje relativno precizno kvantificiranje rezultata (npr. davanje nivoa pouzdanosti od 95% da bi rezultati bili potpuno isti kao da je bila testirana cjelokupna populacija). Statističko uzorkovanje je pouzdano i ponovljivo te kod revizora i rukovodioca stvara povjerenje s obzirom na rezultate.

U kontekstu primjene statističke i nestatističke metode uzorka treba naglasiti da i jedan i drugi pristup zahtjeva od revizora profesionalnu procjenu uzorka. Ključna razlika je u većoj razini matematičke tačnosti i preciznosti statističkog u odnosu na nestatistički pristup.

Odnosno, kod odabira revizijskog uzorka, statistički pristup zahtjeva metodu odabira „po ključu“ pomoću kojih je moguće odabrati reprezentativan uzorak, dok se kod nestatističkog pristupa mogu primijeniti manje precizne metode, kao odabir slučajnim izborom.

3. 5. 2. 1. 3. Faktori uzorkovanja

Pri svakom uzorkovanju potrebno odrediti četiri ključna faktora, a to su:

a.) Populacija

Predstavlja ukupan broj transakcija (predmeta, stavki) iz određenog razdoblja. Važno je da revizor prije uzorkovanja dobije potvrdu od revidiranog subjekta o ukupnoj populaciji. Ovaj podatak jako je važan i navodi se u Konačnom izvještaju. Veličina populacije (što je broj stavki iz kojih ćemo izvući svoj uzorak) utjecat će na veličinu uzorka u slučajevima kada uzorak čini više od 5% ukupne populacije.

b.) Nivo pouzdanosti

Nivo pouzdanosti odnosi se na pouzdanost (razumno mišljenje) rezultata statističkog uzorka u postupku revizije. Ovo se, općenito, izražava kao određeni postotak, najčešće 90% ili 95%. Može se usporediti s izjavom: „90% (ili 95%) sam siguran/na u nešto“ ili „95% sam siguran da je zaključak tačan“. Nivoi pouzdanosti su neophodni za sve tipove statističkog uzorkovanja.

c.) Potreban nivo tačnosti (preciznost)

Nijedan uzorak nikako ne može dati apsolutno tačan odraz cijele populacije, ako ni zbog čega drugoga onda zbog činjenice što je većina populacija izrazito varijabilna po svojoj prirodi. Veličina uzorka treba se temeljiti na različitim stepenim preciznosti (+ ili – 5%, 10%, 20%, itd.),

d.) Proporcija u populaciji

To je udio stavki u populaciji koji ima attribute koji nas zanimaju. To se može procijeniti iz informacija koje su revizorima poznate o populaciji.

3. 5. 2. 2. Tehnike odabira uzorka iz populacije

Dobar uzorak trebao bi imati sljedeće četiri osobine:

- **Reprezentativnost** - znači da uzorak predstavlja prave, što je tačnije moguće karakteristike populacije;
- **Korektivnost** - znači da će uzorak locirati što više pogrešaka u populaciji, tako da iste mogu biti ispravljene;
- **Zaštitnost** - znači da revizor koji obavlja uzorkovanje pokušava uključiti maksimalan broj predmeta visokih vrijednosti u uzorak. Ovaj pristup je uobičajen kada revizori izoliraju visoke vrijednosti od ostatka populacije, odnosno prikupe podatke o svim stavkama visoke vrijednosti, te nakon toga prikupe podatke od preostalih predmeta;
- **Preventivnost** - znači da revidirani subjekt nema informaciju o metodi uzorkovanja ni koje stavke će biti odabrane za testiranje tijekom revizije.

Kako bi uzorak bio **reprezentativan** moramo objektivno odrediti koje ćemo jedinice uzeti iz populacije koje će predstavljati uzorak. Postoji nekoliko načina odabira:

a) Upotrebom slučajnog broja - ova metoda je statistički najpouzdanija.

Metoda slučajnog broja sastoji se u tome da revizor odabire uzorak bez primjene ikakvih tehnika raspoređivanja ili strukturiranja.

b) Intervalski, sistemski ili periodični izbor - ovo je vrlo česta metoda selekcije jer oduzima manje vremena nego metoda slučajnog broja. Pretpostavimo da ima 1.000 plaćanja, od

kojihćemo izvršiti reviziju uzorka od 50 plaćanja, $1.000/50=20$. Odaberemo prvi broj (n) iz tablice slučajnih brojeva te nakon toga uzimamo svaku n+20 transakciju u nizu do ukupnog broja u uzorku. Na taj način pokrivamo ukupnu populaciju.

c) Stratifikacija - U ovoj vrsti odabira, populacija se dijeli na različite grupe (npr. transakcije ispod 5.000, između 5.000 i 50.000 te preko 50.000) gdje se jedinice iz uzorka uzimaju iz različitih grupa populacije.

3. 5. 3. Intervju

Intervju se definiše kao svako prikupljanje informacija o činjeničnom stanju putem usmenog ispitivanja koje se ostvaruje kontaktom s ispitanikom.

Intervjui s predstavnicima revidiranog subjekta predstavljaju važan izvor informacija u fazi utvrđivanja i evidentiranja sistema, faze testiranja, ali i svih ostalih faza revizije. To je važna metoda stjecanja informacija i potvrđivanja činjenica.

Istodobno, intervjui predstavljaju priliku za stvaranje i održavanje dobrih odnosa između revizije i njenih klijenata, odnosno revidiranih subjekata.

Zbog svega navedenog interni revizori bi trebali biti dobro osposobljeni za obavljanje intervjuja. Ove sposobnosti obuhvaćaju obavljanje dobrih priprema za intervju, vođenje intervjuja i pisanje bilješki s intervjuja.

Ima više načina za obavljanje intervjuja. U nekim situacijama revizor se može držati unaprijed utvrđenih pitanja dok ponekad osoba koja vodi intervju mora istražiti neko područje bez pripremljenog kompleta pitanja (nestrukturirani intervju).

U većini slučajeva, intervju se sastoji od mješavine unaprijed pripremljenih pitanja i pitanja koja predstavljaju reakciju na neki dobiveni odgovor.

Intervju može imati nekoliko ciljeva:

- dobivanje informacija,

- nadopuna informacija/podataka koje su prikupili revizori,
- potvrda mišljenja – interni revizor namjerava provjeriti određene pretpostavke/činjenice.

3. 5. 3. 1. Faze intervjuja

Obavljanje intervjuja može se prikazati kroz tri glavne faze:

1. Uvod - otvaranje intervjuja
2. Glavni dio intervjuja
3. Završetak intervjuja

Uvod - otvaranje intervjuja

Početak intervjuja vrlo je važan. Revizor treba na početku intervjuja objasniti ciljeve i predmet revizije, planirani obim revizije, metodologiju rada, kao i predviđeno vremensko razdoblje za obavljanje revizije. Ujedno je bitno naglasiti ciljeve intervjuja te predstaviti intervjuiranoj osobi način na koji će se koristiti dobivene informacije.

Glavni dio intervjuja

Preporučljivo je da se intervju podjeli na nekoliko tema ili područja radi lakšeg slijeda i jasnijeg stvaranja slike o području o kojemu se dobivaju informacije. Korisno je da se ukratko sumiraju informacije u cilju potvrđivanja da je revizor ispravno razumio dobivene informacije o jednoj temi prije prelaženja na sljedeću temu.

Revizor bi trebao započeti ovaj dio intervjuja s pitanjima otvorenog tipa, a zatim prelaziti na specifična pitanja.

Završetak intervjuja

Prije završetka intervjuja preporučljivo je provjeriti jesu li na sva pitanja dobiveni odgovori. Revizor se može vratiti na glavni dio intervjuja kako bi potvrdio razumijevanje dobivenih

odgovora te da osobi s kojom je vodio intervju da priliku da nešto doda ili da ukratko iznese ili sumira svoje mišljenje. Ako zbog vremenskog ograničenja ili bilo kojih drugih razloga nisu dobiveni odgovori na pojedina bitna pitanja, potrebno je predložiti termin još jednog intervju. Rezultati intervju predstavljaju prikupljene informacije pa je neophodno da revizor sastavi ispravne, reprezentativne i tačne bilješke s intervju. Dokazi dobiveni putem intervju obično ne predstavljaju jak ili dostatan oblik dokaza. Zato, kada je to moguće, revizor treba tražiti dodatne dokaze (kao što su dopisi, izvještaji, dokumenti ili bilo koji drugi oblik evidencije) koji potvrđuju dobivene odgovore.

Intervju je dobra prilika za dobivanje informacija o tome koje izvore bi uz intervju bilo uputno koristiti u cilju dobivanja relevantnih, korisnih i dostatnih dokaza.

3. 5. 4. Upitnici

Upitnici su korisno sredstvo za prikupljanje informacija o određenom području. Pitanja u upitnicima se trebaju koncipirati tako da utvrđivanje glavnih aktivnosti procesa bude brzo i jednostavno.

Prilikom pripreme pitanja u upitnicima nužno je voditi brigu o tome kome su pitanja namijenjena. Uobičajeno se koriste standardni upitnici koji sadržavaju pitanje, odgovor i komentar u kojem su dodatna pojašnjenja datih ili dobivenih odgovora. Uz navedeno, u upitniku se (u posebnoj koloni) mogu bilježiti i dobiveni dokazi koji potvrđuju tačnost odgovora revidiranog subjekta (npr. određena regulativa, izvještaji, planovi, dopisi i sl.).

Interni revizori, upitnike će, ovisno o vlastitoj procjeni, koristiti u bilo kojoj fazi revizijskog procesa kada budu smatrali upitnike prikladnim za dobivanje određenih informacija.

3. 5. 5. Dijagram toka

Dijagram toka je grafički prikaz aktivnosti koje se odvijaju u poslovnom procesu. Izrada dijagrama toka često je najbolja opcija kada je npr. u poslovnom procesu sudjeluje više

subjekata ili kada je slijed dokumenata od početka do kraja procesa složen, a razmjena dokumenata se obavlja između različitih dijelova sistema.

Iako dijagramom toka jednostavno i pregledno dokumentujemo procese on ima i neke nedostatke kao što je količina vremena potrebna za pripremu, potvrđivanje i ažuriranje istoga.

U okviru razvoja financijskog upravljanja i kontrola jedna od aktivnosti je dokumentiranje glavnih poslovnih procesa od strane vlasnika procesa u obliku dijagrama toka i revizorskog traga te izrada mapa procesa.

Također, za izradu dijagrama toka mogu poslužiti i interni akti, pravilnici, uputstva i, upute, kao i ostali dokumenti kojima je uređen određeni proces u organizaciji. Iako su svi navedeni akti u opisnom obliku, isti mogu poslužiti kao osnova temeljem kojih će revizori izraditi dijagram toka.

Dijagram toka moguće je crtati ručno ili raznim programskim alatima. U izradi dijagrama toka se koriste simboli (koji imaju specifično značenje), kratka objašnjenja i linije za povezivanje simbola. U praksi se koriste standardni simboli koje treba usvojiti interna revizija. Mogućnost izrade dijagrama toka postoji u programu *Microsoft Word*, *Microsoft Excel*, kao i drugim softverskim paketima.

Moguće je koristiti grafikone sa nekoliko različitih nivoa, u zavisnosti koliko su detaljni. Postoje horizontalni i vertikalni grafikoni. Horizontalni grafikoni opisuju horizontalnu raspodjelu dužnosti (odjeljenja, pozicije) uz korištenje kolona, a vertikalni grafikoni predstavljaju tok transakcija od prve do posljednje. Moguće je koristiti i kombinaciju jedne i druge.

3. 5. 6. Promatranje

Promatranje se definiše kao uvid u rad ili postupak koji se provodi s ciljem utvrđivanja načina njegove izvedbe. Često se koristi u kompleksnim sistemima i procesima kako bi revizor dobio jasnu sliku o načinu odvijanja istih.

Kod odabira ove metode poželjno je da prilikom promatranja budu prisutna dva ili više revizora kako bi se osigurala maksimalna objektivnost. Ujedno, revizori koji sudjeluju u promatranju moraju biti u potpunosti isključeni iz postupka koji se promatra, ne smiju imati nikakvog ličnog učešća u promatranju niti biti na bilo koji drugi način uključen u tim osoba koji obavljaju promatrani postupak.

Bitno je naglasiti da se postupak promatranja može odvijati u okolnostima kada je revidirani subjekt svjestan da je dio revizije ili kada nije svjestan istoga, zbog čega se rezultati utvrđeni promatranjem mogu razlikovati.

U daljnjem toku obavljanja revizije koriste se samo potvrđeni rezultati promatranja, uzimajući u obzir i rezultate dobivene drugim metodama i tehnikama.

3. 5. 7. Analiza dokumentacije

Analiza dokumentacije je jedna od ključnih tehnika koja se koriste u radu revizora. Priroda dokumentacije koja će se promatrati i analizirati ovisi o ciljevima revizije, a bitno je naglasiti da analiza treba biti sveobuhvatna i cjelovita.

Poželjno je da dokumentacija koja se analizira bude reprezentativna, odnosno da je popunjena na tipičan način. Međutim, revizor mora voditi brigu da mu takav reprezentativan uzorak najčešće ne ukazuje na nedostatke te treba prikupiti više uzoraka iste vrste dokumentacije. Shodno navedenom, opisana tehnika treba se radi potpune pouzdanosti dokaza dopuniti i iz drugih izvora kao što su intervjui ili uzorkovanje.

Faze prilikom analize dokumentacije:

- definisanje cilja analize dokumentacije
- definisanje predmeta istraživanja/analize
- prikupljanje dokumenata
- razvrstavanje dokumenata po prirodi ustanovljenih činjenica (interna dokumentacija, razne

vrste izvještaja i formulara, elektronska pošta i sl.)

- vlastito istraživanje, pregled, analiza

- obrada rezultata istraživanja.

3. 5. 8. Umjesto zaključka

U svrhu ostvarenja ciljeva revizije u sljedećoj tablici su, kao preporuka za korištenje, prikazane metode i tehnike interne revizije obzirom na vrstu revizije koja se obavlja:

Vrste revizije	Tehnike i metode revizije					
	Uzorkovanje	Intervju	Upitnici	Dijagram toka	Promatranje	Analiza dokumentacije
Revizija usklađenosti	S	P	P		S	P
Revizija sistema	S	P	P	P	P	P
Finansijska revizija	P	P	P	P	P	P
Revizija uspješnosti poslovanja	P	S	P	S	P	P

Napomena : P označava primarnu metodu

S označava sekundarnu metodu

3.6. DOKUMENTOVANJE

3. 6. 1. Uvod

Ovo područje uključuje evidentiranje informacija i transakcija korištenih u poslovanju subjekta. Potrebno je uspostaviti dobre dokumentacijske standarde u svrhu pružanja podrške aktivnostima i osiguranja kontinuiteta poslovanja u slučaju prekida, što uključuje čuvanje informacija u elektronskom ili drugom obliku. Informacije moraju biti dostupne i dobro arhivirane, a neophodno je imati i dobar sistem za pretraživanje arhive.

Rad subjekta mora biti dobro dokumentovan kako bi omogućio rukovodstvu, eksternim revizorima i drugim licima koje provode preglede da prate tok poslovanja i transakcija i utvrde greške, zloupotrebe ili loše poslovanje. Odluke, ovlaštenja, transakcije, provjere i druge informacije moraju biti jasno evidentirane, a evidencije pohranjene.

Standardna dokumentacija i obrasci doprinose usklađenosti s procedurama i zakonskim uslovima, a često se koriste za kontrolu transakcija ili kretanje vrijednosti. Dokumentacija mora biti pažljivo oblikovana kako bi ispunila svoje ciljeve. Pretjerana količina dokumentacije može umanjiti efikasnost procesa, pa revizori trebaju to uzeti u obzir pri procjeni sistema dokumentovanja.

3. 6. 2. Revizorska radna dokumentacija

Interni revizori se moraju pridržavati visokih profesionalnih standarda prilikom prikupljanja i dokumentovanja dokaza kako bi podržali svoj rad na reviziji.

Cjelokupni proces revizije, od definisanja revizijskih ciljeva i preliminarnih aktivnosti, do sastavljanja revizorskog izvještaja revizor mora dokumentovati odgovarajućom radnom dokumentacijom.

Radna dokumentacija obuhvaća obrasce te mnoštvo dokumenata i radnih spisa prikupljenih tokom obavljanja revizije koji će u konačnici poslužiti revizorima za izražavanje stručnog mišljenja i sastavljanje revizorskog izvještaja.

3. 6. 3. Karakteristike radne dokumentacije

Revizorska radna dokumentacija će, između ostalog, sadržavati dokaze za potvrđivanje nalaza, mišljenja i zaključaka interne revizije koji će biti prikazani u izvještaju.

Opšte karakteristike radne dokumentacije prikazane su u nastavku;

(1) Dostatnost

Radna dokumentacija mora biti potpuna i tačna, te uključivati sve relevantne podatke koji ukazuju na izvršene aktivnosti interne revizije

(2) Pouzdanost

Radna dokumentacija sadržavati će isključivo visoko kvalitetne informacije i dokaze koji osiguravaju pouzdanost.

(3) Relevantnost

Informacije sadržane u radnoj dokumentaciji trebale bi biti ograničene na područja koja su u direktnoj vezi s ciljevima revizije te s datim zaključcima i mišljenjima internih revizora.

(4) Jasnoća i razumljivost

Radna dokumentacija treba biti potpuna i koncizna te razumljiva u toj mjeri da nisu potrebna dodatna usmena objašnjenja o obavljenim koracima.

Radna dokumentacija može biti u papirnatom i u elektronskom obliku. Ako je radna dokumentacija u elektronskom obliku, treba uzeti u obzir izradu rezervnih kopija.

3. 6. 4. Tehnike sastavljanja revizorske radne dokumentacije

Prilikom sastavljanja revizorske radne dokumentacije potrebno je slijedeće:

- svaki revizorski radni dokument treba prikazivati jasnu vezu s revizijom/zadatkom koji se obavlja te opis sadržaja i svrhu radnog dokumenta,
- svaki radni dokument treba biti jasno označen odgovarajućim veznim oznakama koje su usklađene s organizacijom tekućeg i stalnog revizijskog predmeta (dosijea), odnosno svaki radni dokument treba biti jedinstveno numerisan i referenciran,
- svaki radni dokument revizije treba imati potpis (ili paraf) revizora koji je obavio posao te treba imati vidljiv datum izrade dokumenta,
- u slučaju korištenja simbola, isti trebaju biti jednoobrazni u cijeloj reviziji i prikladno objašnjeni,
- radna dokumentacija mora sadržavati sve korištene izvore podataka.

3. 6. 5. Revizijski dosije

Tokom obavljanja revizije te nakon izdavanja revizorskog izvještaja radna dokumentacija se odlaže u revizorske dosije.

Dvije su vrste revizijskih dosijea) :

1. **stalni** revizorski dosije, i
2. **tekući** revizorskii dosije.

Stalni i tekući revizorski dosije i najčešće su fizički odvojeni, ali sadržajno vrlo povezani.

3. 6. 5. 1. Stalni revizijski dosije

Stalni revizorski dosije sadrži sve tekuće informacije o sistemu i iznosi osnovne polazne informacije, a treba ga pregledati na početku svake nove revizije. Potrebno ga je ažurirati onoliko često koliko je to prikladno s obzirom na značajne izmjene kao i na kraju svake revizije.

Predloženi dijelovi stalnog revizijskog dosijea su:

a.) Opšte polazne informacije koje uključuju:

Opšte i specifične ciljeve sistema i procesa, Organizacijske sheme i dijagrame toka, Informacije o procjeni rizika, Izdatke i statistiku uspješnosti obavljenih aktivnosti

b.) Izvještaji koji uključuju:

Kopije svih revizorskih izvještaja, Planove djelovanja, Izvještaje nezavisnih revizora i regulatora i izvještaje organa upravljanja

c.) Izmjene koje uključuju:

Zakonsku regulativu, Sve dokumente koji se odnose na značajne izmjene.

3. 6. 5. 2. Tekući revizijski dosije

Tekući revizorski dosije sadrži sve informacije prikupljene tokom tekuće revizije te dokumentuje aktivnosti, odluke i logička razmišljanja, počevši od definisanja ciljeva i obima revizije pa sve do Konačnog revizorskog izvještaja.

Ovaj predmet ne smije biti pretrpan kopijama izvještaja, finansijskim izvještajima, raznim kompjuterskim ispisima ili drugim detaljnim upravljačkim informacijama. Ondje gdje je to moguće, revizijski predmet treba sadržavati jasnu referencu koja upućuje na druge pregledane dokumente i kopije koje se uzimaju samo onda kad je to neophodno.

Tekući revizorski predmet može se organizovati u sljedeće dijelove:

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

a.) Praćenje provođenja preporuka (dio «A»)

Realizacija Plana djelovanja i Ostala relevantna radna dokumentacija

b.) Revizorska izvještaji (dio «B»)

-Nacrt izvještaja i popratni dopis

-Bilješka sa završnog sastanka, Očitovanje revidiranog subjekta

-Plan djelovanja

'Konačni izvještaj i popratni dopis

c.) Obvezni obrasci i druga radna dokumentacija (dio «C»)

Ovaj dio sadrži dokumente (ili reference koje se na njih odnose) koji podržavaju revizorsku početnu procjenu kontrola, te pojedinačne testove koji pak podržavaju sažetke testiranja.

Za neke velike revizije, u kojima se izvršilo puno testiranja, možda neće biti praktično pohraniti sve te informacije u jednom predmetu, pa će se radna dokumentacija vjerovatno morati pohraniti negdje drugdje. Vrlo je bitan dobar sistem međusobnog ukazivanja na informacije (označavanja referencom). Ako je to moguće, radna dokumentacija može se čuvati u elektronskom obliku.

d.) Zakonska i druga dokumentacija vezana za revidirani proces (dio «D»)

Organizacijske sheme, Zakoni i podzakonski propisi, Interne upute, uredbe, odluke, programi i sl., Dijagram toka procesa kao dio revizijskog traga rukovodstva, Ostalo

Tekući revizijski predmeti označavaju se nazivom revizije i brojem iz godišnjeg plana interne revizije.

Tekući revizijski dosije također treba sadržavati pregled sadržaja tekućeg revizijskog predmeta.

3. 6. 6. Zadržavanje revizorske dokumentacije i sigurnosne mjere

Sva radna dokumentacija, odnosno revizijski predmeti moraju se čuvati na sigurnom. Rukovodilac interne revizije određuje politiku arhiviranja/čuvanja/uništavanja revizorske radne dokumentacije. Bitno je naglasiti da donesena politika mora biti dosljedna sa smjernicama organizacije te sa svim relevantnim regulatornim i ostalim zahtjevima (npr. Uredbom i sl. o uredskom (kancelarijskom) poslovanju).

Dokumente koji proizlaze iz aktivnosti interne revizije možemo grupisati kako slijedi:

- Stalni revizijski dosije
- Tekući revizijski dosije
- Baza podataka za praćenje provođenja preporuka
- Relevantna korespondencija.

Politika arhiviranja, čuvanja i uništavanja radne dokumentacije može se donijeti u skladu sa gore navedenim „kategorijama“ dokumentacije.

3. 6. 7. Pristup revizorskoj dokumentaciji

Sva revizorska radna dokumentacija je u vlasništvu jedinice/ Odjela za internu reviziju. Registri radne dokumentacije kao i revizijski dosjei trebaju, u pravilu ostati pod kontrolom rukovodioca interne revizije sve do arhiviranja, a isti trebaju biti na raspolaganju samo ovlaštenim osobama.

Ostali članovi organizacije/institucije (izvan jedinice/Odjela za internu reviziju) mogu zatražiti pristup revizorskoj radnoj dokumentaciji, a takve zahtjeve treba odobriti Rukovodilac interne revizije ev. Odbor za reviziju.

Zahtjev za pristup radnoj dokumentaciji može zatražiti vanjska revizija, a takav zahtjev također odobrava Rukovodilac interne revizije i ev. Odbor za reviziju.

U nekim okolnostima pristup radnoj dokumentaciji i revizorskim izvještajima mogu zatražiti i ostale vanjske strane. U tom slučaju, prije objave podataka vanjskim stranama i pristupa dokumentaciji, potrebno je obezbjediti saglasnost najviših organa (jer se radi o dokumentima organizacije). Bitno je naglasiti da se vanjskim stranama ustupaju samo kopije revizorskih izvještaja dok se originalni primjerci uvijek zadržavaju u Odjelu interne revizije.

Svi zahtjevi za revizorskom dokumentacijom moraju se evidentirati u odvojenom registru (evidentira se ime onoga ko podnosi zahtjev, naziv i broj datog izvještaja ili dokumenta, datum kada su izvještaji ili dokumenti izdati i dogovoreni rok vraćanja).

Rokovi zadržavanja revizorske dokumentacije, sigurnosne mjere čuvanja, rokovi arhiviranja kao i definisanje prava na pristup revizorskoj radnoj dokumentaciji trebaju biti sadržani u radnim postupcima/politikama jedinice / Odjela za internu reviziju.

3.7. NEPRAVILNOSTI I PREVARE

3. 7. 1. Definicije pojmova nepravilnosti i prevare

Nepравilnost je nepridržavanje ili pogrešna primjena zakona i drugih propisa koja proizlazi iz radnji ili propusta subjekata, a koja ima ili bi mogla imati štetan uticaj na sredstva subjekta i sredstva iz drugih izvora, bilo da je riječ o prihodima/primicima, rashodima/izdacima, povratima, imovini ili obavezama.

Prevara je namjerno činjenje ili propust koji se odnosi na lažno, netačno ili nepotpuno prikazivanje činjenica i na zloupotrebu, što za posljedicu ima negativan učinak na prihode i rashode, odnosno na sredstva subjekta, sredstva Evropske unije i sredstva iz drugih izvora. Rukovodilac subjekta obavezan je spriječiti rizik nepravilnosti i prevare i preduzeti radnje protiv nepravilnosti i prevare.

Prema riječniku iz međunarodnog okvira za profesionalnu praksu prevara je :

Bilo koja nezakonita radnja sa karakteristikama varanja, prikrivanja ili povrede povjerenja. Te radnje ne zavise od prijetnji ili fizičke sile. Prevare izvršavaju stranke i organizacije u svrhu sticanja novca, imovine ili usluga; kako bi se izbjeglo plaćanje ili gubitak usluga ili u svrhu osiguranja lične ili poslovne koristi.

3. 7. 2. Uloga internih revizora u slučaju otkrivanja nepravilnosti ili sumnje na prevaru tokom obavljanja interne revizije

Prema prihvaćenim standardima, interni revizori moraju posjedovati dovoljno znanje da bi mogli izvršiti procjenu rizika od prevare i načina na koji organizacija upravlja tim rizicima, ali se od njih ne očekuje da imaju isti nivo stručnosti kao lice čija je primarna obaveza otkrivanje i istraživanje prevare. Stručnost i dužna pažnja internog revizora ne znači da interni revizor mora otkriti sve nepravilnosti i odstupanja od važećih propisa, ali mora upozoriti na nepravilnosti koje mogu biti pokazatelji prevare.

Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije obavezuju na slijedeće:

IIA standard 1200 – Stručnost i dužna profesionalna pažnja

Revizije moraju biti obavljene stručno i uz dužnu profesionalnu pažnju.

1210. A2 - Interni revizori moraju da posjeduje dovoljno znanje da ocjene rizik od prevara i način na koji organizacija upravlja tim rizikom ali se ne očekuje od njih da imaju nivo stručnosti kao lice čija je primarna odgovornost otkrivanje i istraživanje prevara.

IIA standard 1220 – Dužna profesionalna pažnja

Interni revizor mora da primjenjuje pažnju i vještinu, koja se očekuje od internog revizora koji je u razumnoj mjeri stručan i oprezan. Dužna profesionalna pažnja ne podrazumijeva nepogrešivost.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

1220. A1 – Interni revizori moraju praktikovati dužnu profesionalnu pažnju, tako što će razmotriti:

- Obim posla potreban za ostvarenje ciljeva revizije;
- Relativnu složenost, materijalnost ili značaj pitanja na koja se primjenjuju revizorske procedure;
- Adekvatnost i efektivnost procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa;
- Vjerovatnoću značajnih grešaka, prevara ili neusaglašenosti; i
- Troškove revizije u odnosu na potencijalne koristi;

IIA standard 2120 – Upravljanje rizikom

Interna revizija mora da ocjenjuje efektivnost i da doprinosi unapređenju procesa upravljanja rizikom.

