

**Др Миле Станишић<sup>1</sup> доцент**

Универзитет Сингидунум Београд

**Др Александар Васиљевић<sup>2</sup> доцент**

Универзитет УНИОН Факултет за пословне и правне студије “др Лазар Вркатић” Нови Сад

## **УСПОСТАВЉАЊЕ И ЗНАЧАЈ КОНТРОЛНОГ ПРИНЦИПА “РАЗДВАЈАЊА ДУЖНОСТИ” ЗА МЕНАџЕРЕ И ОСТВАРИВАЊЕ ЦИЉЕВА ПРЕДУЗЕЋА**

**САЖЕТАК:** Један од најважнијих елемената система интерне контроле је подела некомпатибилних дужности. Подела дужности обухвата раздвајање специфичних дужности у неком одређеном циклусу трансакција тако да једна особа не обавља све области тог циклуса. Када се правилно примењује ствара се одговорност код запослених који су задужени за специфичне области циклуса и помаже да се смање грешке и преваре. Менаџмент успоставља и одржава систем интерне контроле у ентитету. Његова је обавеза да развије адекватан модел за успостављање принципа раздвајања дужности у свим кључним областима, како на вишим нивоима управљања тако и на нижим.

*Кључнеречи:* интерне контроле, раздавајање дужности, ревизори, менаџери, рачуноводство

---

1 mile.stanistic@singidunum.ac.rs

2 aleksandar.vasiljevic@sbb.rs

## УВОД

Сва предузећа, банке и друге профитне и непрофитне организације изложене су разним ризицима, од којих је врло чест ризик од преваре. Комитет спонзорских организација Тредвеј комисије је развио контролне активности од којих се једна односи на поделу дужности у обављању пословних активности. Подела дужности (*segregation of duties*) представља основну кључну интерну контролу и често једну од оних коју је најтеже постићи, нарочито у малом предузећу. Основни концепт поделе дужности је да једна особа не треба да има контролу над свим фазама трансакције или неке друге пословне активности. У идеалном случају некомпатибилне функционалне одговорности одобравања (иницирања) трансакције, чувања средстава и књижење треба да буду одговорност одвојених лица.

Раздвајање дужности је одкључног значаја за ефикасну интерну контролу, јер смањује ризик од грешака и неодговарајућих акција. Она помаже у борби против преваре кроз обесхрабривање шуровања. Дужности се сматрају некомпатибилним уколико једна особа може да направи и сакрије грешке или неправилности у току обављања свакодневних активности. Подела дужности треба да обезбеди унакрсну проверу одговорности да би се избегле некомпатибилности.

У овом раду развијена је методологија постављања поделе дужности. Приказани принципи могу да буду искоришћени да управљају контролама поделе дужности на ефикасан начин и да менаџери заштите своју организацију истовремено омогуће компанији флексибилност да постигне своје циљеве. Бит је у јасном утврђивању линија одговорности и делегирања овлашћења.

Раздвајање дужности је од кључног значаја за ефикасну интерну контролу јер смањује ризик од грешака и не одговарајућих акција. Она помаже у борби против преваре кроз обесхрабривање шуровања. Сви аспектски овог кључног принципа интерне контроле су детаљно обрађени у овом напису.

## МЕНАЏМЕНТ И КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

Менаџмент успоставља и одржава систем интерне контроле у ентитету. Менаџмент успоставља атмосферу, утврђује параметре и структуре, али одговорност за усаглашавање припада свим запосленима и њихови ставови

ће помоћи да се утврди успех или неуспех утврђених контрола. Менаџмент мора да укаже на значај контрола тако што ће обезбедити да буду конзистентно примењиване и да покажу да усаглашеност са прописима и контроле чине саставни део пословања ентитета. Менаџмент може да избегне сваку контролу. Ризици повезани са избегавањима се морају оцењивати. Од запослених треба да се захтева да документују неуобичајене захтеве од стране менаџмента, унапред штампани обрасци се могу употребити за такву документацију. Коришћење таквих образаца може да обезбеди средства за испитивање искључивања контрола. Највиши менаџмент је потребно да зна да заобилажења могу да преовлађују тамо где постоји децентрализовано пословање, или области пословања малог обима у којима је теже вршити подела дужности. Стимулативни програми могу да обезбеде климу за нетачне евиденције или неодговарајућа избегавања од стране менаџмента.

