



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

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



RELOF 2
REFORMA LOCALNIH FINANSIJ
LOCAL FINANCE REFORM

Лекција 6

КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

6. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

Увод

У овој лекцији се обрађују:

- 1) Контролне активности – појам, дефиниција и веза са ризицима
- 2) Категорије контрола (превентивне, детективне, корективне, директивне)
- 3) Врсте контрола

Након савладане лекције:

- ✓ Разумећете појам и важност контролних активности
- ✓ Познаваћете различите врсте и категорије контрола
- ✓ Разумећете значај контролних активности у процесу управљања ризицима

Кључне дефиниције

Контролне активности су сви поступци, мере и активности који се предузимају у циљу смањења ризика који могу утицати на остваривање циљева организације.

КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ – ПОЈАМ И ДЕФИНИЦИЈА

Контролне активности су сви поступци, мере и активности који се предузимају у циљу смањења ризика који могу утицати на остваривање циљева организације. Одабир и примена контролних активности директно зависе од добро спроведене и поуздане анализе ризика и пропорционалне су процењеном ризику. Да би биле ефикасне и сврсисходне, сви запослени их морају доследно спроводити, што значи да се спроводе на свим организацијским нивоима, у различитим фазама пословних процеса и уз помоћ технолошког окружења.

Контролне активности обухватају читав сет радњи и активности који могу бити и аутоматизовани, а заснивају се на писаним правилима. Међутим, иако су неке контролне активности већ обухваћене законодавним оквиром, сами закони и прописи нису довољни за њихово спровођење, већ их је неопходно детаљније уредити интерним писаним процедурама како би се јасно и прецизно дефинисало које поступке и мере оне обухватају, начин на који се примењују и у којим фазама пословног процеса, ко је овлашћен и одговоран за њихову примену и спровођење. То подразумева да оне морају бити документоване, односно мора постојати ревизорски траг¹ о томе шта је контролисано и ко је и када извршио контролу. Преглед и опис најчешћих контрола дат је у табели у наставку.

¹ Ревизорски траг је запис који обезбеђује хронолошко документовање и праћење пословних промена у оквиру пословних процеса, активности или операција од почетка до краја

КОНТРОЛА	ОПИС
Верификација	Потврђује тачност, потпуност, аутентичност, валидност и/или усклађеност са упутствима пословне трансакције, догађаја или информације. Руководиоци морају прецизно да дефинишу који процеси, активности, трансакције, информације морају бити верификовани и од стране кога.
Евидентирање пословних трансакција	Обрада и евиденција материјално-финансијске документације којом се доказују пословне трансакције и догађаји на основу које настају уговорно-правни односи мора бити дефинисана писаним процедурама које морају прецизно дефинисати шта је предмет контроле, ко врши контролу, у којим фазама пословног процеса, која документација се користи и који се подаци уносе у евиденцију.
Одобрење	Обезбеђује да се одређене трансакције и пословни догађаји реализују тек након што их одобре овлашћена лица и то након провере њихове законитости и регуларности, расположивости финансијских средстава за њихову реализацију, сврсисходности и оправданости исказаних потреба, економске исплативости и сл. Поступак одобрења мора бити дефинисан у писаној форми са јасно додељеним овлашћењима лицима за одобравање (ко, шта и на основу чега се нешто одобрава).
Пренос овлашћења и права (делегирање)	Додела релевантних овлашћења и задужења другом лицу које је компетентно за реализацију постављених циљева које руководиоцу пружа разумно уверавање да се циљеви остварују коришћењем ресурса дефинисаних буџетом, уз поштовање законског оквира, уз ефикасно и ефективно пословања у јавном интересу, док лице које делегира задржава одговорност за пренета овлашћења. Пренос овлашћења и задужења мора бити у писаном облику са јасним и прецизним описом пренесених послова и задатака и јасно дефинисаним овлашћењима и задужењима.
Принцип двоструког потписа	Подразумева минимално два потписа на документацији у оквиру принципа раздвајања дужности чиме се доказује да је једно лице припремило документ, а друго лице га преконтролисало и одобрило. Овај принцип подразумева да су оба потписника пре потписивања проверила садржај документа.
Раздвајање дужности	Овај принцип подразумева да ниједан појединац није истовремено одговоран за покретање, одобравање и евидентирање трансакције, усклађивање и преглед извештаја (односно раздвојена функција налогодавца и рачунополагача у складу са Законом о буџетском систему).

