# PROCJENA INTERNIH KONTROLA NA PRIMJERU STUDENT SERVISA

**Kunac, Marijana**

**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:124:566989

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

*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 SPLIT**

**ZAVRŠNI RAD**

# PROCJENA INTERNIH KONTROLA NA PRIMJERU STUDENT SERVISA

**Mentor: dr.sc. Tina Vuko**

**Studentica: Marijana Kunac**

**Split, kolovoz, 2016.**

## SADRŽAJ


1. UVOD ..... 2

2. POJAM I OBILJEŽJA INTERNIH KONTROLA ..... 3

2.1. INTERNE KONTROLE KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA RIZICIMA ..... 5

2.2. VRSTE RIZIKA U PODUZEĆU ..... 6

2.2.1. KATEGORIJE RIZIKA ..... 7

2.2.2. FAZE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA PODUZEĆA ..... 8

2.3. VRSTE INTERNIH KONTROLA ..... 11

2.3.1. ADMINISTRATIVNE ILI IZVRŠNE KONTROLE ..... 12

2.3.2. RAČUNOVODSTVENE KONTROLE ..... 12

2.3.3. UPRAVLJAČKE KONTROLE ..... 13

2.3.4. PREVENTIVNE, DETEKTIVNE I KOREKTIVNE KONTROLE ..... 13

3. COSO MODEL ZA PROCJENU INTERNIH KONTROLA ..... 14

3.1. OSNOVNE ZNAČAJKE COSO MODELA ..... 14

3.1.1. KONTROLNO OKRUŽENJE ..... 15

3.1.2. PROCJENA RIZIKA ..... 16

3.1.3. KONTROLNE PROCEDURE (AKTIVNOSTI) ..... 17

3.1.4. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA ..... 17

3.1.5. NADZOR ..... 18

3.2. REVIDIRANI COSO MODEL ..... 19

4. ANALIZA SUSTAVA INTERNIH KONTROLA NA PRIMJERU STUDENT SERVISA PRIMJENOM COSO MODELA ..... 21

4.1. OPĆENITO O STUDENTSKOM CENTRU ..... 21

4.2. OPĆENITO O STUDENT SERVISU ..... 24

4.2.1. OPIS DJELATNOSTI STUDENT SERVISA ..... 24

4.2.2. PRAVILNIK O POSREDOVANJU PRI ZAPOŠLJAVANJU REDOVITIH STUDENATA ..... 29

4.2.3. OPĆI UVJETI POSLOVANJA ..... 32

4.2.4. DOKUMENTACIJA ZA POSLODAVCE ..... 32

4.3. PRIMJENA COSO MODELA NA PRIMJERU STUDENT SERVISA ..... 34

5. ZAKLJUČAK ..... 39

6. LITERATURA ..... 40

## SAŽETAK

Autor ovog završnog rada vrši procjenu sustava internih kontrola na primjeru poslovanja Student servisa primjenom COSO integriranog modela za procjenu internih kontrola. COSO model se sastoji od pet komponenti: kontrolno okruženje, procjena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija te nadzor. Vodeći se ovim komponentama, poslovanje se kontrolira na način da se među zaposlenicima podjeli odgovornost za pojedine vrste poslova, da se utvrde i spriječe mogući rizici u poslovanju, da se utvrde kontrolne aktivnosti poput odobravanja i usklađivanja te da se uspoređuju aktualne informacije s postavljenim ciljevima. Nakon svih provedenih aktivnosti i mjera, potrebno je izvršiti nadzor, odnosno provjeru i ocjenu učinkovitosti svih prethodnih komponenti. Interna kontrola u Studentskom Centru je jako dobro razvijena u sklopu odjela za internu kontrolu. Prema COSO okviru postoji povezanost između svih pet komponenti. To pridonosi uspješnijem poslovanju, sprječava nastanak nepotrebnih troškova i omogućava uspješniju prilagodbu na promjenu uvjeta poslovanja.



**Ključne riječi:** interne kontrole, COSO model, kontrolno okruženje, procjena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija, nadzor, Studentski Centar, Student servis.



## SUMMARY

The author of this final thesis assesses the internal control system in the case of Student Services, using the COSO integrated model for the evaluation of internal controls. COSO model consists of five components: control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring. According to these components, the business is controlled in such a way that the management shares responsibility among employees for certain types of work, to identify and prevent possible risks in business, to establish control activities such as approval and coordination and to compare the current information with the goals. After all of these activities and measures, it is necessary to execute monitoring or check and assessment of the effectiveness of all previous components. Internal control in the Student Center is very well developed as part of the Department of internal control. According to COSO framework there is a good connection between all of these five components. That contributes to a more successful business, prevents unnecessary costs and enable successful adaptation to variable business conditions.

**Keywords:** internal control, COSO model, the control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring, Student Center, Student services.

## 1. UVOD

Pred svaku organizaciju bilo ona profitnog ili neprofitnog tipa postavljaju se ciljevi s raznih strana čije ostvarenje opravdava svrhu njihovog postojanja. Kad se govori o profitnim organizacijama, ciljevi su prije svega postavljeni od strane vlasnika te su usmjereni k maksimalizaciji profita. Ciljevi neprofitnih organizacije usmjereni su k efikasnom utrošku pribavljenih sredstava za ostvarenje funkcije za koju su osnovane (pružanje usluga iz područja zdravstva, socijale, obrazovanja i sl.).

Odgovornost za ostvarenje poslovnih ciljeva prije svega leži na upravi organizacije, tj. menadžmentu koji u tu svrhu priprema planove te uspostavlja potrebne poslovne procese koji vode k ostvarenju definiranih ciljeva. Ipak poslovanje svake organizacije svakodnevno je izloženo rizicima koji prijete iz vanjske okoline ili unutar same organizacije koji mogu ugroziti ostvarenje tih ciljeva. Kako bi se takvi rizici pravovremeno identificirali te poduzeli potrebni koraci, neophodna je uspostava adekvatnog sustava internih kontrola. Interne kontrole su procesi i aktivnosti unutar organizacije kojima se osigurava operativna učinkovitost i djelotvornost poslovanja, usklađenost poslovanja sa zakonima i propisima te točnost i pravovremenost financijskog izvještavanja.

U radu su prikazane osnovne značajke sustava internih kontrola i njegove temeljne komponente. Glavne komponente sustava internih kontrola su okruženje kontrola, postupak procjene rizika, kontrolne aktivnosti, informacijski sustav i komuniciranje te nadzor (sukladno Međunarodnim revizijskim standardima MRevS 315[1]). Za uspostavu i održavanje učinkovitog sustava internih kontrola odgovoran je prvenstveno menadžment, ali interna kontrola je u određenoj mjeri odgovornost svih zaposlenih u organizaciji.

[1] *Međunarodni revizijski standard 315 (izmijenjen): Prepoznavanje i procjenjivanje rizika značajnih pogrešnih prikazivanja kroz stjecanje razumijevanja subjekta i njegovog okruženja, 2013. ;dostupno on-line na http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015_MRevS%20135%20(izmjenjen)_final.pdf, (15.07.2016.).*

## 2. POJAM I OBILJEŽJA INTERNIH KONTROLA

Brojne aktivnosti koje se provode u poduzeću mogu se razmatrati na dvije razine, odnosno unutar dva sustava. Jedan je operativni sustav, koji je oblikovan na način da ostvaruje prethodno postavljene ciljeve i podciljeve, kao što je primjerice proizvodnja određene količine proizvoda u skladu s postavljenim standardima troškova proizvodnje, kvalitete proizvoda isl. Drugi je sustav kontrole koji 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. U tom kontekstu, 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.

Kontrola obuhvaća „angažman svih sredstava unutar poduzeća radi unapređenja, usmjeravanja, usmjeravanja, sprječavanja, upravljanja i provjeravanja različitih aktivnosti“[2] i to ponajprije radi uvjerenja da se ciljevi poduzeća ostvaruju. Ta sredstva kontrole uključuju vrstu organizacije, politike, sustave, procedure, instrukcije, standarde, odbore, kontne planove, prognoze, proračune, programe izvješća, evidencije, kontrolne popise, metode, uređaje i internu reviziju.

Sustav kontrole čini skup komponenti i aktivnosti koje koristi neko poduzeće kako i ostvarilo svoje ciljeve.[3] Interna kontrola je proces, odnosno skup aktivnosti koje nisu same sebi svrhom, nego ih treba shvatiti kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva.
Internu kontrolu provode ljudi na svim razinama u organizaciji. Od interne kontrole može se očekivati osiguranje razumnog, ali ne i apsolutnog uvjerenja.

Ciljevi koji se žele ostvariti sustavom interne kontrole:[4]

- Učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija, pouzdanost financijskog izvještavanja i usklađenost sa zakonskom regulativom,
- osigurati pouzdanost i integritet generiranih podataka i informacija,

---

[2] *Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 129.*
[3] *Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str.129.*
[4] *Tušek, B., Interna kontrola kao dio sustava internog nadzora, Interna kontrola i revizija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/RAC//btusek/ir/3.%20Interna%20kontrola%20i%20revizija%20kao%20dio%20sustava%20internog%20nadzora.pdf, (01.08.2016.).*

- osigurati točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih i neračunovodstvenih evidencija,
- osigurati usklađenost s poslovnim politikama, planovima, programima rada, zakonskim i drugim propisima i aktima,
- zaštita imovine poduzeća,
- preventivno djelovanje i sprječavanje prijevara i pogrešaka.

Ako se poduzeće promatra kao ukupnost njegovih glavnih i podržavajućih procesa, tada svaki poslovni proces ima značajnu ulogu u postizanju sveukupnih ciljeva poduzeća. Predmet sustava internih kontrola je usklađenost ciljnog poslovanja poduzeća s unaprijed utvrđenim kriterijima kojima se ocjenjuje ostvarenje postavljenih ciljeva.
Kriteriji mogu biti: standardi, budžet koji je predviđen za pojedine centre odgovornosti, usvojene računovodstvene politike, propisi, pravilnici, akti managementa i sl.
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:[5]

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

[5] *Tušek, B., Sever, S., Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj-empirijsko istraživanje, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, (2007), str. 276.*

## 2.1. INTERNE KONTROLE KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA RIZICIMA

Kako bi osigurao uspješno poslovanje poduzeća, te njegov razvoj, ali i zaštitio interese vlasnika kapitala, menadžment poduzeća je zainteresiran za uspostavljanje odgovarajućeg sustava internih kontrola kao instrumenta upravljanja rizicima te podrške ostvarivanju njegovih ciljeva.

Prema COSO definiciji interna kontrola je „proces kojeg provodi menadžment i ostali zaposlenici, koji ima za cilj pružanje razumnog uvjerenja s obzirom na ostvarivanje ciljeva koji se odnose na: učinkovitost i djelotvornost poslovnih operacija, pouzdanost financijskog izvještavanja, te usklađenost s primjenjivim zakonima i regulativama.“[6]




**Slika 1: Prikaz odlučivanja o kontrolama**

Izvor: Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 134.

Na slici 1 je prikazan model vjerojatnosti rizika i troška njegova kontroliranja, koji može biti pomoćna smjernica kod odlučivanja o oblikovanju kontrola.

Ako je riječ o niskoj vjerojatnosti rizika i niskom trošku, tu situaciju je najbolje ignorirati, ako pak postoji visoka vjerojatnost za rizik i visok trošak, tu bi situaciju trebalo pokušati spriječiti.