Интерне контроле представљају системи, политике, процедуре и праксе који се користе за откривање или спречавање грешака у извршењу и пропуста. Интерне контроле треба да штите средства ентитета што укључује тачне финансијске евиденције. Оне такође унапређују ефикасност пословања и подстичу поштовање прописаних управљачких политика и процедура, закона, правила и прописа. Ефикасна интерна контрола је камен темељац успешног управљања. Систем интерне контроле треба да помогне да се спрече негативни ревизијски налази и да се унапреди надзор од стране менаџмента у потребним областима.<sup>3</sup>

## РАЗУМЕВАЊЕ ПРИНЦИПА ПОДЕЛЕ ДУЖНОСТИ

Подела дужности представља основну кључну интерну контролу и једна је од најтежих да сепостигне. Користи се да се обезбеди да грешке или неправилности буду спречене или откривене правовремено од стране особља у току нормалног тока пословања. Подела дужности обезбеђује две добити; прво, намерну превару је много теже извршити зато што је потребно шуровање (*collusion*–дослух, шуровање) две или више особа, и друго, много је вероватније да ће се пронаћи безазлене (наивне) грешке. Оно што је најосновније је да не треба једна особа да има контролу на две или

---

3 Шире о систему интерних контрола видети: Станишић, М., Интерна контрола и ревизија, Универзитет Сингидунум, Београд, 2014., стр. 1-43.

више фаза неке трансакције или операције. Менаџмент треба да расподели одговорност и да би обезбедио унакрсну проверу дужности.<sup>4</sup>

Илуструјемо неке корисне примере правила која се односе на поделу дужности:

- Особа која захтева (требује) куповину робе или услуга не треба да буде и особа која одобрава куповину (набавку).
- Особа која одобрава набавку робе или услуга не треба да буде и особа која врши усаглашавање месечних финансијских извештаја.
- Особа која одобрава куповину робе или услуга не треба да добије дужност да чува чекове.
- Особа која води и усаглашава рачуноводствене евиденције не треба да добије дужност да чува чекове.
- Особа која отвара пошту и припрема листинг примљених чекова не треба да буде и особа која припрема депозит.
- Особа која отвара пошту и припрема листинг примљених чекова не треба да буде и особа која води евиденцију потраживања.

Не треба једна особа да буде у могућности да:

- Иницира трансакцију
- Одобрава трансакцију
- Евидентира (књижи) трансакцију
- Усаглашава салда
- Рукује средствима
- Врши преглед извештаја

Уколико нека особа може да направи и сакрије грешке или неправилности у току обављања свакодневних активности то значи да су њој додељене или јој је датприступне компатибилним дужностима или одговорностима.

Постоје четири главне категорије дужности или одговорности које се испитују када се дискутује о подели дужности: **ауторизација (одобравање), чување, евидентирање и усаглашавање**. У идеалном систему различите особе би обављале сваку од ове четири главне функције. Другим речима, неможе једна особа да има контролу над две или више ових одго-

---

4 Internal Control – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO, September 2012., pp. 95-96.

ворности. Што је неко средство преносивије већа је потреба за правилном поделом дужности, нарочито када се рукује са готовином, преносивим чековима и залихама.

У случајевима где се дужности немогу употпуности поделити контроле за ублажавање или компензирање се морају установити. Контроле за ублажавање или компензирање представљају додатне процедуре планиране да се смањи ризи код грешака или неправилности. На пример, уколико књиговођа обавља и процес усаглашавања, детаљан преглед усаглашавања би могао да обавља и документује супервизор да би се обезбедила додатна контрола над некомпатибилним функцијама. Поделу дужности је много теже постићи у централизованом, компјутеризованом окружењу. Компензирајуће контроле у тој области обухватају лозинке (*passwords*), приступ упитима, логове, захтеве за двоструком ауторизацијом и документоване прегледе улаза/излаза.

