

SADRŽAJ

1.	Uvod u internu reviziju	1
2.	Procjena rizika, planiranje i vrste revizije	6
	2.1. <i>Planiranje revizije</i>	6
	2.1.1. Strateški plan	6
	2.1.2. Godišnji plan	11
	2.1.3. Plan pojedinačne revizije/operativni plan	11
3.	Proces interne revizije	13
	3.1. <i>Pokretanje interne revizije</i>	13
	3.2. <i>Obavljanje interne revizije</i>	13
	3.2.1. Priprema i planiranje pojedinačne revizije	14
	3.2.2. Utvrđivanje i dokumentiranje sistema	14
	3.2.2.1. <i>Prikupljanje i analiziranje informacija o revidiranom procesu</i>	14
	3.2.2.2. <i>Uvodna izjava</i>	16
	3.2.2.3. <i>Početni sastanak</i>	17
	3.2.3. Identificiranje i ocjena kontrola	17
	3.2.3.1. <i>Procjena sistema internih kontrola</i>	18
	3.2.3.1.1. Identificiranje detaljnih rizika i očekivanih kontrola	19
	3.2.3.1.2. Utvrđivanje postojećih kontrola	21
	3.2.3.1.3. Početna procjena postojećih internih kontrola	21
	3.2.4. Testiranje kontrola	22
	3.2.4.1. <i>Testovi usaglašenosti i dokazni testovi</i>	23
	3.2.4.2. <i>Uzorkovanje</i>	23
	3.2.4.3. <i>Tehnike testiranja</i>	25
	3.2.5. Donošenje zaključaka – ocjena sistema kroz formuliranje nalaza, mišljenja i preporuka	26
	3.2.5.1. <i>Formuliranje i procjena nalaza</i>	27
	3.2.5.2. <i>Stručno revizorsko mišljenje</i>	28
	3.2.5.3. <i>Davanje preporuka</i>	29
	3.2.6. Izvještavanje	30
	3.2.6.1. <i>Struktura revizorskog izvještaja</i>	31
	3.2.6.2. <i>Faze u postupku izvještavanja</i>	31
	3.2.7. Praćenje realizacije preporuka	32
4.	Nadzor	33
5.	Dokumentiranje i revizorski dosje-tekući i stalni revizorski dosje	35
6.	Nepravilnosti i prevare	37
7.	Spisak priloga	38

1. Uvod u internu reviziju

Priručnik za internu reviziju sa standardima interne revizije (u daljem tekstu: Priručnik) namijenjen je internim revizorima u institucijama Bosne i Hercegovine.

Svrha priručnika za interne revizore je definiranje metodologije rada i obavljanja interne revizije u institucijama/budžetskim korisnicima koji se finansiraju iz budžetskih sredstava institucija BiH, a u skladu sa Zakonom o internoj reviziji institucija BiH ("Službeni glasnik BiH", broj 27/08). Priručnik treba pomoći u usvajanju stručne terminologije, razumijevanju i prihvatanju revizorskih tehnika koje će u svom radu primjenjivati interni revizori u institucijama BiH.

U cilju standardiziranja načina obavljanja interne revizije, Okvirni priručnik za internu reviziju odobrio je Koordinacioni odbor centralnih jedinica za harmonizaciju (KO CJH). Metodologija propisana ovim Priručnikom razvijena je u skladu sa Okvirnim priručnikom odobrenim od KO CJH, te potrebama i specifičnostima institucija Bosne i Hercegovine.

Također, ovaj Priručnik prilagođen je praksi javnog sektora i u skladu je sa međunarodnim standardima interne revizije.

Priručnik je pripreman u skladu sa iskustvima stečenim na do sada provedenim pilot revizijama u okviru Projekta PIFC, koje su održane u saradnji sa ekspertima konsultantske kuće PKF angažiranom od strane Evropske komisije u cilju pružanja podrške uvođenju sistema javne interne finansijske kontrole u BiH. Također, za izradu ovog Priručnika korištena su i iskustva internih revizora i iskustva konsultanata Projekta, a Priručnik predstavlja rezultat rada Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora BiH.

Priručnik za interne revizore dostupan je u elektronskoj formi na web sajtu Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora BiH (CHJ).

Svaki rukovodilac jedinice za internu reviziju i svaki interni revizor odgovoran je za primjenu metodologije rada propisane ovim Priručnikom za interne revizore.

Priručnik za interne revizore daje okvirne smjernice za obavljanje poslova interne revizije u institucijama BiH. Jedinice za internu reviziju mogu, zbog potrebe prilagođavanja specifičnostima poslovanja pojedinih korisnika budžeta i specifičnostima njihovog rada, pripremiti svoje dodatke priručniku i dostaviti ih Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora BiH na saglasnost.

Da bi metodologija i procedure rada interne revizije mogla ostati dosljedna najboljoj praksi i odražavati promjene u zakonskom i revizorskom okruženju vršit će se ažuriranje Priručnika za interne revizore. Rukovodioci jedinica za internu reviziju i interni revizori trebaju koristiti Priručnik i propisanu metodologiju uz stručno rasuđivanje kako bi Priručnik prilagodili svojim specifičnim potrebama.

Na nivou institucija BiH, oblast interne revizije regulirana je Zakonom o internoj reviziji institucija BiH ("Službeni glasnik BiH", broj 27/08).

Sistem javne interne finansijske kontrole (u daljem tekstu: PIFC) određen je kao cjelokupan sistem finansijskih i drugih kontrola uspostavljen od rukovodioca organizacije s ciljem uspješnog upravljanja i ostvarivanja zadataka institucije.

PIFC se sastoji od tri osnovna elementa:

- finansijskog upravljanja i kontrole,
- interne revizije i
- centralne harmonizacijske jedinice.

U ovom Priručniku bavit ćemo se internom revizijom. Interna revizija definira se na sljedeći način:

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 upravljanja.

Iz ove definicije jasno je da interna revizija :

- jeste dio sveobuhvatnog sistema interne finansijske kontrole u javnom sektoru,
- jeste nezavisna i objektivna aktivnost davanja stručnog mišljenja i savjeta s ciljem dodavanja vrijednosti i poboljšanja poslovanja organizacije,
- pruža pomoć organizaciji u ostvarivanju ciljeva primjenom sistematičnog i discipliniranog pristupa vrednovanju i poboljšanju efektivnosti procesa upravljanja rizicima, kontrolama i menadžmentu.

Interna revizija pruža podršku organizaciji u ostvarivanju ciljeva i to :

1. Izradom strateških i godišnjih planova interne revizije baziranih na procjeni rizika, te obavljanjem pojedinačnih internih revizija u skladu sa usvojenim planovima;

2. Procjenom 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;

3. Davanjem preporuka za poboljšanje poslovanja.

Standardi interne revizije podrazumijevaju kriterije za obavljanje, procjenjivanje i mjerenje rada interne revizije. Namijenjeni su predstavljanju prakse interne revizije onakvom kakva bi ona trebala biti. Standardi interne revizije oblikovani su tako da ih cjelokupna profesija interne revizije može koristiti u svim vrstama organizacija / institucija u kojima rade interni revizori.

Ovaj Priručnik izrađen je u skladu sa Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije koji su dostupni na web sajtu Globalnog instituta internih revizora (www.theiia.org).

Tri su osnovne grupe standarda:

- atributivni standardi,
- radni standardi i
- standardi implementacije.

Atributivni standardi opisuju karakteristike organizacija i poslovnih subjekata koji obavljaju poslove interne revizije, a to su:

- svrha, ovlaštenja i odgovornosti,
- nezavisnost i objektivnost,
- stručnost i dužna profesionalna pažnja,
- osiguranje i poboljšanje kvaliteta rada interne revizije.

Radni standardi opisuju prirodu poslova interne revizije i određuju kriterije na osnovu kojih se ocjenjuje kvalitet rada interne revizije, a to su:

- upravljanje internom revizijom,
- priroda posla interne revizije,
- planiranje rada interne revizije,
- obavljanje poslova interne revizije,
- saopćavanje rezultata – izvještavanje,
- praćenje toka revizije,
- prihvaćanje rizika od strane rukovodstva.

Kao proširenje i nadopuna atributivnih i radnih standarda, standardi implementacije pružaju uputstva koja su primjenjiva za specifične vrste revizorskih poslova.

U skladu sa navedenim standardima, jedinica za internu reviziju organizira se na najvišem organizacionom nivou te je organizaciono i funkcionalno direktno i isključivo odgovorna rukovodiocu institucije. Funkcionalna nezavisnost jedinice za internu reviziju ostvaruje se njenom nezavisnošću od drugih organizacionih oblika institucije, u planiranju rada, provođenju interne revizije i izvještavanju.

Jedinica za internu reviziju ili interni revizori ne mogu biti uključeni u izvršavanje direktnih i izvršnih funkcija institucije.

Pored navedenih standarda interni revizori u svom radu trebaju koristiti i druge akte (pravilnike, procedure, smjernice i sl.), ali i druge standarde i smjernice koji su primjenjivi za rad internih revizora, kao što su to pojedine INTOSAI i ISSAI smjernice i standardi.

U prilogu ovog Priručnika dati su Standardi interne revizije (Prilog 1).

Poveljom interne revizije uređuje se opći pristup interne revizije, svrha i cilj, nezavisnost, uloga i djelokrug interne revizije, odgovornost rukovodioca jedinice za internu reviziju/internog revizora, kao i ovlaštenja pristupa dokumentaciji, kadrovima i fizičkoj imovini koja je relevantna za obavljanje angažiranja, te se definira obim aktivnosti interne revizije, izvještavanje i postupci u slučaju identificiranja indikatora prevare.

Povelju internih revizora priprema rukovodilac jedinice za internu reviziju na osnovu prijedloga koji je objavila Centralna harmonizacijska jedinica (CHJ).

Uz rukovodioca organizacije, Povelju potpisuje i rukovodilac jedinice za internu reviziju. Potpisana Povelja dostavlja se nadležnoj Centralnoj harmonizacijskoj jedinici radi uspostavljanja, vođenja i održavanja Registra povelja internih revizora.

U prilogu ovog Priručnika dat je tekst Okvirne povelje.

Etički kodeks internih revizora sadrži načela i pravila kojih su se dužni pridržavati interni revizori kako bi u obavljanju svojih zadataka bili nezavisni, objektivni i pošteni. Pored toga interni revizori moraju se neprestano usavršavati s ciljem unapređenja kvaliteta rada.

Prihvatanje i primjena Kodeksa doprinosi povjerenju u interne revizore i njihov rad.

U prilogu ovog Priručnika dat je Okvirni etički kodeks.

Centralna harmonizacijska jedinica (CHJ), podrazumijeva organizaciju (jedinicu), uspostavljenu u okviru Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine, zaduženu za nadzor nad implementacijom propisa iz oblasti interne revizije, koordinaciju rada jedinica interne revizije iz institucija Bosne i Hercegovine i izvještavanje o pomenutim aktivnostima.

Centralnu harmonizacijsku jedinicu Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine uspostavlja Vijeće ministara Bosne i Hercegovine u okviru Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine, ovlaštena je za razvoj, rukovođenje i koordinaciju interne revizije u institucijama Bosne i Hercegovine, a odgovorna je za:

- 1) Pripremu prijedloga za izmjene Zakona o internoj reviziji u institucijama Bosne i Hercegovine, nakon usaglašavanja u Koordinacionom odboru CJH,
- 2) Pripremu i implementaciju programa obuke i certificiranje internih revizora institucija Bosne i Hercegovine, nakon usaglašavanja programa obuke u Koordinacionom odboru CJH,
- 3) Usvajanje i implementaciju standarda za internu reviziju u institucijama BiH i Kodeksa profesionalne etike za interne revizore, nakon usaglašavanja u Koordinacionom odboru CJH,
- 4) Usvajanje i implementaciju radne metodologije interne revizije, nakon usaglašavanja u Koordinacionom odboru CJH,
- 5) Usvajanje i implementaciju Strategije razvoja interne revizije u javnom sektoru nakon usaglašavanja u Koordinacionom odboru CJH,
- 6) Davanje saglasnosti na pravilnike o sistematizaciji organizacija koje uspostavljaju jedinice interne revizije u dijelu koji se odnosi na internu reviziju,
- 7) Koordinaciju rada jedinica interne revizije u institucijama Bosne i Hercegovine i uspostavljanje veza sa državnim i međunarodnim institucijama na području interne revizije,
- 8) Davanje saglasnosti na izbor rukovodioca Jedinice za internu reviziju i na uspostavljanje Odbora za internu reviziju,
- 9) Saradnju sa Uredom za reviziju institucija Bosne i Hercegovine u cilju ostvarivanja efikasne i djelotvorne interne i eksterne revizije,
- 10) Nadzor nad implementacijom svih primjenljivih regulativa za internu reviziju od strane jedinica za internu reviziju,
- 11) Rješavanje neslaganja u mišljenjima, po zahtjevu i potrebi, između rukovodioca interne revizije i rukovodioca organizacije.

