



POJMOVNIK PEMPAL-A: UNUTARNJE KONTROLE

lipanj/juni 2020.

Autorska prava © 2020. IACOP PEMPAL-a

Sva prava pridržana. Nijedan dio ovog dokumenta ne smije se umnožavati, prenositi ili u bilo kojem obliku distribuirati bez prethodnog pisanog dopuštenja Zajednice prakse za unutarnju reviziju (IACOP-a) PEMPAL-a, izuzev za nekomercijalne svrhe dopuštene zakonom o autorskom pravu. Svaka izmjena smjernica u pogledu sporazuma o suradnji upotrijebljenih u ovom dokumentu zahtijeva citat u smislu da se upotrebljavao ovaj dokument te da su kriteriji iz njega izmijenjeni. Obratite se na adresu iacop@pempal.org.



Zajednica prakse za unutarnju reviziju (IACOP)

T: +7 495 745 70 00 centrala 2002

E: IACOP@pempal.org

W: www.pempal.org



Sadržaj

Zahvale.....	2
Akronimi.....	2
Što su PEMPAL i IACOP?.....	3
Predgovor.....	4
Uvod.....	5
ODJELJAK A. CJELOVITI POJMOVNIK.....	6
ODJELJAK B. POJMOVNIK PO TEMAMA.....	15
B1. OPĆENITI POJMOVI KOJI SE ODNOSU NA UNUTARNJE FINACIJSKE KONTROLE U JAVNOM SEKTORU.....	16
B2. POJMOVI KOJI SE ODNOSU NA UPRAVLJANJE RIZICIMA.....	21
B3. POJMOVI KOJI SE ODNOSU NA UNUTARNJU KONTROLU COSO-A.....	24
B4. POJMOVI KOJI SE ODNOSU NA ELEMENTE OKVIRA ZA UPRAVLJANJE REZULTATIMA.....	28



Zahvale

Ovaj vodič nastao je zahvaljujući doprinosu članova Zajednice prakse za unutarnju reviziju (IACOP). IACOP bi posebno priznanje želio odati sljedećim ključnim sudionicima: Edgaru Mkrtychyanu (Armenija), bivšem predsjedniku Izvršnog odbora IACOP-a, Petruu Babuciju (Moldova), potpredsjedniku Izvršnog

odbora IACOP-a, Giuliji Chkuaseli (Gruzija), članici Izvršnog odbora IACOP-a, Richardu Maggsu, savjetniku u Svjetskoj banci, Diani Grosu-Axenti, savjetnici u Svjetskoj banci, i Armanu Vatyanu iz Svjetske banke, voditelju programa PEMPAL-a.



Akronimi

COSO	Komisija sponzorskih organizacija povjerenstva Treadway
IACOP	Zajednica prakse za unutarnju reviziju PEMPAL-a
PEMPAL	Mreža za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima



Što su PEMPAL i IACOP?

Mreža za učenje uz pomoć kolega za područje upravljanja javnim rashodima (PEMPAL) olakšava razmjenu profesionalnog iskustva i prijenos znanja među stručnjacima s praktičnim znanjem o upravljanju javnim financijama diljem Europe i srednje Azije. Mreža je pokrenuta u 2006., a njezin je cilj doprinos jačanju praksi upravljanja javnim financijama u zemljama članicama razvojem i distribucijom informacija o dobrim praksama i njihovoj primjeni.

Mreža se temelji na trima tematskim zajednicama prakse navedenima u nastavku:

- Zajednica prakse za proračun,
- Zajednica prakse za riznicu i
- Zajednica prakse za unutarnju reviziju.

Općenito govoreći, glavni cilj IACOP-a jest pružiti podršku svojim zemljama članicama pri uspostavi modernog i učinkovitog sustava unutarnje revizije koji je u skladu s međunarodnim standardima te dobrim praksama i ključan je za dobro upravljanje te odgovornost u javnom sektoru.

Ključni donatori i razvojni partneri programa jesu švicarsko Državno tajništvo za ekonomske poslove, Ministarstvo financija Ruske Federacije i Svjetska banka. Nizozemska Nacionalna akademija za financije i ekonomiju pruža nefinancijsku podršku.



Predgovor

Ovaj je pojmovnik proizvod razmjene znanja i suradnje među članovima IACOP-a PEMPAL-a.

Radna skupina za unutarnju kontrolu IACOP-a zaključila je da bi od velike koristi bio pojmovnik na temu unutarnje kontrole kojim će se prvenstveno služiti Središnje harmonizacijske jedinice i unutarnji revizori u svrhu promicanja dosljednog razumijevanja ključnih izraza vezanih uz unutarnju kontrolu.

Pojmovnikom su obuhvaćeni isključivo pojmovi iz područja unutarnjih kontrola (a ne oni iz područja unutarnje revizije) te se u njemu ogleda opsežan postupak suradnje, uključujući suradnju među praktičarima i tvorcima politika iz zemalja članica PEMPAL-a. Zemlje članice PEMPAL-a očekuju da će s pomoću pojmovnika doprinijeti stvaranju dodane vrijednosti jer se njime:

- doprinosi tome da službenici javnog sektora te stručnjaci iz područja računovodstva i revizije razumiju tehničke pojmove na isti način;
- osigurava točan prijevod tehničkih pojmova. Sustavi unutarnjih kontrola predstavljaju novost za mnoge zemlje (koje su u prošlosti bile izrazito centralizirani sustavi) te ako terminologija nije točno prevedena, može doći do poteškoća u razumijevanju značenja pojmova;
- promiče cilj da stručnjaci, rukovoditelji i političari na isti način razumiju svrhu unutarnjih kontrola,
- osobito u okviru postupka reforme unutarnjih kontrola i unutarnje revizije;
- pruža pomoć u usklađivanju nacionalnog zakonodavstva s međunarodno priznatom terminologijom i standardima;
- unapređuje osposobljavanje – osobito na sveučilištima, ali i osposobljavanje za unutarnje revizore u javnom sektoru, koordinatore unutarnjih kontrola, rukovoditelje i javne službenike koji sudjeluju u provedbi unutarnjih kontrola;
- pruža podršku podizanju svijesti o unutarnjim kontrolama objašnjavanjem teorijskog dijela rukovoditeljima, političarima i drugima koji su uključeni u provedbu unutarnjih kontrola.

Ostali proizvodi znanja o dobrim praksama IACOP-a uključuju: Predložak priručnika za dobru praksu u unutarnjoj reviziji, Predložak priručnika za dobru praksu profesionalnog razvoja, Korpus znanja o unutarnjoj reviziji, Procjena rizika u planiranju revizije i Vodič za procjenu kvalitete: pokazivanje i mjerenje dodane vrijednosti i Utjecaj koronavirusne bolesti (COVID-19) na ulogu i aktivnosti unutarnje revizije. Svi spomenuti proizvodi znanja dostupni su na www.pempal.org.

lipanj/juni 2020.



Uvod

Pojmovnik PEMPAL-a sastavljen je na temelju (i) pojmovnika koji je priložen Međunarodnim standardima za stručnu provedbu unutarnje revizije Instituta unutarnjih revizora (standardi); (ii) terminologije kojom se koristi Europska unija u promicanju koncepta unutarnjih kontrola u javnom sektoru (uključujući unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru); (iii) pojmova kojima se koristi COSO pri definiranju unutarnjih kontrola i povezanih komponenti Integriranog okvira¹; i (iv) pojmova koji se koriste u COSO-ovom Okviru za upravljanje rizicima u poduzeću. Ako pojam nije preuzet iz jednog od ova četiri glavna izvora, izvor definicije u pojmovniku obrazložen je u fusnoti.