Традиционална подела дужности у оквиру ИТ окружења је извршена између развоја система и оперативе. Оператива треба да буде одговорна за рад система за производњу - сем за распоређивање промена - и треба да има мало или никакве везе са процесом развоја. Ова контрола укључује ограничења која спречавају оперативе да приступе или модификују производне програме, системе или податке. Слично томе, особље за развој система треба да има веома мало контакта са системима за производњу. Додељивањем специфичних улога за време примене и других процеса промена, особљу одговорном за апликационе системе и онима одговорним за оперативу, може се применити одговарајућа подела дужности. У великим организацијама многе друге функције треба да буду размотрене да би се обезбедила одговарајућа подела дужности и да ове контроле буду детаљне. На пример, приоритетни рачуни, као што су Administrator group и Super User у UNIX-у, могу модификовати улазе лог-а, приступ датотекама и, у многим случајевима, да се понашају као било који корисник или у било којој улози. Важно је ограничити број појединаца са овим приоритетом на минимум. Софтверски алати су такође на располагању и треба да буду размотрени да би се ограничило овлашћење и да се прате активности појединаца са приоритетним рачунима.<sup>5</sup>

---

5 Richards, D.A., Oliphant, A.S., Le Grand, C.H., Information Technology Controls, Global Technology Audit Guide (GTAG), IPPF – Practice Guide, The Institute of Internal Auditors (IIA), USA, March 2005., p. 6.

## ЗНАЧАЈ ПОДЕЛЕ ДУЖНОСТИ

Кључни елемент за одржавање јаким интерних контрола у вашој области које спречавају и откривају преваре је примена поделе дужности. Подела дужности обухвата раздвајање специфичних дужности у неком одређеном циклусу трансакција (на пример: готовинска примања) тако да једна особа не обавља све области тог циклуса. Када се правилно примењује ствара се одговорност код запослених који су задужени за специфичне области циклуса и помаже да се смањи шуровање (дослух).

Да би се осигурало да се постигне подела дужности следеће области треба распоредити различитим особама:

- Одобравање
- Књиговодство
- Чување средстава
- Усаглашавање

На пример, у циклусу примања готовине радник који отвара пошту и прима готовину не треба да буде одговоран за одобравање или књижење трансакције у рачуноводственом систему. Шта више, радник који припрема депозит не треба да буде одговоран за евидентирање депозита или да обавља усаглашавање са банком.

У циклусу готовинских плаћања радник који одобрава фактуре за плаћање не треба да буде одговоран за књижење фактура у систему. Поред тога, радник који је одговоран за вршење промена у главном фајлу добављача не треба да буде одговоран за одобравање или евидентирање плаћања добављачима. У идеалном случају једно лице не треба да обавља више од једне од наведених области да би се обезбедила правилна подела дужности.

Међутим, понекад подела дужности може да се покаже као изазов у неким областима са мањим одељењима и ограниченим бројем кадрова. Чак и са мањим бројем особља још увек је значајно поделити дужности што је могуће више као меру застрашивања против превара. Када постоје дужности које се не могу поделити треба применити компензирајуће контроле.

Компензирајућа контрола која се препоручује представља детаљан супервизорски преглед одговарајућих дужности које обавља радник у одређеном циклусу трансакција. Супервизорски преглед треба да обави неко ко није укључен у процедуре одобравања, књижења, чувања или усагла-

шавања у циклусу трансакција и на тај начин се обезбеђује независност лица које врши преглед.

Разумевање значаја примене поделе дужности је важно за заштиту средстава ваше области. Обезбеђење да запослени добију одговарајуће дужности (задатке) и које их правилно раздвајају ће помоћи да се у вашој области управља ризицима и смање ризици од могућих превара.

Подела дужности представља кључни елемент интерне контроле, ипак многе организације имају само провере поделе дужности **на високом нивоу**. Подела дужности обезбеђује легитимичан преглед као део укупног испитивања, и предвиђене су процедуре које дужности које разне функције треба или не треба да обављају. Али на несрећу већина ових мало чини да спречи шта неки члан особља може да учини.

Један од основних циљева доброг фискалног управљања је интерна контрола. Она је кључна у непрофитном свету где Борд директора има фидуцијарну (засновану на поверењу) одговорност да обезбеди да се организацијом управља уз правилне контроле и провере.

Правилна подела дужности, мада основна, представља далеко најмоћније средство које руководство има на располагању да спречи преваре и грешке. Ова подела обезбеђује да особље спречи или открије грешке и неправилности правовремено у нормалном току пословања.

Подела дужности обезбеђује две користи:

- Намерну превару је много теже извршити зато што захтева шуровање (дослух) две или више особа; и
- Много је вероватније да ће се открити безазлене грешке.

Оно што је најосновније је да не треба једна особа да има контролу над две или више фаза неке трансакције или операције. Менаџмент треба да расподели одговорности да би обезбедио унакрсну проверу дужности.

