PRIMJENA COSO OKVIRA ZA PROCJENU INTERNIH KONTROLA NA PRIMJERU UDRUGE

Baković, Adrijana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:198853

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PRIMJENA COSO OKVIRA ZA PROCJENU INTERNIH KONTROLA NA PRIMJERU UDRUGE

Mentor: **Student:**

Dr.sc Tina Vuko **Adrijana Baković**

Split, listopad, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 3

1.1 Definicija problema i predmeta istraživanja 3

1.2 Ciljvi rada 3

1.3 Metode rada 4

1.4 Struktura rada 4

2. UPRAVLJANJE RIZICIMA 5

2.1 Pojam rizika i svrha upravljanja rizicima 5

2.2 Faze procesa upravljanja rizicima 6

2.2.1 Identifikacija rizika 7

2.2.2 Procjena rizika 8

2.3 Strategije odgovora na rizike 11

2.3.1 Izbjegavanje rizika 11

2.3.2 Smanjivanje/ublažavanje rizika 11

2.3.3 Prenošenje/ dijeljenje rizika 12

2.3.4 Prihvaćanje rizika 12

2.4 Nadziranje procesa upravljanja rizicima 12

2.5 Ovlasti i odgovornosti sudionika procesa upravljanja rizicima poduzeća 13

3. SUSTAV INTERNE KONTROLE 16

3.1 Pojam, obilježja i ciljevi sustava interne kontrole 16

3.2 COSO Interna kontrola – Integrirani okvir 20

3.3 Struktura sustava internih kontrola 26

3.3.1 Kontrolno okruženje 26

3.3.2 Procjena rizika 28

3.3.3 Kontrolne aktivnosti 29

3.3.4 Informacije i komunikacija 31

3.3.5 Nadzor- monitoring 32

3.4 Vrste internih kontrola 34

3.5 Ograničenja internih kontrola 39

4. PROCJENA INTERNIH KONTROLA PRIMJENOM COSO MODELA NA PRIMJERU UDRUGE „PRIJATELJ'' 41

4.1 Kontrolno okruženje 42
4.2 Upravljanje rizicima 46
4.3 Kontrolne aktivnosti 52
4.4 Informacije i komunikacije 54
4.5 Nadzor- monitoring 55
5. ZAKLJUČAK 59
LITERATURA 59
SAŽETAK 61
SUMMARY 63

1. UVOD

1.1 Definicija problema i predmeta istraživanja

Interna kontrola predstavlja najvažniji oblik kontrole u poduzeću te je definirana kao proces koji se provodi od strane osoblja organizacije s namjerom da se ostvare određeni ciljevi.[1] Definicija je široka i obuhvaća sve aspekte kontrole poslovanja, a ipak olakšava direktno usmjeravanje na specifične ciljeve. Ona podrazumijeva seriju radnji koje postoje tokom poslovanja subjekta. Sustav interne kontrole je isprepleten s aktivnostima subjekta i najefektivniji je kada je ugrađen u infrastrukturu subjekta i kada predstavlja sastavni dio organizacije. Cjelokupni sustav internog nadzora, funkcionalno gledajući, može se provoditi pomoću internih kontrola koje su ugrađene u poslovne procese te kroz nadziranje njihovog funkcioniranja što se osigurava dodatnom višom razinom nadzora. Interna kontrola se sastoji od pet međusobno povezanih komponenti i one služe kao kriterij za određivanje učinkovitosti sustava. Model COSO: Interna kontrola – integrirani okvir (1992., 2013.) široko je prihvaćen kao konačni i definitivni standard na osnovu kojeg organizacije oblikuju, implementiraju i provode internu kontrolu te procjenjuju učinkovitost internih kontrola.

S obzirom na navedeno, može se postaviti pitanje kako su oblikovane i kako se provode interne kontrole na primjeru neprofitne organizacije „Prijatelj“ te kakva je njihova učinkovitost? Dakle, predmet ovog istraživanja je opisati interne kontrole u udruzi „Prijatelj“ te procijeniti njihovu učinkovitost primjenom COSO modela.

1.2 Ciljevi rada

S obzirom na prethodno definirani problem i predmet istraživanja, ciljevi rada su sljedeći:

- Objasniti koncept internih kontrola i njihovu ulogu u organizaciji,
- Objasniti COSO model,
- Opisati interne kontrole u udruzi ,,Prijatelj",
- Procijeniti učinkovitost internih kontrola primjenom COSO okvira (modela),

[1] Dugandžić I. (2011.), Značajke, ciljevi i vrste sustava internih kontrola; Seminarski rad, Veleučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 3.

- Na temelju provedene procjene učinkovitosti internih kontrola dati eventualne preporuke za njihovo unaprjeđenje.

1.3 Metode rada

Za istraživanje i formuliranje rezultata istraživanja uzete su u obzir različite opće znanstveno-istraživačke metode: metoda deskripcije, deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, komparativna metoda. Deduktivna metoda a se koristi u znanosti za objašnjavanje činjenica i zakona, predviđanja budućih događaja (predviđanje utjecaja interne kontrole na poslovanje Udruge), otkrivanje novih činjenica i zakona. Primjena analitičko-sintetičke i komparativne metode u glavnom dijelu omogućava da se teorijska saznanja i istraživanja usporede s rezultatima istraživanja iz prakse. Pomoću metode deskripcije se vrši opisivanje na jednostavan način predmeta i procesa vezanih za organizacijsko uređenje sustava interne kontrole. Opisivanje je praćeno određenim pojašnjenjima o uočenim bitnim osobinama predmeta i procesa, njihovih zakonitosti, međusobnih veza i odnosa.

1.4 Struktura rada

Tema rada je predstavljena kroz pet poglavlja. U prvom, uvodnom, se dijelu razrađuje problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, metodologija istraživanja te struktura rada.

U drugom poglavlju definiran je rizik te svrha upravljanja rizikom. Objašnjen je proces upravljanja rizikom te su iznesene različite strategije odgovora na rizike. Također su prikazane ovlasti i odgovornosti sudionika procesa upravljanja rizicima poduzeća.

U trećem poglavlju je detaljno opisan sustav interne kontrole te njegova obilježja i ciljevi. Prikazan je COSO okvir i njegove komponente. Detaljno je obrađena struktura sustava internih kontrola, odnosno svih njegovih pet komponenti, a to su: kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija te nadzor- monitoring.

U četvrtom poglavlju prezentirani su rezultati empirijskog istraživanja. Istraživanje se odnosi na procjenu učinkovitosti interne kontrole u Udruzi Prijatelj na temelju COSO okvira.

U petom poglavlju se navode najvažniji zaključci vezani uz teorijski dio, te zaključci koji se odnose na rezultate istraživanja učinkovitosti interne kontrole u Udruzi Prijatelj.

2. UPRAVLJANJE RIZICIMA

2.1 Pojam rizika i svrha upravljanja rizicima

Rizik je stanje (situacija) u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda kojemu se nada. U svezi neizvjesnosti može se reći kako je rizik neizvjesnost poželjne realizacije nekog događaja.[2] Rizik predstavlja kombinaciju vjerojatnosti događaja i negativnih posljedica, gdje se u što većoj mjeri utječe na smanjenje jednog i drugog. Neke od definicija rizika su:[3]

Sukladno ISO Priručniku 73, ISO 31000 rizik je utjecaj neizvjesnosti na ciljeve. Ti efekti mogu biti pozitivni, negativni ili odstupati od očekivanog. Također, rizik se često opisuje na osnovu događaja, promjene u okolnostima ili posljedice aktivnosti.

Institut za rizik menadžment (IRM) definira rizik kao kombinaciju vjerojatnoće događaja i njihovih posljedica. Posljedice mogu varirati od pozitivnih do negativnih.

HM Treasury (2004) rizik je definirao kao neizvjesnost ishoda, u rasponu izloženosti, koja proizlazi iz kombinacije utjecaja i vjerojatnosti potencijalnih događaja.

Institut internih revizora (IIA) definira rizik kao neizvjesnost događaja koji bi se mogao desiti i uticati na ostvarivanje ciljeva. Rizik se mjeri u smislu posljedica i vjerojatnosti.

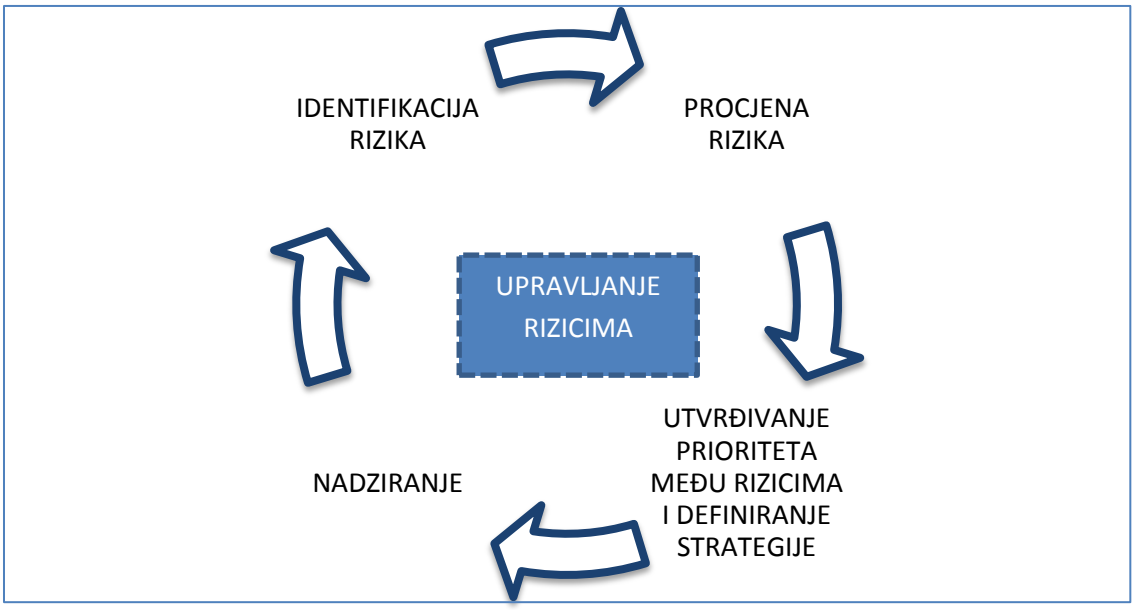
Rizik se može podijeliti na tri najvažnija elementa, odnosno, na percepciju hoće li se neki štetan događaj dogoditi, vjerojatnost da će se on zaista dogoditi i posljedice tog štetnog događaja koji bi se mogao dogoditi. Prema tome, rizik je rezultat spomenuta tri elementa koja se nalaze unutar samog koncepta rizika. Osim spomenuta tri elementa ne smije se izostaviti još jedna komponenta, a to je vrijeme. Izloženost samom riziku traje određeno vrijeme, a sve dok traje izloženost, traje i neizvjesnost dok ne nastane rizični događaj. Na temelju toga se

[2] https://singidunum.ac.rs/ Pojam i definicija rizika (pristupljeno 19.08.2016.)
[3] Definicije su preuzete s web stranice http://upravljanjerizicima.com/definicija-rizika/ Definicija Rizika (pristupljeno 19.08.2016.)

zaključuje da rizik uključuje tri neizostavne komponente, a to su izloženost, neizvjesnost i vrijeme.

2.2 Faze procesa upravljanja rizicima

Upravljanje rizikom je proces kontinuiranog rada na reduciranju i upravljanju rizika, s glavnim ciljem očuvanja učinkovitosti djelovanja. Proces je kvalitetan ako je dobro organiziran i nadgledan te čini dio programa upravljanja poduzećem. Dobro organiziran znači da postoje organizirane sve formalno potrebne radnje, od planiranja pa do arhiviranja iskustava. Sve faze procesa trebaju biti organizirane na temelju svakodnevnog rada po pitanju navedenog. Rizike treba što bolje i unaprijed predviđati i rješavati, ne čekajući da se oni dogode pa onda pristupati rješavanju problema. Ako se ipak dogode treba biti razrađeno sve što je potrebno za učinkovito djelovanje i sanaciju problema. Postoje četiri faze procesa upravljanja rizicima koje će biti detaljno opisane u nastavku.



Slika 1. Faze procesa upravljanja rizicima

Izvor: Tušek B., Žager L., Barišić I., (2014.), Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb,str. 117.

Djelotvoran proces upravljanja rizicima bi trebao:[4]

1. Adekvatno i pravodobno identificirati rizike s kojima je poduzeće suočeno,
2. Implementirati odgovarajuće strategije upravljanja rizicima koje su u skladu s profilom rizika poduzeća,
3. Integrirati razmatranja o riziku i upravljanju rizicima u poslovno odlučivanje u cijelom poduzeću,
4. Uključiti politike i procedure koje na odgovarajući način prenose upravljačkim strukturama potrebne informacije vezane za materijalno značajne rizike.

2.2.1 Identifikacija rizika

Identifikacija rizika zahtjeva dobro poznavanje: poduzeća, tržišta na kojem ono posluje, okruženja u kojem djeluje, ciljeve poduzeća te čimbenike koji su potrebni za njihovo ostvarenje. Proces identifikacije zahtjeva promišljen pristup rizicima u svakom području poslovanja te je potrebno da se utvrde ona područja rizika koja su najznačajnija. Potrebno je identificirati rizike na više razina u poduzeću kako bi se moglo njima dobro upravljati. Najefikasniji pristup je zaduživanje pojedinaca na svakoj razini te identifikacija rizika i njihova procjena unutar same organizacijske jedinice za koju su zaduženi.

Za identifikaciju rizika postoje razne tehnike koje se mogu koristiti, a jedna od njih je Brainstorming. Ova tehnika je vrlo brz način prikupljanja mišljenja zaposlenika o rizicima nekog područja o kojem se raspravlja.. Brainstorming je metoda za pronalaženje kreativnih rješenja za određene probleme. Provodi se tako da se sudionici koncentriraju na problem i potom nastoje smisliti što više, što radikalnijih rješenja. Dinamičnost je jedna od glavnih karakteristika brainstorminga. Obično se provodi u grupama i vrlo je zabavan način da se pronađu nove ideje i da se sve sudionike potakne na smišljanje i razmišljanje.[5]

Ostale tehnike koje se mogu koristiti su; upitnici, analize scenarija, benchmarking industrije te poslovne studije.

[4] Tušek B., Žager L., Barišić I., (2014.), Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb,str. 116.
[5] https://burza.com.hr/portal/sto-je-brainstorming/1407 Što je Brainstorming (pristupljeno 19.08.2016.)

Glavni izlaz procesa identifikacije rizika je registar rizika. Registar rizika je ″baza podataka″ za sve informacije o rizicima, s ciljem smanjenja opsega neizvjesnosti koja bi mogla biti prijetnja ostvarenju ciljeva definiranih strateškim planom, kao i izmijenjenih okolnosti i pravovremenog reagiranja na njih.[6]
Obično je dat u formi tabele te se razmatra i ažurira po potrebi, a najmanje jednom godišnje, kako bi se provjerilo jesu li planirane mjere za ublažavanje rizika poduzete i jesu li postigle očekivane rezultate.