Koordinacioni odbor centralnih jedinica za harmonizaciju (KO CJH), predstavlja tijelo koje sačinjavaju rukovodioci Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora Bosne i

Hercegovine, Centralne jedinice za harmonizaciju Federacije Bosne i Hercegovine i Centralne jedinice za harmonizaciju Republike Srpske, koje se uspostavlja sa primarnim ciljem harmonizacije politika, procedura i aktivnosti na polju interne revizije javnog sektora u Bosni i Hercegovini, te uz to, predlaganja amandmana na zakone o internoj reviziji i druge zakone i regulative relevantne za internu reviziju, usvajanja podzakonskih akata iz oblasti interne revizije, kodeksa etike za interne revizore, razvijanja i/ili provođenja programa obuke, te razvijanja i provođenja programa za certificiranje internih revizora.

Koordinacioni odbor CJH je, u skladu sa Zakonom o internoj reviziji institucija BiH, odgovoran za harmonizaciju regulative iz oblasti interne revizije u javnom sektoru na cijeloj teritoriji BiH. Koordinacioni odbor CJH je odgovoran za sljedeće:

- Harmonizaciju prijedloga za izmjene Zakona o internoj reviziji u javnom sektoru,
- Harmonizaciju programa obuke za certificiranje internih revizora,
- Usvajanje međunarodnih standarda za internu reviziju i Kodeksa profesionalne etike na osnovu međunarodnih standarda,
- Harmonizaciju procedura i metodologije interne revizije,
- Usaglašavanje Strategije razvoja interne revizije u javnom sektoru BiH.

2. Procjena rizika, planiranje i vrste revizije

2.1. Planiranje revizije

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 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.

Planiranje interne revizije provodi se na dva međusobno povezana nivoa:

- na nivou jedinice za internu reviziju i
- na nivou pojedinačnog revizorskog procesa.

Planiranje na nivou jedinice za internu reviziju podrazumijeva izradu strateških i godišnjih planova interne revizije. Planiranje na nivou pojedinačnog revizorskog procesa podrazumijeva izradu plana i programa pojedinačne revizije. Veza između ova dva nivoa planiranja proizlazi iz činjenice da strateški i godišnji planovi čine osnovu za izradu planova pojedinačnih revizija. Strateški plan interne revizije treba biti konzistentan sa ciljevima sadržanim u drugim planskim dokumentima organizacije, stoga je planiranje ključni dio procesa revizije i kao takvo sastoji se od:

1. strateškog plana,
2. godišnjeg plana i
3. plana pojedinačne revizije.

2.1.1. Strateški plan

Strateški plan revizije odnosi se na period od tri godine. U njemu se planiraju 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.

Rukovodilac jedinice interne revizije, svake godine, izrađuje strateški plan kao prijedlog rukovodiocu organizacije. 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 rukovodiocu organizacije na potpis. Nakon odobrenja strateškog plana može se pristupiti izradi godišnjeg plana revizije.

Sve izmjene strateškog plana odobrava rukovodilac organizacije. Preporučena struktura strateškog plana data je u prilogu ovog Priručnika (Prilog 2).

Metodologija izrade strateškog plana sastoji se nekoliko koraka koji uključuju sljedeće:

- a) identificiranje misije institucije,
- b) razrada misije institucije na podmisije,
- c) identificiranje sistema i procesa,
- d) procjenu rizika,
- e) donošenje odluke o prioritetima revidiranja,
- f) izrada i donošenje strateškog plana.

Identificiranje misije institucije

U ovoj fazi revizori bi trebali postaviti ključno pitanje „Zašto ova institucija postoji?“. Različiti resursi mogu se koristiti za identifikaciju misije organizacije. Uvijek je korisno koristiti svu dostupnu dokumentaciju koja opisuje misiju poslovanja organizacije (planske dokumente institucije, budžet, izvještaje Ureda za reviziju institucija BiH, dokumente projekata i sl.). Prvi nacrt misije treba koristiti kao podsjetnik kako ne bi skrenuli s puta ka cilju strateškog planiranja. To je viđenje misije organizacije od strane internog revizora, te ga je zato neophodno potvrditi s najvišim rukovodstvom.

Revizori trebaju obaviti intervju s rukovodiocem i upravom kako bi dobili njihovo viđenje misije i politike organizacije. Na sastanak s visoko rangiranim rukovodstvom revizori trebaju doći s napisanim prijedlogom nacrta misije koji je nastao na osnovu istraživanja.

Razrada misije institucije na podmisije

Nakon što je utvrđena glavna misija (i usaglašena) potrebno je održati niz sastanaka na višem nivou rukovodstva. Svrha ovih sastanaka je identificirati na koje načine područja poslovanja unutar njihove odgovornosti doprinose ostvarenju glavne misije institucije.

Identificiranje sistema i procesa

Kako bi identificirali sve sisteme i procese usmjerene na ostvarenje glavne misije kroz podmisije, tokom ove faze održavaju se dodatni intervjui s rukovodstvom odgovarajućeg nivoa (šefovima odsjeka, načelnicima službi i sl.). Grupiranje sistema i procesa obavlja se u skladu s njihovim ciljevima (npr. procesi s identičnim, sličnim ili komplementarnim ciljevima grupiraju se zajedno i povezuju s odgovarajućim podmisijama).

Za utvrđivanje sistema i procesa mogu se koristiti akti o unutrašnjoj organizaciji, stavke budžeta i slični dokumenti. Važno je imati u vidu da su sve ove informacije samo osnova za identifikaciju sistema i procesa i da se konačna potvrda da proces postoji može dobiti samo od relevantnih rukovodilaca.

Na kraju ove faze važno je razmotriti konzistentnost rezultata. Detaljnoj identifikaciji sistema i procesa može zatrebati ponovno pregledavanje i dorađivanje prvog nacrtu podjele misije nad podmisije. To će osigurati dobru osnovu za identificiranje i procjenu rizika.

Procjena rizika

Utvrđivanje svih sistema, ciljeva i drugih aktivnosti u organizaciji (budžetskom korisniku) predstavlja prvi korak koji se može napraviti isključivo uz pomoć i saradnju rukovodilaca koji su u to upućeni. Nakon toga potrebno je izvršiti početnu procjenu rizika kako bi se odredili prioriteta vršenja revizija.

Procjena rizika koju vrše interni revizori je način za procjenu slabih tačaka sistema, čime će se osigurati argumenti za korištenje resursa revizije u dugoročnom periodu. Cilj je izvršiti kategorizaciju slabih tačaka sistema prema rangu 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 rukovodiocu organizacije i predložiti ih na odobrenje.

Pri procjeni vjerovatnoće neuspjeha, korisno je razmotriti kategorije rizika. 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;

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

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 donesu po pitanju prioriteta i učestalosti revizija i pomažu u identificiranju oblasti koje nose veliki rizik, koji se inače ne može identificirati na drugi način.

Procjenu rizika treba voditi kao „radni“ dokument koji je neophodno ažurirati u kontekstu promijenjenih okolnosti i opažanja rizika, naročito kao rezultat aktivnosti interne revizije, drugih revizija ili pregleda rukovodstva, novih inicijativa i drugih promjena.

Jedan od načina vršenja procjene rizika je korištenje matrice vjerovatnoće i učinka koja se prikazuje na sljedeći način:

VJEROVATNOĆA	VISOKA			VISOK RIZIK
	SREDNJA			
	NISKA	NIZAK RIZIK		
		NIZAK	SREDNJI	VISOK
	UČINAK			

U primjeni ove metodologije procjene rizika, razmatraju se vjerovatnoća neuspjeha sistema i učinak koji proizilazi iz neostvarivanja ciljeva sistema. Rezultat odluka se zapisuje u jednu od devet raspoloživih pozicija matrice, a to pokazuje da li se radi o sistemu visokog, srednjeg ili niskog rizika.

Prilikom razmatranja učinka neuspjeha sistema, važno je da revizor ima sposobnost stavljanja stvari u ispravnu perspektivu. Rukovodioci su skloni tvrdnjama da su njihova područja rada ključna za uspjeh, a revizor treba razmotriti cjelokupno poslovanje i osigurati da se, npr. neuspjeh sistema za čišćenje radnog prostora ne svrsta po učinku na veći nivo od neuspjeha sistema za obračun plata.

U nastavku je data tabela kategorizacije učinka i vjerojatnoće rizika.

Kategorizacija učinka

Učinak	Opis
Visok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prekid svih osnovnih programa/usluga ▪ Gubitak značajne imovine ▪ Ozbiljna šteta za okolinu ▪ Gubitak života ▪ Značajan gubitak povjerenja javnosti

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pritisak javnosti za smjenama
Srednji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prekid nekih osnovnih programa/usluga ▪ Gubitak imovine ▪ Neke štetne posljedice za okolinu ▪ Ozbiljna istraga ▪ Djelimičan gubitak povjerenja javnosti ▪ Negativan stav javnosti
Nizak	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kašnjenja u rokovima kod manje značajnih projekata/usluga ▪ Gubitak imovine (male vrijednosti) ▪ Privremeni učinak na okolinu ▪ Korak unazad u stvaranju povjerenja javnosti ▪ Djelimično negativan stav javnosti

Kategorizacija vjerojatnoće

Vjerojatnoća	Opis
Visoka	Očekuje se da će do događaja doći u većini slučajeva
Srednja	Događaj se ponekad može dogoditi
Niska	Nastanak događaja nije vjerovatan

Važno je istaći i to da se procjena rizika ne radi zbog sebe same. Proizvod procjene rizika je strateški pregled poslovanja budžetskog korisnika. Ovaj pregled trebao bi biti osnova za pripremu strateškog plana interne revizije.

Također, procjenu rizika treba voditi kao „radni“ dokument koji je neophodno ažurirati u kontekstu promijenjenih okolnosti i opažanja rizika, naročito kao rezultat aktivnosti interne revizije, drugih revizija ili pregleda rukovodstva, novih inicijativa i drugih promjena.

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 opću 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 budžetskog korisnika (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 prioritetne 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.

2.1.2. Godišnji plan

Godišnji plan priprema se svake godine na osnovu procjene rizika i usvojenog strateškog plana i mora ga odobriti rukovodilac organizacije. Rukovodilac jedinice za internu reviziju priprema godišnji plan na bazi prve godine strateškog plana uz dodatne detalje, kao što je npr. definiranje 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.

Dobra praksa predviđa rezerviranje određenog procenta raspoloživih resursa za „nepredviđene okolnosti“, odnosno sposobnost da se pozitivno odgovori na hitne zahtjeve rukovodstva.

Rukovodilac jedinice za internu reviziju treba pripremiti nacrt godišnjeg plana i dostaviti ga na odobrenje rukovodiocu organizacije. Rukovodilac organizacije treba odobriti sve naknadne izmjene. Kopija

odobrenog plana dostavlja se relevantnim rukovodiocima organizacije. Preporučena struktura godišnjeg plana data je u prilogu ovog Priručnika (Prilog 3).