Уколико нека особа може да направи и сакрије грешке или неправилности у току обављања свакодневних активности то значи да су њој додељене или јој је дат приступ некомпатибилним дужностима или одговорностима. Неки примери су следећи:

Радник који...	Не треба...
Отвара пошту и индосира (одобрава) чекове	Да рукује готовином

Припрема документ	Да одобрава тај исти документ
Рукује готовином	Одобрава чекове; Води благајну; Прима од банке грешке или исправке депозита
Припрема банкарске депозите	Прима од банке грешке или исправке; Верификује готовинска примања; Води благајну; Обавља функцију ревизије
Дистрибуира чекове платног списка	Припрема информације (инпут) за платни списак

Подела дужности се може у ширем смислу класификовати у четири категорије:

- Одобравање
- Чување
- Књиговодство
- Усаглашавање

У идеалном систему различите особе би обављале сваку од ове четири главне функције. Другим речима, не може једна особа да има контролу над две или више ових одговорности. Што је неко средство преносивије већа је потреба за правилном поделом дужности, нарочито када се рукује са готовином, преносивим чековима и залихама.

## НЕКОМПАТИБИЛНЕ ДУЖНОСТИ И ЊИХОВА ПОДЕЛА

Један од најважнијих елемената система интерне контроле је подела некомпатибилних дужности. Оно што је битно за овај процес је задатак да се утврде сетови (групе) функција које су некомпатибилне. Када се то утврди морају се пратити могућности приступа (директног и индиректног) сваког појединца или групе у организацији да би се обезбедило да једна особа не може да има приступа сету (групи) некомпатибилних функција.

Често државне политике захтевају да рачуноводствене трансакције буду одобрене у складу са здравим управљачким праксама. Један од најосновнијих али ипак најважнији принципа здравог управљања је подела дужности.

Подела дужности је значајна зато што обезбеђује поделу различитих функција и дефинише овлашћења и одговорности за трансакције. Подела



дужности је значајна за ефикасну интерну контролу. Она смањује ризик од погрешних и неодговарајућих активности.

Основна премиса поделе дужности је да појединац не треба да буде у позицији да иницира, одобрава и прегледа исту активност. Такође, рачуноводствена функција/функција усаглашавања и функција чувања средстава (на пример: новца, залиха) треба да буду подељене између различитих особа. Када их обавља иста особа оне се називају некомпатибилним дужностима.

***Дужности треба да буду правилно расподељене између појединаца.***

Једно од примарних средстава контроле је подела оних одговорности или дужности које би, ако се комбинују, омогућиле појединцу да евидентира и обради комплетну трансакцију. Подела дужности смањује ризик од грешака или намерног манипулисања кроз провере уграђене у редовни поступак.

Подела дужности представља интерну контролу која је планирана да спречи или смањи настајање безазлених грешака или намерних превара. Ово се чини обезбеђивањем да једна особа нема контролу на двимфазама једне трансакције. Зато треба знати како у свим пословним процесима правилно расподелити дужности. У предузећу менаџери требају да те процедуре/упутства/инструкције документују за сваки процес и пословну активност, незаборављајући и процесе у функцији информационах технологија.

Када је руковање готовином упитању често мислимо да је то место где је подела дужности најважнија зато што готовина представља веома ликвидно средство. То значи да је лако узети новац и потрошити га без остављања трага где је он отишао. Свако одељење које прима новчана средства, има приступа рачуноводственим евиденцијама, или има контролу над неком врстом средстава, треба да води рачуна о подели дужности.

Неки примери некомпатибилних дужности:

- Одобравање трансакције, пријем и чување средства које је резултат те трансакције, или
- Одобравање трансакције и њено књижење у главној књизи.
- Пријемчекова (плаћања на рачун) и одобравање отписивања, или
- пријем средстава прихода (чекови и готовина) и одобравање отписа потраживања.
- Усаглашавање извештаја банке и књижења у главној књизи, или
- Депоновање готовине и усаглашавање извештаја банака

- Одобравање плаћања добављачима и обављање плаћања.
- Пријем нових радника и обрада платног списка
- Одобравање картица за контролу радног времена и чување чекова за плаћање.
- Поседовање неограниченог приступа средствима, рачуноводственим евиденцијама и компјутерским терминалима и програмима. На пример: приступи коришћење чекова као изворних докумената за књижење а некоришћење евиденција (потврда) оплаћању.

