

# Odnos sustava internih kontrola i računovodstvenog informacijskog sustava društva "HEP ODS" d.o.o.

---

Žufić, Arlene

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:374425>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-04**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

ARLENE ŽUFIC

**ODNOS SUSTAVA INTERNIH KONTROLA I RAČUNOVODSTVENOG  
INFORMACIJSKOG SUSTAVA DRUŠTVA HEP ODS d.o.o**

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

ARLENE ŽUFIĆ

**ODNOS SUSTAVA INTERNIH KONTROLA I RAČUNOVODSTVENOG  
INFORMACIJSKOG SUSTAVA DRUŠTVA HEP ODS d.o.o**

Završni rad

JMBAG: 0303001966, izvanredni student  
Smjer: Financije, računovodstvo i revizija

Kolegij: Računovodstveni informacijski sustavi  
Mentor: Izv.prof. dr.sc. Robert Zenzerović

Pula, siječanj 2015.

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	6
2. RAČUNOVODSTVENI INFORMACIJSKI SUSTAVI.....	7
2.1. Povijesni razvoj računovodstvenih informacijskih sustava.....	7
2.2. Pojam i uloga računovodstvenih informacijskih sustava .....	8
2.3. Organizacijski aspekti računovodstvenih informacijskih sustava.....	10
2.4. Faze razvoja računovodstvenih informacijskih sustava .....	11
2.4.1. Oblikovanje računovodstvenih informacijskih sustava.....	11
2.4.2. Analiza računovodstvenih informacijskih sustava.....	13
2.4.3. Testiranje računovodstvenih informacijskih sustava .....	13
2.4.4. Implementacija računovodstvenih informacijskih sustava .....	14
3. SUSTAV INTERNIH KONTROLA .....	15
3.1. Povijesni razvoj internih kontrola.....	16
3.2. Pojam i uloga internih kontrola .....	17
3.3. Sastavnice sustava internih kontrola.....	19
3.3.1. Kontrolno okruženje.....	20
3.3.2. Upravljanje rizicima .....	22
3.3.3. Kontrolni postupci.....	23
3.3.4. Informacije i komunikacije .....	26
3.3.5. Praćenje i procjena sustava .....	27
4. ODNOS SUSTAVA INTERNIH KONTROLA I RAČUNOVODSTVENOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA.....	28
4.1. Korisnici informacija računovodstvenih informacijskih sustava .....	28
4.1.1. Vanjski korisnici .....	29
4.1.2. Interni korisnici .....	30
4.2. Uloga sustava internih kontrola u osiguranju kvalitete računovodstvenih informacija ..	31
5. ODNOS SUSTAVA INTERNIH KONTROLA I RAČUNOVODSTVENOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA DRUŠTVA HEP OPERATOR DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA d.o.o .....	33
5.1. Profil društva .....	33
5.1.1. Organizacijska struktura HEP Grupe .....	33
5.1.2. Misija, vizija i temeljne vrijednosti.....	36
5.1.3. Povijest i razvoj društva .....	37
5.1.4. HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o Elektroistra Pula kao dio ovisnog društva unutar HEP Grupe .....	38
5.2. Računovodstveni informacijski sustav društva HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o .....	42
5.3. Sustav internih kontrola društva HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o.....	45
5.3.1. Organizacija i sustav internih kontrola.....	46
5.3.2. Smjernice i uspostava sustava internih kontrola u HEP Grupi .....	48
5.3.3. Temeljna načela, pravila, zakoni i standardi uspostave sustava internih kontrola ..	50
5.3.4. Procjenjivanje, izvješćivanje, nadzor te unapređenje sustava internih kontrola .....	52
5.4. Sektor za internu reviziju i upravljanje rizicima .....	53
5.4.1. Proces rada interne revizije .....	55
5.5. Primjer interne kontrole procesa ovjere računa provedene u društvu HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o .....	58
5.5.1. Operativno provođenje interne revizije procesa ovjere računa .....	63
5.5.2. Izvješće o provedenoj internoj reviziji procesa ovjere računa .....	63

6. ZAKLJUČAK .....	65
POPIS SLIKA, TABLICA I PRILOGA .....	82
LITERATURA.....	83

## **SAŽETAK**

Turbulentni uvjeti poslovanja, rast i razvoj društva, poslovni rizici nametnuli su da društva u svoje računovodstvene informacijske sustave ugrade interne kontrole kao podršku svim sudionicima u poslovnom procesu, ali i potporu managementu pružajući tako određenu sigurnost u radu. Razvoj adekvatnog sustava internih kontrola primarna je zadaća managementa koji na taj način štite privatno vlasništvo od zlonamjernih radnji i prijevara. Moderni računovodstveni informacijski sustav uvelike pomaže u cjelokupnom poslovnom procesu u upravljanju poslovanjem i povećanju profita. U konačnosti cjelokupni proces rezultira sastavljanjem i predočavanjem računovodstvenih informacija internim i eksternim zainteresiranim korisnicima u obliku financijskih izvještaja i drugih izvještaja za potrebe managementa. Kvaliteta tih informacija ovisi i o kvaliteti računovodstvenog informacijskog sustava odnosno sustavom u kojeg su ugrađeni mnogobrojni kontrolni postupci te kompetentnosti zaposlenika. Dobiveni rezultati polazište su za odgovarajuće pozicioniranje društva u okolini te kreiranje njegovih održivih konkurentnih prednosti.

## **SUMMARY**

Turbulent conditions of business activities, growth and development of society, operational risks have imposed implementation of internal control into companies accounting information systems as a technical support to all participants in the business process, providing the so specific safety in work. Development of adequate systems of internal controls is the primary task of management and management boards which in this way protects the private property from ill-intentioned activities and frauds. Modern accounting information system greatly helps the entire business process with reference to cost cuttings and the profit increase. Finally the entire process results with composing and presenting of accounting information to in-house and external stakeholders in the form of financial reports. Quality of that information depends on the quality accounting information system too, or underlying system in which has been built-in numerous control procedures and competences of employees. Delivered results are starting point for the corresponding positioning of company in the business environment and creating its sustainable competitive advantages.

## 1. UVOD

Društva danas posluju u okruženju mnogih, rapidnih i različitih promjena na koje moraju biti spremna radi opstanka na tržištu. Da bi osigurala opstanak uz istovremenu ograničenost resursa i veliku konkurenciju imaju veliku potrebu za adekvatnim i vjerodostojnim informacijama. Računovodstveni informacijski sustavi sastavni su i neizostavni dio svakog društva koji prikupljanjem i pohranom podataka te sastavljanjem financijskih izvještaja olakšavaju poslovanje pružajući informacije koje se dalje koriste u poslovnom odlučivanju. Odlučivanje kao proces odabira različitih alternativa ključni je dio procesa upravljanja koji se temelji na raspoloživosti i kvaliteti dobivenih informacija. Razvojem tehnologije omogućeno je da se od početnog ručnog knjiženja daljnja obrada podataka racionalizira. Upravljanje poslovanjem bez adekvatne informacijske podloge je nezamislivo a informacija predstavlja moćan i nužan resurs bez kojeg društva nemaju napretka. Informacije su izvor znanja temelj poslovne snage i moći ali samo u slučaju kada su prikupljene, sačuvane i sustavno uređene a upravo tu ulogu imaju računovodstveni informacijski sustavi. Interne kontrole skup su postupaka koje oblikuje uprava, management te zaposleni radi ostvarenja poslovnih ciljeva te pravovremenog otkrivanja neželjenih rizika a ugrađene su računovodstvene informacijske sustave. Sustav internih kontrola skup su međusobno povezanih komponenti koje usklađenim djelovanjem pomažu ostvarivanju utvrđenih poslovnih ciljeva cjelokupnog informacijskog sustava.

Završni rad započet je uvodnim poglavljem a podijeljen je u 6 poglavlja. U drugom poglavlju ovog završnog rada pobliže se objašnjava računovodstveni informacijski sustavi njegov povijesni razvoj, sam pojam i uloga računovodstvenih informacijskih sustava. Nadalje se opisuju podsustavi računovodstvenih informacijskih sustava te se u nastavku opisuju faze izgradnje računovodstvenih informacijskih sustava. Treće poglavlje posvećeno je povijesnom razvoju, pojmu i ulozi internih kontrola a poglavlje završava sastavnicama sustava internih kontrola. U četvrtom poglavlju objašnjava se općenito odnos sustava internih kontrola i računovodstvenih informacijskih sustava. U petom poglavlju objašnjava se odnos sustava internih kontrola i računovodstvenih informacijskih sustava na konkretnom primjeru društva HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o. Na kraju su iznesena zaključna razmatranja.

## **2. RAČUNOVODSTVENI INFORMACIJSKI SUSTAVI**

U današnjim tržišnim okolnostima sve se veći dio poslovanja odvija uz potporu informacijskih sustava. S obzirom na sve brži rast i razvoj tehnologije te velik broj informacija, informacijski sustav sastavni je i neizostavan dio svakog društva. Današnje poslovanje nezamislivo je bez postojanja jednostavnih ili složenijih informacijskih sustava ovisno o potrebama društva. Informacijski sustav društva podijeljen je na upravljački ili management informacijski sustav i računovodstveni informacijski sustav. Osnovna razlika je što u upravljački ulaze i nefinancijske informacije, dok kod računovodstvenog informacijskog sustava to nije tako osim ako te informacije ne utječu na sastavljanje financijskih izvještaja.

### **2.1. Povijesni razvoj računovodstvenih informacijskih sustava**

Povijesni razvoj računovodstvenih informacijskih sustava datira iz Babilona 3.600 godina p.n.e. Tada je pronađen najstariji poslovni podatak zabilježen na glinenoj ploči, a bio je to zapis o isplati plaće. Računovodstvo se javilo kao potreba da se informacije odnosno poslovni događaji zabilježe da se ne bi zaboravili ili pogrešno zapamtili. Zapravo javilo se knjigovodstvo kao dio računovodstvenog procesa, a ostali elementi poput planiranja, nadzora i analize javljaju se kasnije. Ostali elementi računovodstvenog procesa javljaju se razvojem novih načina obrade podataka, praćenja poslovnih događaja te prezentiranja računovodstvenih informacija. U poslovanje se uvodi važnost informacije kao pokazatelja efikasnosti društva. Prvobitna ručna obrada podataka u kojoj se evidencija vršila u knjižicu prvog zapisa kao podsjetnik zamijenjena je mehaničkom obradom koja je kasnije opet zamijenjena računalnom obradom podataka koja se zbog razvoja novih tehnologija svakim danom mijenja. Razvojem računovodstva razvili su se i različiti načini obrade podataka te danas računalna obrada podataka olakšava sve poslovne procese te nam je danas gotovo nezamisliva prvobitna ručna obrada podataka. Suština računovodstva ostala je ista ali su se organizacijska sredstva za rad tijekom vremena mijenjali. Računalna obrada podataka, za razliku od ručne, omogućava izvođenje većeg broja računovodstvenih zadataka te skraćuje obradu podataka. U početku su najvažniji outputi računovodstva bile evidencije o nastalom događaju, a danas pomoću modernih računovodstvenih sustava možemo dobiti informacije korisne kod različitih prognoza i analiza. Na taj način management društva lakše i brže donosi poslovne odluke.



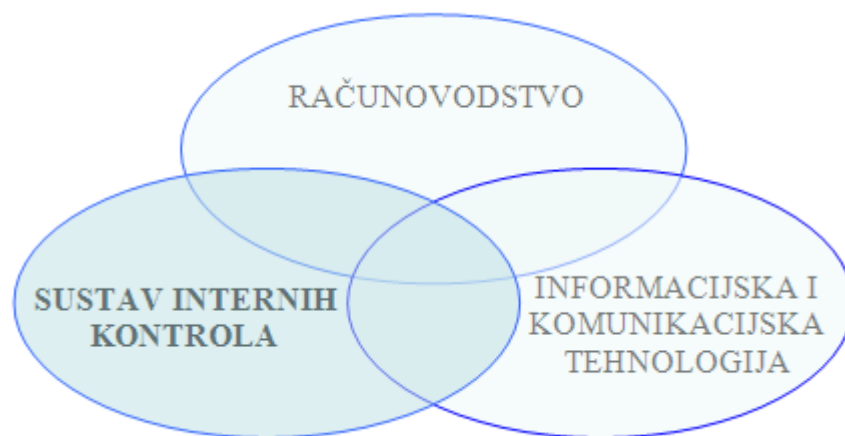
## **2.2. Pojam i uloga računovodstvenih informacijskih sustava**

Računovodstvo je „logičko zaključivanje na temelju uspostavljenih načela koja pružaju opći okvir u kojem djeluje računovodstvena praksa, ali i vodič za razvoj nove prakse i postupke“ (Zenzerović, 2007:29). Računovodstvena obrada temelji se na primjeni metode dvojnog knjigovodstva koja je zajednička karakteristika svih računovodstvenih sustava. Obilježje računovodstvenog informacijskog sustava je da se sve transakcije mogu vrijednosno izraziti. Računovodstveni informacijski sustavi usmjereni su na financijske odnosno kvantitativne informacije, a one se distribuiraju iz ciklusa prihoda, rashoda, upravljanja ljudskim resursima, proizvodnji, te iz glavne knjige putem financijskih izvještaja. Sve poslovne transakcije odvijaju se u okviru navedenih poslovnih procesa te moraju biti usmjeravane i kontrolirane. Za potrebe upravljanja i odlučivanja management društva koristi upravljački informacijski sustav koji kao temeljni izvor informacija koristi računovodstveni informacijski sustav u kojem su evidentirane i pohranjene sve financijske informacije. Zbog toga može se reći da je najveća uloga računovodstvenog informacijskog sustava je ostvarenje zacrtanih ciljeva te ostvarenje pozitivnih financijskih rezultata. Međutim danas u pravilu računovodstvene informacijske sustave ne prate samo financijske informacije, već su obuhvaćene i niz nefinancijskih informacija pa je sve teže izvršiti podjelu između računovodstvenog i upravljačkog informacijskog sustava. Često su integrirani u jedinstvenu aplikaciju unutar društva.

Računovodstveni informacijski sustav je specijaliziran informacijski sustav koji ima za cilj prikupljanje, obradu i generiranje informacija primarno vezanih uz financijske transakcije (Sačec, Žager, 2008:21). Budući da se informacije iz računovodstvenih informacijskih sustava oblikuju u financijska izvješća koje koriste različite interesne skupine potrebno ih je prilagoditi pravnim normama i standardima struke odnosno međunarodnim standardima financijskih izvještaja. Svi sustavi, jednostavniji ili složeniji, podložni su promjenama jer se tehnologija svakim danom razvija pa je potrebno da društva stalno ulažu u nove programe, obrazovanje zaposlenih koji koriste te sustave kako bi se podaci točnije, brže i lakše obrađivali i koristili. U konačnici cjelokupni proces rezultira sastavljanjem i predočavanjem računovodstvenih informacija internim i eksternim zainteresiranim korisnicima. Dobiveni rezultati polazište su za odgovarajuće pozicioniranje društva u okolini te kreiranje njegovih održivih konkurentnih prednosti.

Računovodstvene informacije predstavljaju temeljnu podlogu za poslovno odlučivanje pa je neophodno napomenuti da je za poslovno odlučivanje potrebna kvaliteta informacija. Da bi se ta kvaliteta postigla nužna je ugradnja raznih kontrolnih postupaka u sve segmente obrade. Za sustav obrade podataka i poslovnog izvješćivanja bitne su slijedeće komponente prikazane na slici broj 1 u nastavku. Iz slike se vidi da interne kontrole koje će biti obrađene u trećem poglavlju predstavljaju važnu odnosno može se reći temeljnu komponentu računovodstvenog informacijskog sustava.

Slika 1: Temeljne komponente računovodstvenog informacijskog sustava



Izvor: Izradio autor prema (Sačer, Žager, 2008:23).

### **2.3. Organizacijski aspekti računovodstvenih informacijskih sustava**

Računovodstveni informacijski sustav kao dio upravljačkog informacijskog sustava, ovisno o vrsti transakcija koje se obrađuju, može biti različito podijeljen. S organizacijskog aspekta moguće ga je podijeliti na tri različita oblika i to: integralni, modularni i kombinirani. Koji će moduli biti posebno organizirani ovisi o specifičnosti društva njegovoj veličini, poslovnom procesu te zahtjevima informacijskih korisnika.

**Integralni računovodstveni informacijski sustav** je skup suvremeno knjigovodstvenih aplikacija vrlo visoke produktivnosti. Aplikacijama su podržani jednostruko i dvojno knjigovodstvo, iste mogu biti vertikalne i horizontalne. U vertikalnim je postignuta povezanost poslovnih procesa od najniže funkcijske razine do najviših dok se u horizontalnim može pratiti odnosno evidentirati poslovni proces.

**Modularni računovodstveni informacijski sustav** temeljen je na činjenici da se podaci sadržani u računovodstvenim ispravama unose u računovodstvu. Modularni računovodstveni informacijski sustav karakterizira da je cijeli sustav podijeljen na manje dijelove odnosno module. Svi ti moduli nezavisni su jedan od drugog a istovremeno čine jednu cjelinu računovodstvenih informacijskih sustava. Sastavni moduli ovog sustava su glavna knjiga, pomoćne knjige i dodatni programski moduli. U glavnu knjigu ulaze sintetičke informacije iz pomoćnih knjiga. Pomoćne knjige, odnosno knjige analitičkog knjigovodstva, sadrže informacije o kupcima, dobavljačima, dugotrajnoj imovini, plaćama i sl. Dodatnim programskim modulima obuhvaćene su knjiga blagajne, čekova, putnih naloga ulaznih i izlaznih računa i sl. Podaci se unose u pripadajući model ručno zadavanjem dodatne temeljnice od strane računovođe ili automatski programskom naredbom. S računovodstvenog aspekta odnosno aspekta poslovnih knjiga takva podjela je obavezna za sve računovodstvene informacijske sustave i većinom ih koriste mala i srednja društva dok velika društva koriste integralni.

**Kombinirane računovodstvene informacijske sustave** koriste se u modernom poslovanju gdje se osobna računala koriste u kombinaciji sa on-line sustavima. U jednostavnijim slučajevima riječ je o elektronskoj razmjeni podataka a u složenijim slučajevima moguće je stvaranje međusobno povezanih virtualnih društva.

## **2.4. Faze razvoja računovodstvenih informacijskih sustava**

Društva su dinamičan sustav koji je podložan različitim promjenama iz vanjskog i unutarnjeg okruženja. Tako jednom oblikovan računovodstveni informacijski sustav mora se prilagođavati nastalim promjenama kako bi bio adekvatna i kvalitetna podrška managementu te ostalim korisnicima. Uzimajući u obzir te činjenice možemo reći da svi računovodstveni informacijski sustavi imaju svoj životni ciklus. U literaturama postoje različiti kriteriji podjele životnog ciklusa po pojedinim fazama međutim možemo zaključiti kako se životni ciklus računovodstvenog sustava sastoji od slijedećih faza (Sačer, Žager, 2008:43): planiranja, analize, oblikovanja, testiranja i implementacije te postimplemantacije.

Planiranje je početna faza procesa razvoja računovodstvenog informacijskog sustava te je u okviru te faze potrebno izgraditi plan oblikovanja računovodstvenog informacijskog sustava u skladu sa potrebama konkretnog društva. Prilikom planiranja management društva mora uzeti u obzir faktore kao što su broj zaposlenika, oprema i financijska sredstva. Dotični faktori uvelike utječu na same karakteristike konačnog oblikovanog računovodstvenog informacijskog sustava društva.

### **2.4.1. Oblikovanje računovodstvenih informacijskih sustava**

U oblikovanje računovodstvenih informacijskih sustava veliku ulogu imaju korisnici sustava odnosno zaposlenici koji obavljajući svakodnevne poslovne zadatke mogu uočiti nedostatke postojećih sustava. Pravovremeno uočavanje potrebe za razvojem novog sustava ili poboljšanje postojećeg vrlo je bitno ali odluka je managementa da li će društvo razviti novi sustav ili ga prilagoditi svojim potrebama odnosno kupiti novi gotovi već izgrađeni računovodstveni informacijski sustav. Nakon što su uočene i uvažene potrebe za promjenom izrađuje se preliminarno istraživanje odnosno studija o izvedivosti projekta pa se pristupa ozbiljnijoj analizi i procjeni sustava koja ima svrhu uočavanje nedostatka i prednosti postojećeg sustava.

U fazi oblikovanja računovodstvenog informacijskog sustava moguće je koristiti i ostale metode oblikovanja kao što su: **prototipiranje i CASE alati.**

**Prototipiranje** je metoda oblikovanja kojim se uspostavlja radna početna verzija sustava npr. prototip računovodstvenog sustava sadrži bitne karakteristike ali ne i sve već se verzija daje na testiranje zaposleniku koji u toku rada uočava probleme te daje sugestije.