[6] *Vorhies, B.J., Key Controls: The Solution for Sarbanes - Oxley Internationl Control Compliance, The Institute of Internal Auditors research Foundation, Altamonte Springs, Florida 2004., citirano prema: Tušek, B., Žager, L. i Barišić, I., 2014, str. 133.*

Kada postoji visoka vjerojatnost za rizik i niski trošak, situaciju je potrebno kontrolirati, odnosno ako je niska vjerojatnost za rizikom a visoki trošak, u tom slučaju trebamo osiguranje ili pomoćni plan.

## 2.2. VRSTE RIZIKA U PODUZEĆU

„Rizik je mjera mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja.“[7] Kod procjene rizične situacije odmjeravaju se prednosti i nedostaci mogućeg ishoda. Rizik se osobito pažljivo procjenjuje u bitnim situacijama za organizaciju, koje mogu odrediti tokove njezina poslovanja i u značajnijoj mjeri kvalitetu odvijanja njezinih poslovnih procesa, osobito kad se:[8] 1) ukaže nova rizična situacija, 2) promijeni stupanj poznatog rizika i 3) kad nastupi novo shvaćanje rizične situacije.

Pri klasificiranju rizika vezanih uz internu kontrolu potrebno je prije svega diversificirati poslovni rizik i revizijski rizik. Rizik poslovanja je onaj s kojim se sva poduzeća susreću jer su dio tržišta na kojem posluju. Rizik revizije vezan je uz sam rad revizora te uz mogućnost da revizor ne otkrije grešku koja objektivno postoji u financijskim izvještajima te je materijalno značajna. Što je veći opseg i kvaliteta ispitivanja, revizor će moći smanjiti ovu vrstu rizika.[9]

**TIPOVI RIZIKA**

Pojava i djelovanje rizika mogu imati pozitivan, negativan ili neutralan ishod. U slučaju pozitivnog ishoda, rizik je predstavljen kao prilika, dok je u slučaju očekivanog negativnog ishoda obično određen pojmovima gubitka ili neutralnog djelovanja (ako se događaj ne dogodi). Rizici se najčešće razvrstavaju u tri najvažnije skupine, iako treba znati da ne postoji prava ili pogrešna podjela rizika.[10]

1. Rizik koji se temelji na prilikama (oportunity – based risk)
   - Rizik neiskorištenih prilika
   - Rizik iskorištenih prilika

[7] *Novak, B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, 2001, str. 35.*
[8] *Regester, M., Larkin, J., Risk Issues and Crisis Management, Kogan P. Limited, London, 1997, p. 28.*
[9] *Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L., Poslovno planiranje, kontrola i analiza. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2012., str. 305.*
[10] *Gaži – Pavelić, K., Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, dostupno na: http://www.bizimpact.hr/download/documents/read/upravljanje-sustavom-kvalitete-i-rizicima_95, (15.07.2016.).*

2. Rizik koji se temelji na neizvjesnosti (uncertainty-based risk)
   - odnose se na nepoznate i neočekivane događaje, nije ih moguće kontrolirati niti na njih utjecati
3. Rizik koji se temelji na opasnosti (hazard-based risk)
   - Povezani su sa situacijom koja bi mogla prouzročiti štetu (fizičke, psihološke, biološke prirode i sl.)[11]

### *2.2.1. KATEGORIJE RIZIKA*

S obzirom na njihov značaj za poduzeće, rizici se općenito mogu klasificirati u tri kategorije:

- Rizici „I. kategorije“ – odnose se na nepredvidive prirodne katastrofe koje utječu na poduzeće i uzrokuju za njega uništavajuće posljedice s utjecajem na prestanak poslovanja.
- Rizici „II. kategorije“ – sve opasnosti za poduzeće proizašle iz promjene u političkoj ili gospodarskoj okolini (primjerice, promjena vlade, promjena u području nabave isl.)
- Rizici „III. kategorije“ – odnose se na jezgru poslovanja poduzeća, njegovu poslovnu aktivnost, a predstavljaju sve one opasnosti i slabosti koje su u samom poduzeću i koje ono može izbjeći sustavnim i promišljenim djelovanjem[12].

**Tablica 1: Kategorije rizika s aspekta poduzeća**

| Rizici „više sile“ | Politički i/ili ekonomski rizici | Poslovni rizici | | |
|---|---|---|---|---|
| Potres, poplava, oluja isl. | Promjene u političkoj i/ili društvenoj okolini | Rizici poduzeća Organizacijska struktura, organizacijski procesi, obrada podataka, zaposleni | Poslovni rizici u užem smislu Proizvodi, tržišta, prodaje, inovacije, investicije | Financijski rizici Opasnost gubitaka u financijskom smislu |
| Kategorija I | Kategorija II | Kategorija III | | |

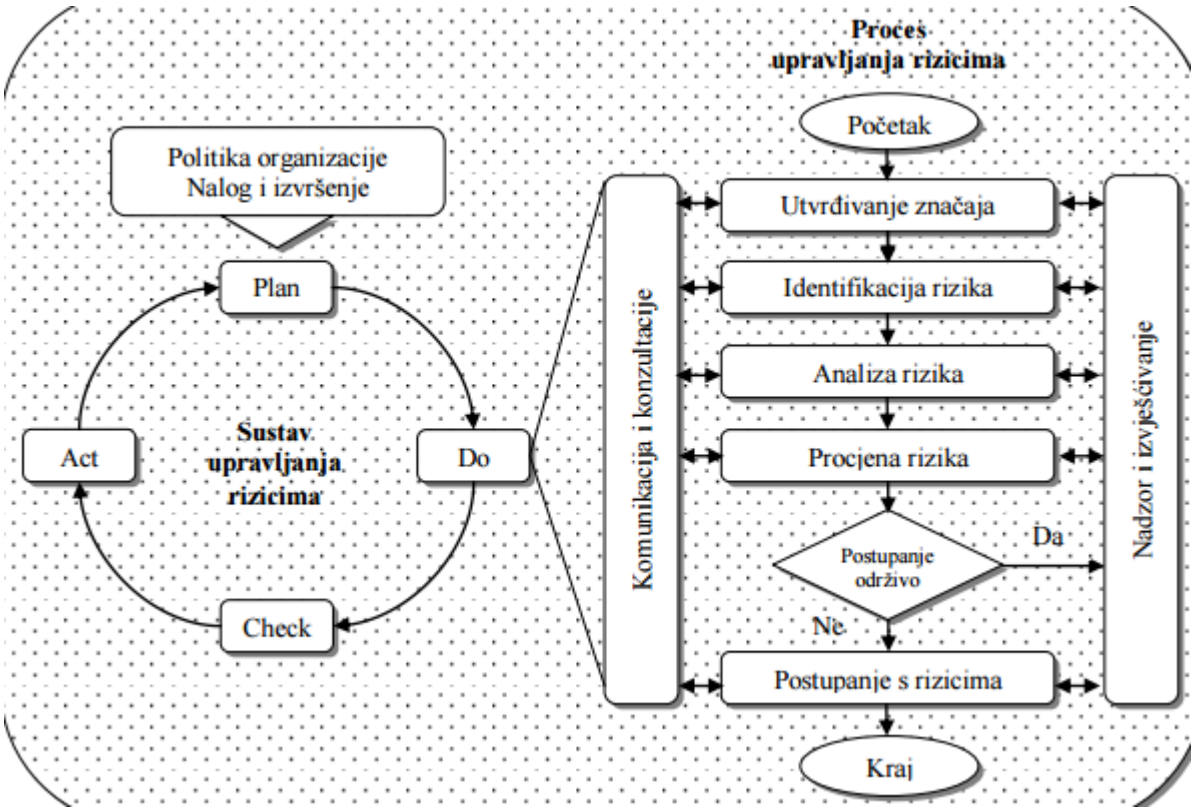
Izvor: Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 110.

[11] *Citirano prema, Risk Management Guide for Small Business, str. 10, dostupno na: http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/2005-sme-risk-management-guide-global-risk-alliance-nsw-dsrd.pdf, (16.07.2016.).*

[12] *Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 110.*

### *2.2.2. FAZE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA PODUZEĆA*

Sustav upravljanja rizicima sastoji se od strukturnih elemenata koje ima svaki sustav upravljanja i ima zadatak omogućiti upravljanje rizicima. U tom smislu upravljanje rizicima treba obuhvatiti: (Plan) planiranje, (Do) djelovanje, (Check) kontrolu i (Act) poboljšanje. Ove se aktivnosti ponavljaju u ciklusima, uvijek na višoj razini kvalitete sustava upravljanja rizicima, odnosno veće razine sigurnosti od štetnih posljedica eventualnih događaja.




**Slika 2: Sustav upravljanja rizicima**

Izvor: Risikomanagement fur Organisationen und Systeme, Global competence in standards, 2008., str. 6.

1) IDENTIFIKACIJA RIZIKA

Je ključna faza procesa upravljanja rizicima čija je svrha „utvrđivanje izloženosti poduzeća neizvjesnostima“[13]

Dobro upravljanje rizicima zahtjeva identificiranje rizika na više razina u poduzeću. Kako bi se izbjegla nedosljednost odgovora različitih zaposlenika na različitim razinama i neujednačen pristup identifikaciji, djelotvorniji pristup je zaduživanje određenih pojedinaca na svakoj

[13] *A Risk Managemnet Standard, str.5., dostupno na:* *https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf*, (16.07.2016.).

razini čija bi funkcija uključivala identificiranje rizika i pomaganje u njihovu procjenjivanju unutar njihovih organizacijskih jedinica.[14]

Postoje tehnike koje se mogu koristiti za identifikaciju rizika, od kojih je najčešće korištena tehnika brainstorminga. U ograničenom vremenu, manja skupina sudionika se potiče na generiranje što više ideja i njihovih međuodnosa. Karakteristika ove metode je i to da se ideje kritiziraju i vrednuju tek nakon nastanka.[15]

Preporučuje se razmatranje rizika po pojedinim strateškim područjima kao što su:[16]

- Ugled,
- Financije,
- Pružanje usluga,
- Politika.

Kategoriziranje rizika prema operativnim naslovima, kao što su:

- Nabava,
- Ljudski resursi,
- Operativa,
- Financije,
- Informacijske tehnologije,
- Upravljanje imovinom.

Kategoriziranje rizika u okviru podsjetnika akronimima kao što je metoda APRICOT:

- Assets (imovina),
- People (ljudi),
- Reputation (ugled),
- Information (informacije),
- Continuity of operations (trajnost poslovanja),
- Targets (ciljevi).