2.2.2 Procjena rizika

Najvažniji, najosjetljiviji i vremenski najzahtjevniji dio procesa upravljanja rizikom je postupak procjene, odnosno analize rizika. Svi rizici nisu od jednakog značaja ili nisu jednako vjerojatni te je ih je stoga potrebno rangirati. Cilj procjene rizika je upravo razaznati koji su rizici izgledniji i opasniji, kako će koji rizik utjecati na poduzeće te, u konačnici, dati odgovor na pitanje kako upravljati pojedinim rizikom. Rizik se mjeri učincima i vjerojatnošću. Vjerojatnost se u zavisnosti od konteksta može nazivati i izgled, mogućnost ili šansa da se određeni događaj izvrši. Pod učincima se podrazumijevaju posljedice koje će nastanak određenog događaja izazvati, a pod vjerojatnošću učestalost nastanka događaja.[7] Učinak u smislu upravljanja rizicima je uvijek negativan jer je došlo do posljedice koja ugrožava ostvarenje djelatnosti organizacije, kao i kad se radi o propuštanju aktivnosti koja bi rezultirala pozitivnim posljedicama.[8]

U osnovi, postoje dvije vrste pristupa procjeni rizika: kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativna analiza rizik procjenjuje na temelju vjerojatnosti nastanka događaja i pretpostavljene visine štete.[9] Događaji koji se analiziraju često su međusobno zavisni i u određenoj su korelaciji. Kvalitativna analiza je najraširenija pristup analizi rizika. Kod kvalitativnog pristupa veliku važnost ima iskustvo, stručnost i nadasve sposobnost osoba koje provode procjenu rizika. Procjena se provodi kvalitativno, no zbog lakše interpretacije

[6] Strategija upravljanja rizicima(2012.), Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Zagreb str. 5
[7] Priručnik za financijsko upravljanje i kontrole (2007.), Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Zagreb, str.68.
[8] Upravljanje rizicima (2012.) Središnja agenciji za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije SAFU, Zagreb
[9] Udovičić A., Kadlec Ž., (2013.), Analiza rizika upravljanja poduzećem, Virovitica, str. 59.

rezultata, kod kvalitativne procjene rizika parametri se, isto kao i procijenjeni rizik, kvantificiraju.[10]

Procjena učinka obuhvaća procjenu značajnosti posljedice ako se rizik ostvari. Procjenjuje se kakve bi mogle biti posljedice ako se rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari. Znači, procjena učinka ne uzima u obzir vjerojatnost, nego samo odgovara na pitanje što će se dogoditi ako se određeni događaj ostvari. Učinak se može bodovati, primjerice ocjenama od jedan (1) do tri (3), gdje ocjena jedan (1) znači procjenu da će taj događaj imati malen učinak, dok najviša ocjena znači da će događaj imati velik učinak. Osim bodovanja, može se dati opisna procjena učinka, pa tako učinak može biti malen, umjeren ili velik.

Nakon procjene učinka odnosno posljedica, **procjenjuje se vjerojatnost nastanka** nekog događaja. Procjenjuje se koliko je vjerojatno da se neki rizik, u pravilu štetni događaj, ostvari. Vjerojatnost se, poput učinka, može bodovati ocjenama ili procijeniti opisno kao niska, srednja i visoka vjerojatnost. Najniža ocjena znači nisku vjerojatnost, a to znači da nastanak događaja nije vjerojatan, dok najviša ocjena znači da se očekuje javljanje događaja u većini slučajeva. U tablici u nastavku daje se prijedlog ocjene o vjerojatnosti.

Tablica 1. Procjena vjerojatnosti rizika

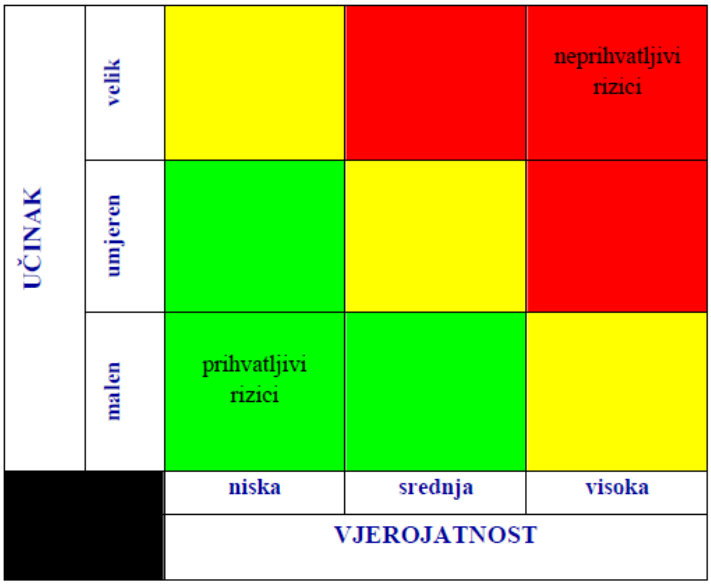
Vjerojatnost	Ocjena	Opis
Visoka	3	Očekuje se da će se ovaj događaj javiti u većini slučajeva
Srednja	2	Događaj se ponekad može dogoditi
Niska	1	Nastanak događaja nije vjerojatan

Izvor: Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, (2009.) Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Zagreb, str 22.

[10] Šegudović H., (2006.) Prednosti i nedostaci metoda za kvalitativnu analizu rizika, Infigo IS , Zagreb, str.8.

Procjena ukupne izloženosti riziku

Iz procjene učinka i vjerojatnosti proizlazi procjena ukupne izloženosti riziku koja je potrebna kako bi se utvrdili prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Ukupna izloženost riziku dobiva se množenjem bodova učinka s bodovima vjerojatnosti (tako se rizik s najvećim učinkom i vjerojatnosti koji bodujemo s ocjenom tri može procijeniti s najviše devet bodova). Izloženost riziku najčešće se prikazuje pomoću matrice u kojoj se povezuju učinak i vjerojatnost, a koja se prikazuje u nastavku.



Slika 2. Matrica izloženosti riziku

Izvor: Ibidem, str 23.

Potrebno je istaknuti da se u većini slučajeva rizici ne mogu potpuno ukloniti te da svaka aktivnost sadrži u sebi mogući rizik. Osim inherentne razine rizika (razina rizika u slučaju nepostojanja kontrola i faktora koji ublažavaju rizike), razina rizika može se promatrati i kao rezidualna razina rizika (razina rizika kad se uzmu u obzir postojeće kontrole koje ublažuju rizik). Dakle, nakon poduzimanja određenih radnji, rizik i dalje postoji. To zovemo rezidualnim rizikom i u biti predstavlja činjenicu da rizik ne možemo potpuno ukloniti. Nakon što se procijene inherentni rizici i dobije lista najznačajnijih rizika, potrebno je odrediti rezidualnu veličinu rizika. Pri tome se mora uzeti u obzir djelotvornost i učinkovitost

postojećih kontrola. Rukovoditelj procjenjuje učinkovitost postojećih kontrola putem stalnog praćenja, izvješća unutarnje revizije i sl. Pri tome se može utvrditi da nema odgovarajuće kontrole, da kontrole nisu učinkovite u praksi ili da su posve učinkovite.

2.3 Strategije odgovora na rizike

Četiri su načina reagiranja na rizike odnosno odgovora na rizike:[11]

2.3.1 Izbjegavanje rizika

Izbjegavanje rizika podrazumijeva potpunu eliminaciju rizika, te napuštanje svih onih aktivnosti koje mogu dovesti do rizika. Ona se fokusirao isključivo na prevenciju tj. poduzimanje mjera protiv šteta ili gubitaka. Na izbjegavanju rizika djeluje se na način kako bi izbjegli uzrok nesigurnosti. Izbjegavanje zahtjeva pažljivu analizu i precizno definiranje svih nejasnoća i nedoumica. Neki se rizici mogu djelomično ili potpuno izbjeći modificiranjem aktivnosti odnosno procesa. Valja istaknuti da je opcija ukidanja određene aktivnosti ograničena u javnom sektoru, u usporedbi s privatnim sektorom, jer su poslovi i aktivnosti od značaja za javni interes.[12]

2.3.2 Smanjivanje/ublažavanje rizika

Postupci smanjivanja/ublažavanja rizika smatraju se najuobičajenijim odgovorom na rizike, što znači da se poduzimaju radnje i donose odluke kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka ili/i učinak rizika. Svrha je ublažavanja rizika nastavak obavljanja aktivnosti u kojoj se javlja rizik, uz istodobno poduzimanje radnji (kontrola) radi zadržavanja rizika na prihvatljivoj razini. Rukovoditelj mora obrazložiti svoju reakciju (odgovor) na rizik, posebice u slučaju kada je rizik prihvaćen, te ne poduzima dodatne radnje. Osim sagledavanja najboljih odgovora na rizike, potrebno je razmotriti i to javljaju li se pri tome prilike za iskorištavanje pozitivnog učinka, odnosno javljaju li se slučajevi koji nude pozitivne prilike a da istodobno ne stvaraju prijetnje.

[11] Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, (2009.) Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Zagreb, str 25.
[12] Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, op.cit, str. 25 i 26.

2.3.3 Prenošenje/ dijeljenje rizika

Ovo područje čine akcije prebacivanja rizika iz jednog područja djelovanja u drugo, područje manjeg rizika, gdje se određeni rizik može jednostavnije i kvalitetnije minimizirati i kontrolirati. Najčešći oblik prebacivanja rizika su prebacivanja putem osiguravajućih kuća, raznih garancija, i osiguranja. Time rizik i dalje postoji, te ako se dogodi negativno utječe na situaciju, ali u značajno manjoj i relativno prihvatljivoj mjeri. Pri tome treba paziti kako bi se prebacivanje rizika "dodijelilo" onom tko ima najveću mogućnost kontrole istog. Premija osiguranja u tom slučaju predstavlja pokriće određenog mogućeg rizika. Dijeljenje rizika je moguće kroz združene pothvate.

2.3.4 Prihvaćanje rizika

Prihvaćanje pretpostavljenih rizika podrazumijeva situacije svjesnosti i prihvaćanja postojanja određenih rizika bez da se poduzimaju posebne akcije za nadzor i kontrolu istih. Od aktivnosti se koncentrira uglavnom samo na nadgledanje situacije, kako bi se što prije uočio problem i potrebno poduzelo. Najčešće se tu radi o skrivenim rizicima proizašlih iz neke aktivnosti dok se djeluje na neki rizik. To je područje tzv. rizika male vjerojatnosti. Premda se ne poduzimaju neke posebne aktivnosti ne znači kako nismo svjesni postojanja istih i / ili kako se na njih nije spremno djelovati. U svrhu pripravnosti treba : poznavati resurse (ako se rizik dogodi), uzeti u obzir potrebne rezerve (materijalne, ljudske, vremenske), administrativno osigurati sve potrebno za brzo i efikasno djelovanje.

2.4 Nadziranje procesa upravljanja rizicima

Uspostava nadzora nad samim procesom upravljanja rizicima utječe na učinkovitost i djelotvornost procesa upravljanja te na taj način osigurava i da se ostvare zacrtani ciljevi poduzeća.

Prema COSO okviru nadziranje procesa treba uključivati sljedeće aktivnosti:[13]

- Implementacija mehanizama tekućeg izvještavanja koji bi uz informacije o operativnom i financijskom statusu, sadržavali i ključne mjere procesa upravljanja rizicima.;

[13] Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit, str. 122.

- Ustanovljenje periodičnog izvještavanja kako bi se posebno nadzirali ključni aspekti utvrđenih kriterija rizika, odnosno smjernica pomoću kojih se procjenjuje značaj rizika. Ovakav način izvještavanja bi mogao upozoriti na potencijalnu opasnost koja slijedi od određenog rizika.;
- Periodično izvještavanje eksternih i internih izvora revizora o trenutnom statusu nalaza koji se odnosi na rizike, te njihove preporuke.;
- Informiranje vezano za rizike s obzirom na trendove u industriji ili općenito ekonomsko stanje, koje bi trebalo uključivati i pitanja vezana za proces upravljanja rizicima poduzeća.

2.5 Ovlasti i odgovornosti sudionika procesa upravljanja rizicima poduzeća

Upravljačke strukture imaju ključnu ulogu u procesu upravljanja rizicima. U anglosaksonskom sustavu korporativnog upravljanja, ulogu nadzora nas procesom upravljanja rizicima preuzima odbor direktora, odnosno njegovi neizvršni članovi. U kontinentalnim sustavima korporativnog upravljanja je karakteristična dvorazinska upravljačka struktura: nadzorni odbor i uprava. Od velike pomoći odboru direktora je interna revizija u poduzeću, koja djeluje kao objektivna potpora menadžmentu. Učinkovit sustav upravljanja rizicima omogućava upravljačkim strukturama bolje razumijevanje kompleksnosti sustava, odnosno okruženja u kojem poduzeće posluje.

Menadžer, odnosno **direktor upravljanja rizicima** tijelo je sa svrhom pomaganja u samom procesu upravljanja rizicima na razini poduzeća. Direktor upravljanja rizicima surađuje s drugim menadžerima u organizaciji u uspostavljanju proces upravljanja rizicima poduzeća.

Odgovornosti direktora upravljanja rizicima su:[14]

- Poticanje osviještenosti o rizicima i upravljanje rizicima kroz komuniciranje i programe izobrazbe,
- Ustanovljenje integriranog okvira za upravljanje svim vrstama rizika u poduzeću,
- Razvijanje politika upravljanja rizicima koje uzimaju u obzir apetit rizika poduzeća,

[14] Ibidem str. 126.

- Razvijanje odgovarajućih mjera rizika i izvješća u kojima se identificiraju gubici, ključni rizici kojima se upravlja i sl.,
- Alociranje ekonomskih resursa u poslovne aktivnosti te optimiziranje portfolia rizika.

U dvorazinskome modelu korporativnog upravljanja **revizijski odbor** specijalizirani je pododbor nadzornog odbora, a u jednorazinskome je specijalizirani pododbor na koji se prenose neke aktivnosti praćenja i nadziranja koje pomažu neizvršnim direktorima u odboru direktora. Primarne funkcije (aktivnosti) revizijskog odbora najčešće se povezuju s praćenjem i nadgledanjem u područjima postojanja i operativne učinkovitosti internih kontrola, adekvatnosti procesa upravljanja rizicima, pouzdanosti financijskog izvještavanja, primjene zakonskih propisa i regulative te s relevantnim područjima i pitanjima povezanima s procesom eksterne i interne revizije.[15]

Pri obavljanju nadzora upravljanja rizicima poduzeća, revizijski odbor treba obaviti sljedeće aktivnosti:[16]

- Znati mjeru do koje je menadžment ustanovio učinkovit sustav upravljanja rizicima poduzeća;
- Upoznati se i izrazit suglasnost s razinom rizika koja je prihvatljiva za poduzeće;
- Raspitati se o odgovornostima za procese identifikacije, procjene i upravljanja rizicima u poduzeću, te se periodično sastajati sa odgovornim pojedincima;
- Diskutirati s menadžmentom o procesima identifikacije rizika, te na koji način menadžment procjenjuje vjerojatnost i učinak dentificiranih rizika;
- Razumjeti ulogu internog revizora i planiranog opsega njegovih aktivnosti, te se periodično sastajati s rukovoditeljem odjela interne revizije;
- Preispitati rizike financijskog izvještavanja i razmotriti razinu rizika u odnosu na onu koja je prihvatljiva za poduzeće;
- Raspraviti s menadžmentom postojanje i učinkovitost kontrola za umanjenje ključnih rizika financijskog izvještavanja.

Interna revizija se može definirati kao neovisna funkcija procjenjivanja ustanovljena unutar organizacije koja ispituje i procjenjuje njezine aktivnosti kao servis te organizacije.[17] Ona bi

[15] http://lider.media/znanja/revizijski-odbor-kontrola-koja-kontrolira-sve-pa-i-vanjske-revizore/ Revizijski odbor – Kontrola koja kontrolira sve, pa i vanjske revizore (pristupljeno 25.08.2016)
[16] Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit, str. 127.
[17] Tušek B., Žager L., (2008.) Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 279.

trebala služiti kao svojevrstan oblik pomoć sudionicima pri ispunjavanju odgovornosti, odnosno trebala bi služiti zaposlenicima organizacije, upravi i odborima.

Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizicima može uključivati sljedeće:[18]

- Fokusiranje na one rizike koje je menadžment identificirao kao značajne;
- Pružanje uvjerenja o upravljanju rizicima;
- Pružanje aktivne potpore i uključenost u sam proces upravljanja rizicima:
- Pomaganje u identifikaciji i procjeni rizika, te educiranje osoblja koje radi na upravljanju rizicima i internima kontrolama:
- Usklađivanje izvještavanja o rizicima uprave, revizijskog odbora i sl.

[18] Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit, str. 128.

3. SUSTAV INTERNE KONTROLE

3.1 Pojam, obilježja i ciljevi sustava interne kontrole

Svaka organizacija ima potrebu za razvijenim sustavom interne kontrole. U literaturi se javljaju brojne definicije interne kontrole, no u samoj osnovi i obuhvatu sadržaja one su slične. Kontrola je sredstvo (instrument) ili podrška ostvarivanju ciljeva koji se nastoje realizirati unutar pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću, a time i ciljeva poduzeća kao cjeline.[19] Sustav kontrole obuhvaća sredstva, procedure, pravila i postupke koji su oblikovani da pružaju razumno uvjerenje o tome da će ciljevi operativnih sustava, odnosno poslovnih aktivnosti unutar njih doista biti ostvareni. Interna kontrola se može definirati kao metode i postupci ugrađeni u organizaciju poduzeća, a usvojeni od menadžmenta, kako bi osigurali neometano djelovanje svih poslovnih funkcija poduzeća.[20]

Kako je već navedeno, interna kontrola obuhvaća široki spektar radnji i postupaka koji uključuju cijelu organizaciju u cilju neposrednog doprinosa kvaliteti poslovanja, efektivnosti i efikasnosti, te uvođenje preventivnih kontrolnih postupaka. Drugim riječima, interna kontrola posjeduje slijedeće značajke :[21]

- Interna kontrola je proces, odnosno skup aktivnosti koje nisu sebi same svrhom nego ih treba shvatiti kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva;
- Internu kontrolu provode ljudi na svim razinama organizacije;
- Interna kontrola osigurava razumno, ali ne i apsolutna uvjerenje;
- Interna kontrola uspostavlja se radi ostvarivanja nekih ciljeva.

