

# PEMPAL ZP trezora

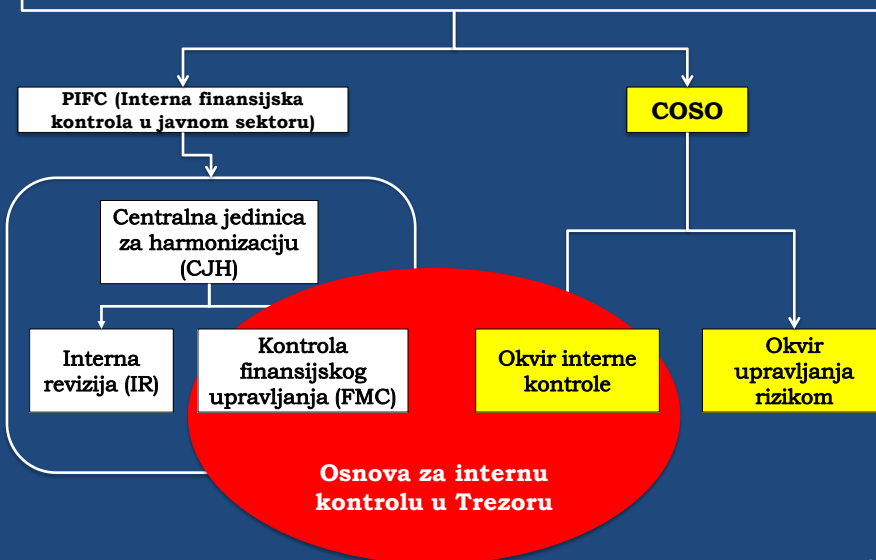
## Interna kontrola u Trezoru

Kijev  
April 2013.

[www.michaelparry.com](http://www.michaelparry.com)

1

## Pristupi internoj kontroli



2

# Interna finansijska kontrola u javnom sektoru (PIFC)

- EU koncept
  - Primenjuje se na članice i zemlje u procesu pristupanja
  - Model najbolje prakse za sve zemlje
- Ciljevi PIFC
  - “*obezbeđivanje razumnog uveravanja da se javna sredstva koriste za ciljeve koje je odredio budžetski organ ...[i] ... sprečavanje korupcije i prevara*”
- Kontrola finansijskog upravljanja (ili interna kontrola) je ključna komponenta PIFC
  - Bazirana na COSO okviru

3

## COSO

- COSO – Komitet organizacija sponzora
  - 5 američkih profesionalnih računovodstvenih i revizorskih tela
- Izrađen međunarodno priznat Okvir interne kontrole
  - Generički okvir za sve subjekte iz javnog i privatnog sektora
  - Baziran na principima
  - Prikladna osnova za internu kontrolu u Trezoru
- Novi COSO Okvir interne kontrole biće objavljen u 2013. godini
  - Ova prezentacija je bazirana na Nacrtu za diskusiju o novom COSO okviru

4

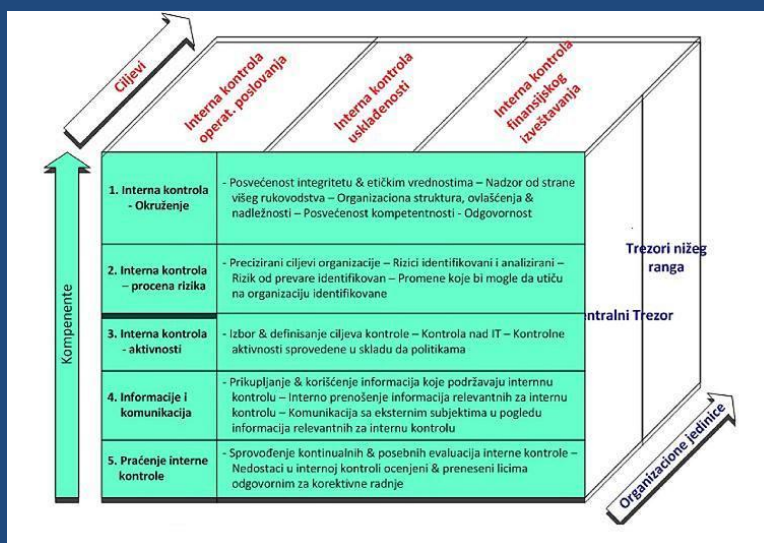
# COSO definicija interne kontrole

Interna kontrola je *proces* koji sprovodi upravni odbor subjekta, njegova uprava i zaposleni i koji treba da pruži *razumno uveravanje* u vezi sa postizanjem ciljeva u narednim kategorijama:

- Delotvornost i efikasnost rada
- Pouzdanost finansijskog izveštavanja
- Usklađenost sa primenljivim zakonima i propisima

5

# COSO Okvir i principi interne kontrole



6

# Primena COSO na Trezor: Grupe ciljeva

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Operativa</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delotvorno i efikasno upravljanje gotovinom, plaćanja i naplate</li> <li>• Svođenje fiducijarnih rizika na minimum – prevare, krađe, gubitak ili zloupotreba novca</li> <li>• Svođenje transakcionih troškova na minimum</li> <li>• Namensko korišćenje novca</li> </ul> |
| <b>Izveštavanje</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouzdano, pravovremeno i relevantno interno i eksterno izveštavanje</li> <li>• Interni izveštaji korisni za odlučivanje i kontrolu na nivou rukovodstva</li> <li>• Eksterni izveštaji uključujući finansijske izveštaje u skladu sa međunarodnim standardima</li> </ul>  |
| <b>Usklađenost sa propisima</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usklađenost sa nacionalnim zakonima i propisima</li> <li>• Usklađenost sa međunarodnim standardima i najboljom praksom</li> </ul>  |

7

## PRIMENA COSO U TREZORU: PET KOMPONENTI INTERNE KONTROLE

PEMPAL Kijev 2013.

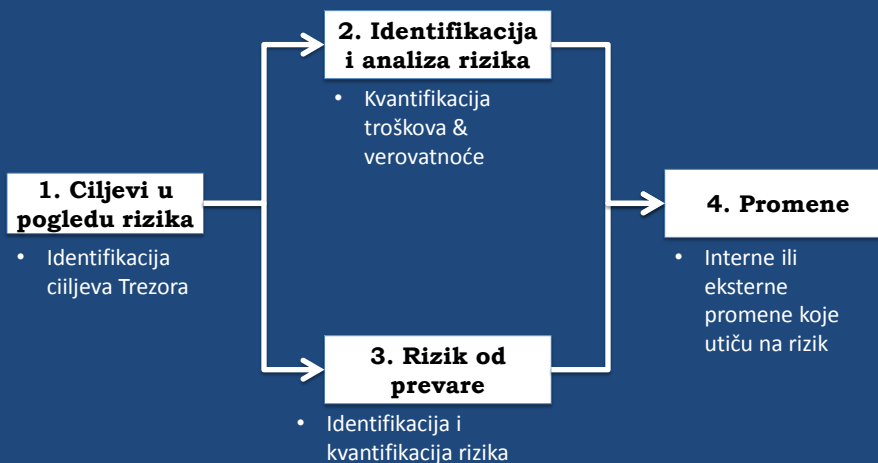
8

# 1. Interna kontrola u Trezoru

|  |  |
|--|--|
| <b>1.1 Integritet &amp; etičke vrednosti</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Posvećenost rukovodstva</li><li>• Etika uključena u obuku zaposlenih</li><li>• Profesionalizacija &amp; profesionalne vrednosti</li></ul>                                  |
| <b>1.2 Nadzor rukovodstva</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Struktura nadzora, npr. Odbor za reviziju, Centralna jedinica za harmonizaciju</li><li>• Aktivnosti po identifikovanim problemima</li></ul>                                |
| <b>1.3 Organizaciona struktura</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Jasno definisane uloge &amp; odgovornosti</li><li>• Opisi radnih mesta</li><li>• Razdvajanje dužnosti</li></ul>  |
| <b>1.4 Posvećenost kompetentnosti</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Delotvorno upravljanje ljudskim resursima</li><li>• Angažovanje visokokvalitetnog osoblja</li><li>• Strukturirana kontinualna obuka</li><li>• Profesionalizacija</li></ul> |
| <b>1.5 Odgovornost</b>                       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifikovana nadležnost dovodi do odgovornosti</li><li>• Interna i eksterna odgovornost za rad</li><li>• Nagrađivanje i sankcije</li></ul>                               |