Подела дужности ће самоограничити проблеме који су резултат некомпатибилних дужности. Могуће је, мада није вероватно, да ће доћи до шуровања и учинити контролне процедуре неефикасним. Менаџмент мора да води рачуна о односима (породица и пријатељи) и да буде опрезно по питању могућности шуровања (дослуха). Такође, када је у питању мала трансакција (посао) није увек могуће имати довољно особља за правилну поделу дужности. У тим случајевима менаџмент мора да има активнију улогу да би постигао поделу дужности, проверавањем рада који други обављају. Понекад, сазнање да ће евиденције проверавати други је довољно да спречи злоупотребу средстава.

Вероватно најпознатији и најдраматичнији пример лоше праксе поделе дужности је био крах Barings банке која је доживела слом 1995. године са губитком у трговању од £827 милиона од стране Nick Leeson-а. Леесон је у ствари имао двоструку улогу у Barings-у као Floor Manager у трговању на *Singapore Monetary Exchange* и као *Head of Settlement Operations* са подношењем извештаја Лондону. Ове сукобљене улоге су омогућиле Leeson-у да покрива и заиста повећа своје губитке током извесног временског периода. Дакле, Барингс банка је имала човека који је водио рачуноводствене системе (*back office* – одел банке за обраду информација и обављање административних послова који се односе на купопродају акција или банкарске услуге) и имао дозволу за обављање купопродаје. Он се бавио купопродајом и могао је рећи људима у рачуноводству како да евидентирају купопродају. Он је обављао и трговину (*front office*) и водио рачуноводство (*back office*). Ово је пример за нешто што се не треба радити, односно ово је проблема раздвајања дужности.<sup>6</sup>

---

6 Haryes, R., Schilder, A., Dassen, B., Wallage, P., Принципи ревизије, Међународна перспектива, Riks Hyes, McGraw-Hill International (UK) Limited, Превод Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске, 2002. стр. 305.

Господин Лессон је својим купопродајним трансакцијама напрвио један или два губитка. Ти губици су отишли на привремени, пролазни рачун. Добици су брзо отишли на другу страну. Нико није покушавао да сакрије тај привремени рачун. Ето недостатака. Ето лошег контролног окружења. Нису извршена усклађивања. Недостаци су везани за раздвајање дужности. А реакција управе? Нико то није покренуо на вишим нивоима управљања.

Губици Leeson-а су бледи у поређењу са Јероме Кервиел-ом у Societe General банци где су губици износили £4 милијарде. Као резултат тога банка је кажњена са €4 милиона 2010. године од стране француских регулаторних тела због пропуста да примени правилне контроле, а Кервел је добио три године затвора.

Фактори који негативно утичу на поделу дужности:

1. Постојеће контроле се не користе на ефикасан начин – на пример, када једна особа припрема маил лог а друга обрађује плаћања, депозитна картица се може припремати али ефикасност поделе дужности је минимална уколико се не могу упоредити лог тотал и депозит тотал.
2. Супервизорски преглед значајних докумената или активности не постоји или се не примењује на конзистентан начин.
3. Запослени имају овлашћење да негирају (одричу се, поништавају) установљене контроле; често један члан особља може имати ово овлашћење у иначе здравом систему. Документовани надзор од стране вишег нивоа менаџмента ће помоћи да се смањи могућност злоупотребе.
4. Безбедност информација и трансакција може бити угрожена уколико су лозинке (*passwords*) заједничке.
5. Особље може да прихвати некомпатибилне дужности приликом попуњавања захтева за упражњена радна места или замену болесних радника.

## РАЗВИЈАЊЕ МОДЕЛА ПОДЕЛЕ ДУЖНОСТИ

Подела дужности представља основни принцип сигурности којим се обезбеђује да једна особа нема могућности да злоупотреби овлашћење или

направи значајне грешке. Такође, познат као “подела дужности” или “подела овлашћења” овај општи принцип дефинише да је потребан дослух/грешка између одређеног броја људи да би се злоупотребио (угретио) одређени процес. Ниједна особа не треба да има овлашћење да проузрокује штету наступајући самостално. Овај принцип безбедности није ограничен само на компјутерске системе и користи се у савременом друштву векови-ма.

Подела дужности представља кључни концепт интерне контроле. Не треба једна особа да има контролу над целокупном трансакцијом. Дужност и одобравања, чувања средстава и евидентирање треба да буду одговорности три различите особе. Дужности се сматрају некомпатибилним уколико једна особа може да направи и сакрије грешке и неправилности у току обављања свакодневних активности а да се то неоткрије. Уколико није могућа адекватна подела дужности због недостатка особља, одмора, итд, онда треба да постоји писани доказ о повећаном надзору од стране супервизора.