[14] *Moeller, R. R., COSO Enterprise Risk Management - Understanding the New Integrated ERM Framework, Chicago: John Wiley & Sons Inc., 2007., str.24.*

[15] *Rječnik financijskih pojmova, dostupno na: http://wmd.hr/rjecnik-pojmovi-b/web/brainstorming, (17.07.2016.).*

[16] *Čular, M., Interna kontrola i revizija, materijali s vježbi, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split*

2) PROCJENA RIZIKA

Nakon identifikacije, rizike je potrebno procijeniti, odnosno odrediti vjerojatnost njihova pojavljivanja i relativnu značajnost. U fazi procjenjivanja rizike je potrebno sagledati iz dvije perspektive, a to su vjerojatnost (likelihood) i učinak (impact).[17]

**Tablica 2: Matrica vjerojatnosti i učinka**

| | | | VJEROJATNOST POJAVE RIZIKA | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Zanemariva | Nije vjerojatna | Vjerojatna | Vrlo vjerojatna | Najvjerojatnija |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| UČINAK | 1 | Vrlo mali | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2 | Mali | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | 3 | Srednji | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | 4 | Velik | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 5 | Vrlo velik | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

| Rizik | R=Vj x Ut | Prioritet |
|---|---|---|
| Presudan do neprihvatljiv | 15-25 | Vrlo visok |
| Značajan | 9-12 | Potrebna rana pozornost |
| Podnošljiv | 5-8 | Normalna pozornost |
| Neznatan | 1-4 | Imati pod kontrolom |

Izvor: Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 120.

[17] *Moeller, R. R., COSO Enterprise Risk Management - Understanding the New Integrated ERM Framework, John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2007., str.73.*

3) STRATEGIJE ODGOVORA NA RIZIKE

Nakon identifikacije i procjene rizika, potrebno je naći strategiju, odnosno primjeren dogovor na rizike. Postoje četiri tipa odgovora na rizike:[18]

- Izbjegavanje,
- Smanjenje,
- Dijeljenje i
- Prihvaćanje rizika.

Obveza menadžmenta je razvijanje strategije odgovora na svaki rizik koja će biti bazirana na jednom od četiri spomenuta tipa odgovora na rizike.

4) NADZIRANJE PROCESA UPRAVLJANJA RIZICIMA

Postupci nadziranja bi trebali utvrditi:

- Jesu li se usvojenim mjerama ostvarili namjeravani rezultati?
- Primjerenost ustanovljenih procedura i prikupljenih informacija u svrhu poduzimanja procjene rizika.
- Korisne spoznaje za buduće procjene i upravljanje rizicima.

## 2.3. VRSTE INTERNIH KONTROLA

Interna kontrola danas ne obuhvaća samo računovodstveno-financijski podsustava poduzeća, nego se ugrađuje u gotovo sve poslovne funkcije kao što su: nabava, prodaja, proizvodnja itd. Ukoliko se ove činjenice uzmu u obzir, mogu se istaknuti sljedeće vrste kontrola, gdje se naglašava kako kontroli postupci moraju biti sastavni dio svih faza i funkcija poslovnog procesa poslovnog subjekta:[19]

1. administrativna ili izvršna kontrola,

2. računovodstvena kontrola i

3. upravljačka kontrola.

[18] *Reding, K. F., et al., Internal Auditing: Assurance & Consulting Services, The IIA Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, 2007., str.4-15.*

[19] *Crnković, L., Mijoč, I., Mahaček, D., Osnove revizije, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2010., str. 152.*

### *2.3.1. ADMINISTRATIVNE ILI IZVRŠNE KONTROLE*

Administrativne ili izvršne kontrole najčešće se ustrojavaju u pojedinim poslovnim funkcijama poduzeća - nabavi, proizvodnji, prodaji, pravnoj službi, kadrovskoj službi, službi održavanja itd.

Administrativne kontrole vezane uz proces nabave uključuju: realizaciju postavljenog plana nabave (uvjeti nabave, izbor dobavljača, izvršenje narudžbi), preuzimanje robe (povezivanje primki s fakturama dobavljača), način skladištenja zaliha, kontrola računa, plaćanje dobavljačima isl.)

Administrativne kontrole vezane uz usluge koje institucija pruža: realizacija postavljenog plana izvršenja usluga,optimalno angažiranje resursa (radne snage, sirovina, korištenje tuđih usluga), isprave isl.

Administrativne kontrole vezane uz realizaciju plana izvršenja usluga, provjera kreditne sposobnosti, usklađivanje ugovora i faktura.

Administrativne kontrole vezane uz financije tj. uz priljev i odljev novca: naplata potraživanja, komunikacija sa financijskim institucijama, komunikacija s poslovnim partnerima, novčani tok isl.

### *2.3.2. RAČUNOVODSTVENE KONTROLE*

Interne su kontrole ugrađene i sastavni su dio računovodstvenog podsustava, kao najznačajnijeg dijela informacijskog podsustava poduzeća, pa u tom smislu govorimo o internim računovodstvenim kontrolama, koje obuhvaća skup mjera, postupaka i pravila kojima se nastoji neposredno osigurati točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih evidencija i izvješća, te fizička zaštita imovine poduzeća.

### *2.3.3. UPRAVLJAČKE KONTROLE*

Predmet upravljačke kontrole, odnosno upravljačkog nadzora je:

- naknadna provjera funkcioniranja sustava administrativnih i računovodstvenih kontrola i poduzimanje potrebnih mjera i akcija za njihovo učinkovitije djelovanje;
- odlučivanje o poduzimanju potrebnih korektivnih mjera.[20]

### *2.3.4. PREVENTIVNE, DETEKTIVNE I KOREKTIVNE KONTROLE*

Kontrole se mogu razlikovati i s obzirom na karakter njihova djelovanja, odnosno jesu li preventivne, detektivne ili korektivne. Preventivne kontrole su usmjerene prevenciji pogrešaka i prijevara. Preventivne kontrole sprječavaju nastanak mogućih poteškoća, kao npr. kontrola formalne ispravnosti dokumenta ili uvođenje određenih parametara koji se obavezno trebaju unijeti da bi se isprava uopće mogla izdati i biti pravovaljana.[21]

Primjeri preventivne kontrole: korištenje odobrene liste dobavljača, provjera računske točnosti računa prije plaćanja, odobravanje svih vrijednosno značajnijih isplata s dva potpisa.

Detektivne kontrole su usmjerene otkrivanju nepravilnosti i pogrešaka nakon njihova nastanka. Primjeri detektivne kontrole: priprema bankovnih izvješća i usklađivanje s poslovnim knjigama, usklađivanje izvoda otvorenih stavki dobivenih od dobavljača isl.

Korektivne kontrole usmjerene su korekciji problema identificiranih detektivnim kontrolama na prethodnoj razini kontrole. Radi se o najsloženijoj razini kontrole s obzirom na to da na ovoj razini kontrole treba prethodno detektirani problem sagledati sa stajališta njegovih uzroka i posljedica, te poduzeti odgovarajuće mjere za korekciju nepovoljnih učinaka.[22]

---

[20] *Spremić, I., Računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006,, str. 211.*
[21] *Žager, K.., Interne računovodstvene kontrole,. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2007, str. 284.*
[22] *Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str.147.*

# 3. COSO MODEL ZA PROCJENU INTERNIH KONTROLA

Kako bi se pomoglo menadžmentu u implementaciji novog pristupa upravljanja rizicima, razvijeno je nekoliko standarda upravljanja rizicima, od kojih je najpoznatiji I najprihvaćeniji "Enterprise Risk Management Framework", kojeg je 2004.godine u SAD-u izdao Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Prema definiciji iz COSO okvira upravljanje rizicima poduzeća je "proces izvršavan od strane odbora direktora subjekta, menadžmenta i drugog osoblja, primijenjen u postavljanju strategije i kroz poduzeće, dizajniran da identificira potencijalne događaje koji mogu utjecati na subject i da upravlja rizicima tako da ostanu unutar razine koja je za njega prihvatljiva, kako bi se pružilo razumno uvjerenje u pogledu postizanja ciljeva subjekta.[23]

## 3.1. OSNOVNE ZNAČAJKE COSO MODELA

COSO model internih kontrola razvilo je The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Originalni COSO model prvi put opisan 1992. i 1994. godine.

Dimenzije koje su obuhvaćene:




- Kontrolne komponente:
  - kontrolno okruženje,
  - procjena rizika,
  - kontrolne aktivnosti,
  - informacije i komunikacija,
  - nadzor.
- Ciljevi:
  - učinkovitost poslovanja,
  - pouzdanost financijskog izvještavanja i
  - usklađenost sa zakonima i regulativom.
- Područja/aktivnosti koje se revidiraju:
  - geografske jedinice,
  - poslovne jedinice, procesi...

[23] *Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary, Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission, 2004., str.8., dostupno na: http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf, (19.07.2016.).*

### *3.1.1. KONTROLNO OKRUŽENJE*

Okruženje ili uvjeti u kojima se provodi kontrola (kontrolno okruženje) ukazuju na cjelokupnost stajališta, razinu svijesti i djelovanja vlasnika i menadžmenta u odnosu na kontrolu i njezinu važnost u poduzeću. Čimbenici koje treba uzeti u obzir prilikom procjene kontrolnog okruženja u konkretnoj organizaciji su:[24]

- 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 isl.

Oblikovanje, funkcioniranje i nadzor nad sustavom internih kontrola u domeni je odgovornosti menadžmenta. Učinkovitost internih kontrolnih politika i procedura, determinirana je poštenjem i etičkim vrijednostima osoba koje ih kreiraju, provode i nadziru. Poštenje i etično ponašanje članova organizacije rezultat je primjene etičkih pravila i standarda ponašanja koje je usvojilo poduzeće, ali i načina na koji se ta pravila priopćavaju pojedincima i članovima organizacije i kako su oni prihvaćeni u praksi. Menadžment mora kontinuirano poduzimati aktivnosti koje će odvraćati i reducirati nepoštene, nezakonite i neetične radnje zaposlenika. U mnogim kompanijama u svijetu, postoje etički kodeksi kojima Uprava nastoji informirati zaposlenike o relevantnim pitanjima u tom području.[25]

Kontrolna okolina predstavlja temelj svakog efikasnog sustava internih kontrola. Kroz uspostavu pozitivne kontrolne okoline, organizacija promiče važnost integriteta, podjele između funkcija upravljanja i nadzora na najvišoj razini, podjele dužnosti na svim razinama organizacije, važnost stručnosti (kompetentnosti) zaposlenika te odgovornosti za ostvarenje ciljeva.

Efikasni sustav internih kontrola (kod organizacija gdje postoji odvajanje funkcija upravljanja i vlasništva) podrazumijeva podjelu između funkcije upravljanja organizacijom od strane

[24] *Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 135.*
[25] *Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 135.*

uprave tj. menadžmenta te nadzorom od strane nadzornog odbora ili vlasnika. Dužnost menadžmenta jest usmjeravati poslovanje k ostvarenju ciljeva organizacije, a odgovornost nadzora jest nadzirati da menadžment usmjerava poslovanje ispunjenju ciljeva organizacije a ne ispunjenju vlastitih ciljeva.

Temelj svake uspješne organizacije predstavljaju zaposlenici te organizacija kroz selekcijski proces treba težiti k zapošljavanju najstručnijih kadrova kao i voditi računa o njihovom kontinuiranom stručnom usavršavanju.

Kako bi se pratila definirana podjela dužnosti, tj. odgovornost pojedinog faktora 1organizacije (prije svega ljudskog) za ostvarenje ciljeva, organizacija treba razviti sustav mjerenja učinkovitosti te nagrađivanja za doprinos ostvarenju sveukupnih ciljeva organizacije.[26]

### *3.1.2. PROCJENA RIZIKA*

Nakon što je poduzeće definiralo ciljeve i uspostavilo odgovarajuće kontrolno okruženje, treba prepoznati i analizirati relevantne vanjske i unutarnje rizike kojima je izloženo te poduzeti odgovarajuće mjere kako bi se učinkovito upravljalo rizicima. Upravljanje rizicima je postupak „identifikacije, ocjene, upravljanja i nadzora nad mogućim događajima ili situacijama u svrhu primjerenog osiguranja postizanja ciljeva poduzeća.[27]

Rizici su neželjeni događaji koji mogu imati negativne posljedice za poslovanje organizacije te ugroziti ostvarenje ciljeva.

