

INTERNA REVIZIJA KOJA DODAJE VREDNOST

PRAKTIČNI VODIČ ZA INTERNE REVIZORE U JAVNOM SEKTORU

OD RAZUMEVANJA POSLOVNOG PROCESA DO
PREPORUKA KOJE UNAPREĐUJU UPRAVLJANJE
KORISNIKOM JAVNIH SREDSTAVA



REVIZORSKI PRISTUP U PET KORAKA



Razumevanje
poslovnog
procesa



Identifikovanje
rizika



Testiranje
kontrola



Kvalitetni
nalazi i
zaključci



Preporuke
koje donose
promene

Šta rukovodstvo korisnika javnih sredstava očekuje od interne revizije



Interna revizija nije formalna provera dokumentacije.

Svrha interne revizije nije samo da utvrdi da li postoje pravilnici, procedure i obrasci. Postojanje dokumentacije ne znači da sistem funkcioniše, da su rizici pod kontrolom i da se kontrole stvarno primenjuju.



Rukovodstvu korisnika javnih sredstava je potrebno nezavisno i objektivno uveravanje o tome da li sistem upravljanja, rizika i internih kontrola podržava ostvarenje ciljeva, zakonitost rada, pouzdano izveštavanje i svrsishodno korišćenje resursa.



Rukovodstvo korisnika javnih sredstava od interne revizije očekuje odgovore na pitanja:

- Koji rizici mogu uticati na ostvarenje ciljeva?
- Da li interne kontrole funkcionišu u praksi?
- Gde postoje slabosti internih kontrola?
- Koje su posledice tih slabosti?
- Šta je potrebno unaprediti i na koji način?

Interna revizija ima vrednost kada povezuje:



Ključna poruka

Interna revizija donosi dodatnu vrednost korisniku javnih sredstava kada procenjuje da li sistem upravljanja, rizika i kontrola funkcioniše u praksi, a ne samo da li je formalno usklađen sa propisima i internim procedurama.

Njen zadatak je da rukovodstvu korisnika javnih sredstava pruži nezavisno uveravanje, jasan uvid u slabosti sistema i preporuke koje vode ka smanjenju nivoa rizika, jačanju internih kontrola i boljem upravljanju javnim sredstvima.



*Dokaz - dokumentacija, aktivnosti i radnje koje predstavljaju revizorski trag i omogućavaju da se interna kontrola u praksi primenjuje, da je adekvatno dizajnirana i efektivna.

Interna revizija koja dodaje vrednost u pet koraka

Osnov za izvođenje kvalitetne interne revizije je razumevanje procesa, ciljeva, rizika i kontrola, a ne samo provera dokumentacije. Njena vrednost je u tome što rukovodstvu korisnika javnih sredstava pruža nezavisno i objektivno uveravanje o tome da li sistem funkcioniše u praksi i šta treba unaprediti.



Revizorski pristup može se posmatrati kroz pet povezanih koraka:

1



Razumevanje poslovnog procesa

Interni revizor utvrđuje cilj poslovnog procesa, učesnike, odgovornosti, tok aktivnosti i dokumentacije, kao i ključne kontrole i kontrolne tačke.

Ključno pitanje: Kako poslovni proces stvarno funkcioniše?

2



Identifikovanje rizika

Interni revizor identifikuje ključne rizike koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva poslovnog procesa.

Ključno pitanje: Šta može sprečiti ostvarenje cilja?

3



Testiranje kontrola

Interni revizor proverava da li kontrole postoje, da li su odgovarajuće, da li se primenjuju u praksi i da li postoji dokaz o njihovom sprovođenju.

Ključno pitanje: Da li kontrola funkcioniše u praksi?

4



Kvalitetni nalazi i zaključci

Interni revizor, na osnovu dovoljnih, pouzdanih i relevantnih dokaza, objašnjava šta nije funkcionisalo, zašto je do toga došlo i kakve posledice ima za ostvarenje ciljeva.

Ključno pitanje: Šta nalaz znači za ostvarenje ciljeva?