Prilikom oblikovanja sustava kontrole potrebno je utvrditi ispunjava li sustav kontrole određene kriterije, odnosno obilježaja. Najčešće se ističu sljedeća obilježja:[22]

- Pravodobnost- kontrole ugrađene u sustav trebaju djelovati pravodobno kako bi se potencijalna i stvarna odstupanja otkrila na vrijeme te se smanjila izloženost poduzeća povećanim troškovima.

[19] Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit, str. 129.
[20] Tušek B., Žager L., op.cit, str. 267.
[21] Tušek B., Sever S., (2007), Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj-empirijsko istraživanje / Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, str. 276.
[22] Ibidem str. 130.

- Ekonomičnost- kontrole bi trebale osigurati određen stupanj jamstva u pogledu ostvarivanja očekivanih rezultata uz minimalne troškove.
- Odgovornost- kontrole trebaju pomoći članovima organizacije u ostvarivanju njihove odgovornosti za zadatke koje imaju u poduzeću.
- Raspodjela- kontrole trebaju biti implementirane i pozicionirane u poduzeću na odgovarajuća mjesta i u odgovarajućem trenutku, npr. kad je jedna faza nekog procesa završena, a druga započinje.
- Fleksibilnost- sustav kontrole treba imati mogućnost prilagodbe stvarnim okolnostima i potrebama poduzeća.
- Sposobnost identifikacije uzroka problema- sustav kontrole treba biti oblikovan tako da identificira nepoželjne događaje, probleme, nepravilnosti i odstupanja ali i njihove uzroke.
- Prikladnost- kontrole trebaju biti u funkciji ostvarivanja konkretnih ciljeva poduzeća, odnosno planova koje sastavlja.

Obično se ističu sljedeći načini ili instrumenti (sredstva) provođenja kontrole: organizacijska struktura, politike i procedure, osoblje, računovodstvo, budžetiranje i izvještavanje.[23]

Organizacijska struktura implicira odobreni način povezivanja, usmjeravanja i usklađivanja ljudi i drugih resursa u poduzeću radi ostvarivanja njegovih ciljeva. Bitno obilježje dobre organizacije poduzeća su: jasno i precizno definirane oblasti, obveze i odgovornosti osoblja u pojedinim fazama poslovnih aktivnosti i zadataka, definiran lanac zapovijedanja, organizacijska hijerarhija itd.

Politike uključuju skup načela kojima se definiraju, usmjeravaju ili zabranjuju određene akcije. One su date u pisanom obliku kao razni priručnici, upute i slično. S politikama su usko povezane brojne procedure koje se mogu primijeniti u praksi. Riječ je o postupcima koji se provode radi toga da se poslove aktivnosti odvijaju u skladu s postavljenim politikama.

Osoblje treba imati informacije o ovlastima i odgovornostima drugih pojedinaca u pojedinim segmentima organizacije poduzeća, kako bi bolje pozicionirali sebe i razumjeli svoju ulogu u organizaciji kao cjelini. Rezultati rada pojedinaca se trebaju kontinuirano nadzirati kako bi se utvrdilo postižu li se željeni učinci.

[23] Ibidem str. 131.

Računovodstvo ima posebno značajnu ulogu u jednoj od ključnih faza kontrole i to, mjerenju aktualnih performansi. Cjelokupni kompleks interno orijentiranog računovodstva, koji se uobičajeno naziva upravljačko računovodstvo, osigurava informacije za interne korisnike (menadžere) i podržava upravo upravljačke funkcije planiranja i kontrole. Kontrolna uloga računovodstva je neupitna.

Budžetiranje izražava vrijednosno buduće poslovanje i bez njega nije moguće provoditi kontrolu.

Izvješćivanje i distribucija odgovarajućih planskih informacija te izvještaja o izvršenju pojedinim organizacijskim razinama unutar poduzeća, omogućava se provođenje kontrole te poduzimanje odgovarajućih korektivnih akcija.

Glavni zadaci interne kontrole su osiguravanje provođenja ciljeva i zadataka poslovne politike, te uklanjanja nepravilnosti, ali i predlaganja mjera za bolje poslovanje promatranog poduzeća. Same ciljeve interne kontrole moguće je podijeliti na podskupine:[24]

1. operativne ciljeve,

2. informacijske ciljeve i

3. ciljeve usklađenosti ili podudarnosti.

Operativni ciljevi se odnose na učinkovitost i djelotvornost poslovanja poduzeća. To znači da poduzeće mora imati takav sustav internih kontrola koji će omogućiti kvalitetno upravljanje te ostvarivanje unaprijed postavljenih operativnih i strateških ciljeva poslovanja. Informacijski ciljevi odnose se na pripremu ažurnih, pouzdanih i relevantnih izvješća koji se koriste kao informacijska podloga za poslovno odlučivanje internih i eksternih interesnih skupina. To, dakako, uključuje i potrebu za sastavljanjem pouzdanih godišnjih financijskih izvještaja koji se prezentiraju vlasnicima, kreditorima, državi i drugim eksternim korisnicima. Naglašena je i važnost ažurnih i relevantnih financijskih informacija koje bi predstavljale okvir za formiranje financijskih izvještaja u skladu sa računovodstvenim načelima, standardima, politikama i zakonskim propisima.[25] Ciljevi usklađenosti ili podudarnosti odnose se na to da sustav ugrađenih internih kontrola mora osigurati usklađenost cjelokupnog poslovanja poduzeća s

[24] Gulin D., (2004.)Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb., str.966
[25] Tušek B., Žager L., op.cit, str. 267.

propisima, odlukama i ostalim internim politikama, planovima i procedurama poduzeća. Interna kontrola obuhvaća čitav niz postupaka i radnji koje prožimaju cjelokupnu organizaciju koje neposredno pridonose kvaliteti poslovnih procesa i stanja.

Uz spomenute glavne ciljeve interne kontrole, treba napomenuti kako se ona odnosi i na ostvarivanje cijelog niza sljedećih ciljeva:[26]

- osiguranje pouzdanosti i integriteta podataka i informacija;
- osiguravanje usklađenosti sa poslovnim politikama, planovima programima, zakonskim i drugim propisima;
- čuvanje imovine;
- ekonomično i djelotvorno korištenje svih resursa;
- ostvarenje formuliranih planova, programa te utvrđenih ciljeva i zadataka.

[26] Ibidem str. 268.

3.2 COSO Interna kontrola – Integrirani okvir

Osnovna načela unutarnje kontrole temelje se na dobro uspostavljenim ustrojstvenim tehnikama i praksama. One su izvedene iz načina na koji rukovodstvo upravlja nekom aktivnošću, programom i projektom, a uključene su u upravljački proces. Postoje razne metodologije i pristupi unutarnjoj kontroli kao što su npr: CoCO, CobiT, Basel, Iso 9000 ali najčešće se koristi COSO okvir.

COSO je kratica naziva dobrovoljne organizacije The Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission koju čini pet značajnih profesionalnih udruženja:[27]

1. American Institute of CPA (AICPA – Američki institut ovlaštenih računovođa),
2. Institute of Management Accountants (IMA Institut računovođa u upravljačkom računovodstvu),
3. Institute of Internal Auditors (IIA – Institut unutarnjih revizora),
4. Financial Executives International (FEI – Međunarodno udruženje financijskih direktora)
5. American Accounting Association (AAA – Američko udruženje računovođa).

COSO okvir razvijen je kao odgovor na potrebu menadžmenta da na efikasan načina, i bolje, kontroliraju poduzeća kojim rukovode i postao je najrasprostranjeniji okvir interne kontrole u SAD-u, usvojen je od strane brojnih zemalja i poduzeća širom svijeta. Odbor pokroviteljskih organizacija (COSO) objavio je 1992. godine dokumentom Interna kontrola – integrirani okvir, kojim je unutarnja kontrola definirana kao "proces, koji uvodi uprava, rukovodstvo i drugi zaposlenici subjekta, oblikovan na način da daje razumnu mjeru sigurnosti vezano uz ostvarenja ciljeva" su dati principi, odnosno smjernice, za projektiranje i provođenja efikasnih internih kontrola.[28] Prema COSO okviru, interna kontrola sastoji se od pet međusobno povezanih komponenata. Pet osnovnih komponenata i njihovo grupiranje daju kombinaciju tzv. "mekih" kontrola, kao što je uspostavljanje okruženja u kojem kontrola može opstati i razvijati se uz strože, tradicionalnije vrste "čvrstih" kontrola nad računovodstvom i financijskim transakcijama. Glavne komponente koje treba razmotriti objašnjavaju se u nastavku.

[27] http://upravljanjerizicima.com/sta-je-coso/3.1.1 Što je COSO (pristupljeno 27.08. 2016.)
[28] www.coso.org Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO (pristupljeno 27.08. 2016.)

COSO koristi trodimenzionalni model razumijevanja internih kontrola. Dimenzije sustava internih kontrola u organizaciji su:[29]

Ciljevi: učinkovitost poslovanja, pouzdanost financijskog izvještavanja i usklađenost za zakonima i regulativom.

Kontrolne komponente: kontrolno okruženje, procjena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije i nadzor.

Područja/aktivnosti koje se revidiraju: geografske jedinice, poslovne jedinice, procesi....

Radi lakšeg sagledavanja i prikazivanja COSO koristi trodimenzionalni model razumijevanja internih kontrola te se uobičajeno prikazuje u vidu COSO kocke.



Slika 3. COSO kocka

Izvor: http://www.coso.org/guidance.htm (naknadno obrađena od strane autora), (pristupljeno 29.08. 2016.)

Osim u obliku kocke, ovaj model može se predstaviti i u obliku piramide kojoj bazu čini kontrolno okruženje. U funkcioniranju od baze vrhu slijede procjena rizika, kontrolne aktivnosti i nadzor (monitoring). Informiranje i komunikacija predstavljaju vezu između pojedinih nivoa piramide (odozdo ka gore i obratno).

[29] Čular M., (2014.), Interna kontrola, materijali s vježbi, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split



Slika 4. COSO piramida

Izvor: http://www.coso.org/guidance.htm (naknadno obrađena od strane autora) , (pristupljeno 29.08. 2016.)

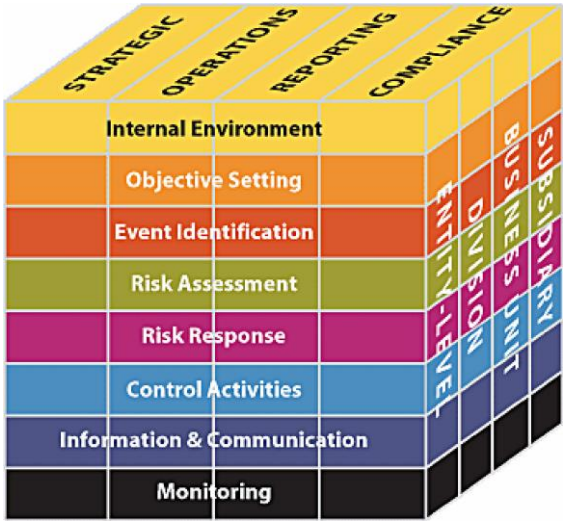
COSO okvir za upravljanje rizicima (COSO - ERM) noviji je koncept upravljanja rizicima i nastavak je razvoja sustava unutarnjih kontrola koji je COSO počeo razvijati 1992. godine. On pruža robusniji i opsežniji fokus na šire razumijevanje rizika menadžmenta. ERM obuhvaća procese interne kontrole zajedno s proširenim aspektom upravljanja organizacijom što pruža sveobuhvatan koncept upravljanja rizikom. On je izgrađen na premisi da svako poduzeće postoji kako bi stvorilo vrijednost svojim dionicama. Neizvjesnost predstavlja istovremeno i rizik i šansu, a izazov za menadžment je da donese odluku koliku razinu neizvjesnosti je spreman prihvatiti u procesu stvaranja vrijednosti. Tradicionalno poduzeća nisu sagledavala rizike na razini ukupnog poduzeća, a različiti su menadžeri upravljali samo specifičnim rizicima. ERM promatra rizike integralno na portfolio razini.

COSO ERM okvir za upravljanje rizicima sadrži osam međuovisnih komponenata:[30]

1. Interno okruženje,
2. Postavljanje ciljeva,
3. Identifikacija događaja,
4. Procjenu rizika,
5. Postupanje s rizicima,

[30] Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit, str. str. 115.

6. Kontrolne aktivnosti,
7. Informacije i komunikacije te
8. Nadzor.



Slika 5. COSO ERM

Izvor: http://www.coso.org/-erm.htm (pristupljeno 29.08. 2016.)

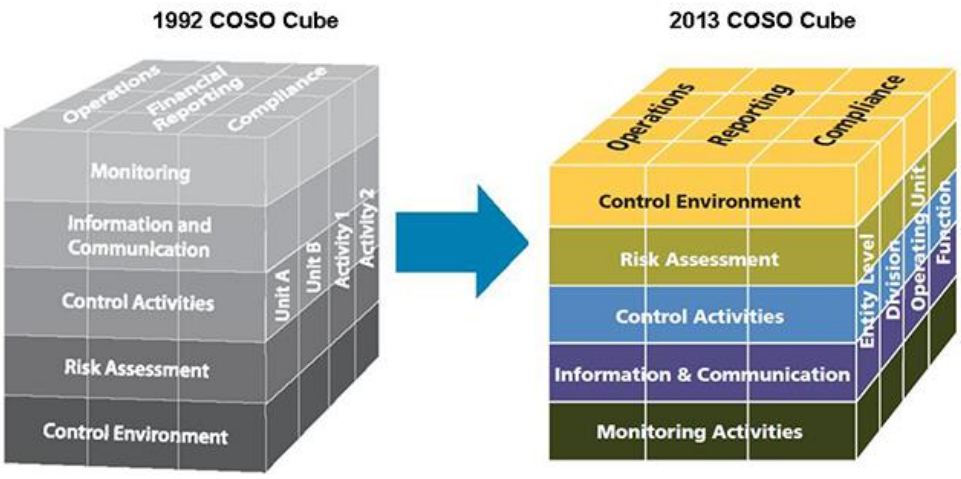
COSO ERM integrirani okvir usmjeren je na ostvarivanje četiri razine ciljeva:[31]

- Strateški- ciljevi najviše razine, usklađeni s misijom poduzeća;
- Operativni- ciljevi orijentirani na efikasno i efektivno upravljane resursima;
- Izvještajni- ciljevi usmjereni na pouzdano izvještavanje;
- Usklađenosti- ciljevi koji se odnose na potrebu da poslovanje bude usklađeno sa zakonima i regulativama.

[31] Interna kontrola i revizija; materijali s vježbi, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split.

Odbor pokroviteljskih organizacija (COSO) objavio je 14. svibnja 2013. ažuriranu verziju internih kontrola - integrirani okvir **COSO 2013**. Ključni COSO pojmovi ostaju isti te se i dalje inzistira da je unutarnja kontrola proces koji je pod utjecajem ljudi u svim razinama organizacije (ne samo politika, priručnika, obrazaca i slično) te da bi trebao biti dizajniran da pomogne poduzeću u postizanju poslovnih ciljeva.[32]

COSO kocka ostaje gotovo nepromijenjena. Jedna od glavnih promjena je preimenovanje komponente "Financijsko izvještavanje" na "Izvještavanje". Ova promjena pokazuje da izvještavanje dolazi iz različitih oblika i u različitom vremenu, a ne samo kroz godišnje financijske izvještaje. Novi COSO kocka naglašava da svaka komponenta treba prodrijeti u sve razine organizacije bez obzira da li su strukturirani po podružnicama, poslovnim jedinicama ili funkcijama/odjelima. [33]



Slika 6. Usporedba COSO kocke 1992.-2013.