Pojmovnik je razdvojen na dva dijela kako bi ga bilo jednostavnije upotrebljavati.

- ODJELJAK A sadržava cjelovit pojmovnik koji uključuje sve pojmove koje je predložio PEMPAL, pri čemu su pojmovi označeni bojama kako slijedi:

Općeniti pojmovi koji se odnose na javnu unutarnju financijsku kontrolu

Pojmovi koji se odnose na upravljanje rizikom

Pojmovi koji se odnose na unutarnju kontrolu temeljenu na COSO-u

Pojmovi koji se odnose na elemente Okvira za upravljanje radnim učinkom

- ODJELJAK B sadržava niz od četiri pojedinačna pojmovnika u kojima su grupirani navedeni odjeljci označeni bojama.

¹ Unutarnje kontrole Komisije sponzorskih organizacija povjerenstva Treadway (COSO) – Integrirani okvir Smjernice su osmišljene s ciljem pružanja pomoći organizacijama pri uspostavi unutarnjih kontrola. <http://www.coso.org/>

ODJELJAK



CJELOVITI POJMOVNIK

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Odgovornost	<p>Obveze osoba ili subjekata, uključujući javna poduzeća i korporacije, kojima su povjerena javna sredstva i koji su odgovorni za financijske, upravljačke i programske obveze koje su prenesene na rukovoditelja te za izvještavanje osoba koje su prenijele te obveze.</p> <p>To znači da se osobe smatraju odgovornima za izvršavanje određenog niza obveza ili zadataka i za poštovanje pravila i standarda koji se primjenjuju na njihove funkcije. Osoba ili tijelo kojem pojedinci odgovaraju za svoje postupke izričito su navedeni i mogu biti nagrađeni za dobar rad ili snositi posljedice nezadovoljavajućeg rada.</p>
Revizorski dokazi²	<p>Informacije koje podupiru mišljenja, zaključke ili izvješća revizora, službi unutarnje revizije ili vrhovne revizijske institucije. Trebaju biti dovoljno pouzdani i relevantni kako bi se na njima mogli temeljiti zaključci i mišljenja.</p>
Mandat za reviziju	<p>Obveze, ovlaštenja, diskrecija i dužnosti vezane uz reviziju koje su dodijeljene bilo kojem tijelu za reviziju (npr. vrhovna revizijska institucija) u skladu s ustavom ili drugim zakonskim ovlastima zemlje (kako je utvrđeno u primarnom ili sekundarnom nacionalnom zakonodavstvu).</p>
Cilj revizije	<p>Precizna izjava o tome što se revizijom namjerava postići i/ili pitanjima na koja će revizija odgovoriti. Navedeno može uključivati pitanja vezana uz financije, zakonitost ili učinak.</p>
Revizijski postupci	<p>Ispitivanja, upute i pojedinosti koji su dio programa revizije i koje je potrebno provoditi/pridržavati ih se sustavno i razumno.</p>
Djelokrug revizije	<p>Okvir ili ograničenja predmeta revizije.</p>
Revidirani subjekt	<p>Organizacija, program, djelatnost ili funkcije koje su predmet revizije koju provodi vrhovna revizijska institucija ili služba za (unutarnju) reviziju.</p>

² Definicija EU-a izmijenjena je kako bi odražavala modernu primjenu u reviziji

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Odbor	Upravljačko tijelo najviše razine (npr. upravni odbor, nadzorni odbor ili odbor guvernera ili upravitelja) koje je odgovorno za upravljanje i/ili nadzor nad aktivnostima organizacije te za utvrđivanje odgovornosti višeg rukovodstva. Iako se aranžmani upravljanja razlikuju među područjima nadležnosti i sektorima, obično su u odboru članovi koji nisu dio rukovodstva. Ako odbor ne postoji, riječ „odbor“ u Standardima označava grupu ili osobu zaduženu za upravljanje organizacijom. Nadalje, „odbor“ u Standardima može označavati i komisiju ili drugo tijelo kojemu je upravno tijelo dodijelilo određene funkcije (npr. revizijski odbor).
Središnja harmonizacijska jedinica	Jedinica za politiku koja je pridružena ministarstvu financija i koja često izravno odgovara ministru financija zaduženom za nadzor stanja javne unutarnje financijske kontrole u cjelokupnom javnom sektoru.
Sukob interesa	Svaki odnos koji nije, ili se čini kao da nije, u najboljem interesu organizacije. Sukob interesa doveo bi u pitanje sposobnost pojedinca da svoje dužnosti i obveze izvršava objektivno.
Kontrola	Bilo koja aktivnost koju poduzima rukovodstvo, upravni odbor i ostale strane u cilju upravljanja rizikom i povećanja vjerojatnosti ostvarenja planiranih ciljeva. Rukovodstvo planira, organizira i usmjerava obavljanje dostatnih radnji za davanje razumnog jamstva da će se ciljevi ostvariti.
Kontrolne aktivnosti	<p>Jedna od pet sastavnica COSO-ova Integriranog okvira unutarnje kontrole</p> <p>Kontrolne aktivnosti jesu radnje utvrđene politikama i postupcima koje pomažu u osiguravanju provedbe uputa rukovodstva u svrhu ublažavanja rizika za postizanje ciljeva. Kontrolne aktivnosti provode se na svim razinama subjekta u različitim fazama poslovnih procesa te nad tehnološkim okruženjem. Mogu biti preventivne ili detektivne prirode te mogu uključivati niz aktivnosti koje se izvode ručno ili na automatiziran način, kao što su to ovlaštenja i odobrenja, provjere, usklađenja i analize učinka poslovanja. Razdvajanje dužnosti obično se razmatra prilikom odabira i razvoja kontrolnih aktivnosti. U slučajevima u kojima razdvajanje dužnosti nije moguće, rukovodstvo odabire i razvija alternativne kontrolne aktivnosti.</p>

Učinak

COSO

Rizik

Općenito

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Kontrolno okruženje	<p>Jedna od pet sastavnica COSO-ova Integriranog okvira unutarnje kontrole</p> <p>Kontrolno okruženje jest skup standarda, procesa i struktura koji predstavljaju osnovu za provođenje unutarnje kontrole u cijeloj organizaciji. Upravni odbor i visoko rukovodstvo određuju pristup u pogledu važnosti unutarnje kontrole, uključujući očekivane standarde postupanja. Rukovodstvo naglašava očekivanja na različitim razinama organizacije. Kontrolno okruženje sadržava integritet i etičke vrijednosti organizacije, parametre koji omogućuju upravnom odboru da izvrši svoje obveze u pogledu nadzora nad upravljanjem, organizacijsku strukturu i raspoređivanje ovlasti i odgovornosti, postupak privlačenja, obuke i zadržavanja sposobnih pojedinaca te strogost u pogledu mjera usmjerenih na učinak, poticaja i nagrada u svrhu pobuđivanja odgovornosti za učinak. Nastalo kontrolno okruženje ima raširen utjecaj na cjelokupni sustav unutarnje kontrole.</p>
Ekonomičnost	<p>Svođenje troškova koji se upotrebljavaju za postizanje određene razine izlaznih rezultata na minimum, vodeći računa o kvaliteti - „manji rashodi“³</p>
Efikasnost	<p>Odnos između izlaznih rezultata od robe ili usluga te resursi koji su potrebni za njihovu proizvodnju - „promišljeni rashodi“⁴</p>
Učinkovitost	<p>Mjera u kojoj se postižu ciljevi te odnos između namjeravanog i stvarnog učinka usluge - „razboriti rashodi“⁵</p>
Upravljanje rizicima poduzeća	<p>Kultura, mogućnosti i prakse koje su sastavnica određivanja strategije i njezine provedbe, a na koje se organizacije oslanjaju kako bi upravljale rizikom u stvaranju, očuvanju i ostvarivanju vrijednosti.</p>

