DRUŠTVO SA OGRANČENOM ODGOVORNOŠĆU
LOKALNI JAVNI EMITER
RADIO I TELEVIZIJA CETINJE
Broj: 01/133
Cetinje, 31.12. 2020 god.

PRAVILNIK
O NAČINU USPOSTAVLJANJA I UNAPREĐENJA UPRAVLJANJA I INTERNIH KONTROLA U DOO LOKALNI JAVNI EMITER „RADIO I TELEVIZIJA CETINJE“

Cetinje, decembar 2020. godine

SADRŽAJ:

1. Uvod 3

2. Uspostavljanje i unapređenje upravljanja i kontrola u RTV Cetinje 3

3. Osnovni elementi 3

3.1. Kontrolno okruženje 4

3.2. Upravljanje rizicima 6

3.3. Kontrolne aktivnosti 6

3.4. Informacije i komunikacije 8

3.5. Praćenje i procjena 9

4. Prilozi 13

1. Uvod

Ovim pravilnikom propisuje se način uspostavljanja i unapređenja upravljanja i internih kontrola u RTV Cetinje na pojedinačnoj osnovi, sadržaj plana unapređenja i internih kontrola i smjernice o upravljanju rizicima.

2. Uspostavljanje i unapređenje upravljanja i kontrola u RTV Cetinje

Uspostavljanje i unapređenje upravljanja i internih kontrola u kompaniji vrši se:

a) određivanjem lica odgovornog za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola u RTV Cetinje,
b) primjenom osnovnih elemenata *upravljanja i internih kontrola, i*
c) na osnovu plana unapređenja upravljanja i internih kontrola.

Ovlašćeno lice za nepravilnosti i koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola (u daljem tekstu Menadžer za nepravilnosti) odgovoran je za koordinaciju aktivnosti iz prethodnog stava.

3. Osnovni elementi

Upravljanje podrazumijeva planiranje aktivnosti i sredstava za realizaciju ciljeva, praćenje ostvarenja ciljeva, kao i utvrđivanje razloga odstupanja.

Interne kontrole predstavljaju sve aktivnosti i mjere uspostavljene od strane rukovodstva koji sprovode zaposleni, radi pružanja razumnog uvjeravanja da će se ciljevi koji se odnose na poslovanje, izvještavanje i usaglašenost ostvariti.

Okvir za uspostavljanje osnovnih elemenata i principa za sprovođenje interne kontrole u RTV Cetinje utvrđen je u COSO[1] modelu.

Osnovni elementi i principi za uspostavljanje i unapređenje internih kontrola, a samim tim i upravljanja su:

Elementi	Principi
Kontrolno okruženje	• Pokazivanje posvećenosti integritetu i etičkim vrijednostima • Obezbjeđivanje vršenja nadzora nad sprovođenjem internih kontrola • Utvrđivanje organizacione strukture, ovlašćenja i odgovornosti i linija izvještavanja • Pokazivanje posvećenosti da se zaposle, usavršavaju i zadrže kompetentni zaposleni kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi

[1] Komitet sponzorskih organizacija Tredvej komisije (eng. Committeen on Sponsoring Organisation-COSO of the Treadwey Commission)

Elementi	Principi
Procjena rizika	• Pozivanje zaposlenih na odgovornost za sprovođenje kontrola i ostvarivanje ciljeva • Definisanje odgovarajućih ciljeva • Identifikacija rizika u subjektu i njihova analiza kao osnova za utvrđivanje načina za njihovo upravljanje • Procjena rizika od prevare • Identifikacija i analiza promjena koje bi mogle značajno uticati na sistem interne kontrole
Kontrolne aktivnosti	• Odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti koje će ublažiti rizike na prihvatljiv nivo • Odabir i razvoj IT kontrola • Razvoj kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure
Informacije i komunikacija	• Prikupljanje, obrada i korišćenje relevantnih i kvalitetnih informacija • Interna razmjena informacija • Eksterna razmjena informacija
Praćenje i procjena	• Sprovođenje kontinuiranih ili periodičnih procjena internih kontrola (ili kombinacija obje) • Blagovremena razmjena informacija o slabostima internih kontrola, kako bi se preduzele korektivne aktivnosti

3.1. Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje definiše stukturu i disciplinu internih kontrola u RTV Cetinje. Rukovodioci treba da kreiraju poslovno (kontrolno) okruženje u kojem svi zaposleni poštuju uspostavljene kontrole u kompaniji.