2120. A2 – Interna revizija mora da ocjenjuje mogućnost pojave prevara i načina na koji se u organizaciji upravlja rizikom od prevara.

IIA standard 2210 – Ciljevi angažovanja

Za svaku reviziju moraju biti ustanovljeni ciljevi.

2210. A2 – Kada utvrđuju ciljeva revizije, interni revizori moraju da uzmu u obzir vjerovatnoću pojave značajnih grešaka, prevare, neusaglašenosti i ostalih izloženosti riziku.

U skladu sa gore navedenim standardima u provođenju pojedinačne revizije od revizora se očekuje da:

1. identifikuju rizik prevare u svakoj pojedinačnoj reviziji,
2. imaju dovoljno znanja o prevari i otkrivanju slabih tačaka koje mogu ukazati na to da je prevara izvršena,

3. budu na oprezu s obzirom na prilike koje mogu dovesti do prevare npr. nepostojanje kontrola ili neadekvatnost kontrola. Ako je utvrđen značajni nedostatak u kontrolama, može se izvršiti dodatno testiranje s ciljem identifikovanja da li je prevara ostvarena.

Ako interni revizor posumnja na prevaru u toku obavljanja revizije, on prekida postupak revizije i o tome obavještava rukovodioca interne reviziju, koji je dužan bez odlaganja u pisanoj formi obavjestiti rukovodioca subjekta. Rukovodilac subjekta dužan je nakon prijema obavještenja preduzeti potrebne radnje i obavijestiti nadležne organe.

3.8. PROGRAM ZA OBEZBJEĐENJE KVALITETA I UNAPRIJEĐENJE

3.8.1. Uvod

Prema Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije, rukovodilac interne revizije treba utvrditi program osiguravanja kvaliteta i poboljšanja svih aktivnosti odjela interne revizije. Taj program treba biti oblikovan na način da omogući i pomogne internoj reviziji u njezinom aktivnom uključivanju u stvaranje dodane vrijednosti, poboljšanju organizacijskih aktivnosti i usklađenosti djelovanja interne revizije sa standardima i kodeksom profesionalne etike.

Program obezbjeđenja kvaliteta i unapređenja (u daljem tekstu Program) izrađuje se kako bi se obezbjedila garancija da interna revizija:

- svoje aktivnosti provodi u skladu s Međunarodnim standardima, Definicijom interne revizije i Kodeksom, važećom zakonskom i podzakonskom regulativom,
- svoje aktivnosti provodi efikasno i efektivano te da ih kontinuirano unapređuje,
- dodaje vrijednost organizaciji.

U tom smislu, Program mora biti dovoljno sveobuhvatan kako bi uključio sve aspekte djelovanja i upravljanja internom revizijom a što uključuje sljedeće:

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- usklađenost s Međunarodnim standardima, Definicijom interne revizije i Kodeksom
- usklađenost s mjerodavnim zakonima i propisima,
- adekvatnost povelje (pravilnika) internih revizora, ciljeva, politika i postupaka,
- praćenje aktivnosti interne revizije kako bi se osiguralo da interna revizija obavlja poslove na efikasan i efektivan način,
- doprinos interne revizije korporativnom upravljanju, upravljanju rizicima i kontrolnim procesima,
- mjere u kojoj interna revizija dodaje vrijednost te unapređuje poslovanje organizacije.

3. 8. 2. Ciljevi programa osiguranja kvalitete i unapređenja

Glavni cilj Programa je podizanje svijesti i osiguranje kvaliteta. Smisao osiguranja kvaliteta odnosi se na uspostavljanje sveobuhvatnog Programa na kojemu se temelji pružanje pouzdanih usluga davanja stručnog mišljenja (i savjetovanja) u svakodnevnom poslovanju.

Svi aspekti Programa trebaju biti usmjereni na kontinuirano poboljšanje rada interne revizije kao i na metode koje se koriste u obavljanju posla interne revizije.

3. 8. 3. Modeli procjene kvalitete

U skladu sa međunarodnim standardom 1310 Program osiguranja kvalitete i unapređenja uključuje interne (unutrašnje) i eksterne (vanjske) procjene.

3. 8. 3. 1. Interna ocjena kvaliteta

Interna ocjena kvalitete rada interne revizije može se provoditi kao:

- a.) stalno interno ocjenjivanje ili kao

b.) povremeno interno ocjenjivanje (samoprocjenjivanje)

Stalno interno ocjenjivanje

Tekući nadzor je sastavni dio svakodnevnog nadzora, pregleda i mjerenja interne revizije. Tekući nadzor je inkorporiran u redovne politike i prakse, koje se koriste za upravljanje funkcijom interne revizije i koristi procese, alate i informacije koje se smatraju neophodnim za ocjenu usklađenosti sa Definicijom interne revizije, Etičkim kodeksom i Standardima.

Program treba obuhvatiti stalno interno ocjenjivanje i svakodnevno djelovanje u cilju postizanja odgovarajućeg nivoa kvalitete u svim aktivnostima, što uključuje opće upravljačke zadatke kao što su nadzor osoblja i pregledi rezultata revizorskog posla.

Stalno interno ocjenjivanje provodi rukovodilac Interne revizije, a može uključivati:

- nadzor nad obavljanjem revizije,
- pridržavanje kontrolnih lista i postupaka
- redovan i dokumentovan pregled radne dokumentacije za vrijeme obavljanja pojedinačne revizije, a prije podnošenja Nacrta revizorskog izvještaja,
- analizu i dokumentovanje planiranog i stvarno utrošenog vremena za obavljanje revizije,
- praćenje realizacije plana revizije,
- analizu ostalih pokazatelja učinkovitosti (uspješnosti).

Izuzetno je bitno redovno praćenje i mjerenje učinaka interne revizije u odnosu na očekivanja, kako bi se zadovoljila ili čak prevazišla očekivanja ključnih zainteresiranih strana. Mora se uspostaviti sistem mjerenja efikasnosti koji je povezan sa pokretačima vrijednosti zainteresiranih strana. Neki elementi se ogledaju u slijedećem :

INOVATIVNOST I SPOSOBNOSTI: Iskustvo osoblja, Broj sati obuke po internom revizoru, Linija izvještavanja glavnog revizora — funkcionalna, Procenat ovlaštenog osoblja.

ODBOR ZA REVIZIJU: Ispitivanje zadovoljstva odbora za reviziju, Uloga interne revizije kako je vidi odbor za reviziju, Zabrinutost odbora za reviziju.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

PROCES INTERNE REVIZIJE: Značaj revizije, Omjer Izvršenih naspram planiranih revizija, Broj poboljšanja procesa, Broj ključnih nalaza revizije, Iznos revizijskih ušteda, Pripremljene tehnike osiguranja kvaliteta, Broj ponovljenih nalaza, Broj dana od završetka rada na terenu do izdavanja izvještaja.

MENADŽMENT I KLIJENTI:

Klijentovo zadovoljstvo rezultatima pregled, Procenat implementiranih preporuka revizije, Broj zahtjeva menadžmenta, Očekivanja menadžmenta u pogledu interne revizije, Broj prigovora na reviziju

Povremeno interno ocjenjivanje (samoprocjenjivanje)

Samoprocjena je jedna od metoda internih ocjena prije svega sa stanovišta usklađenosti funkcije IR sa definicijom, kodeksom i standardima. Samoprocjena je osnovni element programa za ocjenu i unapređenje kvaliteta interne revizije i osnova za eksterne procjene,

Nakon obavljene samoprocjene sastavlja se izvještaj o obavljenoj samoprocjeni koji sadrži zaključke/rezultate provedene interne ocjene i preporuke, ukoliko je kroz obavljanje procjene utvrđena potreba za određenim poboljšanjima.

Izvještaj se podnosi Odboru ili rukovodiocu, nakon čega je potrebno sačiniti akcioni plan i rokove za provođenje određenih preporuka te poduzeti odgovarajuće radnje kako bi se osiguralo praćenje.

Praćenje provođenja će se obaviti i kod svake sljedeće interne ili vanjske procjene.

Povremeno interno ocjenjivanje je potrebno obaviti najmanje jednom godišnje, a istu aktivnost je potrebno predvidjeti u godišnjem planu interne revizije.

Povremeno interno ocjenjivanje, ukoliko je provedeno kratko vrijeme prije vanjske procjene, može olakšati i smanjiti trošak vanjske procjene.

3. 8. 3. 2. Vanjska procjena kvaliteta

Vanjska procjena kvaliteta ocjenjuje i daje mišljenje o usklađenosti interne revizije s Međunarodnim standardima, Kodeksom, definicijom kao i zakonskom i podzakonskom regulativom koja uređuje internu reviziju. Ujedno se na temelju obavljene vanjske procjene daju preporuke za poboljšanje, ukoliko se ukaže potreba za davanjem istih.

Kao i u drugim područjima, objektivno i nezavisno stručno mišljenje daje dodatnu sigurnost rukovodiocu interne revizije, odboru pa i menadžmentu o usklađenosti kao i o učinkovitosti obavljenih aktivnosti i poslovanja odjela za internu reviziju.

Eksterne procjene pokrivaju široki spektar revizijskog i konsultantskog posla kojeg izvršava interna revizija i ne bi trebale biti ograničene samo na procjenu njenog programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta. Da bi se dosegle optimalne koristi od vanjske procjene, obim posla bi trebao da uključi mjerilo performansi, identifikaciju i izvještavanje vodećih praksi koje bi mogle pomoći aktivnosti interne revizije da postane efikasnija i/ili efektivnija.

Povremena provjera kvaliteta se, obavlja najmanje jednom u 5 godina i to pregledom cjelovitog obavljanja poslova interne revizije.

Postoje dva pristupa eksternim procjenama. Prvi je procjena vođena od strane kvalificiranog, nezavisnog, eksternog kontrolora ili tima kontrolora. Ovaj pristup uključuje vanjski tim sposobnih profesionalaca pod vodstvom iskusnog i stručnog projektnog rukovodioca. Drugi pristup uključuje korištenje kvalificiranog, nezavisnog eksternog kontrolora ili kontrolnog tima za vođenje nezavisne potvrde interne samoprocjene i završen izvještaj od strane aktivnosti interne revizije. Nezavisni eksterni kontrolori bi trebali biti veoma stručni u vođenju praksi interne revizije.

Kvalifikovani kontrolor ili tim kontrolora demonstrira profesionalnost u dvije oblasti: profesionalnoj praksi interne revizije i procesu eksterne ocjene.

Profesionalnost može biti demonstrirana kroz mješavinu iskustva i teorije. Iskustvo stečeno u organizacijama slične veličine, kompleksnosti, sektora ili djelatnosti i tehnička pitanja su

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

značajnija od manje relevantnih iskustava. U slučaju tima kontrolora ne moraju svi članovi tima imati sve kompetencije, već tim kao cjelina ima sve kompetencije. Izvršni rukovodilac revizije koristi profesionalno mišljenje kod ocjene da li kontrolor ili tim kontrolora demonstriraju dovoljne kompetencije da bi bili kvalifikovani.

Nezavisni kontrolor ili tim kontrolora znači da kod istog ne postoji bilo stvaran, bilo prividan sukob interesa i da ne pripada, odnosno ne podliježe kontroli organizacije kojoj pripada funkcija interne revizije.

Preliminarni rezultati pregleda treba da budu tema razgovora sa izvršnim rukovodiocem revizije tokom procesa i pri zaključivanju procesa procjene. Konačne rezultate treba saopštiti izvršnom rukovodiocu revizije ili drugom zvaničniku koji je u ime organizacije dao ovlaštenje za pregled, pri čemu je poželjno da se kopije izvještaja pošalju direktno odgovarajućim višim rukovodiocima i članovima odbora.

Saopštenje treba da sadrži:

- **Mišljenje o usklađenosti** aktivnosti interne revizije sa Definicijom interne revizije, Kodeksom etike i *Standardima* koje se zasniva na strukturiranom procesu ocjenjivanja. Termin „usklađenost“ označava da praksa aktivnosti interne revizije posmatrana u cjelini, zadovoljava zahtjeve Definicije interne revizije, Kodeksa etike i *Standarda*. Slično „neusklađenost“ označava da je utjecaj i ozbiljnost nedostataka prakse aktivnosti interne revizije toliko značajna da umanjuje sposobnost interne revizije da izvrši svoja zaduženja. Stepem „djelimične usklađenosti“, ukoliko je relevantan za ukupno mišljenje, treba također da se naglasi u izvještaju o nezavisnoj procjeni. Davanje mišljenja o rezultatima eksterne procjene zahtijeva primjenu razumnog poslovnog rasuđivanja, integritet i dužnu profesionalnu pažnju.

- **Procjenu i evaluaciju** primjene iskustava najboljih praksi, uočene tokom procjene kao i onih koje se mogu potencijalno primijeniti na aktivnost.

- **Preporuke** za unapređenje, tamo gdje je to prikladno.

- **Odgovore** dobivene od izvršnog rukovodioca revizije koji obuhvataju plan aktivnosti i datume implementacije.

U cilju odgovornosti i transparentnosti, izvršni rukovodilac revizije treba da saopšti rezultate pregleda, uključujući specifikacije planiranih korektivnih mjera za značajna pitanja i naknadne informacije kao ostvarenje tih planiranih aktivnosti, odgovarajućim zainteresiranim stranama aktivnosti kao što su viši rukovodioci, odbor i eksterni revizori.

3. 8. 4. Rezime programa za obezbjeđenje kvalitete i unapređenja

Pitanje kvalitete interne revizije, odnosno pitanje kvalitete samog postupka obavljanja revizijskog posla jedno je od najznačajnijih područja u profesiji interne revizije, pogotovo u današnjim uslovima ekonomske nestabilnosti i krize kada kvalitet funkcije interne revizije treba postići u uslovima ograničenih revizijskih resursa.

Od interne revizije se očekuje da sudjeluje u stvaranju dodatne vrijednosti organizacije , odnosno da svojom aktivnošću doprinosi ostvarenju njenih ciljeva, što je u potpunosti moguće tek uz kvalitetno obavljanje revizijskih aktivnosti.

Kvalitet funkcije interne revizije podrazumijeva postizanje odgovarajućeg stepena ispunjenja očekivanja korisnika interne revizije. U vezi s tim, uz ispunjenje potreba korisnika, kao odraz kvaliteta interne revizije smatra se i stepen usklađenosti aktivnosti interne revizije sa zahtjevima standarda i smjernica koje je definisala sama profesija internih revizora, a koja se kontinuirano prilagođavaju potrebama prakse. Zadatak rukovodioca jedinice/ odjela interne revizije, odnosno glavnog internog revizora, u saradnji sa svim članovima odjela interne revizije, je ostvarivanje oba zahtjeva, usklađenosti sa zahtjevima korisnika kao i profesionalnim zahtjevima.

III UMJESTO ZAKLJUČKA - SAVREMENI INTERNI REVIZOR

Sve veće isticanje korporativne odgovornosti je izazvalo potrebu za većom otvorenošću u načinu na koji preduzeća, banke , javni sektor i drugi upravljaju svojim resursima i saopštavaju ih zainteresovanim stranama. Dobro korporativno upravljanje podrazumjeva tri povezana koncepta i to : integriteta, odgovornosti i transparentnosti.

Jedan od stupova korporativnog upravljanja je povezan s uspostavljanjem stabilnog sistema revizije i odgovornosti. Interni revizor se pojavljuje da pomogne prilikom pregleda sistema internih kontrola koje se bave stvarnim i uočenim rizicima organizacije. Ovdje je revizor nezavisna strana koja se može distancirati od naizgled sukobljenih strana kada se obavlja revizija.

Proces revizije postaje sve relevantniji za uspješne organizacije pošto ima sve manje ljudi koji mogu objektivno nastupiti i tako izbjeći većinu faktora koji ugrožavaju korektnost pregleda, izvještaja i objavljenih mišljenja. Proces interne revizije, sa svoje strane, zavisi od profesionalnog kadra koji je u stanju da ostvari težak cilj ujednačavanja zadatka pomaganja klijentu da razvije dobre poslovne sisteme i potrebe za vršenjem objektivne procjene sistema istog klijenta. Uloga internog revizora je da pomaže rukovodiocima i njihovim timovima, a da istovremeno radi i za korporativno tijelo organizacije.

Nije tajna da su u prošlosti mnogi ljudi radili u internoj reviziji pukim slučajem ili zato što nisu bili dobri ni u čemu drugom. Tokom posljednjih nekoliko desetljeća, stvari ne samo da su se promijenile, već je cio proces zaokružen. Sada umjesto da ih „prinudno šalju“ u internu reviziju, mnogi zaposleni žele da se bore za šansu da se priključe revizorskom timu svoje organizacije. Mogućnosti mogu biti vrlo dobre i postoji puno prostora za usavršavanje i za razvoj karijere u internoj reviziji. S druge strane, izazovi su sasvim jedinstveni. Uspostavljanje ravnoteže između

konsultantske uloge i potrebe zadržavanja profesionalne objektivnosti revizora predstavlja pravo postignuće. Da bi se ostvario uspjeh u ovom zadatku, potreban je određeni tip ličnosti. Karijera u internoj reviziji podrazumijeva sticanje više od samo profesionalne kompetentnosti. Potrebni su fleksibilnost i razumijevanje, ali i čvrstina kada se radi o važnim principima. Potreban je neko ko može slušati, razmatrati, a zatim donositi odluku o stavu koji će zauzeti čak i kada ima nedosljedne, odnosno nepotpune informacije. I više od ovoga, interni revizori trebaju imati uvid u „širu sliku“ čak i kada su neki aspekti nedostajili ili ponekad deformisani. Ali šira slika mora sadržavati i djeliće koji se uklapaju da bi se izveo konačni zaključak.

Karijera u internoj reviziji nije za neodlučne. Ona je za ljude koji su spremni da završavaju započeto i kojima ne smeta odsustvo glamura i nagrada, već jednostavno prihvaćaju izazov.

Stoga želimo spomenuti neke od ličnih osobina koje su pogodne za potencijalno uspješnu karijeru internog revizora. Revizor mora biti:

1. Fokusiran – Interni revizor treba da se jasno usredotoči na cilj revizije.

To podrazumijeva sposobnost izdizanja iznad kancelarijske politike uobičajene za sva radna okruženja i fokusiranje na bit – na primjer, unapređenje sposobnosti organizacije da ostvari rezultate kao i da bude u stanju objasniti ovu aktivnost. Uočavanje može biti ponekad vrlo težak zadatak, jer kad god se sastane grupa ljudi, razne tendencije usmjeravaju aktivnosti u različitim pravcima.

2. Koristan – Dobri revizori su u stanju da pomognu rukovodiocima. Svi rukovodioci moraju prepoznati značajne rizike koji utiču na njihovo poslovanje i da utvrde najbolji način za upravljanje tim rizicima. Da bi ovaj zadatak obavili, potrebna im je sva moguća pomoć. Revizori koji razumiju uzroke rizika, koji shvaćaju relevantne kontrole i koji su u stanju pomoći rukovodstvu razviti odgovarajuću strategiju upravljanja rizicima mogu pružiti dodatne vrijednosti organizaciji.

3. Direktan – Jasan fokus koji pomaže rukovodstvu je dobar početak, ali na rasuđivanje pojedinca mogu uticati mnogi pritisci. Linija manjeg otpora, koja je uvijek prisutna,

može predstavljati iskušenje, ali revizori imaju obavezu objelodaniti sve materijalne činjenice i zadržati profesionalnu objektivnost u svakom trenutku.

4. **Uporan** – Zadatak revizije nije uvijek lak. On podrazumijeva riješenost da se posao provede do kraja, da se osigura razumijevanje svih ključnih pitanja i da se pribave i dokumentuju svi relevantni dokazi. Ova se karakteristika treba razviti tako da je revizor u stanju ući u bit i otkriti stvarno stanje stvari.
5. **Nepopustljiv** – Kada je potrebno da revizor radi na nekoj stvari, on to treba istražiti bez obzira što to potencijalno može izazvati neugodnost za druge. Ponekad je teško biti nepopustljiv, posebno kada treba saopštiti nešto što ljudi ne žele čuti. Pa ipak, kada se radi o važnim principima, revizor mora ostati nepopustljiv.
6. **Odlučan** – Sve spomenute osobine ništa ne znače ako rad revizora ima jako slab utjecaj na ono što se događa u organizaciji. Ako revizor situaciju promatra sa strane i ne formira svoje mišljenje, onda je uloga revizije manje vrijedna. Rukovodila želi pomoć u razvoju čvrstih kontrola, dok članovi odbora trebaju biti upoznati s rizicima koji se ne rješavaju adekvatno. Odbor i komiteti za reviziju žele mišljenje o kontrolama od revizora u organizaciji. Dobri revizori ne izvještavaju jednostavno o činjenicama i nastavljaju dalje; oni i formulišu jasno viđenje o tome da li su kontrole čvrste ili ne i u stanju su da istraže relevantne implikacije.
7. **Pravedan** – Revizor, iznad svega, mora biti pravedan – pravedan prema ljudima kod kojih vrši reviziju, pravedan prema višem rukovodstvu i pravedan prema odboru koji želi znati da su kontrole uspostavljene i da se poštuju, a želi znati i u kojoj mjeri se upravlja rizikom.

Interni revizor koji započinje karijeru treba steći spomenuta svojstva da bi bio uspješan. Ovo nije lako, ali jeste moguće. Nadamo se da će ovaj priručnik doprinijeti razvoju navedenih osobina kao i boljem razumjevanju interne revizije i internih revizora.

IV PRILOZI

PRILOG 1. Povelja interne revizije

1. Uvod

Poveljom interne revizije, u skladu sa Zakonom o internoj reviziji institucija BiH ("Službeni glasnik BiH", broj 27/08), Etičkim kodeksom i Standardima interne revizije, uređuje se svrha i cilj, nezavisnost, ovlaštenja, uloga i djelokrug rada interne revizije, zadaci, dužnosti i ovlaštenja rukovodioca jedinice za internu reviziju i internog revizora, osnovni principi interne revizije, izvještavanje, povjerljivost i identificiranje indikatora prevare te saradnja sa Centralnom harmonizacijskom jedinicom Ministarstva finansija i trezora BiH i Uredom za reviziju institucija BiH.

Povelju potpisuje rukovodilac jedinice za internu reviziju i rukovodilac institucije.

Potpisana Povelja dostavlja se Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora BiH, radi vođenja registra povelja interne revizije.

Interna revizija obavlja se u skladu sa Standardima interne revizije koji se zasnivaju na Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije i propisima kojima se uređuje oblast interne revizije u institucijama BiH.

2. Opći pristup

Povelja interne revizije postavlja okvirna pravila, principe i postupke djelovanja interne revizije u postojećoj organizacionoj strukturi institucije.

Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konsultantska aktivnost kreirana s ciljem da se doda vrijednost i unaprijedi poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve osiguravajući sistematičan, discipliniran pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima rukovođenja.

3. Svrha i cilj interne revizije

Svrha interne revizije jeste da pruži nezavisno i objektivno uvjeravanje i konsultantske/savjetodavne usluge, sa ciljem unapređenja poslovanja institucije. Interna revizija je nezavisna samostalna funkcija koja ispituje i ocjenjuje aktivnosti institucije i njenih organizacionih dijelova.

Cilj interne revizije je pružanje usluga koje trebaju pomoći menadžmentu u efikasnom izvršavanju njihovih obaveza, provjeravajući da li je provođenje upravljačkih i kontrolnih mehanizama odgovarajuće, ekonomično i dosljedno u odnosu na zakonske propise, uputstva za rad, interne akte i ugovore i druge propise, dajući preporuke i savjete u vezi sa aktivnostima koji su predmet revidiranja.

4. Nezavisnost

Interni revizori nezavisni su u svom radu i neposredno su odgovorni rukovodiocu institucije. Interni revizori nemaju direktne odgovornosti za procese koje revidiraju. Interni revizori ne razvijaju i ne uvode procedure, ne pripremaju podatke i ne uključuju se u aktivnosti koje revidiraju. Interna revizija je funkcionalno nezavisna, što znači da na njen rad ne mogu negativno uticati neke od zainteresovanih strana u subjektu revizije. Ta nezavisnost podrazumijeva da je interna revizija nezavisna od djelatnosti koju revidira, da podnosi izvještaje neposredno rukovodiocu institucije, a posebno da samostalno odlučuje o području koje će revidirati, u skladu sa pozitivnom praksom i Standardima. Funkcionalna nezavisnost podrazumijeva da interna revizija nije dio ni jednog poslovnog procesa. Nezavisnost internog revizora nije apsolutna, nego operativna, odnosno funkcionalna, jer interni revizor ne preuzima upravljačke zadatke rukovodstva institucije za koje radi. Interni revizori uključuju se u razvoj ili

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

provođenje politika, sistema i procedura subjekta isključivo savjetodavno, u skladu sa svim pređašnjim i/ili trenutnim preporukama, koje je dala jedinica za internu reviziju.

Interni revizori, s obzirom na nezavisnost u njihovom radu, ne mogu biti otpušteni ili premješteni na drugo radno mjesto zbog iznošenja činjeničnog stanja i davanja određenih preporuka. Rukovodioci jedinica interne revizije će biti imenovani, razrješavani ili premješteni samo uz prethodnu saglasnost CHJ.

Svi zaposleni u internoj reviziji obavezni su dati izjavu o potencijalnom sukobu interesa za svaku reviziju koju obavljaju i nije im dozvoljeno vršiti reviziju aktivnosti, odnosno procedura ukoliko su na istoj radili na način kako je to definirano odredbama Zakona o internoj reviziji institucija BiH i općeprihvaćenih standarda interne revizije.

5. Ovlaštenja

Ovlaštenja internih revizora proizlaze iz zakonskih i podzakonskih propisa kojima se regulira oblast interne revizije. Rukovodilac jedinice interne revizije i interni revizori nisu odgovorni za uspostavljanje i funkcioniranje adekvatnog i efikasnog finansijskog upravljanja i sistema kontrola, jer je za to odgovoran rukovodilac institucije.

Interni revizor, pri obavljanju interne revizije, ima pravo na slobodan pristup zaposlenima i sredstvima, informacijama, svim raspoloživim dokumentima i evidencijama, koje su potrebne za provođenje revizije. Interni revizori nadležni su isključivo za obavljanje poslova revizije i ne smiju ih prenositi na druga lica ili organizacione jedinice. U svom radu mogu angažirati stručnjake, čija su posebna znanja i vještine potrebne u postupku provođenja revizije, na način kako je to regulirano zakonskim propisima.

6. Uloga i djelokrug rada interne revizije

Interna revizija pomaže subjektu u ostvarivanju ciljeva primjenom sistematičnog i discipliniranog pristupa ocjeni i poboljšanju efikasnosti procesa upravljanja rizikom, kontrolama i procesima rukovođenja.

Uloga interne revizije je da osnovu utvrđivanja potencijalnih rizika u procesima i aktivnostima procijeni, sagleda i izvjesti o:

- efikasnosti i adekvatnosti sistema finansijskog upravljanja i kontrola u svrhu kontroliranja rizika;
- usaglašenosti sa zakonima i propisima;
- pouzdanosti, tačnosti i sveobuhvatnosti finansijskih i drugih poslovnih informacija;
- efektivnosti, efikasnosti i ekonomičnosti poslovanja;
- zaštiti imovine i drugih resursa i preduzimanju mjera protiv mogućih gubitaka, zbog zloupotrebe, lošeg upravljanja, grešaka, prevara i nepravilnosti;
- poštovanju i adekvatnosti politika i procedure za upravljanje rizicima u organizaciji, odnosno da su aktivnosti zaposlenih u skladu sa politikama, standardima, procedurama i važećim zakonskim i podzakonskim propisima, i
- preduzetim mjerama rukovodioca subjekta, po preporukama interne revizije, s ciljem otklanjanja utvrđenih slabosti i nepravilnosti.