**CASE** (Computer Aided Software Engineerring) alati koji predstavljaju metodu oblikovanja skupine alata koje se mogu koristiti za razvoj pojedinih aplikacija. U ovoj metodi računovodstveni sustav može se razviti u komunikaciji s drugim korisnicima sustava.

Prilikom oblikovanja potrebno je uzeti u obzir željene rezultate koji se nastoje postići. U ovoj fazi važno je oblikovanje **inputa, outputa i baze podataka**, te procese obrade podataka.

**Oblikovanje inputa** bitno je jer se na njima zasniva cijeli sustav. Inputi moraju biti točni, definirani, prilagođeni za korištenje na svim razinama, ali i relevantni kako bi bili troškovno i suštinski opravdani (Sačer, Žager, 2008: 49).

**Oblikovanje outputa** odnosi se na definiranje koje outpute u kojem obliku trebaju pojedini korisnici. Potrebno je eliminirati dobivanje irelevantnih informacija, uočiti koje informacije postojeći sustav nije osiguravao i sl.

**Oblikovanje baze podataka** znači da se mora napraviti takva baza podataka koja će spriječiti dupliranje unošenja i obrade podataka. Podaci moraju biti standardizirani kako bi bili razumljivi ostalim korisnicima na svim razinama. Potrebno je prenijeti podatke iz postojeće u novu bazu a to se u pravilu može učiniti ručnim unosom ili pomoću specijalnih programa konverzije. Procesi obrade podataka trebaju biti takvi da osiguravaju integritet i ekonomičnost sustava, te da omogućuju zadovoljavanje potreba svih korisnika što u konačnosti dovodi do točnih i pravovremenih podataka. Jedan od važnijih zadataka ove faze je oblikovanje algoritma za procesiranje podataka te izrada računalnog programa koji daje upute računalu za izvođenje različitih zadataka. Dobro razvijeni sustav mora imati razvijenu dokumentaciju sustava i te ugrađene adekvatne interne kontrole.

Oblikovanje je kontinuirani proces te je potrebno voditi računa o potrebnim karakteristikama i poželjnim rješenjima problema računovodstvenog informacijskog sustava.

### **2.4.2. Analiza računovodstvenih informacijskih sustava**

Za potrebe analize potrebno je prikupiti podatke o društvu koji se najčešće dobivaju promatranjem, intervjuima, ispitivanjem dokumentacije i sl., pa do stavljanja analitičara u ulogu korisnika sustava. Na taj način pristupa se ozbiljnoj analizi i procjeni postojećeg sustava društva polazeći od izvora podata, procesiranja, oputa, zaposlenika koji obavljajući svoje svakodnevne poslove upotrebljavaju informacijski sustav, sustav kontrole i sl. U okviru ove faze management donosi prijedlog za unapređenje postojećeg ili plan razvoja novog sustava. Ovisno o veličini društva te potrebama neka društva izgrađuju vlastiti računovodstveni informacijski sustav a neki kupuju gotove. Većinom se za izgradnju odlučuju velika društva a manja kupuju gotove ili pak vođenje svojih poslovnih knjiga povjeravaju računovodstvenim servisima što im je isplativije od kupnje računovodstvenih informacijskih sustava te zapošljavanja računovođe. Svi prijedlozi i donesene odluke moraju biti produktivne te usklađene sa kratkoročnim, srednjoročnim i dugoročnim ciljevima društva.

### **2.4.3. Testiranje računovodstvenih informacijskih sustava**

Svi računovodstveni informacijski sustavi interno razvijeni ili kupljeni moraju proći fazu testiranja i implementacije. Novi sustav potrebno je testirati prije implementacije odnosno korištenja kako bi se provjerio sustav kontrola. U slučaju nefuncijoniranja sustava kontrola potrebno je oblikovati te ugraditi sve adekvatne kontrole kako bi se eventualne pogreške mogle ukloniti. Svi novi sustavi moraju se testirati prije upotrebe na sustav zaštite podataka od neovlaštenog pristupa, uništenja, izmjene, zaštite privatnosti zaposlenika i društva odnosno sustava internih kontrola, radi uklanjanja eventualnih pogrešaka. U fazama testiranja ali i implementacije jako je bitno kako će zaposlenici reagirati na promjene jer u pravilu ih je potrebno educirati, pripremiti na novi sustav i nove promjene. Promjene lakše prihvate obrazovaniji i mlađi zaposlenici. Ponekad je potrebno izvršiti preraspodjelu odnosno reorganizaciju zaposlenika unutar društva.

#### 2.4.4. Implementacija računovodstvenih informacijskih sustava

Faza implementacije traje duže od ostalih faza. Prijelaz na novi sustav moguće je učiniti na tri načina (Sačec Žager, 2008:50): **direktno, paralelnim radom i faznim prijelazom** na novi sustav.

**Direktan prijelaz** na novi sustav najbrža je i najjeftinija varijanta ali budući da iziskuje najmanje priprema takav prijelaz uspješan je kod jednostavnijih sustava. Glavni problem je ako dođe do poteškoća nema zamjenskog odnosno starog sustava koji može obaviti zadatke.

**Fazni prijelaz** podrazumijeva uvođenje sustava u fazama odnosno dio po dio od starog na novi sustav. Ovakav prijelaz ublažava mane direktnog prijelaza, ali se može desiti da novi i stari sustav nisu kompatibilni.

**Paralelni rad** dugoročno je najisplativiji. Osnovni nedostatak je što se cjelokupni proces udvostručuje (dvostruki outputi, baza podataka i sl.). Ovim načinom uvođenja novog sustava smanjuje se rizik i korisnici mogu na vrijeme uočiti i korigirati eventualne pogreške. Paralelni rad bi trebao trajati određeno vrijeme koje je potrebno da se uklone nedostaci novog sustava.

Nakon svih navedenih faza započinje postimplementacijska faza odnosno faza održavanja koja zahtjeva uklanjanje mogućih problema koji nastaju svakodnevnim radom npr. javljanje bugova, prilagođavanje novim zakonodavnim okvirima, unapređivanje hardwarea ili softwarea. U pravilu na održavanje spada 80 do 90 % ukupnih troškova informacijskog sustava.

### 3. SUSTAV INTERNIH KONTROLA

Nestabilni uvjeti poslovanja, rast i razvoj društva, poslovni rizici s kojima se društva susreću nametnuli su potrebu za većim nadzorom i kontrolom. Nadzor je „opći pojam za ispitivanje pravilnosti i za otklanjanje nepravilnosti u poslovnim procesima i stanjima (Tušek, Žager, 2006:265). Postoje različiti oblici nadzora ovisno o području pa možemo govoriti o državnom, ekonomskom, pravnom, političkom nadzoru i sl. Ipak najčešće se nadzor prema tijelima nadzora dijeli na eksterni i interni nadzor. Interni nadzor provodi se pomoću internih kontrola koje su ugrađene u poslovni proces a nadzor nad internim kontrolama vrši se internom revizijom i kontrolingom. Zato možemo reći da se interni nadzor dijeli na : **internu kontrolu, internu reviziju i kontroling**. Vrlo često se ti pojmovi poistovjećuju potrebno razjasniti.

**Interne kontrole** obuhvaćaju sve metoda i postupke usvojene od strane managementa društva a glavna zadaća internih kontrola je zaštita resursa od nelojalnog ponašanja zaposlenika, zaštita dioničara od nelojalnog ponašanja managementa, sprečavanje i otkrivanje prijevара i pogrešaka, točnost i pouzdanost računovodstvenih evidencija te dobra priprema za sastavljanje vjerodostojnih financijskih informacija koje se dobivaju različitim izvještajima iz podataka glavne knjige. Društva u svoje računovodstvene informacijske sustave ugrađuju interne kontrole kao tehničku podršku koja pruža sigurnost u radu osiguravajući pri tome ostvarenje ciljeva, rast i razvoj te opstanak. Sustav internih kontrola predstavlja skup svih metoda, načela i postupaka kojima se provodi praćenje ciljeva te poduzimanje korektivnih mjera.

**Interna revizija** je neovisna funkcija ispitivanja, prosuđivanja i ocjenjivanja društva. Može se razmatrati kroz tri različita segmenta uključujući financijsku reviziju, reviziju poslovanja i upravljačku reviziju a ona uvijek predstavlja naknadni nadzor. Interna revizija obavlja funkcije u skladu sa standardima interne revizije i zakonskim propisima a oblikovana je u sklopu organizacijske strukture. Interna revizija se provodi kroz nekoliko faza koje uključuju planiranje, ispitivanje i prikupljanje informacija te analiza i izvještavanje. Rezultati moraju biti objektivni, sažeti i jasni s određenim prijedlogom za poboljšanje poslovnog procesa.



**Kontroling** predstavlja efikasan suvremeni koncept upravljanja koji se razvio posljednjih nekoliko desetljeća zbog brzih promjena u poslovnom okruženju. Rješava problem prilagođavanja društva novonastalim nepredvidivim situacijama. Obuhvaća koordinaciju i vezu planiranja, informiranje, analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih financijskih i informacijskih resursa. Primarna uloga kontrolinga je spajanje različitih dijelova društva u jednu cjelinu radi stvaranja sveobuhvatnog pogleda na cjelokupno poslovanje radi maksimizacije efikasnosti i efektivnosti društva.

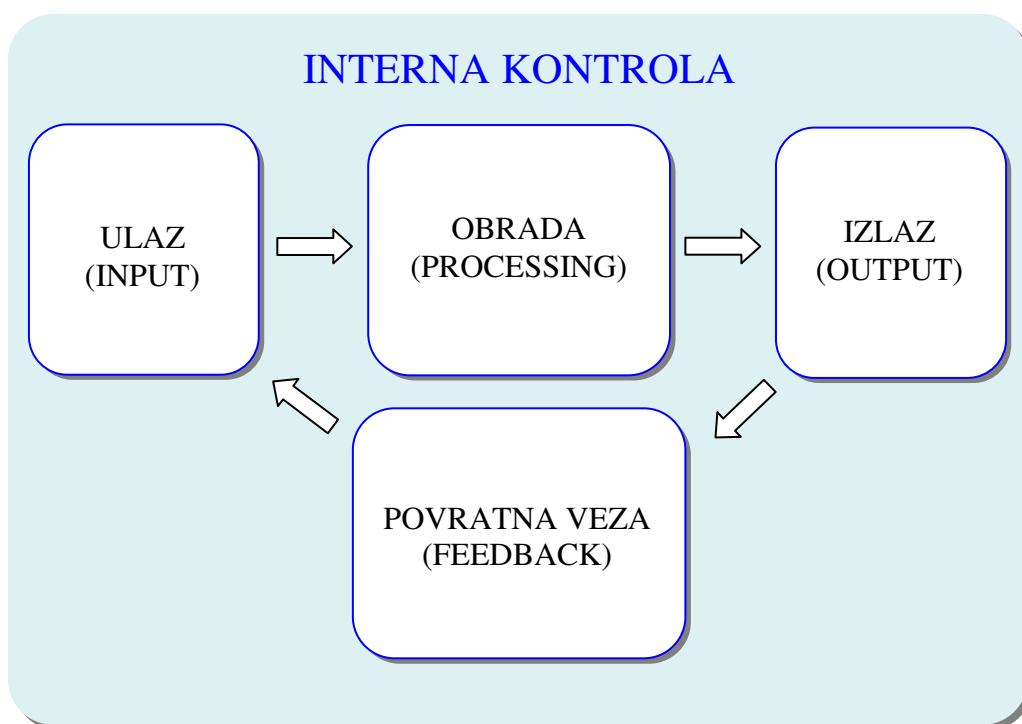
### **3.1. Povijesni razvoj internih kontrola**

Najraniji počeci internih kontrola vezuju se uz najstarije civilizacije Dalekog istoka koji su bilježili i kontrolirali podatke. Spomenute kontrole i bilježenja podataka bili su početni oblik revizije. Na taj se način vršila evidencija i kontrola primitaka i izdataka te prikupljenog poreza. Taj početni oblik revizije upravo je i početni oblik internih kontrola te internih oblika revizije čiji su današnji moderni oblici opisani i u Bibliji. Povijesno gledano, od samog početka, primarni zadaci internih revizija bili su sprečavanje prijevara i pogrešaka odnosno zloupotreba i zabuna a upravo je to svrha današnjih internih kontrola. Na razvoj internih kontrola utjecalo je razvoj napredne tehnologije posljednjih nekoliko stoljeća pogotovo u drugoj polovici 20. stoljeća nakon Drugog svjetskog rata došlo je do ubrzanog razvoja informacijskih tehnologija i sustava. Primjena računala i informacijskih tehnologija za potrebe internih kontrola dovodi do robusnosti u pogledu samih mogućnosti. Informacijski sustavi sa sobom unose sigurnosni rizik ukoliko transparentne informacije nisu adekvatno zaštićene. Zadaća internih kontrola je samoprovjera sustava u svim svojim segmentima kako bi se umanjile i otklonile manjkavosti te sudionici poslovnog procesa dobili osjećaj pouzdanosti u obavljanju svojih svakodnevnih poslovnih aktivnosti.

### 3.2. Pojam i uloga internih kontrola

Interne kontrole kao oblik nadzora nad svim poslovima društva ugrađene su u aplikacije koje prate poslovne procese ali da bi društvo postiglo efikasnost i efektivnost poslovanja internu kontrolu moraju obavljati svi zaposleni u društvu na svim razinama i to kroz načelo samokontrole od izvršitelja do višeg managementa. Sva društva kroz svoj poslovni proces jednostavniji ili složeniji funkcioniraju na isti način kao što je prikazano na slici u nastavku.

Slika 2: Uloga kontrole u poslovnom procesu



Izvor: Izradio autor

Tako u jednom proizvodnom poslovnom procesu input predstavlja zaposlenike, strojeve i sirovine koji procesom obrade pretvaraju sirovine i rad u proizvod koji je output u obliku finalnog proizvoda. Kontrolnim postupcima kontrolira se proizvodnja od početnog inputa materijala i usluga do outputa finalnog proizvoda sa standardima a povratan odgovor je ako postoje određena odstupanja. Korektivni postupak poboljšava proces kako bi se približio propisanim standardima. Iz toga slijedi da je interna kontrola kao podrška i pomoć u svim dijelovima poslovnog procesa bitna a za uspostavu adekvatne kontrole najznačajniji je management društva.

Postoje velike razlike u internim kontrolama od društva do društva i ovisi o brojnim čimbenicima kao što su npr. veličina društva, organizacijska struktura, način vođenja, kompetentnosti zaposlenika i sl. Sva društva internim kontrolama zadovoljavaju slijedeće ciljeve (Tušek, Žager, 2006:267): **operativne, informacijske i ciljeve usklađenosti.**

**Operativni ciljevi** odnose se na učinkovitost i djelotvornost poslovanja poduzeća. To znači da društvo mora imati takav sustav internih kontrola koji će omogućiti upravljanje te ostvarivanje unaprijed postavljenih operativnih i strateških ciljeva poslovanja.

**Informacijski ciljevi** odnose se na pripremu ažurnih, pouzdanih i relevantnih izvješća, koji se koriste kao informacijska podloga za poslovno odlučivanje internih i vanjskih interesnih skupina.

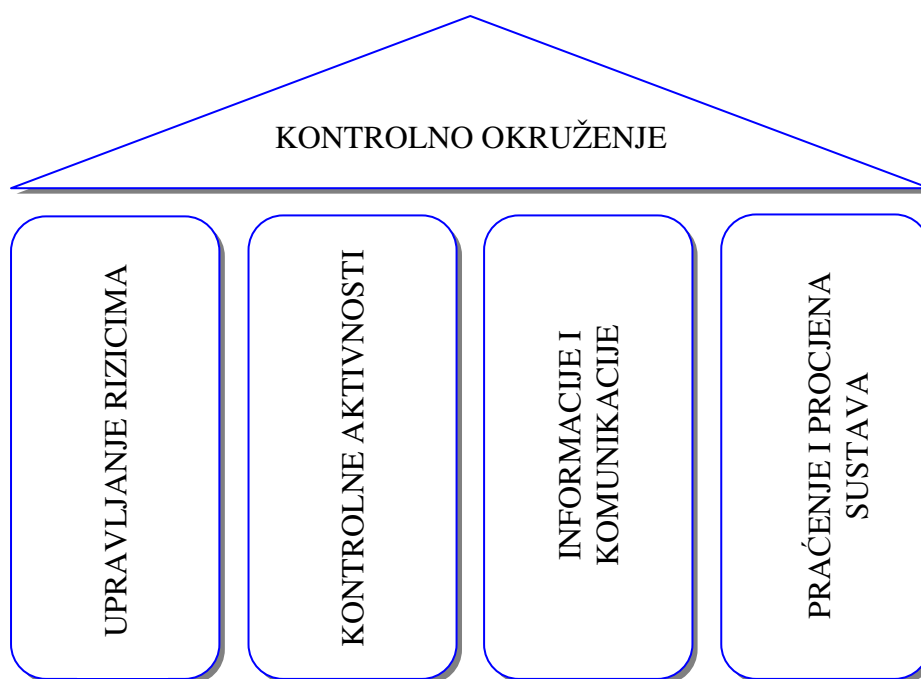
**Ciljevi usklađenosti** odnose se na to da sustav ugrađenih internih kontrola mora osigurati usklađenost cjelokupnog poslovanja društva s relevantnim propisima, odlukama i ostalim internim politikama, planovima i procedurama poduzeća.

Svrha uvođenja internih kontrola je poboljšanje poslovnih procesa, financijskog upravljanja i odlučivanja. Adekvatne interne kontrole omogućuju obavljanje pravilnog, etičnog učinkovitog i djelotvornog poslovanja uz usklađenost sa svim zakonima, propisima, politikama, postupcima. Najčešće kad govorimo o internim kontrolama mislimo na računovodstveno financijski podsustav. Međutim današnje moderne interne kontrole obuhvaćaju šire područje i ugrađuju se u sve poslovne funkcije radi zaštite imovine i drugih resursa od gubitka zbog lošeg upravljanja, neopravdanog trošenja resursa te općenito od nepravilnosti i prijevara.

### 3.3. Sastavnice sustava internih kontrola

Sastavnice sustava internih kontrola predstavljaju elemente prema kojima se procjenjuju interne kontrole društva. Način procjene ovisi o specifičnosti i potrebama društva. Svako društvo oblikuje svoj vlastiti sustav internih kontrola koje ovise o potrebama i okruženju u kojem se nalazi. Prilikom oblikovanja sustava internih kontrola potrebno je uzeti u obzir interne i vanjske sastavnice internih kontrola. Njihovo nerazumijevanje rezultira uspostavom neefikasnog sustava internih kontrola za konkretno društvo. Na primjenu sastavnica i načina organizacije internih kontrola presudna je veličina društva. Interne kontrole provode se putem međusobno povezanih i uvjetovanih sastavnica internih kontrola koje se prikazuju u nastavku a to su: **kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije, praćenje i procjena sustava.**

Slika 3: Sastavnice sustava internih kontrola – COSO model



Izvor: Izradio autor

Navedene sastavnice sustava internih kontrola prikazuju najčešće korišten integrirani okvir odnosno COSO model internih kontrola. COSO model internih kontrola definira internu kontrolu kao proces na kojeg utječu management društva, uprava i ostali zaposlenici društva s ciljem osiguranja prihvatljivog jamstva s obzirom na postizanje ciljeva učinkovitosti i efikasnosti poslovanja, pouzdanosti financijskih izvještaja te usklađenost internih kontrola sa zakonima i odredbama.

### 3.3.1. Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje ili uvjeti u kojima se provodi kontrola temeljna je sastavnica sustava internih kontrola. Kontrolno okruženje prikazuje cjelokupnu sliku društva, stajališta, razinu svijesti, djelovanje vlasnika kapitala i managementa u odnosu na važnost interne kontrole u društvu. Kontrolno okruženje društva najznačajnija je sastavnica a ostale prethodno navedene su povezane i zasnivaju se upravo na toj sastavnici.

Faktori koji utječu na kontrolno okruženje su (<http://www.scribd.com>.05.10.2014):

- poštenje i etičke vrijednosti ponašanja izvršnih ljudi u društvu,
- kontrolna osviještenost managementa i način rukovođenja,
- odlike i stručnost managementa,
- umiješanost uprave i revizorskog odbora pri rukovođenju,
- organizacijska struktura društva,
- dodjeljivanje ovlasti i odgovornosti,
- kadrovska politika.

Efikasnost kontrolnih mehanizma u društvu ovisi o pouzdanosti i etičnoj osviještenosti managementa te načinu rukovođenja. Uvjeti u kojima se provodi kontrola obuhvaćaju poštenje i etičke vrijednosti, stručnost, filozofiju, poslovni stil uprave, ustroj i kadrovska politiku društva te prijenos ovlaštenja i odgovornosti. Ova sastavnica pokriva cjelokupni poslovni proces koji služi kao baza za oblikovanje odgovarajućeg računovodstvenog informacijskog sustava i sustava internih kontrola.