³ Nacionalni revizorski ured Ujedinjene Kraljevine

⁴ Nacionalni revizorski ured Ujedinjene Kraljevine

⁵ Nacionalni revizorski ured Ujedinjene Kraljevine

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Etička pravila	<p>Etička pravila u javnom sektoru obuhvaćaju četiri glavna područja: određivanje uloga i vrijednosti javnih službi, kao i obveza i razina ovlasti i odgovornosti, mjere sprječavanja sukoba interesa i načini njihovog rješavanja, određivanje pravila (standarda) postupanja javnih službenika te određivanje pravila za postupanje u slučaju ozbiljnih nepravilnosti i prijevara. Očekuje se da će rukovodstvo odgovorno za sustav financijskog upravljanja i kontrole primijeniti alate za promicanje i podizanje svijesti o etičkim vrijednostima u upravljanju i kontroli.</p> <p>Osobito u pogledu unutarnjih revizora etička pravila podrazumijevaju četiri načela u pogledu integriteta, objektivnosti, povjerljivosti i kompetentnosti.</p>
Vanjski pružatelj usluga	<p>Osoba ili društvo izvan organizacije koji imaju posebno znanje, vještinu i iskustvo u određenoj disciplini.</p>
Vanjsko okruženje	<p>Sve izvan subjekta što utječe na sposobnost provedbe njegove strategije i ostvarivanja poslovnih ciljeva.</p>
Financijsko upravljanje i kontrola	<p>Izraz koji je osmislila Europska unija, a koji podrazumijeva sveobuhvatni sustav unutarnje kontrole koji je uspostavio rukovoditelj subjekta i koji je za njega odgovoran, a kojim se zajedno s upravljanjem rizikom osiguravaju razumna jamstva da će se proračun i druga javna sredstva upotrebljavati na prikladan, isplativ, učinkovit i djelotvoran način kako bi se postigli relevantni ciljevi subjekta.</p> <p>Ovaj je izraz usko povezan s izrazom unutarnja kontrola, ali se često upotrebljava kako bi se obuhvatila i opća odgovornost rukovoditelja u javnom sektoru prema njihovim zainteresiranim stranama.</p>
Prijevara	<p>Svaki nezakonit čin koji je obilježen obmanom, prikrivanjem ili povredom povjerenja. Ti postupci ne ovise o prijetnji nasiljem ili fizičkom silom. Prijezare počinjavaju strane i organizacije kako bi priskrbile novac, imovinu ili usluge, izbjegle plaćanje ili gubitak usluga, odnosno kako bi pribavile osobnu ili poslovnu korist.</p>
Upravljanje	<p>Kombinacija procesa i struktura koje upravno tijelo provodi kako bi informiralo, usmjeravalo, upravljalo i pratilo aktivnosti organizacije u svrhu ispunjenja ciljeva. Odnosno, sustavi i procesi kojima se osigurava cjelokupna učinkovitost subjekta - bez obzira na to radi li se o poduzeću, vladi ili multilateralnoj instituciji.</p>

Učinak

COSO

Rizik

Općenito

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Utjecaj	Rezultat ili posljedica događaja. Mogu postojati različiti utjecaji koji se povezuju s određenim događajem. Utjecaj događaja može biti pozitivan (prilike) ili negativan (rizici) u pogledu strategije subjekta ili njegovih poslovnih ciljeva. ⁶
Inherentni rizik	Rizik za organizaciju koji nastaje zbog izostanka bilo kakvih izravnih ili usmjerenih mjera rukovodstva s ciljem izmjene njegove ozbiljnosti.
Informacije i komunikacija	Jedna od pet sastavnica COSO-ova Integriranog okvira unutarnje kontrole Informacije su potrebne kako bi subjekt mogao izvršiti svoje obveze u pogledu unutarnjih kontrola kako bi postigao svoje ciljeve. Komunikacija se odvija i na unutarnjoj i na vanjskoj razini te pruža organizaciji informacije koje su potrebne za obavljanje svakodnevnih aktivnosti unutarnje kontrole. Komunikacija omogućuje osoblju razumijevanje obveza unutarnje kontrole i njihove važnosti za postizanje ciljeva.
Kontrole informacijske tehnologije	Kontrole kojima se podržava upravljanje poslovanjem i njegovo vođenje te osiguravaju općenite i tehničke kontrole nad infrastrukturom informacijske tehnologije kao što su aplikacije, informacije, infrastruktura i osobe.
Upravljanje informacijskom tehnologijom	Sastoji se od vodstva, organizacijskih struktura i procesa kojima se osigurava da se informacijskom tehnologijom poduzeća podržavaju strategije i ciljevi poduzeća.
Unutarnja kontrola	Proces koji provode upravni odbor, rukovoditelji i drugo osoblje u cilju osiguranja razumnog jamstva da će se ostvariti ciljevi koji se odnose na poslovanje, izvješćivanje i usklađenost.
Vjerojatnost	Mogućnost nastupanja određenog događaja.

⁶ Definicija iz COSO-ova Okvira za upravljanje rizicima u poduzeću izmijenjena je kako bi odražavala terminologiju koja se odnosi na upravljanje rizikom na temelju događaja.

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Monitoring	<p>Jedna od pet sastavnica COSO-ova Integriranog okvira unutarnje kontrole</p> <p>Kontinuirane evaluacije, zasebne evaluacije ili kombinacija navedenog primjenjuju se kako bi se odredilo je li prisutna i funkcionira li svaka od pet komponenti sustava unutarnje kontrole, uključujući kontrole u pogledu načela svake sastavnice. Rezultati se evaluiraju te se o nedostacima pravodobno obavještava, dok se visoko rukovodstvo i uprava izvještavaju o ozbiljnim pitanjima.</p>
Prilika	<p>Djelovanje ili moguće djelovanje kojim se stvaraju ili mijenjaju ciljevi odnosno pristupi u svrhu stvaranja, očuvanja i ostvarivanja vrijednosti.</p>
Organizacija ili subjekt	<p>Svaki oblik profitne ili neprofitne organizacije/subjekta ili državnog tijela. Organizacija/subjekt može biti kotiran na burzi, u privatnom vlasništvu, u vlasništvu koje se temelji na zadružnoj strukturi ili bilo kojoj drugoj pravnoj strukturi.</p>
Ishod	<p>Učinci programa ili projekta koji se mjere na najvišoj smisljenoj razini u odnosu na program ili projekt (npr. stvorena radna mjesta). U praksi uvijek postoje barem neki vanjski elementi koje nije moguće kontrolirati, a koji utječu na to hoće li se ishod postići ili ne.</p>
Rezultati	<p>Izravan opipljiv skup rezultata programa ili projekta u mjeri u kojoj su, u praktične svrhe, u potpunosti pod kontrolom tijela koje provodi projekt.</p>
Upravljanje rezultatima	<p>Mjerenje nastojanja da se provede, odnosno ostvari ili nadmaši strategija i opći poslovni ciljevi.</p>
Ustrajnost	<p>Trajanje utjecaja koji rizik ima na poduzeće.</p>
Pregled portfelja	<p>Složeni prikaz rizika s kojim se subjekt suočava na temelju kojeg rukovodstvo i uprava razmatraju vrste, ozbiljnost i međuovisnosti rizika i kako oni mogu utjecati na učinak subjekta u odnosu na njegovu strategiju i opće poslovne ciljeve.</p>