Rukovodstvo institucije je dužno pružiti punu podršku internoj reviziji, kako bi se osigurali najviši standardi u funkcioniranju, obavljanju i realizaciji interne revizije.

U zadatke interne revizije spadaju:

- strateško (trogodišnje) i godišnje planiranje interne revizije;
- testiranje, ispitivanje i ocjena podataka i informacija;

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- izvještavanje o rezultatima i davanje preporuka u cilju poboljšanja poslovanja;
- pregled praćenja i izvršavanje preporuka interne revizije od menadžmenta;
- izradu i izvršenje budžeta potrebnog za ostvarivanje ciljeva funkcije interne revizije.

Rukovodilac institucije ima isključivo ovlaštenje da inicira posebne zadatke, konsultantske / savjetodavne prirode koji se odnose na internu reviziju, a koji nisu obuhvaćeni godišnjim planom interne revizije, a u skladu sa Zakonom o internoj reviziji u institucijama BiH i važećim Standardima.

7. Zadaci, dužnosti i ovlaštenja rukovodioca interne revizije

Rukovodilac interne revizije:

- priprema operativna uputstva i pravilnik o internoj reviziji u skladu sa postojećim propisima,
- priprema strateški plan za period od tri godine,
- priprema godišnji plan revizije na osnovu procjene rizika i usvojenog strateškog plana i, nakon što ga odobri rukovodilac institucije, osigurava njegovu adekvatnu implementaciju i nadzor nad njegovim izvršavanjem,
- organizira i koordinira rad interne revizije i nadzire provođenje planiranih aktivnosti,
- informira rukovodioca institucije o postojanju sukoba interesa sa njegovim zadatkom,
- informira rukovodioca institucije ako se pojavi sumnja o nepravilnostima i/ili prevari koji mogu rezultirati kriminalnim aktivnostima, kršenjem propisa ili disciplinskih procedura, te obavještava Tužilaštvo u slučaju nepravilnosti ili prevara kriminalne prirode, a u skladu sa Zakonom o internoj reviziji institucija BiH i važećim propisima,
- šalje izvještaj o internoj reviziji rukovodiocu institucije,
- priprema godišnji izvještaj o aktivnostima interne revizije,
- evidentira sve aktivnosti revizije i čuva dokumentaciju koja se odnosi na internu reviziju,

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- radi na osiguranju visoke kvalitete aktivnosti interne revizije i primjenu pravila izdatih od CHJ,
- radi na osiguranju potrebnih obuka internih revizora, priprema i dostavlja godišnji plan obuke rukovodioca institucije radi odobravanja i osiguravanja njegovog provođenja,
- godišnje ocjenjuje mogućnosti i resurse jedinice interne revizije i dostavlja preporuke rukovodioca institucije radi usklađivanja sa godišnjim planom revizije,
- saraduje sa generalnim revizorom Ureda za reviziju institucija BiH i/ili zakonom imenovanim revizorom ili drugim eksternim revizorom u razmjeni izvještaja, dokumentacije i mišljenja,
- inicira angažiranje eksternih eksperata,
- osigurava efikasno korištenje resursa dodijeljenih za izvršavanje funkcije interne revizije,
- u okviru od šezdeset dana nakon završetka svake fiskalne godine, izdaje godišnji izvještaj,
- saraduje sa CHJ i izvještava je u skladu sa propisima,
- obavlja i druge poslove u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima koji reguliraju oblast interne revizije u BiH.

8. Zadaci i ovlaštenja internog revizora

Interni revizori ovlašteni su da:

- uđu u prostoriju u kojoj vrše reviziju, uzimajući u obzir sigurnosna pravila i pravila dobrog ponašanja,
- pristupe odgovarajućoj dokumentaciji u vezi sa revizijom, uključujući boravak, profesionalnim ili poslovnim tajnama i ostaloj dokumentaciji i podacima koji su elektronski čuvani, osiguravajući zaštitu tajnosti definiranu važnim zakonskim,

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

podzakonskim ali i internim aktima,

- traže fotokopije, izvode ili potvrde navedenih dokumenata, a ako u određenim slučajevima, uzmu originalne dokumente, ostavljaju kopije nazad, sa potvrdom o uzimanju,
- zahtijevaju usmenu ili pisanu informaciju od bilo kojeg zaposlenog ili rukovodioca jedinice/organizacionog dijela koji se revidira,
- zahtijevaju informacije od drugih institucija u vezi sa aktivnostima i upravljanjem u revidiranim jedinicama ili organizacionim dijelovima.

Interni revizor je obavezan:

- obavljati aktivnosti revizije u skladu sa godišnjim planom revizije,
- proučiti dokumentaciju i uslove esencijalne za formuliranje objektivnog mišljenja, elaborirati nalaze objektivno i istinito, i u pisanoj formi sa dokazima informirati rukovodioca jedinice za internu reviziju ako se za vrijeme revizije pojavila sumnja na nepravilnost i/ili prevare,
- sačiniti nacrt revizorskog izvještaja i razmotriti ga sa menadžmentom,
- uvrstiti u završni izvještaj sva mišljenja menadžmenta koja se ne slažu,
- poslati nacrt i finalni revizorski izvještaj rukovodiocu jedinice interne revizije,
- u slučaju sukoba interesa u vezi sa revizijom, odmah informirati rukovodioca interne revizije,
- vratiti sve originalne dokumente nakon završene revizije, čuvati svaku državnu, profesionalnu ili poslovnu tajnu koju je možda saznao tokom interne revizije,
- čuvati sve radne papire u dosjeu interne revizije i
- obavljati i druge aktivnosti u skladu sa propisima koji reguliraju oblast interne revizije.

9. Osnovni principi interne revizije

Funkcija interne revizije izvršava se u skladu sa sljedećim principima:

- nezavisnošću i objektivnošću,
- kompetentnošću i dužnom profesionalnom pažnjom,

- integritetom i povjerljivošću.

10. Izveštavanje

Interna revizija obavlja se na osnovu strateškog i godišnjeg plana interne revizije odobrenog od rukovodioca institucije i u određenim slučajevima po nalogu rukovodioca, a u skladu sa Zakonom o internoj reviziji institucija BiH, Etičkim kodeksom, Standardima i ovom Poveljom.

Po obavljenoj pojedinačnoj reviziji interni revizor sastavlja nacrt izvještaja koji se dostavlja odgovornom licu organizacionog dijela kod kojeg je izvršena revizija. O nacrtu izvještaja se raspravlja s predstavnicima revidirane jedinice/organizacionog dijela i usaglašava se činjenično stanje prije sastavljanja konačnog izvještaja.

Konačni revizorski izvještaj, koji odobrava rukovodilac jedinice za internu reviziju, dostavlja se rukovodiocu organizacionog dijela, koji u roku od 30 dana od dana prijema konačnog revizorskog izvještaja, u pisanoj formi izvještava jedinicu za internu reviziju o usvajanju plana aktivnosti za provođenje preporuka i o preduzetim radnjama za njihovu implementaciju.

Rukovodilac jedinice za internu reviziju dostavlja rukovodiocu institucije i:

- periodične izvještaje o provođenju godišnjeg plana interne revizije;
- izvještaje o ograničenjima postavljenim rukovodiocu jedinice za internu reviziju i internim revizorima u vršenju revizije i
- izvještaj o adekvatnosti resursa za obavljanje interne revizije.

Na osnovu revizorskih nalaza i preporuka, menadžment institucije priprema akcioni plan za realizaciju istih, određujući odgovorna lica i krajnji rok za preduzimanje neophodnih mjera i radnji s ciljem realizacije preporuka u okviru njihove kompetentnosti. O provođenju ovog akcionog plana navedena odgovorna lica dužna su informirati rukovodioca institucije i

rukovodioca interne revizije.

Ne kasnije od šest mjeseci kako je revizorski izvještaj izdat, rukovodilac interne revizije propratit će primjenu preporuka interne revizije datih u ranijem izvještaju interne revizije radi utvrđivanja je li organizacioni dio koji je revidiran preduzeo korektivne aktivnosti i jesu li postignuti željeni rezultati. O rezultatima takvog praćenja rukovodilac interne revizije informirat će rukovodioca institucije. Ovaj izvještaj će biti dostavljen na zahtjev bilo kom zakonodavnom, izvršnom ili sudskom nadzornom organu, kao i relevantnim institucijama eksterne revizije.

11. Povjerljivost i identificiranje indikatora prevare

Od zaposlenih u internoj reviziji očekuje se, u svakom momentu, da se ponašaju profesionalno. S tim u vezi, zaposleni u odjelu interne revizije dužni su se pridržavati Etičkog kodeksa za interne revizore odobrenog od strane KO CHJ. Od internih revizora se očekuje da povjerljive informacije tretiraju na odgovarajući način kako to predviđaju zakonski propisi o internoj reviziji u BiH, kao i prihvaćeni Standardima vezani za internu reviziju.

Ako interni revizor identificira indikatore prevare u toku obavljanja revizije, prekida postupak revizije i o tome bez odlaganja obavještava rukovodioca jedinice za internu reviziju. Rukovodilac jedinice za internu reviziju dužan je da o tome, u pisanoj formi, obavijestiti rukovodioca institucije u skladu sa članom 15., stav f), Zakona o internoj reviziji institucija BiH. Rukovodilac institucije dužan je preduzeti potrebne radnje i obavijestiti nadležne organe.

Kada interni revizor radi na terenu, posebnu pažnju treba posvetiti sigurnosti svojih radnih papira. Radni papiri sve vrijeme trebaju biti kod internog revizora.

12. Saradnja sa CHJ i Uredom za reviziju institucija

Rukovodilac jedinice za internu reviziju obavezan je omogućiti pristup svim izvještajima interne revizije, radnim dokumentima, kao i drugim dokumentima vezanim za planiranje i izvođenje revizije i saradivati sa Centralnom harmonizacijskom jedinicom i Uredom za reviziju institucija BiH, kako je to regulirano odredbama Zakona o internoj reviziji institucija BiH, a uz uvažavanje Standarda interne revizije i Međunarodnih standarda vrhovnih revizorskih institucija (*ISSAI*) i INTOSAI Smjernica za dobro upravljanje (*INTOSAI GOV*).

Ovaj Povelja stupa na snagu danom donošenja.

**Rukovodilac jedinice interne
Revizije**

(p o t p i s)

Rukovodilac institucije

(p o t p i s)

Broj:_____

Datum:_____

PRILOG 2. Pravilnik o radu odjela interne revizije u javnom preduzeću

Na osnovu člana _____ Zakona o javnim preduzećima (Službene novine br.) i člana _____ Statuta javnog preduzeća, na prijedlog direktora Odjela za internu reviziju, Odbor za reviziju javnog preduzeća _____, na svojoj sjednici održanoj dana _____ donosi:

PRAVILNIK O RADU ODJELA INTERNE REVIZIJE

I OPŠTE ODREDBE

Član 1.

Pravilnikom o radu Odjela za internu reviziju (dalje u tekstu: Pravilnik) uređuje se djelokrug i organizacija rada, ovlaštenja, odgovornosti, standardi i metodologija rada Odjela za internu reviziju (u daljem tekstu Odjel) kao i ostala pitanja od značaja za njegov rad i funkcionisanje.

Član 2.

Odjel je samostalni organizacijski dio u preduzeću (naziv) _____ formiran u skladu sa odredbama Zakona o javnim preduzećima (_____) i Zakona o privrednim društvima (_____).

Odjel neovisno i objektivno utvrđuje efikasnost i ostvarivanje cjelovitih zadataka u poslovnim procesima preduzeća, upozorava na nepravilnost i na neusklađenost sa zakonskim i drugim propisima kojima se uređuje poslovanje Društva, te daje prijedlog mjera za otklanjanje nepravilnosti i unapređenje poslovanja društva.

Odjel preko direktora Odjela podnosi svoje izvještaje Odboru za reviziju.

II DJELOKRUG RADA

Član 3.

(1) Odjel provodi internu reviziju u preduzeću, daje stručna mišljenja i ima savjetodavnu ulogu u cilju poboljšanja poslovanja i rada preduzeća.

(2) Odjel procjenjuje sisteme procesa rada, kao i sistem internih kontrola na temelju upravljanja rizicima, provodi interne revizije u skladu sa najboljom stručnom praksom, uvažavajući Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (IIPF) kojeg izdaje Institut internih revizora (IIA) a koji sadrži definiciju interne revizije, etički kodeks i međunarodne standarde za provedbu interne revizije. Odjel dalje testira, analizira i ocjenjuje sve poslovne funkcije iz nadležnosti preduzeća, provodi pojedinačne interne revizije i daje preporuke Upravi u cilju postizanja veće efikasnosti sistema, izrađuje godišnje planove revizije, utvrđuje rizična polja poslovanja, obavlja posebne revizije na zahtjev Odbora za reviziju ili prema ukazanoj potrebi, priprema izvještaje o obavljenim revizijama koje podnosi Odboru za reviziju, prati implementaciju preporuka iz izvještaja prethodno obavljenih revizija, izrađuje godišnji izvještaj o radu Odjela i dostavlja ih Odboru za reviziju.

(3) Odjel predlaže stalnu edukaciju internih revizora u skladu sa međunarodnim standardima interne revizije, te procjenjuje praćenje realizacije preporuka eksternih revizora.

Član 4.

Aktivnosti Odjela uključuju:

1) Reviziju usklađenosti (podudarnosti), putem koje se utvrđuje usklađenost poslovanja sa zakonima, standardima, pravilima, procedurama i politikama, usvojenim od strane organa upravljanja preduzeća.

2) Reviziju poslovanja, putem koje se vrši sistematski uvid u cjelokupne aktivnosti ili dijela aktivnosti s aspekta uspješnosti korištenja resursa, s ciljem da se procijeni poslovanje, utvrde

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

područja rada koja trebaju biti unaprijeđena, te daju određene preporuke. Odjel vrši i procjenu aktivnosti pokazatelja uspješnosti poslovanja koji se koriste u preduzeću, kao i uvid da se aktivnosti obavljaju u skladu sa usvojenim planom poslovanja, odnosno da li se ispunjavaju planski ciljevi.

3) Revizija finansijskih izvještaja ili elemenata finansijskih izvještaja, putem koji se utvrđuje da li su finansijski izvještaji (bilans stanja, bilans uspjeha, izvještaj o vlasničkom kapitalu, izvještaj o novčanim tokovima i drugi) ili njihovi elementi u skladu sa međunarodnim računovodstvenim standardima i međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja.

4) Odjel interne revizije vrši praćenje adekvatnosti, pouzdanosti, integriteta i sigurnosti računovodstvenog i drugih menadžment- informacionih sistema. Cilj revizije sistema je ocjena upravljanja i kontrole nad svim strateškim, funkcionalnim ili operativnim aktivnostima radi davanja stručnog mišljenja o funkcionisanju kontrola, ublažavanju povezanih rizika te o ekonomičnom, djelotvornom i učinkovito funkcionisanju aktivnosti u postizanju planiranih ciljeva.

III STANDARDI I KODEKS INTERNE REVIZIJE

Član 5.

Odjel obavlja internu reviziju u skladu sa međunarodnim standardima interne revizije, te sa sljedećim aktima:

- a) Statutom društva
- b) Zakonom o javnim preduzećima entiteta (_____)
- c) Zakonom o računovodstvu i reviziji BiH (_____)
- d) Zakonom o računovodstvu i reviziji entiteta _____
- e) Strateškim i godišnjim operativnim planom rada Odjela za internu reviziju

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Član 6.

Načela etičkog kodeksa interne revizije obuhvataju nezavisnost, objektivnost, integritet, profesionalnu kompetentnost i dužnu pažnju, povjerljivost i profesionalno ponašanje. Interni revizori su dužni primjenjivati ova načela u svom radu.

Član 7.

Direktor i uposlenici Odjela u suradnji sa upravom društva izrađuju Plan rada Odjela i procjenu rizika i rizičnih područja preduzeća.

IV METODOLOGIJA RADA ODJELA INTERNE REVIZIJE

Član 8.

- (1) Odjel obavlja revizije u skladu sa svojim planom rada i procjenom rizika preduzeća.
- (2) Plan rada Odjela se izrađuje i usvaja na osnovu plana rada i poslovanja preduzeća. To je dokument koji utvrđuje plan revizije koji se izvršava na godišnjem nivou.
- (3) Plan rada Odjela interne revizije donosi direktor Odjela, a u istom su uključeni prioriteti u procijeni rizika.
- (4) Procjena upravljanja rizicima preduzeća treba sadržavati pojedinosti u vezi sa rizičnim područjima revizije kao i prijedlog aktivnosti na smanjenju istih, odnosno odgovor na identifikovane rizike.
- (5) Procjenu upravljanja rizicima preduzeća odobrava Odbor za reviziju.

Član 9.

(1) Revizijski proces uključuje utvrđivanje i procjenjivanje sistema, testiranje funkcionisanja sistema internih kontrola i ocjenu nalaza interne revizije.

(2) Aktivnosti utvrđivanja i procjenjivanja sistema obavljaju se u svrhu razumjevanja područja revizije.

(3) Testiranjem se utvrđuje funkcionalnost i adekvatnost sistema internih kontrola.

(4) Na osnovu ocjene nalaza se dobivaju informacije bitne za donošenje stručnog mišljenja o sistemu internih kontrola i za davanje preporuke, s ciljem ostvarivanja veće efikasnosti i u potpunosti u skladu sa zakonskim okvirom.

(5) Uposlenici Odjela u svom radu vode i ažuriraju radnu dokumentaciju u skladu sa međunarodnim standardima interne revizije.

Član 10.

(1) Odjel izrađuje nacrt revizorskog izvještaja s opisom utvrđenih propusta i daje preporuke za poboljšanje sistema i internih kontrola.

(2) Nacrt revizorskog izvještaja o izvršenoj reviziji u okviru sektora/odjela dostavlja se Upravi preduzeća i direktorima sektora u cilju davanja izjašnjenja o revizorskim komentarima i zapažanjima.

(3) Izjašnjenje, odnosno odgovor uprave na nacrt izvještaja treba dostaviti direktoru Odjela u roku od 5 radnih dana od dana primitka nacrta izvještaja. Ovaj odgovor se uključuje u konačan revizorski izvještaj koji direktor Odjela dostavlja Odboru za reviziju.

(4) Uposlenici Odjela će provesti i naknadne revizije kako bi se osiguralo da su preporuke implementirane.

V ORGANIZACIONA STRUKTURA ODJELA

Član 11.

- (1) Organizacionu strukturu Odjela čine direktor Odjela i interni revizori.
- (2) Interni revizori su uposlenici preduzeća.
- (3) Broj izvršioca i kvalifikacionu stručnost uposlenika Odjela utvrđuje odlukom direktor Odjela shodno godišnjem planu revizije, obimu posla i ista je utvrđena Pravilnikom o sistematizaciji radnih mjesta.

VI NEZAVISNOST

Član 12.

Međunarodni standardi interne revizije i kodeks profesionalne etike internih revizora zahtijevaju od uposlenika Odjela objektivan pristup prilikom obavljanja revizije. U skladu s tim, uposlenici Odjela su u svom radu nezavisni i ne snose odgovornost za operacije koje su predmet revizijskog ispitivanja, osim davanja prijedloga Upravi za korigovanje uočenih propusta. Radi osiguranja objektivnosti i nepristrasnosti Odjela, interni revizori neće učestvovati u uspostavljanju sistema i procedura rada niti će biti uključeni u druge aktivnosti gdje bi se mogla tražiti njihova analiza. Interni revizori imaju konzultativnu ulogu u određivanju i davanju.

VII PRISTUP

Član 13.

- (1) U cilju obavljanja revizije uposlenici odjela imaju pravo pristupa svim informacijama, evidencijama, dokumentaciji, računima, statističkim evidencijama, zapisnicima, kompjutorskim evidencijama, korespondenciji i drugim dokumentima preduzeća.
- (2) Uposlenici preduzeća su dužni surađivati sa uposlenicima Odjela, te odgovoriti na sve njihove zahtjeve u pogledu dostavljanja informacija i dokumentacije.

VIII OVLAŠTENJE I ODGOVORNOST

Član 14.

(1) Direktor Odjela je odgovoran za izradu, donošenje i realizaciju Godišnjeg plana rada i procjene upravljanja rizičnim područjima.

(2) Interna revizija ima posebnu ulogu u prevenciji prevare i ispitivanju mogućih prevara. Odgovornost uprave je osigurati postojanje odgovarajuće kontrole radi uspostavljanja prevencije i otkrivanja zloupotreba, a samo postojanje Odjela ne garantuje da se zloupotreba neće pojaviti, odnosno da se nije pojavila. Odjel treba uzeti u obzir mogućnost zloupotrebe službene dužnosti i otkriti propuste u sistemu internih kontrola koje bi mogle dovesti do zloupotrebe službene dužnosti.

(3) Interni revizori su odgovorni za provođenje planiranih revizija i za svoj rad neposredno odgovaraju direktoru Odjela.

(4) Kontrola svakog pojedinačnog revizorskog ispitivanja/revizorskog projekta treba rezultirati sa ubjedenjem da su ostvareni ciljevi revizorskog ispitivanja.

(5) Informacije, uključujući revizorske dokaze koje prikupe uposlenici Odjela za internu reviziju, ne smiju biti otkriveni bilo kojoj drugoj osobi bez dozvole Odbora za reviziju i Nadzornoga odbora.

Član 15.

Na zahtjev Odbora za reviziju, Odjel može vršiti i posebne revizije koje nisu uključene u plan revizije.

IX SARADNJA SA UPRAVOM I EKSTERNIM REVIZORIMA

Član 16.

(1) Uprava društva dužna je obezbijediti punu podršku funkciji interne revizije s ciljem osiguranja efikasne i uspješne realizacije planova rada interne revizije.

(2) U cilju realizacije efikasnosti eksterne revizije, Odjel saraduje s eksternim revizorima i to sa Uredom za reviziju budžeta države/entiteta, te sa revizorskim kućama koje su angažovane u svojstvu eksternih komercijalnih revizora.

(3) Odjel obezbjeđuje raspoložive informacije koje eksternim revizorima mogu biti od koristi za pravilnu procjenu revizorskog rizika i prilagođavanje svog budućeg rada.

(4) Eksterni revizori imaju pravo pristupa radnoj dokumentaciji interne revizije i izvještajima interne revizije.

X ZAVRŠNE ODREDBE

Član 17.

Ovaj Pravilnik stupa na snagu narednog dana od dana donošenja, od kada i počinje njegova primjena.

Broj

Mjesto, datum

Direktor Odjela interne revizije

Predsjednik Odbora za reviziju

PRILOG 3. Izjava o nezavisnosti

Organizacija _____ Odjel interne revizije

IZJAVA O NEZAVISNOSTI

u reviziji _____

Pod punom materijalnom i krivičnom odgovornosti izjavljujem da u revizorskom zadatku nema sukoba interesa koji se ogleda naročito tome da:

- 1. Nemam poslovni, finansijski ili porodični interes koji može uticati na reviziju na bilo koji nači.*
- 2. Ne obavljam izvršene zadatke vezane za revidirani proces ili organizacionu jedinicu koja je uključena u taj proces?*
- 3. Ne obavljam indirektno rukovodne i upravljačke zadatke vezane uz revidirani proces ili organizacionu jedinicu koja je uključena u taj proces.*
- 4. Nemam unaprijed stvorena mišljenja o zaposlenima i organizacionoj jedinici revidiranog subjekta koja mogu uticati na naš pristup u ovom revizorskom zadatku.*
- 5. Nisam donosio upravljačke i operativne odluke te potpisivao naloge za plaćanje za revidirani subjekt u zadnjih godinu dana.*
- 6. Ne održavam sa rukovodstvom i zaposlenima revidiranog procesa neformalne odnose koji mogu uticati na nezavisno obavljanje posla revizora.*

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Potvrđujem da ću ako se za vrijeme toka revizije, pojavi bilo kakav lični, vanjski ili organizacioni sukob interesa koji može uticati na moju nezavisnost rada i nepristranog izvještavanja o nalazima odmah obavijestiti rukovodioca jedinice interne revizije.

Mjesto i datum, IZJAVU DAO

_____, interni revizor

PRILOG 4. Samoprocjena

Samoprocjena je jedna od metoda internih ocjena i element programa za ocjenu i unaprijeđenje kvaliteta IR i osnova za eksterne procjene.

U ovom dodatku su prezentirana pitanja koja bi trebala biti razmotrena u svakom od IIA Standarda. Ova pitanja mogu poslužiti kao koristan alat u pravljenju preliminarne analize raskoraka, u cilju procjene usklađenosti sa Standardima

1000 -Svrha, nadležnost i odgovornost

- Da li su svrha, ovlaštenja i zaduženja djelatnosti interne revizije formalno definisana u povelji?
- Da li je povelja bila predmet nedavnog pregleda i odobrenja odbora za reviziju?
- Da li su bilo kakve konsultantske usluge koje su ponuđene od strane interne revizije definisane u povelji?

1100 -Nezavisnost i objektivnost

Aktivnost interne revizije bi trebala biti nezavisna a interni revizori objektivni u obavljanju svojih poslova.

- Da li se izvještavanje interne revizije odvija prema adekvatnom nivou?
- Da li se aktivnost interne revizije odvija bez ometanja (uplitanja)?
- Da li korporativne politike podstiču individualnu objektivnost?

1200 -Stručnost i dužna profesionalna pažnja

Svrha, ovlaštenja i zaduženja odjela interne revizije moraju biti jasno definisana. Angažmani se moraju provoditi uz stručnost i dužnu profesionalnu pažnju.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Da li osoblje interne revizije posjeduje adekvatnu stručnost?
- Da li je IT stručno znanje funkcije interne revizije adekvatno?
- Da li interna revizija traži vanjska stručna znanja kada je to opravdano?
- Da li politike interne revizije podstiču dužnu profesionalnu pažnju?
- Da li interna revizija razvija IT alate kada je to potrebno i opravdano?
- Da li je osoblje interne revizije adekvatno obučeno i da li posjeduje adekvatno obrazovanje?

1300 -Program osiguranja i poboljšanja kvaliteta

Glavni revizor bi trebao napraviti i održavati program osiguranja i poboljšanja kvaliteta koji pokriva sve aspekte aktivnosti interne revizije i koji kontinuirano prati njenu performancu.

Pitanja koja bi glavni revizor trebao uzeti u obzir tokom preliminarnе analize raskoraka (gap analiza).

- Da li su pripremljene politike i procedure interne revizije?
- Da li postoji program interna revizije ?
- Da li se program, primjenjuje u praksi ?
- Da li godišnji plan interne revizije odobrava odbor za reviziju?
- Da li glavni revizor uspostavlja koordinaciju sa drugim aktivnostima nadzora, kao što su upravljanje rizikom ili usklađenost?
- Da li glavni revizor obavještava više rukovodstvo o zahtjevima i ograničenjima u pogledu resursa interne revizije?

2000 -Upravljanje aktivnošću interne revizije

Glavni revizor je dužan upravljati ektivnošću interne revizije na efektivan način kako bi osigurao dodavanje vrijednosti organizaciji kroz ovu aktivnost.

- Da li su pripremljene politike i procedure interne revizije?

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Da li interna revizija vrši sveobuhvatnu godišnju procjenu rizika?
- Da li se godišnji plan interne revizije temelji na godišnjoj procjeni rizika?
- Da li godišnji plan interne revizije odobrava odbor za reviziju?
- Da li glavni revizor uspostavlja koordinaciju sa drugim aktivnostima nadzora, kao što su upravljanje rizikom ili usklađenost?
- Da li glavni revizor obavještava više rukovodstvo o zahtjevima i ograničenjima u pogledu resursa interne revizije?

2100 -Priroda posla

Aktivnost interne revizije bi trebala izvršiti procjenu i doprinijeti poboljšanju procesa upravljanja rizikom, kontrolama i poslovanjem korištenjem sistematičnog i discipliniranog pristupa.

- * Da li interna revizija prati i vrši procjenu sistema upravljanja rizikom?
- * Da li interna revizija podstiče primjenu efektivnih kontrola u kompaniji?
- * Da li u okviru organizacije interna revizija:
 - * Vršiti procjenu korporativnog upravljanja?
 - * Promoviše adekvatnu etiku i vijednosti?
 - * Da li efektivan način izvještava o rizicima o problemima u kontroli?
 - * Da li omogućava efektivnu razmjenu informacija između odbora, eksternih i internih revizora i menadžmenta?