Kontrolna osviještenost managementa te njihovo rukovođenje imaju presudnu ulogu na učinkovitost i efikasnost internih kontrola. Stavovi i podrška managementa prema radu internih i eksternih revizora presudni su za unapređenje internih kontrola, financijskog izvješćivanja te primjene računovodstvenih politika. Djelovanje sustava internih kontrola mora postići sve ciljeve društva a da troškovi ne premaše očekivanju korist.

Uprava društva treba osmisliti i provoditi nadzor nad sustavom internih kontrola osiguravajući neovisnost same uprave, pružati dobre temelje za kontrolu, planiranje i nadzor poslovanja. Kontrolni mehanizmi unutar društva ovise o osobnim i etičkim vrijednostima uprave i zaposlenika. Etičke vrijednosti moraju biti propisane od strane uprave koja bi svojim primjerom trebale dati dobar primjer nižim razinama managementa. Velika društva ih u pravilu propisuju a mala i srednja društva posežu za postupkom koji je primjeren njima pa se umjesto pisanih kodeksa o ponašanju može usmeno priopćiti pravila poštenja i etičnog ponašanja. Jedna od mogućnosti je da vlasnik društva svakodnevno pristupa aktivnostima pa na taj način vrši kontrolu.

Organizacijska struktura temeljna je osnova kontrolnog okruženja a društva s kvalitetno oblikovanom organizacijskom strukturom ostvaruju konkurentu prednost na tržištu. Uspostava dobre organizacijske strukture ovisi o složenosti, potrebama te o budućim planovima društva. Odgovornosti i ovlasti trebaju biti adekvatno dodjeljivane, brisane ili mijenjane u skladu sa važećim pravilnicima i propisima kako bi mogućnost neovlaštenih pristupa podacima svela se na minimum.

Kadrovska politika društva odnosi se na zapošljavanje, otpuštanje te eventualnih sankcija u slučaju neadekvatnog ponašanja zaposlenika. Danas društva koja brinu o ljudskim resursima na način da ih usavršavaju te unapređuju raznim doškolovanjima i seminarima dobivaju kompetentne i zadovoljene djelatnike a time i konkurentnost na tržištu.

Kada revizor upoznaje i procjenjuje kontrolno okruženje da bi se upoznao sa društvom kojeg revidira uobičajeno razmatra faktore kao što su osobni i profesionalni integritet i etičke vrijednosti zaposlenika i uprave, filozofiju upravljanja i stil poslovanja, organizacijsku strukturu, politiku i upravljanje ljudskim potencijalima te kompetentnost zaposlenika.

### 3.3.2. Upravljanje rizicima

Glavni cilj svakog društva je stvaranje vrijednosti za svoje vlasnike odnosno investitore. Društva su danas izložena vrlo promjenjivoj okolini kojoj se moraju prilagoditi da bi ostvarili svoje ciljeve. U poslovanju suočavaju se sa kriznim situacijama te da bi opstali na tržištu moraju uspješno upravljati rizicima. Uprava društva treba razviti organizacijsku kulturu o rizicima kojima treba upravljati u svakodnevnom životu. U svrhu nadzora nad upravljanjem rizicima određuju se minimalni zahtjevi uzimajući u obzir raznovrsnost tržišta kao i specifičnosti svakog društva omogućavajući procjenu sustava upravljanja prema kvaliteti, kvantiteti i načinu upravljanja rizicima. Najvažnije je znati što izaziva rizik, znati predvidjeti rizik. Uzroci rizika dijele se na unutarnje u koje spadaju zaposlenici, nedostaci u sustavu kontrolinga i vanjski uzroci kao što su konkurenti, potrošači a danas sve više i mediji. Nakon što management prepozna uzroke rizika koji prijete društvu odnosno njegovom poslovanju potrebno je stupnjevati rizike, napraviti dijagram rizika, definirati načine izbjegavanja rizika u budućnosti. Potrebno je izraditi Swot analizu koja služi kao efikasna metoda predviđanja rizika u budućnosti. U prošlosti su društva nastojala izbjeći rizik te su poduzimali mjere zaštite poslovanja od gubitaka. Danas to izbjegavanje rizika zamijenjeno je novim konceptom odnosno upravljanjem rizicima. Upravljanje rizicima znači unaprijed utvrditi i analizirati relevantne rizike koji prijete društvu u ostvarenju ciljeva. Rizik koji predstavlja neizvjestan događaj u budućnosti management zajedno sa internom revizijom pokušavaju minimalizirati.

Društva koja uspiju dobro upravljati rizicima povećavaju svoju konkurentsku prednost. Upravljanje rizicima služi kao potpora strateškom i poslovnom planiranju a i olakšava proces odlučivanja. Tradicionalan pristup upravljanja izolirao bi rizik na razini odjela što bi automatski djelovalo na smanjenje upravljanja rizikom koji se nazivao „silos“ pristupom. Potkraj 20. stoljeća razvio se novi koncept upravljanja rizicima koji se naziva ERM-7 i koji koristi holistički i integrirani pristup upravljanja rizicima društva. Odgovornost za proces upravljanja rizicima društva je na višim razinama managementa. Upravljanje rizicima javio se kao odgovor upravljačkih struktura na rastuću globalnu konkurenciju. Interna revizija ima obvezu i odgovornost u procjenjivanju procesa upravljanja rizicima te često tijekom procesa revidiranja surađuje s managementom društva.

### 3.3.3. Kontrolni postupci

Kontrolni postupci skup su pravila, politika i postupaka kojima se osiguravaju potrebne radnje u svezi upravljana rizicima društva. Kontrolni postupci predstavljaju središnju komponentu sustava internih kontrola. U kontrolne postupke spadaju (Zenzerović, 2007:321): **podjela dužnosti, formiranje odgovarajuće dokumentacijske osnove, odobravanje transakcija, nadzor nad imovinom i neovisna provjera transakcija.**

**Kontrola putem podjele dužnosti** jedna je od temeljnih uvjeta funkcioniranja sustava internih kontrola. Predstavlja adekvatnu raspodjelu ovlaštenja i odgovornosti u društvu. Adekvatno postavljena odgovornost unutar podjele dužnosti razdvaja odgovornost za odobravanje poslovnih događaja i njihovo računovodstveno praćenje čime se uklanja mogućnost da zaposlenik zloupotrebi svoju odgovornost te namjerno sakrije nepravilnost ili pogrešku. Kao što je već prethodno navedeno, kontrolni postupci predstavljaju jednu od najčešćih mjera upravljanja rizikom. Mogu se provoditi od strane zaposlenika ili mogu biti implementirane u sklopu računovodstvenog informacijskog sustava u sklopu automatske kontrole. Sve one ovise o cilju internih kontrola pa se mogu primijeniti: preventivne, detektivne i korektivne kontrole.

Preventivne kontrole kao što i sam naziv govori imaju cilj spriječiti nastanak pogreška i prijevara pri obavljanju svih funkcija unutar društva kao npr. prethodne kontrole temeljnica odnosno usklađenost dugovne i potražne strane, logička kontrola dokumenata prije knjiženja, odobravanje svih isplata sa dva potpisnika, provjera računske točnosti prije plaćanja računa, usklađenost računa s primkom, nemogućnost rada ako neki parametar fali i sl.

Detektivne kontrole koje upozoravaju da postoji određeno odstupanje od očekivanih vrijednosti te unatoč preventivnim postoji mogućnost nastanka pogrešaka i prijevara. Ovu vrstu kontrola može provoditi zaposlenik ali se isto mogu ugraditi u računovodstveni informacijski sustav pa te kontrole dovode do usklađenosti analitičkih evidencija sa sintetičkim evidencijama. Takve kontrole ponekad onemogućuju daljnju obradu dok se ne otklone primijećene pogreške i nepravilnosti.



Korektivne kontrole imaju ulogu pronalaska greški ako preventivne i detektivne nisu otkrile pogrešku. Ali imaju zadatak i unaprijediti problematični dio sustava da se u budućnosti takve greške ne bi dešavale. Korektivne naknadno otkrivaju i otklanjaju posljedice događaja.

**Formiranje odgovarajuće dokumentacijske osnove** omogućuje potpuni i točni obuhvat svih nastalih transakcija oblikovanjem prikladnih dokumenata i evidencija koje omogućuju potpun i točan obuhvat nastalih transakcija. Dokumentacijska osnova predstavlja temelj za unos svih poslovnih transakcija s financijskog aspekta u različite poslovne knjige. Kontrolne postupke u računovodstvu najčešće provode zaposlenici u toku procesa rada. Računovodstvene informacijske kontrole ugrađene su u sam računovodstveni informacijski sustav u obliku različitih kontrola koje se odnose na provjere računovodstvenih isprava odnosno ulaznih dokumenata, kontrolu u okviru računovodstvenog obuhvaćanja poslovnih promjena odnosno računovodstveno procesuiranje i kontrolu izlaznih dokumenata i sadržaja. Računovodstvena kontrola obuhvaća sve one mjere, metode i postupke koje osiguravaju ispravnost, realnost i točnost utvrđivanja i iskazivanja podataka koje se prenose financijskim izvještajima. Računovodstvene kontrole također pomažu da revizija u kratkom roku, uz provjeru relevantnih stavaka iz financijskih izvještaja, iznese mišljenje o realnosti i objektivnosti podataka iskazanih u financijskih izvještajima.

**Odobrenje transakcija** kontrolni je postupak kojim odgovorne osobe odobravaju izvršenje transakcija. Viši management zbog nedostataka vremena dodjeljuje ovlaštenja nižim razinama managementa i izvršiteljima. Odgovorne osobe koje izvršavaju transakcije ili evidentiraju poslovne događaje u poslovne knjige moraju jamčiti istinitost transakcija. Tijek implementacije računovodstvenog informacijskog sustava slijedi računovodstveni proces a kontrolni postupci računovodstvenog procesa odnose se na kontrole knjiženja, kontrole primjene dvojnog knjigovodstva, kontrole zakonskih regulativa i sl. Suština internih kontrola je ista samo se razlikuje da li se provodi obrada podataka ručno ili računalnim putem. Kada govorimo o računalnim uvjetima onda govorimo o općim i aplikacijskim kontrolama softvera. U opće i aplikacijske kontrole spadaju upravljačke kontrole koje naknadno vrše provjeru administrativnih i računovodstvenih sustava te su temelj za odluku o korekciji mjera. Radi se o kontrolama u računalnim uvjetima obrade koje imaju niz kontrolnih postupka cjelokupnog procesa obrade podataka. U aplikacijske spadaju kontrolni postupci ugrađeni u aplikacijske programe. Prilikom uspostave novog računovodstvenog sustava ili implementacije promjena u postojeći računovodstveni sustav, potrebno je izvršiti opću

kontrolu koja se odnosi na izradu projektne dokumentacije, testiranje navedenih promjena u testnom okruženju, implementiranje navedenih promjena te prijenosa bilančnih pozicija u novi sustav. One su međusobno povezane pa ako upravljačke kontrole ne daju zadovoljavajuće rezultate niti aplikacijske neće biti djelotvorne. Kontrola softvera odnosi se i na uspostavu odgovornosti, limita prilikom autorizacija transakcija.

**Nadzor nad imovinom** odnosi se na fizičku kontrolu sigurnosti imovine u koje spada zaštita objekata, odobrenja pristupa programima i bazama podataka. Pod fizičkom kontrolom podrazumijevamo raspolaganje imovinom društva, ograničen pristup računovodstvenom informacijskom sustavu, podjela dužnosti i nadzor nad zaposlenicima, vođenje detaljnih evidencija te provođenju inventura, pristup imovini zaposlenika te trećih osoba. Tako primjerice ulazak u serversku sobu treba biti zaštićen elektronskim vratima koje se otvaraju povlačenjem magnetske kartice zaposlenika pa je time izbjegnuta neovlašteni pristup imovini društva.

**Neovisna provjera transakcija** odnosno provjera od strane osoba koje nisu izvršile ili evidentirale oblik je kontrolnog postupka kojim se uvrđuje valjanost, pravilnost i točnost izvršene, odnosno proknjižene transakcije. Računovodstveni sustavi trebaju imati razvijene kontrolne postupke na takav način da se u bilo kojem trenutku može izvršiti neovisna provjera rada pojedinaca ili djelovanja postupaka u sustavu. Moderni računovodstveni sustavi su pretežito ERP integrirani sustavi koji su podešeni na takav način da postoji određeni transakcijski log koji je pohranjen u bazu podataka. Uvidom u postojeći transakcijski log moguće je dobiti detaljnu informaciju oko pojedine transakcije provedene u knjigama društva. Temeljem tako podešenog sustava, mogućnost neotkrivanja pogreške, te nemogućnost neutvrđivanja odgovornosti nad navedenom pogreškom je minimizirana. Također, ERP sustavi imaju detaljno razvijen sustav izvještavanja i usporedbe stvarnih i planiranih financijskih pokazatelja, usporedba tijekom godine ili usporedba s planiranim razdobljima, istraživanje nastanka neočekivanih razlika, ili istraživanje nenastanka očekivanih razlika itd.

Svi navedeni kontrolni postupci imaju za cilj zaštitu resursa društva bez obzira o kakvom se kontrolnom postupku radi.

### **3.3.4. Informacije i komunikacije**

Informiranje i komunikacija imaju vrlo veliku važnost u internom sustavu kontrole. Budući ih koriste različiti korisnici informacije koje se nalaze u financijskim izvješćima moraju biti točne i objektivne. Kvalitetni računovodstveni informacijski sustavi sastoje se od metoda i evidencija osmišljenih za evidentiranje, obradu i zbrajanje poslovnih događaja, kao i izvještavanje o njima te za odgovornost u svezi s imovinom i obvezom. Management društva dužan je uspostaviti komunikacijski kanal unutar društva koji će efikasno funkcionirati te u kojem će se jasno znati dužnosti i odgovornosti svakog pojedinog člana komunikacijskog kanala.

Kako bi se informacije učinkovito prenosile unutar društva između vlasnika kapitala, nadzornih organa, managementa i zaposlenika kao i između društva i vanjske okoline, neophodno je uspostaviti efikasne kanale komunikacije. Takvi kanali bi trebali omogućiti mogućnost izražavanja nezadovoljstva, prijave internih nepravilnosti, prijevara te uočenih kršenja procedura i standarda. Potrebno je propisati obvezu periodičnih sastanaka o funkcioniranju sustava internih kontrola te praćenja izvršenja preporuka unutarnje i vanjske revizije. Pri tome potrebno je obratiti veliku pozornost praćenju izvršenja preporuka, osobito onih koje nisu provedene u zadanom roku s ciljem poboljšanja poslovnog procesa.

### **3.3.5. Praćenje i procjena sustava**

Praćenje i procjena sustava predstava zadnju sastavnicu sustava internih kontrola te podrazumijeva nadzor odnosno provjeru učinkovitosti djelovanja svih prethodno navedenih sastavnica. Nadzor se vrši putem odvojenih procesa ili kontinuirano svakodnevno u poslovanju društva. Management ima odgovornost u ostvarenju poslovnih ciljeva pa će u tu svrhu vršiti nadzor nad svim poslovnim procesima i definirati pravila ponašanja, odgovornosti i dužnosti za provođenje svakodnevnih rutinskih poslova. U većim društvima kao i tamo gdje to zakon nalaže management će uspostaviti funkciju interne revizije unutar društva koja operativno provodi nadzor nad djelovanjem internih kontrola. Budući da uspostavljanje internih kontrola predstavlja značajan trošak za društvo a potreba nadzora nije kontinuirana manja društva mogu angažirati vanjska revizorska društva.

U uvjetima jake globalne konkurencije te gospodarske krize za opstanak i rast na tržištu potrebni su jasni i definirani ciljevi, definirani planovi ostvarenja ali i kontinuirani nadzor nad ostvarenjem ciljeva. Zato je danas jako bitno uspostaviti efikasan sustav internih kontrola koji će cijelo društvo voditi prema zajedničkim ciljevima.

## **4. ODNOS SUSTAVA INTERNIH KONTROLA I RAČUNOVODSTVENOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA**

Svi računovodstveni informacijski sustavi imaju za cilj proizvodnju informacija potrebnih u procesu upravljanja i odlučivanja. Iako donositelji poslovnih odluka u procesu poslovnog odlučivanja i upravljanja često zahtijevaju dodatne upravljačke informacije, mnogi od njih oslanjaju se na financijske izvještaje kao svoj glavni izvor financijskih informacija. Financijske izvještaje treba sastaviti i prezentirati imajući u vidu njihove informacijske potrebe. Financijski izvještaji jesu bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tijekovima, izvještaj o promjenama u glavnici, bilješke uz financijske izvještaje.

### **4.1. Korisnici informacija računovodstvenih informacijskih sustava**

Financijski izvještaji finalan su proizvod cjelokupnog računovodstvenog procesa, temelj racionalne poslovne odluke nužan za racionalan proces upravljanja društvom. Informacije dobivene iz financijskih izvještaja prezentiraju se krajnjim korisnicima one mogu biti prema izgledu sintetičke i analitičke, prema vremenu povremene, svakodnevne a prema izgledu unificirane i interno kreirane. Informiranje korisnika znači prezentirati sve pouzdane i istovremeno relevantne računovodstvene informacije u obliku prepoznatljivom i razumljivom korisnicima kojima su namijenjene pa i onima koji nemaju stručno ekonomsko znanje.

Korisnici informacija računovodstvenih informacijskih sustava mogu biti interni i vanjski a kvalitetne informacije karakterizira razumljivost, važnost, pouzdanost i usporedivost. Razumljivost znači da bi svi financijski izvještaji trebali pružiti dovoljno podataka o ekonomskim aktivnostima društva. Korisnost se ogleda u važnosti informacija prilikom procesa odlučivanja. Karakteristika pouzdanosti znači da financijski izvještaji ne sadržavaju značajne pogreške odnosno da su vjerodostojno prikazane. Karakteristika usporedivosti znači da bi svi zainteresirani korisnici mogli lako odrediti financijski položaj društva u odnosu na druga srodna društva.

#### 4.1.1. Vanjski korisnici

Informacije za vanjske korisnike propisane su i sastavljene prema zakonskim normama kako bi dobiveni izvještaji bili lako usporedivi te međunarodno prihvatljivi i prepoznatljivi. Zbog tih pravila i propisa u računovodstvene informacijske sustav ugrađuju se razni mehanizmi i kontrolni postupci. Vanjski korisnici su: **vlasnici** (dioničari), **kreditori**, poslovni partneri kao što su **kupci i dobavljači, vlada i njezine agencije** te **javnost**.

**Vlasnici (dioničari)** su investitori kapitala koji su zabrinuti zbog rizika koji je normalan kod ulaganja. Oni su zainteresirani za objektivne i realne informacije koje pružaju uvid u poslovanje društva te sigurnost ulaganja. Sasvim je realno da potencijalni investitori moraju biti u mogućnosti ocijeniti rad društva i njegovu financijsku snagu kako bi donijeli racionalnu odluku o ulaganju. Dobivene informacije potrebne su im prilikom odluka o daljnjem investiranju u dionice društva odnosno trebaju li dionice držati ili prodati. To znači da ih zanima rentabilnost ulaganja, bonitet društva, visina dobiti, dobit po dionici, visine dividendi i sl. Investitore zanimaju i ostale nefinancijske informacije kao npr. sposobnost managementa.

**Kreditori** su zainteresirani za informacije koje su im potrebne prilikom donošenja odluka o tome da li i pod kojim uvjetima odobriti kredit. Zato njih ponajprije zanima solventnost poduzeća i sve ostale informacije koje ukazuju na sposobnost dužnika da vrati dug po njegovu dospeljeću. Na taj način utječu na kreditni rizik a automatski i na rizik likvidnosti.

**Poslovni partneri** u koje spadaju dobavljači i kupci. Dobavljači i ostali vjerovnici zainteresirani su za informaciju koja im omogućuje da odrede hoće li iznosi koji im se duguju biti pravodobno isplaćeni. Ostali vjerovnici zainteresirani su za poslovanje društva. Kupci su u pravilu zainteresirani za informacije o dugoročnom poslovanju društva posebno ako imaju dugoročne poslovne odnose s njima ili ovise o proizvodu i/ili usluzi društva s kojim posluju.

**Vlada i njezine agencije** zainteresirane su za alokaciju resursa na razini društva pa su im bitne informacije o aktivnostima društva. Isto tako zanimaju ih informacije koje se odnose na ostvarivanje porezne politike a to znači visina ostvarene dobiti društva.