Učinak

COSO

Rizik

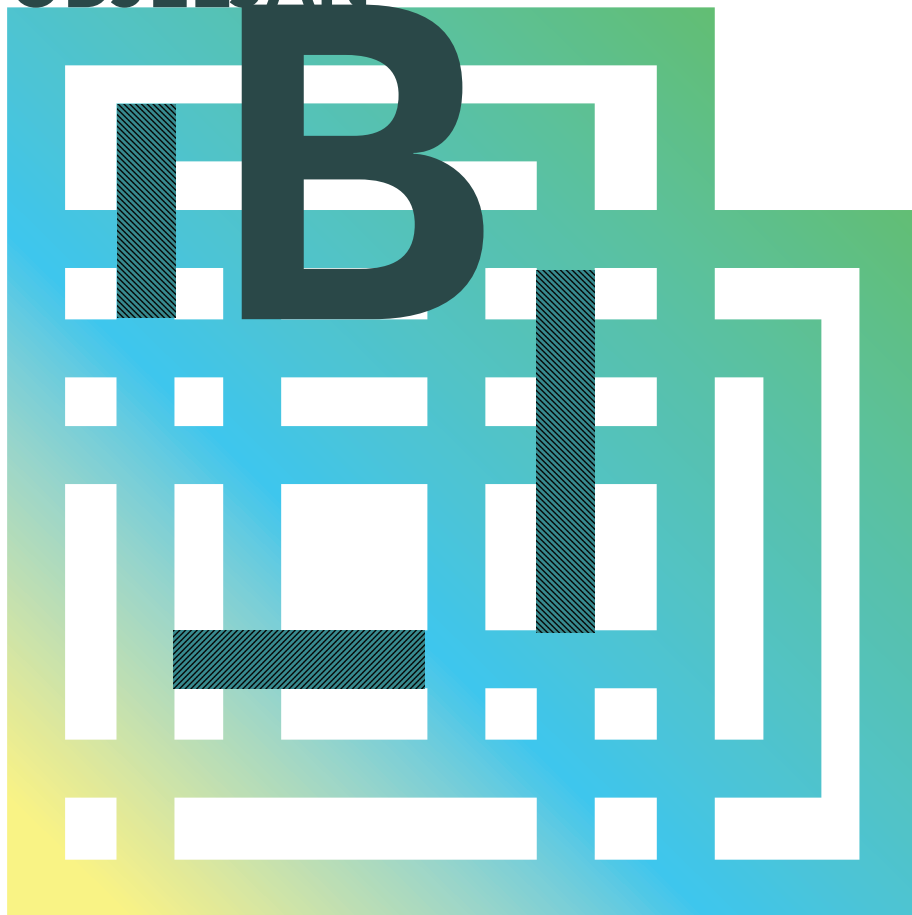
Općenito

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Sustav unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (PIFC)	Terminologija koju Europska komisija upotrebljava tijekom procesa proširenja kako bi obuhvatila potrebu za poboljšanjima unutarnje kontrole, unutarnje revizije i središnje harmonizacije. Ovaj je izraz sada zamijenjen izrazom unutarnja kontrola u javnom sektoru, koji odražava činjenicu da je unutarnja kontrola više od financijske kontrole.
Javna unutarnja kontrola	Izraz koji se sada često upotrebljava umjesto izraza sustav unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru kako bi se navela tri elementa, odnosno unutarnja kontrola, unutarnja revizija i središnja harmonizacija, koji su potrebni za ostvarenje najbolje prakse u upravljanju financijama.
Oporavak	Sposobnost poduzeća da ponovno postigne prihvatljive razine tolerancije nakon utjecaja rizika na poduzeće.
Rezidualni rizik	Razina rizika koja ostaje nakon provedbe kontrolnih aktivnosti.
Rizik	Mogućnost da će određeni događaj imati utjecaj na ostvarenje ciljeva. NAPOMENA: „Rizici“ (množina) odnosi se na jedan ili više mogućih događaja koji mogu imati utjecaj na postizanje ciljeva. „Rizik“ (jednina) odnosi se na sve moguće događaje koji mogu imati utjecaj na postizanje ciljeva.
Sklonost ka riziku	Vrste i količina rizika, na općenitoj razini, koje je organizacija spremna prihvatiti kako bi ostvarila dodanu vrijednost.
Procjena rizika	<p>Jedna od pet sastavnica COSO-ova Integriranog okvira unutarnje kontrole</p> <p>Procjena rizika uključuje dinamičan i učestao proces utvrđivanja i analize rizika koji utječu na ostvarivanje općih ciljeva subjekta, a koji čine temelj za određivanje metode upravljanja rizicima. Rukovodstvo razmatra moguće promjene u vanjskom okružju i unutar vlastitog poslovnog modela koje bi mogle negativno utjecati na njegovu sposobnost postizanja općih ciljeva. Procjena rizika uključuje procese utvrđivanja rizika, analize rizika i određivanja odgovarajućih mjera za rizike, a prilikom procjene prihvatljive razine rizika potrebno je razmotriti tolerancije na rizik i prihvatljivu razinu odstupanja u učinku, dok diskusija o ozbiljnosti rizika uključuje brzinu i ustrajnost te učinak i vjerojatnost.</p>

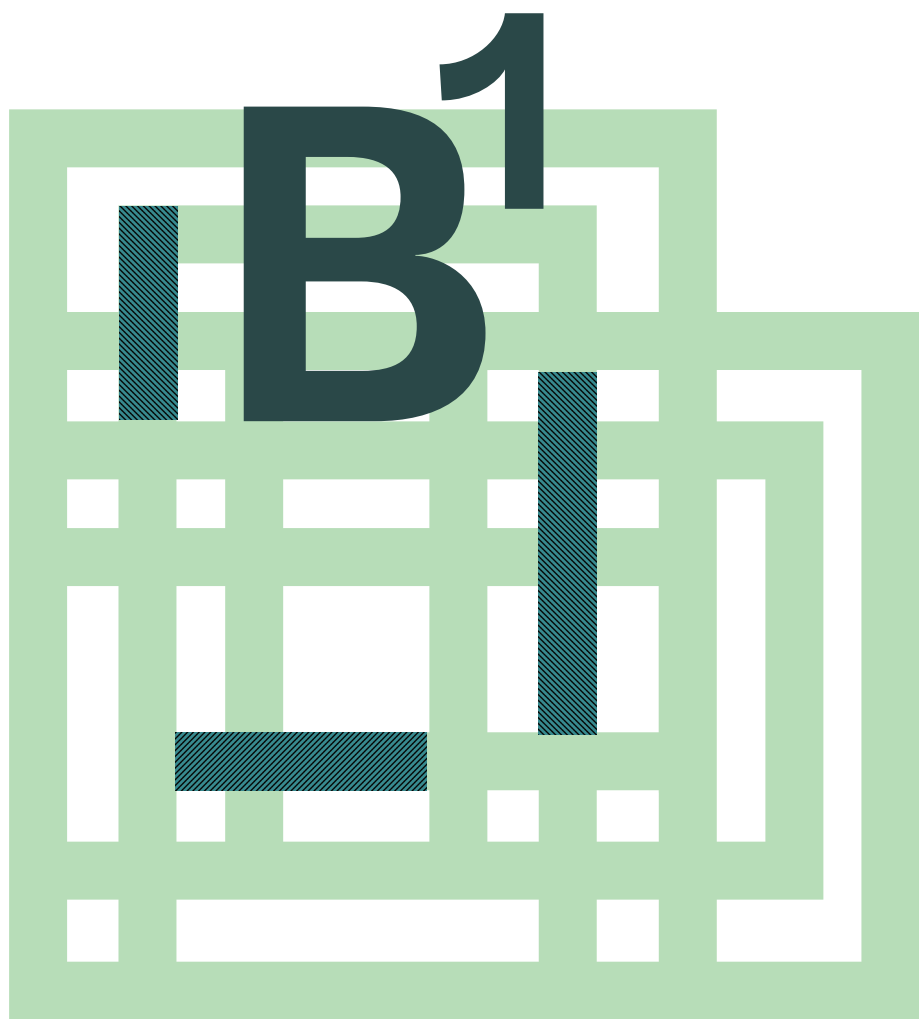
TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Kapacitet za rizik	Najveća količina rizika koju subjekt može podnijeti prilikom provedbe strategije i postizanja općih poslovnih ciljeva.
Upravljanje rizicima	Proces usmjeren na utvrđivanje, procjenu, upravljanje i kontrolu potencijalnih događaja ili situacija radi pružanja razumnog uvjeravanja u pogledu ostvarivanja ciljeva organizacije.
Profil rizika	Složeni prikaz rizika koji subjekt preuzima na određenoj razini ili aspekt poslovanja na temelju kojeg rukovodstvo razmatra vrste, ozbiljnost i međuovisnosti rizika.
Registar rizika	Popis svih rizika koji utječu na subjekt i koji može uključivati predložene odgovarajuće mjere za rizike.
Tolerancija na rizik	Ograničenja prihvatljivog odstupanja u učinku koje je povezano s postizanjem poslovnih ciljeva.
Brzina nastanka ili brzina	Vrijeme koje je potrebno da nastanak rizika postane vidljiv ili vrijeme koje prođe između nastupanja događaja i trenutka u kojem organizacija osjeti njegov učinak po prvi put.
Zainteresirane strane	Strane koje imaju stvaran ili osobni interes u subjektu.
Ciljani rezidualni rizik	Količina rizika koju je subjekt sklon preuzeti prilikom provedbe svoje strategije i ostvarivanja svojih općih poslovnih ciljeva, pri čemu zna da će rukovodstvo poduzeti ili je poduzelo izravne ili ciljane mjere u cilju smanjenja ozbiljnosti rizika.
Vrijednost za uloženi novac	Dobra vrijednost za uloženi novac predstavlja optimalnu uporabu resursa kako bi se postigli namjeravani ishodi. 'Optimalno' znači 'najpoželjnije s obzirom na izražena, odnosno implicirana ograničenja ili prepreke'. Vrijednost za uloženi novac ne odnosi se na postizanje najniže početne cijene. ⁷