Menadžment je odgovoran za upravljanje rizicima u poduzeću i on mora osigurati funkcioniranje odgovarajućih procesa kako bi se postigli ciljevi internih kontrola, a time i ciljevi poduzeća.

Takvi događaji mogu nastati unutar organizacije, ali proizlaze i iz djelovanja vanjske okoline koja okružuje organizaciju. Unutarnji rizici mogu proizlaziti iz implementacije novih poslovnih procesa, zapošljavanja novih zaposlenika, uvođenja nove tehnologije, novih proizvodnih linija, poslovanja s inozemstvom, računovodstvenih i pravnih propisa, promjene

[26] *Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 136.*
[27] *Institut internih revizora 2007, p. 53, dostupno na: http://www.hiir.hr/default.aspx?id=16, (25.07.2016.).*

zakona i sl. Vanjski rizici proizlaze prije svega iz regulatornog, političkog, ekonomskog i sociološkog okruženja.

Kako bi se moglo pravovremeno reagirati na takve događaje, potrebno je uspostaviti efikasni sustav upravljanja rizicima koji se prožima kroz cjelokupnu organizaciju na svim razinama. To je sustav koji će pravovremeno identificirati rizik, procijeniti potencijalni učinak kao i vjerojatnost njegovog nastanka te predložiti mjere za upravljanje rizikom. Mjere za upravljanje mogu biti prebacivanje rizika na treću stranu (npr. putem osiguranja, hedginga i sl.), uklanjanje uzroka nastanka rizika (ukoliko je to moguće), prihvaćanje rizika (zbog male vjerojatnosti nastanka i/ili zanemarivog negativnog učinka) ili implementacijom adekvatnih kontrolnih procedura.

### *3.1.3. KONTROLNE PROCEDURE (AKTIVNOSTI)*

Kao što je prethodno navedeno, kontrolne procedure predstavljaju jednu od najčešćih mjera upravljanja rizikom. Kontrolne aktivnosti su „politike i postupci kojima se osigurava da su sve potrebne radnje u svezi s upravljanjem relevantnim rizicima poduzete u ostvarivanju ciljeva poduzeća.“[28] Uključuju razne aktivnosti poput odobravanja (autorizacije), provjeravanja, usklade, praćenja učinkovitosti, zaštite imovine i resursa, te podjele dužnosti.

Mogu se provoditi od strane ljudskog faktora ili mogu biti implementirane u sklopu informacijskog sustava (automatske kontrole). U odnosu na način djelovanja mogu biti preventivne tj. djelovati na način predviđanja nastanka rizičnog događaja i preventivnog djelovanja ili detektivne na način da naknadno otkrivaju i otklanjaju posljedice takvog događaja.

### *3.1.4. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA*

Kako bi se pratilo ostvarenje ciljeva, identificirali rizici, te donosile potrebne odluke, informacijski sustav organizacije mora osigurati točne, potpune i pravovremene informacije. Kvalitetan informacijski sustav omogućava generiranje izvještaja koji sadrže financijske i nefinancijske (operativne) podatke, koji prate tekuće poslovanje, te ga uspoređuju s

[28] *Arens, A.A., Loebbecke, J.K., Auditing: An Integrated Approach, (8th ed.), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2000, str.296.*

postavljenim ciljevima (npr. sustav budžetske kontrole). U tu svrhu informacijski sustav osim internih podataka mora prikupljati i podatke iz vanjske okoline te ih pretvarati u informacije relevantne za donošenje odluka.

Kako bi se takve informacije učinkovito prenosile unutar organizacije između vlasnika, nadzornih organa, menadžmenta i zaposlenika kao i između organizacije i vanjske okoline, neophodno je uspostaviti efikasne kanale komunikacije. Takvi kanali bi trebali omogućiti zaposlenicima mogućnost izražavanja nezadovoljstva te prijave internih krađa, prijevara te uočenih kršenja internih procedura i standarda najvišim razinama organizacije.

### *3.1.5. NADZOR*

Nadzor predstavlja zadnju komponentu sustava internih kontrola te podrazumijeva provjeru i ocjenu učinkovitosti djelovanja prethodno navedenih komponenti. Nadzor je prije svega potreban na najvišoj razini tj. nad radom menadžmenta od strane vlasnika, tj. predstavnika vlasnika (nadzornog odbora). Budući da interes menadžmenta nije uvijek u prvom redu ostvariti ciljeve osnivača organizacije već vlastite (npr. ostvarenje bonusa), kontinuirani nadzor rada uprave je neophodan.

Menadžment i za to zadužene osobe, kontinuirano ili putem odvojenih procjena trebaju nadzirati djeluju li interne kontrole onako kako je to namjeravano. Opseg i učestalost nadzora, ovisit će o efikasnosti postojećeg sustava internih kontrola i ocjeni rizika koji proizlazi iz promijenjenih okolnosti poslovanja. Nadzor mogu provoditi osobe unutar poduzeća, tj. Menadžment i zaposlenici, ali može biti uključen i netko izvan poduzeća.[29] Nadalje kao što je ranije navedeno, odgovornost za ostvarenju poslovnih ciljeva leži na menadžmentu. Menadžment će u tu svrhu uspostaviti poslovne procese u sklopu kojih će definirati pravila ponašanja, odgovornosti i dužnosti za provođenje svakodnevnih aktivnosti kao i provoditi nadzor nad odvijanjem tih procesa kroz organizacijsku strukturu. U slučajevima većih i kompleksnijih organizacija, kao i tamo gdje to zakon nalaže, menadžment će uspostaviti funkciju interne revizije koja operativno provodi funkciju nadzora nad djelovanjem kontrola. Budući da uspostavljanje takve funkcije unutar manje organizacije može predstavljati

[29] *Comitte of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 2009., p.1*

značajan trošak, a potreba nadzora nije kontinuirana, za povremene angažmane na obavljanju poslova interne revizije mogu se angažirati vanjska specijalizirana revizorska društva.

U uvjetima jake globalne konkurencije i gospodarske krize, za opstanak i rast na tržištu neophodno je jasno definiranje poslovnih ciljeva, definiranje planova za njihovo ostvarenje, uspostavljanje adekvatnih poslovnih procesa ali i kontinuirani nadzor nad ostvarenjem ciljeva. U tu svrhu je danas više nego ikada važno uspostavljanje efikasnog sustava internih kontrola koji će usmjeravati poslovanje organizacije u zacrtanom smjeru. Budući da su domaći poslovni subjekti u značajnoj mjeri izloženi globalnoj konkurenciji gdje se pitanju unutarnje kontrole pridaje velika važnost, od presudne je važnosti da se i kod domaćih poslovnih subjekata tom pitanju posveti dužna pažnja.

## 3.2. REVIDIRANI COSO MODEL

Coso model za procjenu internih kontrola revidiran je 2013. godine, a glavne promjene se odnose na jasno definiranje kriterija, odnosno 17 načela za učinkovito funkcioniranje internih kontrola.[30]

Načela učinkovitog kontrolnog okruženja su:

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

Načela učinkovite procjene rizika su:

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

Načela kontrolnih sktivnosti su:

[30] *COSO – Internal Control Integrated Framework, 2013., raspoloživo on-line na: http://www.coso.org/documents/99025p_executive_summary_final_may20_e.pdf, (25.07.2016.).*

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 komunikaciju su:

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.

# 4. ANALIZA SUSTAVA INTERNIH KONTROLA NA PRIMJERU STUDENT SERVISA PRIMJENOM COSO MODELA

## 4.1. OPĆENITO O STUDENTSKOM CENTRU

Studentski centar u Splitu od svog osnivanja 27.rujna 1960.g., dakle, više od 50 godina skrbi o studentskom standardu, nudeći splitskim studentima prehranu i smještaj te posredujući u njihovu privremenom i povremenom zapošljavanju. Studentski Centar nudi usluge prehrane, smještaja i posreduje pri zapošljavanju redovitih studenata.

Tijekom prethodnih godina povećavala se ponuda usluge smještaja studenata osobito dovršenjem studentskog doma u Kampusu. Uz već postojeće jedinice smještaja u domu Bruno Bušić i Hostelu na Spinutu, kapacitet studentskog smještaja iznosi 1231 ležaj.

Procvatom splitskog Sveučilišta povećao se i broj studenata o kojima treba skrbiti, a budući studentski dom u Kampusu, s novih 650 ležaja i velikim restoranom sa 3000 toplih obroka dnevno, biti će značajan doprinos razini studentskog standarda opsegom i kvalitetom svojih usluga.