**Javnost** prije svega lokalna, zainteresirana je za informacije o uspješnosti i prosperitetu poslovanja društva na njenom području. Društva mogu pridonijeti lokalnom gospodarstvu na način da zapošljavanjem otvara nova radna mjesta, ulaganjem doprinosi poboljšanje lokalne infrastrukture, briga za lokalne opskrbljivače i sl.

#### 4.1.2. Interni korisnici

Interni korisnici ovise o specifičnosti poslovnog procesa odnosno djelatnostima i ne propisuju se nikakvim zakonskim propisima. Najznačajniji interni korisnici su **zaposlenici** i njihovi sindikati te **management** društva.

**Zaposlenici** su zainteresirani za kvalitetne informacije u financijskim izvještajima koje njima i njihovim sindikatima pružaju informacije za ocjenu stabilnosti i profitabilnosti društva. Ako je društvo stabilno i profitabilno zaposlenik ima sigurnost glede socijalnog i mirovinskog osiguranja i stalne zarade.

**Management** društva kao najznačajniji interni korisnik financijskih izvještaja, postavlja zahtjeve računovodstvu za informacijama koje su potrebne pri planiranju i kontroli kao temeljnim funkcijama managementa. Te informacije tek djelomice sadrže financijski izvještaji koji daju sliku financijskih učinaka prošlih događaja pa management ima pristup dodatnim upravljačkim i financijskim informacijama. Sasvim je razumljivo da je management društva zainteresiran za sve kategorije informacija koje se nalaze u financijskim izvještajima budući da se zna da management mora osigurati rast i razvoj društva, financijsku stabilnost, naknadu vlasnicima odnosno investitorima u obliku dividenda, kreditorima i investitorima kamate, adekvatne plaće zaposlenima, porezna davanja državi i sl.

Iz svega možemo zaključiti da se među korisnike financijskih izvještaja ubrajaju različite interesne skupine koje financijske izvještaje koriste kako bi zadovoljili svoje različite potrebe za informacijama. Bez tih informacija, navedene skupine ne bi mogle donositi racionalne poslovne odluke. Financijski izvještaji trebaju poštovati njihove specifične potrebe i zahtjeve za informacijama. Međutim, bez obzira na to o kojim je korisnicima i poslovnim odlukama radi svi oni žele realne i objektivne financijske izvještaje.

## **4.2. Uloga sustava internih kontrola u osiguranju kvalitete računovodstvenih informacija**

Da bi se kvaliteta postigla potrebno je minimalizirati ili u potpunost eliminirati aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu vrijednost. Zbog tog adekvatan sustav internih kontrola jamčit će kontrolne postupke adekvatne da bi se cjelokupno poslovanje odvijalo na pravila, etičan, ekonomičan i učinkovit način. Krajnja poveznica internih kontrola i računovodstvenog informacijskog sustava je praćenje poslovanja i pravodobno financijsko izvješćivanje. Informacije trebaju biti prikazane na način da svi korisnici mogu brzo shvatiti njihov sadržaj i logiku. Kvaliteta računovodstvenih informacija ovisi o kvaliteti računovodstvenog informacijskog sustava odnosno sustavom u kojeg su ugrađeni mnogobrojni kontrolni postupci te kompetentnosti zaposlenika. Kvalitetna računovodstvena informacija je ona koja će korisnicima osigurati veće koristi od troškova njezina generiranja. Međutim prilikom implantacije i oblikovanja sustava internih kontrola treba obratiti pozornost na ciljeve, značajke i vrste internih kontrola koje želimo implementirati.

Cjelokupni sustav internih kontrola određuje do koje se mjere ovlaštenu revizor može pouzdati u ispravnost i točnost poslovnih evidencija koje su temelj za unos podataka u financijske izvještaje a predmet su provjere. Pouzdan i točan sustav internih kontrola obuhvaća sve metode i postupke s ciljem osiguranja uspješnosti poslovanja društva. Zato adekvatan sustav internih kontrola osigurava zaštitu imovine društva, efikasno poslovanje, sprečavanje i otkrivanje prijevara i pogrešaka, provedbu politika društva, točnost i valjanost računovodstvenih evidencija koje služe za pripremu pouzdanih financijskih informacija. Stajališta i djelovanja managementa imaju presudan utjecaj na uspješnost funkcioniranja internih kontrola. Ako je management pošten i posjeduje pozitivne etičke vrijednosti uspostaviti će sustav internih kontrola koji štiti imovinu i interese svih interesnih skupina društva. Kako sustav internih kontrola obuhvaća računovodstvene kontrole, upravljačku odnosno administrativnu kontrolu te internu reviziju i ako su sve spomenute kontrole jake rizik nepouzdanosti financijskih izvještaja je manji a u suprotnosti kad je interna kontrola slaba i nedjelotvorna stupanj nepouzdanosti financijskih izvještaja je takav da se ne može koristiti kao čvrsta podloga da bi revizori dali svoje mišljenje. Tada se revizori odlučuju na proširenje testiranja ulazeći u sve veću dubinu područja koji je predmet kontrole.



Nakon provedenih postupaka upoznavanja i razumijevanje sastavnica sustava internih kontrola i dokumentiranje o pojedinoj sastavnici tog sustava ovlašteni revizor obavlja procjenu kontrolnog rizika za značajnije transakcije. Tada revizor predlaže strategiju za pojedini računovodstveni dio. U slučaju da revizor procijeni da se ne može pouzdati u sustav internih kontrola postavlja kontrolni rizik na maksimalnu razinu, ne oslanja se na kontrolne postupke društva te izravno revidira račune financijskih izvještaja.

## **5. ODNOS SUSTAVA INTERNIH KONTROLA I RAČUNOVODSTVENOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA DRUŠTVA HEP OPERATOR DISTRIBUCIJSKOG SUSTAVA d.o.o**

Hrvatska elektroprivreda (u nastavku teksta HEP) predstavlja društvo koje jamči sigurnu i pouzdanu opskrbu električnom energijom te radi prema načelima ekološki prihvatljive proizvodnje električne i toplinske energije, energetske učinkovitosti i održivog poslovanja podržavajući ciljeve osiguranja visokokvalitetne usluge svim svojim kupcima.

### **5.1. Profil društva**

HEP je nacionalno elektroenergetsko društvo koje od 1884. godine pruža usluge proizvodnje, prijenosa i distribucije električnom energijom a posljednjih nekoliko desetljeća opskrbom kupaca toplinom i distribucijom plina. HEP Grupa organizirana je u obliku kao koncerna grupacija povezanih društava (tvrtke kćeri). Vladajuće društvo (matrica) je HEP d.d. koje obavlja funkciju korporativnog upravljanja cijelom HEP Grupom te jamči uvjete za sigurnu i pouzdanu opskrbu kupaca električnom energijom ([www.hep.hr/hep/grupa/default.aspx](http://www.hep.hr/hep/grupa/default.aspx)).

#### **5.1.1. Organizacijska struktura HEP Grupe**

HEP d.d. vladajuće je društvo HEP Grupe u isključivom državnom vlasništvu, s jednakim temeljnim kapitalom kao i prije utemeljenja HEP Grupe. HEP d.d. je osnivač i jedini vlasnik novoosnovanih društava, on objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP Grupe i zadržava vlasništvo nad imovinom, koju ugovorno prenosi na upravljanje ovisnim društvima. HEP d.d. osim kroz korporativne funkcije, usmjerava, koordinira i prati proizvodne i mrežne te ostale djelatnosti u ovisnim društvima s ciljem usklađivanja temeljnih poslovnih aktivnosti proizvodnih ovisnih društava, odnosno optimiranja procesa proizvodnje. Svaki član Uprave izvršno upravlja pojedinim korporativnim funkcijama. HEP d.d. društvo s temeljnom djelatnošću na području Republike Hrvatske radi po načelima ekološki prihvatljive proizvodnje električne i toplinske energije, energetske učinkovitosti i održivog poslovanja

podržavajući ciljeve osiguranja visokokvalitetne usluge svim kupcima. HEP Grupa podupire i objedinjava poslovne strategije i poslovne procese ovisnih društava temeljem korporativnih načela, te osigurava da svako od ovisnih društava uvažava načela društvene odgovornosti, povezujući se sa svim zainteresiranim stranama za opće dobro, boljitak društva, promičući i podržavajući napredak energetike uz nove informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Od 1. siječnja 2009. godine primjenjuje se novi model korporativnog upravljanja HEP Grupom. U skladu s izmjenama i dopunama Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji Hrvatske elektroprivrede d.d., od 1. lipnja 2010. HEP d.d. upravlja poslovima i obavlja dio poslova iz područja sljedećih korporativnih funkcija ([www.hep.hr](http://www.hep.hr).20.10.2014):

- strategija, planiranje investicija i korporativni razvoj,
- međunarodni poslovi i restrukturiranje,
- unaprjeđenje proizvodnih djelatnosti i kvaliteta,
- unaprjeđenje prijenosne i distribucijske djelatnosti i kvaliteta,
- održivi razvoj i unaprjeđenje kvalitete,
- marketing i korporativne komunikacije,
- nabava,
- korporativne financije i riznica,
- računovodstvo,
- kontroling,
- upravljanje ljudskim resursima,
- pravni poslovi,
- informatika i telekomunikacije,
- interna revizija,
- obrana i sigurnost,
- upravljanje rizicima,
- opći poslovi.

Svaki član Uprave izvršno upravlja pojedinim korporativnim funkcijama. HEP Grupa broji i četrnaest ovisnih društva koja su u stopostotnom vlasništvu HEP-a d.d., tri društva u mješovitom vlasništvu, te jedno društvo koje djeluje kao neovisni operator prijenosnog sustava, a koje je 2013. godine izdvojeno prema ITO<sup>1</sup> modelu. Navedeno razdvajanje u

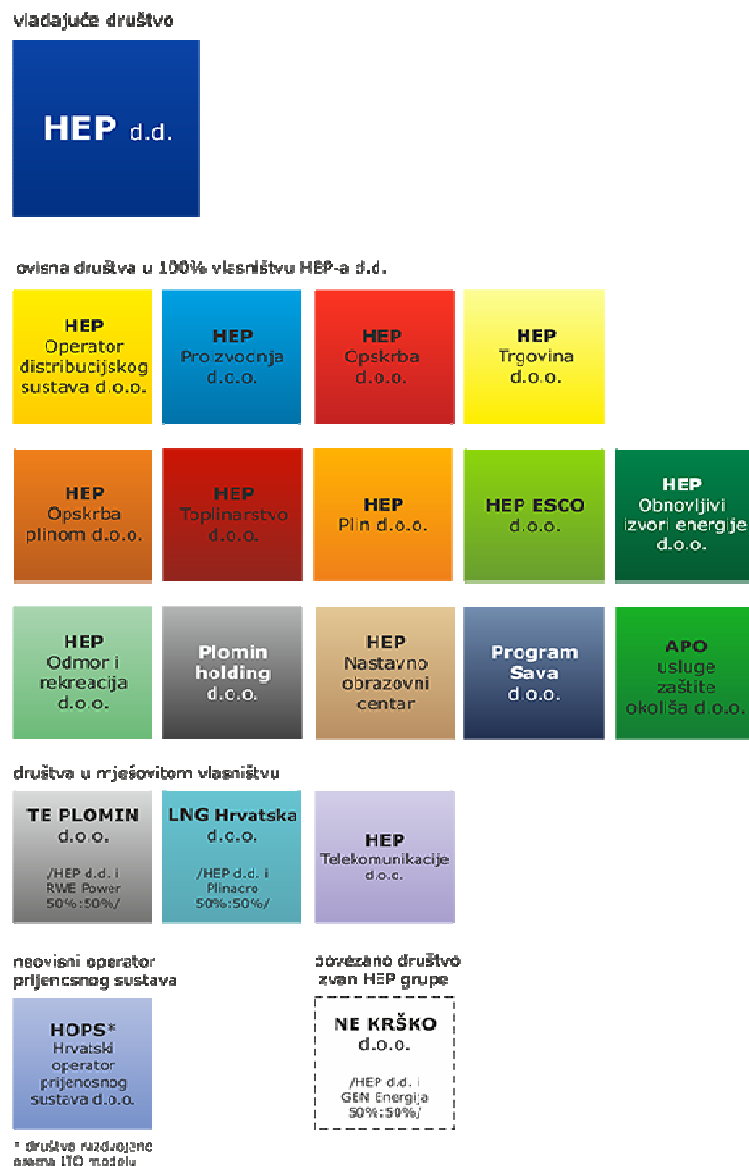
---

<sup>1</sup> ITO - Independent Transmission Operator model europska direktiva koja podrazumijeva zadržavanje vlasništva nad prijenosnim društvom, podrazumijeva potpunu neovisnost HOPS d.o.o. uz uvjet da HEP Grupa zadržava imovinu koja ostaje u bilanci HEP-a što omogućuje bolju poziciju prilikom izlaska na financijska tržišta.

pogledu pravnog odnosno statusnog oblika, računa, organizacije i odlučivanja predviđeno je i za ovisno društvo HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o. Navedena dva društva su ona koja obavljaju regulirane djelatnosti tzv. prirodnog monopola, čime se razlikuju od drugih djelatnosti u sustavu HEP Grupe koje jesu ili će biti izložene konkurenciji. Izvan HEP Grupe jedno je povezano društvo u 50%-tnom vlasništvu HEP d.d-a. U daljnjem tekstu biti će detaljnije razmotreno poslovanje jednog od ovisnih društava a to je HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o. u nastavku teksta HEP ODS d.o.o., na temelju kojeg će biti izrađen i praktični dio ovog završnog rada.

U nastavku prikazana je organizacijska struktura HEP Grupe slikom broj 4.

Slika 4: Organizacijska struktura HEP Grupe



Izvor: [www.hep.hr/hep/grupa/shema.aspx](http://www.hep.hr/hep/grupa/shema.aspx) (01.10.2014.)

### **5.1.2. Misija, vizija i temeljne vrijednosti**

HEP Grupa podržava načela ekološki prihvatljive proizvodnje električne i toplinske energije, energetske učinkovitosti i održivog poslovanja HEP-a s ciljem osiguranja visokokvalitetne usluge svojim kupcima uz minimalne troškove.

Misija HEP Grupe je sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti.

U tom cilju, HEP Grupa definirala je svoju viziju: HEP Grupa kao snažna regionalna, moderna i društveno odgovorna korporacija, prepoznata kao primjer učinkovite proizvodnje i isporuke energije kupcima.

Temeljne vrijednosti koje podržava društvo jesu:

- Kompetentnost i inovativnost – Radnici su najvrjedniji potencijal i oslonac provođenju misije i vizije tvrtke te stvaranju vrijednosti tvrtke kojoj pripadaju, kroz otvorenost za nove ideje i kreativnost, razvijaju se njihova znanja i sposobnosti;
- Kvaliteta i poslovna izvrsnost - Slijedeći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina povećava se kvaliteta proizvoda i usluga, a u cilju poslovne izvrsnosti;
- Poštenje - Profesionalni i savjesni odnosi prema kupcima, poslovnim partnerima, zaposlenicima i imovini a što je definirano Etičkim kodeksom društva;
- Odgovornost prema okolišu – tvrtka svoje djelatnosti prijenos te distribuciju električne energije obavlja na ekološko prihvatljiv način potičući učinkovitu i racionalnu uporabu energije kod kupaca te razvoj i uporabu obnovljivih izvora energije.

### **5.1.3. Povijest i razvoj društva**

Osamostaljenjem Republike Hrvatske nakon održanih izbora 1990. godine 26. srpnja iste godine prijedlogom predsjednika Republike proglašen je Zakon o HEP-u temeljem kojeg Sabor Republike Hrvatske 28. srpnja 1990. godine osniva HEP kao javno državno poduzeće sa sjedištem u Zagrebu. Od 21. prosinca 1994. godine HEP posluje kao dioničko društvo u potpunom i isključivom vlasništvu Republike Hrvatske. Tijekom 1998. godine započet je proces organizacijskih i strukturnih promjena povezanih s nadolazećim postupkom privatizacije kojim bi se obuhvatili svi dijelovi tvrtke koji ne obavljaju temeljne djelatnosti uz postupnu promjenu vlasničke strukture u djelu proizvodne i distribucijske djelatnosti tvrtke.

HEP očekuje vrlo izazovna budućnost u kojoj će doći do daljnjeg jačanja konkurencije, ulaska novih sudionika na tržište koja se razvija pod strogim nadzorom tijela Europske Unije s ciljem sprječavanja subvencija ili ograničavanja tržišta. Dugoročni ciljevi HEP-a određeni su kroz strateško planiranje i kao aktivnosti koje će osigurati ostvarenje ciljeva kroz operacionalno planiranje. Ciljevi HEP-a su prvenstveno zadržati što veći tržišni udjel u opskrbi hrvatskih kupaca električnom energijom, toplinskom energijom i plinom, širiti poslovanje u regiji, ostvariti investicijski ciklus izgradnje novih elektrana, prijenosnih i distribucijskih objekata i postrojenja, te toplinske i plinske infrastrukture, razvijati telekomunikacijske usluge na tržištu, ostvariti zadovoljavajuće financijske rezultate poslovanja koji će omogućiti održivo financiranje planiranih investicijskih ulaganja. A da bi se svi ti navedeni ciljevi postigli potrebno je definirati preduvjete kao što su: dovršetak procesa restrukturiranja, implementiranje učinkovitog sustava odlučivanja i provođenja odluka, osnivanje odjela za spajanja i preuzimanja, upravljanje rizicima, marketing, valorizirati potencijalne strateške ciljeve u regiji, financijski okvir širenja HEP-a u regiji u obliku uvrštenja dijela HEP-ovih dionica na burzu, kroz privatizacijski proces obvezati ulagače u zajedničko investiranje u regiju, izdavanje korporativnih dionica, itd.

Dosadašnji financijski rezultati čvrst su temelj razvoja HEP-a kao učinkovitog društva usporedivog sa srodnim europskim tvrtkama, spremanog odgovoriti i drugim budućim izazovima na domaćem, regionalnom i europskom tržištu.

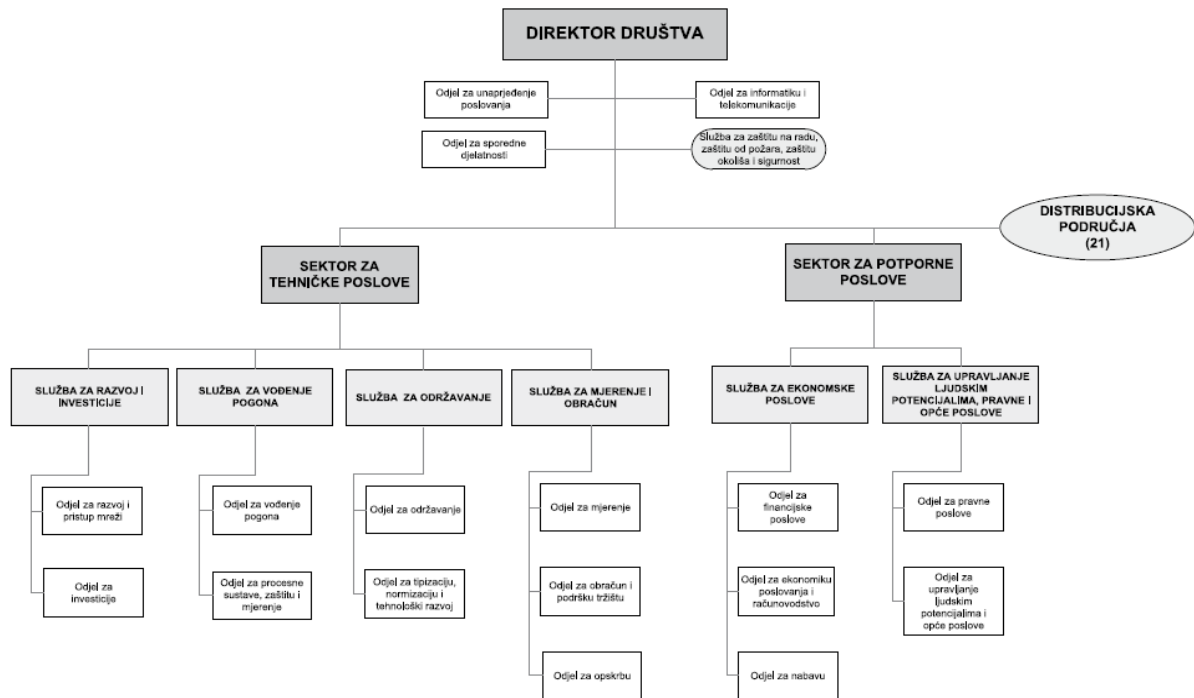
#### **5.1.4. HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o Elektroistra Pula kao dio ovisnog društva unutar HEP Grupe**

HEP ODS d.o.o., najveće društvo unutar HEP Grupe, pored glavnih energetske djelatnosti distribucije i opskrbe električnom energijom u okviru javne usluge, obavlja poslove i sporednih djelatnosti kao što su izgradnja i održavanje elektroenergetskih objekata, radionički poslovi, restorana te usluge održavanja voznog parka. Temeljni poslovni ciljevi za razdoblje od 2012. do 2016. godine su opskrba električnom energijom, povećanje energetske učinkovitosti u distribuciji i korištenju električne energije, razvoju mreža u distribucijski sustav s naprednim rješenjima koja uvažavaju neizbježnu uspostavu u distribucijski sustav s naprednim rješenjima koja uvažavaju neizbježnu uspostavu distribuiranje proizvodnje i njenog objedinjavanja s mrežom, usklađenje s novim zakonodavnim okvirom pružanja usluga, upravljanja ljudskim potencijalima i prenošenja znanja ([www.hep.hr/hep](http://www.hep.hr/hep) 12.10.2014).