2.1.3. Plan pojedinačne revizije/operativni plan

U operativnom planu (planu pojedinačne revizije) precizno se navode resursi za konkretne revizije. Ovaj plan za rukovodioca jedinice za internu reviziju predstavlja važan upravljački „instrument“. Plan pojedinačne revizije podliježe standardima i procedurama izvedenim iz međunarodnih standarda. Detaljnija uputstva o pripremi ovih planova sadržana su u dijelu „Obavljanje interne revizije“.

Načelno postoje tri osnovne vrste revizija:

- revizija usklađenosti,
- revizija sistema i
- revizija uspješnosti poslovanja (vrijednost za novac).

Uobičajeno je da interni revizori obavljaju reviziju sistema. Ta vrsta revizije obuhvata i druge vrste revizija, znači i elemente revizije usklađenosti i elemente revizije uspješnosti.

Ako rukovodilac zahtjeva da se posebno provjeri obavlja li se poslovanje u bilo kojem dijelu u skladu sa zakonom, onda je prikladno obaviti reviziju usklađenosti.

U slučaju da su provjera ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti, odnosno kvalitet pružanja usluga glavni razlozi za reviziju, onda je prikladno obaviti reviziju uspješnosti.

Osim navedenih revizija, postoje i obavljaju se i druge vrste revizija, od kojih navodimo samo neke za koje smatramo da će biti zastupljene u javnom sektoru, a to su:

- finansijska revizija,
- revizija informacionih tehnologija (u daljem tekstu IT) i
- revizija programa i projekata koje finansira Evropska unija.

Finansijska revizija u suštini je revizija sistema ili usklađenosti vezano uz finansijski sistem ili proces, odnosno uz finansijske i knjigovodstvene transakcije.

Revizija IT sagledava područja ili teme vezane uz IT, poput IT infrastrukture, umreženosti, primjene, IT razvoja, sigurnosti, itd. Zbog prirode ovog područja često je potrebno da revizor s određenim IT znanjem i vještinama obavi ovu vrstu revizije. Uobičajeno je da se radi o reviziji sistema, iako je možda ponekad prikladna i revizija usklađenosti.

Revizija programa i projekata koje finansira Evropska unija bavi se procesima vezanima uz korištenje sredstava iz fondova Evropske unije. Može se obaviti kao revizija sistema ili kao revizija usklađenosti.

U Priručniku je opisana metodologija rada revizije sistema na osnovu procjene rizika. Za revidiranje specifičnih područja, u svrhu ostvarivanja specifičnih ciljeva revizije institucije, obavljaju se i druge vrste revizija. Za obavljanje tih drugih vrsta revizija provodi se edukacija internih revizora putem obuka.

3. Proces interne revizije

Revizorski resursi (vremenski, finansijski i ljudski) uglavnom su ograničeni, pa je neophodno utvrditi prioritete u radu, kako bi se ti resursi najbolje koristili. Zbog toga je neophodno da postoji planiranje interne revizije koje sadrži procjenu rizika izvršenu u organizaciji, saradnjom interne revizije sa rukovodstvom organizacije.

3.1. Pokretanje interne revizije

Osnov za pokretanje pojedinačne interne revizije je *Godišnji plan* rada interne revizije, koji je odobren od rukovodioca organizacije. Rukovodilac jedinice za internu reviziju dodjeljuje zadatke u skladu sa godišnjim planom revizije, pri čemu zaduženja dodjeljuje prema stručnoj osposobljenosti i vještinama revizora.

Nalog za vršenje revizije

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 pokretanje interne revizije potpisanim od rukovodioca organizacije. 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. Obrazac Nalog za pokretanje revizije dat je u prilogu Priručnika (Prilog 4).

3.2. Obavljanje interne revizije

Vršenje revizije sistema

Prilikom obavljanja revizije sistema revizori trebaju voditi računa da rade u skladu sa profesionalnim odgovornostima. Posebno je bitno:

- pažljivo planirati i obavljati svaku reviziju, pravilno usmjeriti aktivnosti i alocirati resurse, uzeti u obzir rizike i njihov značaj i voditi računa da se svaka revizija prilagodi okolnostima određenog subjekta revizije,
- svaki element revizije sagledati kao dio cjeline, a posao koji se odnosi na jedan element treba pružiti informacije i za posao na drugim elementima,
- usvojiti konstruktivan i pozitivan pristup reviziji, podržavajući promjene u praksi subjekta revizije, vršiti pažljiv pregled i pružiti nezavisno mišljenje i ispunjavati profesionalne i zakonske obaveze,
- redovno i na odgovarajući način izvještavati rukovodstvo o bitnim pitanjima koja su se pojavila tokom revizije i dati odgovarajuće preporuke za izvršenje korektivnih aktivnosti,
- osigurati da je subjekat revizije razmotrio na odgovarajući način sva pitanja koja su identificirana tokom revizije i da je proveo odgovarajuće aktivnosti.

Revizija sistema se sastoji od sljedećih faza:

- pripreme i planiranja revizije;
- utvrđivanja i identificiranje sistema;
- identificiranje i ocjene kontrola;
- testiranja kontrola;
- ocjene sistema kroz formuliranje nalaza, stručnog revizorskog mišljenja i preporuka i
- izvještavanja i praćenja.

Razumijevanje ovih faza je neophodno kako bi se postavio okvir za adekvatan pristup u svrhu obavljanja kvalitetne interne revizije. Faze ne treba posmatrati kao apsolutno razdvojene komponente, nego kao jedinstven kontinuiran proces koji je usmjeren na ciljeve revizije od početne etape.

Proces treba u potpunosti dokumentirati u tekućem revizorskom dosjeu i na standardiziranoj dokumentaciji. Dokumentacija treba sadržavati dovoljno detalja za jasno predočavanje veza između poslovnih ciljeva, kontrolnih ciljeva, procjena internih kontrola i rezultata testiranja.

3.2.1. Priprema i planiranje pojedinačne revizije

Pred početak same revizije potrebno je da se izvrši preliminarni pregled, odnosno utvrde činjenice koje će pružiti opću 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 za sistem i sl.), vrijeme završetka svake etape revizije, revizore koji će raditi na konkretnoj reviziji.

Izjava o nezavisnosti

Pri rasporedu resursa odnosno odabiru tima, rukovodilac jedinice za internu reviziju, 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.

Obrazac Izjave o nezavisnosti dat je u prilogu Priručnika (Prilog 5).

Pismo najave revizije

Rukovodilac jedinice za internu reviziju ili vođa tima, ukoliko jedinica za 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 sistema, 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.

Nakon toga, potrebno je pripremiti plan revizije koji treba da sadrži obim, pristup i vremenski okvir revizije. U prilogu je prikazan model sa podacima koje bi trebalo uključiti u plan revizije (Prilog 6).

3.2.2. Utvrđivanje i dokumentiranje sistema

3.2.2.1. Prikupljanje i analiziranje informacija o revidiranom procesu

U ovoj etapi postupka revizije, revizori trebaju steći razumijevanje sistema koji je predmet revizije i to kroz razgovore sa relevantnim službenicima subjekta revizije.

Cilj je da revizor razumije područje koje je predmet revizije i da je potpuno upoznat sa svim informacijama ili dokumentacijom koja može uticati na donošenje zaključaka o adekvatnosti kontrole. Opis sistema predstavlja osnovu revizorovih odluka, zaključaka i preporuka i treba pružiti dobru osnovu za ocjenu prednosti i slabosti interne kontrole.

Vrste informacija zavise od prirode revizije i područja koje je predmet revizije. Postoje i zajedničke karakteristike kontrole, pa se u većini revizija kao izvori podataka mogu uključiti neke od navedenih:

- poslovni i kontrolni ciljevi,
- izvještaji i dokumenti ranijih revizija (internih i eksternih),
- svi ostali izvještaji koji se odnose na oblast koja je predmet revizije,
- pravilnici i procedure (raspodjela ovlaštenja i odgovornosti) koji se koriste u organizaciji,
- planovi i ciljevi,
- povezanost među sistemima,
- razgovori i neformalne diskusije sa rukovodiocima i zaposlenima,
- posmatranje fizičkog okruženja i metoda koje se koriste u radu,
- statistički podaci uspješnosti, trendovi,
- dokumenti i evidencije koje se koriste u sistemu,
- podaci o rukovodstvu (budžet ili drugi izvještaji koji pokazuju npr. rezultate, broj određenih transakcija, tok gotovine, revidirane planove...).

Nakon prikupljanja svih relevantnih materijala i informacija revizor treba dokumentirati sistem kontrole. Opis sistema treba biti dovoljno detaljan da korisniku i licu koje vrši nadzor revizije, bude jasno kako sistem funkcionira i kako se ostvaruje interna kontrola.

Revizor se treba opredijeliti za najprikladniju tehniku za prikazivanje sistema:

- Opisno dokumentiranje.

Ova tehnika omogućava revizoru da prikaže kompletnu i detaljnu sliku sistema i treba obuhvatiti osnovna obilježja kontrole sa što više detalja za koje smatra da su od pomoći pri početnom procjenjivanju adekvatnosti kontrole.

- Izrada dijagrama toka (grafikona).

Izrada dijagrama toka je metod koji bilježi i opisuje sistem istovremeno prikazujući tok (kretanje) dokumentacije ili informacija, kao i kontrole koje postoje u sistemu. Ova tehnika je naročito pogodna u slučajevima kompliciranog postupka kretanja dokumentacije od početka do kraja procesa i između raznih dijelova procesa. Dijagramski prikaz sistema je često jednostavniji za razumijevanje, ali postoje i nedostaci kao što je vrijeme potrebno za pripremu, potvrđivanje i ažuriranje. Ova tehnika je pogodna kod multitransakcijskih sistema kao što su sistem prodaje i nabavke. 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.

- Kombinacija jedne i druge tehnike.

U prilogu su dati prikazi mogućeg izgleda vertikalnog i horizontalnog grafikona kao i značenja simbola koji se koriste pri izradi dijagrama toka (Prilozi 9, 10 i 11).

3.2.2.2. Uvodna izjava

Na osnovu dostupnih informacija prikupljenih istraživačkim i pripremnim aktivnostima revizori će dobiti grubu sliku o revidiranom području te će izraditi nacrt Uvodne izjave. Pri sastavljanju nacrta Uvodne izjave revizori će koristiti i podatke iz godišnjeg plana/ Naloga za pokretanje interne revizije te informacije dobivene tokom preliminarnog istraživanja.

Pri izradi nacrta Uvodne izjave revizori;

- definiraju poslovni cilj,
- utvrđuju rizike koji mogu uticati na ostvarivanje poslovnog cilja,
- navode revizorske ciljeve,

- određuju kontrolne ciljeve.

Obrazac Uvodne izjave dat je u prilogu Priručnika (Prilog 8, obrazac OB- 3B)

Poslovni cilj procesa

Prije izrade Uvodne izjave interni revizori bi trebali imati jasnu sliku o organizaciji, upravljačkim ciljevima, te o cilju ili ciljevima procesa jer će prema njima definirati glavne kontrolne ciljeve i rizike. Svrha poslovnih ciljeva je utvrđivanje omjera (u kojoj mjeri) ili količine (koliko) rezultata koje sistem treba postići u odnosu na količinu iskorištenih sredstava. Poslovni ciljevi veza su između dugoročnih ciljeva organizacije koje postavlja rukovodstvo i sredstava za ostvarenje tih ciljeva. Uobičajeno je da je rukovodstvo definiralo jedan ili više poslovnih ciljeva koji se obavljanjem pojedinog procesa žele ostvariti. Ako poslovni ciljevi koje je definiralo rukovodstvo nisu adekvatni i primjereni, revizori bi trebali predložiti odgovarajuće korekcije. Ako poslovni ciljevi nisu definirani, revizori trebaju dati vlastiti prijedlog ciljeva prema kojima se interne kontrole sistema mogu procjenjivati. Prije procjenjivanja kontrola bitno je da se poslovni ciljevi rasprave i/ili dogovore s rukovodstvom na početnom sastanku.