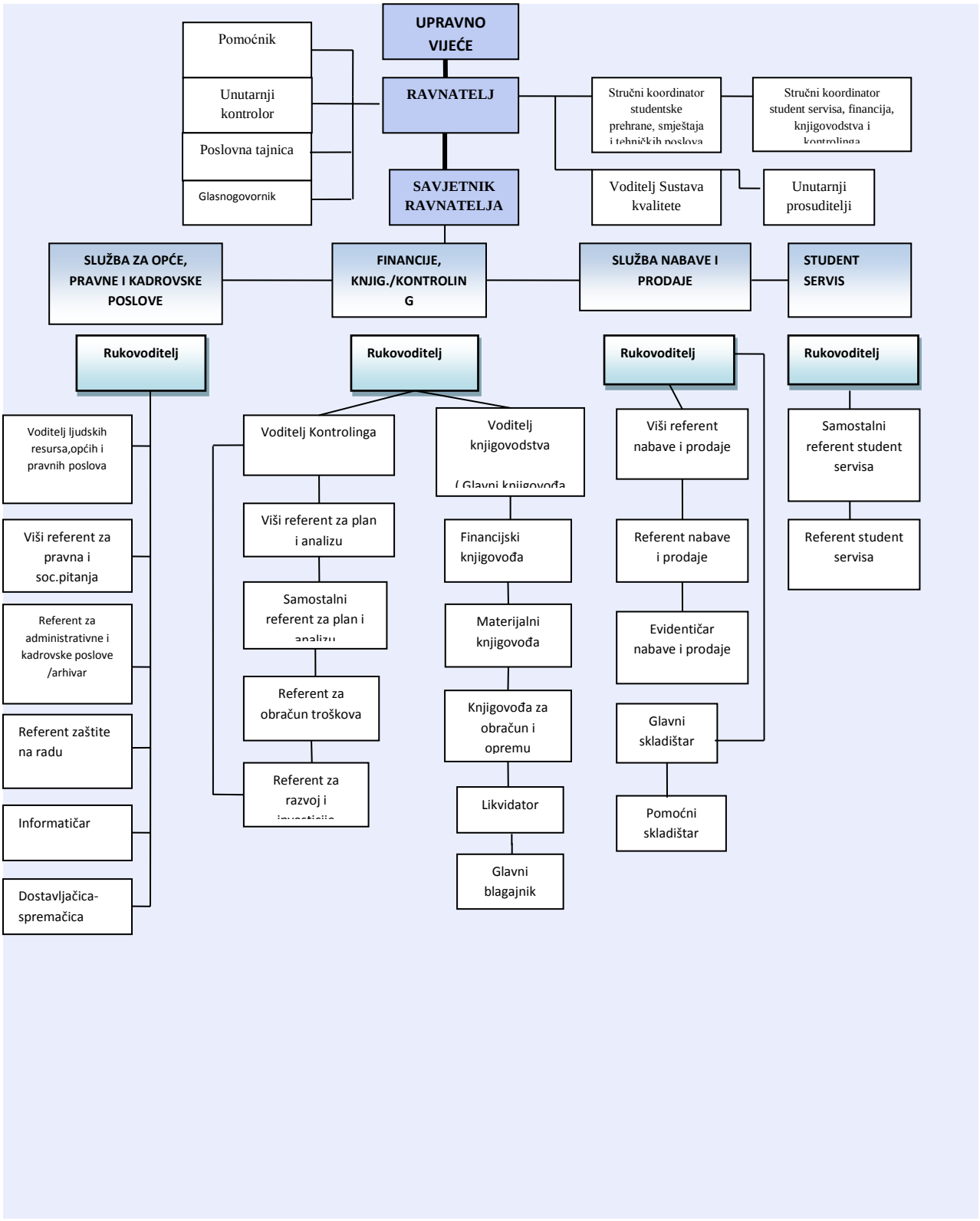
Studentima je u službi i usluga studentske prehrane, koja je uz postojeće restorane na fakultetima od nedavno uvećana za restoran „Indeks“ u samom centru grada i restoran na medicinskom fakultetu. Uređenjem kuhinje i restorana unutar Studentskog doma na Kampusu, ovaj Studentski centar s pravom postaje vrlo respektabilan čimbenik u životu studenata splitskog Sveučilišta i, između ostalog, svojom ponudom usluga značajno utječe na kvalitetu njihovog studiranja jer skrbi o njihovim primarnim životnim potrebama od kojih, uostalom, sve započinje.Pravo na povlaštenu odnosno subvencioniranu prehranu ostvaruju svi redovni studenti, a to svoje pravo mogu konzumirati u 6 restorana i to u Hostelu „Spinut“, na Ekonomskom fakultetu, na FESB-u i na Fakultetu građevinarstva, arhitekture i geodezije, Medicinskom Fakultetu, restoranu „Indeks“ te u kantinama na Fakultetima (Pravnom, Prirodoslovno-matematičkom, Filozofskom i Medicinskom) u kojima se dnevno pripremaju obroci po kvalitetnim nutricionističkim zahtjevima i u skladu sa studentskim normativima propisanim od strane MZOS-a.

Krajem prošle godine otvorena je i teretana SC fitness u studentskom domu dr.Franjo Tuđman na Kampusu, trgovina „Moj dućan“ prilagođena potrebama studenata i caffe bar „Tinel“ za studentska okupljanja i druženja.

Jako bitna stavka u poslovanju Studentskog Centra je Student servis. Student-servis je služba Studentskog centra koja se bavi posredovanjem u privremenom i povremenom zapošljavanju redovitih studenata. Putem službe Student-servisa godišnje na području Splita pronalazi posao više od 9.000 studenata, a zarada koju tim putem ostvare poboljšava njihov standard i društvenu angažiranost. Broj studenata koji se učlanjuju u Student servis svake godine raste.

O davanju ovih usluga i o svim drugim potrebama koje splitska sveučilišna zajednica očekuju od Studentskog centra i njegove djelatnosti, svoj doprinos i zalaganje daje 200 njegovih radnika s ravnateljem na čelu. Od 2.studenog 1993.g., donošenjem Zakona o visokim učilištima, osnivačka prava i vlasništvo nad Studentskim centrom u Splitu ima Sveučilište u Splitu. Naravno da put i razvoj ovog Studentskog centra, kao ravnopravne sastavnice splitskog Sveučilišta, nije završen kao što nije završen ni put ni razvoj splitskog sveučilišta čiju ekspanziju i sudbinu ovaj Studentski centar doslovno i dostojno s uspjehom slijedi.

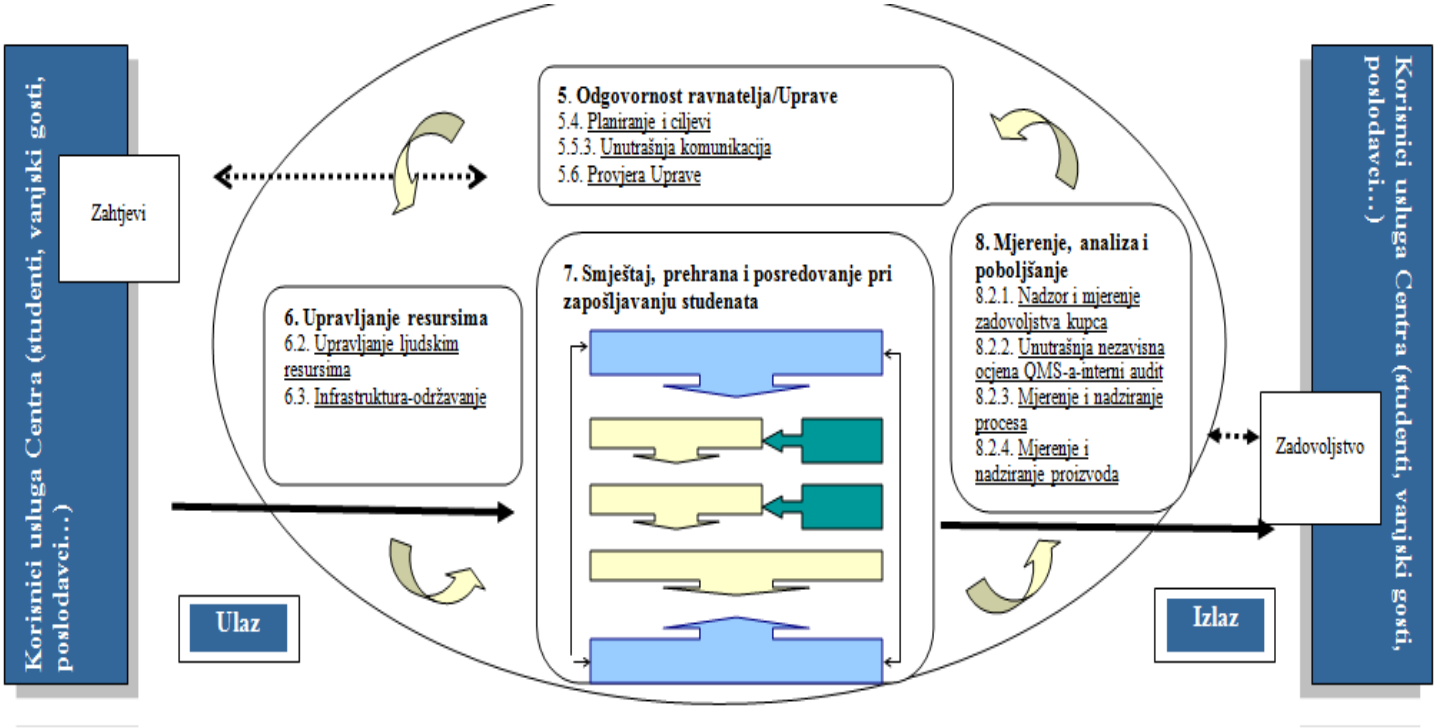
## Slika 2: Organizacijska struktura SC-a




Izvor: Interni dokumenti SC-a

Iz organizacijske strukture proizlaze sljedeće odgovornosti:

**Slika 3: Podjela odgovornosti i neprekidno poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom**




Izvor: Interni audit SC-a

## 4.2. OPĆENITO O STUDENT SERVISU

Student servis je služba Studentskog centra u Splitu, a smještena je u novoj zgradi Studentskog centra u Splitu, Cvite Fiskovića 3. Posredovanje pri zapošljavanju redovitih učenika (samo uz predodžbu maturalne svjedodžbe) i studenata Student servis obavlja na temelju Pravilnika o posredovanju pri zapošljavanju redovitih studenata (Narodne novine 16/96 i 125/97).

### *4.2.1. OPIS DJELATNOSTI STUDENT SERVISA*

Sukladno pravilniku o posredovanju pri zapošljavanju redovitih studenata, djelatnost Student servisa se odvija na sljedeći način:

►Upis studenata u registar

**Referent student servisa** otvara studentski karton temeljem:

- uvjerenja studenta o statusu redovitog studenta (izdane od strane visokog učilišta),
- kopije završne svjedodžbe za maturante (redoviti učenici u periodu od 01.06.-30.09.),
- dvije fotografije manjeg formata.
- Potvrde iz banke sa brojem žiro računa

Kartoni se slažu kronološki. Student predočenjem osobne iskaznice ili putovnice otvara žiro račun u banci temeljem izdanog mu naloga. Po povratnoj informaciji o žiro računu, podatke o istom upisuje u karton studenta, te u računalo (ime, prezime studenta, ime oca, br. članske iskaznice, datum učlanjenja, OIB, adresu prebivališta, broj osobne iskaznice, fakultet, godinu školovanja, općinu prebivališta te broj žiro računa). Navedenim, student postaje punopravan član student servisa.

►Poslovni partneri-naručitelji posla

**Referent student servisa** registrira poslodavce student servisa putem obrasca za registraciju (ZA-04-01). Obrazac za registraciju, se na zahtjev poslodavca prosljeđuje faxom, mailom ili poštom. Poslodavac je dužan dostaviti popunjen obrazac sa svim navedenim segmentima. Obrasce za registraciju arhivira referent student servisa. Referent arhivira ispravljene-promijenjene obrasce za registraciju.

►Zapošljavanje studenata

O zapošljavanju redovitih studenata zaključuje se „Ugovor o djelu redovitog studenta“, a izdaje ga student servis ( referent student servisa ) u tri primjerka. Student osobno preuzima Ugovor o djelu ukoliko je sam našao poslodavca ili po prijavi na jedan od oglašenih natječaja preko interneta od strane koordinatora.

Poslodavac je dužan pri zapošljavanju redovitih studenata popuniti Ugovor o djelu redovitog studenta, te ga nakon obavljenog posla ovjeriti. Ovjereni Ugovor u student servis dostavlja poslodavac ili najčešće student osobno. Temeljem Ugovora, referent otvara aplikaciju „računi“ u koju unosi broj Ugovora te izdaje pojedinačni ili grupni račun (ovisno o zahtjevu poslodavca). Referent prije izdavanja računa vrši slijedeće:

- provjerava potpunost Ugovora – ukoliko Ugovor ne sadrži sve u njemu navedene podatke, administrator putem protokoliranog obrasca „Povrat Ugovora o djelu broj____“ (ZA-04-02), obavještava poslodavca o nemogućnosti izdavanja računa, navodeći točan razlog istome. Referent vodi evidenciju povrata Ugovora.