9

# 2. Procena rizika u Trezoru



10

# Analiza rizika



11

# Ravnoteža rizika i troškova



12

# Okvir rizika Trezora



13

## 3. Interna kontrola u Trezoru (1)

|   |   |
|---|---|
| <b>Kontrole procesa</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentovane procedure</li> <li>Zaposleni obučeni u pogledu procedura</li> <li>Praćenje procedura u skladu sa instrukcijama</li> </ul>  |
| <b>3.1 Organizacione kontrole</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Razdvajanje dužnosti</li> <li>Jasno definisane nadležnosti i odgovornost</li> <li>Opisi radnih mesta</li> <li>Hijerarhija limita za odobravanje plaćanja</li> <li>Redovni odmori i rotacija zaposlenih</li> <li>Delotvorne disciplinske procedure</li> </ul> |
| <b>3.2 Kontrole izvršenja budžeta</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procedure za puštanje budžetskih alokacija (odobrenje)</li> <li>Upravljanje rashodima u okviru budžeta/limiti puštanja (upravljanje preuzetim obavezama)</li> <li>Rana signalizacija prekoračenja budžeta</li> </ul>   |
| <b>3.3 Kontrole upravljanja gotovinom</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Procedure za upravljanje gotovinom</li> <li>Profilisanje prihoda/rashoda i projekcije gotovine</li> </ul>  |
| <b>3.4 Kontrole otplate zajmova</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem upravljanja dugom integrisano sa plaćanjem dugova</li> <li>Otplata zajmova/kamata se vrše na vreme</li> </ul>   |

### 3. Interna kontrola u Trezoru (2)

|  |  |
|--|--|
| <b>Procedure plaćanja</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaćanje odvojeno od odobrenja</li> <li>• Odobrena lista dobavljača</li> <li>• Plaćanje bankarskim prenosom</li> <li>• Identifikacija &amp; provera velikih ili neobičnih plaćanja</li> </ul>   |
| <b>3.5 Kontrole zarada</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseban sistem/procedure vezane za zarade</li> <li>• Integrisan sa evidencijama o zaposlenima</li> <li>• Plaćanje bankarskim prenosima</li> <li>• Fizička verifikacija zaposlenih</li> </ul>  |
| <b>3.6 Plaćanja dobavljačima</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Odobrena lista dobavljača</li> <li>• Procedure za naručivanje, prijem robe/usluga vezane za odobrenje plaćanja</li> <li>• Rano unošenje faktura/računa (obračunsko računovodstvo)</li> <li>• Plaćanje putem bankarskih prenosa</li> </ul> |
| <b>3.7 Kontrole preko eksternih dokaza</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikovani i dokumentovani računi države u bankama</li> <li>• Redovna usaglašavanja sa bankom &amp; rešavanje stavki za usaglašavanje</li> <li>• Redovno usaglašavanje sa evidencijama dobavljača</li> </ul>                          |

### 3. Interna kontrola u Trezoru (3)

|  |  |
|--|--|
| <b>Avansna plaćanja</b>                        |  |
| <b>3.8 Avansna plaćanja</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure odobrenja</li> <li>• Računov. evidencije (obrač.) ili registri (gotov. računovodstvo)</li> <li>• Redovno usaglašavanje i potvrđivanje</li> <li>• Raščišćavanje svih salda u navedenim rokovima</li> </ul>   |
| <b>3.9 Upravljanje evidencijama</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumenta arhivirana i dostupna</li> <li>• Elektronsko odobrenje - mogućnost da se identifikuju pojedinci koji daju odobrenje</li> <li>• Politike o čuvanju dokumenata</li> </ul>   |
| <b>3.10 Fizičke kontrole</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fizička bezbednost gotovine i imovine</li> <li>• Bezbednost gotovog novca u putu</li> </ul>   |
| <b>3.11 Prihodi i drugi gotovinski primici</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usaglašavanje sa dokumentom koji identifikuje planirane primitke, npr. razrezani porez</li> <li>• Razdvajanje razrezanih prihoda od primljene gotovine</li> <li>• Bankarski prenosi i/ili mašine za automatsko izdavanje potvrda o plaćanju</li> <li>• Redovno usaglašavanje očekivanih i ostvarenih primitaka</li> </ul> |



### 3. Interna kontrola u Trezoru (4) – IT

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Kontrole razvoja sistema  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dokumentovane specifikacije uključujući zahteve interne kontrole</li> <li>Strogo i dokumentovano testiranje sistema</li> <li>Kontrola nad početnim saldima</li> <li>Kontrola nad pristupom sistem administratora (evidentiranje svih pristupa i nema "zadnjih vrata")</li> </ul> |
| 3.12 Upravljanje i nadzor | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rukovodioci iz drugih oblasti osim IT obučeni da rukovode IT funkcijama</li> <li>Kontrola nad unosom podataka</li> <li>Sistemske generisane evidencije pitanja vezanih za kontrolu, izuzetaka, itd.</li> <li>Redovna analiza tih evidencija i naknadne radnje</li> </ul>         |
| 3.13 Kontrole procesa     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemske kontrole, npr. autorizacije, parametri</li> <li>Automatsko generisanje standardnih izveštaja i izveštaja u slučaju izuzetnih događaja</li> </ul>   |
| 3.14 Bezbednost           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Upravljanje bezbednošću i pravima pristupa sistemima i podacima, osim putem IT</li> <li>Kontrole pristupa (lozinke ili biometrija)</li> <li>Kontrole u cilju sprečavanja neovlašćenog pristupa i virusa</li> <li>Fizička bezbednost sistema, mreža i hardvera</li> </ul>         |