5



Preporuke koje donose promene

Interni revizor daje konkretne, blagovremene i sprovodive preporuke koje su usmerene na uzrok utvrđene slabosti, smanjenje rizika i unapređenje sistema.

Ključno pitanje: Šta treba promeniti da bi sistem bio bolji?

1. KORAK: Razumevanje poslovnog procesa



Kvalitet revizije zasniva se na razumevanju poslovnog procesa.

Pre nego što interni revizor proceni rizike, definiše ciljeve i obuhvat angažmana i započne testiranje, mora da razume kako proces stvarno funkcioniše u praksi. Opis poslovnog procesa nije prepis propisa ili procedure, već osnov za razumevanje cilja poslovnog procesa, toka aktivnosti, odgovornosti, rizika, ključnih kontrola i dokaza o sprovođenju kontrola.



Tokom preliminarnih aktivnosti potrebno je:

- razumeti cilj poslovnog procesa i očekivani rezultat;
- identifikovati vlasnika poslovnog procesa, ključne učesnike i linije odgovornosti;
- utvrditi glavne aktivnosti i tok aktivnosti i dokumentacije;
- identifikovati rizike koji mogu ugroziti cilj poslovnog procesa;
- identifikovati ključne kontrole;
- razumeti ko kontrolu sprovodi, kada, kako i na osnovu kojih dokaza;
- proveriti kako se postupa kada kontrola ne funkcioniše, kada nije sprovedena ili kada se utvrdi odstupanje;
- proceniti da li je kontrola srazmerna značaju rizika.



Opis poslovnog procesa treba da pruži odgovore na pitanja:

- Šta je cilj poslovnog procesa?
- Ko je vlasnik poslovnog procesa?
- Ko učestvuje u procesu i ko za šta odgovara?
- Koji rizici mogu ugroziti zakonitost, efikasnost, tačnost, rokove ili rezultat?
- Šta se kontroliše?
- Ko sprovodi kontrolu?
- Kada i kako se kontrola sprovodi?
- Čime se potvrđuje da je kontrola sprovedena?
- Ko pregleda rezultat kontrole?
- Šta se preduzima kada kontrola ne funkcioniše ili kada je utvrđeno odstupanje?
- Čemu kontrola doprinosi i da li postoje kompenzacione kontrole značajne za poslovni proces?



Česta greška

Opis poslovnog procesa sadrži samo aktivnosti, propise i odgovorna lica, ali ne prikazuje rizike, ključne kontrole, kontrolne tačke, revizorski trag o sprovođenju kontrola i moguće posledice slabosti. Takav opis nije dovoljan za kvalitetnu reviziju, jer interni revizor ne može pouzdano da proceni šta treba testirati, koji uzorak je relevantan i dovoljan, niti gde su najznačajniji rizici, što za posledicu ima neadekvatne preporuke.



Ključna poruka

Dobro razumevanje poslovnog procesa predstavlja osnov za kvalitetnu procenu rizika, definisanje ciljeva i obuhvata revizije, planiranje testiranja i formulisanje nalaza koji imaju praktičnu vrednost za rukovodstvo korisnika javnih sredstava.

2. KORAK: Identifikovanje rizika



Fokus na rizicima.

Identifikovanje rizika je jedan od ključnih koraka u planiranju revizorskog angažmana. Interni revizor ne treba da polazi od pitanja „Koji dokument nedostaje?“, već od pitanja „Šta može sprečiti da proces ostvari svoj cilj?“.



Rizik nije nedostatak kontrole. Rizik je mogućnost nastanka događaja ili okolnosti koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva poslovnog procesa, zakonitost rada, tačnost podataka, blagovremenost, ekonomičnost, efikasnost, kvalitet usluge ili zaštitu javnih sredstava.

Prilikom utvrđivanja rizika potrebno je razlikovati:



RIZIK

Događaj.

Šta želimo da izbegnemo?

Primer: nenamensko trošenje sredstava, neblagovremeno sprovođenje postupka javnih nabavki, nepouzdana izveštavanje, sukob interesa.