Izvor: http://rsmus.com Coso framework creates opportunity for more effective internal control (pristupljeno 07.10. 2016.)

Najvažniji dio ažuriranja je uvođenje 17 načela, ili detaljnije fokusnih točaka, u skladu sa pet COSO komponenti (kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije te nadzor). COSO 2103 pojašnjava svaku komponentu i načela po korak-po-korak pristupu.

[32] http://www.nationmultimedia.com/business/New-Coso-framework-what-management-needs-to-know-30209173.html (pristupljeno 07.10. 2016.)
[33] Ibidem

COSO Component	COSO Principle
Control Environment	1. Demonstrates commitment to integrity and ethical values 2. Exercises oversight responsibility 3. Establishes structure, authority and responsibility 4. Demonstrates commitment to competence 5. Enforces accountability
Risk Assessment	6. Specifies suitable objectives 7. Identifies and analyzes risk 8. Assesses fraud risk 9. Identifies and analyzes significant change
Control Activities	10. Selects and develops control activities 11. Selects and develops general controls over technology 12. Deploys through policies and procedures
Information & Communication	13. Uses relevant information 14. Communicates internally 15. Communicates externally
Monitoring Activities	16. Conducts ongoing and/or separate evaluations 17. Evaluates and communicates deficiencies

Slika 7. COSO 2013; 17 principa interne kontrole

Izvor: https://blog.policyiq.com/ Addressing COSO Principle #8: Assess Fraud Risk (pristupljeno 07.10. 2016.)

Slika 7. detaljno prikazuje svih 17 načela i to:

Načela učinkovitog kontrolnog okruženja:

1. Demonstrirati privrženost integritetu i moralnim vrijednostima,
2. Provoditi odgovoran nadzor,
3. Uspostaviti strukture, autoritet i odgovornost,
4. Demonstrirati privrženost stručnosti te
5. Promicati odgovornost.

Načela učinkovite procijene rizika:

6. Odrediti prikladne ciljeve,
7. Identificirati i analizirati rizike,
8. Procijeniti rizik prijevare,
9. Identificirati i analizirati značajne promjene.

Načela kontrolnih aktivnosti:

10. Odabrati i razviti kontrolne aktivnosti,
11. Odabrati i razviti opće kontrole nad tehnologijom,
12. Učinkovito koristiti politike i procedure.

Načela vezana uz informacije i komunikacije:

13. Koristiti relevantne informacije,
14. Komunicirati interno i
15. Komunicirati eksterno.

Načela vezana uz nadzor:

16. Provoditi tekuće i/ili odvojene procjene te
17. Vrednovati i komunicirati nepravilnosti.

3.3 Struktura sustava internih kontrola

Interna kontrola u suvremenim uvjetima ne obuhvaća više samo računovodstveno-financijski podsustav, nego se ugrađuje u cjeloviti poslovni proces. Sukladno navedenom, može zaključiti kako struktura sustava interne kontrole obuhvaća nadzor nad svim poslovnim procesima. Prema COSO okviru, unutarnja kontrola sastoji se od pet međusobno povezanih komponenata.[34]

1. okruženje ili uvjeti u kojima se provodi kontrola (kontrolno okruženje),

2. procjena rizika,

3. kontrolne aktivnosti,

4. informacije i komunikacija,

5. nadzor- monitoring

3.3.1 Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje vrlo je značajna komponenta kulture organizacije jer su na njoj zasnovane sve ostale komponente. Ono predstavlja temelj za sve ostale komponente unutarnje kontrole, stvara disciplinu i strukturu. Kontrolno okruženje je stav prema unutarnjoj kontroli i svijesti o kontroli, koju uvode rukovodstvo i zaposlenici. Ono je proizvod upravljačkog gospodarenja, odnosno filozofije, stila i podrške rukovodstva, ali isto tako i kompetentnosti,

[34] Priručnik za financijsko upravljanje i kontrole, op.cit, str. 18

etičnih vrijednosti, integriteta i morala ljudi u organizaciji.[35] Okruženje ili uvjeti u kojima se provodi interna kontrola se uvelike odražava na ponašanje i odluke menadžmenta poduzeća, direktora itd.

Čimbenici koje treba uzeti u obzir prilikom procjene kontrolnog okruženja su sljedeći:[36]

- Filozofija menadžmenta i poslovni stil,
- Poštenje i etičke vrijednosti menadžmenta,
- Davanje važnosti profesionalizmu i kompetencijama,
- Sudjelovanje uprave i odbora za reviziju,
- Prijenos ovlasti i odgovornosti,
- Kadrovska podrška,
- Organizacijska struktura i sl.

Oblikovanje, funkcioniranje i nadzor nad sustavom internih kontrola je odgovornost menadžmenta. Učinkovitost internih kontrola je određena poštenjem i etičkim vrijednostima osoba koje su zadužene za njih.

Menadžment mora stalno voditi računa te odvraćati u reducirati nepoštene, nezakonite i neetične radnje zaposlenih. Za to mogu poslužiti etički kodeksi.

Od izuzetnog značaja je i promišljanje menadžmenta o postavljenim i delegiranim ciljevima i zadacima zaposlenima. U slučaju nerealno visoko postavljenih ciljeva i zadataka stvara se ozračje u kojem se pritisak za njihovo ostvarenje pretvara u nezakonite i nepoštene radnje.

Kompetentnost je karakteristika ljudi koji posjeduju vještine, znanja i sposobnosti potrebne za provođenje zadataka. Menadžment ima zadatak i obvezu da za svako radno mjesto definira zahtjevnu kompetenciju, odnosno razinu potrebnih znanja i vještina. Rukovodstvo se treba pobrinuti i za to da zaposlenici imaju na raspolaganju ono što im treba obavljanje njihova posla, odnosno alate kao što su oprema, softver, priručnici o politikama i procedurama, ali i sredstva i podršku koja je potrebna za obavljanje njihovih zadataka.

Na svijest poduzeća o kontroli, bitno utječu članovi uprave te revizijskog odbora. Odgovornosti revizijskog odbora su financijsko izvještavanje, korporativno upravljanje i interne kontrole.

[35] Ibidem
[36] Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit, str. 135.

Za cjelokupno kontrolno okruženje značajne su metode prijenosa ovlaštenja i odgovornosti, kako se obveze i dužnosti razumiju te koliku odgovornost za izvršavanje svojih dužnosti osjećaju članovi organizacije.

Poduzeće treba razviti odgovarajuće strategije i politike zapošljavanja, izbora i selekcije, individualnog razvoja, razvoja karijere, motiviranja, nagrađivanja, obrazovanja i treninga te savjetovanja zaposlenika zato što znanje i vještine osoblja i menadžmenta značajno utječe na kvalitetu interne kontrole.

Organizacijska struktura poduzeća daje okvir za planiranje, usmjeravanje i kontrolu poslovanja. Ona definira način na koji se prenose i nadziru ovlaštenja i odgovornosti u poduzeću.

3.3.2 Procjena rizika

Preduvjet za procjenu rizika je utvrđivanje ciljeva na različitim razinama. Procjena rizika je utvrđivanje i analiza rizika koji utječu na ostvarenje ciljeva te čini osnovu za utvrđivanje načina upravljanja rizicima. Rizike treba procjenjivati i njima upravljati, što se postiže utvrđivanjem, ocjenjivanjem i praćenjem događaja koji predstavljaju prijetnju po ostvarenje misije organizacije. Za svaki utvrđeni rizik rukovodstvo treba odlučiti hoće li rizik prihvatiti, smanjiti ga na prihvatljivu razinu ili ga i zbjeći. Procjena rizika uključuje funkcije određivanja, analize i upravljanje rizicima koji utječu na pripremu realnih i objektivnih financijskih izvještaja. Rizici mogu biti vanjski ili unutarnji i pojavljivati se u gotovo svim segmentima poslovanja. Procjena rizika je funkcija menadžmenta, jer upravo menadžment mora oblikovati odgovarajući sustav internih kontrola u upravljanju istog.

U najčešće rizike ubrajaju se: [37]

- promjena uvjeta poslovanja,
- novi djelatnici,
- novi informacijski sustav,
- nagli rast,
- nove tehnologije,
- restrukturiranje poduzeća ,

[37] Ibidem str. 137.

- poslovanje s inozemstvom,
- računovodstveni propisi,
- nove proizvodne linije, proizvodi i aktivnosti.

3.3.3 Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti su politike i procedure koje pomažu osigurati provođenje uputa menadžmenta. One pomažu u poduzimanju potrebnih radnji za smanjenje rizika koji utječe na ostvarenje ciljeva organizacije. Kontrolne aktivnosti odvijaju se u cijeloj organizaciji, na svim razinama i u svim funkcijama. One uključuju spektar raznovrsnih aktivnosti ako što su; odobrenje, autorizacija, verifikacije, usklađenja, razmatranja uspješnosti poslovanja, sigurnost imovine i razgraničenje dužnosti.[38]

Da bi bile djelotvorne kontrolne aktivnosti moraju:[39]

- Biti prikladne (prava kontrola na pravom mjestu i razmjerna uključenom riziku);
- Biti troškovno učinkovite (troškovi provedbe kontrole ne smiju nadmašiti njihove koristi);
- Biti sveobuhvatne, razumne i u izravnoj vezi s kontrolnim ciljevima;
- Funkcionirati dosljedno u skladu s planom tijekom zadnjeg razdoblja.

Kontrolne aktivnosti se mogu podijeliti na sljedeće kategorije:[40]

1. Preventivne kontrole- Glavna zadaća preventivnih / zaštitnih kontrola je utvrditi probleme ili neželjene pojave prije nego što se pojave, predvidjeti ih i korištenjem preventivnih mjera pokušati zaustaviti.[41] Primjer ovih kontrola uključuju razgraničenja dužnosti, postojanje procedura za autorizaciju i odobrenje, kontrolu pristupa imovini, provjeru računske točnosti prije plaćanja.
2. Detektivne kontrole- ove kontrole su oblikovane kako bi pomogle u otkrivanju i ispravljanju nepravilnosti, pogrešaka i nedostataka. One se odvijaju nakon što je događaj već nastao te s njim i posljedice. Zadatak je da trebaju smanjiti rizik tih nepoželjnih posljedica. Neke detektivne radnje su povratne kontrole, što znači da prate

[38] Čular M., Interna kontrola, op.cit
[39] Priručnik za financijsko upravljanje i kontrole, op.cit, str. 23.
[40] Ibidem
[41] http://itrevizija.ba/2010/07/interne-kontrole/ Interne kontrole (pristupljeno 29.08.2016.)

proces i alarmiraju u slučaju kada se pojavi odstupanje od neke planirane ili standardne vrijednosti. Primjer ovih kontrola uključuje provjeru isporučenih roba, provjere nakon plaćanja, verifikaciju zaliha bankovna usklađenja.

3. Direktivne kontrole- osmišljene su da prouzrokuju ili potaknu aktivnosti i događaje neophodne za postizanje ciljeva. One usmjeravaju određeni proces u željenom smjeru, odnosno osiguravaju ostvarenje cilja koji se želi postići. Primjeri uključuju: jasno definiranje politika, utvrđivanje specifičnih ciljeva, odgovarajuće obuke zaposlenih i adekvatan kadar.
4. Korektivne kontrole- kontrolne aktivnosti, postupci te procedure koje ispravljaju pogreške, prijevare i ostale neželjene događaje. Prilikom provedbe korektivnih postupaka potrebno je definirati uzrok problema, propisati način korigiranja pogreške te provesti modifikaciju sustava. Kao primjere korektivnih kontrola možemo navesti slijedeće: ispravak knjiženja, otpuštanje radnika kojima se dokazala manipulativna okolnost i slično.[42]

Prilikom implementiranja pojedinih vrsta kontrola u sustav internih kontrola potrebno je imati na umu da su direktivne i preventivne kontrole troškovno najisplativije kontrole jer se bave pogreškom ili prijevarom prije njezina nastanka uopće, tj. dizajnirane su na način da spriječe nastanak pogreške ili prijevare. Ostali kontrolni mehanizmi troškovno su zahtjevniji jer se bave otklanjanjem nastale pogreške ili prijevare, što često zna biti dosta izdašan proces. Odabir internih kontrola, kao i način oblikovanja sustava internih kontrola treba biti takav da implementirane vrste internih kontrola pokrivaju sve relevantne značajne rizike kojima je poduzeće izloženo.

Vrste kontrola sažeto se predstavljaju akronimom "SOAPSPAM":[43]

- **S**egregation of duties (podjela/razgraničenje dužnosti),
- **O**rganisation (kontrola vezana uz organizaciju),
- **A**uthorisation and approval (autorizacija i ovlaštenje),
- **P**hysical (fizička kontrola),
- **S**upervision (nadzor),
- **P**ersonnel (kontrola vezana za zaposlenike),
- **A**rithmetical and accounting (računovodstvene i numeričke) i

[42] http://www.orkis.hr/Znacajke-i-ciljevi-sustava-internih-kontrola Značajke i ciljevi sustava internih kontrola (pristupljeno 29.08.2016.)
[43] Pruručnik za financijsko upravljanje i kontrole, op.cit, str. 23

- **M**anagement (upravljačke).

3.3.4 Informacije i komunikacija

Komunikacija predstavlja razmjenu korisnih informacija među ljudima i organizacijama u svrhu pružanja podrške odlukama i koordiniranja aktivnosti. Informacije se trebaju priopćiti rukovodstvu i drugim zaposlenicima kojima su te informacije potrebne u obliku i vremenu koje im pomaže izvršavati odgovornosti. Komunikacija s korisnicima, dobavljačima i drugim vanjskim stranama također je od presudne važnosti za djelotvornu unutarnju kontrolu. Informacije se mogu priopćavati usmeno, u pisanom obliku i elektronski. Iako usmena komunikacija može biti dostatna za obavljanje mnogih svakodnevnih aktivnosti, najbolje je ipak dokumentirati važne informacije. Time se stvara trajna evidencija koja rukovoditeljima i drugima omogućuje razmatranje informacija. Tijek informacija treba se odvijati u svim smjerovima kako bi svi članovi organizacije biti informirani, odnosno u svrhu priopćavanja i koordiniranja odluka i radnji različitih ustrojstvenih jedinica. Dobar sustav komunikacije od presudne je važnosti za organizaciju kako bi ona održavala djelotvoran sustav unutarnje kontrole. Sustav komunikacije sastoji se od metoda i evidencija uspostavljenih u svrhu utvrđivanja, prikupljanja i razmjene korisnih informacija. Informacija je korisna ako je pravodobna, dovoljno detaljna i odgovarajuća za korisnika.

Menadžment treba uspostaviti komunikacijske kanale koji:[44]

- daju pravodobne informacije,
- se mogu prilagoditi potrebama pojedinaca,
- informiraju zaposlenike o njihovim dužnostima i odgovornostima,
- omogućuju izvješćivanje o osjetljivim područjima,
- omogućuju zaposlenicima predlaganje poboljšanja,
- daju informacije potrebne zaposlenicima za djelotvorno izvršavanje njihovih odgovornosti,
- prenose poruku najvišeg rukovodstva o tome da su odgovornosti vezane uz unutarnju kontrolu važne i
- stvaraju i omogućuju komunikaciju s vanjskim stranama.

[44] Priručnik za financijsko upravljanje i kontrole, op.cit, str. 25

Komunikacija ne predstavlja neku izoliranu komponentu unutarnje kontrole. Ona utječe na svaki aspekt poslovanja organizacije i daje podršku njezinom sustavu unutarnje kontrole. Povratne informacije iz ove komunikacijske mreže mogu rukovodstvu pomoći procijeniti koliko dobro funkcioniraju različite komponente sustava unutarnje kontrole.
Ključne točke ove komponente uključuju sljedeće:[45]

- Strateške i integrirane sustave.
- Unutarnju komunikaciju uspostavljenu na svim hijerarhijskim razinama i ustrojstvenim jedinicama korisnika proračuna.
- Uspostavljenu vanjsku komunikaciju.