Dobro kontrolno okruženje karakteriše:

1) poštovanje etičkih vrijednosti i lični i profesionalni integritet rukovodilaca i zaposlenih;
2) utvrđivanje ciljeva (strateški i operativni);
3) odgovarajuća organizaciona struktura,
4) utvrđena ovlašćenja i odgovornosti za ostvarivanje ciljeva;
5) uspostavljanje hijerarhije izvještavanja i
6) upravljanje ljudskim resursima (kompenentni zaposleni i njihovo kontinuirano usavršavanje).

Nivo do kojeg su elementi kontrolnog okruženja uspostavljeni ukazuje koliko su rukovodioci posvećeni uspješnom ostvarivanju ciljeva i da li svojim ličnim i profesionalnim integritetom motivišu zaposlene da poštuju interne kontrole.

Svi zaposleni treba da poštuju interne kontrole u kompaniji, etičke vrijednosti i važeći kodeks ponašanja pokazujući lični i profesionalni integritet.

Zaposleni svoje zadatke moraju obavljati pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno i u skladu sa misijom RTV Cetinje.

Dodatno, zaposleni moraju poznavati opšte propise i interne akte kojima se reguliše etičko ponašanje, posebno kada su u pitanju: izbjegavanje sukoba interesa, sprječavanje prevare i izvještavanje o sumnjama o prevari, nepravilnostima i druge nezakonite radnje.

Izvršni direktor odgovoran je za utvrđivanje jasnih ciljeva koji doprinose ostvarivanju misije subjekta.

Rukovodioci organizacionih jedinica treba da utvrde i usklade ciljeve svoje organizacione jedinice sa ciljevima i misijom subjekta.

Rukovodioci treba da informišu zaposlene sa definisanim ciljevima.

Rukovodioci treba da uspostave organizacionu strukturu na način da osigura realizaciju osnovnih funkcija kompanije i postavljenih ciljeva na nivou organizacionih jedinica. Organizacionom strukturom utvrđuju se odnosi između organizacionih jedinica, kao i uloga zaposlenih u kompaniji.

Rukovodioci treba da realizuju planirane aktivnosti, da sve resurse rasporede u skladu sa prioritetima, da uspostave **jasne linije ovlašćenja i odgovornosti** za realizaciju postavljenih ciljeva, kao i da prate ostvarivanje ciljeva i način upravljanja budžetskim sredstvima na svim nivoima upravljanja.

Izvršni direktor RTV Cetinje, odnosno rukovodioci organizacionih jedinica treba da ostvaruju ciljeve iz svoje nadležnosti upravljajući sredstvima na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način i da za svoje aktivnosti i rezultate odgovaraju organu koji ih je imenovao, odnosno licu koje im je prenijelo ovlašćenja i odgovornosti.

Prenošenjem ovlašćenja i odgovornosti obezbjeđuje se veća efikasnost u upravljanju, jer na taj način rukovodioci organizacionih jedinica kreiraju politike, donose odluke, upravljaju rizicima, raspolažu budžetskim sredstvima i uspostavljaju interne kontrole za ostvarivanje ciljeva iz svoje nadležnosti.

Prenošenjem ovlašćenja i odgovornosti za ciljeve, uspostavljanjem linija izvještavanja o ostvarenim rezultatima i pokazateljima uspješnosti Izvršni direktor RTV Cetinje obezbjeđuje nadzor i kontrolu upravljanja kompanijom.

Rukovodioci treba da upravljaju ljudskim resursima na način da odaberu stručne i kompetentne zaposlene, omoguće usavršavanje zaposlenih i motivišu ih kako bi ih zadržali u kompaniji.

Izvršni direktor treba da usvoji interna pravila i procedure za poslovne procese u subjektu.

Interna pravila i procedure moraju sadržati detaljne korake odvijanja poslovnog procesa, rokove u kojima ih je potrebno sprovesti, pregled kontrola koje su uspostavljene, kao i odgovorna lica za realizaciju svih finansijskih i nefinansijskih procesa.

Službenik za nepravilnosti odgovoran je za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola u RTV Cetinje, a za svoj rad odgovara Rukovodiocu službe finansija, računovodstva, javnih nabavki i koordinacije na upravljanju i unutrašnjim kontrolama.

.