Формална организација поделе дужности се не сме заобилазити неформалном дневном структуром. Неограничени приступ рачуноводственим евиденцијама, компјутерским терминалима и средствима, заједно са унапред потписаним обрасцима, одобравању после догађања, новим радницима, и промени у процедурама ће слабити формалну структуру.

Постоји ризик када имате особу са потпуним познавањем и размевањем целокупног система. Због тога треба водити рачуна приликом селекције појединаца за обуку када она обухвата две од претходно наведених области. Радници треба да буду упознати са дужностима које се односе на контроле и мишљењем које стоји иза њих.

Поделу дужности је теже постићи у централизованом, компјутеризованом окружењу. Потребне су компензирајуће контроле, као што су пасворди (*passwords*), приступ упитима, логови, едитовање чекова, двострука контрола одобравања, извештаји о изузецима, и прегледи улаза/излаза. Контроле које су повезане са пасвордима укључују различите нивое пасворда, периодично престајање важности (истицање важности), брисање када престане радни однос радника, и периодично поновно логовање у току дана. Подела дужности у оквиру ИТ одељења представља важну компоненту заштите средстава и значајних евиденција.

Подела дужности може само да ограничи могућност стварања проблема који настају због некомпатибилних дужности. Може доћи до шуро-

вања које поништава постојеће контролне процедуре. Менаџер треба да буде упознат са односима између радника, као и односима ван предузећа, и да буде обазрив када су у питању могућности шуровања. Одговор на лица морају да размотре принцип поделе дужности када планирају и дефинишу дужности на пословима. Морају да примене процесе и контролне процедуре којима се, до могућег степена, врши расподела дужности између запослених и које обухватају ефикасан надзор активности и трансакција. Подела дужности представља посебан изазов зајединице са малим бројем запослених. Када се ове функције не могу поделити у том случају се мора више ослањати на административни надзор. Захтева се детаљан супервизорски преглед који укључује финансије, залихе и друга средства као активност компензирајуће контроле. Успостављање принципа раздвајања дужности на нивоу организације и на нивоу активности, односно на високом нивоу и на нижим нивоима обавља се преко три корака. Модел за смањење ризика кроз контроле поделе дужности се дефинише на следећи начин:

1. Почети са функцијом која је преко потребна, али је потенцијално подложна злоупотреби.
2. Поделити ту функцију у одвојене фазе од којих свака је потребна за ту функцију или за овлашћење које омогућава да та функција буде злоупотребљена. Функција тако подељена се назива циклусом.
3. Додељивање сваке фазе различитој особи или организацији. Различити ентитети обављају своје посебне улоге у овом циклусу, и надзиру и ограничавају једни друге коришћењем ограничења међусобног идентитета (интерпарту интегриту констраинтс), да би управо обављали своје одговарајуће улоге.

Овај модел се може назвати и стратегијом **захтева неконспирације** пошто злоупотреба овлашћења захтева два или више одвојених ентитета да би шуровали (били у дослуху) – ниједан ентитет не може сам да злоупотреби овлашћење које та функција захтева.

Што је већи број људи који је потребно ангажовати у неком процесу мања је вероватноћа да ће доћи до грешке или преваре. Други фактори као што је подела задатака различитим одељењима и физичким локацијама може, такође, да допринесе смањењу инхерентног ризика.

Овај модел поделе дужности је кориснији за опасне функције-функције које подразумевају да се поседују овлашћења која могу бити злоупотребљена. За такве функције цена злоупотребе је знатно већа од цене што

се понекад пропусти да се примени ова функција. Овај модел унапређује интегритет (коректност) функције и кредибилитет институције која им захтева овлашћење, на рачун (науштрб) њене ефикасности, правовремености, и поузданости (тј.различитости да ће функција чак уопште бити примењена). Резултат су два највећа примера модела поделе дужности – структурирање влада, и управљање новцем у организацијама.

Примери поделе дужности:

- Особа која наручује куповину робе или услуга не треба да буде особа која одобрава ту куповину..
- Особа која одобрава набавке робе или услуга не треба да буде особа која врши усаглашавање месечних финансијских извештаја.
- Особа која одобрава куповину робе или услуга не треба да добије одговорност за чување чекова.
- Особа која води и усаглашава рачуноводствене евиденције не треба да буде задужена за чување чекова.
- Особа која прима пошту и припрема листинг примљених чекова не треба да буде особа која саставља (припрема) депозит..
- Особа која прима пошту и припрема листинг примљених чекова не треба да буде особа која води евиденције потраживања.