3.3.5 Nadzor- monitoring

Monitoring predstavlja stalan proces procjenjivanja funkcionalnosti postavljenog sustava interne kontrole. Njime se osiguravaju informacije o kršenjima postojećeg kontrolnog sustava i njegovim slabostima kako bi se steklo razumno uvjerenje o ostvarivanju ciljeva poduzeća. Uvažavajući značaj ove komponente sustava internih kontrola, organizira se interna revizija, kao organizacijski dio koji obavlja ovaj dio posla. Uz internu reviziju, eksterna revizija, odnosno revizija financijskih izvještaja predstavlja također oblik monotoringa nad sustavom internih kontrola.
Praćenje koje obavljaju zaposlenici, osobe koje provode nadzor, menadžeri srednje razine i izvršni menadžeri trebaju se usredotočiti na sljedeća glavna područja:[46]

- Kontrolne aktivnosti – Kontrolne aktivnosti uspostavljene su sa svrhom sprječavanja ili smanjivanja rizika nastanka neželjenog događaja. U slučaju neuspjeha ovih aktivnosti, organizacija postaje izložena riziku. Kontrolne aktivnosti mogu podbaciti u slučaju zaobilaženja kontrola ili kada postoji sprega u svrhu počinjenja prijevare. Dakle, menadžment treba uspostaviti procedure za praćenje funkcioniranja kontrolnih aktivnosti i primjene mehanizma zaobilaženja kontrola kako bi ispravilo probleme vezane uz kontrolne aktivnosti i za kontroliranje rizika prije nastanka neželjenog događaja.

[45] Ibidem
[46] Čular M., Interna kontrola, op.cit

- Misija – Aktivnosti praćenja trebaju uključivati stvaranje i razmatranje operativnih podataka, što će manadžmentu omogućiti da utvrdi ostvaruje li organizacija svoju misiju. To se može postići periodičnim uspoređivanjem operativnih podataka sa strateškim planom organizacije.
- Kontrolno okruženje – Izvršni menadžment treba pratiti kontrolno okruženje kako bi potvrdilo da rukovoditelji na svim razinama održavaju uspostavljene etične standarde ponašanja i da je moral zaposlenika na odgovarajućoj razini. Pored toga, menadžeri trebaju osigurati da su zaposlenici kompetentni, da je izobrazba dostatna te da se upravljačkim stilovima i filozofijama pospješuje ostvarenje misije organizacije.
- Komunikacija –menadžeri trebaju periodično potvrđivati da zaposlenici za koje su odgovorni primaju i razmjenjuju informacije na prikladan način te da su te informacije pravodobne, dostatne i odgovarajuće za korisnike. Menadžment treba osigurati postojanje otvorenih linija komunikacije, čime se pospješuje izvješćivanje i o pozitivnim i o negativnim rezultatima.
- Rizici i prilike – menadžeri trebaju pratiti i unutarnje i vanjsko okruženje organizacije kako bi se utvrdile sve promjene u rizicima i razvoj prilika za poboljšanja. Ako se utvrde nekakve promjene, menadžeri trebaju prikladno postupiti po novim ili izmijenjenim rizicima i prilikama. Menadžment treba shvatiti da kašnjenja s obzirom na reagiranje na rizike može dovesti do štete po organizaciju, odnosno da propuštene prilike mogu dovesti do gubitka novih prihoda ili neostvarenja ušteda.

Sustave unutarnje kontrole treba također pratiti, što je proces kojim se procjenjuje kvaliteta funkcioniranja sustava u određenom razdoblju. To se postiže aktivnostima stalnog praćenja, zasebnim ocjenjivanjima ili kombinacijom jednog i drugog. Stalno praćenje odvija se tijekom samog poslovanja, a uključuje redovne upravljačke i nadzorne aktivnosti i druge radnje koje zaposlenici poduzimaju pri obavljanju svojih dužnosti. Opseg i učestalost zasebnih ocjenjivanja ovisit će ponajprije o procjeni rizika i djelotvornosti postupaka stalnog praćenja. U svakom slučaju, o slabostima unutarnjih kontrola potrebno je izvijestiti nadređene, a najviši menadžment treba izvijestiti o ozbiljnim pitanjima.

Ključne točke ove komponente uključuju sljedeće:[47]

[47] Pruručnik za financijsko upravljanje i kontrole, op.cit, str. 27

- Stalno praćenje odvija se tijekom samog poslovanja, a uključuje redovne upravljačke i nadzorne aktivnosti i druge radnje koje zaposlenici poduzimaju u obavljanju svojih dužnosti.
- Zasebna ocjenjivanja uključuju samoprocjene i unutarnje revizije. Opseg i učestalost zasebnih ocjenjivanja ovisit će ponajprije o procjeni rizika i djelotvornosti postupaka stalnog praćenja.

3.4 Vrste internih kontrola

Često se naglašava da se interne kontrole odnose samo na računovodstveno-financijski podsustav poduzeća. No, u suvremenim uvjetima sustav interne kontrole obuhvaća šire područje i ugrađen je u gotovo sve poslovne funkcije i proceseu poduzeću. Samo cjelovit sustav internih kontrola, koji zahvaća poslovni sustav u cjelini, može svojim djelovanjem podržati ostvarivanje ciljeva koji su postavljeni i zaštititi imovinu. Iz svega možemo doći do zaključka da sustav internih kontrola predstavlja određeni nadzor nad svim poslovnim procesima poduzeća. Sustav internih kontrola možemo podijeliti na slijedeće vrste: [48]

- Kontrole na razini poslovnog subjekta, procesa i transakcija

Kontrole na razini poslovnog subjekta se često povezuju s okolinom organizacije. One su oblikovane kako bi neposredno ublažavale rizike koji postoje na razini organizacije. One uključuju kontrole koje se odnose na kontrolno okruženje, kontrole koje su usmjerene na nadzor ostalih kontrola, kontrole nad financijskim izvještavanje, kao i politike koje se odnose na značajne kontrole i procedure upravljanja rizicima. Kontrole na razini poslovnog subjekta mogu se podijeliti na korporativne kontrole i upravljačke kontrole. Korporativne kontrole su uspostavljene od strane odbora i izvršnog menadžmenta radi uspostavljanja organizacijske kulture kontrole i procedura koje će osigurati ostvarenje strateških ciljeva poduzeća. Upravljačke kontrole uspostavlja menadžment na razini pojedinih poslovnih jedinica i funkcija radi smanjenja rizika na toj razini u organizaciji i povećanju mogućnosti za ostvarivanje ciljeva pojedinih poslovnih jedinica unutar poduzeća.

[48] Tušek B., Žager L., Barišić I., op.cit, str. 140.

Kontrole na razini proces ili procesne kontrole su oblikovane od strane vlasnika procesa kako bi umanjile rizik koji ugrožava ostvarivanje ciljeva na razini procesa. Među kontrole na raini procesa spadaju: fizička provjera imovine, usklađenje računa potraživanja i oveza, procjena rizika na razini procesa, nadziranje specifičnih procesa i sl.

Kontrole na razini transakcije su usmjerene na smanjenje rizika koji se odnosi na skupinu ili raznovrsne aktivnosti i zadatke na operativnoj razini poduzeća ili transakcija unutar organizacije. Primjeri kontrola na razini transakcije uključuju autorizaciju, dokumentiranje transakcija, razgraničenje dužnosti i odgovornosti, IT aplikativne kontrole ulaza, obrade i izlaza i tome slično.

- **Administrativne ili izvršne kontrole**

  Izvršna ili administrativna kontrola jest ona koja se najčešće ustrojava u pojedinim poslovnim funkcijama poduzeća: nabavi, prodaji, proizvodnji, pravnoj službi, kadrovskoj službi i sl. Menadžment ih organizira na onim područjima gdje računovodstvene kontrole, u kratkom roku, ne daju zadovoljavajuće rezultate. Kontrolni postupci koji se najčešće provode u primjerice podsustavu nabave:[49]

  - Autorizacija narudžbi,
  - Prethodno numerirane narudžbe,
  - Centralizirani izbor dobavljača,
  - Dokazi za odobrenje nabave prije nego se nabava autorizira,
  - Osiguravanje bianco narudžbi.

  Također određene kontrolne postupke poduzeće treba ugraditi u sustav zaprimanja robe i faktura od svojih dobavljača. Što se tiče prodaje, kontrolni postupci i procedure koje se odnose na postupak naručivanja i koje bi tako primjenjivali su:

  - Podjela dužnosti, mjere kontrole redovitog plaćanja, fakturiranje i dostava robe skladištima,
  - Autorizacija uvjeta zaduživanja za kupce,
  - Autorizacija promjena drugih podataka o klijentima,
  - Narudžbe se zaprimaju samo od kupaca koji nemaju problema sa zaduživanjem,
  - Numeriranje bianco narudžbi u slijedu,

[49] Ibidem str.141

- Točno zaračunana cijena kupcima,
- Obrada upita klijenata.

Naime, možemo još spomenuti da postoje kontrolni postupci i provjere koji se odnose na isporuku i pripremanje izlaznih faktura. Dakle, što se tiče izvršnih ili administrativnih kontrola možemo reći da se radi o kontrolama koje su ugrađene u poslovne procese poduzeća i koje neposredno pridonose ostvarenju već postavljenih ciljeva, stoga se nazivaju i procesne kontrole. Administrativne su one koje se odnose na planove, postupke i dokumente koji su vezani za sam proces poslovanja i donošenja poslovnih odluka.

- **Računovodstvene kontrole**

Sustav internih kontrola je ugrađen i sastavni je dio računovodstvenog podsustava, koji je najznačajniji dio informacijskog podsustava, pa u tom smislu govorimo o internim računovodstvenim kontrolama. Interne računovodstvene kontrole obuhvaćaju skup mjera, postupaka i pravila kojima se nastoji neposredno osigurati točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih evidencija i izvješća, te fizička zaštita imovine poduzeća. Točnost tj. valjanost je vezana uz to da se sve poslovne promjene iskažu korektno i ispravno u računovodstvenim evidencijama. Sveobuhvatnost znači da se sve poslovne promjene bilježe u računovodstvenim evidencijama i priznaju u financijskim izvještajima. Interne računovodstvene kontrole se ugrađuju u sve faze cjelokupnog računovodstvenog procesa koji se sastoji od: ulaza, obrade (procesuiranja) i izlaza iz računovodstvenog informacijskog sustava. Stoga, računovodstveni proces obuhvaća:

- Prikupljanje podataka o nastalim poslovnim događajima,
- Analiza poslovnih događaja,
- Evidentiranje u poslovnim knjigama,
- Sastavljanje probne bilance,
- Sastavljanje financijskih i ostalih računovodstvenih izvještaja.

Prva faza računovodstvenog procesa je prikupljanje podataka o novonastalim događajima. Naime, poslovni događaji ili poslovne promjene nastaju svakodnevnim aktivnostima i u računovodstvenu evidenciju se evidentiraju samo prošli poslovni događaji, tj. oni koji su već prije nastali. Dokazuju se pravovaljanom knjigovodstvenom ispravom ili dokumentom, jer

mogu nastati unutar poduzeća, između poduzeća i okruženja, ili u okruženju poduzeća, te samim time utječu na poslovanje samog poduzeća. Knjigovodstvenu ispravu definiramo ka opisani dokaz o nastaloj poslovnoj promjeni, i ona nam služi kao podloga za evidentiranje poslovnih promjena u poslovne knjige, te za kontrolu izvršenja poslovne promjene. Knjigovodstvena isprava se sastavlja u trenutku nastanka poslovnog događaja i na mjestu gdje se dogodio, a sadržaj mora biti istinit, te predstavljati poslovnu promjenu da obuhvaća sve podatke koji su potrebni za unos u poslovne knjige. Analiza poslovnih događaja je druga faza računovodstvenog procesa, te se postavlja glavno pitanje, koji su poslovni događaji predmet knjigovodstvene evidencije, a koji nisu. Potrebno je odabrati poslovne promjene na knjigovodstvene promjene i ostale poslovne promjene. Svaka poslovna promjena je i knjigovodstvena ukoliko ima slijedeća obilježja: stvarno je nastala, može se izraziti u novčanom obliku, izaziva promjene stanja imovine, obveza, kapitala, prihoda ili rashoda, ima urednu knjigovodstvenu ispravu kao dokaz da posjeduje prethodno navedena obilježja. Ono zbog čega su bitna ova obilježja jest, da se ostale poslovne promjene često ne mogu izraziti u novcu i onda su predmet operativne evidencije, a ne računovodstvene. Treća faza uključuje evidentiranje poslovnih događaja u poslovne knjige. Najvažnija poslovna knjiga je glavna knjiga koja obuhvaća sva knjigovodstvena konta ili račune za svaki oblik imovine, obveza, kapitala, prihoda, rashoda i rezultata poslovanja. Knjigovodstvena konta služe za zapisivanje stanja i promjena stanja određene ekonomske kategorije koja je zastupljena na kontu, naravno uz određena pravila koja su sadržana u metodi dvojnog knjigovodstva. Zakoni i pravila metode dvojnog knjigovodstva, povezanost dnevnika i glavne knjige, te odnos analitike i sintetike, čine kontrole ugrađene u računovodstveni proces. Računovodstvene kontrole se ugrađuju u fazu procesuiranja podataka i trebaju osigurati dosljednu i korektnu primjenu računovodstvenih politika i poštivanje relevantnih zakonskih propisa. Sastavljanje probne bilance je četvrta faza, i time pokušavamo iskazati stanje i promjene stanja svih konta glavne knjige, koja je u funkciji provjere ispravnosti podataka evidentiranih tijekom obračunskog razdoblja u poslovnim knjigama, što je također vrsta kontrole ugrađene u računovodstveni proces. Probna bilanca služi kao podloga za sastavljanje financijskih izvještaja. Posljednja faza jest sastavljanje i predočavanje financijskih izvještaja i drugih računovodstvenih izvještaja kao konačnog proizvoda, tj. rezultata cjelokupnog računovodstvenog procesa. U ovom se dijelu najčešće koristi kontrola zabrane ili ograničenog pristupa informacijama neovlaštenim osobama i druge kontrole. Možemo zaključiti da su računovodstvene kontrole one koje su ugrađene u računovodstveni proces, i to u sve elemente računovodstvenog procesa (ulaz, obrada, izlaz) zbog ostvarivanja cilja tog dijela poslovnog

sustava. Cilj poslovnog sustava je osigurati informacije za potrebe poslovnog odlučivanja brojnim interesnim skupinama. Računovodstvene kontrole trebaju pružiti razumno uvjerenje o tome da se poslovne transakcije i događaji provode sukladno odobrenjima, da se evidentiraju na način kojim će se zadovoljiti potreba za izradu financijskih i drugih računovodstvenih izvještaja sukladno opće prihvaćenim računovodstvenim načelima i drugim relevantnim kriterijima i ograničenjima, te da će se zadržati odgovornost za imovinu i da je pristup imovini poduzeća moguć samo uz odobrenje menadžmenta. Poslovni svijet, zakonske regulative koje ga okružuju i određuju te sve češće tehnološke promjene dovode do potrebe društva za pravovremenim praćenjem promjena u zakonskim regulativama kako bi iste bile u potpunosti zadovoljene te kako društvo ne bi bilo suočeno sa raznim vrstama tužbi i potencijalnih novčanih obveza. Zaposlenici unutar pojedinih odjela putem stručnih seminara i treninga kojima prisustvuju trebaju biti u korak sa zakonskim promjenama regulativa te ih na pravilan način implementirati unutar svoje organizacije.[50]

- **Upravljačke kontrole**

Upravljačke kontrole odnose se na upravljački podsustav poduzeća. Predmet upravljačkog nadzora je naknadna provjera funkcioniranja sustava administrativnih i računovodstvenih kontrola i poduzimanje potrebnih mjera i akcija za njihovo učinkovitije djelovanje, te odlučivanje o poduzimanju potrebnih korektivnih mjera i akcija kako bi se poslovanje odvijalo u skladu s usvojenim planom. Takvo shvaćanje se provodi u malim poduzećima, dok se u velikim i srednjim poduzećima najčešće ustrojava posebna stožerna stručna služba uprave, tj. služba interne revizije.

- **Preventivne, detektivne i korektivne kontrole**

Preventivne kontrole su usmjerene prevenciji, nepravilnosti, pogrešaka i prijevara. To sudakle „a priori“ kontrole koje djeluju u trenutku odvijanja neke aktivnosti ili tijekom izvršavanja određenih dužnosti zaposlenika. One su vezane uz proces i njegov input kako bi predvidjeli potencijalni problem. Podrazumijeva se da su preventivne kontrole u odnosu na ostale (detektivne i korektivne) superiornije i da su troškovno gledajući povoljnije, jer se njima provodi prevencija gubitaka koji bi mogli nastati i smanjenje određenih rizika. Naime, iako se velik broj nepoželjnih događaja može zaustaviti već na prvoj razini kontrole, ipak je

[50] Ibidem str. 143

nerealno očekivati od preventivnih kontrola anticipiranje i preventivno otklanjanje svih mogućih problema i izvršenja nepoželjnih događaja.