Službenik za nepravilnosti obavlja poslove koji se naročito odnose na:

- pripremu i praćenje sprovođenja plana za unapređenje upravljanja i internih kontrola;
- aktivnosti za uspostavljanje i unapređenje upravljanja i internih kontrola;
- pripremu godišnjeg izvještaja o upravljanju i internim kontrolama;
- polugodišnje i godišnje izvještavanje Izvršnog direktora i Savjeta o stanju i razvoju upravljanja i internih kontrola po unaprijed propisanim obrascima **(Prilog 1 ovog pravilnika).**

3.2. Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima je sastavni dio upravljanja i predstavlja vezu između planiranja i donošenja odluka.

Upravljanje rizicima obezbjeđuje:

- predviđanje mogućnosti nastanka nepovoljnih okolnosti ili događaja koji bi mogli spriječiti ostvarivanje ciljeva kompanije i
- usmjeravanje internih kontrola i ograničenih resursa na ključne rizike u poslovnim procesima.

3.3. Kontrolne aktivnosti

Izvršni direktor je odgovoran za uspostavljanje i razvoj adekvatnih internih kontrola, kako bi se ostvarili svrha, misija i ciljevi, a rizici pravilno kontrolisali.

Kontrolne aktivnosti su sve mjere (politike, pisana pravila i procedure) koje rukovodici sektora i službi uspostavljaju u kompaniji, a sprovode zaposleni kako bi se obezbijedilo ostvarenje ciljeva kompanije.

Svrha kontrolnih aktivnosti je da se osigura zakonito, pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje prihodima, rashodima, imovinom i obavezama, odnosno spriječi neodgovarajuće upravljanje, neopravdano trošenje, nepravilnosti i prevare.

Ukoliko kontrole nijesu uspostavljene postoji veća mogućnost za pojavu grešaka i neregularnosti.

Interne kontrole moraju biti primjerene poslovima, odnosno djelatnosti subjekta i srazmjerne identifikovanom riziku, uzimajući u obzir raspoloživa sredstva.

Kontrolne aktivnosti se sprovode u RTV Cetinje, na svim nivoima i u svim poslovnim procesima.

Pregled karakteristika kontrolnih aktivnosti dat je u sledećoj tabeli 1:

Blagovremene	Otkrivaju probleme dovoljno rano da se ograniči izloženost troškovima.
Odgovarajuće	Prava kontrola na pravom mjestu i srazmjerna riziku.
Identifikuju uzrok	Ne identifikuju ne samo problem, već djeluju na uzrok problema.
Ekonomične	Pružaju „razumno" uvjeravanje postizanja očekivanih rezultata sa minimalnim troškovima i najmanjim brojem neželjenih efekata.
Precizne	Utvrđuju odgovornost svih lica uključenih u proces.
Fleksibilne	Prilagodljive nastalim promjenama.

Izvršni direktor i Rukovodilac službe finansija, računovodstva, javnih nabavki i koordinacije na upravljanju i unutrašnjim kontrolama, treba da sprovode redovan pregled adekvatnosti i efektivnosti internih kontrola.

Kontrolne aktivnosti moraju se periodično usklađivati sa promjenama u prioritetima, rizicima i tehnološkim dostignućima.

Kontrolne aktivnosti moraju se dosljedno primjenjivati od strane svih zaposlenih.

Svako odstupanje od standardne procedure (npr.kada je ključno osoblje odsutno ili je obim poslova prevelik) mora se opravdati, dokazati i blagovremeno saopštiti licu koje je ovlašćeno za davanje odobrenja za takva postupanja, odnosno za takve izuzetke od standardne procedure.

Kontrolne aktivnosti moraju biti dokumentovane, odnosno mora postojati revizorski trag (ko, šta, kada i na koji način treba da radi).

Kontrolne aktivnosti se mogu podijeliti u sljedeće kategorije:

Preventivne kontrole – dizajnirane da otkriju i spriječe pojave nepravilnosti, neefikasnosti, grešaka i nedostataka (npr.razdvajanje dužnosti, postojanje procedura za ovlašćenje i odobravanje, kontrolu pristupa imovini, provjeru tačnosti prije plaćanja i sl).

Detektivne kontrole – dizajnirane su radi otkrivanja i ispravljanja nepravilnosti, grešaka i nedostataka (npr. provjera isporučene robe, provjera nakon plaćanja, verifikacija zaliha i bankovna usklađenost).