- provjerava da li pečat poslodavca odgovara nazivu poslodavca navedenom u Ugovoru o djelu redovitog studenta
- provjerava istovjetnost iznosa i broja Ugovora navedenih u samom Ugovoru i računu

Po završetku kontrole referent s Ugovorom i računom postupa na slijedeći način:

- original Ugovora te kopiju računa pohranjuje u registrator
- kopiju Ugovora i original računa šalje poslodavcu poštom ili po studentu
- kopiju Ugovora predaje studentu kao dokaz o obavljenom poslu

Poslodavac se pri uplati poziva na broj računa, uplaćuje bruto iznos, na žiro račun poslovne banke Studentskog Centra Split.
Ako poslodavac ili student ne dostavi Ugovor student servisu, student servis ne izdaje račun, te nema nikakve obveze prema studentu.

Iznimno se pojedini računi mogu stornirati, ali samo uz službeni dopis poslodavca i priloženi račun. Zahtjev za storniranjem računa mora biti potpisan od strane poslodavca i studenta, te u njemu jasno naveden razlog zahtjeva za storniranjem. Referent predaje zahtjev rukovoditelju (u odsutnosti samostalnom referentu), koji ga parafira potpisom, vrši storno računa uz naznaku datuma storna na zahtjevu. Po obavljenom storniranju obvezan je dostaviti kopiju kompletne dokumentacije financijskom ili voditelju knjigovodstva-glavnom knjigovođi. Rukovoditelj arhivira originale dokumentacije.
Rukovoditelj ili samostalni referent u njegovoj odsutnosti knjiži uplate po računima, a izlazni računi koje referent u toku dana izda se automatski evidentiraju u Knjigu izlaznih računa. Temeljem evidencije izlaznih računa rukovoditelj provjerava točnost uplate poslodavaca.
Samostalni referent/referent povremeno prati redovitost plaćanja računa na zahtjev studenata ili poslodavaca (daje informacije vezano za uplatu-isplatu), a obvezno početkom naredne godine svakom studentu izdaje na vlastiti zahtjev potvrdu o isplaćenom primitku u svrhu podnošenja porezne prijave.

Svakodnevno, rukovoditelju, likvidator dostavlja izvode žiro računa Splitske i Privredne banke po transakcijama. Rukovoditelj (u odsutnosti samostalni referent) temeljem izvoda, izrađuje isplatni nalog prema bankama. Pri tom se vrši zajednička kontrola isplatnog naloga od strane rukovoditelja i samostalnog referenta i to na način da navedeni podaci u izvodu odgovaraju računima u računalu i Izlaznoj knjizi računa.

Po završetku kontrole rukovoditelj /samostalni referent knjiži naloge. Rukovoditelj ovjerene zbrojne naloge (sadrže podatke za smart office – Internet bankarstvo) predaje samostalnom referentu koji temeljem istih vrši plaćanje u računovodstvu. U odsutnosti samostalnog referenta, likvidator je dužan izvršiti gore navedeno tj. izvršiti plaćanje. Rukovoditelj nakon izvršenog plaćanja, elektroničkom poštom šalje Listu studenta za isplatu poslovnim bankama.

Rukovoditelj je dužan:

- do 15-tog u mjesecu knjigovođi za obračune dostaviti IDD obrazac (obrazac za mjesečno izvješće o isplatama prema studentima u proteklom mjesecu).
- dostaviti REGOSU za svaki protekli mjesec putem interneta elektronski potpisan R-sm obrazac
- do konca mjeseca siječnja za proteklu godinu dostaviti Ravnatelju popis ukupnih uplata poslodavaca za prošlu godinu,
- do konca veljače dostaviti poreznoj Upravi potvrde o isplatama

►Cjenik student servisa

Rukovoditelj u suradnji sa samostalnim referentom izrađuje novi prijedlog cjenika u slučaju izmjene (ZA-04-03), a najkasnije do konca tekuće godine. Odobrenjem protokoliranog cjenika od strane Ravnatelja, rukovoditelj isti prosljeđuje elektroničkom poštom informatičaru koji ga stavlja na internetske stanice Student servisa.

►Pritužbe studenata

Ukoliko se student nađe u poziciji da mu poslodavac ne isplati naknadu za rad, ne ispuni neke od svojih obveza ili ima pritužbu na sam Student servis, student ulaže usmenu ili pismenu pritužbu jednom od radnika na šalteru (referentu ili eventualno samostalnom referentu) . Pritužbu odmah prosljeđuju rukovoditelju koji osobnim kontaktom s poslodavcem pokušava riješiti problem, a ako to nije moguće (po isteku 3 mjeseca), daje pismeni prijedlog pravnoj službi za podnošenje tužbe. O rješenju pritužbe student se obavještava usmeno/pismeno. Student isplatu može provjeriti telefonski, osobno dolaskom na šalter, putem računala u servisu ili provjerom stanja vlastitog žiro računa.

►Kontrola poslodavaca

Rukovoditelj ili u njegovoj odsutnosti samostalni referent, tromjesečno je dužan dostaviti rukovoditelju službe za financije, knjigovodstvo i kontroling ili voditelju knjigovodstva

podatke o svim neplaćenim računima. Financijski knjigovođa vrši provjeru i usklađivanje uplata poslodavaca s knjigovodstvenom evidencijom i o eventualnim razlikama u evidenciji pismeno obavještava rukovoditelja servisa, rukovoditelja službe za financije, knjigovodstvo i kontroling, a na znanje Ravnatelju (u roku od 15 dana). Daljnje postupanje je u nadležnosti gore navedenih rukovoditelja  i Ravnatelja.

Natječaji gore navedenih poslodavaca se više ne oglašavaju. Rukovoditelj (ili u njegovoj odsutnosti samostalni referent) o istome upoznaje radnike na šalteru koji su dužni upozoriti studente.

### *4.2.2. PRAVILNIK O POSREDOVANJU PRI ZAPOŠLJAVANJU REDOVITIH STUDENATA*

Temeljem članka 39. stavka 2. Zakona o sustavu državne uprave(„Narodne Novine“, br. 75/93), u svezi s člankom 67. Zakona o visokim učilištima („Narodne Novine“, br. 96/93, 34/94, 48/95), ministar znanosti i tehologije je donio „Pravilnik o posredovanju pri zapošljavanju redovitih studenata“. Pravilnik se sastoji od 14. članaka:

**Članak 1.**

Posredovanje u zapošljavanju redovitih studenata obavljaju pravne osobe čija djelatnost osigurava cjelovitost i potrebni standard sustava visoke naobrazbe (u daljnjem tekstu: posrednici) i to:

1. Studentski centar, Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
2. Studentski centar Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
3. Studentski centar Sveučilišta u Splitu, Split
4. Studentski centar Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek
5. Studentski centar Sveučilišta u Zagrebu, Varaždin
6. Studentski centar Sveučilišta u Splitu, Šibenik
7. Studentski centar Sveučilišta u Splitu, Zadar
8. Studentski centar Sveučilišta u Splitu, Dubrovnik
9. Studentski centar Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Slavonski Brod

**Članak 2.**

Posredovanjem se, u smislu ovog Pravilnika, smatra:

1. Vođenje očevidnika članova (redovitih studenata) i obavljenih posredovanja;
2. Odgovarajuća obrada tržišta studentskog rada;
3. Obračun i naplata studentske zarade od poslodavca u korist studenta, propisanog doprinosa te naknade za posredovanje;
4. Isplata punog iznosa zarade studentu, bez naknade.

**Članak 3.**

Posrednici imaju pravo i dužnost zastupati studenta u potraživanju zarade za obavljeni posao.

**Članak 4.**

Posrednici mogu posredovati pri zapošljavanju samo za studente koji imaju status redovitog studenta.Status redovitog studenta se dokazuje vjerodostojnom ispravom (indeks, potvrda visokog učilišta) temeljem koje se studentu izdaje isprava o članstvu.

Iznimno, posrednici mogu posredovati u zapošljavanju kandidata koji su u postupku upisa na studij i za osobe koje su završile studij, ali najdulje tri mjeseca od završetka srednje škole odnosno studija.

**Članak 5.**

O zapošljavanju redovitih studenata zaključuje se ugovor o djelu. Ugovor nosi naziv: "Ugovor o djelu redovitog studenta", (u daljnjem tekstu: ugovor) a izdaju ga posrednici.

**Članak 6.**

Ugovor mora sadržavati najmanje: ime i prezime redovitog studenta, JMBG, broj članske isprave, puni naziv i sjedište poslodavca, rubrike za vrstu posla, broj radnih sati, cijenu i iznos zarade te za ovjeru i potpis poslodavca i potpis studenta.

**Članak 7.**

Posrednici izdaju studentu obrazac ugovora prije početka, tijekom ili nakon obavljenog posla. Poslodavac nakon obavljenog posla ovjerava ispunjenje ugovora sa iznosom zarade.

**Članak 8.**

Ugovor ovjeren od poslodavca glede obavljenog posla predstavlja za posrednika vjerodostojnu ispravu za obračun i naplatu.

1. Zarade za obavljeni posao a u korist studenta;

2. Doprinosa za slučaj ozljede na radu redovitih studenata (članak 1. stavak 1. točka 6. Zakona o plaćanju doprinosa za mirovinsko i invalidsko osiguranje radnika ("Narodne novine", br. 106/95).
3. Naknade za posredovanje u svoju korist.

Naknada za posredovanje ne može biti veća od 12% od iznosa zarade a naplaćuje se samo od poslodavca.

**Članak 9.**

Zarada za obavljeni posao ne smatra se dohotkom na koji se plaća porez u smislu propisa o porezu na dohodak. (Zakon o porezu na dohodak, pročišćeni tekst, "Narodne novine", br. 25/95, 52/95 _ članak 8. stavak 1. točka 5.).

**Članak 10.**

Posrednici su dužni dobit ostvarenu posredovanjem koristiti za poboljšanje i razvoj svoje djelatnosti vezane za poboljšanje i razvoj životnog i radnog standarda studenata.

**Članak 11.**

Studenti koji imaju ispravu o članstvu mogu osnovati Vijeće članova na način propisan općim aktom posrednika. Vijeće članova ima pravo uvida u poštovanje propisanog posredovanja a naročito poštovanje reda prvenstva pri zapošljavanju i načinu korištenja dobiti. Vijeće članova ima pravo iznositi prigovore i pritužbe na posredovanje posredniku i Ministarstvu znanosti i tehnologije.

**Članak 12.**

Posrednici su dužni voditi očevidnike o članovima i obavljenom posredovanju a naročito o visini zarade i poslodavcu.

**Članak 13.**

Posrednici su dužni svim redovnim studentima za koje posreduju u zapošljavanju, od dana stupanja na snagu ovoga Pravilnika, izdati nove isprave o članstvu.

**Članak 14.** Ovaj Pravilnik stupa na snagu danom objave u "Narodnim novinama".

### *4.2.3. OPĆI UVJETI POSLOVANJA*

Na svakom Ugovoru o djelu redovitog studenta su navedeni sljedeći opći uvjeti poslovanja:

1. Članovi Student servisa obavljaju poslove po Cjeniku Student servisa. Na neto iznos zaračunava se + 17,50 % (12% manipulativnih troškova, 5,00% doprinosa za mirovinsko osiguranje te 0,5% doprinosa za zdravstveno osiguranje).

2. Poslovi koji nisu obuhvaćeni Cjenikom Student servisa regulirat će se posebnim ugovorom između Naručitelja i Student servisa, uzimajući pri tome narav posla i vrijeme njegovog trajanja.