Detektivne kontrole su one koje su usmjerene otkrivanju nepravilnosti i pogrešaka nakon što su nastale, tj. detektiranju. U kontekstu sredstava i postupaka za prepoznavanje i detekciju problema koji se nisu mogli spriječiti na preventivnoj razini kontrole, najčešće se spominje usporedba ostvarenih veličina s određenim standardima ili planskim veličinama. Detektivna kontrola može biti osobna, dakle obavlja je čovjek, ili tehnička koja je djelotvornija.

Korektivne kontrole su usmjerene korekciji problema identificiranih detektivnim kontrolama na prethodnoj razini kontrole. Najsloženija razina kontrole jest ona koja uključuje: određivanje uzroka problema, korigiranje greške ili teškoće, te modificiranje sustava da bi se budući problemi eliminirali ili minimizirali. Kada gledamo te razine kontrolnih postupaka možemo zaključiti da ti postupci trebaju biti integralni dio dnevnih aktivnosti poduzeća.

3.5 Ograničenja internih kontrola

Iako je primarna ulog interne kontrole u poduzeću nadzirati usklađenost poslovanja i ciljeve organizacije, javljaju se ipak određene slabosti i nedostaci takvog sustava. Glavni nedostatak takvog sustava leži u nemogućnosti postizanja apsolutnog uvjerenja.[51] Drugim riječima, prilikom uspostavljanja sustava, menadžment mora voditi brigu o troškovima koji moraju biti manji od ostvarene koristi. Zbog troškovnih ograničenja ne mogu se postići učinci apsolutnog sprječavanja ili otkrivanja pogreški i nepravilnosti u radu.

Osim troškovnih ograničenja, učinkovitost sustava interne kontrole mogu narušiti i sljedeći čimbenici:[52]

- kršenjima članova uprave,
- tajnim sporazumima,
- pogreškama djelatnika.

[51] Gulin D., Perčević H., Tušek B., Žager L., (2012.), Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 291.
[52] Petrović N., (2012.); Značaj internog nadzora u otkrivanju nepravilnosti u poslovnim procesima i njegov doprinos poreznom nadzoru.// Porezni vjesnik, Br. 7-8 str. 94.

Kršenje od strane članova uprave i tajni dogovori su najčešći razlozi neefikasnosti sustava. Uprava može davati naloge radnicima o izvršavanju određenih knjiženja suprotno sadržaju isprave ili riječ može biti o nepoštivanju internih pravila i procedura.[53]

Tajni sporazumi mogu nastati kao dogovor više osoba (npr. zaposlenih i uprave) o podjelama zadataka na pojedince ili nadzoru osoba prilikom rada, a mogu značajno urušiti sustav interne kontrole.

Slabost sustavu interne kontrole mogu pridonositi i nestručne osobe ili osobe koje nisu zainteresirane za svoj posao i neobavljanju ga sukladno uputama, te donose krive zaključke, odnosno zbog njihova pogrešnog razumijevanja i interpretacije, pogrešaka u procjeni, osobne nebrige, umora, stresa i tome slično.

Uz navedeno postoje brojni drugi čimbenici koji mogu narušiti sustav kao što su: neprimjeren ustroj, neprimjereni postupci u ispunjavanju procjena rizika, neispunjavanje zadataka, manipulacija i krivotvorenje dokumentacije, pogreške u primjeni računovodstvenih pravila itd. Općenito, slabostima interne kontrole su više podložna manja poduzeća, društva od kojih nitko ne zahtjeva izvješća o poslovanju, te ona poduzeća koja nisu obveza provoditi reviziju.

[53] Ibidem

4. PROCJENA INTERNIH KONTROLA PRIMJENOM COSO MODELA NA PRIMJERU UDRUGE „PRIJATELJ''

Empirijski dio rada napravljen na temelju interne dokumentacije Udruge „PRIJATELJ". Neprofitna organizacija „PRIJATELJ“ – Udruga roditelja djece i odraslih s posebnim potrebama – Omiš ili skraćeni naziv; Udruga „PRIJATELJ“ Omiš, pravna osoba, osnovana je 20. travnja 2006 godine. Klasificirana je pod brojem 8899 – socijalno humanitarne usluge. Udruga broji 108 članova od kojih je njih 67 direktnih korisnika. Inicijalni odbor Udruge „PRIJATELJ“ Omiš sastoji se od 35 roditelja koji su iznijeli potrebu za osnivanjem. Postavlja se pitanje zašto se udruga osnovala? – Zbog nedostatka socijalnih i alternativnih usluga u zajednici u kojoj korisnici žive osnovana je udruga. Moglo bi se reći da je Udruga „PRIJATELJ“ Omiš „produžena ruka države“ što bi značilo da aktivnosti koje država ne može pružiti pruža udruga.

Udruga pruža različite usluge korisnicima:

1. Usluge prilagođenog prijevoza,
2. Usluga fizioterapeuta,
3. Usluga radnog terapeuta,
4. Usluga logopeda,
5. Usluga kineziologa,
6. Šest pomoćnika u nastavi,
7. Dva osobna asistenta.

Korisnici su podijeljeni u dvije skupine:

- Djeca s teškoćama u razvoju i
- Mlade osobe s intelektualnim teškoćama.

Boravak u udruzi može bit cjelodnevni ili poludnevni boravak. Korisnici poludnevnog boravka borave od 2-4 sata da bi korisno ispunili svoje slobodno vrijeme aktivnostima kao što su: kartonaža, tj. izrada papirnatih vrećica i radna terapija za korisnike koji su završili školovanje pa nemaju gdje provodit slobodno vrijeme. Neke korisnike dovode sami roditelji dok su neki upućeni od strane vrtića ili škole, centra za socijalnu skrb, doktora školske medicine grada Omiša i neuropedijatra grada Omiša. Što se tiče usluge prijevoza korisnici su djeca grada Omiša, općine Dugi rat i Podstrana koje prevozi ugovoreni prijevoznik u Split u

Odgojno obrazovne ustanove Juraj Bonaći, Slava Raškaj i Centar za autizam. Logoped radi sa 22 djece, uglavnom individualno, u dobnoj skupini između 3-8 godina. Fizioterapeut radi sa dvije skupine djece, jedna je u dobnoj skupini između 1mjesec-4 godine te druga skupina od 18-22 godine (osobe s cerebralnom paralizom radi očuvanja postojećeg stanja). Radni terapeut radi s 12 korisnika u dobnoj skupini između 4-12 godina, kineziolog sa dobnom skupinom od 4-18 godina.

4.1 Kontrolno okruženje

Komponenta kontrolno okruženje predstavlja temelj za sve ostale komponente, jer se njom utječe na svijest zaposlenika u Udruzi. Na kontrolno okruženje Udruge najviše utječu misija i vizija, etičke vrijednosti, integritet, sposobnosti svih zaposlenih, ponašanje te organizacijska struktura Udruge, odnosno tijela upravljanja.

Misija i vizija

Misija udruge glasi: *"Omogućiti rehabilitaciju, socijalizaciju i ostvarivanje prava djece s teškoćama u razvoju i mladih osoba s intelektualnim teškoćama s ciljem poticanja njihovih sposobnosti i samopoštovanja te uključivanja u život zajednice.,,*

Vizija udruge glasi: *"Naša Vizija je da djeca i mlade osobe s poteškoćama u razvoju žive u zajednici koja ih prihvaća i uvažava, te u kojoj oni mogu ostvariti svoje potencijale."*

Svaki zaposlenik upoznat je s misijom i vizijom Udruge te djeluje u skladu s njom. Cilj je započeti rad s misijom i njenim zahtjevima, što usmjerava Udrugu na akcije koje su potrebne da se postignu zacrtani ciljevi.

Poštenje (integritet) i etičnost

Udruga ima svoj Etički kodeks. Taj kodeks predstavlja formalni, sažeti iskaz vrijednosti Udruge prema kojima ona želi djelovati i standarde prihvatljiva i neprihvatljiva ponašanja uzimajući u obzir etička pitanja i društvenu odgovornost. Služi kao vodilja u ponašanju ljudi unutar organizacije te donošenju odluka. Kodeks se bavi pitanjima timskog rada, tolerancije te

poštivanja drugih. Prije pristupanja Udruzi s Etičkim se kodeksom moraju upoznati sve članice i članovi te sve zaposlenice i zaposlenici. Svi oni poštuju načela Etičkog kodeksa i ponašaju se u skladu s njime. Volonteri koji rade za Udrugu u svom radu djeluju sukladno načelima i standardima Etičkog kodeksa volontera. Etički kodeks volontera donosi Nacionalni odbor za razvoj volonterstva i predstavlja skup vrijednosti, načela i standarda kojima se usmjerava proces organiziranog uključivanja volontera u aktivnosti za opću dobrobit. Cilj Etičkog kodeksa je promicanje pozitivne prakse volontiranja i primjene načela i standarda volonterstva među organizatorima volontiranja, volonterima i korisnicima njihovih usluga.[54]

Kompetentnost zaposlenika

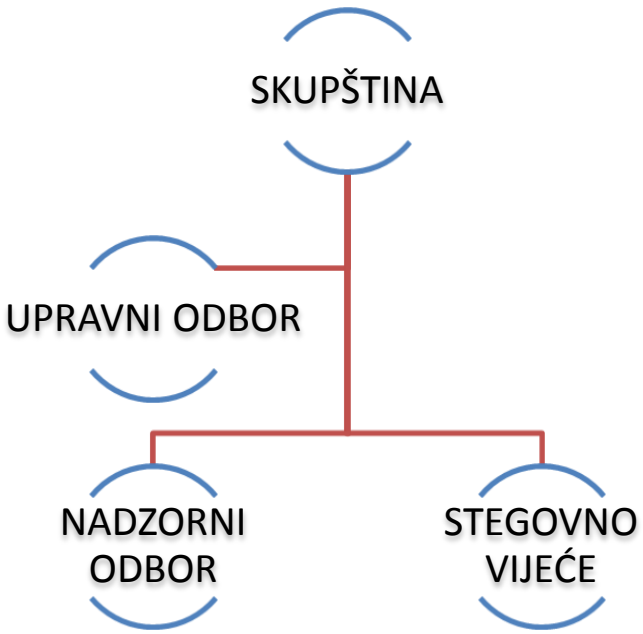
Politika upravljanja ljudskim resursima postoji u Udruzi i njome se osigurava zapošljavanje odgovarajućih kandidata te definiraju vještina (znanja) i sposobnosti potrebne za svaki posao. Planiranje ljudskih resursa pomaže Udruzi da zaposli potreban broj i vrstu radne snage kada je to potrebno, a to je u nadležnosti Upravnog odbora Udruge. Prilikom zapošljavanja novih zaposlenika, nakon provedenog natječaja provodi se razgovor (intervju) te se na temelju procjene odabiru novi zaposlenici. Čuvaju se zabilješki svih intervjua radi utvrđivanja potencijalnih budućih kandidata. U udruzi je zaposleno 13 radnika. Stručni kadar (fizioterapeut, logoped, pomoćnici u nastavi) je obrazovan sukladno zahtjevima radnog mjesta. U udruzi su zaposleni i osobni asistenti koji se trenutno educiraju, a financira ih ministarstvo i odobravaju se putem projekta. Udruga potiče kontinuiranu edukaciju zaposlenih, pa Članovi/članice tijela upravljanja Udruge (Upravnog odbora, Nadzornog odbora i Stegovnog vijeća) i zaposlenici u Udruzi sudjeluju na raznim edukacijskim seminarima, radionicama i tribinama u organizaciji tijela javnih vlasti te nevladinih organizacija. Rukovodstvo se brine za to da zaposlenici imaju na raspolaganju što im treba za obavljanje njihova posla, odnosno alate kao što su oprema, ali i sredstva i podršku koja je potrebna za obavljanje njihovih zadataka. Posebna pozornost u Udruzi se pridodaje volonterima jer su oni jako bitni za djelovanje Udruge. Stoga je uključivanje novih volontera pažljivo isplanirano na način da se za svakog volontera pronađe prikladno radno mjesto, odnosno zadatak, u skladu s potrebama Udruge, pazeći pri tom na potrebe i sposobnosti svakog pojedinog volontera. Krajnji cilj je da se prepozna i zadovolji potrebe volontera, kako

[54] Narodne novine, (2008.): Etički kodeks volontera, Narodne novine d.d, broj 58/08

bi održala njihovu motiviranost, ali i da se osigura da volonterski angažman zadovolji potrebe Udruge (kao i potrebe zaposlenika koji izravno rade s volonterima).

Organizacijska struktura, delegiranje i stil vodstva

U tijela upravljanja i radna tijela Skupštine i Upravnog odbora biraju se osobe s društvenim, radnim i moralnim kvalitetama koje će svojim sposobnostima i zalaganjem raditi na ostvarivanju zacrtanih ciljeva Udruge. Izbor se obavlja glasovanjem, odnosno dizanjem ruke. Opoziv člana tijela se vrši u slučaju kada član ili predstavnik zanemaruje svoju dužnost ili djeluje suprotno interesima Udruge. Članovi Udruge sami nadziru rad Udruge. Ako član smatra je Udruga povrijedila Statut ili neki drugi opći akt, zadužen je pisanim putem upozoriti Upravni odbor te zahtijevati da se nepravilnosti uklone.



Slika 8. Tijela upravljanja

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji Udruge „Prijatelj"

Skupština je najviše tijelo upravljanja Udruge i čine je svi članovi Udruge. Radna sjednica Skupštine održava se prema potrebi, a najmanje jednom godišnje, a izborna skupština svake četiri godine.

Poslove koje obavlja skupština :

- donošenje Statuta i njegovih izmjena i dopuna,
- promjena ciljeva, djelatnosti i gospodarske djelatnosti,
- odlučuje o statusnim promjenama, udruživanju u saveze,
- imenuje osobe ovlaštene za zastupanje,
- donošenja poslovnika o radu,
- donosi odluku o promjeni sjedišta, naziva i pečat,
- verificiranje programa rada, financijskog plana, zaključni račun i utvrđivanje razvojne politike Udruge,
- biranje i razrješavanje članova Predsjedništva i Nadzornog odbora Udruge i Izvršnog direktora,
- obavljanje drugih poslova značajnih za rad Udruge temeljem osobnih odluka ili zakonskih odredbi,
- odlučivanje o prestanku rada Udruge te u slučaju stečaja odlučuje o raspolaganju s imovinom Udruge i imenuje likvidatora.

Upravni odbor

Upravni odbor je koordinativno, izvršno i operativno tijelo Udruge i najviše tijelo upravljanja između dva zasjedanja Skupštine. Upravni odbor ima tajnika koji je član i on skrbi o administrativnim i financijskim poslovima Udruge, pomaže Predsjedniku u pripremama sjednice, potiče, organizira i provodi aktivnosti na osiguravanju programskih i strateških ciljeva Udruge. Upravi odbor:

- Priprema i saziva Skupštinu,
- Odlučuje o načinu provedbe programa rada koji je utvrđen,
- Predlaže Statut, njegove izmjene i dopune,
- Utvrđuje godišnji obračun Udruge i raspravlja o rezultatima,
- Osigurava nadzor nad materijalno- financijskim poslovanjem,
- Odlučuje o nabavci osnovnih sredstava,
- Po potrebi osniva arbitražne komisije za rješavanje sukoba međusobnih interesa redovnih članova,
- Odlučuje o zapošljavanju u Udruzi

Nadzorni odbor

Nadzorni odbor je tijelo koje obavlja nadzor nad materijalnim i financijskim poslovima Udruge, kao i nadzor nad primjenom općih akata. Nadzorni odbor sastoji se od tri člana i dva zamjenika, a bira ih Skupština. Nadzorni odbor sastaje se prema potrebi a najmanje jednom godišnje vrši detaljan pregled financijskog-materijalnog poslovanja, provjerava poštivanje zakona, statuta i drugih opći akata udruge te odluka Skupštine, kao i raspolaganje imovinom udruge i o tome podnosi pismeno izvješće Skupštini i Predsjedništvu. Ukoliko Nadzorni odbor uoči krupne greške i propuste u financijsko-materijalnom poslovanju i primjeni općih akata može sazvati izvanrednu Skupštinu.