Direktivne kontrole – dizajnirane da podstaknu aktivnosti i događaje neophodne za postizanje ciljeva (npr. jasno definisanje politika, utvrđivanje ciljeva i odgovarajuće obuke zaposlenih i adekvatan kadar).

Korektivne kontrole - dizajnirane da ispravljaju mogućnosti nastanka neželjnih događaja koji su utvrđeni (npr. definisanje ugovornih uslova kojima se omogućava povraćaj više uplaćenih iznosa).

Ključne oblasti kontrole su:

- Postupci ovlašćivanja i odobravanja
- Razdvajanje dužnosti
- Kontrole pristupa resursima i registrima
- Potvrđivanje
- Usklađivanje
- Pregledi radnog učinka
- Pregledi poslovnih procesa i aktivnosti
- Nadzor

3.4. Informacije i komunikacije

RTV Cetinje treba da kreira informacione sisteme, koji pripremaju kvalitetne izvještaje u vezi poslovanja, finansija i usklađenosti i koji podržavaju obavljanje i kontrolisanje poslovanja.

Transakcije i događaji moraju se pravilno evidentirani i klasifikovani, kako bi se pripremili izvještaji, planovi, finansijski iskazi i druge vrste informacija.

Informacije se moraju identifikovati i saopštavati u formi i rokovima koji omogućavaju blagovremeno donošenje odluka i ostvarivanje ciljeva.

Dobra i kvalitetna finansijska informacija je od suštinske važnosti da bi se osiguralo da rukovodioci budu efikasni u:

- formulisanju politika,
- planiranju usluga,
- finansijskom planiranju,
- donošenju odluka,
- praćenju i kontroli.

Kako bi se obezbijedilo praćenje poslovanja, neophodno je rukovodstvu obezbijediti:

- statističke podatke,
- izvještaje izdataka,
- analize troškova organizacionih jedinica, efikasnosti poslovanja ili analize vrijednosti za novac,

- računovodstvene upravljačke informacije, kao i
- izvještaje o realizaciji ciljeva i ključnih indikatora.

Komunikacija je kontinuiran proces pružanja, dijeljenja i dobijanja potrebnih informacija.

Rukovodstvo treba da uspostavi sistem razmjene informacija koji omogućava da zaposleni dobiju informacije koje su im potrebne za obavljanje radnih zadataka.

Dodatno, neophodno je rukovodstvu obezbijediti povratne informacije o rezultatima rada, rizicima i funkcionisanju internih kontrola, kao i drugim značajnim događajima i pitanjima.

Rukovodstvo treba da uspostavi postojanje adekvatnih načina komunikacije van subjekta (klijenti, dobavljači, regulatori i dr) kroz pripremu i saopštavanje pouzdanih i značajnih finansijskih i nefinansijskih informacija od strane ovlašćenih lica.

Prevare i nepravilnosti

Izvršni direktor može donijeti proceduru kojom će se definisati aktivnosti u slučaju otkrivanja grešaka, nepravilnosti, prevara ili nedozvoljenih radnji, kako bi se osiguralo da su potencijalni gubici umanjeni.

Prevara je bilo koja nezakonita radnja koja se izvršava od strane lica u okviru i izvan kompanije u svrhu sticanja novca, imovine ili usluga, kako bi se izbjeglo plaćanje usluga ili u svrhu sticanja lične ili poslovne koristi.

Nepravilnost je svako kršenje pravila ili odredbi ugovora koji su na snazi, nastalih kao rezultat čina ili propusta koji bi mogli da imaju uticaj na sredstva kompanije.

3.5. Praćenje i procjena

Praćenje i procjena obavlja se stalnim praćenjem, samoprocjenom, kao i funkcijom interne revizije.

Proces praćenja i procjene u RTV Cetinje sprovode zaposleni, rukovodioci organizacionih jedinica i Izvšni direktor.

Stalno praćenje uključuje redovne aktivnosti nadgledanja i druge aktivnosti koje zaposleni preduzimaju u obavljanju dužnosti, kao i sprovođenje mjera za rješavanje uočenih slabosti u pojedinim aktivnostima, postupcima i procesima.

Služba pravnih i opštih poslova i Služba finansija, računovodstva, javnih nabavki i koordinacije na upravljanju i unutrašnjim kontrolama, sprovode praćenje i procjenu koja se odnosi na sve organizacione jedinice u RTC Cetinje.

Samoprocjena internih kontrola podrazumijeva sistematičnu i sveobuhvatnu procjenu internih kontrola.