Početkom 2013. godine provedeno je restrukturiranje navedenog ovisnog društva kao i Hrvatskog operatora prijenosnog sustava što je dovelo do smanjenja broja zaposlenih, a time i troškova osoblja. Radi potreba ostvarenja ciljeva iz navedenog četverogodišnjeg Programa provedeno je rekonstruiranje poslovnog i organizacijskog ustroja. Novi Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji društva počeo se primjenjivati od 1. ožujka 2013.godine. U društvu je provedena reorganizacija i zbrinjavanje viška zaposlenika te je na dan 31. prosinca 2013.godine društvo imalo ukupno 7.531 zaposlenika (1.521 zaposlenik manje u odnosu na 31.12.2012. godine.)

HEP ODS d.o.o. ima dvadeset i jedno distribucijsko područje koji su organizirani od 1.03.2013. godine prema Modelu I (6 većih distribucijskih područja), dok je po Modelu II organizirano ostalih (15 distribucijska područja). Glavna razlika između modela je broj službi i odjela unutar organizacijske strukture. U nastavku je prikazana organizacijska struktura sjedišta društva.

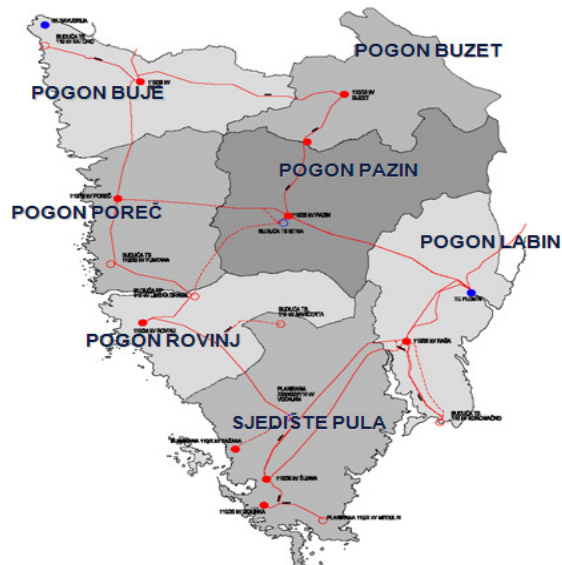
Slika 5: Organizacijska struktura sjedišta društva HEP ODS-a d.o.o



Izvor: <http://infohep/publikacije/Stranice/default.aspx>

Prema Modelu I organizirano je 6 distribucijskih područja od kojih je jedno Elektroistra Pula, a ostali su Elektra Zagreb, Elektroslavonija Osijek, Elektroprimorje Rijeka, Elektrodalmacija Split i Elektra Varaždin. HEP ODS d.o.o. Elektroistra Pula djeluje na području koji se podudara sa područjem Istarske županije površine 2.813,00 km<sup>2</sup> a podijeljeno je na sjedište Pula i šest pogona prikazanih na slici 6.

Slika 6: Područje djelovanja HEP ODS-a d.o.o Elektroistre Pula



Izvor: Pliško A., Hil Kalaba A: Provođenje interne revizije, Pula 2014, prezentacija str. 3



U distribucijskim područjima Modela I obavljaju se poslovi vođenja pogona, održavanja, razvoja i investicija, projektiranja i izgradnje, opskrbe električnom energijom koja se obavlja kao javna usluga, ekonomski, pravni i opći poslovi, poslovi upravljanja ljudskim potencijalima, poslovi primjene informacijsko komunikacijskih tehnologija, zaštite na radu i ostalih potpornih poslova. Poslovi su organizirani u službama, pogonima, pogonskim uredima i odjelima prema sljedećim organizacijskim jedinicama kao što je prikazano slikom 7:

- Odjelu za informatičku potporu,
- Odjelu za zajedničke poslove,
- Službi za razvoj i investicije,
- Službi za vođenje pogona,
- Službi za održavanje,
- Službi za mjerenje i obračun,
- Službi za potporne poslove,
- Službi za izgradnju,
- Pogonima.

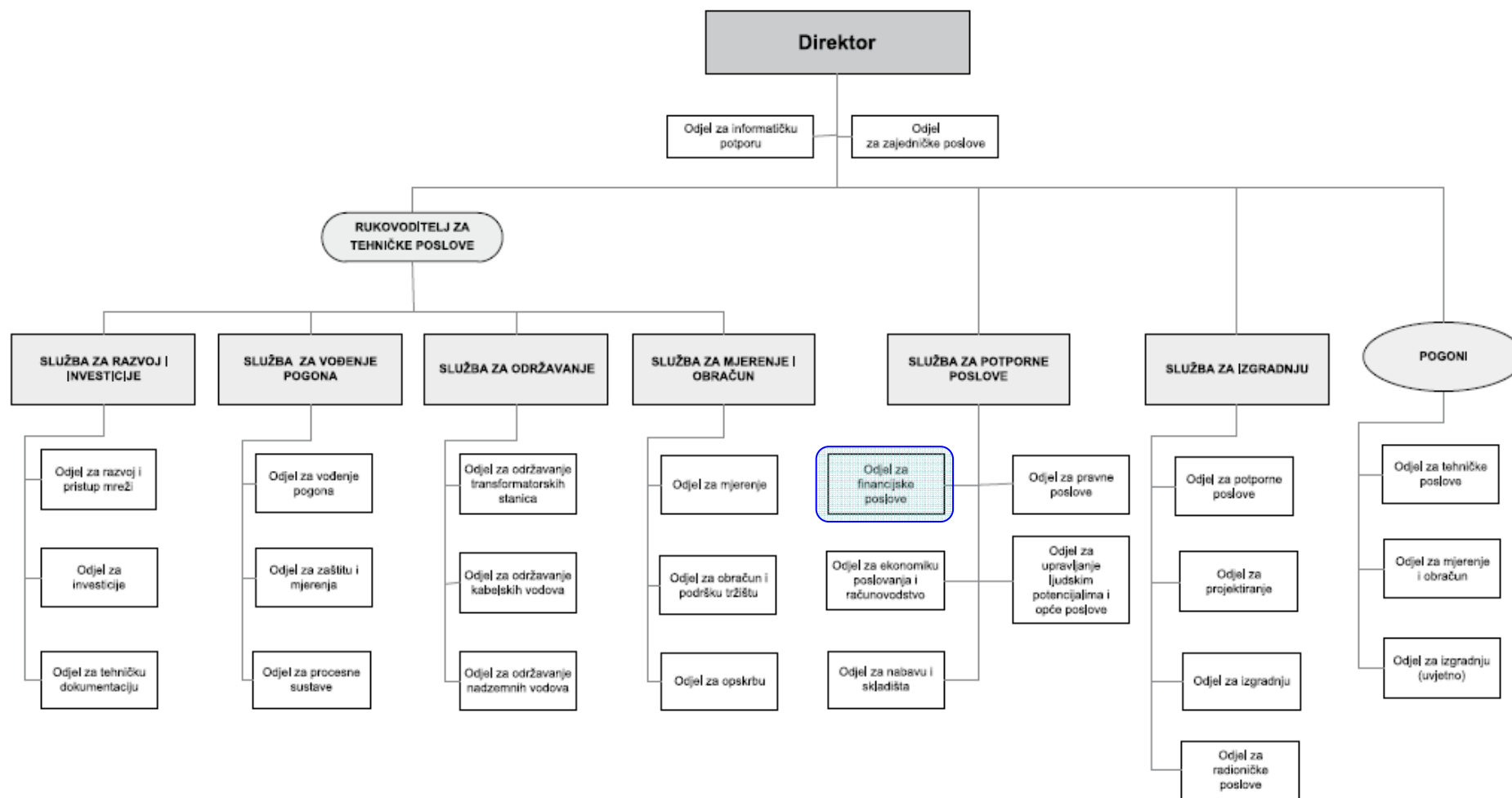
Službe i samostalni odjeli u sjedištu funkcionalno su nadređeni pogonima u okviru svoje djelatnosti. U organizacijskoj strukturi prikazanoj u nastavku slika 7 posebno je naglašen dio Službe za potporne poslove i to Odjel za financijske poslove, gdje je provedena interna kontrola procesa ovjere računa u svibnju 2014. godine koja će biti detaljnije razrađena u nastavku ovog poglavlja. Provedenim restrukturiranjem u 2013. godini dovelo je do smanjena 134 zaposlenika u odnosu na 31.12.2012. godine. U nastavku prikazana je klasifikacijska struktura zaposlenika.

Tablica 1: Klasifikacijska struktura zaposlenika HEP ODS-a d.o.o Elektroistre Pula

	Dr	Mr	VSS	VŠS	SSS	NSS	VKV	KV	PKV	NKV	UKUPNO
Sjedište (Pula)		8	44	17	64		57	18		1	209
Rovinj			1	2	16		11	3		1	34
Poreč			2	1	17	1	7	14			42
Buzet			2		7		5	5		2	21
Pazin			3		12	1	10	8		1	35
Labin			3	1	32		9	1			46
Buje			1	2	18	5	9	10			45
<b>Ukupno DP</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>56</b>	<b>23</b>	<b>166</b>	<b>7</b>	<b>108</b>	<b>59</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>432</b>

Izvor: Izradio autor prema podacima dobivenih iz Odjela za upravljanje ljudskim potencijalima na dan 10.10.2014.godine.

Slika 7: Organizacijska struktura HEP ODS-a d.o.o Elektroistre Pula

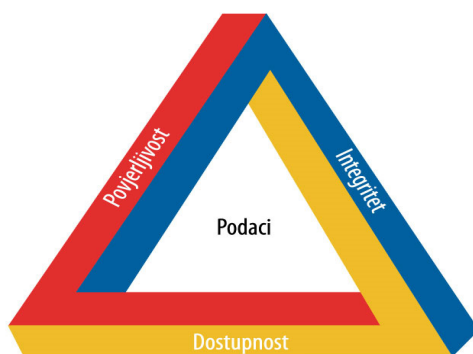


Izvor: <http://infohep/publikacije/Stranice/default.aspx>

## 5.2. Računovodstveni informacijski sustav društva HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o

Zahtjevi modernog poslovanja za što bržim i preciznijim pristupom detaljnim poslovnim podacima rezultirali su ubrzanim razvojem i unapređenjem kako drugih tako i računovodstvenih informacijskih sustava. Ovisnost o informacijskim sustavima raste, stoga je sigurnost informacijskih sustava ključna. Sigurnost informacijskih sustava zasniva se na zaštiti dostupnosti, povjerljivosti i integriteta. Dostupnost podrazumijeva osobinu informacijskih sustava da su dostupni i upotrebljivi kada je to potrebno. Povjerljivost informacijskih sustava podrazumijeva da se podaci mogu otkriti samo autoriziranim osobama i procesima. Integritet podrazumijeva da su podaci točni i potpuni.

Slika 8: Sigurnost podataka informacijskog sustava



Izvor: <http://www.croz.net/blog/zastita-od-curenja-podataka/>

Slijedom godina konstantnog razvoja računovodstveni informacijski sustav društva HEP ODS d.o.o. zbog široke dostupnosti, fleksibilnosti i povoljnijeg održavanja u današnje se vrijeme pretežno bazira na Oracle web aplikacijama. Web aplikacija ima grafičko korisničko sučelje (GUI – Graphical User Interface) što je čini posebno prihvatljivom širem broju korisnika uz kraći rok obuke za rad u istoj, u odnosu na nekadašnje aplikacije sa znakovnim korisničkim sučeljem. Web aplikacija se pokreće putem web preglednika i kao takva može se koristiti putem svakog računala pa je tako neovisna o samoj arhitekturi računala na kojoj se izvodi.

Slika 9: Web ekranski obrazac - Financijska operativa

**ULAZNI RAČUNI** 2136424 05.11.2014

Datum ovjere: 05.11.2014 St.: 2014 Godina: 5110 Pogon: 15 Mjesto plaćanja: 0101 Šifra likvid.: 40 Knjiž. D/N: D Dok.: R Broj UR-a: 1727 Šifra prometa: 662 Organizacijska jedinica: 4011 Pogon za knjiženje: 5110 Datum unosa: 05.11.2014

Partner: IBAN HR Šifra 004842

Valuta: 191 HRK Iznos računa: 00

Br. rač. partnera: 84/1/1 PDV: šifra 15 25 %

Datum računa: 14.10.2014 Rok plaćanja: 60 dana Tuzemni prijenos porezne obveze 25% - obračun poreza

Datum dospjeća: 30.11.2014 Datum isporuke: 01.10.2014

Šifra	Osnovica	PDV da	PDV ne	Iznos
1.	Iznos KN	00		00
2.	Obračun PDV-a	75		75
3.	Predporez ne			00
1 - 2	(priznat)			00
1 - 2	(nepriznat)			00
1 - 2	(za plan)			00
	osnovica:			00

Saldo računa: 00

Z	Vrsta	Broj dokumenta	Ter.	Org. jedinica	%	Iznos KN	Devizni iznos	Plan	Aktivnost	Stavka	Izvor	Odobrenje	Podr.	Pog.	Jed. Grupa	Knj. akt.	Objekt	Konto	
N	S	4011-148/13-85		4011001		00		2	2712	201630	400		4011	02	001	71	2712	12509	02539000

Saldo Ug./Nar.: 00

Okvirni sporazum: S4011-148/13 Služba za razvoj i investicije 0 STVARANJE ELEKTROENERGETSKIH UVJETAZA ZA PRIKLJUČENJE 286473

Izvor: HEP web portal

Fleksibilnost je velika prednost web orijentiranih sustava ponajviše u pogledu mogućnosti izmjena samih ekranskih obrazaca (formi). Ovaj je sustav korisniku dostupan putem HEP web portala, a pristup je ostvariv samo sa računala spojenih na lokalnu računalnu mrežu HEP grupacije.

Okosnicu sustava čine poslužitelji od kojih aplikacijski poslužitelji korisnicima omogućuju cjelokupnu obradu podataka, pronalaženje podataka, izmjene postojećih i dodavanje novih te spremanje izmjena u banke podataka. Banke podataka predstavljaju poslužitelji baza podataka. Na poslužitelje su instalirani Oracle aplikacijski odnosno database moduli. Korisnik s računala spojenog na HEP lokalnu računalnu mrežu pomoću web preglednika poziva Oracle web aplikaciju. Aplikacijski poslužitelj adekvatno odgovara na dotični upit web preglednika korisničkog računala te slijedi povezivanje i razmjena podataka između korisnika i aplikacijskog servera koji u kooperaciji sa serverima baza podataka vrši cjelokupnu obradu podataka.

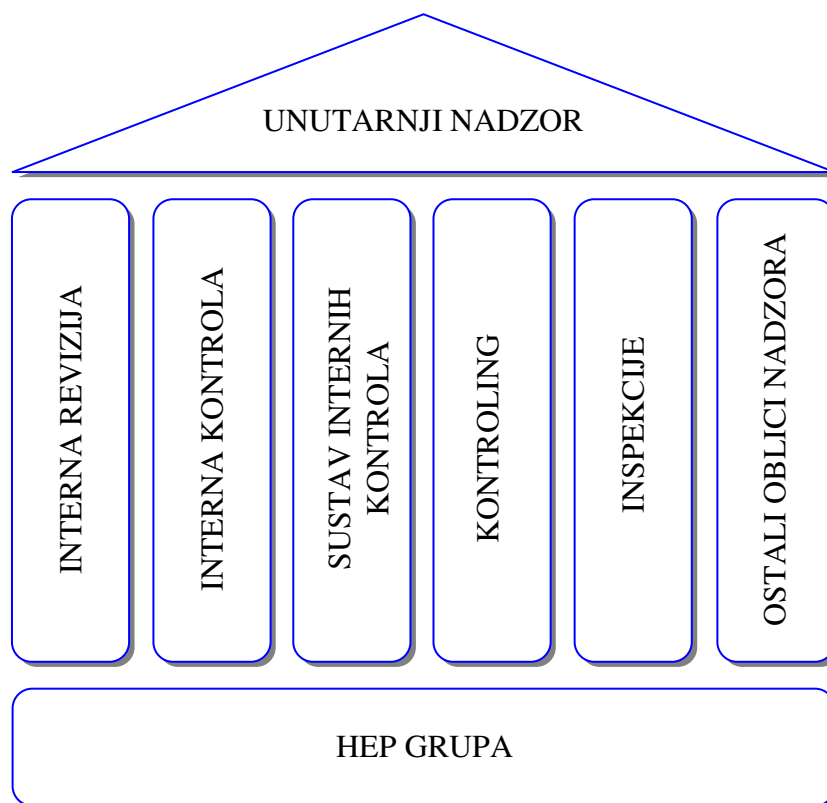
Pojam **baze podataka** uključuje **sustavno organiziranu kolekciju podataka** o raznovrsnim informacijskim objektima (npr. informacije o cjelokupnom materijalno financijskom poslovanju nekog organizacijskog odjela) trajno memoriranu i zapisanu u sustavu za pohranu podataka. Nadalje, **upravljački softver baze podataka** (Oracle RDBMS – Relational Database Management system) koji korisnicima pomoću aplikacije omogućuje razne aktivnosti nad podacima, te spremanje odrađenih izmjena u bazu podataka odnosno u sustav za pohranu podataka.

Podaci o istovrsnim objektima su unutar baze podataka organizirani u tablice, npr. tablica matičnih podataka poslovnih partnera, tablica podataka izvoda platnog prometa, itd. Web aplikacije HEP Grupe korisnicima omogućuju jednostavno pronalaženje, ažuriranje i unos podataka zapisanih u sustavu za pohranu podataka, sadržanih u tablicama Oracle relacijskih baza podataka putem ekranskih obrazaca koje često i imaju izgled poput papirnatih obrazaca namijenjenih prikupljanju nekih organiziranih, strukturiranih podataka. Korisnici u svojem radu za ekranski ili papirnati prikaz odabranih analitičkih ili programski stvorenih, generiranih raznih zbirnih informacija iz baze podataka redovito koriste izvješća.

### 5.3. Sustav internih kontrola društva HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o

Vlada Republike Hrvatske je 1994. godine utvrdila obvezu organiziranja funkcije interne kontrole i interne revizije u svim javnim poduzećima pa tako i u HEP Grupi. Interna kontrola dio je unutarnjeg nadzora koji ispituje cjelokupni sustav internih kontrola te njihovu primjenu. Internu kontrolu ne provode posebni zaposlenici već je definirana procedurama za pojedini poslovni proces, odnosno predstavlja dio aktivnosti svih zaposlenika kroz provjeravanje provođenja kontrolnih procesa u određenom području odgovornosti. U sustav internih kontrola HEP Grupe ubrajamo odanost zaposlenika, način korištenja resursa, zaštita imovine, točnost i pouzdanost informacija te zaštitu prijevara i pogrešaka. Budući je naknadni nadzor manje učinkovit, interna kontrola ima prednost kroz prethodnim preventivnim kontrolnim postupcima. Sustav internih kontrola dio je cjelokupnog sustava unutarnjeg nadzora HEP Grupe što je prikazano slikom 10 u nastavku.

Slika 10: Unutarnji nadzor u HEP Grupi



Izvor: Izradio autor prema Tokić, S.: Uspostava internih kontrola u HEP Grupi, Zagreb, 2011., prezentacija str.8.

### **5.3.1. Organizacija i sustav internih kontrola**

Sustav internih kontrola su kontrolne procedure koje je usvojila uprava i management u cilju ostvarivanja poslovne politike i uspješnijeg upravljanja. Sustav internih kontrola HEP Grupe sastoji se od politika i procedura odnosno normativnih akata, odluka, rješenja, naputaka i sl. koje je donijela uprava i management. Dobar sustav internih kontrola treba biti (Tokić, 2011.a,14.)

- definiran odgovarajućim procedurama,
- ugrađen u sve poslovne procese i činiti dio organizacijske kulture,
- sveobuhvatan i operacionalizirati najbolju praksu,
- ažuran i davati pouzdane i točne informacije,
- pravovremen i signalizirati negativne trendove,
- sposoban brzo odgovarati a rastuće rizike u poslovanju,
- informativan odnosno davati stručne i kvalitetne izvještaje,
- proaktivan i djelovati na poduzimanju korektivnih mjera.