Stegovno vijeće

Ovo tijelo Udruge je nadležno za praćenje i razrješavanje spornih odnosa unutra Udruge i provedbu stegovnih postupaka prema članovima te ga čine tri člana.

U Udruzi vlada timski duh. Iskazuje se visok interes za zadatke koji se moraju ispuniti, ali i za članove Udruge. Predsjednica Udruge i njeni najbliži suradnici se vode tim da su se zajedno s drugim članovima udruge okupili kako bi ispunili zajedničke ciljeve, te da su svi ravnopravni i po definiciji posvećeni zadatku. Prilikom praćenja realizacije projekta uvijek se o rezultatima izvijeste članovi kako bi dobili uvid u cjelinu. Razmatra se koje im vještine nedostaju te kako ih unaprijediti s obzirom na trenutne, ali i buduće zadatke koje Udruga planira izvršavati. Predsjednica Udruge je dovoljno fleksibilna te u nekim slučajevima primijeni i druge stilove vodstva. U kriznoj situaciji i pri bliskim rokovima, koncentrira se više na zadatak koji se mora ispuniti. Temeljna vodilja upravljanja je da se ustanovi ravnoteža između dvaju glavnih područja aktivnosti: ispuniti očekivanja Udruge i ispuniti očekivanja članova Udruge.

4.2 Upravljanje rizicima

Da bi se rizik mogao uopće procijeniti Udruga je najprije morala definirati dugoročne i kratkoročne jasno određene, međusobno povezane i mjerljive ciljeve. Dugoročni i kratkoročni ciljevi su utvrđeni i dokumentirani te su članovi i zaposleni informirani o njima. Nakon toga su utvrđeni rizici koji mogu imati utjecaj na ostvarivanje ciljeva i mjere kojima se rizik pokušava ublažiti ili svesti na prihvatljiv nivo.

Kratkoročni ciljevi Udruge Prijatelj:

- zadržat stručni kadar koji je zaposlen,
- opremanje i adaptacija novog prostora (prostor dodijeljen od grada Omiša)

Dugoročni ciljevi Udruge Prijatelj:

- zapošljavanje novog stručnog kadra koji nedostaje u zajednici u kojoj korisnici žive (psihoterapeut, rehabilihator, sociolog),
- širenje udruge za korisnike (socijalno poduzetništvo),
- otkrivanje i evidentiranje djece i odraslih s posebnim potrebama, te praćenje i proučavanje njihovih problema i davanje poticaja za rješavanje istih,
- suradnja sa stručnim službama, nadležnim organima i ostalim zainteresiranima za unapređenje sustava zaštite i rehabilitacije,
- praćenje i predlaganje izmjena i dopuna zakonskih i upravnih propisa u korist djece i odraslih s posebnim potrebama,
- organiziranje seminara i stručnih skupova s ciljem što veće senzibilizacije javnosti i pomoći obiteljima,
- poticanje, edukacije i stručnog usavršavanja osoba koje rade s djecom s teškoćama u rastu i razvoju u skladu s posebnim propisima,
- razvijanje volonterstva.

Rizici

- Fluktuacija zaposlenih,
- Nemogućnost zaposlenja adekvatnih ljudskih resursa da bi se postigli ciljevi Udruge,
- Financijski: zbog nepoštivanja partnerstva,
- Zakonski propisi koji se odnose na neprofitne organizacije: usvajanje pravnih akata koji utječu na postojanost i rad Udruge,
- Politički: promjena prioriteta, ciljeva, podrške.

U nastavku su prikazane matrice procjene rizika u Udruzi, pri čemu se malen učinak i niska vjerojatnost ocjenjuju s ocjenom 1, umjeren učinka i srednja vjerojatnost s ocjenom 2 te velik učinak i visoka vjerojatnost s ocjenom 3.

Tablica 2. Matrica procjene rizika fluktuacije zaposlenih

Vjerojatnost	**Učinak**		
	Malen učinak	Umjeren učinak	Velik učinak
Niska vjerojatnost	Mali rizik	Mali rizik	Srednji rizik
Srednja vjerojatnost	Mali rizik	Srednji rizik	**Veliki rizik**
Visoka vjerojatnost	Srednji rizik	Veliki rizik	Veliki rizik

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji Udruge ,,Prijatelj"

Tablica 3. Matrica procjene rizika nemogućnosti zaposlenja adekvatnih ljudskih resursa

Vjerojatnost	**Učinak**		
	Malen učinak	Umjeren učinak	Velik učinak
Niska vjerojatnost	Mali rizik	Mali rizik	Srednji rizik
Srednja vjerojatnost	Mali rizik	**Srednji rizik**	Veliki rizik
Visoka vjerojatnost	Srednji rizik	Veliki rizik	Veliki rizik

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji Udruge ,,Prijatelj"

Tablica 4. Matrica procjene financijskog rizika

Vjerojatnost	**Učinak**		
	Malen učinak	Umjeren učinak	**Velik učinak**
Niska vjerojatnost	Mali rizik	Mali rizik	Srednji rizik
Srednja vjerojatnost	Mali rizik	Srednji rizik	Veliki rizik
Visoka vjerojatnost	Srednji rizik	Veliki rizik	**Veliki rizik**

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji Udruge ,,Prijatelj"

Tablica 5. Matrica procjene zakonskog rizika

Vjerojatnost	Učinak		
	Malen učinak	Umjeren učinak	Velik učinak
Niska vjerojatnost	**Mali rizik**	Mali rizik	Srednji rizik
Srednja vjerojatnost	Mali rizik	Srednji rizik	Veliki rizik
Visoka vjerojatnost	Srednji rizik	Veliki rizik	Veliki rizik

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji Udruge ,,Prijatelj"

Tablica 6. Matrica procjene političkog rizika

Vjerojatnost	Učinak		
	Malen učinak	Umjeren učinak	Velik učinak
Niska vjerojatnost	Mali rizik	Mali rizik	Srednji rizik
Srednja vjerojatnost	Mali rizik	Srednji rizik	Veliki rizik
Visoka vjerojatnost	Srednji rizik	Veliki rizik	Veliki rizik

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji Udruge ,,Prijatelj"

Tablica 7. Matrica ukupne izloženosti riziku Udruge „Prijatelj"

1. Rizik	2. Učinak	3. Vjerojatnost	4. Ukupna izloženost riziku(2*3)	Rang rizika
Fluktuacija zaposlenih	3	2	6	2
Nemogućnost zaposlenja adekvatnih ljudskih resursa	2	2	4	3
Financijski	3	3	9	1
Zakonski	1	1	1	5
Politički	1	2	2	4

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji Udruge ,,Prijatelj"

Iz prikazanog može se zaključiti da su financijski rizici oni kojima je Udruga najviše izložena, dok je najmanje izložena zakonskim rizicima.

Reakcija rukovodstva na rizike

Udruga koristi strategiju smanjivanja/ublažavanja rizika, što znači da se poduzimaju radnje i donose odluke kako bi se smanjila vjerojatnost nastanka ili/i učinak rizika. Na neke od prethodno navedenih rizika Udruga može donekle utjecati, dok recimo na zakonske i političke rizike ne može utjecati izravno, samo može poduzimati neke pothvate kako bi ga u slučaju da rizik nastupi zadržali na prihvatljivoj razini. Zbog toga je jako bitno da Udruga prikaže široj javnosti svoje djelovanje, kako bi na taj način privukla što više donatora i suradnika, pomoću kojih će moći ublažiti financijske rizike u slučaju da isti nastupe. To se najčešće obavlja putem raznih promocija, dobrom suradnjom s lokalnom zajednicom te prijavom projekta Udruge na javne pozive ministarstva. Neke od mjera koje Udruga poduzima su navedene u nastavku.

- **Organizacijsko jačanje Udruge**

Udruga sudjeluje na savjetovanjima i manifestacijama na kojima se stječu znanja iz područja vođenja Udruga, financiranja i javnog zagovaranja. Članstvo, a posebno članovi tijela upravljanja se educiraju o organizaciji, vođenju i financijskom poslovanju Udruge. Radi se na nastavku uvođenje standarda socijalnih udruga, koje su propisane od Ministarstva socijalne politike i mladih.

- **Politika zapošljavanja**

Na rizik fluktuacije zaposlenika pokušava se utjecati već u samom procesu regrutacije i selekcije radne snage. Prije nego što Udruga zaposli novog radnika daju mu se na znanje svi uvjeti radnog mjesta, odnosno jasno se ukazuje što mu Udruga nudi u zamjenu za njegov rad. Od toga koliko je ponuda atraktivna, odnosno poželjna za kandidata, zavisi da li će kandidat kao budući zaposleni biti zadovoljan Udrugom i svojim poslom i da li će se zadržati. Već postojeće zaposlenike u Udruzi pokušava se zadržati na način da se kontinuirano ulaže u njihovu edukaciju, omogućuje moderna oprema za rad te da ih se motivira.

- **Prijava projekata na javne pozive**

Udrugama se godišnje dodijeli više od 1,6 mlrd. kn iz javnih izvora (od čega 1/3 iz državnog, a 2/3 iz proračuna JLP(R)S-a.[55] Da bi udruge mogle ostvariti sredstva iz javnih izvora – iz državnog proračuna, proračuna JLP(R)S-a, javnih trgovačkih društava i drugih javnih institucija, fondova Europske unije i inozemnih javnih izvora, moraju ih pribaviti putem javnog poziva, natječaja ili na temelju posebnog propisa o financiranju javnih potreba. Od prošle godine u primjeni je Uredba[56] koja uređuje kriterije, mjerila i postupke financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge. Nakon što Udruga pronađe natječaj čiji su prioriteti financiranja u skladu s ciljevima i misijom projekta, treba dobro proučiti natječajnu dokumentaciju i priložene obrasce i pripremiti projektni prijedlog prema zadanim obrascima. Poteškoće kod prijave projekata na EU natječaje su visoki tehnički zahtjevi te rigorozne mjere po pitanju odobrenja sredstava.

- **Promocija**

Cilj promocije jest građanima i široj javnosti približiti programe i projekte od interesa za opće dobro koje provode udruge i privući kako nove članove, tako i donatore. Udruga promociju najčešće obavlja na raznim događanjima gdje ima svoj promotivni štand putem kojeg upoznaju javnost sa svojim djelovanjem, uslugama koje pružaju te mnogobrojnih aktivnostima koje provode. Na štandu se obično izlažu i primjerci sa kreativnih radionica Udruge. Također se promocija vrši i putem web stranice koju Udruga ima, gdje se objavljuju sve novosti vezane za rad. U okviru svojih promocija sustavno se potiče na volonterski rad prezentacijom programskih aktivnosti te organizacijom edukacija u okviru radionica. Osim toga, Udruga ima i dane otvorenih vrata.

- **Dobra suradnja s lokalnom zajednicom**

Gradovi i općine donose temeljne akte po kojima će se zajednica razvijati, oni donose godišnje proračune i oni odlučuju kako će se gradski/općinski budžet potrošiti. Upravo je to najveći razlog zbog kojeg Udruga teži dobroj suradnji s lokalnom zajednicom. Grad Omiš i Općine Dugi Rat, Šestanovac i Zadvarje su prepoznali i podržavaju rad Udruge. Suradnja s

[55] Vladin Ured za udruge, (2016.): Informativni letak o udrugama u RH, (str. 9) raspoloživo na https://udruge.gov.hr/vijesti/udruge-u-republici-hrvatskoj/3446 (pristupljeno 31.08.2016.)
[56] Narodne novine (2015.): Uredba o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge, Narodne novine d.d, broj 26/15.

gradonačelnikom Grada Omiša i načelnikom Općine Dugi Rat od velikog je značaja za razvoj i širenje mreže socijalnih usluga koje su potrebne u zajednici u kojoj korisnici žive.

4.3 Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti se odnose se na upravljačku odgovornost u upravljanju poslovanjem Udruge vezano za planiranje poslovnih aktivnosti udruge, kao i izradi planova te njihovoj realizaciji. Ovo se također odnosi na ispravno vođenje računovodstva te računovodstveno izvješćivanje.

Kontrolne aktivnosti Udruge regulirane su na temelju:

- Statuta i
- Pravilnika o članstvu.

Računovodstvene kontrole

Udruga Prijatelj spada pod obveznike izrade i predaje financijskih izvještaja. Temeljni financijski izvještaji Udruge su:

- bilanca i
- izvještaj o prihodima i rashodima.

Knjigovodstvo Udruge Prijatelj se vodi po načelu dvojnog knjigovodstva. Kontrola knjigovodstvenih isprava (dokumentacije) koje su dokaz nastale poslovne promjene ali i temelj za unos podataka u poslovne knjige, provodi se u tri smjera:

- provjera formalne ispravnosti, gdje se provjerava imaju li isprave sve elemente koje ih čine ispravom,
- provjera sadržajne ispravnosti, gdje se provjerava odgovara li naziv isprave sadržaju i obratno te
- provjera računske ispravnosti, gdje se provjerava točnost izračuna.

Kontrola računovodstvenih procesa podrazumijeva:

- kontrolu ispravnosti utvrđenih obračuna i
- kontrolu točnosti izlaznih računovodstvenih informacija.

Nadzorni odbor nadzire i kontrolira materijalno-financijsko poslovanje, te o tim aktivnostima podnosi izvješće Skupštini najmanje jednom godišnje. Naredbodavac po financijskom planu je Predsjednik Udruge. Upravni odbor može pored predsjednika ovlastiti i druge osobe za financijsko-materijalno poslovanje. Naredbodavci-računopolagači odgovaraju materijalno i krivično i disciplinski u skladu s pozitivnim zakonskim propisima.

Operativni plan

Udruga za svaku godinu donositi operativni plan. Godišnji operativni plan je usklađen s godišnjim programom rada Udruge koji je utemeljen na njezinom Statutu. Operativni plan definira skupine aktivnosti, nositelje aktivnosti te sredstva koja su potrebna za realizaciju. Plan za sljedeću godinu se usvaja na sjednici Upravnog odbora Udruge.

Provođenje inventure

Kao fizička kontrolna aktivnost Udruge svakako je najvažnije provođenje inventure. Redoviti godišnji popis imovine i obveza za neprofitne organizacije predstavlja potrebu i vrlo je bitan jer sama obveza obavljanja popisa osigurava utvrđivanje stvarnoga zatečenog stanja imovine i obveza i uspoređivanje tog stanja sa stanjem imovine i obveza na dan 31. prosinca. Osim toga, popis imovine i obveza omogućuje i kontrolu pravilnosti rada i rukovanja svih onih kojima je imovina povjerena na čuvanje i rukovanje. U slučaju prestanka postojanja Udruge imovina se predaje udruzi, ustanovi ili zakladi kojima ima slične ili iste ciljeve.

Verifikacija članstva

Punopravnim redovnim članom Udruge smatra se osoba koja je učlanjena na način predviđen odredbama Statuta za kalendarsku godinu za koju je plaćena članarina, koja je potpisala Pristupnicu, platila upisninu i članarinu, potvrđena odlukom Upravnog odbora i upisana u Popisu članova Udruge. Verifikacija članova Udruge za Skupštinu vrši se temeljem provjere ostvarenih uvjeta prema odredbama Statuta, a obavlja ju Komisija za verifikaciju. Komisija vrši provjeru članstva na svakoj sjednici Skupštine uvidom u ažurirani Popis članova Udruge, uspoređujući stanje članstva iz Popisa i broj prisutnih članova na sjednici. Ako Komisija ospori pravovaljanost članstva pojedinca u Skupštini, o verifikaciji članstva odlučuje Skupština posebno. Pojedinac, čije je članstvo osporeno, smije prisustvovati sjednici Skupštine, ali bez prava odlučivanja.

Pristup podacima i evidenciji

Svaki član udruge ima pravo biti informiran o financijsko-materijalnom poslovanju Udruge, ali izravan pristup određenim podacima kao što su npr. financijski podaci imaju samo određeni članovi i zaposleni, što je omogućeno na način da postoje lozinke kojima se omogućuje pristup različitim dokumentima kao i praćenje pristupa dokumentima, čuvanju informacija i poštovanja povjerljivosti u skladu sa regulativama.

Razdvajanje dužnosti

Razdvajanje dužnosti odnosi se na davanja ovlasti za pripremu, obradu, evidentiranje i plaćanje kako bi se osiguralo da Predsjednik Udruge nije istovremeno odgovoran za pokretanje transakcije, odobrenje transakcije, evidentiranje transakcije, usklađivanja te pregledavanja izvješća, a u cilju da se smanji mogućnost da bude u situaciji učiniti i sakriti pogreške, nepravilnosti i prijevare u obavljanju svoje dužnosti.