Samoprocjena unutrašnjih kontrola sprovodi se popunjavanjem upitnika kojeg formira Službenik za nepravilnosti u saradnji sa internom revizijom.

Cilj upitnika je procjena trenutnog stanja u kompaniji i identifikovanje aktivnosti za dalje unapređenje upravljanja i internih kontrola.

Upitnik treba da popune rukovodioci sektora i nadležnih službi u kompaniji.

Neka od pitanja nijesu primjenljiva za pojedinačni organizacioni dio, zbog njegovih specifičnosti, pa subjekti odgovaraju samo na ona pitanja koja su primjenljiva za njihov organizacioni dio.

Na svako primjenljivo pitanje može se odgovoriti NE, DJELIMIČNO i DA. Odgovori na pitanja se boduju na način da odgovor DA znači 1 bod, odgovor DJELIMIČNO znači 0,5 bodova i odgovor NE znači 0 bodova.

Nakon što se odgovori na svako pitanje a koje je primjenljivo za organizacioni dio kompanije, potrebno je razmotriti prednosti i slabosti na nivou teme (npr. etički kodeks, delegiranje,...).

Ocjenjivanje se vrši po elementima upravljanja i internih kontrola. Svaki organizacioni dio mora ostvariti minimum bodova u okviru svakog elementa, a skala bodovanja data je u tabeli 2.

Tabela 2.

Elementi	Nivo 0	Nivo I minimum	Nivo II	Nivo III	Nivo IV
Kontrolno okruženje	< 30.5	30.5	31-45.5	45.5-60.5	61.0+
Procjena rizika	< 16	16.0	16.5-24.0	24.0-32.0	32.5+
Kontrolne aktivnosti	< 14.5	14.5	15.0-21.5	22.0-28.5	29.0+
Informacije i komunikacija	< 11.5	11.5	12.0-17.5	18.0-23.0	23.5+
Praćenje i procjena	< 10.5	10.5	11.0-15.5	16.0-20.5	21.0+
Ukupno	**< 83**	**83**	**83.5-124.0**	**124.5-165.5**	**166.0+**

Ukupno ostvareni rezultat ukazuje na kom nivou razvoja se nalazi RTV Cetinje.

Ukoliko kompanija u okviru bilo kog elemenenta ostvari broj bodova niži od minimuma, smatra se da je nivo internih kontrola 0.

Objašnjenje ocjenjenih nivoa dato je u sljedećoj tabeli 3.

Tabela 3

Nivo razvoja	Objašnjenje
Nivo 0	Ne zadovoljava minimum standarda po elementima upravljanja i internih kontrola u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom
Nivo I	Zadovoljava minimum standarda po elementima upravljanja i interne kontrole u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom
Nivo II	Zadovoljava osnovni nivo za svaki elemenat sistema upravljanja i internih kontrola u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom
Nivo III	Uspostavljen je dobar sistem upravljanja i interne kontrole u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom
Nivo IV	Napredan sistem upravljanja i internih kontrola u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom.

Rezultati samoprocjene ukazaće na trenutno stanje i ostvareni napredak tokom određenog perioda.

Preporučuje se obavljanje samoprocjene najmanje jednom godišnje, što kompaniji pruža šansu da uporedi odgovore i ocjene sa prošlom godinom i vidi - zahvaljujući bodovanju - i kvantitativno napredak u svom upravljanju i sistemu interne kontrole.

Samoprocjenu upravljanja i internih kontrola kompanija vrši i **popunjavanjem godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola (Prilog 2 ovog pravilnika)** o čemu izvještavaju Izvršni direktor i Savjet RTV Cetinje, odnosno nadležna tijela uz godišnji izvještaj o radu.

Godišnji izvještaj priprema Službenik za nepravilnosti.

Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i savjetodavna aktivnost dizajnirana da doda vrijednost i unaprijedi poslovanje kompanije. **Interna revizija ocjenjuje i daje stručno mišljenje za unapređenje upravljanja, upravljanja rizikom i internih kontrola.**

Napomena:

Ovaj pravilnik stupa na snagu narednog dana od dana usvajanja i objavljivanja na sajtu RTV CT.