UZROK

Zašto bi se to moglo dogoditi?

Primer: nejasno definisana odgovornost, nepotpuna dokumentacija, ručni unos podataka, neažurna evidencija, nedovoljna obučenosť zaposlenih, odsustvo preventivnih mehanizama i svesti za sprečavanje nastanka rizika.



POSLEDICA

Šta će se dogoditi ako se rizik ostvari?

Primer: finansijska šteta, nepravilnost, kašnjenje u isplati, netačan izveštaj, povraćaj sredstava, povećana izloženost odgovornosti rukovodstva korisnika javnih sredstava, ugrožena reputacija korisnika javnih sredstava.



Česta greška

Česta greška je mešanje rizika, uzroka i nedostatka kontrole. Ako se kao rizik navede „nema kontrole“, revizija se svodi na formalnu proveru postojanja kontrole. Ako se rizik definiše kao „mogućnosť netačne, neblagovremene ili nepravilne isplate“, revizija se usmerava na suštinu: cilj poslovnog procesa, uzrok slabosti, moguću posledicu i potrebnu preporuku.



Ključna poruka

Dobro definisani i procenjeni rizici usmeravaju celu reviziju: od ciljeva i obuhvata angažmana, preko izbora uzorka i testiranja kontrola, do formulisanja nalaza i preporuka.

3. KORAK: Testiranje kontrola



Testirajte da li kontrole funkcionišu.



Interna revizija ne treba da utvrdi samo da li postoji procedura, pravilnik ili obrazac. Ključno pitanje je **da li je kontrola** odgovarajuće dizajnirana, da li se stvarno sprovodi, da li se sprovodi dosledno i da li sprečava ili umanjuje rizik zbog kojeg je uspostavljena?



Prilikom testiranja kontrola potrebno je odgovoriti na pitanja:

- Da li je kontrola povezana sa konkretnim rizikom?
- Da li je kontrola jasno definisana: ko, kada, kako i na osnovu čega je sprovodi?
- Da li se kontrola stvarno sprovodi u praksi?
- Da li se kontrola sprovodi dosledno?
- Da li postoji dokaz da je kontrola sprovedena?
- Da li je kontrola blagovremena, odnosno da li sprečava rizik pre nego što nastane posledica?
- Da li je kontrola delotvorna, odnosno da li sprečava ili umanjuje rizik zbog kojeg je uspostavljena?



Fokus revizije

- ❌ **NE:** „Da li postoji procedura?“
- ✅ **DA:** „Da li kontrola sprečava ili umanjuje rizik zbog kojeg je uspostavljena?“



Česta greška

Opis poslovnog procesa sadrži samo aktivnosti i propise, ali ne pokazuje gde su rizici i kako se kontrole sprovode.



Ključna poruka

Postojanje procedure nije dokaz da kontrola funkcioniše. Interna revizija donosi dodatnu vrednost kada procenjuje da li je kontrola:



DIZAJNIRANA



SPROVODI SE



DOKUMENTUJE SE



SPREČAVA ILI
OTKRIVA
ODSTUPANJA



SMANJUJE
RIZIK



DOPRINOSI
OSTVARENJU
CILJA

4. KORAK: Kvalitetni nalazi i zaključci



Dobar nalaz objašnjava problem.

Kvalitetan revizorski nalaz ne predstavlja samo opis uočene slabosti. On treba jasno da pokaže šta nije funkcionisalo, zašto je do odstupanja došlo, koji rizik se time povećava i kakve posledice to može imati na ostvarenje ciljeva korisnika javnih sredstava.

Svaki nalaz treba da sadrži:



Kriterijum/standard/očekivano stanje

Šta je trebalo da postoji ili kako je proces trebalo da funkcioniše?

Kriterijum se može zasnivati na propisima, internim aktima, procedurama, standardima, ciljevima poslovnog procesa, ugovornim obavezama, odlukama rukovodstva korisnika javnih sredstava i principima dobrog upravljanja.



Postojeće stanje

Šta je revizijom utvrđeno?

