

# SADRŽAJ

<b>Predgovor</b>	<b>11</b>
<b>I POJAM, RAZVOJ I REGULATIVA INTERNE REVIZIJE</b>	<b>15</b>
1 UVOD U INTERNU REVIZIJU	17
1.1 Šta je interna revizija?	17
1.2 Odnos između revizije i računovodstva	18
1.3 Odnos između interne i eksterne revizije	19
1.4 Međunarodne organizacije koje podržavaju razvoj interne revizije	20
1.5 Institut internih revizora	22
1.5.1 Najprestižnije profesionalno zvanje internih revizora: CIA	24
1.5.2 Kontinuirani profesionalni razvoj	25
2 MEĐUNARODNI OKVIR PROFESIONALNE PRAKSE	26
2.1 Definicija interne revizije temelj je Međunarodnog okvira profesionalne prakse interne revizije	27
2.1.1 Razlika između usluga uveravanja i konsultantskih usluga	29
2.2 Etički kodeks	30
2.3 Međunarodni Standardi za profesionalnu praksu interne revizije ( <i>Standardi</i> )	32
2.4 Osnovne postavke	34
2.5 Praktični saveti	34
2.6 Praktični vodiči	34
<b>II KORPORATIVNO UPRAVLJANJE, RIZICI I KONTROLA</b>	<b>37</b>
3 KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	39
3.1 Proces korporativnog upravljanja	40
3.2 Odnos između korporativnog upravljanje, upravljanja rizikom i kontrole	42

4	UPRAVLJANJE RIZIKOM	44
4.1	Osnovni pojmovi o riziku	44
4.2	Proces ocenjivanja rizika	46
4.3	Upravljanje rizikom širom preduzeća (ERM)	47
4.3.1	Odgovornost za ERM	48
4.3.2	Koristi od ERM	48
4.3.3	Aktivnosti ERM	48
4.3.4	Pružanje uveravanja o ERM	49
5	KONTROLA	50
5.1	Pojam kontrole	50
5.2	Vrste kontrola	51
5.3	Ciljevi kontrola	52
5.4	Ocenjivanje efektivnosti kontrola i kontrolna petlja	53
5.5	Uveravanje u efektivnost kontrola	54
5.6	Karakteristike efektivnih kontrola	55
5.7	Ograničenja kontrola	56
<b>III</b>	<b>ULOGA I AKTIVNOSTI INTERNE REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU, RIZICIMA I KONTROLI</b>	<b>59</b>
6	USKLAĐIVANJE AKTIVNOSTI INTERNE REVIZIJE I INTERNIH REVIZORA SA ZAHTEVIMA IZ STANDARDA KARAKTERISTIKA	61
6.1	Utvrđivanje svrhe, ovlašćenja i odgovornost aktivnosti interne revizije	61
6.1.1	Povelja interne revizije	62
6.1.2	Usluge uveravanja i usluge konsaltinga	63
6.1.3	Marketing interne revizije	64
6.2	Očuvanje nezavisnosti i objektivnosti	65
6.2.1	Organizaciona nezavisnost	65
6.2.2	Objektivnost	66
6.2.3	Jačanje objektivnosti	67
6.3	Potrebna znanja, veštine i kompetencije	68
6.3.1	Znanja, veštine i kompetencije	68
6.3.2	Kolektivno znanje aktivnosti interne revizije	70
6.3.3	Spoljni pružaoci usluga	70

6.3.4	Dužna profesionalna pažnja	71
6.3.5	Kontinuirano profesionalno usavršavanje	72
6.4	Značaj obezbeđenja i unapređenja kvaliteta	73
6.4.1	Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta	75
6.4.2	Usaglašenost/usklađenost sa Standardima	<b>77</b>
7	UPRAVLJANJE AKTIVNOŠĆU INTERNE REVIZIJE	78
7.1	Plan revizije zasnovan na rizicima i utvrđivanje prioriteta interne revizije	79
7.2	Izveštavanje i odobravanje plana interne revizije	83
7.3	Upravljanje resursima interne revizije	84
7.4	Politike i procedure interne revizije	85
7.5	Koordinacija rada internih i eksternih revizora	86
7.6	Izveštavanje višeg rukovodstva i odbora	87
7.7	Program obezbeđenja i unapređenja kvaliteta	87
8	PRIRODA POSLA AKTIVNOSTI INTERNE REVIZIJE U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU, UPRAVLJANJU RIZICIMA I KONTROLI	89
8.1	Uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom	89
8.1.1	COSO Model za upravljanje rizicima (COSO ERM)	90
8.1.2	Uloge i odgovornosti odbora i rukovodstva	92
8.1.3	Uloga i odgovornost internog revizora	94
8.1.4	Prihvatanje rizika od strane rukovodstva	96
8.1.5	Planiranje kontinuiteta poslovanja	97
8.2	Uloga interne revizije u kontrolnom procesu	98
8.2.1	Kontrolni okvir (model)	99
8.2.2	Kontrolno okruženje i meke kontrole	103
8.2.3	Primeri mekih kontrola koje su predmet interne revizije	105
8.2.4	Ocenjivanje mekih kontrola	107
8.2.5	Pružanje uveravanja u kontrole	107
8.2.6	Sveobuhvatno mišljenje	109
8.2.7	Izveštavanje o kontrolama	110
8.3	Uloga interne revizije u korporativnom upravljanju	111
8.3.1	Modeli korporativnog upravljanja	111
8.3.2	Korporativno upravljanje i upravljanje rizicima	112
8.3.3	Uloga interne revizije u procesu korporativnog upravljanja	114