SAVJET RTV CETINJE

predsjednica

Branka Stanojević

PRILOG 1

PLAN ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA I INTERNIH KONTROLA

za godinu

NAZIV KOMPANIJE:	
Ime i prezime Menadžera za nepravilnosti i koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola:	
Kontakt telefon:	
e-mail:	

A.PLAN ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA I INTERNIH KONTROLA ZA GODINU

1. PLANIRANE AKTIVNOSTI ZA OTKLANJANJE NEDOSTATAKA GODIŠNJEG IZVJEŠTAJA O AKTIVNOSTIMA NA SPROVOĐENJU I UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA I INTERNIH KONTROLA		
Aktivnost	Odgovorno lice	Rok za sprovođenje
1.1.		
1.2.		
1.3.		

2. PLANIRANE AKTIVNOSTI U VEZI NALAZA I PREPORUKA INTERNE REVIZIJE		
Aktivnost	**Odgovorno lice**	**Rok za sprovođenje**
2.1.		
2.2.		
2.3.		
3. PLANIRANE AKTIVNOSTI U VEZI NALAZA I PREPORUKA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE ILI KOMERCIJALNE REVIZIJE		
Aktivnost	**Odgovorno lice**	**Rok za sprovođenje**
3.1.		
3.2.		
3.3.		
4.DRUGE AKTIVNOSTI PLANIRANE U VEZI DALJEG UNAPREĐENJA UPRAVLJANJA I KONTROLA		
Aktivnost	**Odgovorno lice**	**Rok za sprovođenje**
4.1.		
4.2.		
4.3.		
4.4.		

B. IZVJEŠTAJ O REALIZOVANIM AKTIVNOSTIMA ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA I INTERNIH KONTROLA ZA GODINU

1. REALIZACIJA AKTIVNOSTI U VEZI OTKLANJANJA NEDOSTATAKA GODIŠNJEG IZVJEŠTAJA O AKTIVNOSTIMA NA SPROVOĐENJU I UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA I INTERNIH KONTROLA			
Aktivnost	Odgovorno lice	Realizacija	Obrazloženje za djelimično realizovane/nerealizovane aktivnosti
1.1.			
1.2.			
1.3.			
2. REALIZACIJA AKTIVNOSTI U VEZI NALAZA I PREPORUKA INTERNE REVIZIJE			
Aktivnost	Odgovorno lice	Realizacija	Obrazloženje za djelimično realizovane/nerealizovane aktivnosti
2.1.			
2.2.			
2.3.			

3. REALIZACIJA AKTIVNOSTI U VEZI NALAZA I PREPORUKA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE ILI KOMERCIJALNE REVIZIJE			
Aktivnost	Odgovorno lice	Realizacija	Obrazloženje za djelimično realizovane/nerealizovane aktivnosti

4.REALIZACIJA DRUGIH AKTIVNOSTI KOJE SU PREDUZETE U VEZI UNAPREĐENJA UPRAVLJANJA I INTERNIH KONTROLA , A NIJESU PLANIRANE PLANOM ZA PRETHODNU GODINU			
Aktivnost	Odgovorno lice	Realizacija	Obrazloženje za djelimično realizovane/nerealizovane aktivnosti
4.1.			
4.2.			
4.3.			

Tatijana Đuranović

ovlašćeno lice za nepravilnosti i koordinaciju

aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola

OBRAZAC 2

GODIŠNJI IZVJEŠTAJ

O AKTIVNOSTIMA NA SPROVOĐENJU I UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA I KONTROLA

ZA_____ godinu

NAZIV KOMPANIJE:	
Ime i prezime lica odgovornog za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola	
Naziv radnog mjesta lica odgovornog za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola	
Datum imenovanja lica odgovornog za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola	
Kontakt telefon i e-mail lica odgovornog za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i internih kontrola:	
Broj zaposlenih na dan 31. decembar	
Broj zaposlenih predviđen Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji	
Broj organizacionih jedinica	
Broj lica iz kategorije visoko rukovodnog kadra	

UPITNIK O SAMOPROCJENI UPRAVLJANJA I INTERNIH KONTROLA

UPITNIK	DA/ NE	Ako je odgovor DA objasnite na koji način je to postignuto Ako je odgovor NE navedite razlog	Navedite naziv i broj akta
KONTROLNO OKRUŽENJE			
Da li kompanija ima usvojen poseban kodeks ponašanja koji je prilagođen prirodi i specifičnostima poslovanja subjekta?			
Da li se poštuje procedura upoznavanja novih službenika sa odredbama etičkog kodeksa?			
Da li postoje jasna pravila kojima se regulišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja?			
Da li su zaposleni upoznati kome mogu da prijave sumnje na nepravilnosti u radu i prevare?			
Da li se sprovode mjere u slučaju nepoštovanja kodeksa ponašanja? Navedite broj sprovedenih mjera			
Da li su vođeni disciplinski postupci u godini izvještavanja? Navedite broj pokrenutih disciplinskih postupaka			