Postojeće stanje treba da bude zasnovano na pouzdanim i relevantnim dokazima, pribavljenim kroz testiranje kontrola, pregled dokumentacije, intervjue, posmatranje poslovnog procesa i analizu podataka.



Uzrok

Ako se postojeće stanje razlikuje od očekivanog - Zašto je došlo do odstupanja?

Uzrok može biti nejasno definisana odgovornost, nedostatak ili neadekvatan dizajn kontrole, nedovoljna obučenost, neadekvatna procedura, ručni unos podataka, izostanak nadzora ili nedovoljna komunikacija između učesnika u procesu.



Posledica

Kakav uticaj odstupanje ima ili može imati na ostvarenje ciljeva?

Posledica može biti finansijska šteta, nepravilnost, kašnjenje, netačno izveštavanje, povećan rizik od greške, neefikasnost, narušavanje zakonitosti ili slabija zaštita javnih sredstava.



Ključna poruka

Nalaz treba jasno da pokaže vezu između:



KRITERIJUMA



STANJA



UZROKA



RIZIKA



POSLEDICE



PREPORUKE



Dobar nalaz ne završava sa konstatacijom da nešto nije urađeno.

On objašnjava zašto je to važno za rukovodstvo korisnika javnih sredstava i šta treba promeniti da bi se rizik smanjio.



Revizorski zaključak

Revizorski zaključak treba da bude jasno, argumentovano i zasnovano na prikupljenim dokazima. Ono ne treba da bude opšta ocena, već zaključak o tome u kojoj meri sistem upravljanja, rizika i kontrola funkcioniše u oblasti koja je bila predmet revizije.

Zaključak treba jasno da objasni:

- ✓ koji elementi sistema funkcionišu dobro;
- ✓ koje kontrole su uspostavljene i delotvorne;
- ✓ koji elementi sistema ne funkcionišu ili funkcionišu samo delimično;
- ✓ koji su najznačajniji rizici i slabosti;
- ✓ kakav je njihov uticaj na ostvarenje ciljeva;
- ✓ da li su potrebne korektivne mere i u kom pravcu.



Česta greška

Zaključak je formulisan previše opšte, bez dovoljno konkretne procene funkcionisanja sistema, utvrđenih slabosti i njihovog uticaja na ostvarenje ciljeva.



Ključna poruka

Kvalitetni revizorski zaključak treba da bude povezano sa nalazima, dokazima i procenom rizika.

**Ono rukovodstvu korisnika javnih sredstava treba da pruži jasan odgovor:
Da li sistem funkcioniše dovoljno dobro da podrži ostvarenje ciljeva
i šta je potrebno unaprediti?**

5. KORAK: Preporuke koje donose promene



Preporuke treba da rešavaju uzroke problema.

Preporuka nije formalni dodatak nalazu, već predlog korektivne mere kojom se otklanja ili umanjuje uzrok utvrđene slabosti, smanjuje rizik i unapređuje funkcionisanje sistema.

Dobra preporuka ne treba samo da ukaže da nešto nije u skladu sa propisom, već da pomogne rukovodstvu korisnika javnih sredstava da razume šta treba promeniti u procesu, kontroli, odgovornosti ili načinu izveštavanja.



Dobra preporuka je:

- konkretna;
- blagovremena;
- sprovodiva;
- usmerena na uzrok problema;
- srazmerna nivou rizika;
- povezana sa nalazom i dokazima;
- usmerena na jačanje kontrole i odgovornosti;
- formulisana tako da se njeno sprovođenje može pratiti.



Slaba preporuka:

„Postupati u skladu sa zakonskom regulativom.“

Ovakva preporuka je suviše opšta. Ona ne pokazuje šta konkretno treba promeniti, ko treba da postupi, koja kontrola nedostaje i kako će se proveriti da je rizik smanjen.