⁷ Nacionalni ured za reviziju Ujedinjene Kraljevine

ODJELJAK



**POJMOVNIK PO
TEMAMA**



OPĆENITI POJMOVI KOJI SE ODNOSU NA
**UNUTARNJE
FINANCIJSKE KONTROLE
U JAVNOM SEKTORU**

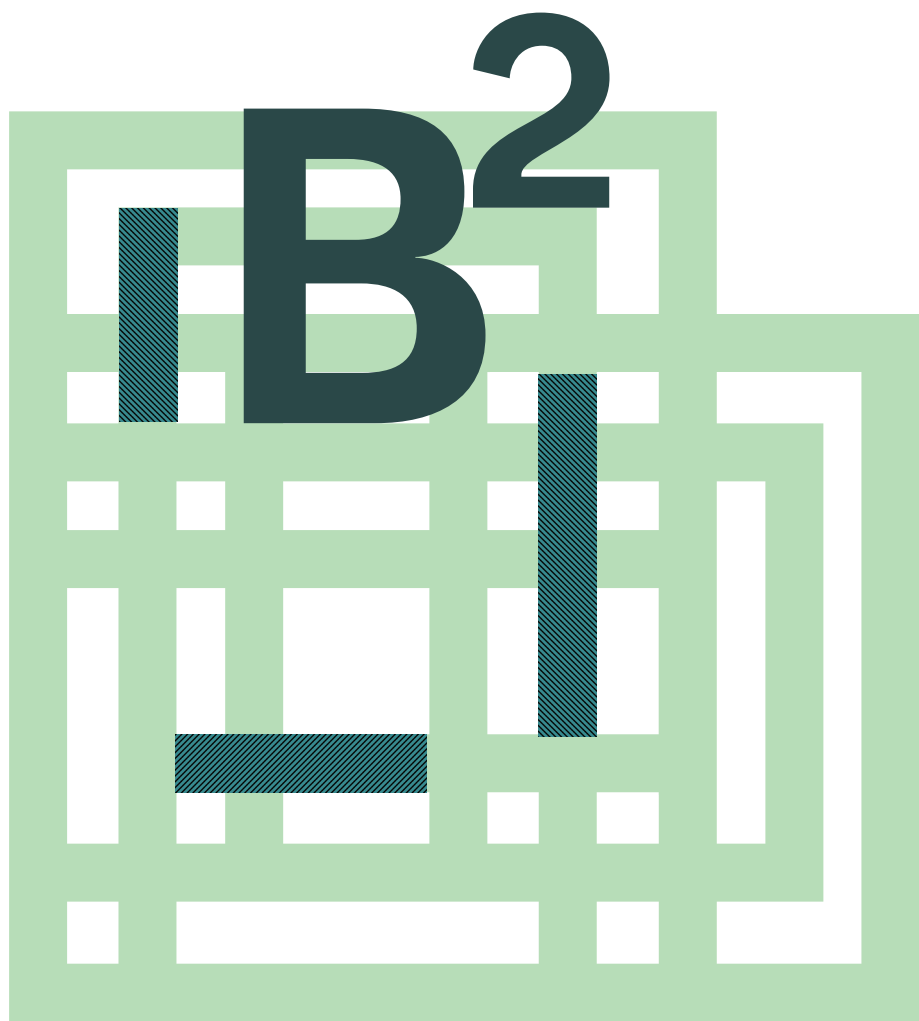
TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Odgovornost	<p>Obveze osoba ili subjekata, uključujući javna poduzeća i korporacije, kojima su povjerena javna sredstva i koji su odgovorni za financijske, upravljačke i programske obveze koje su prenesene na rukovoditelja te za izvještavanje osoba koje su prenijele te obveze.</p> <p>To znači da se osobe smatraju odgovornima za izvršavanje određenog niza obveza ili zadataka i za poštovanje pravila i standarda koji se primjenjuju na njihove funkcije. Osoba ili tijelo kojem pojedinci odgovaraju za svoje postupke izričito su navedeni i mogu biti nagrađeni za dobar rad ili snositi posljedice nezadovoljavajućeg rada.</p>
Revizorski dokazi⁸	<p>Informacije koje podupiru mišljenja, zaključke ili izvješća revizora, službi unutarnje revizije ili vrhovne revizijske institucije. Trebaju biti dovoljno pouzdani i relevantni kako bi se na njima mogli temeljiti zaključci i mišljenja.</p>
Mandat za reviziju	<p>Obveze, ovlaštenja, diskrecija i dužnosti vezane uz reviziju koje su dodijeljene bilo kojem tijelu za reviziju (npr. vrhovna revizijska institucija) u skladu s ustavom ili drugim zakonskim ovlastima zemlje (kako je utvrđeno u primarnom ili sekundarnom nacionalnom zakonodavstvu).</p>
Opći cilj revizije	<p>Precizna izjava o tome što se revizijom namjerava postići i/ili pitanjima na koja će revizija odgovoriti. Navedeno može uključivati pitanja vezana uz financije, zakonitost ili učinak.</p>
Revizijski postupci	<p>Ispitivanja, upute i pojedinosti koji su dio programa revizije i koje je potrebno provoditi/pridržavati ih se sustavno i razumno.</p>
Djelokrug revizije	<p>Okvir ili ograničenja predmeta revizije.</p>
Revidirani subjekt	<p>Organizacija, program, djelatnost ili funkcije koje su predmet revizije koju provodi vrhovna revizijska institucija ili služba za (unutarnju) reviziju.</p>