UPITNIK	DA/ NE	Ako je odgovor DA objasnite na koji način je to postignuto Ako je odgovor NE navedite razlog	Navedite naziv i broj akta
Da li zaposleni prisustvuju obukama iz oblasti integriteta i etičkog ponašanja? Navedite broj zaposlenih koji su prisustvovali obukama u godini izvještavanja.			
Da li imate utvrđene strateške ciljeve subjekta?			
Da li su zaposleni upoznati sa strateškim ciljevima kompanije? Na koji način?			
Da li je jasno definisano ko je u subjektu odgovoran za realizaciju strateških ciljeva?			
Da li ste definisali operativne ciljeve na nivou organizacionih jedinica?			
Da li operativni ciljevi proizilaze iz starteških?			
Da li definišete pokazatelje uspješnosti pomoću kojih pratite realizaciju utvrđenih ciljeva?			
Koliko često izvještavate Izvršnog direktora o realizaciji ciljeva: a) mjesečno b) kvartalno c) polugodišnje d) godišnje e) ne izvještava se			
Da li je u izvještajima navedena veza između ostvarenih ciljeva i utrošenih sredstava?			

UPITNIK	DA/ NE	Ako je odgovor DA objasnite na koji način je to postignuto Ako je odgovor NE navedite razlog	Navedite naziv i broj akta
Da li imate interni akt kojim su u kompaniji jasno utvrđene odgovornosti i ovlašćenja svakog rukovodioca za realizaciju definisanih ciljeva i upravljanje resursima (finansije, kadrovi)?			
Da li se prati i analizira fluktuacija zaposlenih u kompaniji?			
Da li je utvrđen godišnji plan usavršavanja svih zaposlenih?			
Da li vodite evidenciju o zaposlenima koji se stručno usavršavaju? Navedite teme za koje su zaposleni najviše zainteresovani			
Da li ste usvojili plan za unapređenje upravljanja i kontrola za **izvještajni** period?			
UPRAVLJANJE RIZICIMA			
Da li ste imenovali lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa registra rizika?			
Da li su prepoznati i procijenjeni rizici za: a) strateške ciljeve b) operativne ciljeve c) realizaciju poslovnih procesa			

UPITNIK	DA/ NE	Ako je odgovor DA objasnite na koji način je to postignuto Ako je odgovor NE navedite razlog	Navedite naziv i broj akta
Da li je rukovodstvo (rukovodioci organizacionih jedinica) utvrdilo nivo do kog su prihvatljiva odstupanja u postizanju ciljeva?			
Da li imate Registar rizika? Navedite datum usvajanja			
Navedite tri ključna rizika za strateške ciljeve u kompaniji.			
Da li su rukovodioci organizacionih jedinica uključeni u proces identifikacije rizika?			
Da li postoji adekvatno praćenje rezultata preduzetih radnji za ublažavanje rizika?			
Da li se Registar rizika ažurira? Navedite datum poslednjeg ažuriranja			
Da li rukovodioci koriste registar rizika u svakodnevnom upravljanju?			
Da li ste izvršili procjenu radnih mjesta koja mogu biti podložna prevarama?			
Da li zaposleni znaju na koji način da prijave sumnje na nepravilnosti, odnosno prevare?			
Da li pripremate izvještaje o identifikovanim rizicima, kao i preduzetim mjerama za njihovo smanjenje?			

UPITNIK	DA/ NE	Ako je odgovor DA objasnite na koji način je to postignuto Ako je odgovor NE navedite razlog	Navedite naziv i broj akta
Da li je u kompaniji usvojen plan kojim se obezbjeđuje kontinuitet rada u slučaju značajnih promjena (odsustvo zaposlenih, promjena zakonskih rješenja,...)?			
Da li zaposleni prisustvuju obukama u oblasti upravljanja rizicima? Navedite broj zaposlenih koji su prisustvovali obukama.			
KONTROLNE AKTIVNOSTI			
Da li je u kompaniji usvojena Knjiga procedura sa operativnim pisanim uputstvima za rad?			
Koliko imate usvojenih internih pravila i procedura?			
Da li procedure sadrže: a) detaljna uputstva za rad, b) tok dokumentacije, c) odgovornosti i ovlašćenja lica, uključenih u poslovni proces, d) korake u donošenju odluka, e) rokove i f) kontrolne mehanizme?			
Da li su svi rukovodioci i zaposleni upoznati sa usvojenim procedurama?			