## Problem sa moćnicima



Vi ste službenik nižeg ranga  
zadužen za plaćanja

Jednog dana ministar vam se  
lično obraća i kaže "Izvršite ovo  
plaćanje SADA – po mom  
odobrenju"

Vi znate da je u pitanju nepropisno plaćanje - ali kako da  
odbijete? Vaša karijera bi bila ugrožena.

**ALI vi možete da kažete NE ukoliko postoji dobar sistem  
interne kontrole:**

"Ministre, želim da pomognem – ali sistem mi neće dozvoliti da  
izvršim ovo plaćanje ukoliko se ne ispoštuju odgovarajuće  
procedure."

- Ministra kontroliše sistem
- Sistem štiti službenika nižeg ranga

18

### 3. Interna kontrola u Trezoru (5) – Katastrofa & kontinuitet poslovanja

- 3.15 Planovi u slučaju nepredviđenih okolnosti za slučaj fizičkih ili sistemskih katastrofa / kvarova
- 3.16 Redovno se radi back up podataka u vidu višegeneracijskih evidencija na drugoj lokaciji
- 3.17 Planiranje za slučaj nepredviđenih događaja radi obrade podataka na drugoj lokaciji
- 3.18 Sve procedure kontinuiteta poslovanja redovno se testiraju

19

### 4. Informisanje i komunikacija u vezi sa internom kontrolom u Trezoru

| Izveštaji kojima se podržava interna kontrola | <ul style="list-style-type: none"><li>• Dnevници, izveštaji o izuzecima, usaglašavanja, itd.</li><li>• Posebni izveštaji o pitanjima interne kontrole, npr. od strane interne revizije</li><li>• Naknadne radnje po izveštajima</li></ul>  |
|---|--|
| <b>4.1 Interno izveštavanje</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Izveštaji za upravu koji se koriste u odlučivanju i kontroli</li><li>• Pouzdani, razumljivi, pravovremeni i relevantni izveštaji</li><li>• Izveštaje koristi rukovodstvo</li></ul>   |
| <b>4.2 Eksterno izveštavanje</b>              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Finansijski izveštaji u skladu sa međunarodnim standardima</li><li>• Objavljeni izveštaji nezavisne revizije o finansijskim izveštajima uvećavaju kredibilitet</li><li>• Ostali eksterni izveštaji, npr. mesečni/kvartalni finansijski bilteni</li><li>• Statistički izveštaji međunarodnim agencijama, npr. MMF-ova GFS</li><li>• Pouzdani, razumljivi, pravovremeni i relevantni izveštaji</li></ul> |

20

## 5. Praćenje interne kontrole u Trezoru

|  |   |
|--|---|
| <b>Proces praćenja</b>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontinualno praćenje interne kontrole, npr. od strane interne revizije</li><li>• Praćenje novih ili nastajućih rizika, npr. visokotehnoških napada</li><li>• Struktura za upravljanje internom kontrolom i praćenje rizika i reagovanje</li></ul> |
| <b>5.1 Evaluacija pitanja interne kontrole</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifikovan problem, potencijalni gubitak, verovatnoća i trošak radnji za rešavanje problema</li><li>• Prosleđivanje rukovodstvu</li><li>• Odluka o radnjama</li></ul>  |
| <b>5.2 Korektivne radnje</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Preduzete radnje</li><li>• Naknadna procena i evaluacija</li></ul>  |

21

## Interna kontrola u Trezoru: Zaključci

1. Interna kontrola je deo dobrog korporativnog upravljanja
  - Od ključne važnosti za članstvo u EU kao deo PIFC
  - dobra praksa za sve državne uprave
2. Interna kontrola u Trezoru
  - Ključna komponenta interne kontrole u javnom sektoru
  - Gotovinski primici i plaćanja su posebno ugroženi
3. Nijedan sistem interne kontrole ne može da pruži potpunu zaštitu
  - Ravnoteža troška kontrole u odnosu na iznos i verovatnoću gubitka

22