⁸ Definicija EU-a izmijenjena je kako bi odražavala modernu primjenu u reviziji

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Odbor	Upravljačko tijelo najviše razine (npr. upravni odbor, nadzorni odbor ili odbor guvernera ili upravitelja), koje je odgovorno za upravljanje i/ili nadzor nad aktivnostima organizacije te za utvrđivanje odgovornosti višeg rukovodstva. Iako se aranžmani upravljanja razlikuju među područjima nadležnosti i sektorima, obično su u odboru članovi koji nisu dio rukovodstva. Ako odbor ne postoji, riječ „odbor“ u Standardima označava grupu ili osobu zaduženu za upravljanje organizacijom. Nadalje, „odbor“ u Standardima može označavati i komisiju ili drugo tijelo kojemu je upravno tijelo dodijelilo određene funkcije (npr. revizijski odbor).
Središnja harmonizacijska jedinica	Jedinica za politiku koja je pridružena ministarstvu financija i koja često izravno odgovara ministru financija zaduženom za nadzor stanja javne unutarnje financijske kontrole u cjelokupnom javnom sektoru.
Sukob interesa	Svaki odnos koji nije, ili se čini kao da nije, u najboljem interesu organizacije. Sukob interesa doveo bi u pitanje sposobnost pojedinca da svoje dužnosti i obveze izvršava objektivno.
Etička pravila	<p>Etička pravila u javnom sektoru obuhvaćaju četiri glavna područja: određivanje uloga i vrijednosti javnih službi, kao i obveza i razina ovlasti i odgovornosti, mjere sprječavanja sukoba interesa i načini njihovog rješavanja, određivanje pravila (standarda) postupanja javnih službenika te određivanje pravila za postupanje u slučaju ozbiljnih nepravilnosti i prijevara. Očekuje se da će rukovodstvo odgovorno za sustav financijskog upravljanja i kontrole primijeniti alate za promicanje i podizanje svijesti o etičkim vrijednostima u upravljanju i kontroli.</p> <p>Osobito u pogledu unutarnjih revizora etička pravila podrazumijevaju četiri načela u pogledu integriteta, objektivnosti, povjerljivosti i kompetentnosti.</p>
Vanjski pružatelj usluga	Osoba ili društvo izvan organizacije koji imaju posebno znanje, vještinu i iskustvo u određenoj disciplini.
Vanjsko okruženje	Sve izvan subjekta što utječe na sposobnost provedbe njegove strategije i ostvarivanja poslovnih ciljeva.

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Vanjske zainteresirane strane	Sve strane koje nisu izravno uključene u poslovanje subjekta, ali na koje subjekt utječe te koje izravno utječu na poslovno okruženje subjekta ili na njegov ugled.
Financijsko upravljanje i kontrola	<p>Izraz koji je osmislila Europska unija, a koji podrazumijeva sveobuhvatni sustav unutarnje kontrole koji je uspostavio rukovoditelj subjekta i koji je za njega odgovoran, a kojim se zajedno s upravljanjem rizikom osiguravaju razumna jamstva da će se proračun i druga javna sredstva upotrebljavati na prikladan, isplativ, efikasan i učinkovit način kako bi se postigli relevantni ciljevi subjekta.</p> <p>Ovaj je izraz usko povezan s izrazom unutarnja kontrola, ali se često upotrebljava kako bi se obuhvatila i opća odgovornost rukovoditelja u javnom sektoru prema njihovim zainteresiranim stranama.</p>
Prijevarama	Svaki nezakonit čin koji je obilježen obmanom, prikrivanjem ili povredom povjerenja. Ti postupci ne ovise o prijetnji nasiljem ili fizičkom silom. Prijevare počinjavaju strane i organizacije kako bi priskrbile novac, imovinu ili usluge, izbjegle plaćanje ili gubitak usluga, odnosno kako bi pribavile osobnu ili poslovnu korist.
Upravljanje	Kombinacija procesa i struktura koje upravno tijelo provodi kako bi informiralo, usmjeravalo, upravljalo i pratilo aktivnosti organizacije u svrhu ispunjenja ciljeva. Odnosno, sustavi i procesi kojima se osigurava cjelokupna učinkovitost subjekta - bez obzira na to radi li se o poduzeću, vladi ili multilateralnoj instituciji.
Organizacija ili subjekt	Svaki oblik profitne ili neprofitne organizacije/subjekta ili državnog tijela. Organizacija/subjekt može biti kotiran na burzi, u privatnom vlasništvu, u vlasništvu koje se temelji na zadružnoj strukturi ili bilo kojoj drugoj pravnoj strukturi.
Upravljanje rezultatima	Mjerenje nastojanja da se provede, odnosno ostvari ili nadmaši strategija i opći poslovni ciljevi.

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Sustav unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (PIFC)	Terminologija koju Europska komisija upotrebljava tijekom procesa proširenja kako bi obuhvatila potrebu za poboljšanjima unutarnje kontrole, unutarnje revizije i središnje harmonizacije. Ovaj je izraz sada zamijenjen izrazom unutarnja kontrola u javnom sektoru, koji odražava činjenicu da je unutarnja kontrola više od financijske kontrole.
Javna unutarnja kontrola	Izraz koji se sada upotrebljava umjesto izraza sustav unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru kako bi se navela tri elementa, odnosno unutarnja kontrola, unutarnja revizija i središnja harmonizacija koji su potrebni za ostvarenje najbolje prakse u upravljanju financijama.
Zainteresirane strane	Strane koje imaju stvaran ili osobni interes u subjektu.