2200 - Planiranje angažmana

Interni revizor bi trebao napraviti i evidentirati plan za svaki angažman, uključujući ciljeve, djelokrug, vremenski raspored i dodijeljene resurse.

- Da li postoji program rada za svaki angažman interne revizije?
- Da li se u planiranju angažmana vrši preliminarna procjena rizika?

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Da li ciljevi angažmana predstavljaju logičan nastavak procesa procjene rizika?
- Da li djelokrug angažmana tretira ciljeve angažmana na adekvatan način?
- Da li su obezbjeđeni adekvatni resursi za angažman?

2300 - Provođenje angažmana

Interni revizori bi trebali identificirati, analizirati, procijeniti i evidentirati informacije koje su dovoljne za ostvarivanje ciljeva angažmana.

- Da li radni papiri interne revizije dokumentuju informaciju na adekvatan način?
- Da li se vrši pravilan nadzor angažmana?
- Da li revizori identificiraju, analiziraju, procjenjuju i evidentiraju informacije koje su dovoljne za ostvarivanje ciljeva angažmana?
- Da li je angažovani tim identificirao dovoljnu količinu pouzdanih, relevantnih i korisnih informacija za ostvarivanje ciljeva angažmana?

2400 - Saopštavanje rezultata

Interni revizori su dužni izvještavati o rezultatima.

- Da li se izvještavanje menadžmenta o rezultatima odvija na pravilan način?
- Da li su izvještaji koji se tiču revizijskog angažmana tačni, objektivni, jasni, koncizni, konstruktivni, potpuni i blagovremeni?
- Da li su izvještaji o angažmanu potkrijepljeni radnim papirima na adekvatan način?
- Da li se izvještaji o rezultatima angažmana dostavljaju odgovarajućim stranama?

2500 – Praćenje napretka (Monitoring progres)

Glavni revizor je dužan uspostaviti i održavati sistem monitoringa dostavljanja izvještaja o rezultatima menadžmentu.

- Da li je uspostavljen sistem praćenja implementacije preporuka interne revizije?
- Da li se rezultati angažmana prate blagovremeno

2600 - Rješenje u slučaju prihvatanja rizika od strane menadžmenta

Ukoliko glavni revizor smatra da je viši menadžment prihvatio određeni nivo rezidualnog rizika, koji može biti neprihvatljiv za organizaciju, dužan je razmotriti ovo pitanje s višim menadžmentom. Ukoliko se ne iznađe rješenje vezano za pitanje rezidualnog rizika, glavni revizor i viši menadžment će o tome izvijestiti odbor za rješenja.

- Ukoliko menadžment ne prihvata preporuke interne revizije, da li se primjenjuje proces za iznalaženje rješenja sa Upravom?
- Ukoliko takav proces postoji, da li omogućava eskaliranje naslaganja sve dok to pitanje ne bude riješeno od strane Uprave ili Odbora za reviziju?

**REZULTATI PROCJENE USKLAĐENOSTI FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE
SA IIA STANDARDIMA I ETIČKIM KODEKSOM
ZBIRNI PRIKAZ**

Legenda:

U – Usklađeno

DU – Djelimično usklađeno

NU – Nije usklađeno

STANDARDI KARAKTERISTIKA				
1000	Svrha, ovlaštenja, odgovornost	U	DU	NU
1100	Nezavisnost i objektivnost	U	DU	NU
	1110 Organizacijska nezavisnost	U	DU	NU
	1111 Direktna interakcija sa najvišim rukovodstvom	U	DU	NU
	1120 Lična objektivnost	U	DU	NU
	1130 Narušavanje nezavisnosti i objektivnosti	U	DU	NU
1200	Stručnost i dužna profesionalna pažnja	U	DU	NU
	1210 Stručnost	U	DU	NU
	1220 Dužna profesionalna pažnja	U	DU	NU
	1230 Kontinuirani profesionalni razvoj	U	DU	NU
1300	Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta	U	DU	NU
	1310 Obavezni elementi programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta	U	DU	NU
	1311 Interne procjene	U	DU	NU
	1312 Eksterne procjene	U	DU	NU
	1320 Izvještavanje o Programu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta	U	DU	NU

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

	1321	Upotreba navoda „u skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije“	U	DU	NU
	1322	Objelodanjivanje neusklađenosti	U	DU	NU
STANDARDI IZVOĐENJA					
2000	Upravljanje funkcijom interne revizije		U	DU	NU
	2010	Planiranje	U	DU	NU
	2020	Dostavljanje i odobravanje	U	DU	NU
	2030	Upravljanje resursima	U	DU	NU
	2040	Politike i procedure	U	DU	NU
	2050	Koordinacija	U	DU	NU
	2060	Izještavanje višeg rukovodstva i Odbora	U	DU	NU
	2070	Vanjski pružaoci usluga interne revizije i odgovornost kompanije za internu reviziju	U	DU	NU
2100	Priroda posla		U	DU	NU
	2110	Upravljanje kompanijom	U	DU	NU
	2120	Upravljanje rizikom	U	DU	NU
	2130	Kontrola	U	DU	NU
2200	Planiranje angažovanja		U	DU	NU
	2201	Razmatranja tokom planiranja	U	DU	NU
	2210	Ciljevi angažovanja	U	DU	NU
	2220	Obim angažovanja	U	DU	NU
	2230	Raspodjela resursa angažovanja	U	DU	NU
	2240	Program rada angažovanja	U	DU	NU
2300	Obavljanje revizije		U	DU	NU
	2310	Prikupljanje informacija	U	DU	NU
	2320	Analiza i ocjena	U	DU	NU
	2330	Dokumentovanje informacija	U	DU	NU

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2340	Nadzor nad obavljanjem revizije	U	DU	NU
2400	Saopštavanje rezultata	U	DU	NU
2410	Karakteristike saopštenja	U	DU	NU
2420	Kvalitet saopštenja	U	DU	NU
2421	Greške i propusti	U	DU	NU
2430	Upotreba navoda „u skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije“	U	DU	NU
2431	Objelodanjivanje neusklađenosti angažovanja sa <i>Standardima</i>	U	DU	NU
2440	Obavješćavanje o rezultatima	U	DU	NU
2450	Konačno mišljenje	U	DU	NU
2500	Praćenje napretka	U	DU	NU
2600	Odluka višeg rukovodstva o prihvatanju rizika	U	DU	NU

Ukupna ocjena usklađenosti :

UKUPNA OCJENA (STANDARDI I ETIČKI KODEKS) U DU NU

STANDARDI KARAKTERISTIKA U DU NU

STANDARDI IZVOĐENJA U DU NU

ETIČKI KODEKS U DU NU

PRILOG 5. Procjena rizika

5a. Anketni upitnik

DRUŠTVO ABC

INTERNO

IME I PREZIME:	
FUNKCIJA:	ŠEF KOMERCIJALNE SLUŽBE
ORGANIZACIONA JEDINICA:	KOMERCIJALNA SLUŽBA
DATUM:	07.12.2011.

PRILOG: A

- ODJELU ZA INTERNU REVIZIJU

ANKETNI UPITNIK

za utvrđivanje rizika koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva
poslovanja Preduzeća za 2012. Godinu

1. Nabrojte ključne ciljeve u okviru Vaše oblasti odgovornosti:

Redni br.	Opis cilja poslovanja Službe / Odjeljenja
1.	Provođenje postupaka javne nabavke (priprema tenderske dokumentacije, sastavljanje ugovora sa najpovoljnijim ponuđačima, prijava izvještaja o nabavci u WisPPa-u, prijava obavještenja u GoProcure)
2.	Nabavka materijala, usluga i izvođenje radova, odnosno praćenje realizacije ugovora o javnoj nabavci
3.	Kvalitativni i kvantitativni prijem robe, uskladištenje i izdavanje robe iz skladišta uz izdavanje i evidentiranje prateće dokumentacije (zapisnici o prijemu robe, izdatnice, povratnice)
4.	Kontrola ulaznih računa i kompletiranje prateće dokumentacije uz primljene račune dobavljača (zapisnici o prijemu robe/izvršenim uslugama/izvedenim radovima, narudžbenice, protokoli i dr.)
5.	Istraživanje tržišta
6.	Izdavanje poreznih i fiskalnih računa za ostale usluge koje pruža preduzeće
7.	Otvaranje i praćenje realizacije radnih naloga za redovno održavanje, za kupce i investicije
8.	Vođenje evidencije o izdatim mjesečnim kartama za prijevoz zaposlenika

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

2. Identifikujte i ocijenite rizike koji utiču na ostvarenje ključnih ciljeva u poslovanju

Preduzeća:

PRILOG: B

Redni broj	Ključni rizici koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva	Faktori (unutrašnji i vanjski) koji doprinose nastanku rizika	Aktivnosti koje su poduzete za umanjeње rizika	Aktivnosti koje se mogu poduzeti za umanjeње rizika	Ocjena rizika prema:	
					Vjerovatnoći nastanka	Uticaju na poslovanje
1	2	3	4	5	6	6
1.	Neadekvatne tehničke specifikacije tražene robe/usluga/radova koje nisu u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama BiH	Unutrašnji: neupućenost i nezainteresovanost lica koja dostavljaju zahtjeve za nabavku	Usmena traženja da se zahtjevi dopune i detaljnije opišu	Vraćanje zahtjeva za nabavku zbog neusklađenosti sa Zakonom o javnim nabavkama BiH	6	7
2.	Nedostatak materijala u skladištu	Neppravovremenost pokretanja zahtjeva za nabavku	Usmeno traženje da se zahtjevi dostave ranije	Bolje planiranje	6	7
3.	Nedostavljanje izdatnica za izuzeti materijal	Unutrašnji: brzina za otklanjanje kvarova	Dostavljanje pismenog obavještenja licima koja trebaju materijal	Dostavljanje izdatnica odmah prilikom preuzimanja materijala	5	7
4.	Nedostavljanje završenih radnih naloga - kašnjenje u fakturisanju	Zaboravljanje dostavljanja radnog naloga	Usmeno traženje da se nalog dostavi ranije	Dostavljanje naloga odmah po završetku posla	5	7
5.	Razlika između predmjera radova - ugradnja materijala i stvarno urađenih radova - ugrađenog materijala	Nedostatak ljudi koji bi vršili ovaj obračun. Objektivno stanje na terenu. Neadekvatno planiranje.	Usmeno traženje	Upoređivati predmjere radova sa izdatnicama iz radnog naloga. Pokazatelj kvaliteta projekta.	5	6

ŠEF SLUŽBE / ODJELJENJA

Pojašnjenje tabela:

PRILOG: C

Tabela 1.

Nabrojte ciljeve za vašu oblast odgovornosti (ne više od deset ključnih ciljeva, koji ako bi bili postignuti, obezbjeđuju uspjeh u Vašoj oblasti)

Tabela 2.

Kolona 1:

Ključni rizici koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva: Nabrojte rizike koji bi mogli omesti (spriječiti) ostvarenje ciljeva unutar Vaše oblasti odgovornosti.

Kolona 2:

Faktori (unutrašnji i vanjski) koji doprinose nastanku rizika: Nabrojte faktore koji najviše doprinose nastanku nepoželjnog događaja.

Kolona 3:

Aktivnosti koje se mogu poduzeti za umanjenje rizika: Navedite aktivnosti koje se mogu poduzeti kako bi se umanjio (oslabio) rizik.

Kolona 4:

Vjerovatnoća nastanka: Ocijenite vjerovatnoću nastanka rizika prema slijedećoj skali:

Od 1 do 3 - mala (neznatna vjerovatnoća nastanka)

Od 4 do 6 - srednja (vjerovatan nastanak događaja)

Od 7 do 9 - visoka (skoro neizbježan nastanak događaja)

Kolona 5:

Uticaj na poslovanje: Ocijenite rizik prema mogućnosti utjecaja na poslovanje prema slijedećoj skali:

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Od 1 do 3 - mali (mali uticaj)

Od 4 do 6 - srednji (značajan uticaj ali se može obuzdati)

Od 7 do 9 - visoki (jako značajan uticaj s velikom štetom)

5b. Glavni registar rizika

DRUŠTVO ABC
ODJEL INTERNE REVIZIJE

REGISTAR RIZIKA

Red. broj	Naziv službe / odjeljenja	Cilj	Rizik	Uticaj na poslovanje	Vjerovatnoća nastanka	Ukupan rang	OCJENA UPRAVE			Konačna ocjena	Kategorija	Specifični rizik	Prioritet	Aktivnosti preduzeća / Područje revizije
							Uticaj na poslovanje	Vjerovatnoća nastanka	Ukupan rang					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
10	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Uspostavljanje ažurne datoteke potrošača	Neažurnost uposlenika službe	H	H	9	H	H	9	9	Osoblje	Moral / Osposobljenost	A	Aktivnosti u fokusu uprave
11	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Dostava računa u ruke potrošaču ili pak na vrata potrošaču i utvrđivanje valjanosti adresa	Nesavjestan, nekvalitetan i nedovoljan angažman uposlenika na radnim zadacima	H	H	9	H	H	9	9	Osoblje	Moral / Upravljanje	A	Aktivnosti u fokusu uprave
12	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neblagovremeno ažuriranje datoteke potrošača	H	H	9	H	H	9	9	Osoblje / Finansije	Moral / Prihodi	A	Aktivnosti u fokusu uprave
15	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Prodaja planiranih količina vode	Neažurno ili netačno očitavanje ili neprijavljivanje nelegalnih potrošača	H	M	8	H	M	8	8	Osoblje	Moral	B	Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

16	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neblagovremeno ispostavljanje naloga za isključenje	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Revizija procedura isključenja korisnika
17	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neprovođenje naloga za isključenje ili nedosljednosti u praćenju nakon izvršenog isključenja	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Revizija procedura isključenja korisnika
18	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neblagovremeno opominjanje potrošača	H	L	6	H	L	6	6	Osoblje / Finansije	Moral / Prihodi	C	Revizija postotka naplate potraživanja
19	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Kvalitetna analiza prosječne potrošnje u zgradama i blagovremena zamjena zamuljenih vodomjera	Nestručan, nesavjestan, nekvalitetan i nedovoljan angažman uposlenika na radnim zadacima	M	M	5	M	M	5	5	Osoblje / Finansije	Moral / Efikasnost procesa	C	Revizija planiranje, izvještavanje
27	Komercijalna služba	Blagovremena nabavka materijala i usluga, odnosno praćenje realizacije ugovora o javnoj nabavci	Neadekvatne tehničke specifikacije tražene robe/usluga/radova	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Upravljanje zalihama	B	Revizija pripreme zahtjeva za nabavke (tehničke specifikacije traženih roba, usluga)
40	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izrada fekalne kanalizacije u Ulici Aleja Šehida	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	L	L	1	L	L	1	1	Djelatnost	Efikasnost procesa	X	Zanemarljiv rizik
44	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izrada Glavnog projekta fekalnog kolektora Drivuša - Bojin Vir	Neblagovremeno ugovaranje	L	M	2	L	M	2	2	Djelatnost	Efikasnost procesa	D	Rizik pod kontrolom

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

48	Tehnička služba / Komercijalna služba	Blagovremena realizacija ugovora sa Općinom Zenica, Ministarstvom za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu za vodovodni sistem Gornji Brist	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	M	M	5	M	M	5	5	Djelatnost / Osoblje	Efikasnost procesa / Moral	C	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
50	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izgradnja vodovodne linije u Ul. Aska Borića	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	H	L	6	H	L	6	6	Djelatnost	Efikasnost procesa	C	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
52	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izgradnja fekalne kanalizacione instalacije duž GGM	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
55	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izgradnja vodovodne linije duž GGM-a na dionici Zavod za medicinu rada do Bojin vir	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Aktivnosti u fokusu uprave
56	Tehnička služba / Komercijalna služba	Nova vodovodna linija za kuće u Ulici Bistua Nuova br. 24-26	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	L	L	1	L	L	1	1	Djelatnost	Efikasnost procesa	X	Zanemarljiv rizik

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

76	Služba operative	Rekonstrukcija vodovodne linije u Ulici Selište	Vremenski uslovi	L	L	1	L	L	1	1	Okruženje	Vremenski uslovi	X	Zanemarljiv rizik
116	Služba operative	Smanjiti otuđenje poklopaca sa šahtova vodovodne i kanalizacione mreže	Nepoduzimanje preventivnih mjera kojim bi se spriječilo otuđenje poklopaca sa šahtova	M	H	7	M	H	7	7	Prevare / Okruženje	Krađe / Zakonske obaveze	B	Aktivnosti u fokusu uprave
123	Služba operative	Izgradnja vodovodne linije duž GGM-a na dionici Zavod za medicinu rada do Bojin vir	Neusaglašena koordinacija organizacionih jedinica zaduženih za postupanje u ostvarenju navedenog cilja	H	H	9	H	H	9	9	Upravljanje	Planiranje	A	Aktivnosti u fokusu uprave/ Revizija upravljanja procesom izgradnje
128	Služba operative	Omogućiti bolju komunikaciju sa vodovodnim objektom na Kruščici	Nepostojanje tehničkog rješenja	L	M	2	L	M	2	2	Tehnologija	Dostupnost	D	Rizik pod kontrolom
131	Služba kontrole vode	Bezbjednost vode za piće u svakom dijelu procesa proizvodnje i distribucije	Rizik od trovanja vodom zbog neadekvatne doze hlora	H	L	6	H	L	6	6	Tehnologija	Pouzdanost	c	Revizija poštivanja procedura i poštivanje hasap standarda
136	Služba kontrole vode	Obezbijediti visok nivo higijene uposlenika i radnih prostora	Rizik od zaraznih bolesti	M	L	3	M	L	3	3	Upravljanje	Praćenje i procjena	D	Rizik pod kontrolom
138	Sektor razvoja i investicija	Izgradnja Mini hidroelektrane „Kamenolom“	Neblagovremen o obezbjeđenje svih potrebnih dozvola i saglasnosti	L	M	2	L	M	2	2	Okruženje	Propisi	D	Rizik pod kontrolom

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

144	Sektor razvoja i investicija	Izrada Glavnog projekta mHE Kamenolom	Neblagovremno pokrenut postupak nabavke	L	H	4	L	H	4	4	Djelatnost	Efikasnost procesa	C	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
146	Sektor razvoja i investicija	Izgradnja Mini hidroelektrane „Kamenolom“	Nekvalitetno izrađena projektna dokumentacija	L	L	1	L	L	1	1	Djelatnost	Efikasnost procesa / Vanjska saradnja	X	Revizija postupaka
152	Služba ZNR i obezbjeđenja	Sprečavanje nastanka požara i eksplozija u objektima i radnim prostorima preduzeća i zaštite zaposlenika i materijalnih dobara preduzeća	Nepridržavanje potrebnih i propisanih normi i mjera	L	M	2	L	M	2	2	Usklađeno st / Osoblje	Poštivanje pravilnika o ZNR / Nadzor i obuka	D	Rizik pod kontrolom

5c. Glavni registar rizika po prioritetima

MATRICA RIZIKA

Red.br.	Naziv službe / odjeljenja	Cilj	Rizik	Uticaj na poslovanje		Ukupni rang	OCJENA UPRAVE			Konačna ocjena	Kategorija	Specifični rizik	Prioritet	Aktivnosti preduzeća / Područje revizije
				Vjerovatnoća nastanka	Vjerovatnoća nastanka		Uticajna poslovanje	Vjerovatnoća nastanka	Ukupni rang					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Uspostavljanje ažurne datoteke potrošača	Neažurnost uposlenika službe	H	H	9	H	H	9	9	Osoblje	Moral /Osposobljenost	A	Aktivnosti u fokusu uprave
4	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Dostava računa u ruke potrošaču ili pak na vrata potrošaču i utvrđivanje valjanosti adresa	Nesavjestan, nekvalitetan i nedovoljan angažman uposlenika na radnim zadacima	H	H	9	H	H	9	9	Osoblje	Moral / Upravljanje	A	Aktivnosti u fokusu uprave
5	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neblagovremeno ažuriranje datoteke potrošača	H	H	9	H	H	9	9	Osoblje / Finansije	Moral / Prihodi	A	Aktivnosti u fokusu uprave
11	Služba operative	Izgradnja vodovodne linije duž GGM-a na dionici Zavod za medicinu rada do Bojin vir	Neusaglašena koordinacija organizacionih jedinica zaduženih za postupanje u ostvarenju navedenog cilja	H	H	9	H	H	9	9	Upravljanje	Planiranje	A	Revizija upravljanja investicionim projektima
17	Komercijalna služba	Blagovremena nabavka materijala i usluga, odnosno praćenje realizacije ugovora o	Neadekvatne tehničke specifikacije tražene robe/usluga/ra dova	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Upravljanje zalihama	B	Revizija pripreme zahtjeva za nabavke (tehničke specifikacije traženih roba,

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

		javnoj nabavci											uslugu)	
28	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Prodaja planiranih količina vode	Neažurno ili netačno očitavanje ili neprijavljivanje nelegalnih potrošača	H	M	8	H	M	8	8	Osoblje	Moral	B	Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera
29	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neblagovremeno ispostavljanje naloga za isključenje	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Revizija procedura isključenja korisnika
30	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neprovođenje naloga za isključenje ili nedosljednosti u praćenju nakon izvršenog isključenja	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Revizija procedura isključenja korisnika
31	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izgradnja vodovodne linije duž GGM-a na dionici Zavod za medicinu rada do Bojin vir	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Aktivnosti u fokusu uprave
36	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izgradnja fekalne kanalizacione instalacije duž GGM	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
37	Služba operative	Smanjiti otuđenje poklopaca sa šahtova vodovodne i kanalizacione mreže	Nepoduzimanje preventivnih mjera kojim bi se spriječilo otuđenje poklopaca sa šahtova	M	H	7	M	H	7	7	Prevare / Okruženje	Krađe / Zakonske obaveze	B	Aktivnosti u fokusu uprave

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

38	Tehnička služba / Komercijalna služba	Blagovremena realizacija ugovora sa Federalnim fondom za zaštitu okoliša za kanalizaciju Hamida - Ulica Josipovića put	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	M	H	7	M	H	7	7	Djelatnost / Osoblje	Efikasnost procesa / Moral	B	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
39	Služba kontrole vode	Bezbjednost vode za piće u svakom dijelu procesa proizvodnje i distribucije	Rizik od trovanja vodom zbog neadekvatne doze hlora	H	L	6	H	L	6	6	Tehnologija	Pouzdanost	C	Revizija poštivanja procedura i poštivanje hasap standarda
45	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neblagovremeno opominjanje potrošača	H	L	6	H	L	6	6	Osoblje / Finansije	Moral / Prihodi	C	Revizija postotka naplate potraživanja
46	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izgradnja vodovodne linije u Ul. Aska Borića	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	H	L	6	H	L	6	6	Djelatnost	Efikasnost procesa	C	Revizija pripreme zahtjeva i procesa
55	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Kvalitetna analiza prosječne potrošnje u zgradama i blagovremena zamjena zamuljenih vodomjera	Nestručan, nesavjestan, nekvalitetan i nedovoljan angažman uposlenika na radnim zadacima	M	M	5	M	M	5	5	Osoblje / Finansije	Moral / Efikasnost procesa	C	Revizija planiranja, izvještavanje
67	Tehnička služba / Komercijalna služba	Blagovremena realizacija ugovora sa Općinom Zenica, Ministarstvom za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu za vodovodni sistem Gornji Brist	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	M	M	5	M	M	5	5	Djelatnost / Osoblje	Efikasnost procesa / Moral	C	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

71	Služba operative	Nastavak izgradnje vodovoda za naselja: Luke, Podurije i u ulicama Štrosmajerova i Milivoja Čekade	Neusaglašena koordinacija organizacionih jedinica zaduženih za postupanje u ostvarenju navedenog cilja	M	M	5	M	M	5	5	Upravljanje	Planiranje	C	Aktivnosti u fokusu uprave/ Revizija upravljanja procesom izgradnje
76	Sektor razvoja i investicija	Izrada Glavnog projekta mHE Kamenolom	Neblagovremno pokrenut postupak nabavke	L	H	4	L	H	4	4	Djelatnost	Efikasnost procesa	C	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
81	Služba kontrole vode	Obezbjediti visok nivo higijene uposlenika i radnih prostora	Rizik od zaraznih bolesti	M	L	3	M	L	3	3	Upravljanje	Praćenje i procjena	D	Rizik pod kontrolom
85	Služba operative	Izvršenje novih priključaka ili razdvajanje vodomjera	Nedolično ili nezakonito ponašanje uposlenika u odjeljenju održavanja vodovodnih instalacija	M	L	3	M	L	3	3	Prevare/ Osoblje	Prevare zaposlenih / Moral	D	Rizik pod kontrolom
90	Služba ZNR i obezbjeđenja	Sprečavanje nastanka požara i eksplozija u objektima i radnim prostorima preduzeća i zaštite zaposlenika i materijalnih dobara preduzeća	Nepriдрžavanje potrebnih i propisanih normi i mjera	L	M	2	L	M	2	2	Usklađenost / Osoblje	Poštivanje pravilnika o ZNR / Nadzor i obuka	D	Rizik pod kontrolom

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

92	Odjeljenje proizvodnje vode	Omogućiti bolju komunikaciju sa vodovodnim objektom na Kruščici	Nepostojanje tehničkog rješenja	L	M	2	L	M	2	2	Tehnologija	Dostupnost	D	Rizik pod kontrolom
93	Sektor razvoja i investicija	Izrada Idejnog projekta mHE Kamenolom	Nepoštivanje ugovorenih rokova od strane projektanta	L	M	2	L	M	2	2	Usklađenost	Ugovori izvršilaca	D	Rizik pod kontrolom
94	Sektor razvoja i investicija	Izrada Glavnog projekta mHE Kamenolom	Nepoštivanje ugovorenih rokova od strane projektanta	L	M	2	L	M	2	2	Usklađenost	Ugovori izvršilaca	D	Rizik pod kontrolom
98	Tehnička služba/ Komerijalna služba	Izrada Glavnog projekta fekalnog kolektora Drivuša - Bojin Vir	Neblagovremeno ugovaranje	L	M	2	L	M	2	2	Djelatnost	Efikasnost procesa	D	Rizik pod kontrolom
99	Tehnička služba	Izrada Glavnog projekta fekalnog kolektora Drivuša -Bojin Vir	Nepoštivanje ugovorenih rokova	L	M	2	L	M	2	2	Usklađenost	Ugovori izvršilaca	D	Rizik pod kontrolom
100	Tehnička služba	Izrada Glavnog projekta fekalnog kolektora Drivuša - Bojin Vir	Neblagovremeno ugovorena i izvršena revizija	L	M	2	L	M	2	2	Djelatnost	Efikasnost procesa	D	Rizik pod kontrolom
108	Sektor razvoja i investicija	Izgradnja Mini hidroelektrane „Kamenolom“	Neblagovremeno obezbjeđenje svih potrebnih dozvola i saglasnosti	L	M	2	L	M	2	2	Okruženje	Propisi	D	Rizik pod kontrolom

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

123	Sektor razvoja i investicija	Izgradnja Mini hidroelektrane „Kamenolom“	Nekvalitetno izrađena projektna dokumentacija	L	L	1	L	L	1	1	Djelatnost	Efikasnost procesa / Vanjska saradnja	X	Zanemarljiv rizik
134	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izrada fekalne kanalizacije u Ulici Aleja Šehida	Neblagovreme na priprema i nabavka materijala	L	L	1	L	L	1	1	Djelatnost	Efikasnost procesa	X	Zanemarljiv rizik
145	Tehnička služba / Komercijalna služba	Nova vodovodna linija za kuće u Ulici Bistua Nuova br. 24-26	Neblagovreme na priprema i nabavka materijala	L	L	1	L	L	1	1	Djelatnost	Efikasnost procesa	X	Zanemarljiv rizik
156	Služba operative	Rekonstrukcija vodovodne linije u Ulici Selište	Vremenski uslovi	L	L	1	L	L	1	1	Okruženje	Vremenski uslovi	X	Zanemarljiv rizik