UPITNIK	DA/ NE	Ako je odgovor DA objasnite na koji način je to postignuto Ako je odgovor NE navedite razlog	Navedite naziv i broj akta
Da li se sprovode naknadne kontrole namjenske potrošnje budžetskih sredstava (npr. kontrole na licu mjesta za isplaćene subvencije, donacije, pomoći, transferi budžetskih sredstava i sl.)?			
Da li odobravanje, ovjeravanje dokumentacije, ovlašćivanje, odnosno davanje saglasnosti za isplatu sredstava i evidentiranje poslovnog događaja obavljaju različita lica?			
Da li se sve promjene imovine tokom godine evidentiraju blagovremeno?			
Da li postoje adekvatne bezbjednosne procedure kako bi se sredstva i podaci čuvali od neovlašćenog pristupa i fizičke štete?			
Da li je u kompaniji formirana rezervna kopija podataka u slučaju gubitka?			
Da li su u kompaniji ažurirane procedure? Navedite datum poslednje izmjene za sve procedure.			
Koja će nova operativna pisana uputstva za rad biti pripremljena i usvojena u sledećoj godini?			

UPITNIK	DA/ NE	Ako je odgovor DA objasnite na koji način je to postignuto Ako je odgovor NE navedite razlog	Navedite naziv i broj akta
INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE			
Da li je obezbijeđen efikasan i efektivan sistem interne pisane, elektronske i verbalne komunikacije, koji zaposlenima omogućava da dobiju informacije neophodne za obavljanje poslova?			
Da li kompanija ima proceduru kojom ste definisali način prenošenja informacija u društvu?			
Da li imate uspostavljene linije izvještavanja i način izvještavanja o realizaciji ciljeva?			
Da li rukovodioci organizacionih jednica, nakon usvajanja budžeta, dobijaju informacije o dodijeljenim budžetskim sredstvima za njihovu organizacionu jedinicu?			
Da li rukovodioci organizacionih jedinica prije stvaranja obaveze provjeravaju raspoloživa sredstva za tu namjenu?			
Da li kompanija vodi centralizovanu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovornih obaveza i da li je ona podržana informacionim sistemom?			

UPITNIK	DA/ NE	Ako je odgovor DA objasnite na koji način je to postignuto Ako je odgovor NE navedite razlog	Navedite naziv i broj akta
Da li rukovodioci organizacionih jedinica imaju informacije o neizmirenim obavezama i izvršenju budžeta?			
Omogućava li računovodstveni sistem praćenje troškova po: a) programima b) projektima c) organizacionim jedinicama			
Da li se i koliko često sačinjavaju izvještaji za rukovodstvo o: a) izvršenju budžeta b) raspoloživim sredstvima c) obavezama d) potraživanjima?			
Da li su ključni poslovni procesi (finansije, nabavke, ugovaranje, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije, kadrovi i sl.) u dovoljnoj mjeri podržani IT sistemima?			
Da li su softveri za ključne poslovne procese međusobno povezani (npr. nabavka- ugovori-finansije)?			
Da li je osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni su na web stranici)?			

UPITNIK	DA/ NE	Ako je odgovor DA objasnite na koji način je to postignuto Ako je odgovor NE navedite razlog	Navedite naziv i broj akta
PRAĆENJE I PROCJENA			
Da li lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola izvještava rukovodioca subjekta o stanju i razvoju ovog sistema: a) mjesečno b) kvartalno c) polugodišnje d) godišnje?			
Da li se na sastancima/ kolegijumima daju predlozi za unapređenje upravljanja i internih kontrola?			
Da li sprovodite samoprocjenu upravljanja i internih kontrola?			
Da li je zaposlenima omogućeno da daju sugestije i preporuke za poboljšanje sistema internih kontrola?			
Da li se preporuke revizije (unutrašnje, DRI, eksterne revizije) sprovode? Navedite broj prihvaćenih preporuka i prosječno vrijeme njihove implementacije.			

izvještaj sačinila

Tatijana Đuranović