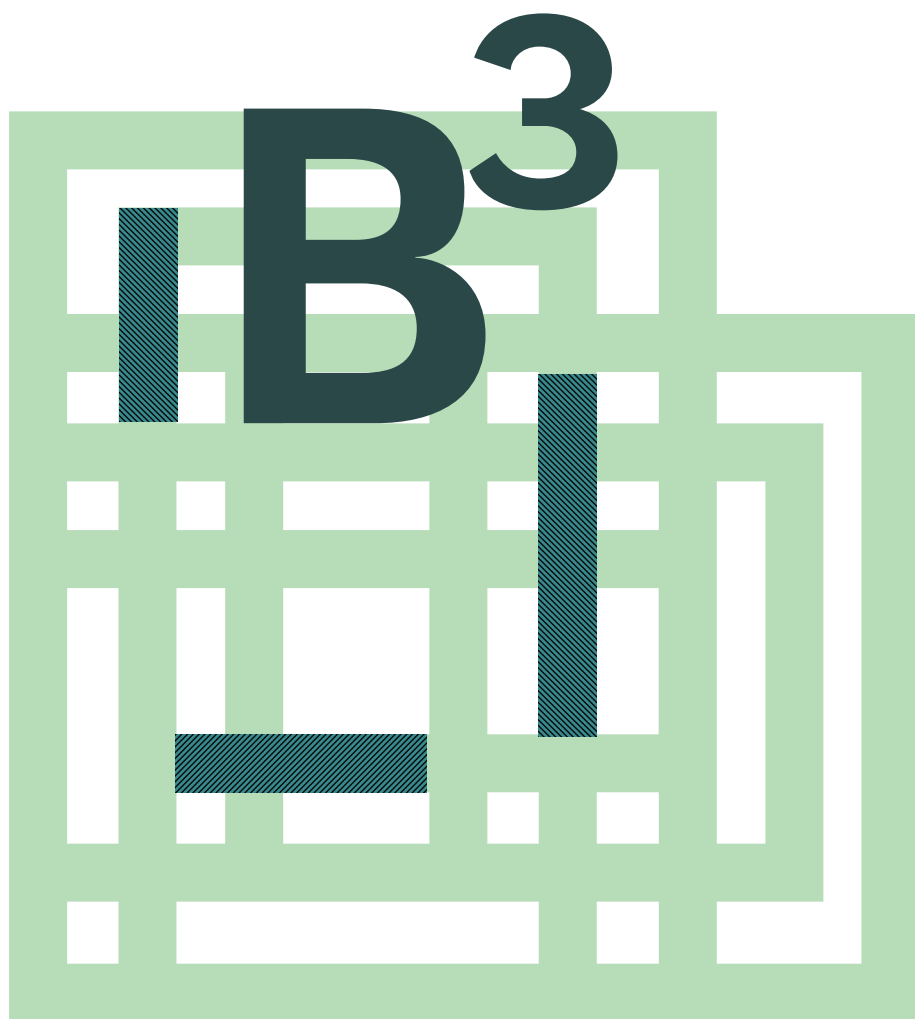


POJMOVI KOJI SE ODNOSE NA
UPRAVLJANJE RIZICIMA

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Upravljanje rizicima poduzeća	Kultura, mogućnosti i prakse koje su sastavnica određivanja strategije i njezine provedbe, a na koje se organizacije oslanjaju kako bi upravljale rizikom u stvaranju, očuvanju i ostvarivanju vrijednosti.
Utjecaj	Rezultat ili posljedica događaja. Mogu postojati različiti utjecaji koji se povezuju s određenim događajem. Utjecaj događaja može biti pozitivan (prilike) ili negativan (rizici) u pogledu strategije subjekta ili njegovih poslovnih ciljeva. ⁹
Inherentni rizik	Rizik za organizaciju koji nastaje zbog izostanka bilo kakvih izravnih ili usmjerenih mjera rukovodstva s ciljem izmjene njegove ozbiljnosti.
Vjerojatnost	Mogućnost nastupanja određenog događaja.
Prilika	Djelovanje ili moguće djelovanje kojim se stvaraju ili mijenjaju ciljevi odnosno pristupi u svrhu stvaranja, očuvanja i ostvarivanja vrijednosti.
Ustrajnost	Trajanje utjecaja koji rizik ima na poduzeće.
Pregled portfelja	Složeni prikaz rizika s kojim se subjekt suočava na temelju kojeg rukovodstvo i uprava razmatraju vrste, ozbiljnost i međuovisnosti rizika i kako oni mogu utjecati na učinak subjekta u odnosu na njegovu strategiju i opće poslovne ciljeve.
Oporavak	Sposobnost poduzeća da ponovno postigne prihvatljive razine tolerancije nakon utjecaja rizika na poduzeće.
Rezidualni rizik	Razina rizika koja ostaje nakon provedbe kontrolnih aktivnosti.
Rizik	Mogućnost da će određeni događaj imati utjecaj na ostvarenje ciljeva. NAPOMENA: „Rizici“ (množina) odnosi se na jedan ili više mogućih događaja koji mogu imati utjecaj na postizanje ciljeva. „Rizik“ (jednina) odnosi se na sve moguće događaje koji mogu imati utjecaj na postizanje ciljeva.

⁹ Definicija iz COSO-ova Okvira za upravljanje rizicima u poduzeću izmijenjena je kako bi odražavala terminologiju koja se odnosi na upravljanje rizikom na temelju događaja.

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Sklonost ka riziku	Vrste i količina rizika, na općenitoj razini, koje je organizacija spremna prihvatiti kako bi ostvarila dodanu vrijednost.
Kapacitet za rizik	Najveća količina rizika koju subjekt može podnijeti prilikom provedbe strategije i postizanja općih poslovnih ciljeva.
Upravljanje rizicima	Proces usmjeren na utvrđivanje, procjenu, upravljanje i kontrolu potencijalnih događaja ili situacija radi pružanja razumnog uvjerenja u pogledu ostvarivanja ciljeva organizacije.
Profil rizika	Složeni prikaz rizika koji subjekt preuzima na određenoj razini ili aspektu poslovanja na temelju kojeg rukovodstvo razmatra vrste, ozbiljnost i međuovisnosti rizika.
Registar rizika	Popis svih rizika koji utječu na subjekt i koji može uključivati predložene odgovarajuće mjere za rizike.
Tolerancija na rizik	Ograničenja prihvatljivog odstupanja u učinku koje je povezano s postizanjem poslovnih ciljeva.
Ozbiljnost	Mjerenje razmatranja kao što su vjerojatnost i utjecaj događaja ili vrijeme potrebno za oporavak od događaja.
Brzina nastanka ili brzina	Vrijeme koje je potrebno da nastanak rizika postane vidljiv ili vrijeme koje prođe između nastupanja događaja i trenutka u kojem organizacija osjeti njegov učinak po prvi put.
Ciljani rezidualni rizik	Količina rizika koju je subjekt sklon preuzeti prilikom provedbe svoje strategije i ostvarivanja svojih općih poslovnih ciljeva, pri čemu zna da će rukovodstvo poduzeti ili je poduzelo izravne ili ciljane mjere u cilju smanjenja ozbiljnosti rizika.