Kontrolni ciljevi

Kontrolni ciljevi su podciljevi procesa koji se moraju ostvariti u svakoj od faza procesa putem sistema internih kontrola, kako bi se ostvario poslovni cilj. Kontrolni ciljevi trebaju biti konkretni i prikazivati svrhu internih kontrola. Kontrolni ciljevi upućuju na aktivnosti i mehanizme koji sprečavaju aktiviranje potencijalnih rizika (uvijek se iskazuju na način da počinju sa : „ Osigurati da“). Prilikom definiranja kontrolnih ciljeva revizori moraju imati na umu da kontrolni ciljevi ne predstavljaju pojedinačne kontrole, pa ih na takav način ne mogu formulirati. Primjera radi, u procesu nabavke, kontrolni cilj može biti: „Osigurati da su računi plaćeni samo za primljenu robu ili usluge“ ili u procesu službenih putovanja „Osigurati da se s budžetske pozicije za službena putovanja izvršavaju isplate samo za tu namjenu“. Kontrolni ciljevi čine osnovu za procjenjivanje sistema internih kontrola.

Glavni rizici

Na osnovu prikupljenih i analiziranih informacija interni revizori definiraju glavne rizike i to prema specifičnostima procesa ili područja koje se revidira. Glavni rizici su svi rizici koji mogu uticati na ostvarenje kontrolnih ciljeva, a sastoje se od jednog ili više detaljnih rizika. Kod definiranja glavnih rizika mogu se koristiti informacije dobivene kroz održavanje preliminarne sastanaka, uvidom u registre rizika za navedeni proces, metodologiju procjene rizika korištenu prilikom strateškog planiranja te putem svih ostalih dostupnih informacija.

3.2.2.3. Početni sastanak

Priprema kvalitetnog nacrtu uvodne izjave, početni sastanak i uvodna izjava presudni su za uspješno obavljanje procesa revizije.

Cilj ovog sastanka je dobiti saglasnost, prikupiti potrebne informacije nižeg organizacionog nivoa i diskutovati i raspraviti o nekim pitanjima koja bi mogla biti važna za reviziju.

Početni sastanak održava se radi:

- predstavljanja i raspravljanja o ciljevima i obimu revizije;
- utvrđivanja organizacione jedinice uključene u revidirani proces;

- rasprave o poslovnim i kontrolnim ciljevima, te glavnim rizicima i
- prikupljanja dodatnih relevantnih informacija koje mogu biti od značaja za reviziju i koje mogu uticati na konačni tekst uvodne izjave.

Tokom početnog sastanka raspravlja se o elementima Uvodne izjave i na osnovu prikupljenih informacija se dopunjavaju i ažuriraju.

Početni sastanak sa rukovodstvom je veoma važan jer pruža priliku da se uspostavi odgovarajuća atmosfera i ostvari efikasna saradnja tokom revizije. U ovoj fazi se podrazumijeva davanje obavještenja i vođenja diskusije sa rukovodstvom o revizorskim tehnikama koje će se koristiti i saradnju po tim pitanjima. Na osnovu informacija dobivenih na uvodnom sastanku popunjava se obrazac "Uvodna izjava" koji je dat u prilogu Priručnika (Prilog 8, obrazac OB-3B).

Uspješnim početnim sastankom treba se osigurati revizija koja će se voditi u dobroj i pozitivnoj atmosferi, uz aktivnu saradnju zaposlenih.

Rukovodilac revizorskog tima vodit će početni sastanak na način koji olakšava razmjenu informacija i eventualno poboljšanje konačnog teksta Uvodne izjave. Tokom sastanka sa rukovodstvom, revizori se trebaju usredsrediti na pitanja vezana za informacije višeg nivoa na koja rukovodstvo nižeg nivoa ne može dati relevantne odgovore. To je dobra prilika i za uspostavljanje odnosa koji će olakšati stalnu komunikaciju tokom obavljanja revizije. U ovoj fazi dobra praksa podrazumijeva davanje objašnjenja i informacija rukovodstvu o revizorskim tehnikama koje će se koristiti (npr. razgovori s ključnim licima i potreba za kasnijim prikupljanjem drugih informacija u fazi utvrđivanja i evidentiranja sistema, pregled dokumentacije) i ostvarivanje saradnje o tim pitanjima. Osim toga, preporučuje se da rukovodstvo odredi kontakt osobu zaduženu za održavanje stalne komunikacije tokom obavljanja revizije.

Potrebno je voditi zapisnik sa prvog sastanka i odložiti ga u tekući revizijski dosje.

Potvrđivanje ili ažuriranje početnih procjena resursa i vremenskog okvira potrebnog za izvođenje revizije trebalo bi biti moguće nakon početnog sastanka. Ovi detalji trebaju se evidentirati u planu i programu revizije. Rukovodilac jedinice interne revizije treba odobriti sve značajne promjene početnih procjena resursa i/ili vremenskog okvira koje se smatraju potrebnim u bilo kom trenutku. Odobrene promjene evidentiraju se na prikladan način i one su sastavni dio revizorskog dosjea.

3.2.3. Identificiranje i ocjena kontrola

Nakon što je revizor utvrdio kako sistem funkcioniра, potrebno je da identificira postojeće kontrole koje se odnose na taj sistem. Postojeće kontrole trebaju biti jasno navedene u pripremljenom opisu sistema.

U tekstu koji slijedi date su napomene o vrstama kontrola koje obično mogu biti prikladne za primjenu u sistemima javnog sektora. Revizori trebaju razmotriti i druge kontrole prije nego donesu svoje početne procjene i zaključke.

- Podjela dužnosti: funkcije vezane za odobravanje transakcija; evidentiranje transakcija; čuvanje relevantnih sredstava; trebaju obavljati različiti službenici kako bi se izbjegli sukobi interesa ili situacije za nedozvoljeno poslovanje;
- Organizacija: treba postojati jasna organizaciona šema i svi zaposleni trebaju imati ažurirane opise poslova sa jasno navedenim dužnostima;

- Autorizacija i odobravanje: odgovarajući službenici trebaju formalno odobriti sve transakcije i odluke;
- Fizičke kontrole: neophodne odgovarajuće kontrole pristupa kancelarijama, imovini, kontrola korištenja kancelarijskog materijala i kompjuterskih sistema;
- Nadzor: adekvatan nadzor svih zaposlenih i aktivnosti koji obavlja lice koje razumije procese i može detektirati odstupanja od prihvaćene prakse;
- Kadrovske kontrole: adekvatna kontrola imenovanja odnosno angažiranja službenika; svi zaposleni trebaju imati potrebna stručna znanja i kvalitete, te da kroz odgovarajuću obuku kontinuirano održavaju i unapređuju svoja znanja, a njihov rad treba biti redovno ocjenjivan;
- Matematičke i računovodstvene kontrole: provjera/ponovna provjera poslova koje su obavili drugi službenici; provjera iznosa u narudžbenicama, faktura, platnog spiska,...; usaglašavanje bankovne i računovodstvene evidencije; kontrola računa;
- Upravljačke kontrole: priprema odgovarajućih finansijskih i operativnih podataka za računovodstvo; korištenje izvještaja o odstupanjima; kritički pregled i ispitivanje koje vrši rukovodstvo.

Pomenute kategorije mogu se bazirati i na rizicima, kao što je prikazano u sljedećoj tabeli:

Vrsta kontrole	Rizik
Podjela dužnosti	Rizik da je jedno lice u potpunosti odgovorno za sve faze određenog procesa
Organizaciona	Rizik da određena dužnost bude dodijeljena neadekvatnom nivou
Autorizacija i odobravanje	Rizik od neovlaštenih i nevažećih unosa podataka u sistem
Fizička	Rizik od gubitka ili štete vezane za materijalna sredstva organizacije
Nadzor	Rizik da se zaposleni ne pridržavaju odgovarajućih procedura
Kadrovska	Rizik da će se zaposliti ili imenovati službenici koji nemaju relevantno iskustvo i znanje za obavljanje svojih dužnosti
Matematička i računovodstvena	Rizik od računovodstvenih grešaka, npr pogrešno šifrovanje i propusti
Upravljačka	Rizik od kumulativnih grešaka ili neuobičajenih transakcija koje nisu otkrile druge kontrole

3.2.3.1. Procjena sistema internih kontrola

Nakon utvrđivanja sistema i evidentiranja u dijagramu toka, te usaglašavanja kontrolnih ciljeva i glavnih rizika s rukovodstvom, interni revizori utvrđuju detaljne rizike po pojedinačnom kontrolnom cilju i definiraju očekivane kontrole prema detaljnim rizicima. Pri tome treba razmotriti detaljne rizike, odnosno utvrditi gdje se mogu pojaviti neželjeni događaji, i procijeniti vjerovatnoću pojave neželjenih događaja i njihov mogući uticaj (npr. finansijski) na ostvarenje kontrolnog cilja.

Interni revizor tada obavlja preliminarnu procjenu adekvatnosti postojećih internih kontrola i vrši njihovo upoređivanje sa očekivanim.

U prilogu je dat obrazac za pregled kontrola (Prilog 12, Obrazac OB-4).

Ova faza obuhvata:

- identificiranje detaljnih rizika i očekivanih kontrola prema detaljnim rizicima;
- utvrđivanje postojećih kontrola;
- početna procjena postojećeg sistema internih kontrola.

3.2.3.1.1. Identificiranje detaljnih rizika i očekivanih kontrola

Glavni rizici navedeni u uvodnoj izjavi baziraju se na preliminarnim istraživanjima i tokom ove faze potrebno ih je detaljno razraditi po svakom kontrolnom cilju. Detaljno razrađeni rizici služe kao smjernice za utvrđivanje pojedinačnih kontrola koje bi trebale postojati u revidiranom procesu. To je neophodno učiniti kako bi se bolje odredio smjer istraživanja i napravila jasnija veza između kontrolnih ciljeva, rizika i kontrola. Interni revizor trebao bi imati sliku očekivanog (optimalnog) stanja funkcioniranja revidiranog procesa na osnovu dostignuća najbolje prakse i logičke vizije internih kontrola.

Radna dokumentacija revizora se mijenja i dopunjava prema saznanjima do kojih se dolazi tokom obavljanja narednih faza revizije. Stoga, ako se tokom ispunjavanja obrazaca utvrdi da nisu obuhvaćeni svi rizici, očekivane ili postojeće kontrole, treba izvršiti ažuriranje. Format obrazaca koji su dati kao prilozi ovog Priručnika nije konačan. Bitno je obuhvatiti sve elemente koje oni sadrže. Potrebno je voditi računa da je za ostvarenje jednog kontrolnog cilja možda potrebno i više od jedne kontrole.

Interna kontrola je cjelokupan sistem kontrola (uključujući lica, planove, strukture i procedure) koju provodi rukovodstvo da bi osiguralo ostvarivanje poslovnih ciljeva. U nastavku teksta date su napomene o vrstama kontrola koje mogu biti podobne za primjenu. Popis nije sveobuhvatan, pa će interni revizor morati razmotriti i druge kontrole prije nego donese svoju procjenu adekvatnosti sistema interih kontrola. Primjeri koje navodimo započinju s kontrolama višeg nivoa, a slijede kontrole srednjeg i nižeg nivoa. Uz neke su kontrole i napomene o tome kako bi im revizori trebali pristupiti.

Kontrole visokog nivoa

Neke od kontrola visokog nivoa su:

- *Planiranje*, uključuje utvrđivanje općih i specifičnih ciljeva i sredstava pomoću kojih će se oni ostvariti. Postoji mnogo različitih «najboljih praksi» vezanih uz ovo područje, a najznačajniji primjeri tih praksi uključuju:
 - jasne izjave o ciljevima;
 - mjerljive ciljeve i
 - provođenje kontrola nižeg nivoa.
- *Organizacija*, uključuje:
 - prenos ovlaštenja, odgovornosti i sistema odgovornosti na niže nivoe, kako bi se ciljevi ostvarili na najefektivniji način;
 - organizaciju rada u logične i praktične cjeline, dobro integrirane vertikalno i horizontalno, na način koji najbolje osigurava ostvarenje ciljeva;
 - podjelu dužnosti kako bi se izbjegli sukobi interesa ili prilike za nedopušteno poslovanje;
 - uspostavljanje jasnih linija izvještavanja;
 - pribavljanje jasnih i dokumentiranih izjava o odgovornostima pojedinaca i grupa u odnosu na resurse, djelatnosti, opće i specifične ciljeve i

-izbjegavanje neopravdanog oslanjanja na bilo kog pojedinca, posebno zaduženog za internu kontrolu.