Bolja preporuka:

„Uvesti obaveznu dokumentovanu kontrolu pre odobravanja isplate i jasno definisati odgovornost za njeno sprovođenje.“

Ova preporuka je bolja, jer je usmerena na konkretan uzrok slabosti: nedostatak dokumentovane kontrole i nejasnu odgovornost. Istovremeno omogućava rukovodstvu korisnika javnih sredstava i internoj reviziji da naknadno provere da li je mera sprovedena.



Ključna poruka:

Preporuke treba da unaprede sistem i otklone uzroke problema, a ne samo da ukažu na postojanje nepravilnosti. Interna revizija donosi dodatnu vrednost kada njene preporuke dovode do jasnijih odgovornosti, delotvornih kontrola, boljeg izveštavanja i pouzdanijeg upravljanja javnim sredstvima.


Završna poruka

Interna revizija koja donosi dodatnu vrednost.

Interna revizija donosi dodatnu vrednost kada ne potvrđuje samo da dokumentacija postoji, već procenjuje da li sistem upravljanja, rizika i kontrola stvarno funkcioniše u praksi. U savremenom okviru interne revizije, njena vrednost se ogleda u tome što rukovodstvu korisnika javnih sredstava pruža nezavisno i objektivno uveravanje, savet, uvid i preporuke koje pomažu ostvarenje ciljeva, jačanje kontrola i odgovornije upravljanje javnim sredstvima. Interna revizija treba da jača sposobnost korisnika javnih sredstava da stvara, štiti i održava vrednost kroz nezavisno, rizikom zasnovano i objektivno uveravanje, savet, uvid i preporuke.



Interna revizija donosi dodatnu vrednost kada:

-  razume ciljeve poslovnih procesa i očekivane rezultate;
-  prepoznaje ključne kontrole u procesima;
-  identifikuje ključne rizike koji mogu ugroziti ciljeve;
-  razlikuje rizik, uzrok, posledicu i slabost kontrole;
-  procenjuje dizajn, funkcionisanje i delotvornost kontrola;
-  testira dokaze o sprovođenju kontrola, a ne samo postojanje dokumenata;
-  utvrđuje uzroke slabosti, a ne samo njihove posledice;
-  daje jasno, obrazloženo i dokazima potkrepljen zaključak;
-  predlaže praktična, sprovodiva i riziku srazmerna rešenja;
-  prati da li preporuke dovode do stvarnog unapređenja sistema.

ZAPAMTITE



Ukoliko:

-  opisujemo aktivnosti, a ne kontrole;
-  navodimo propise, ali ne proveravamo njihovu primenu;
-  identifikujemo uzroke, ali ne i ključne rizike;
-  testiramo dokumenta, a ne funkcionisanje kontrola;
-  opisujemo probleme, ali ne utvrđujemo zašto su nastali;
-  dajemo opšte preporuke bez odgovornosti, roka i dokaza;
-  zaključak zasnivamo na utisku, a ne na nalazima i dokazima;

kao rezultat revizije imaćemo samo potvrdu postojećeg stanja.



Ključna poruka za kraj

Uloga interne revizije nije samo da konstatuje slabosti, već da rukovodstvu korisnika javnih sredstava pruži nezavisno i objektivno uveravanje, uvid i preporuke koje doprinose boljem razumevanju rizika, kvalitetnijem odlučivanju, jačanju kontrola i zakonitom, ekonomičnom, efikasnom i svrsishodnom korišćenju javnih sredstava. Takav pristup je u skladu sa konceptom interne finansijske kontrole, koji počiva na dobrom upravljanju, upravljačkoj odgovornosti, funkcionalnom sistemu internih kontrola i nezavisnoj internoj reviziji kao podršci ostvarivanju ciljeva korisnika javnih sredstava.



Interna revizija koja dodaje vrednost

Interna revizija pomaže da rizici, kontrole, odgovornost i ciljevi budu povezani u funkcionalan sistem dobrog upravljanja.



Rizici



Kontrole



Odgovornost



Ciljevi



Funkcionalan sistem
dobrog upravljanja



Sevoi
Financial consulting



www.sevoifc.com



srbija@sevoifc.com



+381 64 16 93 903



Vojina Durašinovića-Kostje 23/20, 11160 Beograd