Sustav internih kontrola utvrđen je statutom odnosno izjavom o osnivanju društva. Svi akti i dokumenti usklađeni su ugovorima o međusobnim odnosima HEP-a d.d. i ovisnih društva. Sustav internih kontrola utvrđuje se aktima i dokumentima na razini HEP-a d.d.-a i ovisnih društva kojima se definiraju pojedine poslovne funkcije, procesi i postupci. Osim navedenih akata i dokumenata sustav internih kontrola čini i organizacija poslovnih funkcija njena normiranost i organizacijska struktura, educirani radnici s odgovarajućim iskustvom, odanost zaposlenika i menadžera, organizacijska kultura i tradicija. Veliku važnost u sustavu internih kontrola imaju informacijski sustavi, njihova sigurnost i zaštita te opremljenost. Interna kontrola ima značajnu ulogu jer smanjuje nastajanje nepoželjnim događaja odnosno rizika, utječe na preventivno otklanjanje uočenih nepravilnosti, omogućuje poduzimanje korektivnih mjera te poboljšava cjelokupni sustav internih kontrola te internog nadzora. Primarni zadaci sustava internih kontrola su postizanje ciljeva kao što su učinkovitost i efikasnost poslovanja, pouzdanost financijskih izvješća te usklađenost sa zakonima i odredbama.

Društvo HEP ODS d.o.o. kao dio unutar grupacije HEP d.d. obavezno je primjenjivati opće akte kojima se definira sustav internih kontrola cijele HEP Grupe. Akti i dokumenti čine kontrolni okvir i mehanizam za zaštitu od nastajanja nepoželjnih događaja odnosno rizika, koji štite poslovni sustav HEP Grupe omogućujući sigurnost imovine i zaposlenika te pouzdanost i točnost informacija. Mjesto sustava internih kontrola društva HEP ODS d.o.o. prikazano je u nastavku.

Slika 11: Sustav internih kontrola HEP Grupe



Izvor: Tokić, S.: Uspostavljanje sustava internih kontrola u HEP Grupi, Zagreb, 2011, str.17. ppt.



### **5.3.2. Smjernice i uspostava sustava internih kontrola u HEP Grupi**

Na temelju članka 27. Statuta HEP-a d.d., Uprava društva je na sjednici održanoj 11. siječnja 2011. godine donijela odluku o donošenju Smjernica za uspostavljanje sustava internih kontrola u HEP Grupi. Zadatak smjernica je utvrditi normativni i stručni okvir za uspostavljanje sustava internih kontrola u cijeloj grupaciji. Cilj smjernica je poboljšanje načina rada i optimiranje poslovanja te procesa upravljanja u HEP Grupi. U smjernicama se utvrđuju način uspostavljanja, procjenjivanje i izvještavanje o njegovom djelovanju, način nadziranja i poduzimanja mjera i aktivnosti te izrada novih i izmjene i dopune aktualnih važećih akata i dokumenata. U smjernicama se definira način utvrđivanja prioriteta te zajedničkih prioritetnih poslovnih područja.

Sustav internih kontrola je skup metoda i postupaka koje definira management radi ostvarivanja ciljeva i zadataka poslovne politike. Glavna polazišta za definiranje sustava internih kontrola čine temeljna načela, pravila, zakoni i standardi. Sustav definira Uprava HEP-a d.d. i uprave ovisnih društava te management u svim organizacijskim jedinicama iz njihove ovlasti, s aktima i dokumentima kojima se utvrđuju procedure i postupci u poslovnim područjima ili procesima. Za uspostavljanje dobrog sustava potrebno je utvrditi kontrolni okvir odnosno akte i dokumente. Sustav internih kontrola mora biti ugrađen u sve poslovne procese, a za njegovo uspješno djelovanje mora se osigurati odgovarajuća informatička potpora. Uspostava dobrog sustava internih kontrola s odgovarajućom informatičkom potporom za cilj ima poboljšanje načina rada i optimiranje poslovanja te procesa upravljanja u HEP Grupi. Obveza je HEP-a kontinuirano provoditi procjenjivanje djelovanja sustava, nadzirati i izvještavati o radu sustava te poduzimati potrebne mjere i aktivnosti u cilju otklanjanja uočenih problema i unaprjeđenja poslovanja i procesa upravljanja.

Proces uspostave internih kontrola kao poticaj na nalaz državne, eksterne i interne revizije započeo je 2011. godine kada je uprava HEP d.d. donijela odluku o imenovanju stručnog tima koji se sastojao od šest članova i jednog voditelja tima s temeljnom zadaćom uspostave sustava internih kontrola i provedbe operativnog plana u skladu sa smjernicama sustava internih kontrola u HEP Grupi. Uspostava se odvijala u dvije faze. Rad tima na usvajanju smjernica s pripadajućim priložima (1.-5.) odvijao se u prvoj fazi rada na uspostavljanju sustava internih kontrola, dok su u drugoj fazi rada izrađeni katalozi svih akata i dokumenata.

Za uspostavljanje sustava odgovarajući tim morao je utvrditi odgovarajući kontrolni okvir koji se temeljio na načelima i aspektima kao npr. normativnom aspektu, organizacijskom aspektu, stručnosti i osposobljenosti zaposlenika i managementa, tehnološkom, sigurnosnom aspektu i sl.

Stručni tim proveo je sljedeće aktivnosti za uspostavljanje sustava internih kontrola u prioritetnim poslovnim područjima:

- utvrđivanje poslovnih područja (Prilog 1.),
- procjena poslovnih rizika (Prilog 2.),
- utvrđivanje prioritetnih poslovnih područja od strane svakog pojedinog nositelja (Prilog 3.),
- snimanje postojećeg sustava internih kontrola,
- procjenjivanje djelovanja internih kontrola,
- usklađenje postojećih akata i dokumenata i/ili izrada novih akata i dokumenata u skladu s ovim Smjernicama (Prilog 4.).

Prvi korak u uspostavljanju sustava internih kontrola je snimanje postojećeg sustava koji uključuje pokrivenost aktima i dokumentima, ključne aktivnosti, tijek poslovnih procesa, ključne uvjete za provedbu poslovnih procesa, kontrolne točke i sudionike poslovnih procesa, obaveze i odgovornosti, poboljšanje aktivnosti i sl. Nakon snimanja stanja provela se usporedba stvarnog sa željenim i vrednovanja utjecaja pet osnovnih modela sustava odnosno sa COSO modelom.

Utvrđivanje poslovnih područja trebali su provesti svi nositelji sustava na temelju pravilnika o organizaciji i sistematizaciji, nakon toga trebali su izraditi popis poslovnih područja u svom djelokrugu odgovornosti (Prilog 1.). Prioriteti za poslovna područja utvrdili su se na temelju poslovnih rizika, a na temelju vjerojatnosti pojavljivanja rizika i učinka rizika na poslovanje sustava. Na temelju umnoška vjerojatnosti i učinci rangirali su se u deset ključnih poslovnih rizika (Prilog 2.). Ukoliko management upravlja s 10 poslovnih rizika smatra se da su poslovni rizici na prihvatljivoj razini koji ne mogu negativno utjecati na ostvarenje ciljeva i zadatka. Utvrđivanje prioritetnih poslovnih područja za uspostavljanje sustava internih kontrola prikazan je u prilogu 3. Prioritetna područja utvrđivala su se na temelju poslovnih rizika i njima pripadajućim poslovnim područjima u pravilu 10. Sukladno tome odredila su se prioritetna poslovna područja na način da je svaki poslovni rizik pokriven odgovarajućim

prioritetnim područjem (Prilog 3.). Prilog 4 prikazuje usklađenje postojećih akata i dokumenata i/ili izradu novih akata i dokumenata. Na temelju prijedloga o prioritetnim područjima svih nositelja sustava određena su zajednička prioritetna poslovna područja za koje se ocjenjuje uspostavljanje sustava internih kontrola (Prilog 5.) a to su: planiranje, financije, računovodstvo, ljudski resursi, prodaja, nabava, informacijske tehnologije, upravljanje imovinom, funkcioniranje energetske sustava te strategija i organizacija općih i zajedničkih područja.

### **5.3.3. Temeljna načela, pravila, zakoni i standardi uspostave sustava internih kontrola**

Oslonac za definiranje sustava internih kontrola su temeljna načela, pravila, zakoni i standardi za uspostavljanje sustava internih kontrola koji se temelji na načelima korporativnog upravljanja, strukovnim načelima, direktivama, smjernicama i preporukama EU-a, Zakonu o trgovačkim društvima i drugim propisima kao što su međunarodni računovodstveni i revizijski standardi, strukovna pravila, norme i itd. Akti i dokumenti čine kontrolni okvir i mehanizam za zaštitu od nastajanja nepoželjnih događaja odnosno rizika, štite poslovni sustav HEP Grupe, omogućuju sigurnost imovine i radnika te pouzdanost i točnost informacija i drugo.

Sustav internih kontrola u HEP Grupi definira se sljedećim aktima i dokumentima: (HEP d.d., 2010.,10.)

- **Pravilnik** (Pravila) je okvirni opći akt za određeno poslovno područje koji sadrži i elemente sustava internih kontrola na razini HEP-a d.d. i ovisnih društava. Pravilnici koje donosi HEP d.d. su obvezujući za sva ovisna društva, odnosno nositelje sustava;
- **Odluka** je akt kojim Uprava HEP-a d.d. ili uprava ovisnog društva ili poslovna funkcija HEP Grupe utvrđuje način rada i postupanja za određeno poslovno područje, koji treba sadržavati i elemente sustava internih kontrola;
- **Politike** su jedan ili više dokumenata koji predstavljaju razvijen pristup ili strategiju usmjerenu prema reguliranju ciljanih poslovnih područja, definiraju posebna načela, osnove i pravila poslovanja (npr. računovodstvene, sigurnosne,...). Ovisno o poslovnom području, politike trebaju sadržavati i elemente sustava internih kontrola;

- **Naputak** (uputa, instrukcija) je provedbeni akt ili dokument kojim se detaljno razrađuje način rada i postupanja za pojedini poslovni proces, koji treba sadržavati i elemente sustava internih kontrola;
- **Plan** (program) je akt ili dokument kojim se definiraju ciljevi, zadaci i provedba poslovne politike, koji treba sadržavati i elemente sustav internih kontrola;
- **Projekt** je jedan ili više dokumenata temeljem kojih se ciljano provodi vremenski ograničena, jednokratna nova i složena poslovna politika. Ovisno o poslovnoj aktivnosti, projekt treba sadržavati i elemente sustava internih kontrola;
- **Postupak ili procedura** je pisani dokument kojim se detaljno utvrđuje način rada i postupanja u određenom poslovnom procesu. Ovisno o poslovnom procesu, postupak ili procedura treba sadržavati i elemente sustava internih kontrola;
- **Zapisnik** je dokument kojim se utvrđuju obveze, način rada i postupanja u specifičnim područjima poslovanja. Ovisno o području poslovanja, zapisnik treba sadržavati i elemente sustava internih kontrola;
- **Poslovnik** je osnovni dokument kojim se regulira način rada pojedinih organa i tijela u okviru HEP Grupe. Ovisno o poslovnoj aktivnosti, poslovnik treba sadržavati i elemente sustava internih kontrola.

Skup svih akata i dokumenata koje donosi određeni nositelj sustava čine njegov sustav internih kontrola. Jednako tako, skup akata i dokumenata donesenih na razini HEP-a d.d., kao i ovisnih društava HEP Grupe, kojima se regulira vertikalna povezanost poslovnih procesa, čine cjelovit sustav internih kontrola HEP Grupe.

#### **5.3.4. Procjenjivanje, izvješćivanje, nadzor te unapređenje sustava internih kontrola**

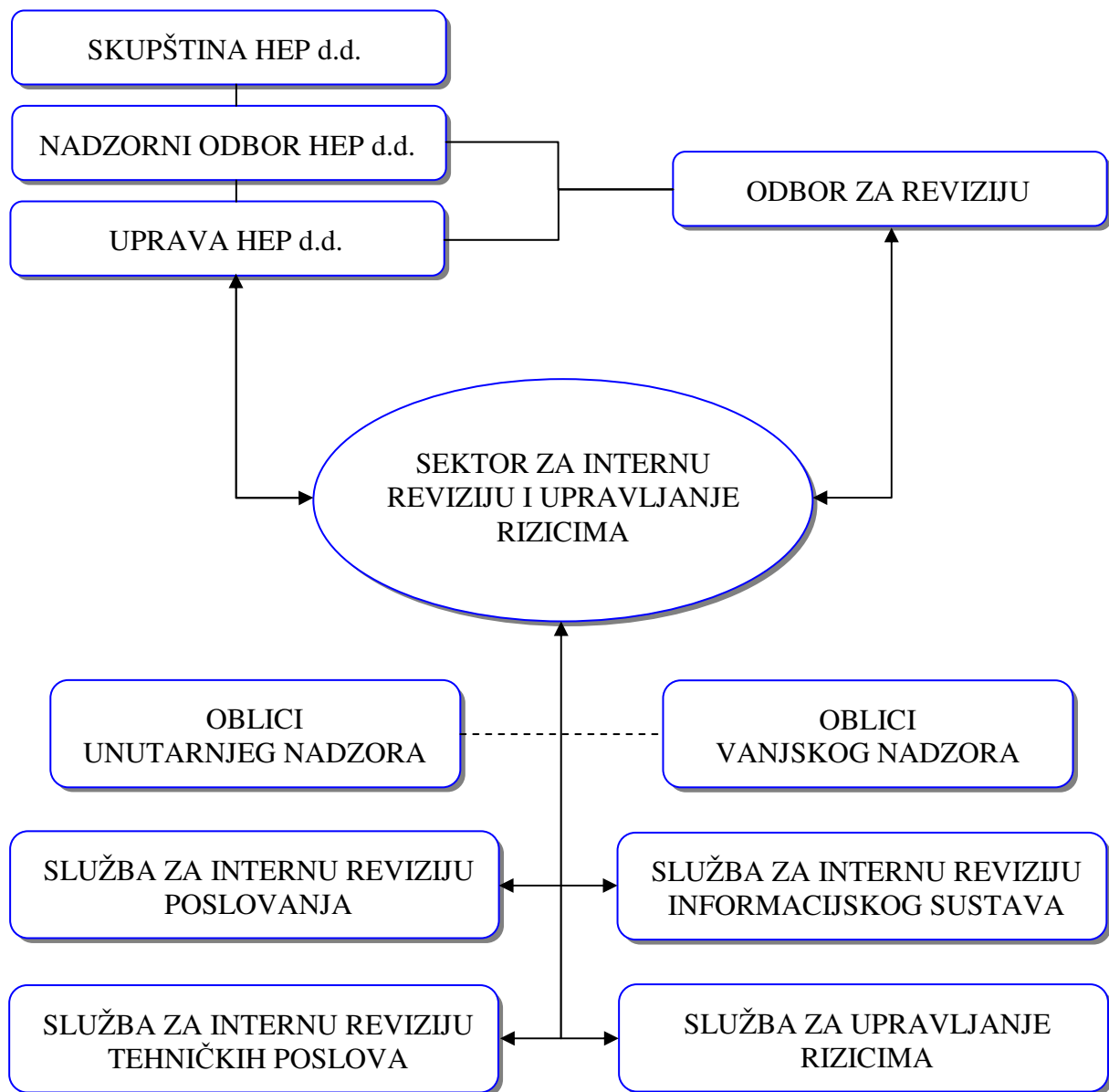
U aktima i dokumentima definiran je način procjenjivanja, izvješćivanja o djelovanju sustava i nadzor sustava internih kontrola. Procjenjivanjem djelovanja sustava internih kontrola utvrdio se stupanj djelotvornosti sustava. U postupku procjenjivanja koristili su se izvori informacija kao što su npr. rezultati prethodnih i naknadnih kontrola, ključni pokazatelji poslovnih procesa, logičke kontrole, izvještaji i analize, ankete i upitnici, informatički alati i ostali izvori informacija. Procjenjivanje se vršilo prema COSO modelu. Nositelji sustava obvezni su najmanje jednom godišnje procijeniti djelovanja sustava internih kontrola te dati izjavu o stanju sustava koja je obvezni sastavni dio poslovnog izvješća. U aktima i dokumentima koji su sastavni dio sustava internih kontrola nositelji moraju definirati izvješćivanje o djelovanju sustava koje podrazumijeva obveze i način izvješćivanja, razinu izvješćivanja, rokove, obveznike i rokove za dostavu povratnih informacija te poduzimanju mjera i aktivnosti. Nadzor nad sustavima internih kontrola provode management, rukovodeće osoblje na svim razinama. Oni su obvezni osigurati poduzimanje mjera i aktivnosti unapređenja sustava internih kontrola, uskladiti poslovni proces s pozitivnim aktima i dokumentima, osigurati odgovarajuću informatičku potporu, osigurati implementaciju izmjena i dopuna u postojeći informatički sustav, provoditi pojačani nadzor sustava te dodatnih provjera, kontrola i analize. Unapređenje kao kontinuirani proces mora se temeljiti na procjeni sustava i promjenama u internom i vanjskom poslovnom okruženju.

#### **5.4. Sektor za internu reviziju i upravljanje rizicima**

Sektor za internu reviziju i upravljanje rizicima u nastavku teksta Sektor izravno je podređen predsjedniku Uprave HEP-a d.d. a uspostavljen je 1996. godine. Novim Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji preuzeo je funkciju upravljanja rizicima na razini HEP d.d. i HEP Grupe. Pravilnikom o internoj reviziji i kontroli uređen je unutrašnji nadzor, organizacija rada, djelokrug rada, prava i obveze, odgovornosti i ovlaštenja Sektora i njegove obveze prema upravi. Rad internih revizora koji su organizacijski smješteni u HEP d.d. bazira se na Priručniku za rad interne revizije HEP-a, Smjernicama za rad internog revizora, Standardu 400 i smjernicama za stručno obavljanje interne revizije. Na godišnjoj razini može se provesti približno dvadeset vrsta revizija ili kontrola, ovisno o opsegu i načinu rada na pojedinim revizijama i zbog toga se utvrđuju prioriteta mjesta. Godišnji plan i program rada interne revizije izrađuje se na temelju planova HEP-a i procjene poslovnih rizika u sklopu tromjesečnih planova. Detaljniji planovi revizije mogu se raditi i za kraća razdoblja.

Sektor obavlja poslove revizije i kontrole u računovodstvu, financijama, nabavi, opskrbi i prodaji, proizvodnji, prijenosu i distribuciji, pravnim poslovima te poslove revizije u području upravljačke funkcije. Revizija poslovanja provodi se s ciljem utvrđivanja i ocjenjivanja djelotvornosti, učinkovitosti, pouzdanosti i primjerenosti sustava internih kontrola, upravljanja poslovnim rizicima, provođenja ciljeva i zadataka te mjera poslovnih politika i usklađenosti poslovanja sa zakonima, podzakonskim aktima i općim aktima HEP-a. Provođenjem internih kontrola i korektivnih mjera minimalizira se nastajanje nepoželjnih događaja i procesa te smanjuje nepravilnost u cjelokupnom procesu rada HEP Grupe. Za procjenu poslovnih rizika odgovoran je management društva a revizijskih rizika Sektor. U nastavku je prikazan položaj Sektora u HEP Grupi.

Slika 12: Položaj Sektora u HEP Grupi



Izvor: Izradio autor prema HEP d.d. Sektor za internu reviziju i upravljanje rizicima, Zagreb, 2014, str. 3.ppt.

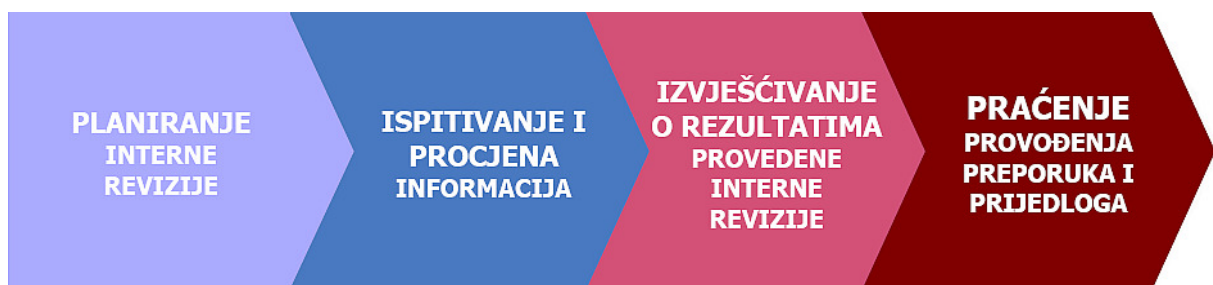
Obveze Sektora su provođenje interne revizije na temelju Plana, izvještavati Upravu i management o rezultatima revizija, podnositi upravi i Odboru za reviziju godišnje i polugodišnje izvješće, pratiti provođenje nalaza, preporuka, prijedloga, korektivnih mjera i aktivnosti, uspostaviti funkciju upravljanja rizicima na strateškoj razini, izvještavati Upravu o značajnim rizicima, izvještavati Upravu o načinu procjenjivanja i upravljanja rizicima, doprinositi pouzdanosti, kvaliteti, ekonomičnosti, učinkovitosti i djelotvornosti sustava internih kontrola.