Svaka od ovih aktivnosti također zahtijeva dobru *komunikaciju* (vertikalnu i horizontalnu) kako bi se nastojanja ujediniła, integrirala i usredsredila na kontrole, rizike i postizanje poslovnih ciljeva. To obuhvata informacije o općim i specifičnim ciljevima i o nivou njihovih ostvarenja, što bi trebalo biti vidljivo svim nivoima zaposlenih.

Kontrole srednjeg nivoa

Neke od kontrola srednjeg nivoa su:

- *Praćenje provođenja preporuka*

Revizori trebaju imati pristup stvarnom kapacitetu koji stoji na raspolaganju rukovodstvu za praćenje provođenja preporuka, kako bi se ostvarili ciljevi u smislu ekonomičnosti, efektivnosti i efikasnosti. U ovom području revizija je usmjerena na potvrđivanje da su zaposleni i/ili rukovodioci uveli neophodne alate potrebne za praćenje poslovne uspješnosti, kao što su periodična mjerenja, pokazatelji, liste s upravljačkim pokazateljima.

Politike i operativne procedure rukovodstva trebaju biti dokumentirane kako bi svi zaposleni bili sa njima upoznati i kako bi međusobno saradivali radi ostvarivanja ciljeva. Pisana uputstva i procedure trebaju biti:

- lako dostupne,
- jasne i koncizne,
- podložne provjerama rukovodstva, što bi osiguralo da su pročitane i shvaćene,
- redovno ažurirane.

Ako pisana uputstva ne postoje, među prioritetima rukovodstva trebalo bi se inicirati njihovo donošenje.

- *Budžetsko/računovodstvene i druge finansijske kontrole*

U vezi s ovom vrstom kontrole potrebno je razmotriti:

- Da li je izvršenje budžeta početna informacija za buduće planiranje (budžeta)?
- Da li postupak pripreme budžeta daje jasnu definiciju pretpostavki na osnovu kojih se priprema budžet?
- Da li su za postupak izvršenja budžeta neophodne informacije za procjenu realizacije u odnosu na pretpostavke?

Kontrole nižih nivoa

Neke od kontrola nižih nivoa su:

- *Autorizacija*

Autorizacija podrazumijeva odobrenje ili odluku s ograničenjem za određena djelovanja ili transakcije rukovodioca ili neka druga odgovorna lica prije nego što se one provedu. Time se osigurava preduzimanje primjerene vrste odgovornosti za kontrolne aktivnosti. Interni revizori trebaju razmotriti sljedeće:

Je li prenos autorizacije formalan i jesu li autorizacije definirane? Jesu li svi učesnici u cijelom procesu o tome informirani? Jesu li ovlaštenja dodijeljena odgovarajućim pojedincima ili grupama u smislu hijerarhije i procesa? Jesu li odgovornosti za autorizaciju odvojene od aktivnosti koje bi mogle dovesti do sukoba interesa? Jesu li relevantne aktivnosti i transakcije odgovarajuće autorizirane? Obavljaju li se odgovarajuće kontrole prije autorizacije ili je to tek formalni korak?

Autorizacija je također kontrola koja može biti značajna za najviše nivoe rukovodstva, npr. autorizacija (odobrenje) godišnjeg plana, kapitalnih ulaganja, velikih transakcija, itd.

- *Dokumentacija*

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 arhiva.

Rad subjekta mora biti dobro dokumentiran 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 odložene.

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 dokumentiranja.

- *Fizičke kontrole*

Ove kontrole su obično lako razumljive i primjenjuju se na čitavo okruženje u kojem sistemi funkcioniraju. One uključuju:

- kontrolu pristupa, kao što su portiri, lične karte, lozinke i
- fizičku provjeru imovine i evidencije, kao što su popisi, sigurnosni nadzori.

Navedeni popis kontrola nije kompletan; nabrojane su samo neke od mogućih vrsta kontrolnih aktivnosti za sve nivoe organizacijske strukture (strateška, srednja i operativna). Međutim, rukovodstvo treba osmisliti i uspostaviti odgovarajuću ravnotežu između različitih vrsta kontrolnih aktivnosti kako bi se postigla njihova efektivnost.

3.2.3.1.2. Utvrđivanje postojećih kontrola

U ovom koraku revizori prikupljaju detaljnije informacije i produbljuju saznanja do kojih su došli u fazi utvrđivanja i evidentiranja sistema. Postojanje (ili nepostojanje) očekivanih kontrola ključnih za ostvarivanje kontrolnih ciljeva interni revizori utvrđuju dodatnim intervjuima sa neposrednim izvršiocima. Interni revizori će u upitniku navesti pitanja i teme o kojima žele saznati detalje, koji će im omogućiti da se bolje pripreme za intervju i da pribave sve relevantne informacije o procesu i relevantnim postojećim internim kontrolama. Pitanja će se odnositi na preispitivanje postojećih kontrola i procesa kako bi se kasnije procijenio mogući uticaj utvrđenih rizika na kontrolne ciljeve. Važno je napomenuti da prilikom formuliranja pitanja revizori istražuju i evidentiraju postojeće kontrole i njihove odnose. Ako ne mogu potvrditi postojanje očekivanih kontrola, potrebno je da postavite dodatna pitanja kako bi saznali na koji se način u procesu sprečava aktiviranje identificiranih rizika. Činjenice i zapažanja o postojećim kontrolama će biti rezultat sastanaka s revidiranim subjektima ili dokumentirani dokazi. Sve te informacije potrebno je zabilježiti i adekvatno označiti i odložiti u revizorski dosje.

Na osnovu informacija dobivenih u ovoj fazi revizori će ažurirati dijagram toka procesa, na način kojim on odražava stvarni tok procesa i postojeće kontrole.

3.2.3.1.3. Početna procjena postojećih internih kontrola

Pod početnom procjenom postojećih internih kontrola podrazumijevamo procjenu adekvatnosti internih kontrola, odnosno procjenu o tome jesu li postojeće interne kontrole odgovarajuće oblikovane, kako bi spriječile aktiviranje potencijalnih rizika i pomogle u ostvarivanju postavljenih ciljeva. Tehnika koja se pri tom koristi jeste upoređivanje očekivanih i postojećih kontrola, čime će interni revizori doći do jedne od četiri opcije zaključka:

- postojeća kontrola jednaka je očekivanoj kontroli;

- postojeća kontrola djelimično je ista kao očekivana;
- postojeća kontrola nije ista kao očekivana, ali je kompenzira i
- ne postoji kontrola koja bi nadomjestila očekivanu kontrolu.

Pri upoređivanju interni revizori moraju voditi računa o načinu na koji su prethodno formulirali očekivane i postojeće kontrole, kako se ne bi dogodilo da se zaključci donose na osnovu nedovoljno jasnih formulacija. Kao što je već navedeno, revizori rade početnu procjenu adekvatnosti sistema internih kontrola kako bi u kasnijoj fazi dali ocjenu i stručno mišljenje o tome osiguravaju li postojeće kontrole postizanje poslovnih ciljeva. Dakle, pri procjenjivanju adekvatnosti sistema internih kontrola interni revizor treba usvojiti pristup procjene od vrha na dole. To znači da revizija treba prvo da se usredsredi na one kontrole visokog nivoa koje utiču na funkcioniranje kontrola nižih nivoa. Obično to podrazumijeva da revizor treba sagledati ključne kontrole iz perspektive rukovodstva. Činjenica da neka kontrola postoji može upućivati na to da je ta kontrola dobra. Međutim, jedna kontrola sama po sebi možda nije dovoljna, pa će i to uticati na procjenu internog revizora. Nadalje, revizor treba razmotriti, postoje li neke druge kompenzirajuće kontrole, koje mogu omogućiti ostvarenje kontrolnog cilja na druge načine. Prije donošenja početne procjene sistema internih kontrola treba preispitati očekivane kontrole i svoje zaključke vezane za adekvatnost postojećih kontrola. Svi propusti na kraju faze procjene sistema internih kontrola mogu rezultirati pogrešnim smjernicama za testiranje koje slijedi.

3.2.4. Testiranje kontrola

Test kontrola se vrši sa ciljem da se pribave dokazi o efektivnom funkcioniranju sistema internih kontrola. Potrebno je naglasiti da se ne moraju testirati sve kontrole, nego samo one koje su izabrane tokom preliminarnе ocjene. Dešava se da su neke kontrole navedene više puta u bazi podataka jer doprinose ostvarenju više od jednog cilja. Ove kontrole se testiraju samo jedanput, a ne svaki put kada se pojave. Veoma je važno zapamtiti da se testira kontrola, a ne tačnost ključnih transakcija, odnosno poslovnih promjena.

Ako revizor smatra da kontrole ne postoje ili da su neadekvatne, tada postoji potreba za prikupljanjem finansijskih ili drugih informacija o učinku konkretnih nedostataka kako bi se rukovodstvo uvjerilo da je potrebno uvesti kontrole. Pri obavljanju dokaznih testova revizori trebaju primjenjivati optimalnu mjeru testiranja transakcija.

Ukoliko je rukovodstvo saglasno sa činjenicom da izvjesne kontrole ne postoje i da je potrebno preduzeti određene radnje da bi se uočene nepravilnosti otklonile, u tom slučaju nije potrebno obavljati nikakva testiranja.

Revizorski program za testiranje kontrola je u formi dokumenta sa formulacijama predloženih procedura koje treba mijenjati i prilagođavati onima koje će biti provedene. U prilogu je dat primjer načina testiranja kontrola (Prilog 13).

Testovi kontrola trebaju biti osmišljeni tako da utvrde da li određena kontrola pruža odgovarajući stepen pouzdanosti da će ciljevi sistema biti postignuti. Drugim riječima, testovi trebaju utvrditi da li će određena kontrola smanjiti potencijalne rizike na prihvatljiv nivo.

Pošto su identificirali i ocijenili postojeće kontrole, interni revizori trebaju izvršiti testiranje da bi potvrdili da kontrole, za koje se smatra da su adekvatne, funkcioniraju kako je planirano, te da su pouzdane.

3.2.4.1. Testovi usaglašenosti i dokazni testovi

Revizori testiranje provode putem testova usaglašenosti i dokaznih testova.

Testovi usaglašenosti su oni testovi kojima se nastoji pribaviti dokaz da se u subjektu revidiranja primjenjuju zakoni, propisi, planovi, procedure, budžet, delegirana ovlaštenja i drugi zahtjevi. Kada se revizoru postojeće kontrole čine adekvatnim za ostvarenje kontrolnih ciljeva, tada to mišljenje treba potvrditi testiranjem, kojim se utvrđuje primjenjuju li se kontrole onako kako je predviđeno.

Testovi usaglašenosti provode se radi pribavljanja dokaza o primjeni kontrola (npr. primjenjuju li se prilikom izrade budžeta uputstva za izradu prijedloga budžeta).

Dokazni testovi (testovi uspješnosti) provode se kada revizor utvrđuje efikasnost kontrolnog sistema u odnosu na ostvarivanje kontrolnih ciljeva, ekonomično i efikasno korištenje resursa, zaštitu imovine, interesa i reputacije, i tamo gdje su rezultati testova usaglašenosti otkrili da se kontrole ne primjenjuju onako kako je predviđeno. Cilj dokaznih testova je otkrivanje grešaka ili drugih nedostataka, u svrhu prikupljanja dokaza o stvarnoj efikasnosti internih kontrola (ostvaruju li se ciljevi radi kojih su kontrole i organizirane, tj. da li kontrole uspješno sprečavaju aktiviranje rizika).