5d. Mapa ključnih rizika

DRUŠTVO ABC
ODJEL INTERNE REVIZIJE

REGISTAR RIZIKA

Red. br.	Naziv službe / odjeljenja	Cilj	Rizik	Utjecaj na poslovanje	Vjerovatnoća nastanka	Ukupan rang	OCJENA UPRAVE			Konačna ocjena	Kategorija	Specifični rizik	Prioritet	Aktivnosti preduzeća / Područje revizije
							Utjecaj na poslovanje	Vjerovatnoća nastanka	Ukupan rang					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Uspostavljanje ažurne datoteke potrošača	Neažurnost uposlenika službe	H	H	9	H	H	9	9	Osoblje	Moral / Osposobljenost	A	Aktivnosti u fokusu uprave
4	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Dostava računa u ruke potrošaču ili pak na vrata potrošaču i utvrđivanje valjanosti adresa	Nesavjestan, nekvalitetan i nedovoljan angažman uposlenika na radnim zadacima	H	H	9	H	H	9	9	Osoblje	Moral / Upravljanje	A	Aktivnosti u fokusu uprave
5	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neblagovremeno ažuriranje datoteke potrošača	H	H	9	H	H	9	9	Osoblje / Finansije	Moral / Prihodi	A	Aktivnosti u fokusu uprave
12	Služba operative	Izgradnja fekalne kanalizacione instalacije duž GGM	Neusaglašena koordinacija organizacionih jedinica zaduženih za postupanje u ostvarenju navedenog cilja	H	H	9	H	H	9	9	Upravljanje	Planiranje	A	Revizija upravljanja investicionim projektima
17	Komercijalna služba	Blagovremena nabavka materijala i usluga, odnosno praćenje realizacije ugovora o javnoj nabavci	Neadekvatne tehničke specifikacije tražene robe/usluga/radova	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Upravljanje zalihama	B	Revizija pripreme zahtjeva za nabavke (tehničke specifikacije traženih roba, usluga)

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

28	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Prodaja planiranih količina vode	Neažurno ili netačno očitavanje ili neprijavljivanje nelegalnih potrošača	H	M	8	H	M	8	8	Osoblje	Moral	B	Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera
29	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neblagovremeno ispostavljanje naloga za isključenje	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Revizija procedura isključenja korisnika
30	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neprovođenje naloga za isključenje ili nedosljednosti u praćenju nakon izvršenog isključenja	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Revizija procedura isključenja korisnika
31	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izgradnja vodovodne linije duž GGM-a na dionici Zavod za medicinu rada do Bojin vir	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Aktivnosti u fokusu uprave
36	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izgradnja fekalne kanalizacione instalacije duž GGM	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	H	M	8	H	M	8	8	Djelatnost	Efikasnost procesa	B	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
37	Služba operative	Smanjiti otuđenje poklopaca sa šahtova vodovodne i kanalizacione mreže	Nepoduzimanje preventivnih mjera kojim bi se spriječilo otuđenje poklopaca sa šahtova	M	H	7	M	H	7	7	Prevare / Okruženje	Krađe / Zakonske obaveze	B	Aktivnosti u fokusu uprave
38	Tehnička služba / Komercijalna služba	Blagovremena realizacija ugovora sa Federalnim fondom za zaštitu okoliša za kanalizaciju Hamida - Ulica Josipovića put	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	M	H	7	M	H	7	7	Djelatnost / Osoblje	Efikasnost procesa / Moral	B	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

39	Služba kontrole vode	Bezbjednost vode za piće u svakom dijelu procesa proizvodnje i distribucije	Rizik od trovanja vodom zbog neadekvatne doze hlora	H	L	6	H	L	6	6	Tehnologija	Pouzdanost	C	Revizija poštivanja procedura i poštivanje hasap standarda
45	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Realizacija planiranog stepena naplate (98%)	Neblagovremeno opominjanje potrošača	H	L	6	H	L	6	6	Osoblje/ Finansije	Moral / Prihodi	C	Revizija postotka naplate potraživanja
46	Tehnička služba / Komercijalna služba	Izgradnja vodovodne linije u Ul. Aska Borića	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	H	L	6	H	L	6	6	Djelatnost	Efikasnost procesa	C	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
55	Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a	Kvalitetna analiza prosječne potrošnje u zgradama i blagovremena zamjena zamuljenih vodomjera	Nestručan, nesavjestan, nekvalitetan i nedovoljan angažman uposlenika na radnim zadacima	M	M	5	M	M	5	5	Osoblje/ Finansije	Moral / Efikasnost procesa	C	Revizija planiranje, izvještavanje
67	Tehnička služba / Komercijalna služba	Blagovremena realizacija ugovora sa Općinom Zenica, Ministarstvom za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu za vodovodni sistem Gornji Brist	Neblagovremena priprema i nabavka materijala	M	M	5	M	M	5	5	Djelatnost / Osoblje	Efikasnost procesa / Moral	C	Revizija pripreme zahtjeva i procesa nabavke
71	Služba operative	Nastavak izgradnje vodovoda za naselja: Luke, Podurije i u ulicama Štrosmajerova i Milivoja Čekade	Neusaglašena koordinacija organizacionih jedinica zaduženih za postupanje u ostvarenju navedenog cilja	M	M	5	M	M	5	5	Upravljanje	Planiranje	C	Aktivnosti u fokusu uprave/ Revizija upravljanja procesom izgradnje
75	Sektor razvoja i investicija	Izrada idejnog projekta mHE Kamenolom	Neblagovremno pokrenut postupak nabavke	L	H	4	L	H	4	4	Djelatnost	Efikasnost procesa	C	Aktivnosti u fokusu uprave

5e. Matrica rizika

MATRICA RIZIKA I SKALA RANGIRANJA PO PRIORITETIMA

Prilog uz studiju rizika

UTICAJ NASTALOG RIZIKA	H	H/L=6 Rizik na granici prihvatljivosti C	H/M=8 Neprihvatljiv rizik B NEPRIHVATLJIV RIZIK	H/H=9 Neprihvatljiv rizik A
	M	M/L=3 Prihvatljiv rizik D PRIHVATLJIV RIZIK	M/M=5 Rizik na granici prihvatljivosti C	M/H=7 Neprihvatljiv rizik B
	L	L/L=1 Prihvatljiv rizik X MINIMALNI RIZIK	L/M=2 Prihvatljiv rizik D	L/H=4 Rizik na granici prihvatljivosti C
		L	M	H
		VJEROVATNOĆA NASTANKA RIZIKA		

PRILOG 6. Obavljanje revizije

6a. Strateški plan

ODJEL INTERNE REVIZIJE DRUŠTVO ABC

STRATEŠKI PLAN ODJELA INTERNE REVIZIJE

DRUŠTVO ABC

ZA PERIOD 2012-2014

Grad, januar 2012.

SADRŽAJ

I UVOD

II MISIJA I CILJEVI INTERNE REVIZIJE

2.1 Misija

2.2 Strateški ciljevi interne revizije

III PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE

3.1 Uvodne napomene

3.2 Usklađivanje plana sa raspoloživim ljudskim resursima u Odjelu

IV STRATEŠKI PLAN ODJELA INTERNE REVIZIJE DRUŠTVA ABC

V ZAKLJUČAK

I UVOD

Strateški plan interne revizije je važno oruđe komunikacije sa upravom, odborom za reviziju, izvršnim menadžmentom i eksternim revizorima. On služi kao osnova za planiranje aktivnosti interne revizije. Plan interne revizije je vitalan za usklađivanje resursa i projekata interne revizije sa potrebama organizacije.

Strateški plan interne revizije sačinjen je na osnovu studije rizika, pregleda procesa i lokacija poslovnih jedinica. Također je korišten Trogodišnji plan preduzeća i Godišnji plan poslovanja.

Aktivnosti, poslovni procesi i poslovne jedinice koje predstavljaju najveći rizik za preduzeće, zahtjevaju više pažnje interne revizije nego područja nižeg rizika. Ovim principom se interna revizija rukovodila u postupku izrade plana. Visokorizična područja su predmet frekventnijih internih revizija nego ona sa manjim rizikom.

Strateški plan revizije odnosi se na period od tri godine. U njemu su planirane strategije i ciljevi interne revizije, te se daje strateško usmjerenje za jedinicu interne revizije u pogledu resursa, razvoja itd. Strateški plan ukazuje na politiku za postizanje zadovoljavajuće revizorske pokrivenosti područja utvrđenih u procjeni rizika.

Prema članu 32. Zakona o javnim preduzećima u FBiH („Sl. Novine FBiH“ br. 08/05 81/08,22/09) Odjel interne revizije je odgovoran da Odboru za reviziju dostavlja godišnju strategiju rizika i plan revizije, koji sadrže detaljan pregled rizičnih područja i revizija koje će se izvršiti.

U skladu sa Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije, planovi interne revizije (strateški i godišnji) moraju biti bazirani na procjeni rizika, to jest na strategiji rizika preduzeća. Pravilnik Odjela interne revizije Društva ABC određuje osnovne smjernice u pogledu plana rada Odjela interne revizije i u pogledu procjene važnosti rizika za preduzeće.

II MISIJA I CILJEVI INTERNE REVIZIJE

2.1. Misija

Misija interne revizije je da pomogne preduzeću u ostvarenju ciljeva osiguravajući sistematičan, discipliniran pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja, te da svojom aktivnošću unaprijedi poslovanje i doda nove vrijednosti nezavisnim i objektivnim uvjerenjem i uslugom savjetovanja.

2.2. Strateški ciljevi interne revizije:

1. Davanje stručnog mišljenja i savjeta s ciljem dodavanja vrijednosti i poboljšanja poslovanja organizacije, u skladu sa definicijom interne revizije, etičkim kodeksom i Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije
2. Pružanje pomoći organizaciji u ostvarivanju ciljeva primjenom sistematičnog i discipliniranog pristupa vrednovanju i poboljšanju efektivnosti procesa upravljanja rizicima i kontrolama.
3. Nezavisno i objektivno procjenjivanje prikladnosti i efektivnosti sistema finansijskog upravljanja i kontrola u odnosu na:
 - utvrđivanje, procjenu i upravljanje rizicima;
 - usaglašenost sa zakonima i drugim propisima;
 - pouzdanost i sveobuhvatnost finansijskih i drugih informacija;
 - efikasnost, efektivnost i ekonomičnost poslovanja;
 - zaštitu imovine i informacija,
 - obavljanje zadataka i ostvarivanje ciljeva;

III PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE

3.1. Uvodne napomene

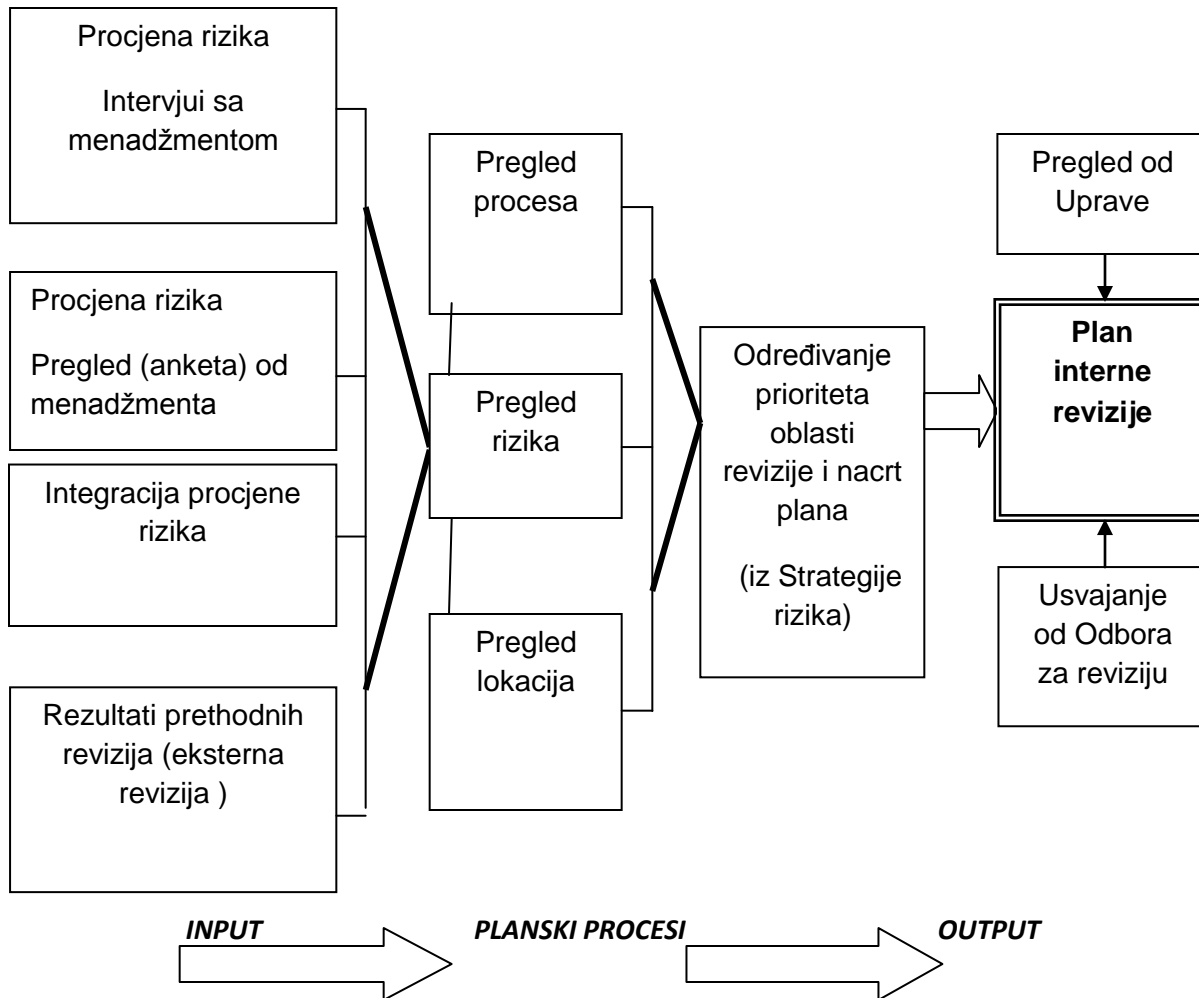
Sve aktivnosti interne revizije potiču iz plana interne revizije. Plan interne revizije je pripremljen nakon sveobuhvatnog pregleda planove poslovanja te analize aktivnosti i rizika u preduzeću.

U skladu sa Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije, planove interne revizije bi trebalo bazirati na procjeni rizika (koja se obavlja bar jednom godišnje) da bi se odredili prioriteti interne revizije, koji su konzistentni s ciljevima organizacije (eng. Performanse Standard 2010-Planiranje).

U skladu sa Zakonom o Javnim preduzećima u FBiH, Odjel za internu reviziju Društva ABC je izradilo godišnju strategiju rizika, koja je bila osnov za izradu strateškog plana interne revizije.

Slijedi grafički prikaz procesa, koji je proveden u Društvu ABC (u daljem tekstu: Preduzeće) u postupku izrade strategije rizika i izrade strateškog i godišnjeg plana interne revizije.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT



Planiranje revizije je neophodno budući da internoj reviziji omogućava ostvarivanje ciljeva, utvrđivanje prioriteta i osiguravanje efikasnog i efektivnog korištenja resursa. Pored toga, planiranje pruža i sljedeće:

- osnovu za procjenu budućih potreba za resursima;
- ovlaštenje da se postupa po planu, nakon što plan prihvati više rukovodstvo i usvoji Odbor za reviziju;
- sredstvo kroz koje Uprava Preduzeća treba prihvatiti poslove koje obavlja interna revizija; i

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- stalnu evidenciju faktora koji su uzeti u obzir prilikom utvrđivanja plana, kao i donesenih odluka.

Planiranje interne revizije provodi se na dva međusobno povezana nivoa:

- na nivou jedinice za internu reviziju i
- na nivou pojedinačnog revizorskog procesa.

3.2. Usklađivanje plana sa raspoloživim ljudskim resursima u Odjelu

U Odjelu za internu reviziju Preduzeća trenutno je zaposlen jedan interni revizor, što u odnosu na veličinu i djelatnosti koje Preduzeće obavlja nije dovoljan broj da bi se tokom trogodišnjeg plana obuhvatila revizija kompletnog Preduzeća, odnosno svih rizičnih područja. Takođe treba imati u vidu da je Odjel oformljen krajem 2011. godine, te da zaposlenik nema dovoljno iskustva. Iz tog razloga važan segment strateškog plana jesu kontinuirane edukacije internog / internih revizora.

Strateški plan revizije je izrađen u odnosu na efektivan broj radnih dana u toku godine, odnosno 233 efektivnih radnih dana u godini, a što se vidi iz sljedeće tabele.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT
PLAN RADNIH DANA ZA PERIOD (2012 -2014)

R.br.	OPIS AKTIVNOSTI	2012			2013			2014		
		Dani u godini	Broj izvršilaca	Ukupno	Dani u godini	Broj izvršilaca	Ukupno	Dani u godini	Broj izvršilaca	Ukupno
1	Dani u godini	366	1	366	365	1	365	365	1	365
2	Dani koji se odnose na subote i nedjelje	105	1	105	104	1	104	104	1	104
3	Praznici i neradni dani	6	1	6	6	1	6	6	1	6
4	Godišnji odmor	22	1	22	22	1	22	22	1	22
5	Bolovanja i druga odsustva	0	1	0	0	1	0	0	1	0
6	UKUPNO NEEFEKTIVNI DANI (2 do 5)	133	1	133	132	1	132	132	1	132
7	Planirane revizije	138	1	138	138	1	138	138	1	138
8	Revizije po zahtjevu	25	1	25	25	1	25	25	1	25
9	UKUPNO REVIZORSKI PROJEKTI (7+8)	163	1	163	163	1	163	163	1	163
10	Izrada studije rizika i planova, sastanci sa upravom i odborom za reviziju i dr. rad sa vanjskim revizorima i sl	50	1	50	50	1	50	50	1	50
11	Edukacija (obuka)	20	1	20	20	1	20	20	1	20
12	UKUPNO OSTALE AKTIVNOSTI (10+11)	70	1	70	70	1	70	70	1	70
13	UKUPNO EFEKTIVNI DANI (1-6 ili 9 +12)	233	1	233	233	1	233	233	1	233

IV STRATEŠKI PLAN ODJELA INTERNE REVIZIJE

Plan revizije je važno oruđe komunikacije sa Upravom, Odborom za reviziju i eksternim revizorima. On služi kao osnova za planiranje aktivnosti interne revizije. Plan interne revizije je vitalan za usklađivanje resursa i projekata interne revizije sa potrebama organizacije.

Strateški plan Odjela interne revizije 2012-2014 iskazan je u narednoj tabeli, koja predstavlja konkretni dugoročni plan za period 2012-2014. godine.

R.br.	PLAN REVIZORSKIH PROJEKATA I AKTIVNOSTI	2012	2013	2014
1	Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera	X		
2	Revizija pripreme zahtjeva i procesa javne nabavke (do objave tendera)	X		
3	Revizija planiranja zaliha	X		
4	Revizija godišnjeg popisa	X		X
5	Revizija postupka javnih nabavki		X	X
6	Revizija fer vrijednosti zaliha		X	
7	Revizija zamjene vodomjera u propisanim zakonskim rokovima		X	
8	Revizija efikasnosti upravljanja investicionim projektima		X	
9	Revizija realizacije radnih naloga za proštovanje kanalizacije i pražnjenje septičkih jama.		X	
10	Revizija potraživanja			X
11	Revizija materijalne imovine preduzeća sa pravnog i računovodstvenog aspekta.			X
12	Revizija primljenih kapitalnih grantova potpora i subvencija.			X
13	Revizija uvođenja naplate naknade za fiksne troškove			X
14	Revizija po zahtjevu	X	X	X
15	Naknadno praćenje (Follow up)		X	X
16	Ostale aktivnosti (izrada studije rizika i planova, sastanci sa Upravom i odborom i dr)	X	X	X
17	Edukacija (Obuka)	X	X	X

V ZAKLJUČAK

Strateški plan je osnova za sve interne revizije i služi za iskazivanje potrebnih resursa, kako bi interna revizija obavljala svoju funkciju potpuno i efikasno u skladu sa definicijom interne revizije, etičkim kodeksom i međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije. On služi kao osnova za planiranje aktivnosti interne revizije.

Strateški plan Odjel interne revizije Preduzeća je pripremljen nakon sveobuhvatnog pregleda i analize aktivnosti i rizika u preduzeću.

U skladu sa Zakonom o javnim preduzećima, Odjel interne revizije je izradio godišnju strategiju rizika, koja je bila osnov za izradu strateškog plana interne revizije

Prioriteti interne revizije, koji su definisani kroz revizorske projekte u naredne tri godine, su konzistentni s ciljevima Preduzeća. Strateški plan ukazuje na politiku za postizanje zadovoljavajuće revizorske pokrivenosti područja utvrđenih u procjeni rizika u skladu sa misijom i ciljevima interne revizije.

Broj:

Datum:

Direktor Odjeljenja za internu reviziju

Prilozi:

-Studija rizika po prioritetima

-Pregled ključnih rizika (A do C)

-Matrica rizika

6b. Godišnji plan

ODJEL INTERNE REVIZIJE DRUŠTVO ABC

GODIŠNJI PLAN ODJELA INTERNE REVIZIJE

DRUŠTVO ABC

ZA 2012. GODINU

Grad, januar 2012.

SADRŽAJ

I UVOD

II DEFINICIJA, ULOGA I KLJUČNI PRINCIPI INTERNE REVIZIJE

III PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE

- 3.1 Uvodne napomene
- 3.2 Usklađivanje plana sa raspoloživim ljudskim resursima u Odjelu

IV PLAN ODJELA INTERNE REVIZIJE DRUŠTVA ABC ZA 2012.GODINU

- 4.1 Strateški plan Odjela Interne revizije
- 4.2 Plan revizija u 2012. godini
- 4.3 Plan revizorskih projekata i aktivnosti po kvartalima
- 4.4 Dinamički plan revizorskih projekata i aktivnosti po mjesecima:
- 4.5 Raspored efektivnih dana po projektima i izvršiocima

V ZAKLJUČAK

I UVOD

Godišnji plan Odjela interne revizije donosi se svake godine na osnovu procjene rizika i usvojenog Strateškog plana odjela Interne revizije Društva ABC za period 2012-2014. i odobrava ga Odbor za reviziju. Godišnji plan se priprema na bazi Godišnje strategije rizika Društva ABC i Strateškog plana interne revizije uz dodatne detalje, kao što je npr., utvrđivanje kritičnih oblasti, rokova i resursa potrebnih za narednu godinu. Prioriteti u planu sadrže zapažanja vanjskih revizora kao i podršku i razumjevanje Uprave u skladu sa misijom interne revizije.

Godišnjim planom se predviđa raspored revizora i drugih resursa koji su raspoloživi za period planiranja a na osnovu ove procjene iz Strateškog plana se utvrđuju revizije koje odgovaraju raspoloživim resursima. Godišnjim planom utvrđuju se revizorski dani koji su potrebni za svaku reviziju, kao i raspored revizija po mjesecima, odnosno kvartalima.

Prema članu 32. Zakonom o javnim preduzećima u FBiH („Sl. Novine FBiH“ br. 08/05, 81/08, 22/09), odjel interne revizije je odgovorno da Odboru za reviziju dostavlja prijedlog strategije rizika i plan revizije, koji sadrže detaljan pregled rizičnih područja i revizija koje će se izvršiti.

U skladu sa Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije, planovi interne revizije (strateški i godišnji) moraju biti bazirani na procjeni rizika, to jest, na strategiji rizika preduzeća. Pravilnik Odjela interne revizije Društva ABC određuje osnovne smjernice u pogledu plana rada Odjela i u pogledu procjene važnosti rizika za preduzeće.

II DEFINICIJA, ULOGA I KLJUČNI PRINCIPI INTERNE REVIZIJE

Definicija

Interna revizija je nezavisna i objektivna aktivnost uvjeravanja i savjetovanja, koja je osmišljena da doda vrijednost i unaprijedi poslovanje preduzeća. Ona pomaže preduzeću u ispunjavanju svojih ciljeva kroz sistematičan i discipliniran pristup usmjeren na procjenu i poboljšanje efikasnosti procesa upravljanja rizicima, kontrole i korporativnog upravljanja

Uloga

Odjel provodi aktivnosti interne revizije, neovisno i objektivno utvrđuje efikasnost i ostvarivanje svih poslovnih procesa preduzeća, u skladu sa trogodišnjim i godišnjim planom poslovanja, i drugim aktima koje su donijeli Uprava i Nadzorni odbor javnog preduzeća. Odjel upozorava na nepravilnosti i na neusklađenost sa zakonskim i drugim propisima kojima se uređuje poslovanje javnog preduzeća, te daje preporuke za otklanjanje nepravilnosti i unapređenje poslovanja preduzeća radi smanjenje rizika u poslovanju.

Ključni principi interne revizije

- **Nezavisnost i objektivnost**

Interni revizori su nezavisni ako mogu pružati nepristrasna i objektivna mišljenja. Sve što negativno utiče na sposobnost revizora da bude nepristrasan i objektivan zapravo ugrožava njegovu nezavisnost

- **Usluge uvjeravanja i savjetovanja**

- Usluge uvjeravanja – objektivno ispitivanje dokaza s ciljem da se izvrši nezavisna procjena procesa upravljanja, upravljanja rizicima i kontrola u preduzeću.

- Savjetodavne usluge – usluge savjetovanja i srodne usluge čija je svrha dodavanje vrijednosti i unapređenje procesa upravljanja preduzećem, upravljanja rizicima i procesima kontrole, a da pri tome interni revizor ne preuzima poslove upravljanja.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Procjena i unapređenje (poslovanja, upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja)
Interni revizori imaju ulogu u provođenju provjera i mjerenja kojom pomaže Upravi da utvrdi način na koji može poboljšati upravljanje rizicima, kontrolu, upravljanje i poslovanje preduzeća.
- Sistematičan i discipliniran pristup
Sistematičan i discipliniran pristup proizlazi iz sedam principa navedenih u Standardima obavljanja interne revizije Instituta internih revizora (IIA) (2000 – 2600) kako slijedi:
 1. Upravljanje aktivnošću interne revizije – Direktor Odjela interne revizije mora djelotvorno upravljati aktivnošću interne revizije kako bi osigurao da ona preduzeću pruža dodatnu vrijednost.
 2. Priroda posla – Aktivnost interne revizije mora izvršiti procjenu i doprinijeti poboljšanju procesa upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja primjenom sistematičnog i discipliniranog pristupa.
 3. Planiranje revizije – Interni revizori moraju razraditi i dokumentirati plan za svaku reviziju, uključujući i obim aktivnosti, vremenski raspored i dodijeljena sredstva.
 4. Obavljanje revizije – Interni revizori moraju utvrditi, analizirati, ocijeniti i dokumentovati dovoljno informacija kako bi ostvarili ciljeve revizije.
 5. Saopštavanje rezultata – Interni revizori moraju saopštiti rezultate revizije.
 6. Praćenje napretka – Direktor Odjela interne revizije mora uspostaviti i održavati sistem praćenja postupanja po rezultatima koji su saopšteni upravi.
 7. Rješavanje prihvatanja rizika od strane uprave.