Kontrola zaposlenih

Kontrola zaposlenih odnosi se na davanje uputa za rad i odgovarajuću izobrazba zaposlenika kako bi se osiguralo razumijevanje i postupanja u skladu s procedurama, a u cilju smanjenja grešaka i nepravilnosti. Nadziranje rada zaposlenika provodi se kako bi se osiguralo da se rad odvija prema planu i u skladu s važećim procedurama.

4.4 Informacije i komunikacije

Unutar Udruge uspostavljen je pouzdani i kvalitetni informacijski sustavi te učinkovit proces komunikacije. Najveći broj informacija može se pronaći u financijskim izvještajima ali i ostalim izvještajima iz poslovanja. Kvalitetan RIS omogućuje objektivne informacije, mogućnost provjere, poštivanje rokova i dosljednost. Dio poslovanja koji se direktno tiče informacijskog sustava podijeljen je između dva ureda i to između ureda Predsjednika Udruge i odjela računovodstva. Dio računovodstva koji se odvija u Udruzi usmjeren je na uobičajene računovodstvene poslove poput bilježenja članstva, sastavljanja ugovora i ugovora o djelu, vođenja evidencije skupština, evidencija primki/izdatnica, bilježenje ulaznih/izlaznih računa. Sustav informiranja ima jasno definirane upravljačke razine kojima se izvješća podnose, te sadržaj i rokove izvještavanja. Izvješće o materijalno-financijskom poslovanju Predsjednik Udruge podnosi Skupštini na razmatranje i prihvaćanje.

Najvažniji dio Udruge su njezini članovi i korisnici i od toga se uvijek polazi kad je riječ o procesu komunikacije, što znači da postoji povratna informacija u komunikaciji i da se

Predsjednik udruge obazire na njihove prijedloge i mišljenja. Predsjednica Udruge vodi računa o komunikaciji sa zaposlenicima te se prakticira učestala komunikacija o organizacijskim i programskim pitanjima. Kvaliteti komunikacije doprinose i zajedničke kreativne radionice koje se održavaju povremeno, jačajući ujedno i timski duh.
Kvalitetna interna poslovna komunikacija pozitivno utječe i na izgradnju imidža neprofitne organizacije kao što je Udruga Prijatelj. Veliku ulogu pritom imaju mediji koji praćenjem aktivnosti i rada Udruge pomažu jačanju njene vidljivosti i prikupljanju uvijek nedostatnih financijskih sredstava. No, postoji potreba Udruge za profesionalizacijom odnosa s medijima, budući da internetska i Facebook stranica nisu dovoljni komunikacijski kanali za jačanje njene vidljivosti u javnosti.

4.5 Nadzor- monitoring

Nadzor nad poslovanjem Udruge može biti unutarnji i vanjski.

Članovi Udruge sami nadziru poslovanje Udruge. Ako član Udruge smatra da je Udruga povrijedila zakon, statut ili drugi opći akt udruge, ovlašten je na to upozoriti Upravni odbor Udruge te zahtijevati da se nepravilnosti otklone. Ako se upozorenje ne razmotri u roku od 30 dana od dana dostavljenog pisanog zahtjeva i po zahtjevu ne postupi odnosno ako se u tom roku ne sazove Upravni odbor i nepravilnosti ne otklone u daljnjem roku od 30 dana, član Udruge može podnijeti tužbu općinskom sudu nadležnom prema sjedištu Udruge.

Udruga je podložna rezultate svog poslovanja i aktivnosti podnositi:

- Ministarstvu zdravstva Republike Hrvatske,
- Ministarstvu socijalne politike i mladih,
- Ministarstvu rada,
- Ministarstvu znanosti i obrazovanja.

U Udruzi se vrši inspekcijski nadzor te revizija.

Inspekcijski nadzor nad radom Udruge obavlja nadležni ured i/ili predstavnici donatora Udruge. Udruga je osobama nadležnim za inspekcijski nadzor dužna dati na uvid traženu dokumentaciju. Inspekcijskim nadzorom nad radom udruge smatra se nadzor koji se odnosi na to da li je Udruga prijavila: promjene statuta, naziva, adresu sjedišta, izbor osoba

ovlaštenih za zastupanje i prestanak rada ili rabi li u pravnom prometu podatke o promjenama, odnosno postupa li po promjenama prije nego što su upisane u Registar udruga, rabi li naziv i skraćeni naziv u obliku i sadržaju u kojem je upisana u Registar udruga, održava li sjednice skupštine i dostavlja li zapisnike s redovnih sjednica skupštine udruge, vodi li popis članova udruge te jeli prestala djelovati. Ako državni službenik utvrdi da je povrijeđen Zakon o udrugama ovlašten je poduzeti sljedeće mjere: 1. narediti otklanjanje utvrđenih nedostataka i nepravilnosti u određenom roku, 2. izdati obavezni prekršajni nalog.

Udruga je podložna reviziji koju provodi država, jednom godišnje. Zadaća revizora je osigurati da se korisnici informacija iskazanih u godišnjim financijskim izvještajima mogu s više sigurnosti osloniti na te informacije. Tijekom revizije revizor ispituje pouzdanost i relevantnost podataka iskazanih u izvještajima, pregledava dokumentaciju kako bi došao do relevantnih spoznaja te na kraju postupka daje svoje mišljenje. On može dati pozitivno mišljenje, mišljenje s rezervom, može se suzdržati od davanja bilo kakvog mišljenja ili dati negativno mišljenje o kvaliteti podataka iskazanih u izvještajima. Revizorsko mišljenje važno je za Udrugu jer ono utječe na donatore i suradnike.

Tablica 8. Ocjena sustava interne kontrole u Udruzi „Prijatelj''

Kontrolno okruženje	Ocjena	Komentar
1. Demonstrira se privrženost integritetu i etičkim vrijednostima	ZADOVOLJAVA	Udruga ima svoj etički kodeks te volonteri koji rade za Udrugu djeluju sukladno Etičkom kodeksu volontera.
2. Upravni odbor obavlja svoju nadzornu dužnost	ZADOVOLJAVA	Sve dužnosti propisane su Statutom te ih Upravni odbor izvršava.
3. Uspostavljanje struktura, načina izvještavanja, ovlasti i odgovornosti	ZADOVOLJAVA	Organizacijska struktura, ovlasti i odgovornosti zaposlenih i članova su jasno definirani i uključeni u Statut.
4. Demonstrira se privrženost stručnosti	ZADOVOLJAVA	Stručni kadar (fizioterapeut, logoped, pomoćnici u nastavi) je obrazovan sukladno zahtjevima radnog mjesta.

5. Odgovornost pojedinca pri obavljanju posla	ZADOVOLJAVA	Za svaki posao jasno su propisane odgovornosti svakog zaposlenog temeljem Ugovora o radu.
Procjena rizika		
1. Organizacija specificira odgovarajuće ciljeve	ZADOVOLJAVA	Dugoročni i kratkoročni ciljevi su utvrđeni i dokumentirani te su članovi i zaposleni informirani o njima.
2. Organizacija identificira i analizira rizike	ZADOVOLJAVA	Udruga identificira i analizira rizike koji mogu imati utjecaj na ostvarivanje ciljeva.
3. Procjena rizika od mogućih prijevara	NE ZADOVOLJAVA	Udruga ne procjenjuje rizik prijevara koje se mogu dogoditi prilikom suradnje s poslovnim partnerima.
4. Identifikacija i analiza promjena koje bi mogle značajnije utjecati na unutarnju kontrolu	ZADOVOLJAVA	Sve uočene promjene se analiziraju i utvrđuje se njihov utjecaj.
Kontrolne aktivnosti		
1. Odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti koje umanjuju rizike	DJELOMIČNO ZADOVOLJAVA	Udruga bi trebala razviti dodatne kontrolne aktivnosti.
2. Odabir i razvoj kontrolne tehnologije	ZADOVOLJAVA	Kvalitetan RIS omogućuje objektivne informacije, mogućnost provjere, poštivanje rokova i dosljednost.
3. Implementacija kontrolnih aktivnosti u pravilnik i procedure	ZADOVOLJAVA	Kontrolne aktivnosti Udruge implementirane su u Statut i Pravilnik o članstvu.
Informacije i komunikacija		
1. Koriste pouzdane, kvalitetne informacije kako bi podržali rad unutarnje kontrole	ZADOVOLJAVA	Sve podaci prolaze provjere formalne, sadržajne te računske ispravnosti.
2. Prenošenje informacija unutar organizacije	ZADOVOLJAVA	Sustav informiranja ima jasno definirane upravljačke razine

		kojima se izvješća podnose, te sadržaj i rokove izvještavanja.
3. Prenošenje informacija izvan organizacije	ZADOVOLJAVA	Donatorima se šalju izvješća kvartalno ili tromjesečno.
Nadzor		
1. Vršenje stalnih ili periodičnih procjena unutarnje kontrole (ili kombinacija to dvoje)	ZADOVOLJAVA	U Udruzi se vrši inspekcijski nadzor te revizija.
2. Prijenos nedostataka unutarnje kontrole	ZADOVOLJAVA	Nedostaci unutarnje kontrole, nakon što su utvrđeni prenose se svim članovima Udruge.

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji Udruge ,,Prijatelj"

5. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija ima potrebu za razvijenim sustavom interne kontrole, bila ona profitna ili neprofitna organizacija jer ovaj sustav je sredstvo ili podrška ostvarivanju ciljeva koji se nastoje realizirati unutar pojedinih poslovnih funkcija u poduzeću, a time i ciljeva poduzeća kao cjeline.

Kako bi Udruga Prijatelj mogla pružiti kvalitetne informacije potencijalnim donatorima, ali osigurati i ostvarenje zacrtanih ciljeva, onda je neophodnu da posebnu pozornosti obrati na kreiranje efikasnog sustava internih kontrola. Za uspostavu i održavanje učinkovitog sustava internih kontrola odgovoran je menadžment, a u ovom slučaju su to tijela upravljanja Udruge. Međutim, interna je kontrola u određenoj mjeri odgovornost svih zaposlenih u organizaciji. Na temelju iznesenih podataka može se zaključiti da Udruga ima zadovoljavajući sustav interne kontrole. Posebna se pozornost pridodaje na moralno i etičko poslovanje, što je jako bitno za neprofitni sektor. Nakon što je Udruga definirala sve ciljeve, kako kratkoročne, tako i dugoročne, prepoznati su rizici kojima je Udruga izložena. Provođenjem empirijskog istraživanja dokazuje se kako je interna kontrola važan alat u upravljanju rizicima. Pomoću kontrolnih aktivnosti kontrolira se usklađenost stvarnog stanja zaliha s poslovnim knjigama, usklađenost glavne knjige, izvršavanje obveza donatorima praćenje troškova radnika itd. Ipak u određenim aktivnostima postoji prostor za unaprjeđenje sustava interne kontrole te u skladu s tim podizanja razine zaštite od rizika poslovanja. Za COSO okvir može se reći da je ono efikasno sredstvo za procjenu sustava internih kontrola jer on uzima u obzir sve komponente koje su potrebne za efikasno funkcioniranje jedne organizacije.

LITERATURA

1. Addressing COSO Principle #8: Assess Fraud Risk, dostupno na https://blog.policyiq.com/ (pristupljeno 07.10. 2016.)
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, dostupno na www.coso.org (pristupljeno 27.08. 2016.)
3. Coso framework creates opportunity for more effective internal control, dostupno na http://rsmus.com (pristupljeno 07.10. 2016.)
4. Čular M., (2014.), Interna kontrola, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
5. Dugandžić I. (2011.) Značajke, ciljevi i vrste sustava internih kontrola; Seminarski rad, Veleučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet
6. Gulin D., (2004.) Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
7. Gulin D., Perčević H., Tušek B., Žager L., (2012.), Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
8. Interne kontrole, dostupno na http://itrevizija.ba/2010/07/interne-kontrole/ (pristupljeno 29.08.2016.)
9. Narodne novine, (2008.): Etički kodeks volontera, Narodne novine d.d, broj 58/07
10. Narodne novine (2015.): Uredba o kriterijima, mjerilima i postupcima financiranja i ugovaranja programa i projekata od interesa za opće dobro koje provode udruge, Narodne novine d.d, broj 26/15.
11. New Coso famework; what managament needs to know, dostupno na http://www.nationmultimedia.com/business/New-Coso-framework-what-management-needs-to-know-30209173.html (pristupljeno 07.10. 2016.)
12. Porezni vjesnik (2012.); Značaj internog nadzora u otkrivanju nepravilnosti u poslovnim procesima i njegov doprinos poreznom nadzoru, broj 7
13. Priručnik za financijsko upravljanje i kontrole, Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Zagreb 2007.
14. Revizijski odbor– Kontrola koja kontrolira sve, pa i vanjske revizore, dostupno na http://lider.media/znanja/revizijski-odbor-kontrola-koja-kontrolira-sve-pa-i-vanjske-revizore/ (pristupljeno 25.08.2016)
15. Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna, (2009.) Ministarstvo financija Republike Hrvatske, Zagreb

16. Strategija upravljanja rizicima (2012.), Ministarstvo vanjskih i europskih poslova, Zagreb
17. Šegudović H., (2006.) Prednosti i nedostaci metoda za kvalitativnu analizu rizika, Infigo IS, Zagreb
18. Što je Brainstorming, dostupno na https://burza.com.hr/portal/sto-je-brainstorming/1407 (pristupljeno 19.08.2016.)
19. Što je COSO, dostupno na http://upravljanjerizicima.com/sta-je-coso/3.1.1 (pristupljeno 27.08. 2016.)
20. Tušek B., Žager L., Barišić I., (2014.), Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
21. Tušek B., Žager L., (2008.) Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
22. Tušek B., Sever S., (2007), Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj-empirijsko istraživanje/ Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1
23. Udovičić A., Kadlec Ž., (2013.), Analiza rizika upravljanja poduzećem, Virovitica
24. Upravljanje rizicima (2012.) Središnja agenciji za financiranje i ugovaranje programa i projekata Europske unije SAFU, Zagreb
25. Vladin Ured za udruge, (2016.): Informativni letak o udrugama u RH, dostupno na https://udruge.gov.hr/vijesti/udruge-u-republici-hrvatskoj/3446 (pristupljeno 31.08.2016.)
26. Značajke i ciljevi sustava internih kontrola, dostupno na http://www.orkis.hr/Znacajke-i-ciljevi-sustava-internih-kontrola (pristupljeno 29.08.2016.)

SAŽETAK

Unutarnja kontrola sastoji se od pet međusobno povezanih komponenti koje su integrirane u proces upravljanja. Iako se komponente unutarnje kontrole mogu primijeniti na sve subjekte, male i srednje organizacije mogu ih provesti drugačije nego one velike. Komponente su: kontrolno okruženje, procjena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije te nadzor. Interna kontrola može pomoći organizacijama da ostvare svoje performanse i ciljeve profitabilnost uz spriječavanje gubitaka resursa te može doprinjeti pouzdanom financijskom izvještavanju, u skladu sa propisima, čime se izbjegavaju štetne posljedice. Ocjena učikovitosti sustava internih kontrola temelji se na COSO okviru, općeprihvaćenom modelu u znanstvenoj i stručnoj literaturi za oblikovanje i procjenu internih kontrola. Na temelju rezultata provedenog empirijskog istraživanja u Udruzi ,,Prijatelj" može se zaključiti da je sustav internih kontrola u promatranoj neprofitnoj organizaciji na zadovoljavajućoj razini.

Ključne riječi: sustav internih kontrola, COSO model, Udruga ,,Prijatelj"

SUMMARY

Internal control consists of five interrelated components. These are derived from the way management runs a business, and are integrated with the management process. Although the components apply to all entities, small and mid-size companies may implement them differently than large ones. The components are: Control Environment, Risk Assessment, Control Activities, Information and Communication and Monitoring. Internal control can help an entity achieve its performance and profitability targets, and prevent loss of resources. It can help ensure reliable financial reporting. And it can help ensure that the enterprise complies with laws and regulations, avoiding damage to its reputation and other consequences. The assessment of the effectiveness of internal control is based on the COSO model, a widely accepted model in scientific and professional literature for the design and evaluation of internal controls. Based on empirical research it can be concluded that the internal control system in selected non-profit organization is at a satisfactory level.

Key words: internal control system, COSO model, association ,,Friend"