Не треба једна (иста) особа да: иницира трансакцију, одобрава трансакцију, књижи трансакцију, усаглашава салда, рукује средствима, прегледа извештаје.

### **Напомена: Потребно је бар два пара очију за сваку трансакцију!**

Тамо где се ризик оцени као значајан и наведени принципи захтевају да буду унапређени (ојачани) примењују се следећи додатни фактори:

- a) Потпуна одговорност да низ финансијски повезаних трансакција буде достављен двојци или више чланова особља или одељења.
- b) Регистровање пријема, издавања и коришћења свих преосталих докумената (на папиру), посебно чекова и књига примања.
- c) Интерна ревизија је одговорна за континуирано испитивање и проучавање система интерне контроле. О непоштовању утврђених процедура се директно информише надлежни руководилац ревириране области, генерални директор, надзорни/управни одбор и одбор за ревизију.

Многе компаније и банке имају процедуре или инструкције за контролни принцип поделе дужности. *University of Wollongong* је донео своју смерницу раздвајања дужности (*Segregation of duties guidelines*). У њој су наведене тачке где се захтева раздвајање дужности (страна 2 и 3 наведеног документа), цитат:<sup>7</sup>

“У следећем су сумиране функције кључних послова где су недовољна оцењивања и где се захтева подела дужности:

- Корисницима који имају приступ састављању налога за набавку или књижење фактура за плаћање није дозвољен приступ да додају или мењају евиденције у одговарајућој књизи. Да би се ово олакшало уведена је функција Контроле корисника плаћања (*Payee Control*) у JDE.
- Међутим, корисници који имају приступ састављању фактура потраживања су сачували приступ да додају и мењају евиденције о клијенту у одговарајућој књизи. Универзитет схвата и препознаје (прима к знању) ризик повезан са овим посебним недостатком поделе.
- Особље које саставља налоге за куповину не сме да одобрава те налоге, тј. особа независна од састављања налога за куповину сме да одобрава те налоге.
- Особље које саставља налоге за куповину може да одобрава пријем робе за те поруџбине. Међутим, тамо где долази до промене првобитног налога за куповину њу мора да одобри особа независна што се тиче промене налога.
- Особље које књижи фактуре дуговања не сме да одобрава плаћања тих фактура. Особа независна од процеса књижења фактура сме да одобрава плаћања тих фактура.
- Особље које саставља фактуре потраживања може такође да обрађује изводе о одобрењима (цредит нотес) и отписе дуговања. Међутим, ове трансакције се поткрепљују документацијом коју потписују овлашћена лица која немају приступа састављању фактура потраживања.
- Особље које саставља главне дневнике и друге системске дневнике не сме да одобрава те дневнике за књижење у главну књигу. Особа независна од процеса састављања дневника сме да одобрава књижење дневника.”

7 Segregation of duties guidelines, University of Wollongong, pp. 2-3. <http://www.uow.edu.au/about/policy/UOW058625.html>, приступљено 1.03.2014.

У многим организацијама неће бити могуће распоредити све наведене функције различитом особљу. У већини случајева није потребно распоредити функције између више од две три особе.

Подела дужности се може поједноставити уколико је могуће централизовати извршавање и евидентирање функција које треба да обави особа која нема овлашћење да одобрава трансакције. Значи, особа која одобрава трансакцију никада не може да извршава или евидентира трансакцију, и ако плаћања одобрава треће лице у том случају треба да постоји адекватна подела дужности.

У организацијама где постоји већи ризик од грешака или превара због недостатка поделе дужности управно тело (одбор) може сматрати одговарајућим да именује одговорног руководиоца за ублажавање овог повећаног ризика.

## **ЗАКЉУЧАК**

Основни циљ контрола поделе дужности је да не треба једна особа да има прекомерну контролу над једним или више значајних процеса. Подела дужности је значајна за ефикасну интерну контролу зато што смањује ризик од грешака и неодговарајућих радњи. Помаже да се бори против превара обесхрабривањем шуровања. Уопштено, следеће функције треба распоредити на различите особе: одобрење, рачуноводство/усаглашавање, чување средства. Захтева се детаљан супервизорски преглед одговарајућих активности као активност компензирајуће контроле уколико се ове функције не могу поделити мањим одељењима. Када је једна особа ангажована на контролама приступа, на пример, та особа не треба да буде у могућности да себи додели права, а затим обави активност. Слично томе, она не треба да буде у могућности да обави трансакцију а затим да избрише логове (листинге) који представљају траг те активности. Уместо тога треба извршити правилан преглед процеса и раздвојити их да би се смањили ризици везани за одређени процес који буде угрожен злонамерно или кроз људску грешку.