### 5.4.1. Proces rada interne revizije

Interna revizija u sklopu svojih redovitih godišnjih kontrola neovisno i objektivno kroz naknadni nadzor poslovanja pomaže managementu društva. U tu svrhu Sektor u radu ima neograničene i slobodne pristupe svim informacijama, podacima, dokumentaciji, osoblju i materijalnoj imovini. U slučaju potreba imaju ovlast angažiranja stručnih suradnika za pojedina poslovna područja koja su predmet kontrole. Proces rada interne revizije kojim se ispituje učinkovitost internih kontrola unutar određene organizacijske jedinice u pravilu započinje Odlukom o provođenju interne revizije. Na temelju donesene odluke o provođenju interne revizije i kontrole direktor ovisnog društva najavljuje okvirni dolazak internih revizora direktoru distribucijskog područja.

Proces rada interne revizije obuhvaća sve metode, postupke, procedure, sredstva, načine i oblike provođenja interne revizije pomoću kojih interni revizori dolaze do realnog, objektivnog i stručnog mišljenja. Proces rada internih revizora u HEP-u definirana je Priručnikom za rad interne revizije, Smjernicama za rad internih revizora, te u Standardu 400, a obuhvaća **planiranje, ispitivanje i procjenu podataka, izvješćivanje o rezultatima i praćenje.**

Slika 13: Faze provođenja interne revizije



Izvor: HEP d.d. Sektor za internu reviziju i upravljanje rizicima, Zagreb, 2014, str. 7.ppt.

Prije detaljnog plana Sektor procjenjuje poslovne i revizijske rizike poslovanja te sastavlja prioritetna područja. Prva faza **planiranje** rada interne revizije sastoji se od planiranja rada Sektora, planiranja rada interne revizije, izrade strateškog plana, izrade planova za kvartalne, polugodišnje i godišnje periode i planiranje provođenja revizije.



Nakon toga slijedi druga faza-**ispitivanja i procjene** koja se može podijeliti na tri djela i to na aktivnosti prije, za vrijeme i poslije terenskog rada. Prije terenskog rada interna revizija prikuplja informacije, podatke, analize i sl., izrađuje plan revizije, definira opseg ciljeva i testova te izrađuje potrebne hodograme i analize. Za vrijeme terenskog rada interni revizori provode testove, provjeravaju i procjenjuju djelovanje Sustava internih kontrola i interne kontrole, intervjuiraju odgovorne osobe, komuniciraju s managementom revidiranog područja i utvrđuju nacрте za izradu glavnih nalaza revizije. Aktivnost poslije terenskog rada obuhvaćaju kontroliranje i odlaganje revizorske dokumentacije u Mapu A i B, verifikacija glavnih nalaza, zaključaka, prijedloga i preporuka te pisanje izvješća i komunikacija s korisnicima izvješća. U Mapi A nalazi se sva dokumentacija koja podupire nalaze, zaključke, prijedloge i preporuke a u Mapi B nalazi se sva ostala dokumentacija.

U trećoj fazi interni revizori daju izvješće o rezultatima provedene interne kontrole koja obuhvaća prezentaciju skraćenog izvješća Upravi i komunikaciju sa korisnikom izvješća odnosno direktorom revidiranog područja.

U sklopu četvrte faze interni revizori daju prijedloge i preporuke za poboljšanje poslovnog procesa. Rezultat rada Sektora i menagementa društva je izvješće o provedenoj reviziji poslovanja u kojem se nalaze svi zaključci, preporuke, prijedlozi i dogovori oko daljnjih aktivnosti. Kako kroz korektivne mjere i aktivnost utjecati na poboljšanje poslovanja i tako utjecati na ekonomičnost, rentabilnost, učinkovitost i djelotvornost.

Interna revizija aktivno provodi redovne i izvanredne interne revizije te se u 2013. godini broj provedenih kontrola udvostručio u odnosu na 2012. godinu, kao što je prikazano u tabeli br. 1.

Tablica 2: Popis provedenih redovnih i izvanrednih internih revizija u 2012. i 2013. g.

Interne revizije	Godina		Ukupno po reviziji	Ukupno %
	2012	2013		
Nabavnog poslovanja	4	7	11	12
Aplikacije za obračun i naplatu prodanog plina		1	1	1
Aplikacije NAPTOP		1	1	1
Oracle baze	1		1	1
Procesa odobravanja i obračuna putnih naloga		9	9	10
Procesa obračuna plaća i drugog dohotka		9	9	10
Sigurnost Oracle baza - HEP Billing	2	2	4	4
Aplikacije HEP Billing		1	1	1
Windows OS na računalima korisnika	2		2	2
Sigurnosti i zaštite podataka u HEP grupi		1	1	1
Zaliha materijala	2	3	5	5
Neovlaštene potrošnje plina		1	1	1
Neovlaštene potrošnje električne energije (NPEE)	5	4	9	10
Kapitalnih investicija		3	3	3
Pravnih, kadrovskih, i imovinsko-pravnih i poslova	2	9	11	12
ZNR i ZOP	1		1	1
Izvanredne interne revizije	13	10	23	25
<b>UKUPNO</b>	<b>32</b>	<b>61</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Izvor: HEP d.d. Sektor za internu reviziju i upravljanje rizicima, Zagreb, 2014, str. 9.ppt.

Temeljem odluke HEP-a d.d. o informatizaciji procesa iz djelokruga interne revizije Sektor je u suradnji sa Sektorom za informatiku i telekomunikacije razvio aplikaciju e-Revizija. Aplikacija je dostupna sa bio kojeg korisničkog računala unutar HEP Grupe, a služi kao pregled preporuka internih revizora po pojednoj reviziji za cijelu HEP Grupu. Na taj način interni revizori pomažu u svim poslovnim procesima za cijelu HEP Grupu neovisno o revidiranom društvu iz plana za tu godinu. Navedeno preventivno otklanjanje uočenih nepravilnosti kao posebna mjera i aktivnost Sektora u otklanjanju uočenih problema vodi unapređenju poslovanja HEP Grupe.

## **5.5. Primjer interne kontrole procesa ovjere računa provedene u društvu HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o**

Na temelju godišnjeg plana rada Sektora za 2014. godinu uz suglasnost predsjednika Uprave HEP-a imenovan je Tim za provođenje interne revizije procesa ovjere računa i potraživanja od kupaca u Elektroistri Pula. Interna revizija održana je u razdoblju od 05. - 07. svibnja 2014. godine. Radi optimizacije vremena Tim je provodio obje navedene revizije u isto vrijeme.

Sve Službe, Odjeli odnosno Pogoni koji su odgovorni za nastajanje financijske i materijalne obveze uključeni su u proces ovjere odnosno internu kontrolu materijalne i formalne ispravnosti dokumenata koji su temelj za plaćanje.

Proces ovjere računa odvija se u skladu s Pravilnikom o financijskom poslovanju u HEP-u d.d., Bilten 62, kao i internim odlukama i uputama:

- Odluka o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju,
- Odluka o odgovornostima po stavkama plana redovnog poslovanja,
- Uputa o izradi narudžbenica i popratnica,
- Uputa za likvidiranje isprava,
- Uputa o Zapisniku o preuzimanju radova i usluga.

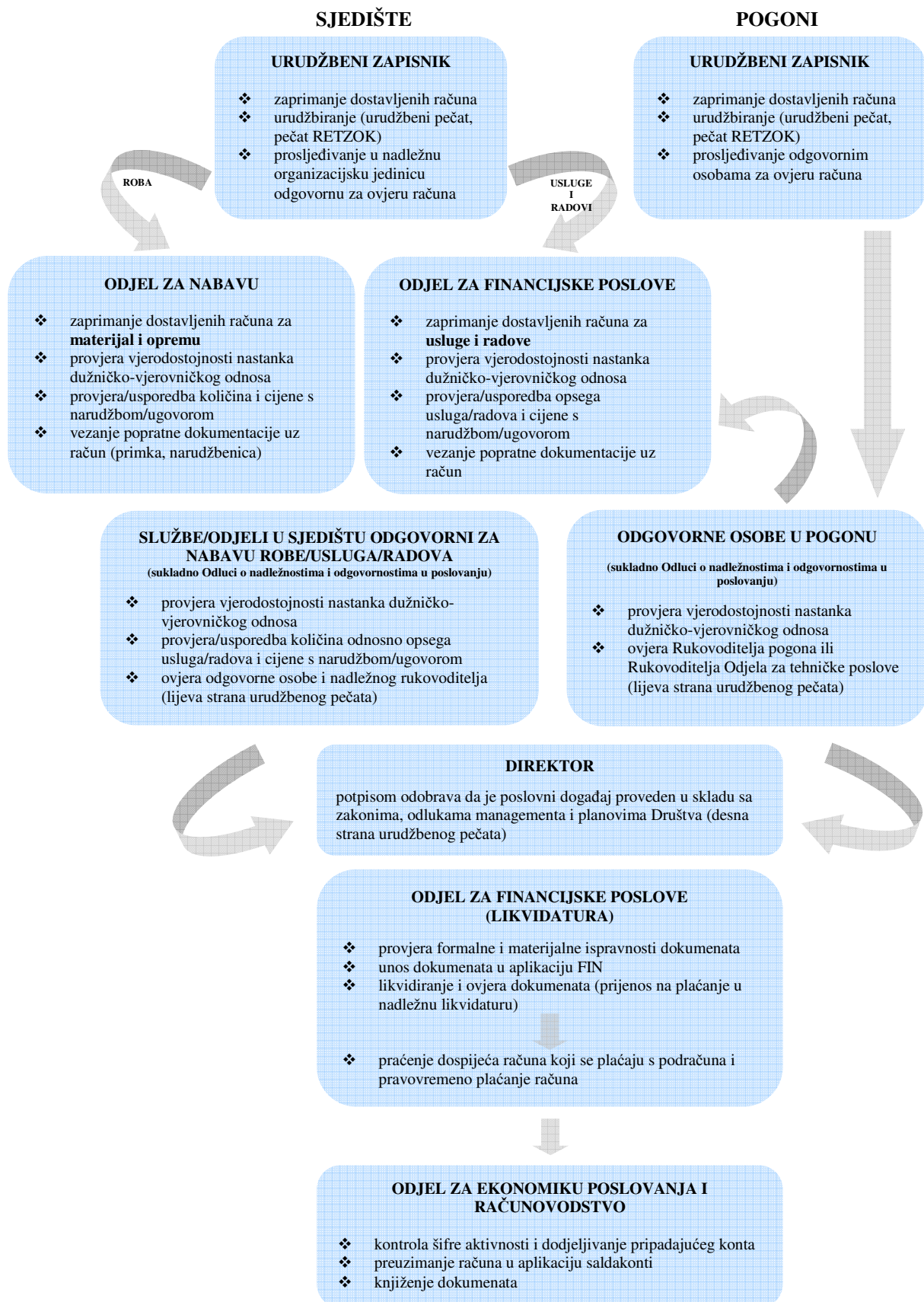
Proces ovjere započinje urudžbiranjem računa kroz knjigu ulaznih dokumenata u aplikaciji Urudžbeni ured – unos ulazne pošte. Račun dobiva oznaku rednog broja i godine, urudžbeni pečat RETZOK te se dostavlja na provjeru vjerodostojnosti u organizacijsku jedinicu koja je ispostavila narudžbu / ugovor za robu / usluge / radove temeljem kojih je nastala obveza. U nastavku su prikazani elementi urudžbenog pečata te hodogram cjelovitog poslovnog procesa ovjere i plaćanja računa za Elektroistru Pula.

Slika 14: Urudžbeni pečat

HEP – oznaka područne jedinice/pogona		
Broj: _____ (1) _____.	Datum: _____ (2) _____.	
Šifra: _____ (3) _____.		
Narudžba/ugovor br. _____ (4) _____.		
Materijalni trošak / investicija br. _____ (5) _____.		
Prijmka br. _____ (6) _____.	Datum preuzimanja _____ (7) _____.	
Odobrenje br. _____ (8) _____.	Planska stavka _____ (9) _____.	
Organizac. jed. _____ (10) _____.	aktivnost _____ (11) _____.	
Jamčim da opis i obračun iz ove isprave odgovara isporuci po količini, kakvoći i cijeni		
Odobrava se u iznosu od _____ (12) _____ kn		
Datum ovjere _____ (13) _____.		
Ovjerava _____ (14) _____	Odobrava direktor _____ (15) _____	
Račun platiti u iznosu od _____ (16) _____ kn		
Datum _____ (17) _____.		
Likvidator _____ (18) _____	Rukovoditelj odjela _____ (19) _____	Rukovoditelj službi/ Direktor sektora _____ (20) _____

Izvor: HEP d.d. Naputak o popunjavanju urudžbenog pečata, Zagreb, 2003. str. 4.

Slika 15: Hodogram procesa ovjere računa



Izvor: Pliško A., Hil Kalaba A: Provođenje interne revizije, Pula 2014, prezentacija str. 5

Računi koji se odnose na **nabavu materijala i opreme** prosljeđuju se u Odjel za nabavu i skladišta gdje se provjerava vjerodostojnost nastanka dužničko-vjerovničkog odnosa, uspoređuju se količine i cijene s narudžbom/ugovorom te račun kompletira popratnom dokumentacijom kao npr. narudžbenicom, ugovorom, primkom te ispunjava pečat potrebnim elementima (pozicije 4-11 urudžbenog pečata) u skladu sa popratnom dokumentacijom. Referenti nabave u suradnji s materijalnim knjigovođom vode računa da se osigura ovjera isprava od strane odgovornih osoba, a prema Odluci o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju te Odluci o odgovornostima po stavkama plana redovnog poslovanja po pojedinim vrstama troška. Nakon ovjere odgovorne osobe za realizaciju planske stavke na poziciji (14) urudžbenog pečata računi se dostavljaju na ovjeru Direktora (pozicija 15). Potpisani računi od strane Direktora dostavljaju se u Odjel za financijske poslove odnosno u likvidaturu na daljnju obradu.

Računi koji se odnose na **nabavu usluga ili radova** prosljeđuju se u Odjel za financijske poslove gdje se provjerava vjerodostojnost nastanka dužničko-vjerovničkog odnosa, uspoređuje opseg usluge, količine i cijene s narudžbom/ugovorom, račun kompletira popratnom dokumentacijom (narudžbenica/ugovor, zapisnik o preuzimanju radova/usluga) te ispunjava pečat potrebnim elementima (pozicije 4-11 urudžbenog pečata) sukladno popratnoj dokumentaciji. Likvidatori investicijskih izdataka u Odjelu za financijske poslove u suradnji sa Službom za razvoj i investicije zaduženi su za:

- provjeru vjerodostojnosti isprava o investicijskom izdatku u skladu s ugovorom odnosno planom,
- vođenje evidencije o angažiranim i utrošenim investicijskim sredstvima prema strukturi ulaganja, izvorima financiranja i stavkama iz plana investicija,
- vođenje brige da ne dođe do prekoračenja obračuna ugovorenih radova ukoliko nisu osigurana sredstva.

Likvidatori investicijskih izdataka vode računa da se osigura ovjera isprava od strane odgovornih osoba, a prema Odluci o nadležnostima i odgovornostima u poslovanju te Odluci o odgovornostima po stavkama plana redovnog poslovanja po pojedinim vrstama troška. Nakon ovjere odgovorne osobe za realizaciju planske stavke na poziciji 14 urudžbenog pečata računi se dostavljaju na ovjeru Direktora. Potpisani računi od strane Direktora dostavljaju se u Odjel za financijske poslove (likvidatura) na daljnju obradu i plaćanje.

Dio računa koji se odnosi na nabave robe/usluga/radova zaprima se u Pogonima, a koji se odnosi na nabave realizirane unutar djelokruga i nadležnosti Pogona. Odgovorne osobe provjeravaju vjerodostojnost nastanka dužničko-vjerovničkog odnosa te potpisuju račun s lijeve strane pozicije 14. Nakon ovjere odgovorne osobe za realizaciju planske stavke na poziciji 14 urudžbenog pečata račun koji se odnose na investicijsko poslovanje dostavljaju se na ovjeru likvidatorima investicijskih izdataka koji vode računa o ovjeri. Računi koji se odnose na realizaciju Gospodarskog plana poslovanja dostavljaju se na potpis Direktoru (pozicija 15). Potpisani računi od strane Direktora dostavljaju se likvidatorima materijalnih izdataka u Odjel za financijske poslove na daljnju obradu i plaćanje.

Financijska strana ovjere računa odvija se u Službi za potporne poslove u sjedištu, Odjel za financijske poslove - likvidatura.

Likvidatori materijalnih i investicijskih izdataka:

- kontroliraju računsku, formalnu i materijalnu ispravnost dokumenata (datum računa, datum isporuke, datum narudžbenice),
- kontroliraju popratnu dokumentaciju (narudžbenica, ponuda, primka i dr.),
- neispravno ispostavljene dokumente vraćaju dobavljaču,
- provjeravaju opravdanost poreza te obavljaju računsku kontrolu,
- unose ovjerene dokumente u aplikaciju Financijske operative (FIN),
- ovjerene dokumente dostavljaju na plaćanje u ugovorenom ili zakonskom roku,
- brinu da svi dokumenti određenog obračunskog razdoblja budu likvidirani, dostavljeni na plaćanje i knjiženje u tom obračunskom razdoblju,
- uočenim nepravilnostima i zloporabama izvješćuju neposrednog rukovoditelja.

Likvidator ovjerava račun (pozicija 18), zatim Rukovoditelj Odjela za financijske poslove (pozicija 19) te Rukovoditelj ekonomskih poslova (pozicija 20). Računi koji su ovjereni prenose se u nadležne likvidature na razini Grupe na plaćanje (računi iz Plana investicija, kao i računi za sječu raslinja, gorivo, osiguranje imovine). Za račune koji se odnose na Gospodarski plan izuzevši prethodno navedene prati se dospijeće i vodi briga da se obveze podmire u ugovorenim ili zakonskim rokovima s podračuna Elektroistre Pula. U priložima na kraju rada prikazan je primjer računa za građevinske radove.

### **5.5.1. Operativno provođenje interne revizije procesa ovjere računa**

Prvog dana rada na terenu, Tim je održao uvodni sastanak s direktorom i odgovornim zaposlenicima revidiranog područja na kojem su kroz prezentaciju upoznati s ciljevima i zadacima interne revizije, načinom rada, planom rada i ostalim bitnim aktivnostima Tima tijekom provođenja terenskog dijela interne revizije. Na tom istom sastanku od strane odgovornih osoba Elektroistre održana je kratka prezentacija sa osnovnim značajkama i podacima o revidiranom području te opisom poslovnih procesa koji su predmet interne revizije. Uvodnom sastanku prisustvovao je odgovorni management Elektroistre Pula. Posljednjeg dana Tim je održao sastanak s direktorom i odgovornim zaposlenicima na kojem su od strane Tima upoznati s glavnim nalazima internih revizija. Završni sastanak održao se nakon izrade konačnih nalaza interne revizije.

### **5.5.2. Izvješće o provedenoj internoj reviziji procesa ovjere računa**

U trećoj i četvrtoj fazi provođenja interne revizije Tim ima obvezu dati izvještaj o provedenoj internoj reviziji sa preporukama i prijedlozima. Ocjena usklađenosti poslovanja izvršena je primjenom zakona, podzakonskih akata, općih akata HEP d.d te drugih dokumenata koji su važni za predmet revizije. Cilj interne revizije bio je snimiti postojeće stanje, ukazati na eventualne pogreške u radu te u konačnici temeljem prikupljenih iskustava i snimljenih stanja na terenu predložiti pripremu jedinstvenih uputa i smjernica za postupanje u navedenim procesima.