Osnovno načelo testiranja je da interna revizija testira kontrole (testovi usaglašenosti) a ne transakcije (dokazni testovi).

Međutim, da bi se testiralo postojanje i funkcioniranje specifične kontrole, potrebno je testirati provode li se transakcije tačno, dakle potrebno je provesti i testove usaglašenosti i dokazne testove. Ako revizor utvrdi da kontrole ne postoje ili da su neadekvatne, tada postoji potreba za prikupljanjem finansijskih ili drugih informacija o uticaju konkretnog nedostatka, kako bi se rukovodstvo uvjerilo o neophodnosti uvođenja kontrolnih mjera. Dokazni testovi provode se i onda kad je potrebno dati mišljenje o primjeni i efikasnosti internih kontrola. Obično je to težak i vremenski zahtjevan zadatak, a treba ga svesti na najmanju moguću mjeru u skladu s ostvarivanjem ciljeva revizije. Pri provođenju dokaznih testova revizori trebaju primjenjivati optimalnu mjeru testiranja transakcija, imajući u vidu da nedovoljno testiranje može kompromitirati ciljeve revizije, a pretjerano testiranje može dovesti do neefektivne upotrebe resursa.

U teoriji se testovi usaglašenosti i dokazni testovi tretiraju odvojeno, dok se u praksi provode zajedno. Cilj su im različiti aspekti kontrole, ali imaju istu svrhu. U praksi, revizori trebaju provesti dokazna testiranja (u većoj ili manjoj mjeri) gotovo svake kontrole koju utvrde i transakcija koje se ne kontroliraju, već potvrđuju mišljenje o funkcioniranju kontrola. To im omogućava prikupljanje dokaza koji idu u prilog njihovom stručnom mišljenju. Testovi usaglašenosti i dokazni testovi trebaju se provoditi istovremeno, kada kontrole postoje. Ako kontrole ne postoje, nije moguće provesti testove usaglašenosti, već se dokaznim testovima pribavljaju informacije i podaci o negativnom uticaju nastalom zbog nepostojanja određene kontrole. Jedno od ključnih pitanja u fazi testiranja je utvrditi koliko testiranja treba obaviti, odnosno trebaju li se ispitati sve transakcije.

3.2.4.2. Uzorkovanje

Revizor može testiranjem obuhvatiti sve podatke (100% ispitivanje) ili može izabrati uzorak koji predstavlja sve podatke (populaciju) i na osnovu njega izvesti zaključak o svim podacima (revizorsko uzorkovanje). Kad revizor iskazuje zabrinutost u vezi s rizikom, može se opravdati testiranje cijele populacije.

Međutim, u normalnim okolnostima revizor uzima uzorak iz ciljne populacije, zbog vremena i brzine obavljanja posla. U prvom koraku potrebno je osigurati da ciljna populacija bude jasna i da su zastupljeni svi elementi. Iako je populacija obično jasna i poznata u sistemima i procesima koji imaju uspostavljene baze podataka, populacije ipak mogu sadržavati geografske varijacije (prema konkretnim

regijama) ili se mogu odnositi na posebne grupacije društva (npr. radno sposobne, penzionere i sl.). Revizor može strukturirati populacije prije uzimanja uzoraka, kako bi bio siguran da su svi aspekti populacije na odgovarajući način uzeti u obzir.

Cilj uzorkovanja je ispitati odabir uzoraka izvučenih iz skupa podataka ili događaja („populacije“) kako bi se te karakteristike mogle primijeniti na cjelokupnu populaciju. Uzorak, dakle, mora biti „homogen“.

- **Izbor uzoraka**

Mnogi testovi kontrola zahtijevaju da uzorak bude izabran iz cjelokupnog skupa podataka (populacije). Uzorak predstavlja bilo koji od zasebnih elemenata koji sačinjavaju relevantnu populaciju.

Da bi uzorak bio reprezentativan za određenu populaciju, uzorke treba odabrati metodom slučajnog izbora. Tamo gdje je izvodljivo, interni revizori mogu uzorke izabrati metodom statističkog uzorkovanja (korisne kod testiranja velike količine podataka).

- **Veličina uzoraka**

Veličina uzorka zavisi od učestalosti određene kontrole. Tako na primjer, neke kontrole su svakodnevne ili se zasnivaju na pregledu dokumenata, druge kontrole se vrše nedeljno ili mjesečno. Manji uzorak se koristi za sisteme za koje se smatra da nisu od ključne važnosti (materijalni) za finansijske izvještaje.

Isto tako, od veličine populacije zavisi i koliki se uzorak uzima. Tako se kao uzorak mogu uzimati sve stavke ukoliko je veličina populacije manja od 20, ukoliko je populacija od 21 do 100, izabrati uzorak od naprimjer 20 plus 5 najvećih transakcija, a ako je populacija preko 100, izabrati uzorak od 40 plus 10 najvećih transakcija.

Uzorkovanje na bazi procjene podrazumijeva namjerno, promišljeno, svrsishodno korištenje revizorske procjene (zasnovane na iskustvu i mudrosti) pri odabiru stavki koje će biti reprezentativne za populaciju, ali statistički netipične. Drugim riječima, za rezultate testiranja uzorkovanja na bazi procjene ne može se reći da su potpuno tipični za cijelu populaciju.

Karakteristike uzorkovanja na bazi procjene:

- 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 sistema, neuspjeh rukovodioca i zaposlenih i prethodno iskustvo) i
- primjereno je kada nije potrebno donijeti zaključke o cjelokupnoj populaciji.

Statističko uzorkovanje je sofisticiran i nepristran pristup koji je odbranljiv kao objektivan, racionalan i fer, a ujedno omogućava 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 pa kod revizora i rukovodioca stvara povjerenje s obzirom na rezultate. Međutim, za tako nešto je potrebno dosta vremena. Pri svakom uzorkovanju potrebno je odrediti četiri ključna pokazatelja, a to su:

Populacija - Veličina populacije (broj stavki iz kojih ćemo izvući uzorak) uticat će na veličinu uzorka u slučajevima kada uzorak čini više od 5% ukupne populacije.

Proporcija populacije (često se naziva „očekivana incidencija“) - Ovo predstavlja proporciju stavki iz populacije za koje se očekuje da će ispunjavati attribute ili kriterije (npr. usklađenost sa Zakonom o javnim nabavkama). Ako prethodno nije obavio reviziju te aktivnosti, revizor treba upotrijebiti sposobnost

procjene pri donošenju odluke o rasponu u kojem se „kontrola“ dosljedno primjenjuje. „Očekivana incidencija“ znatno utiče na veličinu uzorka: što je procenat veći, to će biti manji uzorak, i obrnuto.

Potrebni nivoi tačnosti - 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 zasnivati na različitim stepenima preciznosti (+ ili – 5%, 10%, 20%, itd.), što zavisi od toga koliki nivo tačnosti revizor želi postići.

Nivo pouzdanosti - Nivo pouzdanosti govori o tome sa kolikom su sigurnošću rezultati odraz cijele populacije, što zavisi od nivoa preciznosti koja je utvrđena nivoom tačnosti. Najčešći procenat „nivoa pouzdanosti“ iznosi 95%.

Pri izboru uzorka koji će biti testiran, interni revizori trebaju razmotriti sljedeće:

1. Uzorak treba izabrati iz cjelokupne populacije;
2. Period obuhvaćen uzorkom treba biti odgovarajući, a uobičajeno je da to bude period od završetka posljednje revizije datog sistema. Ako je posljednja revizija bila prije nekoliko godina, uzorak treba odrediti u odnosu na tekuću budžetsku godinu;
3. Treba zabilježiti metod uzorkovanja. Uzorak treba da uključi sve najznačajnije vrste transakcija;
4. Testiranje se treba fokusirati na visokorizična područja.

3.2.4.3. Tehnike testiranja

Testiranje internih kontrola može se provesti na više različitih načina. Interni revizori trebaju nastojati da koriste najekonomičnije izvore dokaza o pouzdanosti svake kontrole koja se testira. Kako će revizor testirati određenu kontrolu zavisi i od prirode kontrole, ali se uglavnom razlikuje pet osnovnih metoda testiranja:

- Posmatranje - posebno važna metoda u slučaju kada ne postoji trajni dokaz o aktivnostima (npr. diskretnim posmatranjem se može otkriti neovlašten pristup dokumentaciji i sl.)
- Razgovori – korisni su u slučajevima kada ne postoje dokazi ili su dokazi nedovoljno jasni. Revizor treba obratiti pažnju na ton razgovora, jer grub i oštar ton mogu uticati na ispitanika i izazvati nekooperativnu i odbrambenu reakciju.
- Provjera – nezavisna potvrda vjerodostojnosti, tačnosti i punovažnosti transakcija odnosno poslovnih promjena. Ipak, primarna uloga internih revizora je da ocjene i testiraju kontrole, a ne da potvrđuju punovažnost samih podataka. Kada se koriste testovi provjere, revizori trebaju osigurati da se oni odnose na funkcioniranje kontrola. Metode koje se koriste su:
 - Poređenje – najčešće sa činjenicama koje se mogu provjeriti ili standardima, npr. da su priručnici ažurirani, ili da su zaposleni pohađali odgovarajuće obuke...
 - Potvrda – provjera izvještaja o poslovanju, npr. da li je vrijeme na otpremnici kod kupca isto kao što je naznačeno kod dobavljača...
 - Povezivanje – provjera transakcija odnosno poslovnih promjena u odnosu na dokumentaciju, npr. plaćanje dobavljaču na osnovu odgovarajućeg naloga ili odgovarajuće prijemnice...

- Ponovno izvođenje kontrola – naročito je relevantno kada su kontrole u formi kalkulacija ili mjerenja navodno provjerene, a revizor želi da provjeri da li kontrola zaista funkcionira.
- Analitički pregled – sastoji se od pregleda značajnih odnosa (racia), trendova i drugih podataka.

Nakon testiranja pouzdanosti postojećih kontrola, internim revizorima predstoji najteži i najstručniji dio, a to je donošenje zaključaka i preporuka.

3.2.5. *Donošenje zaključaka – ocjena sistema kroz formuliranje nalaza, mišljenja i preporuka*

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 kontrola i donosi zaključke koji će mu omogućiti formiranje mišljenja o adekvatnosti, primjenu i efektivnosti sistema internih kontrola u konkretnom sistemu. Zaključci trebaju ostvariti vezu između svih nedostataka utvrđenih tokom faze testiranja s kontrolnim ciljevima i stvoriti osnovu za davanje preporuka za otklanjanje nedostataka.

Zapažanja su odgovarajuće činjenične izjave. Interni revizor saopćava ona zapažanja koja su potrebna kao podrška ili ona kojima se sprečava nerazumjevanje revizorskih zaključaka i preporuka. Interni revizor može neformalno saopćiti manje značajna zapažanja ili preporuke.

Zapažanja i preporuke angažiranja proizilaze iz procesa poređenja kriterija (ispravnog stanja) sa uzrokom (aktuelnim stanjem). Interni revizor može zasnovati izvještaj na tome da li između ova dva stanja postoji razlika. Kada stanje zadovoljava kriterije, izvještaj o zadovoljavajućem izvršenju može biti odgovarajući. Zapažanja i preporuke zasnovane su na sljedećim karakteristikama:

- Kriterij: standardi, mjere ili očekivanja korištena pri vrednovanju i/ili verifikaciji (ispravno stanje).
- Stanje: činjenični dokazi koje je interni revizor pronašao tokom ispitivanja (aktuelno stanje).
- Uzrok: razlog postojanja razlike između očekivanog i aktuelnog stanja.
- Posljedica: rizik sa kojim se susreće organizacija i/ili drugi zbog toga što stanje nije u skladu sa kriterijem (uticaj razlike). Kod određivanja stepena izlaganja riziku, interni revizori razmatraju efekte koje njihova zapažanja i preporuke mogu imati na poslovanje i finansijske izvještaje organizacije.
- 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. Oni obično stavljaju zapažanja i preporuke u određeni okvir na osnovu njihovih sveukupnih implikacija. Jasno identificiraju ma koji zaključak angažiranja u izvještaju angažiranja. Zaključci mogu uključiti čitav obuhvat angažiranja ili specifične aspekte. Oni mogu pokriti, ali nisu ograničeni na to, pitanja jesu li operativni ili programski ciljevi organizacije dostignuti i da li aktivnost koja se pregleda funkcionira kako bi trebalo. Mišljenje može uključiti sveukupnu ocjenu kontrola ili biti ograničeno na specifične kontrole ili aspekte angažiranja.