Једна стара пословица која гласи “боље спречити него лечити” представља став који се подједнако односи на пословно окружење и на свакодневни живот. Подела (некомпатибилних) дужности је основно управљачко средство којим се обезбеђује да запослени буду застрашени када су у питању преваре или злоупотреба средстава. Потребно је бити пажљив при-



ликом анализе сваке ситуације да би се обезбедило да подела дужности буде економична/корисна и да особље схвати да је здраво контролно окружење ради њихове заштите и заштите њихове организације.

Да би се смањио ризик од грешака, штете или погрешних радњи и ризика да се не открију такви проблеми, не треба једна особа или тим да контролишу све кључне фазе трансакције или догађаја. Него треба поделити дужности и одговорности систематски на известан број појединаца да би се обезбедило постојање ефикасних провера и биланса. Кључне дужности укључују ауторизацију и евидентирање трансакција, обраду и преглед или ревизију трансакција. Дослук, међутим, може умањити или уништити ефикасност ове активности интерне контроле. Мала организација може имати веома мали број запослених да би у потпуности извршили ову контролу. У таквим случајевима менаџмент мора да буде свестан ризика и да их компензује другим контролама. Ротирање запослених може да помогне да се обезбеди да се не бави једна особа свим кључним аспектима трансакција и догађаја за непрописно дужи период. Такође, охрабривање или захтевање годишњих одмора може да смањи ризик привременим ротирањем дужности.

## **SUMMARY**

### **ESTABLISHMENT AND IMPORTANCE OF CONTROL PRINCIPLE OF "SEGREGATION OF DUTIES" FOR MANAGERS AND FULFILLMENT OF COMPANY GOALS**

One of the most important elements of an internal control system is the segregation of incompatible functions. Segregation of duties entails separation of specific duties in a given transaction cycle so that not one person performs all the areas of that cycle. When properly enforced, it creates accountability among employees who are responsible for specific areas of the cycle and it helps to minimize collusion. Management establishes and maintains a system of internal controls in the entity. Its duty is to develop an adequate model for the establishment of the principle of segregation of duties in all key areas, both in the lower and higher levels of management.

*Key words:* internal control, segregation of duties, auditors, managers, accounting

## ЛИТЕРАТУРА

1. Naryes, R., Schilder, A., Dassen, B., Wallage, P., Принципи ревизије, Међународна перспектива, RiksHues, McGraw-Hill International (UK) Limited, Превод Савеза рачуновођа и ревизора Републике Српске, 2002.
2. Internal Control – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO, September 2012.
3. Richards, D.A., Oliphant, A.S., Le Grand, C.H., *Information Technology Controls*, Global Technology Audit Guide, The Institute of Internal Auditors, USA, March 2005.
4. Segregation of duties guidelines, University of Wollongong, <http://www.uow.edu.au/about/policy/UOW058625.html>
5. Станишић, М., Интерна контрола и ревизија, Универзитет Сингидунум, Београд, 2014.

## RÉSUMÉ

Segregation of duties is a form of key internal control and one of the most difficult to achieve. It is used to ensure that errors or irregularities are prevented or detected in a timely manner by the staff during the regular course of business. An organization's structure should not allow that the responsibility for all aspects of processing data rest upon one individual or department. The functions of initiating, authorizing, inputting, processing, and checking data should be separated to ensure no individual can make an error, omission, or some other irregularity and be in a position to conceal the evidence. Organizations face great challenges in implementing, retaining and managing their Separation of Duties controls. Pressure to streamline processes and generate profits can mean that essential management controls like separation of duty are often neglected, particularly with large staff turnover, outsourcing, business acquisitions, mergers, etc.

Segregation of incompatible duties is a basic management tool to ensure that employees will be deterred from committing fraud or misappropriation of assets. Caution should be taken to analyze each situation to ensure that segregation of duties is cost efficient and that employees realize that a sound controlled environment is important for their individual protection as well as for the business organization.

Овај рад је примљен **25.03.2014.** а на састанку редакције часописа  
прихваћен за штампу **14.05.2014.** године.