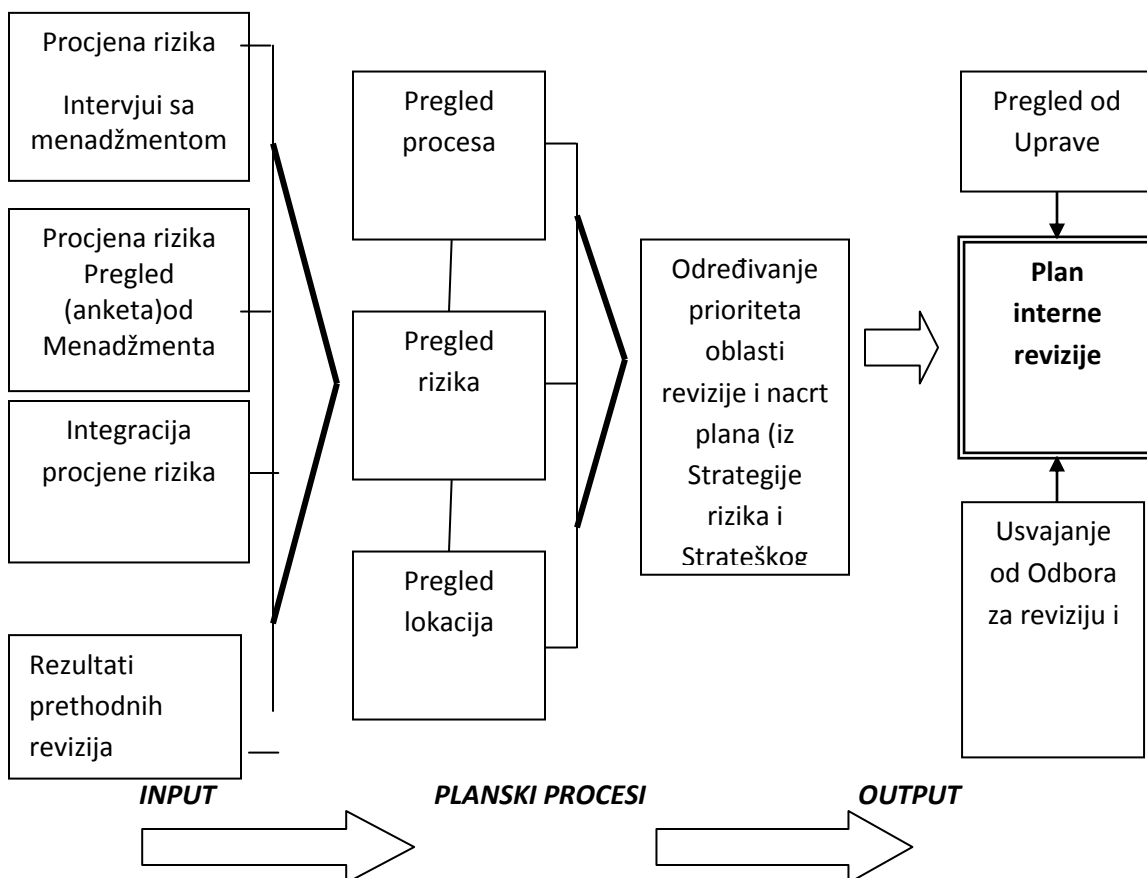
III PLANIRANJE INTERNE REVIZIJE

3.1. Uvodne napomene

Sve aktivnosti interne revizije potiču iz plana interne revizije. Plan interne revizije je pripremljen nakon sveobuhvatnog pregleda i analize aktivnosti i rizika u preduzeću.

U skladu sa Zakonom o javnim preduzećima u FBiH, Odjel interne revizije Društva ABC je izradio godišnju strategiju rizika, koja je bila osnov za izradu strateškog plana interne revizije a na osnovu strateškog plana i strategije rizika sačinjen je i godišnji plan za 2012. godinu.

Slijedi grafički prikaz procesa, koji je proveden u Društvu ABC (u daljem tekstu: Preduzeće), u postupku izrade strategije rizika i izrade strateškog i godišnjeg plana interne revizije.



3.2. Usklađivanje plana sa raspoloživim ljudskim resursima u Odjelu

U Odjelu za internu reviziju Preduzeća trenutno je zaposlen jedan interni revizor, što u odnosu na veličinu i djelatnosti koje preduzeće obavlja nije dovoljan broj da bi se tokom trogodišnjeg plana obuhvatila revizija kompletnog Preduzeća, odnosno svih rizičnih područja. Takođe treba imati u vidu da je Odjel oformljen krajem 2011 godine, te da zaposlenik nema dovoljno iskustva. Iz tog razloga važan segment strateškog plana jesu kontinuirane edukacije internog / internih revizora.

Godišnji plan revizije za 2012. godinu je izrađen u odnosu na efektivan broj radnih dana u toku 2012. godini, odnosno 233 efektivna radna dana, a što se vidi iz sljedeće tabele.

Plan radnih dana za 2012. Godinu

R.br.	OPIS AKTIVNOSTI	Dani u godini	Broj izvršilaca	Ukupno
1	Dani u godini	366	1	366
2	Dani koji se odnose na subote i nedjelje	105	1	105
3	Praznici i neradni dani	6	1	6
4	Godišnji odmor	22	1	22
5	Bolovanja i druga odsustva	0	1	0
6	UKUPNO NEEFEKTIVNI DANI (2 do 5)	133	1	133
7	Planirane revizije	138	1	138
8	Revizije po zahtjevu	25	1	25
9	UKUPNO REVIZORSKI PROJEKTI (7+8)	163	1	163
10	Izrada studije rizika i planova, sastanci sa upravom i odborom za reviziju i dr, rad sa vanjskim revizorima i sl	50	1	50
11	Edukacija (obuka)	20	1	20
12	UKUPNO OSTALE AKTIVNOSTI (10+11)	70	1	70
13	UKUPNO EFEKTIVNI DANI (1-6 ili 9 +12)	233	1	233

IV PLAN ODJELA INTERNE REVIZIJE PREDUZEĆA ZA 2012. GODINU

Plan revizije je važno oruđe komunikacije sa Upravom, Odborom za reviziju i eksternim revizorima. On služi kao osnova za provođenje aktivnosti interne revizije. Plan interne revizije je vitalan za usklađivanje resursa i projekata interne revizije sa potrebama preduzeća.

4.1. Strateški plan Odjela Interne revizije

Strateški plan revizije je trogodišnji planski dokument čija je namjena da osigura redovnu reviziju svih glavnih funkcija, sistema i organizacijskih dijelova Preduzeća. On služi kao osnova za izradu godišnjeg plana interne revizije. Strateški plan Odjela interne revizije Preduzeća sadrži plan revizorskih projekata i aktivnosti interne revizije za period 2012-2014 kako je prikazano:

R.br.	PLAN REVIZORSKIH PROJEKATA i AKTIVNOSTI	2012	2013	2014
1	Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera	X		
2	Revizija pripreme zahtjeva i procesa javne nabavke (do objave tendera)	X		
3	Revizija planiranja zaliha	X		
4	Revizija godišnjeg popisa	X		X
5	Revizija postupka javnih nabavki		X	X
6	Revizija fer vrijednosti zaliha		X	
7	Revizija zamjene vodomjera u propisanim zakonskim rokovima		X	
8	Revizija efikasnosti upravljanja investicionim projektima		X	
9	Revizija realizacije radnih naloga za proštovanje kanalizacije i pražnjenje septičkih jama.		X	
10	Revizija potraživanja			X
11	Revizija materijalne imovine preduzeća sa pravnog i računovodstvenog aspekta.			X
12	Revizija primljenih kapitalnih grantova potpora i subvencija			X
13	Revizija uvođenja naplate naknade za fiksne troškove			X
14	Revizija po zahtjevu	X	X	X
15	Naknadno praćenje (Follow up)		X	X

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

16	Ostale aktivnosti (izrada studije rizika i planova, sastanci sa Upravom i odborom i dr)	X	X	X
17	Edukacija (Obuka)	X	X	X

4.2. Plan revizija u 2012. godini

Planom revizija su predviđene revizije na osnovu studije rizika, strateškog plana, zapažanja eksternih revizora i razgovora sa Upravom preduzeća. Imajući u vidu naprijed navedeno definisane su revizije kako slijedi:

1. Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera

Cilj revizije: *uvrditi da li postoje adekvatne procedure o postupanju očitavanja potrošnje vode u kojoj se mjeri poštuju te da li su adekvatne interne kontrole za navedeni proces*

Ključni rizik: *Neažurno ili netačno očitavanje ili neprijavljivanje nelegalnih potrošača*

Rang rizika i prioritet prema skali rangiranja: *Visoki nivo rizika (H-8) prioritet B*

Nosilac rizika: *Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a*

2. Revizija pripreme zahtjeva za nabavke (do objave poziva za nabavku)

Cilj revizije: *Utvrditi da li se priprema zahtjeva za nabavku (tehničke specifikacije robe / usluga / radova) vrši kvalitetno i pravovremeno.*

Ključni rizik: *Neadekvatne tehničke specifikacije tražene robe / usluga / radova*

Rang rizika i prioritet prema skali rangiranja: *Visok nivo rizika (H-8) prioritet B*

Nosilac rizika: *Komercijalna služba*

3. Revizija upravljanja zalihama

Cilj revizije: *Utvrđiti da li postoje adekvatne procedure za planiranje i upravljanje zaliha i u kojoj se mjeri poštuju, te da li su adekvatne interne kontole za navedeni proces*

Ključni rizik: *Nesavjestan, nekorektan, nezakonit i neažuran rad uposlenika*

Rang rizika i prioritet prema skali rangiranja: *Visok nivo rizika (H-8) prioritet B*

Nosilac rizika: *Komercijalna služba*

4. Revizija godišnjeg popisa

Cilj revizije: *Utvrđiti adekvatnost i usaglašenost postupaka i evidencije u obavljanju godišnjeg popisa sa zakonom o računovodstvu i MRS.*

Ključni rizik: *Netačno iskazana stanja u finansijskim evidencijam usljed neadekvatno provedenih popisa (odstupanja stvarnih i knjigovodstvenih stanja)*

Rang rizika i prioritet prema skali rangiranja: *Srednji nivo rizika, na granici prihvatljivosti (M-6) prioritet C*

Nosilac: *Uprava i Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a*

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

4.3. Plan revizorskih projekata i aktivnosti po kvartalima

Plan Odjela interne revizije za 2012. godinu iskazan je u narednoj tabeli sa rasporedom obavljanja revizija i drugih aktivnosti po kvartalima u 2012. godini kako slijedi:

R.br.	PLAN REVIZORSKIH PROJEKATA I AKTIVNOSTI	Q1	Q2	Q3	Q4
1	Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera	X			
2	Revizija pripreme zahtjeva i procesa javne nabavke (do objave tendera)		X		
3	Revizija upravljanja zalihama			X	
4	Revizija godišnjeg popisa				X
5	Revizija po zahtjevu		X	X	
6	Naknadno praćenje (Follow up)				
7	Ostale aktivnosti (izrada studije rizika i planova, izrada metodologija za rad, sastanci sa Upravom, Odborom za reviziju, rad u strukovnim udruženjima, rad sa vanjskim revizorima i dr)	X	X	X	X
8	Edukacija (Obuka)	X	X	X	X

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

4.4. Dinamički plan revizorskih projekata i aktivnosti po mjesecima

R.br	PLAN REVIZORSKIH PROJEKATA I AKTIVNOSTI	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1	Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera		X	X	X								
2	Revizija pripreme zahtjeva i procesa javne nabavke (do objave tendera)				X	X	X	X					
3	Revizija upravljanja zalihama								X	X	X	X	
4	Revizija godišnjeg popisa												X
5	Revizija po zahtjevu						X				X	X	
6	Naknadno praćenje (Follow up)												
7	Ostale aktivnosti (izrada studije rizika i planova,izrada metodologija za rad, sastanci sa Upravom, Odborom za reviziju, rad u strukovnim udruženjima, rad sa vanjskim revizorima i dr)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Edukacija (Obuka)	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

4.5. Raspored efektivnih dana po projektima i izvršiocima

Imajući u vidu raspoloživo vrijeme za revizorske aktivnosti i broj revizora slijedeća tabela predstavlja raspored raspoloživog vremena u 2012. godini.

R.br.	PLAN REVIZORSKIH PROJEKATA I AKTIVNOSTI	Ukupno	Revizor 1
1	Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera	33	33
2	Revizija pripreme zahtjeva i procesa javne nabavke (do objave tendera)	38	38
3	Revizija upravljanja zalihama	32	32
4	Revizija godišnjeg popisa	30	30
6	Revizija po zahtjevu	30	30
7	Naknadno praćenje (Follow up)		
8	Ostale aktivnosti (izrada studije rizika i planova,izrada metodologija za rad, sastanci sa Upravom, Odborom za reviziju, rad u strukovnim udruženjima, rad sa vanjskim revizorima i dr)	50	50
9	Edukacija (Obuka)	20	20
10	UKUPNO EFEKTIVNI DANI	233	233

V ZAKLJUČAK

Godišnji plan Odjela za internu reviziju predstavlja razradu strateškog plana za 2012. godinu. On služi kao osnova za realizaciju aktivnosti interne revizije u skladu sa ulogom interne revizije u Preduzeću.

Godišnji plan Odjela interne revizije Preduzeća je pripremljen nakon sveobuhvatnog pregleda i analize aktivnosti i rizika u preduzeću. U skladu sa Zakonom o javnim preduzećima u FBiH. Odjel interne revizije je izradilo godišnju strategiju rizika, koja je bila osnov za izradu strateškog i godišnjeg plana interne revizije. Pored ovoga u pri izradi godišnjeg plana revizije uzeti su u obzir i zapažanja eksternih revizora.

Prioriteti interne revizije definisani kroz revizorske projekte su konzistentni s ciljevima preduzeća što je podržala i Uprava preduzeća.

Broj:

Datum:

Direktor Odjela interne revizije

Prilozi:

-Glavni registar rizika po prioritetima

-Strateški plan 2012-2014

- Mapa ključnih rizika (A do C)

-Matrica rizika

6c. Plan pojedinačne revizije

OPERATIVNI PLAN INTERNE REVIZIJE

Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera

OZNAKA 01/12

Grad, mart 2012.

SADRŽAJ

1. Pravni osnov revizije
2. Sažet opis Jedinice revidiranja
 - 2.1. Služba očitavanja i održavanja vodomjera
3. Razlozi za obavljanje revizije
4. Faktori koji utiču na reviziju
5. Procjena rizika
6. Ciljevi revizije
 - 6.1. Glavni cilj revizije
 - 6.2. Podciljevi
7. Područje revizije i revizijski pristup
8. Potrebni resursi i vremenski termini
9. Podaci o predstavnicima jedinice revidiranja
10. Terminski plan revizijskog zadatka i datum kad će prijedlog izvještaja biti spreman za razmatranje

PLAN I PROGRAM REVIZIJSKOG ZADATKA

NAZIV REVIZIJE: Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera OZNA KA: 01/12-IR

JEDINICA REVIDIRANJA: Služba očitavanja vodomjera

1. Pravni osnov revizije

Revizija će se obaviti na osnovu plana odjela interne revizije usvojenog od strane Odbora za reviziju. Plan je sačinjen na temelju Strategije rizika za 2012. godinu a u skladu sa Strateškim planom za 2012.-2014. god i odredbama Zakonom o javnim preduzećima FBiH.

Aktivnosti interne revizije su određene Pravilnikom o radu odjeljenja interne revizije, Kodeksom profesionalne etike te međunarodnim okvirom za profesionalnu praksu Interne revizije.

2. Sažet opis Jedinice revidiranja

Društvo ABC (u daljem tekstu Preduzeće) obavlja proizvodno uslužnu djelatnost na osnovu Zakona o javnim preduzećima, Zakona o komunalnim djelatnostima, Zakona o privrednim društvima, Općinskoj odluci o „Vodovodu o kanalizaciji“ i Statutu preduzeća.

Misija Preduzeća je da proizvede i isporuči vodu za piće koja odgovara propisanim standardima iz ove oblasti, te pruža usluge uredne odvodnje otpadnih voda zadovoljavajućim infrastrukturnim sistemom stavljanjem akcenta na obim i kvalitet u komponenti koja će zadovoljiti potrebe kupaca-potrošača i nadležne općinske službe, Načelnika i Vijeće općine, kao organe lokalne samouprave odgovorne za funkcionisanje komunalnih djelatnosti.

Povećanje pouzdanosti u pružanju usluga, proširenje vodovodne i kanalizacione mreže (u krajnjem orijentirani na poboljšanje uslova života građana grada Zenice i okolnih naselja) fleksibilnost i otvorenost u komunikaciji sa drugima u perspektivi organizaciono-upravljačkog i ekonomsko-finansijskog aspekta temelj je strategije misije Društva ABC valorizovano s aspekta općeg cilja.

Preduzeće je organizovano kroz tri sektora sa pripadajućim službama i to Sektor razvoja, Tehnički sektor i Sekor zajedničkih poslova.

2.1. Služba očitavanja i održavanja vodomjera

Služba očitavanja i održavanja vodomjera (u daljem tekstu služba) se nalazi u sklopu Službe očitavanja vodomjera, knjigovodstva, naplate i AOP-a.

Ova Služba vrši očitavanje vodomjera za domaćinstva, preduzeća, javne ustanove i poslovne objekte. Sve primjećene nepravilnosti i promjene na terenu prijavljuje se službi, knjigovodstva, naplate i AOP-a. Služba rješava prigovore na terenu, vodi evidenciju o novim i starim potrošačima, prema datim primjedbama vrši kontrolu i ispravnost očitavanja vodomjera, vrši izmjene vodomjera, isključenja vodomjera iz gradske vodovodne mreže, opravke kvarova u šahtovima, vrši podjelu računa za utrošenu vodu, kako za domaćinstva, tako i za privredu, kao i evidenciju poslovnih prostora na terenu.

Službu čine slijedeći uposlenici:

- Poslovođa službe očitavanja i održavanja vodomjera;
- Monteri vodomjera i instalacija;
- Očitači vodomjera;
- Pomoćni radnici.

R.br.	Naziv radnog mjesta	Broj uposlenika po sistematizaciji	Trenutan broj uposlenika
1.	Poslovođa službe očitavanja i održavanja vodomjera	1	1
2.	Monteri vodomjera i instalacija	2	2
3.	Očitači vodomjera	8	8
4.	Pomoćni radnici	9	5

3. Razlozi za obavljanje revizije

Kako je glavni prihod koji ostvaruje Preduzeće, prihod od prodaje vode na osnovu utršenih količina, efikasno, blagovremeno i tačno očitavanje vodomjera predstavlja jedan od osnovnih ciljeva uspješnog funkcionisanja preduzeća. U Strategiji rizika za 2012. godinu ovi rizici su označeni kao **B-8**. *Postoji određena vjerovatnoća da dođe do rizika i on može imati značajan uticaj na poslovanje ako se njime ne bude na odgovarajući način upravljalo.*

Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera su dio operativnog plana za 2012. godinu. Značaj ove revizije je u uočavanju eventualnih slabosti te davanja preporuka u cilju poboljšanja poslovnog procesa. Također očekujemo da će se nakon ove revizije sistemi internih kontrola poboljšati u cilju realnih očitavanja ukupne potrošnje vode a time realnosti iskazivanja prihoda po ovom osnovu.

4. Faktori koji utiču na reviziju

Ova revizija je prva planom predviđena revizija, odjeljenja interne revizije koje je tek uspostavljeno. Interni revizor nema iskustva u obavljanju revizije. Nedovoljno razumjevanje uloge interne revizije od strane zaposlenih u preduzeću (prvi susret sa internom revizijom), također je važan faktor za ovu reviziju.

5. Procjena rizika

U toku obavljanja revizije efikasnosti očitavanja vodomjera mogući su rizici detekcije (neotkrivanja). Prilikom preliminarnog ispitivanja i istraživanja, pisane procedure nam nisu date na uvid. Tokom intervjuja smo stekli utisak da zaposleni pri obavljanju poslova postupaju po nekim ustaljenim i iskustvenim načinima.

6. Ciljevi revizije

6.1. Glavni cilj revizije: uvrđiti da li postoje adekvatne procedure o postupanju očitavanja potrošnje vode, u kojoj se mjeri poštuj, te da li su adekvatne interne kontrole za navedeni proces.

Ključni rizik: Neažurno ili netačno očitavanje ili neprijavljivanje nelegalnih potrošača

Rang rizika i prioritet prema skali rangiranja: Visoki nivo rizika (H-8) prioritet B

Vlasnik rizika: Služba očitavanja, knjigovodstva, naplate i AOP-a

6.2. Podciljevi

Ova revizija uključuje i:

- procjenu da li Služba primjenjuje zakone i ostale važeće propise i akte,
- koriste li se sredstva za odgovarajuće namjene u okviru propisanih i datih ovlaštenja
- revizorsko mišljenje o ilegalnim potrošačima
- revizorsko mišljenje o opravkama sitnih kvarova.

7. Područje revizije i revizijski pristup

Revizija će obuhvatiti postupke očitavanja vodomjera koju obavlja služba Očitavanja Revizija neće obuhvatiti postupke u drugim organizacionim jedinicama izuzev u koliko je neophodno radi ispunjenja glavnog cilja revizije.

Revizijski pristup će se bazirati na:

- 1 Uvidom u svu relevantu dokumentaciju koja govori o predmetu ove revizije
- 2 Direktnim uvidom i prisustvom
3. Analizi pokazatelja dobijenih analitičkim postupcima,
- 4 Kontrolnim testovima (uporedno ispitivanje iste stvari unutar subjekta)
5. Razgovoru sa rukovodiocima i drugim zaposlenim.

8. Potrebni resursi i vremenski termini

Reviziju će obaviti jedan interni revizor u periodu mart-april 2012.

Interni revizor koji će obavljati reviziju:

Ime i prezime

9. Podaci o predstavnicima jedinice revidiranja

Predstavnici jedinice revidiranja:

1. Prezime i ime, pomoćnik direktora za finansijske poslove;
2. Prezime i ime, rukovodilac Službe očitavanja vodomjera, knjigovodstva, naplate i AOP-a;
3. Prezime i ime, poslovođa službe očitavanja i održavanja vodomjera.

10. Terminski plan revizijskog zadatka i datum kad će prijedlog izvještaja biti spreman za razmatranje

Planiranje: 05 mart – 25 mart

Terenski rad 26 mart - 15 april

Izvještavanje 16 april – 30 april

(nacrt izvještaja prije razmatranja na upravi, nacrt izvještaja poslije razmatranja a prije odbora za reviziju)

Očekuje se razmatranje izvještaja na Odboru za reviziju u mjesecu maju 2012.

Direktor Odjela interne revizije

6d. Obavjest o reviziji

Broj: 100-2- /12AK

Grad 12.03.2012. godine

SLUŽBA OČITANJA VODOMJERA, KNJIGOVODSTVA, NAPLATE I AOP-a

DRUŠTVA ABC

PREDMET: OBAVJEST O OBAVLJANJU REVIZIJE

U skladu sa statutom, pravilnikom o radu odjela interne revizije, a na osnovu plana odjela interne revizije za 2012. godinu, tokom mjeseca marta i aprila, planiramo obaviti reviziju očitavanja vodomjera.

U skladu sa Međunarodnim standardima, interne revizije Zakonom o javnim preduzecima FBiH, Statutom društva te pravilnika o radu interne revizije definisano je pravo pristupa svim objektima, poslovnim knjigama i dokumentaciji, te udovoljenje zahtjevima za informacijama i objašnjenjima koje ćemo smatrati potrebnim za našu reviziju.

Vaša pomoć i pomoć uposlenika u Vašoj organizacionoj jedinici su značajani za obavljanje revizije i ogledati će se u tome da nam date na uvid traženu dokumentaciju i zahtjevane informacije.

Predmet revizije je Revizija očitavanja vodomjera.

Cilj revizije: Glavni cilj naše revizije je da na osnovu provedene revizije izrazimo mišljenje da li postoje adekvatne procedure o postupanju očitavanja potrošnje vode, u kojoj se mjeri poštuj, te da li su adekvatne interne kontrole za navedeni proces. Revizija uključuje i procjenu da li Služba primjenjuje zakone i ostale važeće propise i akte, koriste li se sredstva za odgovarajuće namjene

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

u okviru propisanih i datih ovlaštenja. Također jedan od ciljeva je i izraziti svoje mišljenje o ilegalnim potrošačima i opravkama sitnih kvarova.

U cilju obavljanja navedene revizije potrebno je da nam obezbjedite sljedeće:

- Nesmetan pristup cjelokupnim informacijama sa kojim služba raspolaže;
- Proceduru za očitavanje vodomjera;
- Upustvo za rad uređaja za ručno očitavanje;
- Prisustvo očitavanju na terenu u periodu od 28.03.2012.godine do 30.03.2012.godine
- Prisustvo pražnjenju uređaja za očitavanje vodomjera
- Uvid u liste pražnjenja
- Uvid u sve poslove koji su vezani za **Službu očitavanja**

Reviziju će obaviti Ime i prezime, interni revizor

Rad na terenu planiramo obaviti u periodu od 25.03.2012. godine do 15.04.2012. godine.

Za sva eventualna pitanja i nejasnoće a vezano za potpuno razumjevanje našeg angažmana možete nas kontaktirati na tel. 032 209 346, kontakt osoba Ime i prezime.

S poštovanjem,

DIREKTOR ODJELA INTERNE REVIZIJE

Dostavljeno:

1x Pomoćnik direktora za ekonomske i pravne poslove

1x Služba očitavanja vodomjera, knjigovodstva, naplate i AOP-a

1x Služba očitavanja vodomjera

1x Služba interne revizije

1x a/a

6e. Nacrt izvještaja

NACRT IZVJEŠTAJA

REVIZIJA OČITANJA VODOMJERA

OZNAKA 01/12

Grad, april 2012.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

SADRŽAJ:

A - SAŽETAK IZVJEŠTAJA (SKRAĆENI IZVJEŠTAJ – REZIME)

- 1. UVOD**
- 2. ZAKLJUČAK**

B - DETALJAN IZVJEŠTAJ O OBAVLJENOJ REVIZIJI

- 1. UVOD**
- 2. PREDMET, CILJ I OBIM REVIZIJE**

PREDMET

CILJ REVIZIJE

OBIM REVIZIJE

- 3. NALAZI I PREPORUKE**

KRATAK OPIS JEDNICE REVIDIRANJA

PROCES OČITANJA VODOMJERA

Pripremne aktivnosti

Rad na terenu

Završne aktivnosti

UREĐAJ ZA OČITANJE (PSION)

USAGLAŠENOST OČITANIH STANJA I STANJA KOJA SU UNESENA U SISTEM

Usaglašenost očitanih stanja i stanja koja su unesena u sistem – Očitavanja u prisustvu revizora

Usaglašenost očitanih stanja i stanja koja su unesena u sistem – Kontrolni pregled očitavanja nakon izvršenog očitavanja

Nemogućnost očitavanja usljed nedostupnosti vodomjera

ILEGALNI POTROŠAČI

POPRAVKE SITNIH KVAROVA U ŠAHTOVIMA

KORIŠTENJE PROPISANE OPREME

- 4. STAVOVI UPRAVE I SAŽETAK DOGOVORENIH AKTIVNOSTI**
- 5. ZAKLJUČAK ODBORA ZA REVIZIJU DRUŠTVA ABC**

C - PRILOZI

PRILOG-1:

PREGLED UOČENIH NEDOSTATAKA/SLABOSTI I DATIH PREPORUKA U IZVJEŠTAJU INTERNE REVIZIJE

PRILOG-2:

OBILAZNI VOD U OBJEKTU NA ADRESI KRANJČEVIĆA BR.7

A - SAŽETAK IZVJEŠTAJA (SKRAĆENI IZVJEŠTAJ – REZIME)

1. UVOD

Odjel za internu reviziju Društva ABC je obavio reviziju očitavanja vodomjera. Ova revizija je dio godišnjeg plana Odjela interne revizije za 2012. godinu, a koji je usvojen od Odbora za reviziju Društva ABC.

Revizija je obavljena u mjesecu martu i aprilu 2012. godine.

Reviziju je obavio interni revizor Ime i prezime, dipl.oec.

U cilju prikupljanja revizijskih dokaza i razumijevanja područja koje je bilo predmet revizije, pored prikupljanja i pregleda dokumenata, obavili smo razgovor sa odgovornim licima.

Pitanja koja se obrađuju u ovom izvještaju su samo ona pitanja koja smo uočili u toku obavljanja interne revizije, te ne predstavljaju nužno sveobuhvatan izvještaj koji uključuje sve slabosti koje eventualno postoje ili sva poboljšanja koja bi eventualno mogla biti potrebna.

Poduzeli smo sve mjere da na osnovu pruženih informacija i pregledane dokumentacije, informacije sadržane u ovom izvještaju budu što tačnije i da izvještaj pruži razumno uvjerenje.

Naš rad ne može pružiti apsolutno uvjerenje da ne postoje materijalne greške, gubici ili prevara.

Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera su dio operativnog plana za 2012. godinu. **Značaj** ove revizije je u uočavanju eventualnih slabosti te davanja preporuka u cilju poboljšanja poslovnog procesa. Takođe očekujemo da će se nakon ove revizije sistemi internih kontrola poboljšati u cilju realnih očitavanja ukupne potrošnje vode, a time realnosti iskazivanja prihoda po ovom osnovu.

Glavni cilj naše revizije je da na osnovu provedene revizije izrazimo mišljenje da li postoje adekvatne procedure o postupanju očitavanja potrošnje vode, u kojoj se mjeri poštuj, te da li su adekvatne interne kontrole za navedeni proces. Revizija uključuje i procjenu da li Služba primjenjuje zakone i ostale važeće propise i akte, koriste li se sredstva za odgovarajuće namjene u okviru propisanih i datih ovlaštenja. Takođe jedan od ciljeva je i izraziti svoje mišljenje o ilegalnim potrošačima i opravkama sitnih kvarova.

Zbog **ograničenja** vremena i resursa revizijom nismo obuhvatili cjelokupno područje očitavanja, niti smo obišli sve isključene vodomjere. Sistemom uzorka ispitali smo procese koji se odnose na rad službe (očitanje vodomjera, opravka sitnih kvarova u šahtu, isključenja potrošača i prijavljivanje ilegalnih potrošača). Obzirom da je revizija obavljena na bazi uzorka i da postoje inherentna ograničenja u računovodstvenom sistemu i sistemu internih kontrola, postoji mogućnost da pojedine materijalno značajne greške nisu otkrivene.

2. ZAKLJUČAK

Kao što je navedeno u detaljnom izvještaju, proces očitavanja vodomjera je kontinuiran proces i aktivnost povezana sa aktivnostima obračuna potrošnje, evidentiranja korisnika, kontrole ispravnosti i otklanjanja kvarova u šahtovima, uočavanja potencijalnih zloupotreba i prevara i sl. Sve navedene aktivnosti su u funkciji ostvarenja ključnih ciljeva preduzeća.

Po našem mišljenju, a na osnovu obavljene revizije, u preduzeću se proces očitavanja vodomjera i sa time povezane aktivnosti obavlja na zadovoljavajući način. U preduzeću postoje dobre prakse koje po našem mišljenju nisu dovoljno dokumentovane. Revizijom nismo utvrdili neusklađenost za zakonima i drugim propisima. Određene slabosti i nedostaci koje smo uočili mogu imati za posljedicu povećanje vjerovatnoće nastanka štetnih događaja i njihovih negativnih uticaja na poslovanje. Naše preporuke imaju za cilj da otklanjanjem uočenih slabosti i nedostataka poboljšamo efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja, te na taj način pomognemo preduzeću za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Uočene slabosti se ogledaju u slijedećem:

1. Nedostatak pisanih procedura. Dobre prakse upravljanja preduzećima preporučuju da se svi poslovni procesi zabilježe putem internog akta, a u skladu sa definisanim politikama. Na ovaj način se definišu postupci, ovlaštenja i odgovornosti, te u svakom slučaju poboljšava sistem internih kontrola kojim se izbjegavaju rizici koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva preduzeća. Sistem interne kontrole obuhvata kontrolna okruženja i kontrolne procedure.

Sistem uključuje sve politike i procedure, uspostavljene od strane organa upravljanja Društva,

sa ciljem osiguravanja ostvarivanja ciljeva preduzeća

PREPORUKA:

Donijeti akt o postupku očitavanja vodomjera.

2. Nedostaci u uređaju za očitavanje. Uređaj za ručni unos podataka (psion) posjeduje određene slabosti koje otežavaju rad očitavača, a ručni unos na pomoćne papire kao odgovor na nedostatke povećavaju mogućnost kreiranja podatka od strane očitavača, čime se povećava nivo rizika od netačnog očitavanja i nije moguće provesti informatičke kontrole kojim bi se otkrile pogreške i mjerila efektivnost učinka očitavača.

PREPORUKA:

Stupiti u kontakt sa isporučiocem i utvrditi da li postoji mogućnost nadogradnje postojećeg softwara u uređajima ili da se instalira novi softwer koji će imati sve mogućnosti koje su potrebne očitavima da što brže i efikasnije obave svoj posao.

3. Nerazvijen sistem interne kontrole u cilju prevencije od zloupotrebe i ilegalne potrošnje vode (slučaj objekta na adresi Kranjčevića 7).

PREPORUKA:

Utvrditi tačan broj svih objektata koji imaju ovakva rješenja te preduzeti mjere i aktivnosti u cilju sprečavanjaq mogućih zloupotreba i nastanka gubitaka usljed ilegalne potrošnje.

4. Nedovoljan intezitet aktivnosti u cilju smanjenja broja nedostupnosti očitavanja vodomjera. Nemogućnost očitavanja usljed nedostupnosti vodomjera obzirom na broj nedostupnih vodomjera koji se ponavlja iz mjeseca u mjesec rezultira i slabijom efikasnosti službe za očitavanje.

PREPORUKA:

Mjesečno izvještavati Upravu preduzeća o poduzetim aktivnostima na smanjenju nedostupnosti i rezultatima napretka.

5. Ilegalna potrošnja. Ilegalna potrošnja predstavlja značajan rizik i moguće velike gubitke. Preduzeće nema odgovornu osobu ili službu zaduženu za ilegalne potrošače. Postoji velika vjerovatnoća da se najveći broj ilegalnih potrošača nalazi u evidenciji „isključenih“. Osim toga najveći broj prijava su obavili očitaci tokom svog rada.

PREPORUKA:

Dopuniti spiskove o isključenim potrošačima sa podacima o adresi i broju vodomjera. Pregled prilagoditi očitачkim hodovima i uvesti obavezu redovnog izvještavanja o izvršenoj kontroli.

Reviziju smo obavili u skladu sa međunarodnim okvirom za profesionalnu praksu Interne revizije.

Tokom obavljanja revizije smo imali neometan pristup poslovnim knjigama, dokumentaciji i objektima koji su bili predmet revizije. Naši sagovornici su udovoljili svim zahtjevima za informacijama i objašnjenjima za koje smo smatrali da su potrebni za našu reviziju.

Svrha sažetka pregleda je da ukratko iznese nalaz revizije prezentiran u detaljnom revizijskom izvještaju.

Da bi se steklo potpuno razumijevanje nalaza i datih preporuka potrebno je pročitati cjelokupan izvještaj.

B - DETALJAN IZVJEŠTAJ O OBAVLJENOJ REVIZIJI

1. UVOD

Odjel za internu reviziju Društva ABC je obavio reviziju očitavanja vodomjera. Ova revizija je dio operativnog plana Odjela interne revizije za 2012. godinu, a koji je usvojen od Odbora za reviziju Društva ABC.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Revizija je obavljena u mjesecu martu i aprilu 2012. godine.

Reviziju je obavio interni revizor Ime i prezime, dipl.oec.

U cilju prikupljanja revizijskih dokaza i razumijevanja područja koje je bilo predmet revizije, pored prikupljanja i pregleda dokumenata, obavili smo razgovor sa odgovornim licima i to:

- Prezime i ime, pomoćnik direktora za finansijske poslove,
- Prezime i ime, poslovođa službe očitavanja i održavanja vodomjera.

Pitanja koja se obrađuju u ovom izvještaju su samo ona pitanja koja smo uočili u toku obavljanja interne revizije, te ne predstavljaju nužno sveobuhvatan izvještaj koji uključuje sve slabosti koje eventualno postoje ili sva poboljšanja koja bi eventualno mogla biti potrebna.

Poduzeli smo sve mjere da na osnovu pruženih informacija i pregledane dokumentacije, informacije sadržane u ovom izvještaju budu što tačnije i da izvještaj pruži razumno uvjerenje.

Naš rad ne može pružiti apsolutno uvjerenje da ne postoje materijalne greške, gubici ili prevara.

Ovaj izvještaj je sačinjen samo za Upravu, Odbor za reviziju i Nadzorni odbor.

Pojedinosti se mogu dati na raspolaganje određenim vanjskim korisnicima uključujući i vanjske revizore (komercijalne i državne), ali inače izvještaj ne treba citirati niti spominjati, u cjelini ili dijelovima, bez prethodne saglasnosti. Ne prihvaćamo nikakvu odgovornost prema trećim licima, jer izvještaj nije sačinjen niti namijenjen za bilo kakvu drugu svrhu.

2. PREDMET, CILJ I OBIM REVIZIJE

PREDMET

Kako je glavni prihod koji ostvaruje Preduzeće prihod od prodaje vode na osnovu utrošenih količina, efikasno, blagovremeno i tačno očitavanje vodomjera predstavlja glavni faktor za ispunjenje ključnih ciljeva kako službe tako i preduzeća. U Strategiji rizika za 2012. godinu ovi rizici su visoko rangirani i nose oznaku **B-8**. *(Postoji određena vjerovatnoća da dođe do rizika i on može imati značajan uticaj na poslovanje ako se njime ne bude na odgovarajući način upravljalo.)*

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Revizija efikasnosti očitavanja vodomjera su dio operativnog plana za 2012. godinu. Značaj ove revizije je u uočavanju eventualnih slabosti, te davanja preporuka u cilju poboljšanja poslovnog procesa. Takođe očekujemo da će se nakon ove revizije sistemi internih kontrola poboljšati u cilju realnih očitavanja ukupne potrošnje vode a time realnosti iskazivanja prihoda po ovom osnovu.

CILJ REVIZIJE

Glavni cilj naše revizije je da na osnovu provedene revizije izrazimo mišljenje da li postoje adekvatne procedure o postupanju očitavanja potrošnje vode, u kojoj se mjeri poštujte, te da li su adekvatne interne kontrole za navedeni proces. Revizija uključuje i procjenu da li Služba primjenjuje zakone i ostale važeće propise i akte, koriste li se sredstva za odgovarajuće namjene u okviru propisanih i datih ovlaštenja. Takođe jedan od ciljeva je i izraziti svoje mišljenje o ilegalnim potrošačima i opravkama sitnih kvarova.

OBIM REVIZIJE

Zbog ograničenja vremena i resursa, revizijom nismo obuhvatili cjelokupno područje očitavanja, niti smo obišli sve isključene vodomjere. Sistemom uzorka ispitali smo procese koji se odnose na rad službe (očitanje vodomjera, opravka sitnih kvarova u šahtu, isključenja potrošača i prijavljivanje ilegalnih potrošača). Obzirom da je revizija obavljena na bazi uzorka i da postoje inherentna ograničenja u računovodstvenom sistemu i sistemu internih kontrola, postoji mogućnost da pojedine materijalno značajne greške nisu otkrivene.

3. NALAZI I PREPORUKE

KRATAK OPIS JEDNICE REVIDIRANJA

Društvo ABC (u daljem tekstu Preduzeće) obavlja proizvodno uslužnu djelatnost na osnovu Zakona o javnim preduzećima, Zakona o komunalnim djelatnostima, Zakona o privrednim društvima, Općinskoj odluci o „Vodovodu o kanalizaciji“ i Statutu preduzeća.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Misija Preduzeća je da proizvede i isporuči vodu za piće koja odgovara propisanim standardima iz ove oblasti, te pruža usluge uredne odvodnje otpadnih voda zadovoljavajućim infrastrukturnim sistemom stavljanjem akcenta na obim i kvalitet u komponenti koja će zadovoljiti potrebe kupaca-potrošača i nadležne općinske službe, Načelnika i Vijeće općine kao organe lokalne samouprave odgovorne za funkcionisanje komunalnih djelatnosti.

Povećanje pouzdanosti u pružanju usluga, proširenje vodovodne i kanalizacione mreže (u krajnjem orijentirani na poboljšanje uslova života građana grada i okolnih naselja) fleksibilnost i otvorenost u komunikaciji sa drugima u perspektivi organizaciono-upravljačkog i ekonomsko-finansijskog aspekta temelj je strategije misije Preduzeća valorizovano s aspekta općeg cilja.

Preduzeće je organizovano kroz tri sektora sa pripadajućim službama i to: Sektor razvoja, Tehnički sektor i Sektor zajedničkih poslova.

Služba službe očitavanja i održavanja vodomjera (u daljem tekstu Služba) se nalazi unutar Sektora zajedničkih poslova, a u sklopu Službe očitavanja vodomjera, knjigovodstva, naplate i AOP-a.

Ova Služba vrši očitavanje vodomjera za domaćinstva, preduzeća, javne ustanove i poslovne objekte. Sve primjećene nepravilnosti i promjene na terenu prijavljuju se Službi knjigovodstva, naplate i AOP-a. Služba rješava prigovore na terenu, vodi evidenciju o novim i starim potrošačima, prema datim primjedbama vrši kontrolu i ispravnost očitavanja vodomjera, vrši izmjene vodomjera, isključenja vodomjera iz gradske vodovodne mreže, opravke kvarova u šahtovima, vrši podjelu računa za utrošenu vodu, za domaćinstva, kao i evidenciju poslovnih prostora na terenu.

Službu čine slijedeći uposlenici:

Red.. br.	Naziv radnog mjesta	Broj uposlenika po sistematizaciji	Trenutan broj uposlenika
1	Poslovođa službe očitavanja i održavanja vodomjera	1	1
2	Monteri vodomjera i instalacija	2	2
3	Očitači vodomjera	8	8
4	Pomoćni radnici	9	5
5	UKUPNO	20	16

PROCES OČITANJA VODOMJERA

Osnovna djelatnost Preduzeća je proizvodnja i distribucija pitke vode te odvodnja otpadnih voda. U 2011-oj godini preduzeće je 53 % od ukupnog prihoda ostvarilo od prodaje pitke vode i 21% od odvodnje otpadnih voda. Odvodnja otpadnih voda je usko vezana sa prodajom vode, jer se ista obračunava po prodatom m³ vode. Iz navedenog se može zaključiti da je proces očitavanja bitan za Preduzeće i da može direktno utjecati na ostvarenje prihoda i na poslovanje preduzeća. Takođe rad zaposlenih u službi utiče i na imidž preduzeća među korisnicima.

U općinskoj ODLUCI O VODOVODU I KANALIZACIJI broj 01-01-14385/11 od 07.07.2011. godine, a koja je objavljena u Službenim novinama Općine Zenica 05/11 od 28.07.2011.godine, član 43. govori o obavezama preduzeća na očitavanju, kako slijedi:

„Očitavanje vodomjera vrše ovlašćeni uposlenici Društva ABC, koji su na zahtjev potrošača dužni pokazati pismeno ovlašćenje, odnosno validnu akreditaciju Društva ABC. Stanje brojila na vodomjeru očitava se po rasporedu koji određuje Društvo ABC. Očitavanje vodomjera koji se nalaze na privatnim posjedima ili u objektima u pravilu može se vršiti u vremenu od 7–15 sati.

Očitavanje iz prethodnog stava se može vršiti i u drugom vremenu uz prethodnu obavijest potrošača, odnosno kućnih savjeta zgrade.“

Provedenom revizijom ustanovili smo da ne postoji pisane procedura o postupanju pri očitavanju. Takođe nismo upoznati da su navedeni postupci obuhvaćeni nekom drugom procedurom i politikom. Obavili smo razgovor sa poslovođom Službe koji nam je objasnio proces očitavanja vodomjera. Iz razgovora smo razumjeli da je to proces koji se generalno može podijeliti u tri faze i to:

1. Pripremne aktivnosti
2. Rad na terenu
3. Završne aktivnosti

Pripremne aktivnosti

- Priprema za punjenje ručnih očitavača (psiona),
- Punjenje ručnih očitavača (psiona),
- Podjela psiona očitavačima od strane poslovođe.

Rad na terenu

- Za očitavanje se ne otvara poseban nalog. Svaki dan poslovođa vrši dnevni raspored očitavača po rejonima. Poslovođa očitavanja vodi Dnevnik očitavanja.
- Zadnjih 12 radnih dana u mjesecu se kreće na očitavanje.

Grad Zenica je podijeljen je na sedam očitavičkih hodova. Hod podrazumijeva rutu koju pređu jedan očitavač i jedan pomoćni radnik prilikom mjesečnog očitavanja. Svaki hod traje 12 dana. U toku prvih deset dana očitavanja pređe se cjelokupan teren (hod), a preostala dva dana se očitavaju vodomjeri koje iz objektivnih razloga nije bilo moguće očitati u prvih deset dana. Neki od razloga su:

- voda u šahtu u kojem se vrši očitavanje,
- fizički onemogućen pristup šahtu (zaključana ograda, pas u dvorištu, odložena drva

- na poklopcu šahta, parkirano auto i slično),
- zamuljen vodomjer itd.

Nakon očitavanja otklanjaju se nedostaci koji su uočeni u toku očitavanja.

Očitač izlazi na teren u jutarnjim satima i počinje sa očitanjem. Nakon dolaska do šahta u kojem se nalazi vodomjer očitač i njegov pomoćnik otvaraju šaht, te pomoćni radnik uđe u isti i očita stanje na vodomjeru. Očitač ovo očitano stanje unosi u ručni očitач (psion). Ako ima više vodomjera u šahtu, pomoćni radnik prvo pročita broj i tip vodomjera, a potom stanje na vodomjeru.

Dnevno svaki od očitača očita u prosjeku 150 vodomjera. Na kraju svakog dana očitač podnese poslovođi očitavanja izvještaj sa terena o eventualnim kvarovima u šahtovima ili nepravilnostima na terenu. Svaki dan se stanja sa terena upisuju u ručni očitач (psion).

Završne aktivnosti

- Zadnji dan u mjesecu se prazni ručni očitач (psion) - podaci sa psiona se unose u računar i idu na dalju automatsku obradu podataka.

Nakon obračuna referent za obračun „povlači“ izvještaj sa svim nepravilnostima, te ga dostavlja poslovođi očitavanja i on postupa po njemu.

U toku našeg terenskog rada prisustvovali smo očitavanju vodomjera na 6 očitачkih hodova od ukupno 7. Očitač broj 3 završio je očitavanje dva dana ranije. Na naš upit zašto je završio ranije, poslovođa službe nam je objasnio da svaki mjesec dvojica očitača počinju sa očitanjem vodomjera dva dana prije ostalih iz razloga da bi završili ranije očitavanje i da bi mogli ranije početi sa pražnjenjem uređaja za ručno očitavanje (psion). Prema mišljenju poslovođe na ovaj način je jedino moguće efikasno i blagovremeno unijeti potrebne podatke, a imajući u vidu raspoloživi broj uposlenika u službi za automatsku obradu podataka (AOP).

Našim prisustvom smo se uvjerali da se postupak obavlja na gore opisan način.

Imajući u vidu da ne postoji pisana procedura, ali da postoji kontinuirani proces, mišljenja smo da je potrebno donijeti akt kojim bi se navedeni postupak uvrstio u normativni okvir preduzeća. Dobre prakse upravljanja preduzećima preporučuju da se svi poslovni procesi zabilježe putem internog akta, a u skladu sa definisanim politikama. Na ovaj način se definišu postupci, ovlaštenja i odgovornosti, te u svakom slučaju poboljšava sistem internih kontrola kojim se izbjegavaju rizici koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva preduzeća. Sistem interne kontrole obuhvata kontrolna okruženje i kontrolne procedure. Sistem uključuje sve politike i procedure, uspostavljene od strane organa upravljanja Društva, sa ciljem osiguravanja ostvarivanja ciljeva preduzeća.

PREPORUKA:

Donijeti akt o postupku očitavanja vodomjera

UREĐAJ ZA OČITANJE (PSION)

Nakon nabavke novog softwera za obračun podataka ukazala se potreba za nabavku novih uređaja za ručno očitavanje vodomjera koji bi bili kompatibilni sa novim programom.

Iz tog razloga 10.03.2008. godine raspisan je konkurentski zahtjev za nabavku uređaja za očitavanje. Najbolju ponudu je imala firma „OPTIMA – IT“ sa kojom je potpisan ugovor o nabavci 8 uređaja za očitavanje na osnovu ugovora br: 101-2412/08 MS od 25.04.2008. godine.

Na osnovu navedenog ugovora nabavljen je uređaj „PSION WORKABOUT PRO S“ koji se koristi za mobilno prikupljanje podataka, to jest elektronski unos podataka (očitanja) na terenu. Uređaj je osposobljen da poveća produktivnost čak i u teškim uslovima za rad. Karakteristike uređaja, kao što je otpornost na pad, na vodu i prašinu su bitne za rad očitavača jer se rad obavlja na terenu tokom cijele godine i uređaj je izložen svim vremenskim promjenama. Pregledom dokumentacije o nabavci uređaja konstatovali smo da za uređaj nije obezbjeđen servis, ali

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Uprava smatra da obzirom da postoji rezervni uređaj te da do sada nije bilo kvarova, da proces očitavanja usljed kvara ne može biti doveden u pitanje.

U toku prisustva očitavanju i u razgovoru sa očitavačima utvrdili smo da uređaj posjeduje karakteristike koje su navedene u dokumentaciji prilikom nabavke uređaja. Međutim uočili smo da uposlenici pored uređaja za očitavanje, u koji upisuju stanje vodomjera, koriste još i pomoćne papire o svim potrošačima. Na naš upit zašto rade „dupli“ posao izjavili su da uređaji koji se koriste za ručni unos podataka „PSIONI“ imaju nedostatke i da nisu praktični. Jedan od razloga koji je naveden jeste da postoji mogućnost da se svi podaci uneseni do tog momenta izbrišu, odnosno da se izbriše sve što su unijeli do tog momenta u uređaj. Takođe navedeno je da nema mogućnost direktnog pretraživanja potrošača, nego se mora listati jedan po jedan potrošač dok se ne dođe do traženog potrošača. Na ovakav način po izjavi očitavača znatno se usporava očitavanje, pa i iz tog razloga pišu na papire i onda naknadno unose takve slučajeve u ručne očitavače. Uvjerili smo se u navedene probleme u toku revizije kod očitavača broj 7 kod kojeg su „nestali“ svi podaci koje je do tada unio u uređaj što nam je on i predočio kako bi nam ukazao na navedeni problem, dok su nam ostali očitavači prilikom kontrole unosa podataka u psion pokazali da nemaju odgovarajući filter u softwear-u koji bi im omogućio da se vrate na određenog potrošača kojeg nisu bili u mogućnosti očitati u ranijem periodu.

Uređaj za ručni unos podataka (psion) posjeduje određene slabosti koje otežavaju rad očitavača, a ručni unosi na pomoćne papire kao odgovor na nedostatke povećavaju mogućnost kreiranja podatka od strane očitavača, čime se povećava nivo rizika od netačnog očitavanja i nije moguće provesti informatičke kontrole kojim bi se otkrile pogreške i mjerila efektivnost učinka očitavača.

PREPORUKA:

Stupiti u kontakt sa isporučiocem i utvrditi da i dali postoji mogućnost nadogradnje postojećeg softwara koji je u uređajima ili da se instalira

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

novi softver koji će imati sve mogućnosti koje su potrebne očitaičima da što brže i efikasnije obave svoj posao.

USAGLAŠENOST OČITANIH STANJA I STANJA KOJA SU UNESENA U SISTEM

Usaglašenost očitanih stanja i stanja koja su unesena u sistem – Očitavanja u prisustvu revizora

U toku obavljanja revizije prisustvovali smo očitavanju slijedećih vodomjera:

Red. br.	Očitač	IME I PREZIME	ADRESA	TIP VODOMJ.	Ø VODOMJ.	BROJ VODOMJERA	STANJE NA VODOMJERU
1	Očitač br.1	Zbirni	Kočeva 4	INSA	13	1523040	2873
2		Sigma d.o.o.	Kočeva 6	IKOM	13	824025	69
3		Smriko Mirsad	Kočeva 8	INSA	13	1849742	80
4		Podgora Ekrem	Kočeva 31	SPX	20	26192212	3029
5		Zbirni	Kočeva 35	IKOM	50	41097	3029
6	Očitač br.2	Bratić Martin	Prve Zeničke brigade 94	IKOM	13	313812	415
7		Gluhić Zihnija	Prve Zeničke brigade 92	SPX	13	21225018	2840
8		Skelo Jure	Prve Zeničke brigade 72A	INSA	20	2731772	1998
9		Muračević Esada	Prve Zeničke brigade 74	SPX	20	29062164	1330
10		Smriko Ema	Prve Zeničke brigade 98	INSA	20	2269791	1249
11	Očitač br.4	Šišić Fatima	Tetovska 345	IKOM	13	276009	1619
12		Nema niko prijavljen	Tetovska	ELSTER	13	02848416	02037
13			Tetovska 515/35	INSA	KANALIZACIJA U ŠAHTU, NIJE MOGUĆE OČITATI.		
14		Nema niko prijavljen	Tetovska 515/62	INSA	UKRADEN VODOMJER		
15		Halilović Zlatka	Tetovska 515/24	SENSUS	13	848417	401
16	Očitač br.5	Zbirni	Crkvice 29	INVENSIS	25	22313054	12685
17		Zbirni	Crkvice 29	IKOM	25	588238	1426
18		Zbirni	Crkvice 29	SPX	25	25254100	5878
19		Bajić Hilme Rasim	Visočka 75	SPX	13	27016938	944
20		Trivaković Kosovka	Visočka 70	INSA	13	183109	351
21	Očitač br.6	Škriatelj Ferid	Bistua nauova 24	IKOM	13	391637	1486
22		Škriatelj Ferid	Bistua nauova 24	INSA	13	450140	513
23		Ganić Mirsad	Bistua nauova 26a	INSA	20	419964	5494
24		Porča Sabahudin	Bistua nauova 27	SENSUS	13	5342070040	2898
25		Porča Sabahudin	Bistua nauova 27	SENSUS	13	53420700	297
26	Očitač br.7	Mirsad Šehić	Vrandučka 30	IKOM	13	391488	2374
27		Mirsad Šehić	Vrandučka 30	INSA	13	1849742	418
28		Gazić Adžul	Vrandučka 40	INVENSIS	13	22372612	2039

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

29		Kamenčanin Alija	Tulek 1	SPX	20	27177421	2963
30			Vrandučka 57	SPX	13	27190421	516

Izlistavanjem izvještaja iz službe knjigovodstva ustanovili smo da su očitana stanja tačno unesena.

Usaglašenost očitanih stanja i stanja koja su unesena u sistem – Kontrolni pregled očitavanja nakon izvršenog očitavanja.

U nastavku revizije na terenu, nakon što smo iz Službe knjigovodstva naplate i AOP-a dobili spiskove sa očitanim vodomjerima, izvršili smo provjeru očitanih vodomjera očitavača br: 3 i 7, kod kojih nismo bili u mogućnosti prisustvovati u toku očitavanja vodomjera.

Od provjerenih 10 očitavanja sa očitavčkog hoda navednih očitavača utvrdili smo da su unesena stanja odgovaraju očitanim stanjima. U toku kontrolnog pregleda uočili smo potencijalne rizike i manipulaciju iz slijedećeg primjera:

Na adresi Kranjčevića 7 i 7A očitavanja su bila tačna, ali primjetili smo postojanje bajpas (zaobilaznog voda) koji je skopčan na dovodnu cijev ispred vodomjera i na sebi je imao ventil koji je u trenutku kada smo vršili kontrolni pregled bio zatvoren. Prema dobijenim informacijama taj bajpas je prvobitno postavio izvođač radova na izgradnji objekta, najvjerojatnije iz razloga da se prilikom zamjene vodomjera ne mora obustavljati dotok vode stanarima zgrade. Slobodan pristup ventilu, nemogućnost nadzora od strane Preduzeća pruža mogućnost za manipulisanje potrošnjom vode, što opravdano stavlja sumnju na očitane potrošnje vode u objektu. U toku razgovora sa očitavčem doznali smo da je većina zgrada u naselju Blatuša, gdje se nalazi i pomenuti objekat, izgrađeno u istom periodu što povećava vjerovatnoću postojanja više objekata koji imaju mogućnost manipulisanjem potrošnje vode.