Interni revizor može saopćiti 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. Preporuke mogu biti opće ili specifične. Na primjer, pod određenim okolnostima interni revizor može preporučiti generalni kurs aktivnosti i specifične sugestije za implementaciju. U drugim okolnostima, interni revizor može sugerirati dalju istragu ili ispitivanje.

Interni revizor može saopćiti 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 angažiranja.

3.2.5.1. Formuliranje i procjena nalaza

U ovoj fazi revizije sistema, revizor razmatra rezultate svog prethodnog rada prije podnošenja izvještaja o revidiranom području i procjenjuje kvalitet dokaza, odnosno utvrđuje jesu li oni dovoljni, pouzdani i relevantni.

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.

Pouzdanost

Revizor mora biti zadovoljan sa izvorom dokaza i njegovom nedvosmislenošću (da je tačan i da ne može biti različito protumačen).

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.

Zaključci odnosno konačna ocjena sistema internih kontrola treba se evidentirati u radnoj dokumentaciji (obrazac iz priloga). Zaključci koje revizor donosi u ovoj fazi trebaju odražavati vezu između svih nedostataka utvrđenih tokom faze testiranja i kontrolnih ciljeva i stvoriti osnovu za davanje preporuka za poboljšanja. Istovremeno, donijeti zaključci trebaju naglašavati utvrđene prednosti, dajući pohvalu kada je to primjereno i koristeći reviziju za širenje znanja o dobroj praksi.

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 upotrijebiti 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.

Neki nalazi mogu biti beznačajni i njima ne treba opterećivati rukovodstvo. Revizori se u izvještaju usredsređuju na ključne nalaze, a ne na sve, jer će u protivnom ključni nalazi biti u sjeni beznačajnih pa im rukovodstvo neće posvetiti dužnu pažnju.

Interni revizori trebaju izvještavati rukovodstvo o nalazima koji su:

- dovoljno značajni da se o njima izvještava;
- potvrđeni činjenicama i dokazima koji su dovoljni, pouzdani i relevantni, a ne mišljenjima;

- objektivno formulirani bez polaznih pretpostavki;
- relevantni za stvari na koje se odnose i
- dovoljno uvjerljivi da primoraju na preduzimanje mjera radi ispravljanja nepravilnosti.

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 iz Uvodne izjave.

Da bi smo nalaze u revizorskom izvještaju formulirali na ispravan način, potrebno je uzeti u obzir rezultate revizorskog rada iz svih prethodnih faza obavljanja pojedinačne revizije.

U nastavku je dato obrazloženje svakog pojedinačnog dijela nalaza i njegove veze s pojedinom fazom u obavljanju pojedinačne revizije:

1. Na osnovu informacija prikupljenih tokom preliminarnog istraživanja dolazimo do očekivanog načina odvijanja procesa te očekivanih stanja po pojedinim fazama procesa. Kontrolni ciljevi nam ukazuju na ciljeve za koje se očekuje da će biti ostvareni u svakoj od faza procesa dok nam očekivane kontrole ukazuju na očekivani način funkcioniranja sistema internih kontrola u revidiranom procesu.
Kroz kriterije/standarde/očekivano stanje opisujemo kako bi se proces trebao odvijati, kako bi interne kontrole trebale funkcionirati, odnosno što bi sve trebalo biti ostvareno kroz pojedine faze procesa kako bi se ostvario poslovni cilj procesa.
2. Na osnovu informacija prikupljenih u prethodnim fazama utvrđujemo koje su kontrole uspostavljene u revidiranom procesu, odnosno koje su postojeće kontrole.
Kroz testiranje i rezultate testiranja utvrđujemo primjenjuju li se postojeće kontrole, a ako se primjenjuju jesu li djelotvorne, odnosno ostvaruju li cilj radi kog su uspostavljene. Na taj način dolazi se do pregleda stvarnog stanja u revidiranom procesu u smislu primjene i djelotvornosti postojećih kontrola, a što predstavlja osnovu za donošenje konačne ocjene postojećih kontrola.
3. Do odstupanja stvarnog stanja od očekivanog stanja dolazi se provođenjem testiranja kroz koje također, nastojimo utvrditi i stvarne uzroke postojećih problema i povezati ih sa predviđenim rizicima. Ukoliko se kroz testiranje ne utvrde razlozi odstupanja, može se zaključiti da su mogući razlozi odstupanja u predviđenim rizicima.
4. Na osnovu dobijenih rezultata testiranja možemo zaključiti da su negativne posljedice odstupanja stvarnog stanja od očekivanog već nastupile (ostvarile su se) ili ukoliko negativne posljedice odstupanja još nisu nastupile, na osnovu predviđenih rizika možemo ukazati na moguće negativne posljedice ako sistem internih kontrola ne funkcionira na zadovoljavajući način.
5. Na osnovu rezultata testiranja i konačne ocjene postojećih kontrola donosi se stručno revizorsko mišljenje o adekvatnosti, primjenjivosti i djelotvornosti sistema internih kontrola.

3.2.5.2. Stručno revizorsko mišljenje

Osim popunjavanja nalaza u obrascu iz priloga revizori iznose revizorsko mišljenje o tome jesu li interne kontrole u određenom dijelu procesa:

- adekvatne (prava kontrola na pravom mjestu i u skladu sa rizikom);
- konzistentno primjenjene (provode li se sa dužnom pažnjom od svih uključenih zaposlenih i kroz čitavo vrijeme);
- troškovno ekonomične/efektivne (troškovi kontrole ne prevazilaze dobivene koristi);
- sveobuhvatne, razumne i integrirane s općim ciljevima subjekta.

Stručno mišljenje odnosi se na adekvatnost, primjenu i efikasnost internih kontrola u revidiranom procesu. Njime se ocjenjuju kontrole koje su efektivne i efikasne, ali i mjesta gdje kontrole nedostaju (a

trebale bi postojati), gdje nisu najbolje ili su pak pretjerane, odnosno one kontrole koje se ne primjenjuju dosljedno ili u skladu s traženim standardom.

Stručno revizorsko mišljenje sastoji se od:

- procjene kontrole (adekvatnost, primjena i efikasnost) i
- komentara o poslovanju (varijacije u odnosu na prihvatljive standarde poslovne uspješnosti koje podupiru procjenu kontrole).

Težište treba biti, na nivou rezidualnog rizika: omjer u kojem postoji značajna mogućnost da se korporativni, organizacijski ili poslovni ciljevi neće ostvariti u okviru prihvaćenih standarda i parametara poslovne uspješnosti. Pravi je izazov smanjiti rezidualni rizik na nivo koji je prihvatljiv svim interesnim grupama.

Nakon formulacije, procjene nalaza i donošenja stručnoga revizorskog mišljenja potrebno je odrediti nivo stručnog mišljenja i preporuke prema važnosti za revidirani proces. Kategorizacija revizorskog mišljenja evidentira se na način da se za svaki dio procesa na koji se odnosi pojedinačni nalaz navodi je li sistem internih kontrola u tom dijelu procesa zadovoljavajući, djelimično zadovoljavajući ili nezadovoljavajući. 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 kategorija je stručnog mišljenja koja podrazumijeva da je sistem internih kontrola u revidiranom procesu uspostavljen na visokom nivou koji osigurava minimiziranje potencijalnih rizika, 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.

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 cijeni revidirani proces u dijelu upravljačkog rezimea.

Svaki će rukovodilac jedinice za internu reviziju/interni revizor, na osnovu specifičnosti vlastite institucije, usvojiti vlastiti način dokumentiranja prethodno navedenih informacija i podataka. Preporučuje se da revizori prvu verziju nalaza, stručnog mišljenja i preporuka evidentiraju u poseban obrazac, a zatim konačnu verziju prebace u revizorski izvještaj.

Revizor treba upotrijebiti dobru sposobnost procjene u tumačenju rezultata revizije i u davanju praktičnih preporuka za otklanjanje uočenih nedostataka. Revizor ne samo da treba prikupiti dovoljnu količinu dokaza za donošenje zaključaka, nego treba omogućiti i rukovodstvu da se složi sa istim.

3.2.5.3. Davanje preporuka

Prilikom utvrđivanja preporuka, koje se daju rukovodstvu, 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 argumentirano obrazložiti korist od njihovog prihvatanja i provođenja,
- provjeriti provođenje preporuka kako bi bio siguran da efekti provođenja rezultiraju smanjenjem nedostataka.

Važnost preporuka se iskazuje prema sljedećim kriterijima:

Važnost 1 = visoki rizik	Preporuke koje se daju zbog značajnih slabosti u kontrolama. Provođenje mora biti hitno realizirano jer učinak neprovođenja preporuke može imati značajne štetne posljedice na poslovanje.
Važnost 2 = srednji rizik	Preporuke koje nastaju zbog slabosti u kontrolama, nisu ključne, ali imaju uticaj na značajna poboljšanja te zahtijevaju skoriju realizaciju.
Važnost 3 = nizak rizik	Preporuke koje su manjeg značenja, ali ipak trebaju biti realizirane u razumnom roku.

U prilogu je dat obrazac za revizorske nalaze koji predstavlja korisnu formu i način za obradu prikupljenih podataka i ponovno razmatranje pitanja u logičnom redoslijedu za potrebe pisanja izvještaja o reviziji. Obrazac je osmišljen tako da pomogne u postupku utvrđivanja uzroka identificiranih problema ili slabosti ustanovljenih tokom ocjene sistema kontrola, kao i u pripremi odgovarajućih preporuka (Prilog 14).

Obrazac treba ispunjavati tokom testiranja ukoliko se utvrdi priroda i značaj određene slabosti. Kad god je to moguće, u obrascu za revizorske nalaze treba povezivati slične slabosti i svrstati ih u istu grupu. Ovo će olakšati pripremu izvještaja o reviziji.

3.2.6. Izvještavanje

Revizorski izvještaj rukovodiocu organizacije treba pružiti potvrdu adekvatnosti sistema koji se pregleda, kao i osnovu za sveukupnu potvrdu adekvatnosti sistema internih kontrola koja se rukovodstvu saopćava putem izvještaja.

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.

3.2.6.1. Struktura revizorskog izvještaja

Standardan revizorski izvještaji poželjno je da ima sljedeću strukturu:

- Uvod
 - kada je i ko obavio reviziju;
 - naziv revidiranog subjekta;
 - obim i glavni ciljevi revizije;
 - odgovarajuće informacije o oblasti koja se pregleda, kao i navođenje značaja; odnosno vrijednosti sistema i svih važnih ili neuobičajenih aspekata koje čitalac treba znati.
- Rezime
 - obim i osnovni ciljevi revizije;
 - zašto se revizija vrši;
 - priroda i skala sistema ili djelatnosti koja se pregleda;
 - osnovni zaključci revizije;
 - osnovne preporuke.
- Detaljni izvještaj
 - ovaj dio izvještaja treba biti podijeljen na odgovarajuća poglavlja. Redoslijed poglavlja može oslikavati relativnu važnost nalaza, hronološki redoslijed ili redoslijed kojim se događaji dešavaju u sistemu;
 - 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“;
- Izraz zahvalnosti rukovodstvu zbog pomoći i saradnje.

Da bi bili sigurni da je pripremljen kvalitetan nacrt revizorskog izvještaja, odnosno konačan izvještaj, može se koristiti spisak pitanja koja služe za provjeru, a koja su data u prilogu ovog Priručnika (Prilog 15).

Dodatak

- Plan 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.