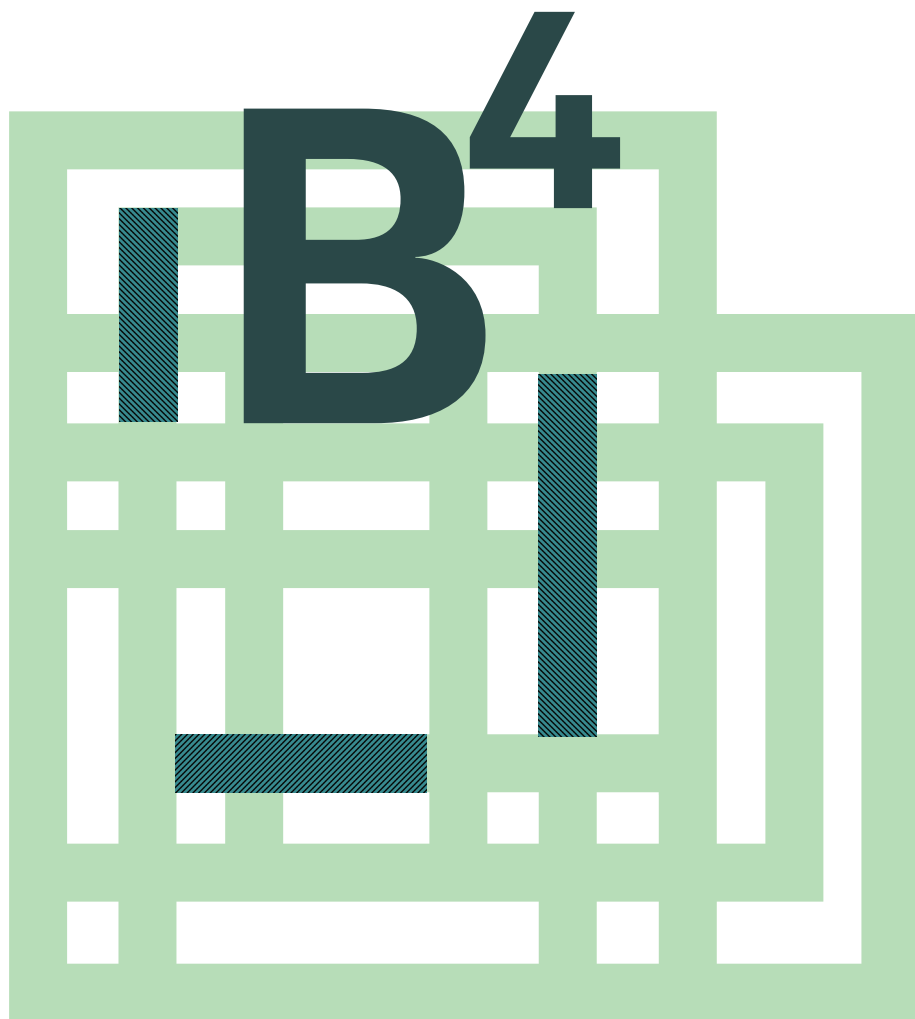


POJMOVI KOJI SE ODNOSU NA
**UNUTARNJU KONTROLU
COSO-A**

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Kontrola	Bilo koja aktivnost koju poduzima rukovodstvo, upravni odbor i ostale strane u cilju upravljanja rizikom i povećanja vjerojatnosti ostvarenja planiranih ciljeva. Rukovodstvo planira, organizira i usmjerava obavljanje dostatnih radnji za davanje razumnog jamstva da će se ciljevi ostvariti.
Kontrolne aktivnosti	<p>Jedna od pet sastavnica COSO-ova Integriranog okvira unutarnje kontrole</p> <p>Control activities are the actions established through policies and procedures that help ensure that management's directives to mitigate risks to the achievement of objectives are carried out. Control activities are performed at all levels of the entity, at various stages within business processes, and over the technology environment. They may be preventive or detective in nature and may encompass a range of manual and automated activities such as authorizations and approvals, verifications, reconciliations, and business performance reviews. Segregation of duties is typically built into the selection and development of control activities. Where segregation of duties is not practical, management selects and develops alternative control activities.</p>
Kontrolno okruženje	<p>Jedna od pet sastavnica COSO-ova Integriranog okvira unutarnje kontrole</p> <p>Kontrolno okruženje jest skup standarda, procesa i struktura koji predstavljaju osnovu za provođenje unutarnje kontrole u cijeloj organizaciji. Upravni odbor i visoko rukovodstvo određuju pristup u pogledu važnosti unutarnje kontrole, uključujući očekivane standarde postupanja. Rukovodstvo naglašava očekivanja na različitim razinama organizacije. Kontrolno okruženje sadržava integritet i etičke vrijednosti organizacije, parametre koji omogućuju upravnom odboru da izvrši svoje obveze u pogledu nadzora nad upravljanjem, organizacijsku strukturu i raspoređivanje ovlasti i odgovornosti, postupak privlačenja, obuke i zadržavanja sposobnih pojedinaca te strogost u pogledu mjera usmjerenih na učinak, poticaja i nagrada u svrhu pobuđivanja odgovornosti za učinak. Nastalo kontrolno okruženje ima raširen utjecaj na cjelokupni sustav unutarnje kontrole.</p>

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Informacije i komunikacija	<p>Jedna od pet sastavnica COSO-ova Integriranog okvira unutarnje kontrole</p> <p>Informacije su potrebne kako bi subjekt mogao izvršiti svoje obveze u pogledu unutarnjih kontrola kako bi postigao svoje ciljeve. Komunikacija se odvija i na unutarnjoj i na vanjskoj razini te pruža organizaciji informacije koje su potrebne za obavljanje svakodnevnih aktivnosti unutarnje kontrole. Komunikacija omogućuje osoblju razumijevanje obveza unutarnje kontrole i njihove važnosti za postizanje ciljeva.</p>
Kontrole informacijske tehnologije	<p>Kontrole kojima se podržava upravljanje poslovanjem i njegovo vođenje te osiguravaju općenite i tehničke kontrole nad infrastrukturom informacijske tehnologije kao što su aplikacije, informacije, infrastruktura i osobe.</p>
Upravljanje informacijskom tehnologijom	<p>Sastoji se od vodstva, organizacijskih struktura i procesa kojima se osigurava da se informacijskom tehnologijom poduzeća podržavaju strategije i ciljevi poduzeća.</p>
Unutarnja kontrola	<p>Proces koji provode upravni odbor, rukovoditelji i drugo osoblje u cilju osiguranja razumnog jamstva da će se ostvariti ciljevi koji se odnose na poslovanje, izvješćivanje i usklađenost.</p>
Monitoring	<p>Jedna od pet sastavnica COSO-ova Integriranog okvira unutarnje kontrole</p> <p>Kontinuirane evaluacije, zasebne evaluacije ili kombinacija navedenog primjenjuju se kako bi se odredilo je li prisutna i funkcionira li svaka od pet komponenti sustava unutarnje kontrole, uključujući kontrole u pogledu načela svake sastavnice. Rezultati se evaluiraju te se o nedostacima pravodobno obavještava, dok se visoko rukovodstvo i uprava izvještavaju o ozbiljnim pitanjima.</p>

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Procjena rizika	<p>Jedna od pet sastavnica COSO-ova <i>Integriranog okvira unutarnje kontrole</i></p> <p>Procjena rizika uključuje dinamičan i učestao proces utvrđivanja i analize rizika koji utječu na ostvarivanje općih ciljeva subjekta, a koji čine temelj za određivanje metode upravljanja rizicima. Rukovodstvo razmatra moguće promjene u vanjskom okružju i unutar vlastitog poslovnog modela koje bi mogle negativno utjecati na njegovu sposobnost postizanja općih ciljeva. Procjena rizika uključuje procese utvrđivanja rizika, analize rizika i određivanja odgovarajućih mjera za rizike, a prilikom procjene prihvatljive razine rizika potrebno je razmotriti tolerancije na rizik i prihvatljivu razinu odstupanja u učinku, dok diskusija o ozbiljnosti rizika uključuje brzinu i ustrajnost te učinak i vjerojatnost.</p>



**POJMOVI KOJI SE ODNOSU NA
ELEMENTE OKVIRA
ZA UPRAVLJANJE
REZULTATIMA**

TERMINOLOGIJA	DEFINICIJA
Ekonomičnost	Svođenje troškova koji se upotrebljavaju za postizanje određene razine izlaznih rezultata na minimum, vodeći računa o kvaliteti - „manji rashodi”. ¹⁰
Efikasnost	Odnos između izlaznih rezultata od robe ili usluga te resursi koji su potrebni za njihovu proizvodnju - „promišljeni rashodi”. ¹¹
Učinkovitost	Mjera u kojoj se postižu ciljevi te odnos između namjeravanog i stvarnog učinka usluge - „razboriti rashodi”. ¹²
Ishod	Učinci programa ili projekta koji se mjere na najvišoj smisljenoj razini u odnosu na program ili projekt (npr. stvorena radna mjesta). U praksi uvijek postoje barem neki vanjski elementi koje nije moguće kontrolirati, a koji utječu na to hoće li se ishod postići ili ne.
Rezultati	Izravan opipljiv skup rezultata programa ili projekta u mjeri u kojoj su, u praktične svrhe, u potpunosti pod kontrolom tijela koje provodi projekt.
Vrijednost za uloženi novac	Dobra vrijednost za uloženi novac predstavlja optimalnu uporabu resursa kako bi se postigli namjeravani ishodi. ‘Optimalno’ znači ‘najpoželjnije s obzirom na izražena, odnosno implicirana ograničenja ili prepreke’. Vrijednost za uloženi novac ne odnosi se na postizanje najniže početne cijene. ¹³


¹⁰ Nacionalni revizorski ured Ujedinjene Kraljevine

¹¹ Nacionalni revizorski ured Ujedinjene Kraljevine

¹² Nacionalni revizorski ured Ujedinjene Kraljevine

¹³ Nacionalni revizorski ured Ujedinjene Kraljevine



 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

 **THE WORLD BANK**
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



MINISTRY OF FINANCE
OF THE RUSSIAN FEDERATION