8.3.4	Vrsta angažovanja internih revizora i zrelost korporativnog upravljanja	118
8.3.5	Uloga internog revizora u uveravanje u prevare	119
8.3.6	Uloga internog revizora u ocenjivanju privatnosti podataka	120
8.3.7	Ocenjivanje društvene odgovornosti korporacija	120
<b>9</b>	<b>UPRAVLJANJE ANGAŽOVANJEM</b>	<b>121</b>
9.1	Planiranje angažovanja	121
9.1.1	Komunikacija i uvodni sastanak	122
9.1.2	Preliminarno ispitivanje	123
9.1.3	Detaljna analiza i ocena rizika	123
9.1.4	Koordinacija	124
9.1.5	Konačno utvrđivanje ciljeva i obima angažovanja	125
9.1.6	Izbor kriterijuma za angažovanje uveravanja	126
9.1.7	Procena mogućnosti za nastanak prevare	126
9.1.8	Procedure angažovanja	126
9.1.9	Dokumentovanje i čuvanje informacija	129
9.1.10	Resursi za izvođenje angažovanja	129
9.1.11	Nadzor nad planiranjem angažovanja	129
9.1.12	Program rada angažovanja	130
9.2	Izveštavanje o rezultatima angažovanja	133
9.2.1	Kriterijumi izveštavanja	133
9.2.2	Kvalitet izveštavanja	136
9.2.3	Saopštavanje rezultata	137
<b>IV</b>	<b>MENADŽMENT I ORGANIZACIJA</b>	<b>143</b>
<b>10</b>	<b>KONTROLNI ASPEKT MENADŽMENTA</b>	<b>145</b>
10.1	Pojam menadžmenta	145
10.1.1	Funkcije menadžmenta	145
10.1.2	Uloge menadžera	146
10.1.3	Menadžerske veštine	147
10.1.4	Tipovi menadžmenta	147
10.2	Organizovanje i organizaciona struktura	148
10.2.1	Pojam i definicije organizacione strukture	148
10.2.2	Vrste organizacionih struktura	150

10.2.3 Principi organizacije	154
10.2.4 Elementi organizacione strukture	155
10.2.5 Mehanističke i organske organizacije	159
10.3 Organizaciona kultura	160
10.4 Liderstvo	164
10.4.1 Stilovi liderstva	164
10.4.2 Savremeni pristup liderstvu	170
10.4.3 Poželjne karakteristike uspešnih lidera	171
10.5 Organizacione promene	172
10.6 Konflikti u organizaciji	175
11 ETIKA I REVIZIJA	181
11.1 Etika u biznisu	181
11.2 Etika i zakoni	183
11.3 Kriterijumi za vrednovanje etičkog ponašanja	184
11.4 Korporativna društvena odgovornost	186
11.5 Profesionalni kodeksi i etička odgovornost profesija	189
11.6 Činioci koji vode neetičkom ponašanju	191
11.7 Etika i revizija	193
11.8 Rešavanje etičkih problema	194
12 UPRAVLJANJE USKLAĐENOŠĆU POSLOVANJA (KOMPLAJENS)	196
12.1 Principi usklađenosti poslovanja sa propisima (Komplajens funkcija)	196
12.2 Priroda i svrha funkcije usklađenosti poslovanja sa propisima (Komplajens funkcije)	197
12.3 Zajednička karakteristika: nadzor i praćenje	200
12.4 Da li je svrsishodno kombinovati internu reviziju i komplajens u jednoj funkciji?	201
12.5 Optimizacija saradnje između interne revizije i komplajensa	201
12.6 Odgovornosti odbora direktora	203
12.7 Odgovornost višeg menadžmenta	203
12.7.1 Politika usklađenosti	204
12.7.2 Povelja usklađenosti	204
13 RIZIK PREVARE	206
13.1 Prevara u svetu biznisa	206
13.2 Definicija prevare	209

13.3	Primeri prevare	209
13.4	Indikatori potencijalne prevare	211
13.5	Uloga i obaveze prevencije i detekcije prevare	212
13.6	Procena rizika prevare	218
13.7	Prevenција i otkrivanje prevare	219
13.7.1	Prevenција prevare	220
13.7.2	Detekcija prevare	221
13.7.3	Istraživanje prevare i korektivne mere	222
13.7.4	Prijem prijava/tvrđnji	223
13.7.5	Procena tvrdnji	223
13.7.6	Istražni protokoli	224
13.7.7	Korektivne mere	225
13.8	Implikacije na internu reviziju	225
13.9	Rezime	227
14	UPRAVLJANJE KONTINUITETOM POSLOVANJA	228
14.1	Odgovor na krizni događaj	229
14.2	Upravljanje krizom	229
14.3	Upravljanje kontinuitetom poslovanja	230
14.3.1	Podrška, kontrola i upravljanje od strane rukovodstva	231
14.3.2	Procena rizika i ublažavanje rizika	232
14.3.3	BIA analiza	234
14.3.4	Strategija oporavka i kontinuiteta poslovanja	235
14.3.5	Plan oporavka u slučaju katastrofa (DRP plan)	236
14.3.6	Svesnost i obuka zaposlenih	238
14.3.7	Održavanje BCM programa	238
14.3.8	Testiranje BCM programa	239
14.3.9	Komunikacija u kriznim situacijama	240
14.3.10	Saradnja sa spoljnim agencijama, pružaocima usluga i državnim organima	241
15	PRILOZI	245
16	MEĐUNARODNI OKVIR PROFESIONALNE PRAKSE (MOPP)	264
17	LITERATURA	269
18	INDEKS	275
19	O AUTORIMA I RECENZENTIMA	281