3. Noćni rad , prekovremeni rad i rad nedjeljom plaća se 50% više, a rad u dane blagdana 100% više.

4. Svaki rad obavlja se po uputama i uz neposredan nadzor i kontrolu naručitelja radova.

5. Sredstva za zaštitu na radu dužan je osigurati naručitelj radova.

6. Naručitelj je dužan ispostavljenu fakturu platiti u roku, u protivnom se obračunava zakonska zatezna kamata.

7. Student servis može dogovoriti i druge cijene od cijena predviđenih ovim Cjenikom.

8. Naručitelj, student i Studentski centar sklapaju ugovor na tipskom formularu, a prema potrebi se sklapa posebni ugovor s poslodavcem.

9. Naručitelj je isključivo odgovoran za sve obaveze prema izvršitelju posla koje proizlaze iz ugovora.

Opći uvjeti poslovanja moraju biti u skladu sa Pravilnikom o posredovanju pri zapošljavanju redovitih studenata. Ugovorne strane (poslodavac, student i posrednik) se svojim potpisom obvezuju pridržavati navedenih uvjeta poslovanja.

### *4.2.4. DOKUMENTACIJA ZA POSLODAVCE*

Kada poduzeće želi postati partner Student servisa, mora popuniti Obrazac za registraciju, koji se nalazi na web stranici SC-a. Po primitku popunjenog obrasca, podaci se unose u sustav Student servisa i poduzeće može obavljati djelatnost posredstvom Student servisa. Ukoliko su

mu potrebni studenti za rad, popuniti će obrazac za potražnju studenata, koji će zaposlenici, po primitku, objaviti kao oglas na web stranici Studentskog Centra.

Obrazac 1. Obrazac za poslodavce za potražnju studenata

Datum unosa:

Poslodavac:

Potreban broj studenata:

Profil studenata:

Vrsta posla:

Planirani period rada:

Radno vrijeme:

Predviđena satnica (neto iznos po satu):

Kontakt osoba (e-mail, mobitel ili telefon):

Planirani početak rada:

Mjesto obavljanja posla:

Napomene:

Obrazac 2., Obrazac za poslodavce za registraciju poduzeća

| STUDENTSKI CENTAR SPLIT | OBRAZAC ZA REGISTRACIJU | Stranica: | 1 od 1 |
|---|---|---|---|
| | | Oznaka: | ZA-04-01 |
| | | Izdanje/preradba: | 1.04. |
| | | Datum: | 01.09.2014. |

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**
**STUDENTSKI CENTAR SPLIT**
Cvite Fiskovića 3
21000 SPLIT
Tel: 021/347-434
Fax: 021/362-983
MB 3125220
OIB 25975412650
e-mail : studentservis@scst.hr
Žiro-račun: 2330003-1500210009
2340009-1110311664

Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dodanu vrijednost (Narodne novine, broj: 87/09) koji se primjenjuje se od 1. siječnja 2010. propisano je obvezno iskazivanje osobnih identifikacijski brojeva na računima poduzetnika.

Stoga Vas molimo da nam dostavite što prije slijedeće podatke, te vratite na gore navedenu adresu poštom ili putem fax-a.

| | |
|---|---|
| **NAZIV PODUZEĆA-OBRTA** | |
| **ADRESA (ulica, broj, poštanski broj, mjesto)** | |
| **OIB** | |
| **MB ili JMBG** | |
| **KONTAKT TELEFON i E MAIL** | |
| **ŽIRO RAČUN** | |
| **POSLOVNA BANKA** | |

**Za obveznika:**

_____
**(potpis i pečat)**

Svi podaci su obvezni
Obrasci s nepotpunim podacima neće biti prihvaćeni

## 4.3. PRIMJENA COSO MODELA NA PRIMJERU STUDENT SERVISA

Studentski Centar u Splitu ima razvijen sustav, odnosno odjel interne kontrole. Autor ovog rada je u suradnji sa zaposlenicima Student servisa, voditeljem tog odjela i voditeljem službe interne kontrole proveo analizu i istraživanje. Proveden je upitnik među voditeljem i zaposlenicima Student servisa.

1) KONTROLNO OKRUŽENJE

Kontrolnom okolinom Student servisa upravlja voditelj odjela. Njegova uloga je težiti zapošljavanju najstručnijih kadrova, nagrađivanje učinkovitih zaposlenika, zadužen je za poslovanje odjela, za kontrolu poslovanja, rješavanje problema te podjelu odgovornosti među zaposlenicima Student servisa.

Odgovornost je podijeljena na sljedeći način

**Rukovoditelj službe student servisa je odgovaran za:**

Primjenu zakonskih propisa i drugih pravnih akata koji se odnose na posredovanje pri zapošljavanju te upoznavanje radnika s promjenama pravnih akata. Rukovoditelj mora organizirati poslovanje i nadzirati sve poslove u svojoj Službi te izraditi prijedlog plana i programa rada Student servisa. Što se tiče cjenika po kojem poslodavci plaćaju studente, rukovoditelj mora konstantno voditi računa o kretanjima cijena rada i razdobljima s povećanim ili smanjenim potrebama za radnom snagom (studentima) te ovisno o potrebi, izrađivati prijedloge izmjene cjenika. Nakon odrađenog posla, poslodavac zaradu isplaćuje Student servisu, a rukovoditelj izrađuje obračun zarade i platne naloge, kojima proslijeđuje novac na račun studentima. Jako bitna uloga rukovoditelja je u praćenju naplate izlaznih računa. Ako računi nisu plaćeni u zakonskom roku, postoji mogućnost poduzimanja prisilne naplate potraživanja, za koju rukovoditelj upućuje zahtjev u pravnu službu. O poslovnim partnerima koji ne plaćaju račune u zakonskom i razumnom roku, vodi evidenciju i ograničava im poslovanje posredstvom Student servisa. Ukoliko se zaprime pritužbe studenata, rukovoditelj ih je dužan riješiti u što kraćem roku.
Tromjesečno sastavlja izvještaje o uplatama kupaca i isplatama studentima te se za isti period izrađuju i dostavljaju Liste primitaka državnom Zavodu za statistiku.
Na kraju godine rukovoditelj dostavlja Ravnatelju popis ukupnih uplata poslodavaca za prethodno razdoblje te iznos ukupnih isplata studentima. U veljači izrađuje potvrde o

isplatama i dostavlja ih Poreznoj Upravi. Ova stavka je posebno bitna za studente koji su prešli porezni prag od 50.000,00 kn i ostvaruju pravo na povrat poreza.

**Samostalni referent je odgovoran za:**

zamjenu rukovoditelja službe, za operativno vođenje rada student servisa, za oglašavanje natječaja preko interneta, sudjelovanje u kontroli isplatnih naloga te sudjelovanje u izradi prijedloga za izmjenu cjenika usluga. U slučaju odsutnosti rukovoditelja službe, samostalni referent prati naplatu potraživanja i rješava pritužbe studenata. U odsutnosti rukovoditelja, samostalni referent organizira poslovanje i obavlja sve poslove u nadležnosti rukovoditelja.

**Referent student servisa je odgovaran za:**

učlanjenje studenata u Student servis, izdavanje iskaznica, informiranje studenata i naručitelja posla o mogućnostima rada, neredovitim platišama, cijeni usluge i načinu plaćanja. Referent je zadužen za registraciju poslodavca u bazu Student servisa, izdavanje ugovor o djelu redovitih studenata, kontrolu i arhiviranje ugovora te izdavanje računa pravnim i fizičkim osobama za koje su studenti radili, po završetku posla. Njihova uloga je i konstantno praćenje povrata ugovora na obračun kako se isti nebi zlorabili. Ukoliko student uzima ugovore, a poslodavac ih ne obračunava, referent je dužan odbiti izdavanje ugovora za takve poslodavce.

**Likvidator je odgovoran za:**

dostavu rukovoditelju izvoda žiro računa Splitske i Privredne banke po transakcijama te za svakodnevno prosljeđivanje uplata studentima, po nalogu i obračunu rukovoditelja Student servisa.

2) PROCJENA RIZIKA

Potencijalni rizici koji mogu proizaći iz poslovanja Student servisa su:

**Evaluating Risks**

- **Step 1: Identify Potential Risk Events**
- **Step 2: Estimate Event Likelihood**
- **Step 3: Estimate Time to Impact**
- **Step 4: Estimate Financial Severity**
- **Step 5: Estimate Injury Severity**
- **Step 6: Estimate Reputational Severity**

**Reports**

- **Summary**
- **Chart of Events**

**Step 1: Identify Potential Risk Events**
List potential risk events. Consider events that may result in injuries, loss of life, property damage, reputational damage, or other adverse impacts to the University.

| Potential Risk Events |
|---|
| Smanjenje broja studenata |
| Nova tržišta |
| Nova uprava |
| Zloupotreba studentske iskaznice |
| Zloupotreba ugovora o djelu |
| Nemogućnost naplate potraživanja |
| Nepoštivanje ugovorenih uvjeta |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

**Evaluating Risks**

- **Step 1: Identify Potential Risk Events**
- **Step 2: Estimate Event Likelihood**
- **Step 3: Estimate Time to Impact**
- **Step 4: Estimate Financial Severity**
- **Step 5: Estimate Injury Severity**
- **Step 6: Estimate Reputational Severity**

**Reports**

- **Summary**
- **Chart of Events**

**Step 2: Estimate Event Likelihood**
Estimate the likelihood of each event occurring using the scale below:

| Potential Risk Events | Likelihood Factor | Impact of Controls |
|---|---|---|
| Smanjenje broja studenata | Extremely rare | Moderate |
| Nova tržišta | Extremely rare | Minimal |
| Nova uprava | Occurs rarely | Minor |
| Zloupotreba studentske iskaznice | Occurs periodically | Significant |
| Zloupotreba ugovora o djelu | Occurs regularly | Substantial |
| Nemogućnost naplate potraživanja | Extremely rare | Nearly complete |
| Nepoštivanje ugovorenih uvjeta | Extremely rare | Moderate |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

**Evaluating Risks**

- **Step 1: Identify Potential Risk Events**
- **Step 2: Estimate Event Likelihood**
- **Step 3: Estimate Time to Impact**
- **Step 4: Estimate Financial Severity**
- **Step 5: Estimate Injury Severity**
- **Step 6: Estimate Reputational Severity**

**Reports**

- **Summary**
- **Chart of Events**

**Step 3: Estimate Time to Impact**
Estimate the advance warning typical of each event using the scale below:

| Potential Risk Events | Time Factor | Impact of Controls |
|---|---|---|
| Smanjenje broja studenata | Long term | Minimal |
| Nova tržišta | Short term | Minor |
| Nova uprava | Short term | Minor |
| Zloupotreba studentske iskaznice | Short term | Substantial |
| Zloupotreba ugovora o djelu | Long term | Moderate |
| Nemogućnost naplate potraživanja | Immediate | Significant |
| Nepoštivanje ugovorenih uvjeta | Long term | Moderate |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