3.2.6.2. Faze u postupku izvještavanja

Faze u postupku izvještavanja su:

- Nacrt izvještaja

Rukovodilac jedinice za internu reviziju nacrt izvještaja dostavlja rukovodiocu revidiranog dijela, zajedno sa zahtjevom za radni sastanak sa svim relevantnim rukovodiocima u svrhu rasprave o nacrtu izvještaja.

- Radni sastanak

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. Tokom završnog sastanka rukovodstvo se izvještava o ključnim nalazima, stručnom revizorskom mišljenju i preporukama.

Ovaj sastanak ima nekoliko ciljeva:

- postizanje saglasnosti o stručnom revizorskom mišljenju,
- postizanje saglasnosti o preporukama i njihovoj važnosti,
- postizanje dogovora o rasporedu provođenja preporuka,
- postizanje dogovora o roku u kojem će rukovodstvo dostaviti rukovodiocu jedinice za internu reviziju popunjen Plan aktivnosti (s planiranim aktivnostima u cilju provođenja svake prihvaćene preporuke, definiranim rokovima izvršenja i odgovornim osobama za provođenje).

Plan aktivnosti se rukovodstvu dostavlja uz nacrt izvještaja, a rukovodilac jedinice interne revizije pobrinut će se da ga rukovodstvo popuni i vrati zajedno sa ostalim komentarima na nacrt izvještaja. U prilogu ovog Priručnika dat je obrazac za Plan aktivnosti/prijedlog preporuka (Prilog 16).

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.

Potrebno je voditi zapisnik sastanka i usaglasiti ga sa rukovodstvom.

- Konačan izvještaj

Ukoliko je moguće, ovo bi trebala biti konačna usaglašena verzija. Sva neslaganja potrebno je evidentirati u revizorskom rezimeu, ukoliko se nije bilo moguće usaglasiti o tekstu izvještaja.

Popunjen Plan aktivnosti/prijedlog preporuka unosi se kao prilog uz konačan izvještaj, a jedan primjerak se čuva u stalnom revizorskom dosjeu.

Rukovodilac jedinice za internu reviziju konačni izvještaj podnosi rukovodiocu organizacije koja je „vlasnik“ izvještaja.

3.2.7. 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.

U prilogu ovog Priručnika dat je obrazac za Plan aktivnosti / prijedlog preporuka (Prilog 16).

4. Nadzor

Svaku reviziju potrebno je nadzirati kako bi se osigurao kvalitet rada revizije, te relevantnost zaključaka koji moraju biti dobro i adekvatno potkrepljeni dokazima u revizorskoj dokumentaciji.

Rukovodilac jedinice za internu reviziju dužan je osigurati da za svaku pojedinačnu reviziju postoji dovoljno revizora i da se oni tokom svog rada adekvatno nadgledaju. Pri analizi kadrovskog potencijala, pažnju treba posvetiti osiguravanju odgovarajućeg znanja, sposobnosti i iskustva revizora, kao i neophodnom nadzoru. Potreban nadzor zavisit će od spretnosti i iskustva svakog revizora, kao i od težine i osjetljivosti pojedinačnih zadataka.

Nadzor uključuje nadgledanje revizora pri izvršavanju zadataka, pregled njihovog rada, razvoj njihovih vještina vodeći računa da njihov rad bude u skladu sa standardima i radnim planovima. Rukovodilac jedinice za internu reviziju treba:

- periodično vršiti pregled izvršenja zadataka i ostvarenog napretka. To podrazumijeva redovne sastanke sa revizorom (revizorima); ukoliko se ne vrši ovakva kontrola, posljedica može biti neispunjavanje ciljeva, odnosno gubitak „pravca“ i efikasnosti;
- razmotriti stvarni broj dana koji su zaposleni proveli u svakoj reviziji u odnosu na plan, te utvrditi uzroke odstupanja/razlika; potrebno je razmisliti i o implikacijama koje to može imati na buduću

- planove i shodno tome preduzeti neophodne mjere; i
- obaviti zakazane, kao i nenajavljene posjete sa ciljem da procijeni način na koji se vodi revizija, kao i stručnost sa kojom je obavlja revizor/revizijski tim na terenu. Potrebno je zabilježiti svaku potrebu za obukom koja se može ukazati tokom revizije.

Pregled je sastavni i stalni dio procesa revizije. Rukovodilac jedinice za internu reviziju treba redovno pregledati posao koji se obavlja u okviru tekuće revizije. Kompletirana dokumentacija treba se pregledati kako bi se potvrdilo da je u saglasnosti sa utvrđenim standardima, kao i da je relevantna za nalaze i zaključke određene revizije. Pored toga, veoma je važno osigurati da su ocjena i testiranje adekvatni za sistem koji je predmet revizije.

Obim pregleda će varirati u zavisnosti od iskustva zaposlenih, kao i od prirode zadataka, ali u svakom slučaju treba biti takav da rukovodilac jedinice za internu reviziju može uvjeriti da su zaključci dobri, te da su potkrepljeni relevantnim, pouzdanim i dovoljnim revizorskim dokazima. Također, potrebno je da postoje dokazi da su svi elementi plana zadovoljeni, kao i da je rukovodilac jedinice za internu reviziju pregledao revizorski dosje.

Dužnosti rukovodioca jedinice za internu reviziju, uključuju sljedeće:

- pregled i usaglašavanje obima i ciljeva svake revizije;
- detaljno planiranje revizije;
- obavještanje rukovodstva subjekta revizije o svrsi revizije, kao i datumima i trajanju revizije;
- redovno pregledanje progressa svake revizije, uz poseban naglasak na potvrdi da se obim i ciljevi revizije ostvaruju u okviru utvrđenog budžeta i vremenskog okvira;
- osiguranje kvaliteta i adekvatnosti svih radnih dokumenata, kao i druge dokumentacije;
- potvrda da su se iz revizorskih nalaza izvukli odgovarajući zaključci;
- osiguranje uspostavljanja i održavanja odgovarajućih revizorskih dosjea;
- pregledanje izvještaja o reviziji kako bi se potvrdilo da oni oslikavaju nalaze i zadovoljavaju standarde izvještavanja u internoj reviziji; lice koje vrši pregled ovih izvještaja mora se uvjeriti da su zaključci dobri i vidno potkrepljeni relevantnim, pouzdanim i dovoljnim revizijskim dokazima; pored toga, trebaju postojati i dokazi da su svi elementi plana ostvareni u odgovarajućoj mjeri.

Potrebno je voditi evidenciju obavljenih pregleda i čuvati je u revizorskom spisu. Ova evidencija treba pokazati sljedeće:

- osnovne faze revizije i najvažnija dokumenta koja su pregledana;
- rezultate pregleda;
- ko je vršio preglede;
- datume vršenja pregleda; i
- izvučene pouke koje će se primijeniti u sljedećoj reviziji.

Evidenciju pregleda treba potpisati rukovodilac jedinice za internu reviziju i to nakon svake faze revizije. Tačno vrijeme obavljanja pregleda zavisit će od prirode, složenosti i trajanja revizije.

U prilogu je prikazan primjer obrasca Pregled revizije (Prilog 17).

5. Dokumentiranje i revizorski dosje – tekući i stalni revizorski dosje

Radni dokumenti, kao i sva ostala dokumentacija u vezi sa svakim revizorskim zadatkom, treba se čuvati u odgovarajućim revizorskim dosjeima. Ovi dosjei trebaju biti organizirani u jasnom i logičnom redosljedju tako da svako može naći ono što mu je potrebno i shvatiti šta je i zašto urađeno. Dosjei se mogu čuvati u elektronskom i pisanom obliku.

Da bi revizor imao pristup dokumentaciji i da bi mu ona omogućila efikasno provođenje revizije, veoma je važno na odgovarajući način koristiti označavanje i unakrsno povezivanje dokumenata i dijelova dosjea. Pored toga, ovo će svakome ko bude koristio ili pregledao dosje omogućiti da prati korake koji su preduzeti tokom revizije i shvati na koji način su izvedeni zaključci.

Dobro organizirani i strukturirani revizijski dosjei:

- omogućavaju vođenje revizije na logičan način;
- omogućavaju sveobuhvatnost;
- olakšavaju razumijevanje;
- olakšavaju utvrđivanje slabosti i donošenje ispravnih zaključaka;
- omogućavaju trenutno sagledavanje progressa i nalaza revizije;

- olakšavaju pripremu izvještaja;
- olakšavaju pronalaženje dokumenata; i
- pružaju formalnu zabilješku o preduzetim aktivnostima.

Za svaku reviziju potrebno je voditi dvije vrste evidencija – stalni dosje i tekući dosje.

Stalni revizorski dosje – sadrži sve postojeće informacije o sistemu, jedinici ili odjeljenju koji su predmet revizije. Stalni dosje pruža revizoru osnovne informacije. Treba ga pregledati na početku svake nove revizije sistema i ažurirati nakon završetka svake revizije.

Tekući revizorski dosje – dokumentira sve podatke prikupljene tokom revizije, od njenog početka kada se utvrđuju obim i ciljevi, pa sve do plana provođenja preporuka. Preporučljivo je da se vođenje ovog dosjea ustanovi na početku revizije, i da se dok god je to moguće, dopunjuje tokom revizije.

U prilogu je dat prijedlog strukture za svaki od ovih dosjea (Prilozi pod brojem 18 i 19).

Standardi dokumentiranja

Dokumentacija daje dokaz o obavljenom radu i o nalazima koji podržavaju zaključke i preporuke revizije. U izuzetnim slučajevima dokumentacija može biti potrebna kao dokaz u pravnim postupcima.

Zbog toga dokumentacija treba biti jasna, potpuna i tačna.

Ovaj Priručnik uređuje standarde u obliku već pripremljene dokumentacije koja se odnosi na bitne aspekte rada interne revizije (Prilozi).

Dokumentacija treba biti dovoljno detaljna da bi prikazala logički tok od početka do kraja.

Pored ovih gotovih obrazaca, potrebno je urediti i uvrstiti i drugu radnu dokumentaciju. Revizor, koji je izvršio pregled, treba potpisati sve radne papire sa naznakom datuma. Svaki nadzorni pregled treba da je na sličan način potkrijepljen dokazima.

Revizorski dosjei i radna dokumentacija se čuvaju u sigurnim uslovima. Rukovodilac jedinice za internu reviziju određuje način arhiviranja i uništavanja revizorskih dosjea.

6. Nepravilnosti i prevare

Definicije pojmova nepravilnosti i prevare

Nepravilnost 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 prevara.

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.

Od internih revizora se očekuje da razmotre nepravilnosti i prevare kao moguće pojavne oblike rizika, a posebno prilikom revidiranja procesa koji su izloženi nekim vrstama rizika, kao što su:

- rukovanje gotovinom;
- imovina i zalihe;
- ugovori i dozvole;
- primici sredstava iz drugih izvora izvan subjekta;
- isplata sredstava subjekta i
- putni troškovi.

Ako interni revizor posumnja na prevaru u toku obavljanja revizije, on prekida postupak revizije i o tome obavještava rukovodioca jedinice za internu 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.

Internu reviziju često je korisno obaviti nakon što je prevara otkrivena i procesuirana kako bi se utvrdilo:

- da li su kontrole za sprečavanje prevare postojale,
- da li je kontrola bila dovoljna da bi se dala opravdana garancija za njeno sprečavanje,
- da li je kontrola funkcionirala kako je predviđeno,
- mogu li dodatne kontrole biti adekvatne i
- mogu li ostali rukovodioci subjekta i interni revizori izvući kakvu pouku.

SPISAK PRILOGA

Prilog 1	Standardi interne revizije
Prilog 2	Struktura strateškog plana IR
Prilog 3	Struktura godišnjeg plana IR
Prilog 4	Obrazac OB-1 "Nalog za pokretanje 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	"Vertikalni grafikon – dijagram toka"

Prilog 10	"Horizontalni grafikon"
Prilog 11	Značenje simbola koji se koriste 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"
Prilog 15	"Spisak pitanja za provjeru kvaliteta revizorskog izvještaja"
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 koji se koriste