Na osnovu naprijed navedenog po našem mišljenju očitana stanja se ispravno prenese u sistem za obradu podataka. Međutim kako je navedeno u slučaju objekta na adresi Kranjčevića 7, postoji mogućnost zloupotrebe i ilegalne potrošnje vode, a preduzeće nema razvijen sistem interne kontrole kojim bi se preduprijedila ova mogućnost.

PREPORUKA:

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Utvrđiti tačan broj svih objekata koji imaju ovakva rješenja, te preduzeti mjere i aktivnosti u cilju sprečavanja mogućih zloupotreba i nastanka gubitaka usljed ilegalne potrošnje.

Nemogućnost očitavanja

Tokom revizije uvjerali smo se da postoje nemogućnosti očitavanja uslijed spriječenosti pristupa vodomjeru. Najčešći razlozi nemogućnosti očitavanja su: zatrpan šaht, objekat ne radi, zaključan i sl. Iz razgovora sa očitavima zaključili smo da veliki problem predstavljaju vodomjeri koji se nalaze u zgradama, to jest u podrumskim prostorijama zgrada što im oduzima puno vremena, jer se na takva mjesta moraju vraćati više puta dok pronađu ključ od podruma, a često im trebaju i po dva ključa da bi došli do vodomjera da ga očitaju.

U nastavku dajemo zbirni pregled nedostupnosti vodomjera za period august 2011./ februar 2012. godine, kao i pregled nedostupnosti po očitavima u prva tri mjeseca u 2012. godine.

- Pregled nemogućnosti očitavanja vodomjera 08/11 do 03/12:

ŠIFRA	OPIS STANJA	08/11	09/11	10/11	11/11	12/11	01/12	02/12	03/12
1	VODA U ŠAHTU	6	4			1	3	223	2
2	ZATRPAN ŠAHT	11	7	18	17	5	6	69	20
3	FEKALIJE	1		2	2	2	2		1
4	SRUŠENA KUĆA								
5	OBJEKAT NE RADI	60	44	59	46	44	58	54	35
6	SAT PRLJAV		1						1
7	SAT NE RADI - STOJI	10	11	10	19	11	12	7	30
8	PUKLO STAKLO					1		9	32
9	SAT SKINUT	3	1	4		1	3		1
10	NEISPRAVAN							1	
11	PREOČITAN VODOMJER								
12	NEDOSTUPAN	108	105	109	75	134	106	310	77
13	ISKLJUČEN	12	8	5	10	11	12	8	12
14	UKRADEN	28	29	27	31	29	31	22	30
15	PAS	19	17	26	30	17	32	12	18
16	ZAMULJEN	4	1	1	1	4		2	6
17	ZAKLJUČAN	42	43	28	37	27	39	14	79
18	UPOZOREN								
19	PUKAO VOD								
20	ŠTUCNA						1	1	1

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

21	NAOPAKO POSTAVLJEN								
22	NEMA NA TERENU	10	9	11	16	11	7	7	9
23	SAT DIRAN				1		1		
24	KVAR								
25	NE DA OČITATI VODOMJER	1							
26	SKINUT SAT		2		2				
27	SAT VRAĆA UNAZAD	1	1	1	1	2	3	3	1
28	IMA VOD. NA DRUGOM VOD. MJESTU								
29	KRADE VDU	1							
30	NE TROŠI VODU	23	20	14	20	14	1	3	23
31	TROŠI VODU PREKO DOMAĆINSTVA								

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Pregled nemogućnosti očitavanja vodomjera po očitачima u prva tri mjeseca 2012. godine:

ŠIFRA	OPIS STANJA	Očitač 1 Šojko			Očitač 2 Husika			Očitač 3			Očitač 4 Pašalić			Očitač 5 Šeper			Očitač 6 Alispahić			Očitač 7 Halilović					
		Osman			Edin			Selimspahić Enes			Almir			Sumedin			Zehrudin			Ermin					
		01/ 12	02/ 12	03/ 12	01/ 12	02/ 12	03/ 12	01/ 12	02/ 12	03/ 12	01/ 12	02/ 12	03/ 12	01/ 12	02/ 12	03/ 12	01/ 12	02/ 12	03/ 12	01/ 12	02/ 12	03/ 12			
1	VODA U ŠAHTU		216			2				1			2		1					1			1	2	1
2	ZATRPAN ŠAHT	3	4	5							2			2	2	51	6		10			1	4	5	
3	FEKALIJE			1									2												
4	SRUŠENA KUĆA																								
5	OBJEKAT NE RADI	31	29	24		2							2	2	2	25	23	7							
6	SAT PRLJAV																							1	
7	SAT NE RADI - STOJI	3	1	6	1	3	8	2	2	5	2	1	1				1	1		3	3			2	
8	PUKLO STAKLO		4	8		1	1			5		3	15						2			1			
9	SAT SKINUT													1								2		1	
10	NEISPRAVAN													1		4			1						
11	PREOČITAN VODOMJER																								
12	NEDOSTUPAN	80	179	60	2	79	3				2	15	47	11	4	1			1	4	1	4			

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

13	ISKLJUČEN	6	4	6												6	4	2			4
14	UKRADEN	9	6	6						15	14	17	2	2	2				5		5
15	PAS	8	4	6	1					17	5	6	1		2	1	1	1	4	2	3
16	ZAMULJEN		2	4					1												1
17	ZAKLJUČAN	28	11	59		1	1		2				2		2	3		1	5	3	14
18	UPOZOREN																				
19	PUKAO VOD																				
20	ŠTUCNA									1	1	1									
21	NAOPAKO POSTAVLJEN																				
22	NEMA NA TERENU	2	1	2					2	1	1	1	1	1		2	4	2	1		2
23	SAT DIRAN	1																			
24	KVAR																				
25	NE DA OČITATI VODOMJER																		1		
26	SKINUT SAT																				
27	SAT VRAĆA UNAZAD	2	2	1									1	1							
28	IMA VOD. NA DRUGOM VOD. MJESTU																				

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

29	KRADE VDU																					
30	NE TROŠI VODU		3				1									22						
31	TROŠI VODU PREKO DOMAĆINSTVA																					

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Općinskom odlukom o Vodovodu i kanalizaciji u članu 35. potrošač je dužan uvijek omogućiti nesmetan pristup vodomjeru, bez obzira na mjesto na kojem se vodomjer nalazi.

Nakon obračuna pravi se spisak nedostupnih vodomjera za potrošače kod kojih se to prvi put dešava, obračunava im se prosječna potrošnja na osnovu potrošnje iz predhodna 3 mjeseca. Za potrošače kod kojih se to ponavlja i u sljedećem mjesecu šalje im se opomena pred pokretanje Prekršajnog postupka. Ukoliko potrošač ne reaguje na navedenu opomenu referent za obračun dostavlja podatke o potrošačima šefu Službe očitavanja. Po dobijenoj informaciji šef Službe očitavanja odlazi na teren s očitavačima i pravi zapisnik o nepravilnostima. Ova aktivnost u preduzeći se provodi od januara 2011. godine i do tada referent za obračun dostavio je 34 prijave, od čega je do sada pokrenuto 4 prekršajna postupka, u 27 slučajeva je konstatovano da je nepravilnost otklonjena, u šta smo se i mi uvjerali uvidom u očitavanja navedenih potrošača, a 3 predmeta su u pripremi za pokretanje Prekršajnih postupaka.

Nemogućnost očitavanja usljed nedostupnosti vodomjera obzirom na broj nedostupnih vodomjera koji se ponavlja iz mjeseca u mjesec rezultira umanjnjem prihoda i slabijom efikasnosti službe za očitavanje.

PREPORUKA:

Mjesečno izvještavati Upravu preduzeća o poduzetim aktivnostima na smanjenju nedostupnosti i rezultatima napretka.

ILEGALNI POTROŠAČI

Revizijom smo ustanovili da u Službi knjigovodstva naplate i AOP-a postoji evidencija o potrošačima koji prema zvaničnoj evidenciji više nisu priključenu na Gradsku mrežu vodosnabdijevanja. Najčešći razlozi za isključenje su neplaćeni dug, rasipanje vode, isključenje po vlastitom zahtjevu i sl. Spiskovi su podijeljeni na domaćinstva, mala privreda i velika privreda. Uvidom u spisak zaključili smo da postoje slijedeći podaci: šifra potrošača, naziv, datum odjave, i vodomjerno mjesto. Daljnom analizom dostavljenih spiskova utvrdili smo da nedostaju podaci o adresi i broju vodomjera. Ovaj nedostatak po našem mišljenju treba otkloniti. Na spisku se nalazilo oko 700 isključenih potrošača.

Imajući u vidu da se radi o znatnom broju potrošača koji su isključeni sa vodosnabdijevanja, revizijom smo obuhvatili i te potrošače. S obzirom na ograničenost rokovima i raspoloživim kapacitetima odlučili smo da radimo metodom slučajnog uzorka.

Uvid na terenu izvršili smo kod slijedećih potrošača:

- J.P. ELEKTRODISTRIBUCIJA BIH RMU ZENICA, ČETA ZA SPAŠAVANJE na adresi Sarajevska 100. Kontrolom smo utvrdili da potrošač troši vodu sa vanjskog hidranta koji nema ugrađen vodomjer. Zbog hitnosti situacije obavjestili smo Upravu Preduzeća koja je odmah poduzela potrebne korake kako bi se taj vod stavio na liniju iza vodomjera.
- Slastičarna Specijal na adresi Stara čaršija. Utvrdili smo da je u šahtu postavljeno gibljivo crijevo na mjestu gdje bi se trebao nalaziti vodomjer i na taj način je potrošač nelegalno trošio vodu. Fotografisali smo nepravilnost, i fotografije predali u Službu za očitavanje vodomjera koja je odmah predmet prosljedila pravnoj službi na dalje postupanje.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

- Gradska kafana Galery na adresi Maršala Tita. Utvrdili smo da je vodovodna linija objekta ilegalno spojena na vodomjer potrošača Fast food TROVAČ. Fotografisali smo nepravilnost i prijavili Službi očitavanja koja je odmah intervenisala i isključila navedeni vodomjer.
- Sarajlić Suada na adresi Srpska mahala br:45. Utvrdili smo da je u šaftu postavljena česma ispred vodomjera. Fotografisali smo nepravilnost i prijavili Službi očitavanja. Do danas nismo dobili informacije o poduzetim mjerama.
- Šarić Fatima na adresi Tetovska 515/63. Utvrdili smo da je u šaftu postavljeno crijevo na mjestu gdje bi se trebao nalaziti vodomjer i na taj način je potrošač nelegalno trošio vodu.

Uprava poduzima aktivnosti u cilju sprečavanja ilegalne potrošnje putem prekršajnog postupka. Prekršajni postupak pokreće Pravna služba, a na osnovu zapisnika komisije koji se sačinu na terenu, nakon prijave o ilegalnoj potrošnji koju može podnijeti očitavač ili neko drugo lice.

U 2011-oj i 2001-oj pokrenuta su 33 prekršajna postupka.

Ilegalna potrošnja predstavlja značajan rizik i moguće velike gubitke. Preduzeće nema odgovornu osobu ili službu zaduženu za ilegalne potrošače. Kako je već navedeno, postoji velika vjerovatnoća da se najveći broj ilegalnih potrošača nalazi u evidenciji „isključenih“. Osim toga najveći broj prijava su obavili očitavači tokom svog rada.

PREPORUKA:

Upotpuniti spiskove o isključenim potrošačima sa podacima o adresi i broju vodomjer. Pregled prilagoditi očitavačkim hodovima i uvesti obavezu redovnog izvještavanja o izvršenoj kontroli.

POPRAVKE SITNIH KVAROVA U ŠAHTOVIMA

Služba je zadužena i za opravku sitnih kvarova. Pod sitnim kvarovima se podrazumijevaju svi kvarovi u šahtu. U službi očitavanja dva radnika su zadužena za opravku ovih kvarova.

Opravka se vrši po otvranju radnog naloga, koji se otvara u slijedećim slučajevima:

- po prijavi očitavača o uočenim kvarovima u toku očitavanja;
- po prijavi dežurnog vodoinstalatera
- po prijavi potrošača.

Pregledom radnih naloga koji su otvoreni u Službi ustanovili smo da je u periodu od 01.01. do 20.03. 2012. godine otvoreno 172 radna naloga. Metodom slučajnog uzorka odabrali smo dva naloga kako je prikazano u slijedećoj tabeli:

DATUM OTVARANJA R. NALOGA	PO PRIJAVI	BROJ RADNOG NALOGA	POTROŠAČ	ADRESA	MATERIJAL	JED. MJ.	KOLIČINA
04.04.2012.	OČITAČ	467/12/RO	ZBIRNI	POTOK BR 9	VENTI Ø 5/4	KOM	2
					HILZNA Ø 5/4	KOM	2
					KLIZNI HOLENDER Ø 5/4	KOM	1
					NIPL Ø 5/4	KOM	1
13.04.2012.	DEŽURNI VODOINSTALATER	483/12/RO	BURAK MUVEDINA	BILIMIŠĆE 81 B	VENTI Ø3/4	KOM	1
					HILZNA Ø 3/4	KOM	1
					POLUSPOJNICA Ø 3/4	KOM	1

Provjerom na terenu smo se uvjerali da je trebovani materijal stvarno i utrošen te da su odgovorni zaposlenici postupili u skladu sa radnim nalogom.

KORIŠTENJE PROPISANE OPREME

Očitavanje vodomjera je posao koji se obavlja na terenu tokom cijele godine i u različitim vremenskim uslovima.

Članom 41. Zakona o zaštiti na radu uposlenik je dužan da se pridržava utvrđenih mjera zaštite na radu, da koristi sredstva rada i opremu po uputstvu za bezbjedan rad koji utvrdi organizacija, odnosno poslodavac. Preduzeće je donijelo Pravilnik o zaštiti na radu broj: 101-6242/07 od 05.09.2007. godine, kao i Pravilnik o nabavci, korištenju, održavanju i vrstama lične zaštite za zaštitu na radu zaposlenika Društva ABC broj:101-6926/07 od 25.09.2007. godine. Članom 19. Pravilnika o zaštiti na radu propisana je obaveza uposlenika da koriste zaštinu opremu i obaveza poslovođe Službe da prati primjenu Pravilnika. Članom 20. Pravilnika, zavisno od radnog mjesta, određuje se vrsta (naziv) zaštitne opreme, jedinica mjere, količina i trajnost.

U toku revizije uvjerali smo se da uposlenici koriste propisanu zaštitnu opremu sa oznakama Preduzeća i da se pridržavaju donesenih propisa.

IZVJEŠTAJ SASTAVIO:

DIREKTOR ODJELA INTERNE REVIZIJE:

/Ime i prezime dipl.oec./

/Ime i prezime dipl.ecc./

C – PRILOZI

- 1. PREGLED UOČENIH NEDOSTATAKA / SLABOSTI I DATIH PREPORUKA U IZVJEŠTAJU INTERNE REVIZIJE**
- 2. OBILAZNI VOD U OBJEKTU NA ADRESI KRANJČEVIĆA BR. 7**

PRILOG-1:

PREGLED UOČENIH NEDOSTATAKA/SLABOSTI I DATIH PREPORUKA U IZVJEŠTAJU INTERNE REVIZIJE

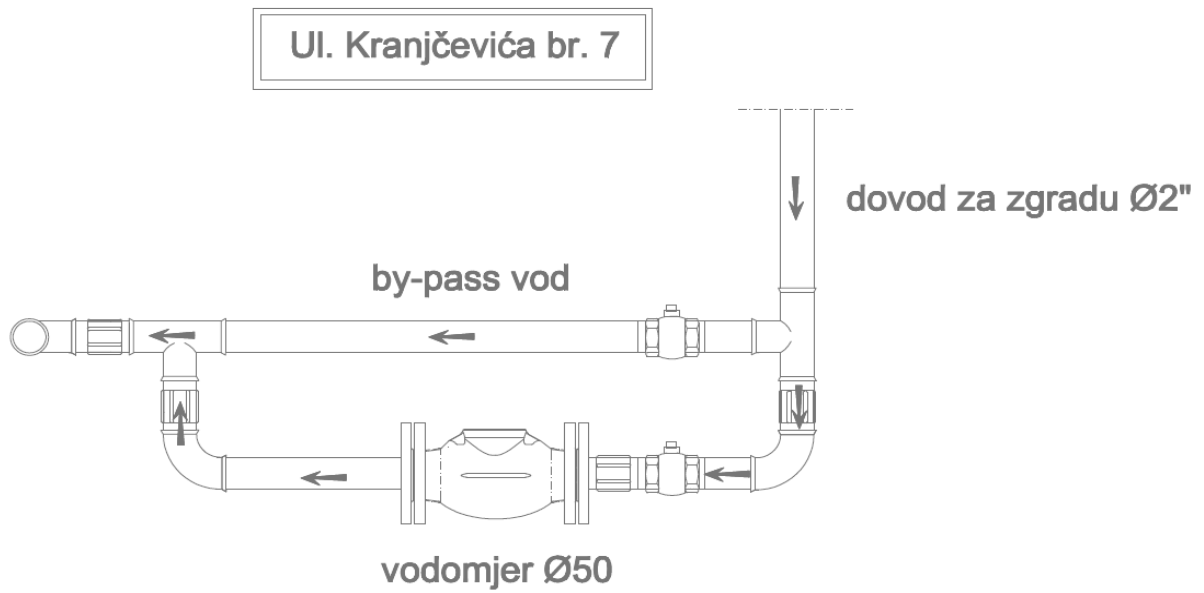
Red. br.	Nedostatak/slabost	Preporuka	Nosilac	Rok	Status
1	Nedostatak pisanih procedura. Dobre prakse upravljanja preduzećima preporučuju da se svi poslovni procesi zabilježe putem internog akta a u skladu sa definisanim politikama. Na ovaj način se definišu postupci, ovlaštenja i odgovornosti, te u svakom slučaju poboljšava sistem internih kontrola kojim se izbjegavaju rizici koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva preduzeća. Sistem interne kontrole obuhvata kontrolna okruženje i kontrolne procedure. Sistem uključuje sve politike i procedure, uspostavljene od strane organa upravljanja Društva, sa ciljem osiguravanja ostvarivanja ciljeva preduzeća.	Donijeti akt o postupku očitavanja vodomjera.			
2	Nedostaci u uređaju za očitavanje. Uređaj za ručni unos podataka (psion) posjeduje određene slabosti koje otežavaju rad očitavača, a ručni unos na pomoćne papire kao odgovor na nedostatke povećavaju mogućnost kreiranja podatka od strane očitavača, čime se povećava nivo rizika od netačnog očitavanja i nije moguće provesti informatičke kontrole kojim bi se otkrile pogreške i mjerila efektivnost učinka očitavača.	Stupiti u kontakt sa isporučiocem i utvrditi da li postoji mogućnost nadogradnje postojećeg softwara koji je u uređajima ili da se instalira novi softwer koji će imati sve mogućnosti koje su potrebne očitavačima da što brže i efikasnije obave svoj posao.			

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

3	<p>Nerazvijen sistem interne kontrole u cilju prevencije od zloupotrebe i ilegalne potrošnje vode (slučaj objekta na adresi Kranjčevića 7).</p>	<p>Utvrditi tačan broj svih objekata koji imaju ovakva rješenja te preduzeti mjere i aktivnosti u cilju sprečavanja mogućih zloupotreba i nastanka gubitaka usljed ilegalne potrošnje.</p>			
4	<p>Nedovoljan intezitet aktivnosti u cilju smanjenja broja nedostupnosti očitavanja vodomjera. Nemogućnost očitavanja usljed nedostupnosti vodomjera obzirom na broj nedostupnih vodomjera koji se ponavlja iz mjeseca u mjesec rezultira umanjnjem prihoda i slabijom efikasnosti službe za očitavanje.</p>	<p>Mjesečno izvještavati Upravu preduzeća o poduzetim aktivnostima na smanjenju nedostupnosti i rezultatima napretka.</p>			
5	<p>Ilegalna potrošnja. Ilegalna potrošnja predstavlja značajan rizik i moguće velike gubitke. Preduzeće nema odgovornu osobu ili službu zaduženu za ilegalne potrošače. Postoji velika vjerovatnoća da se najveći broj ilegalnih potrošača nalazi u evidenciji „isključenih“. Osim toga najveći broj prijava su obavili očitaići tokom svog rada.</p>	<p>Dopuniti spiskove o isključenim potrošačima sa podacima o adresi i broju vodomjera. Pregled prilagoditi očitaićkim hodovima i uvesti obavezu redovnog izvještavanja o izvršenoj kontroli.</p>			

PRILOG-2:

OBILAZNI VOD U OBJEKTU NA ADRESI KRANJČEVIĆA BR. 7



INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

KORIŠTENA LITERATURA

Andrić, M. (2009) Organizacija i delovanje interne revizije. Računovodstvo, vol. 53, br. 9-10, str. 74-86

Andrić, M., Krsmanović, B., Jakšić, D. (2004) Revizija - teorija i praksa. Subotica

Gulin, D., Tušek, B., Žager, L., Poslovno planiranje, kontrola i analiza, HZRFD, Zagreb, 2004.

Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., Wallage, P., (2002) Principi revizije – međunarodna perspektiva, Banja Luka, Savez računovođa i revizora Republike Srpske.

Institut za internu reviziju (IIA) Austrija, Das Risikomanagement aus der Sicht der Internen Revision

Interna revizija *upravljanje*rizici* kontrola , grupa autora, Institut za ekonomiku i finansije , Beograd , 2012

Interna revizija : ključ finansijskih i operativnih poboljšanja u poslovanju /Alexaander Hamilton Institute (prevod Boran Petrić , Zagreb: Potecon, 1998

Interna revizija u javnim preduzećima , Sarajevo maj 2011 (projekat USAID PARE)

Međunarodni okvir profesionalne prakse“ IIA u BiH (prevod izdanja IIA Global za 2009.)

Messier Jr, William F., Revizija-prirucnik za revizore i studente, Faber& Zgombic Plus, Zagreb, 2000.

Okvir profesionalnog djelovanja (PPF) Hrvatski institut internih revizora , Zagreb 2007

Pickett K.H., Spencer, Osnovni priručnik za internu reviziju, Savez računovođa i revizora Srbije, beograd 2007

Priručnik za internu reviziju, Bašić M. I Malinović A.

Priručnik za unutarnje revizore, verzija 4,0 , Zagreb studeni 2010 , RH Ministarstvi financija, Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i kontrole

Spencer Pickett, K.H. INTERNI REVIZOR U PRAKSI The Institute of Internal Auditors

Spremic, I., Interna revizija, Revizija, br. 1/98., HUR, Zagreb, 1998.

Tušek B. Kordinacija rada interne i eksterne revizije , 13, Međunarodni simpozij Fisaklni i održivi razvoj BiH, Neum 24-26.05.2012

Tušek, B., Pokrovac, I., (2009) Istraživanje uključenosti interne revizije u proces upravljanja rizicima poduzeća u Republici Hrvatskoj, „Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu“, Zagreb, Ekonomski fakultet.

Tušek, B., Revizija – instrument poslovnog odlucivanja, TEB, Zagreb, 2001.

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

Tušek, B., Sever, S., Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeca u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.5 No.1, prosinac 2007. (izvorni znanstveni rad)

Tušek, B., Žager L., Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2007.

Vitezic, N., Planiranje interne revizije, XXXV. simpozij Računovodstvo, revizija i finansije u suvremenim gospodarskim uvjetima, Pula Zagreb, lipanj 2000

Vitorović, B., (2004) Interne kontrole i interna revizija, Beograd, Savez računovođa i revizora Srbije.

INTERNET STARNICE

www.coso.org

www.fmf.gov.ba/

www.interni-revizori.info

www.intosai.org

www.mfin.hr

www.revizija.hr

www.rif.hr

www.theiia.org

www.upravljanje.rizicima.com

www.usaidpare.com

ZAKONI I DRUGI PROPISI

ZAKON O BANKAMA FBIH - (Službene novine Federacije BiH br. 39/98, 32/00, 48/01, 27/02, 41/02, 58/02, 13/03, 19/03 i 28/03)

ZAKON O BANKAMA RS (Službeni glasnik Republike Srpske br. 44/03, 74/04, 116/11, 05/12)

ZAKON O BANKAMA BRČKO DISTRIKTA (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH br. 5/03, 19/07)

ODLUKA O MINIMALNIM STANDARDIMA INTERNE I EKSTERNE REVIZIJE U BANKAMA (Službene novine Federacije BiH br. 3/03)

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

ODLUKA O MINIMALNIM STANDARDIMA INTERNE I EKSTERNE REVIZIJE U BANKAMA (Službeni glasnik Republike Srpske br. 12/03)

ODLUKA O MINIMALNIM STANDARDIMA SISTEMA INTERNE KONTROLE U BANKAMA (Službeni glasnik Republike Srpske br. 12/03)

ODLUKA O MINIMUMU OBIMA, OBLIKA I SADRŽAJA PROGRAMA I IZVJEŠTAJA O EKONOMSKO - FINANSIJSKOJ REVIZIJI BANAKA (Prečišćeni tekst) - (Službene novine Federacije BiH br. 48/12)

ODLUKA O MINIMUMU OBIMA, OBLIKA I SADRŽAJA PROGRAMA I IZVJEŠTAJA O EKONOMSKO - FINANSIJSKOJ REVIZIJI BANAKA (Službeni glasnik Republike Srpske br. 12/03)

ZAKON o društvima za osiguranje u privatnom osiguranju ("Službene novine FBiH", br. 24/05 i 36/10

ZAKON o društvima za osiguranje ("Službeni glasnik RS -a", br. :17/05, 01/06, 64/06 i 74/10);

PRAVILNIK o internoj reviziji u društvu za osiguranje (Službene novine FBiH br. 13/09),

ZAKON O LEASINGU (Službene novine Federacije BiH br. 85/08, 39/09)

ZAKON O LEASINGU (Službeni glasnik Republike Srpske br. 70/07, 116/11)

ZAKON O MIKROKREDITNIM ORGANIZACIJAMA (Službene novine Federacije BiH br. 59/06)

ZAKON O MIKROKREDITNIM ORGANIZACIJAMA (Službeni glasnik Republike Srpske br. 64/06 i 116/11)

ZAKON O INTERNOJ REVIZIJI INSTITUCIJA BOSNE I HERCEGOVINE (Službeni glasnik BiH br. 27/08, 32/12)

ZAKON O INTERNOJ REVIZIJI U JAVNOM SEKTORU U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE (Službene novine Federacije BiH br. 47/08)

ZAKON O INTERNOJ REVIZIJI U JAVNOM SEKTORU REPUBLIKE SRPSKE (Službeni glasnik Republike Srpske br. 17/08)

- Pravilnik o zapošljavanju internih revizora u institucijama BiH (Sl. glasnik BiH br. 81/12)
- Odluka o utvrđivanju okvirnog teksta Sporazuma o vršenju funkcije interne revizije (Sl. glasnik BiH br. 73/12)
- Odluka o kriterijima za uspostavljanje jedinica interne revizije u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 49/12)
- Povelja interne revizije
- ETIČKI KODEKS / KODEKS PROFESIONALNE ETIKE ZA INTERNE REVIZORE U INSTITUCIJAMA BiH
- Priručnik za internu reviziju sa standardima interne revizije sa priložima

PRIRUČNIK ZA INTERNU REVIZIJU (Sl. glasnik RS br. 10/12)

INTERNA REVIZIJA - Priručnik za interne revizore - NACRT

ZAKON O JAVNIM PREDUZEĆIMA FBiH (Službene novine Federacije BiH, br. 8/05, 81/08, 22/09)

ZAKON O JAVNIM PREDUZEĆIMA RS (Službeni glasnik Republike Srpske br. 75 /04, 78/11)

ZAKON O JAVNIM PREDUZEĆIMA BRČKO DISTRIKTA BiH (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH br. 15/06)

ZAKON O PRIVREDNIM DRUŠTVIMA RS (Službeni glasnik Republike Srpske br. 36/2011 i 99/2011)

ZAKON O PRIVREDNIM DRUŠTVIMA FBiH (Službene novine Federacije BiH br. 23/99, 45/00, 2/02, 6/02, 29/03, 68/05, 91/07, 84/08, 7/09, 63/10)

PRAVILNIK O UPRAVLJANJU DIONIČKIM DRUŠTVIMA (Službene novine Federacije)