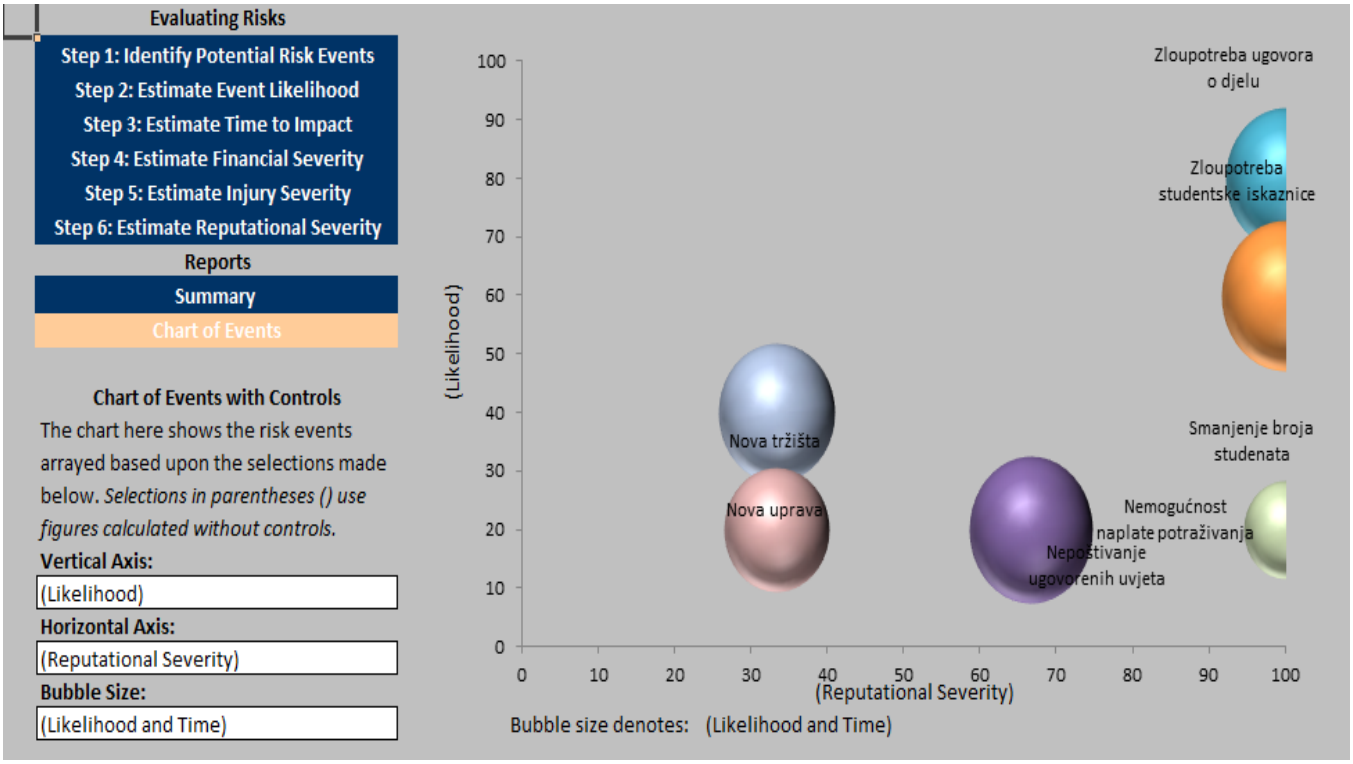
Evaluating Risks

Step 1: Identify Potential Risk Events
Step 2: Estimate Event Likelihood
Step 3: Estimate Time to Impact
Step 4: Estimate Financial Severity
Step 5: Estimate Injury Severity
Step 6: Estimate Reputational Severity

Reports

Summary
Chart of Events

| Potential Risk Events | Financial Severity | Impact of Controls |
|---|---|---|
| Smanjenje broja studenata | Large | Minimal |
| Nova tržišta | Significant | Minor |
| Nova uprava | Small | Minimal |
| Zloupotreba studentske iskaznice | Substantial | Significant |
| Zloupotreba ugovora o djelu | Substantial | Substantial |
| Nemogućnost naplate potraživanja | Large | Significant |
| Nepoštivanje ugovorenih uvjeta | Large | Significant |
| | | |
| | | |
| | | |




Iz ovih tabela se može zaključiti da su najčešći rizici vezani uz nemogućnost naplate potraživanja, zloupotrebu studentske iskaznice i ugovora o djelu. Manje rizični događaji su nova tržišta i nova uprava.

Poduzeće ima relativno malo vremena prethodnog upozorenja za rizik smanjenja broja studenata I raznih zlouporaba, a odmah mora riješiti problem naplate potraživanja.

3) KONTROLNE AKTIVNOSTI

Preventivne: prethodno praćenje boniteta poslovnih partnera i na temelju toga odlučivanje o poslovnoj suradnji. Pregled prošlogodišnjih potraživanja I obveza poslovnog partnera prema ovom poduzeću. Preventivna kontrola kada je riječ o učlanjenju studenata je potvrda o

redovitom školovanju, osobna iskaznica (da ne bi došlo do zloupotrebe), potvrda iz banke s brojem žiro računa isl.

Detektivne kontrole su komunikacija s poslodavcima koji se ne drže ugovorenih uvjeta, koji nisu podmirili svoje obveze na vrijeme, poduzimanje pravnih radnji isl.

4) INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA

Autor ovog djela je u komunikaciji s voditeljem Student servisa saznao da imaju jako dobro razvijen informacijski sustav i što je također jako bitno, informacijsku podršku u svakom trenutku. Informacije koje posjeduju su pravovremene i valjane. Financijski izvještaji su pouzdani.

5) NADZOR

Nadzor nad voditeljem i cijelim odjelom obavlja ravnatelj tako što mjesečno dobiva izvještaj o poslovanju od voditelja servisa.

# 5. ZAKLJUČAK

Na temelju provedenog istraživanja možemo zaključiti da je sustav internih kontrola u Student servisu na visokoj razini. Implementacija sustava internih kontrola je prije svega funkcija uprave društva. Sustav internih kontrola treba biti osmišljen na takav način da podržava ciljeve i strategiju društva te da omogućuje efikasnu upotrebu radne snage i imovine društva. Opseg djelokruga provedbe revizije sustava internih kontrola određuje se prije svega u suradnji s upravom društva uvažavajući rastuće potrebe društva. Uspostava adekvatnog i efikasnog sustava internih kontrola svodi mogućnost pogreške i prijevare na minimum, tj. na razinu u kojoj neotkrivanje pogreške ili prijevare društvo može podnijeti bez težih posljedica. Iz priloženih karakteristika provedbe i učinka sustava internih kontrola, vidljivo je da sustav internih kontrola pruža razumno uvjerenje o efikasnosti pojedinih kontrolnih mehanizama, kao i sustava u cjelini, a da je apsolutno uvjerenje nepraktično i nemoguće postići.

Prema COSO okviru postoji povezanost između svih pet komponenti. Budući da međusobna povezanost komponenti pridonosi uspješnijem poslovanju, sprječava nastanak nepotrebnih troškova i omogućuje dinamičko reagiranje poduzeća na promjene uvjeta poslovanja. Prema COSO modelu, komponenta kontrolno okruženje osigurava uvjete za učinkovito djelovanje internih kontrola te je posebno značajna jer su na njoj utemeljene sve ostale komponente sustava internih kontrola. Jako bitan segment cjelokupnog poslovanja je i sustav upravljanja rizicima koje je ovaj sektor jako dobro razvio i trudi se eliminirati rizike preventivnim kontrolama koliko god je to moguće.

Za uspostavu i održavanje sustava internih kontrola, zadužen je management, međutim, interna kontrola je, u određenoj mjeri, odgovornost svih zaposlenika u organizaciji. Zato je jako bitno da na nivou cijelog odjela postoji dobra suradnja i osjećaj odgovornosti svakog pojedinog zaposlenika. Odgovornosti su podijeljene prema opisu radnog mjesta i prema stručnoj spremi. Svi odjeli potrebni funkcioniranju Student servisa su ažurni i jako dobro usklađeni. Nabava brine o tome da poslovanje ne stane i da se ne stvaraju dodatni troškovi te o adekvatnim zalihama potrebnog materijala, računovodstvo brine o naplati potraživanja, o pravovremenom financijskom izvještavanju te o provjeri boniteta poslovnih partnera. Management uspostavlja mjerljive ciljeve, a opća i pravna služba se zalažu za naplatu problematičnih potraživanja.

# 6. LITERATURA


1. A Risk Managemnet Standard, str.5., dostupno na: https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf, (16.07.2016.).
2. Arens, A.A., Loebbecke, J.K., Auditing: An Integrated Approach, (8th ed.), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2000, str.296.
3. Bahtijarević-Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno poduzetništvo, Zagreb, 7/98., str. 121.
4. Comitte of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, 2009., p.1
5. COSO – Internal Control Integrated Framework, 2013., raspoloživo on-line na: http://www.coso.org/documents/99025p_executive_summary_final_may20_e.pdf, (25.07.2016.).
6. Čular, M., Interna kontrola i revizija, materijali s vježbim, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2016.
7. Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary, Committee of Sponsoring organizations of the Treadway Commission, 2004., str.8., dostupno na: http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf, (19.07.2016.).
8. Gaži – Pavelić, K., Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima, dostupno na: http://www.bizimpact.hr/download/documents/read/upravljanje-sustavom-kvalitete-i-rizicima_95, (15.07.2016.).
9. Goić, S., Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet Split, 1998.
10. Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L., Poslovno planiranje, kontrola i analiza. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2012., str.305.
11. Institut internih revizora 2007, dostupno na: http://www.hiir.hr/, (25.07.2016.).
12. Međunarodni revizijski standard 315 (izmijenjen): Prepoznavanje i procjenjivanje rizika značajnih pogrešnih prikazivanja kroz stjecanje razumijevanja subjekta i njegovog okruženja, 2013.; dostupno on-line na: http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015_MRevS%20135%20(izmjenjen)_final.pdf, (15.07.2016.).

13. Michael Regester & Judy Larkin, Risk Issues and Crisis Management, Kogan P. Limited, London, 1997, p. 28.
14. Moeller, R. R., COSO Enterprise Risk Management - Understanding the New Integrated ERM Framework, Chicago: John Wiley & Sons Inc., 2007., str.24.
15. Novak, B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, 2001, str. 35.
16. Prilagođeno prema, Risk Management Principles and Concepts, Citirano prema, Risk Management Guide for Small Business, str.10., dostupno na: http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/2005-sme-risk-management-guide-global-risk-alliance-nsw-dsrd.pdf, (16.07.2016.).
17. Reding, K. F., et al., Internal Auditing: Assurance & Consulting Services, The IIA Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, 2007., str.4-15.
18. Rječnik financijskih pojmova, dostupno na: http://wmd.hr/rjecnik-pojmovi-b/web/brainstorming, (17.07.2016.).
19. Spremić, I., Računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2006. g., str. 211.
20. Tušek, B., Interna kontrola kao dio sustava internog nadzora, Interna kontrola i revizija, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/RAC//btusek/ir/3.%20Interna%20kontrola%20i%20revizija%20kao%20dio%20sustava%20internog%20nadzora.pdf, (01.08.2016.).
21. Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., Interna revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str.107-149.
22. Tušek, B., Sever, S., Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj - empirijsko istraživanje, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, (2007), str. 276.
23. Vorhies, B.J., Key Controls: The Solution for Sarbanes - Oxley Internationl Control Compliance, The 3. Institute of Internal Auditors research Foundation, Altamonte Springs, Florida 2004., str.12.
24. Zakon o javnoj nabavi, 1.dio-opće odredbe, NN 83/13, Zagreb
25. Žager, K.., Interne računovodstvene kontrole,. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2007, str. 284.