Табела 1. Преглед и опис најчешћих контрола

Контролне активности се не могу посматрати изоловано, и иако највише зависе од процењених ризика и њихових узрока, саставни су део целокупног система интерних контрола, јер начин на који се оне дефинишу и примењују зависи од међусобног односа свих осталих компоненти КОСО оквира. Оне нису саме себи сврха нити се уводе зато што је њихово постојање добра и исправна ствар. Успостављањем контролних активности које су „уграђене“ у пословне процесе и свакодневне активности запослених, кроз политике у којима су утврђена очекивања, као и кроз релевантне процедуре у којима су конкретно наведене радње, уз дефинисане одговорности, доприноси се свођењу ризика који угрожавају остваривање циљева организације на прихватљив ниво. Неопходно је да руководство периодично изврши преглед контролних активности како би утврдило да ли су оне и даље релевантне и да их по потреби ажурира.

КАТЕГОРИЈЕ КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ

Постоји више врста контрола у зависности од тога када се и како примењују:

- **Превентивне контроле** – осмишљене су тако да спречавају појаву пропуста, неефикасности, грешака и слабости. Оне обезбеђују да се нежељени догађај, односно исход неће остварити. Њима се спречавају грешке и неправилности, а најчешће обухватају политике и процедуре, стандарде, поделу дужности, овлашћења и одобравања, систем двоструког потписа, пренос одговорности, итд.
- **Детекционе контроле** – осмишљене су тако да детектују и коригују пропусте, неефикасности, грешке и слабости. Функционишу након што се догодио одређени догађај, односно остварио одређени исход, и треба да умање ризик од нежељених последица будући да омогућавају предузимање корективних радњи. Детекционе контроле су најнефективније када представљају део круга повратних информација, у којем се резултати прате и користе за побољшање процедура, односно превентивних контрола. Најчешће детекционе контроле обухватају потврђивање/провере након плаћања, извештаје, усаглашавање са изводима из банке, ревизију, инспекцију/проверу испоручене робе, верификацију залиха, итд.
- **Директивне контроле** – осмишљене су тако да узрокују, односно подстичу радње и догађаје који су неопходни за остваривање циљева. Најчешће директивне контроле обухватају јасно дефинисање политика, утврђивање циљева, одговарајућу систематизацију посла и организациону структуру, адекватну обуку запослених као и адекватан кадар.
- **Корективне контроле** – осмишљене су тако да исправљају детектоване грешке и неправилности као и нежељене исходе који су се остварили и омогућавају одређени повраћај у случају губитака или штете. Пример оваквих контрола представљају планови за случај непредвиђених ситуација, осигурање, уговорне клаузуле, итд.

Једна од основних и најчешће коришћених контрола код установа је одобравање чиме се обезбеђује да се одређене трансакције и пословни догађаји реализују тек након што их одобре овлашћена лица, и то након провере њихове законитости и регуларности, расположивости финансијских средстава за њихову реализацију, сврсисходности и оправданости исказаних потреба, економске исплативости и сл. Поступак одобравања мора бити дефинисан у писаној форми са јасно додељеним овлашћењима лицима за одобравање (ко одобрава и шта и на основу чега се нешто одобрава, као и за које артикле или услуге и до које вредности је потребно одобрење на основу нивоа ризика којем би школа била изложена без тог одобрења). У пракси то значи потврђивање одлука запослених, догађаја или трансакција на основу прегледа. На пример, приликом куповине опреме, директор школе верификује захтев у смислу оправданости и расположивости финансијских средстава пре прослеђивања захтева особи задуженој за реализацију набавке и тиме запараво одобрава куповину.

РЕЗИМЕ

Контролне активности се не могу посматрати изоловано од ширег окружења. Иако оне највише зависе од процењених ризика и њихових узрока, саставни су део целокупног система интерних контрола јер начин на који се дефинишу и примењују зависи од међусобног односа свих осталих компоненти КОСО оквира. Да би биле ефикасне и сврсисходне, сви запослени их морају доследно спроводити.