Prilikom ocjene internih kontrola odabrani su kriteriji u koje ulaze zaprimanje računa kroz urudžbeni ured, postojanje vlastite regulative, datum dospjeća računa, likvidacijski žig, pravovremenost i ispravno izdavanja narudžbenica i postojanje i usklađenost politike plaćanja. Ocjena je izvršena provođenjem intervjua s rukovodećim djelatnicima i ostalim zaposlenicima koji su uključeni u proces ovjere računa, uvidom u način provođenja internih kontrola te pregledom 370 računa s pripadajućom dokumentacijom. Interni revizori nakon provedene revizije nisu imali većih primjedbi na postupanje Elektroistre u revidiranim procesima, ali su ukazali na određene pojedinosti na koje treba obratiti pažnju u procesu ovjere računa:



- Revidirani su ulazni računi iz 2013.godine i kod pojedinih je utvrđeno da je proces kolanja računa trajao 30 dana i više,
- Svaki ulazni račun treba biti ovjeren Urudžbenim pečatom na koji se upisuju datum zaprimanja i urudžbeni broj. Nije dovoljno upisati urudžbeni broj i datum samo na gornji dio pečata za ovjeru računa,
- Zahtjevnica mora prethoditi narudžbenici, a narudžbenica računu (pronađen je primjer da je datum zahtjevnice bio nakon datuma narudžbenice što je neispravno),
- Zahtjevnice i narudžbenice koje se odnose na okvirne sporazume treba izrađivati prema stavkama i jedinicama mjere navedenim u troškovnicima, određene zahtjevnice i narudžbenice ispostavljene su u jednoj stavci ukupnim iznosom, a to ukazuje da se pišu retrogradno prema ispostavljenom računu što nije ispravno,
- Interni zapisnik o preuzimanju radova/usluga treba pisati detaljnije.

Temeljem nalaza interne revizije internim naputkom odgovornim osobama naloženo je sljedeće:

Sukladno propisanim Odlukama o nadležnosti i odgovornosti te Odluci o odgovornostima po stavkama plana redovnog poslovanja svaka odgovorna osoba obvezuje se promptno ovjeravati račune po primitku i prosljeđivati ih u kraćim rokovima na ovjeru radi unosa u FIN i provođenja plaćanja u ugovorenim rokovima,

Prelaskom na aplikaciju urudžbeni zapisnik svi ulazni računi moraju biti ovjereni urudžbenim pečatom na koji se obavezno upisuje datum primitka računa i urudžbeni broj.

Kod računa zaprimljenih nakon roka dospijeca (računi za komunalne naknade, pričuve, članarine) te računa kod kojih se sa sigurnošću ne može reći kada je poslovni događaj nastao primjenjuje se odredba Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi čl111 st 4 t.1 koja kaže da rok za ispunjene novčane obveze počinje teći od „dana kad je dužnik primio račun ili drugi odgovarajući zahtjev za isplatu“, a to znači od datuma zaprimanja računa u urudžbeni zapisnik.

Provedena interna revizija ukazala je na neke već uočee nedostatke kolanja dokumentacije i dala smjernice za ispravljanje uočenih grešaka što je uvelike pridonjelo povećanju učinkovitosti internih kontrola u procesu ovjere računa.

## 6. ZAKLJUČAK

U suverenom svijetu gdje je naglašeno privatno vlasništvo te velika konkurencija pravodobne i točne informacije postaju glavni pokretač razvoja društva. Prava informacija, na pravom mjestu u pravo vrijeme postaje ideja vodilja u procesu odlučivanja. Interne kontrole obuhvaćaju sve metoda i postupke usvojene od strane managementa koje u konačnosti rezultiraju sastavljanjem vjerodostojnih financijskih informacija. Zbog toga adekvatan sustav internih kontrola u kojeg su ugrađeni mnogobrojni kontrolni postupci osigurava da se poslovanje društva odvija na pravilan, etičan, ekonomičan i učinkovit način. Uspostava i oblikovanje zadovoljavajućeg sustava internih kontrola s odgovarajućom informatičkom potporom za cilj ima poboljšanje načina rada i optimiziranje poslovanja i procesa upravljanja te društva imaju zadaću kontinuirano provoditi procjene djelovanja sustava i izvještavati o radu sustava te poduzimati potrebne mjere i aktivnosti u cilju otklanjanja uočenih problema i unaprjeđenja poslovanja i procesa upravljanja.

Usklađenost internih kontrola sa zakonima, propisima, politikama, planovima i postupcima nužna je da bi se zaštitila imovina od lošeg upravljanja, nepravilnosti i prijevara te neopravdanog trošenja resursa. Interna kontrola bez obzira koliko je dobro zamišljena i sprovedena u praksi društva može dati samo relativno uvjerenje da se poslovanje odvija prema utvrđenim kriterijima. Na internu kontrolu utječu i ograničenja kao mogućnost da neuspjeh internih kontrola može biti izazvana propustom, greškom i previdom zaposlenika. Zbog toga se uloga internih revizora, dužnosti i zahtjevi svakim danom mijenjaju, a očekivanja od internih revizora su sve veća. Najvažniji cilj interne revizije je pružiti odgovarajuću podršku i pomoć managementu u prevladavanju budućih rizika te u predlaganju adekvatnih internih kontrola. Uvažavajući sve te činjenice, djelokrug rada, odgovornosti i rad internih revizora glavni je doprinos kvaliteti poslovanja, kao i kvaliteti financijskog izvješćivanja.

Sustavom internih kontrola HEP Grupe koji je temeljen na politikama i procedurama, a koji je podržan normativnim aktima, odlukama, rješenjima, nalogima i sl. koje donosi uprava i management, osiguran je kontrolni okvir za organizaciju poslovnih funkcija odnosno odvijanje procesa i postupaka. Činjenicom da su u svaku fazu poslovnog procesa ugrađene interne kontrole te da iste čine dio organizacijske kulture podržane stručnošću i odanošću radnika i managementa, a temeljeno na kvalitetno uspostavljenom informacijskom sustavu,

osiguran je mehanizam zaštite od nastajanja nepoželjnih događaja odnosno rizika. Na taj način učinkovit sustav internih kontrola kakav postoji u HEP Grupi utječe na preventivno otklanjanje uočenih nepravilnosti te omogućuje pravovremeno poduzimanje korektivnih mjera i aktivnosti.

Prilog 1: Utvrđivanje poslovnih područja



Naziv nositelja sustava: \_\_\_\_\_

**POPIS POSLOVNIH PODRUČJA**

<b>Red.br.</b>	<b>1.1.1.1 Naziv poslovnog područja</b>
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
....	

**Napomena:** Navesti poslovna područja nositelja sustava sukladno Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji

Izvor: HEP d.d. Smjernice za uspostavljanje sustava internih kontrola, Zagreb 2011., str. 18.



Naziv nositelja sustava: \_\_\_\_\_

### RANG LISTA KLJUČNIH POSLOVNIH RIZIKA

Red. br.	Naziv poslovnog rizika	Vjerojatnost	Učinak	Ukupno (3x4)
1	2	3	4	5
1	Rizik			
2	Rizik			
3	Rizik			
4	Rizik			
5	Rizik			
6	Rizik			
7	Rizik			
8	Rizik			
9	Rizik			
10	Rizik			

**Napomena:** Rangiranje poslovnih rizika provodi se na temelju umnoška vjerojatnosti i učinka rizika (kolona 5).

#### Načelni kriteriji za procjenjivanje poslovnih rizika

##### **VJEROJATNOST: (ocjena od 1 do 6)**

1. **Neznatna**, može nastupiti u izuzetnim okolnostima (3-5 godina)
2. **Nevjerojatna**, može nastupiti ponekad (2-3 godina)
3. **Vjerojatno**, može nastupiti (1-2 godina)
4. **Vrlo vjerojatno**, nastupit će u većini okolnosti (očekuje se za 6-12 mjeseci)
5. **Skoro neizbježno** (očekuje se za 2-6 mjeseci)
6. **Već je nastupilo**

##### **UČINAK: (ocjena od 1 do 6)**

1. **Beznačajan** (npr. pogreška u usluzi klijenta, sitan propust kontrola itd.)
2. **Mali značaj** (npr. izostanak isplativosti radi pogreške osoblja, troškovi se svode na minimum, mijenjanje osoblja itd.)
3. **Značajan, ali se može obuzdati** (npr. kvar kontrola koji dovodi do materijalnih troškova, troškovi zamjene/troškovi zapošljavanja ključnih pojedinaca itd.)
4. **Vrlo značajan** (npr. neuspjeh lansiranja proizvoda, neusklađenost s propisima itd.)
5. **Jako značajan** s velikom štetom (npr. neodgovarajući i nepravovremena financijska konsolidacija i sanacija poslovanja itd.)
6. **Katastrofalan**, krajnje štetan (npr. gubitak tržišta, starost programa, velika povreda propisa, poslovanje s gubitkom više godina itd.)

Izvor: HEP d.d. Smjernice za uspostavljanje sustava internih kontrola, Zagreb 2011., str. 19.

Prilog 3: Utvrđivanje prioriternih poslovnih područja nositelja sustava



Naziv nositelja sustava: \_\_\_\_\_

**POPIS PRIORITETNIH POSLOVNIH PODRUČJA**

Red. br.	Naziv poslovnog područja	Redni brojevi rizika
1	2	3
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
...		

**Napomena:**

1. Prioritetna poslovna područja utvrđuju se na temelju rang liste rizika iz Priloga 2. i njima pripadajućih poslovnih područja iz Priloga 1.
2. U koloni 3 ovog priloga za svako prioriterno poslovno područje navesti njemu pripadajući redni broj rizika (jedan ili više) iz kolone 1 Priloga 2.

Izvor: HEP d.d. Smjernice za uspostavljanje sustava internih kontrola, Zagreb 2011., str. 20.

Prilog 4: Usklađenje postojećih akata i dokumenata i/ili izrada novih akata i dokumenata

#### ELEMENTI DIJELA AKTA ILI DOKUMENTA KOJI SE ODNOSE NA USPOSTAVU SUSTAVA INTERNIH KONTROLA

<b>Preambula</b>	Navesti na osnovi kojih propisa ili akata se donosi
<b>Naziv poslovne funkcije/ područja/procesa</b>	Navesti naziv poslovne funkcije/područja/ procesa za koji se utvrđuje sustav
<b>Predmet i svrha akta ili dokumenta</b>	Definirati područja (poslovne funkcije) i poslovne procese za koje se uspostavlja sustav internih kontrola na koje se odnosi akt ili dokument
<b>Povezanost s drugim funkcijama/područjima/procesima i drugim zainteresiranim stranama</b>	Definirati poveznice (međuovisne aktivnosti) sustava s drugim poslovnim funkcijama/područjima/ procesima i drugim zainteresiranim stranama
<b>Ključni pojmovi u aktu ili dokumentu</b>	Navesti sve ključne pojmove koji su bitni za razumijevanje i odvijanje poslovne funkcije/područja/ procesa
<b>Način uspostavljanja sustava</b>	Utvrđiti sve aktivnosti za uspostavljanje, djelovanje i unaprjeđenje sustava
<b>Ključni rizici</b>	Utvrđiti ključne poslovne rizike značajne za uspostavljanje sustava
<b>Identifikacija ključnih kontrolnih postupaka i procesa</b>	U svakom poslovnom području utvrđiti ključne postupke, procese i odgovornosti
<b>Način provjere djelovanja sustava</b>	Utvrđiti način provjeravanja djelovanja sustava korištenjem odgovarajućih metoda i procjena sukladno smjernicama
<b>Način izvještavanja o djelovanju sustava</b>	Utvrđiti način, oblik, sadržaj i rokove izvještavanja o djelovanju sustava
<b>Način nadziranja djelovanja sustava</b>	Utvrđiti načine nadziranja djelovanja sustava te poduzimanja mjera i aktivnosti za unaprjeđenje sustava sukladno ovim Smjernicama
<b>Odgovornost za informacije i podatke</b>	Kategorije ili vrste, informacije, razine sigurnosti i tajnosti, zaštita, pohrana, vlasništvo, razmjena dostava, ispravke, omogućavanje uvida i /ili pristupa ...
<b>Informatička podrška</b>	Utvrđiti na koji način su poslovne funkcije/područja/procesi informatički podržani, imajući u vidu sve kontrolne točke procesa
<b>Odgovornost za djelovanje sustava</b>	Navesti rukovodnu i/ili funkcionalnu odgovornost za djelovanje sustava, odnosno primjenu akata i dokumenata
<b>Ažuriranje akta ili dokumenta</b>	Praćenje povijesti akta ili dokumenta

**Napomena:** Dijagram tijeka može biti sastavni dio akta ili dokument.

Izvor: HEP d.d. Smjernice za uspostavljanje sustava internih kontrola, Zagreb 2011., str. 21.

## Prilog 5: Zajednička prioritetna poslovna područja

Prioritetna područja	Važeći akti i dokumenti	Potrebne izmjene i dopune akata i dokumenata	
Planiranje	Pravilnik o planiranju	Revizija	
	Naputak o planiranju u HEP grupi s hodogramom aktivnosti	Donosi se godišnje	
	Odluka o načinu ostvarenja plana investicija i gospodarskog plana	Donosi se godišnje	
	Odluka o planu investicija po društvima s izvorima financiranja	Donosi se godišnje	
	Naputak o višegodišnjem planiranju	Donosi se godišnje	
	Popis šifara aktivnosti za HEP grupu	Revizija prema potrebi	
	Provedbene upute za realizaciju godišnjih planova prema potrebi	Prema potrebi	
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
	Program rada (strateški plan)		
	Procedure sa temeljnim pretpostavkama za izradu planova (normativi)		
	Politika utvrđivanja transfernih cijena unutar HEP grupe		
	Procedura vrednovanja investicija/Procedura za donošenje investicijskih odluka		
	Kriteriji, ciljevi i prioriteti kod obnova i rekonstrukcija projekata		
	Strategija IT		
	Procedure o razmjeni podataka potrebnih za elektroenergetsku bilancu		
Financije	Pravilnik o financijskom poslovanju	Revizija	
	Odluka o iznosu blagajničkog maksimuma po računima dijelova HEP-a	Donijeti za HEP d.d. i sva društva - blagajnički maksimum	
	Naputak o načinu popunjavanja nekih rednih brojeva na pečatu za urudžbiranje	Revizija	
	Uputa o kolanju i ovjeri dokumentacije za plaćanje	Revizija	
	Naputak o ovjeravanju računa	Revizija	
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
	Pravilnik o riznici		
	Uputa o blagajničkom poslovanju		
	Naputak o platnom prometu unutar HEP grupe		
	Naputak o kolanju i ovjeri dokumentacije		
Naputak o obračunskom plaćanju (cesije, asignacije, prijebaji)			
Računovodstvo	Pravilnik o računovodstvu u Hrvatskoj elektroprivredi d.d.		
	Računovodstvene politike u HEP-u d.d.(MSFI)		
	Računovodstvene politike (HSFI)		
	Ugovor o zakupu (između HEP-a d.d. i ovisnih društava);	Dodaci na godišnjoj razini	
	Sintetički kontni plan		
	Popis šifara aktivnosti za HEP grupu	Revizija prema potrebi	
	Jedinstvena nomenklatura osnovnih sredstava		
	Odluka o nadležnostima i odgovornostima za obračunavanje, plaćanje i izvješćivanje o poreznim obvezama u Hrvatskoj elektroprivredi	Revizija	
	Odluka o postupku provođenja prodaje rashodovane imovine	Revizija	
	Odluka o rokovima za izradu mjesečnih financijskih izvještaja		
	Odluka o vrednovanju ulaganja u nekretnine		
	Naknadni izdaci na dugotrajnoj materijalnoj imovini		
	Uputa o otpisu potraživanja od kupaca i likvidaciji rashodovane imovine	Revizija	
	Uputa o razvrstavanju materijalne imovine u društvima HEP grupe	Donosi se godišnje	
	Uputa za evidentiranje i praćenje dugotrajne materijalne imovine u HEP grupi	Revizija	
	Uputa o redovnom godišnjem popisu nematerijalne i materijalne imovine, potraživanja i obveza HEP grupe	Donosi se godišnje	
	Uputa o rashodovanju dotrajale i neupotrebjive materijalne imovine i otpis nenaplativih potraživanja i zastarjelih obveza	Donosi se dva puta godišnje	
	Uputa o priključcima na elektroenergetsku mrežu distribucije		
	Naputak za primjenu Odluke o načinu preuzimanja imovine od fizičkih i pravnih osoba		
	Jedinstveni način postupanja za primjenu Odluke o načinu preuzimanja imovine od fizičkih i pravnih osoba		
	Sheme knjiženja		
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
	Naputak o načinu preuzimanja imovine od fizičkih i pravnih osoba		



Prioritetna područja	Važeći akti i dokumenti	Potrebne izmjene i dopune akata i dokumenata	
Ljudski resursi	Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji HEP-a d.d.	Izmjene Kataloga poslova - dodavanje opisa poslova	
	Uputa za upućivanje radnika HEP grupe na obrazovanje o trošku poslodavca	Revizija	
	Uputa o provedbi postupaka iz područja obrazovanja	Revizija	
	Plan obrazovanja	Donosi se godišnje	
	Upućivanje radnika na stručna usavršavanja o trošku poslodavca - postupak prijave i plaćanje kotizacija	Revizija	
	Pravilnici o radu svih društava HEP grupe		
	Uputa predsjednika uprave o provedbi postupaka zapošljavanja i premještaja radnika u trgovačkim društvima HEP grupe	Revizija	
	Odluka o visini stipendije za učenike i studente po društvima za svaku godinu	Donosi se godišnje	
	Etički kodeks		
	Kolektivni ugovor		
	Pravilnici o obrazovanju svih društava HEP grupe	Revizija	
	Odluke društava o pravima radnika znanstvenog stupnja magistra i doktora znanosti	Revizija	
	Dopunsko zdravstveno osiguranje	Donosi se godišnje	
	Odluke o pokroviteljstvu nad zatvorenim dobrovoljnim mirovinskim fondom HEP grupe	Revizija	
	Uputa za postupanje - Burza rada		
	Uputa o načinu i postupku izbora i imenovanja radnika na radna mjesta s posebnim ovlastima		
	Upute o načinu pribavljanja suglasnosti za premještaj ili zapošljavanje novih radnika	Revizija	
	Zbirka obrazaca iz područja radnih odnosa		
	Uputa o uređenju rada dužeg od punog radnog vremena	Revizija	
	Pravilnici o postupku i mjerama zaštite dostojanstva radnika		
	Pravilnici o zaštiti na radu po društvima	Revizija prema potrebi	
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
		Planovi zapošljavanja	
		Pravilnik o nagrađivanju radnika/upravljanju radnim učinkom	
		Naputak o postupanju u obavljanju poslova osiguranja osoba	
		Razvoj karijere	
		Interna edukacija (trenerstvo)	
	Normativi rada		
Prodaja proizvoda i usluga	Naputak za provedbu Općih uvjeta za opskrbu električnom energijom	Revizija	
	Upute o otpisu potraživanja od kupaca i likvidaciji imovine	Revizija	
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
		Naputak za ugovaranje prodaje energije	
		Naputak o ugovaranju prodaje proizvoda i usluga	
		Naputci za provedbu Općih uvjeta za opskrbu (toplina, plin)	
		Procedure o sklapanju ugovora	
		Procedure o razmjeni podataka potrebnih za elektroenergetsku bilancu	
		Pravila o osiguranju pomoćnih usluga sustava	
		Pravila o osiguranju električne energije za pokrivanje gubitaka	
		Pravila za naplatu	
		Naputak za rješavanje reklamacija	

Prioritetna područja	Važeći akti i dokumenti	Potrebne izmjene i dopune akata i dokumenata	
Nabava	Uputa o postupku izrade i načinu sklapanja ugovora za HEP d.d. i ovisna društva	Revizija	
	Uputa za primjenu novog Zakona o javnoj nabavi kroz aplikaciju FIN		
	Uputa o objavama nadmetanja svih članica HEP grupe na web stranici HEP-a		
	Izmjene u aplikaciji FIN		
	Obavijest o obveznom unosu ugovornih dokumenata	Revizija	
	Osnivanje stručnog tima za praćenje i ažuriranje aplikativne podrške javne nabave u FIN-u		
	Uputa za provedbu nabave i ugovaranje (ODS, Proizvodnja, OPS)	Revizija	
	Odluka o utvrđivanju visine cijene po ugovorima sa institutima, fakultetima i ekspertnim tvrtkama	Revizija	
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
	Naputak o nabavi energenata		
	Naputak o nabavi električne energije prema elektroenergetskoj bilanci		
	Predlošci dokumentacija za nadmetanje		
	Popis obveznih dokaza sposobnosti (kao neiscrpn i izvor na WEB-u)		
	Naputak o nabavama do 70.000,00 kn		
Procedura o kupnji/prodaji električne energije			
Informacijsko komunikacijske tehnologije	Odluke o uvođenju pojedinih zajedničkih aplikacija u HEP grupu (Kadrovska,FIN,Plaće...), zahtjevi za izradom i promjenom u aplikacijama (mail, tracker)	Revizije odluka	
	Pravilnik o korištenju informacijskog sustava	Revizija	
	Pravilnik o korištenju interneta	Revizija	
	Važeći akti i dokumenti o održavanju TK sustava tvrtki kćeri pojedinačno, a ne na nivou HEP grupe	Pravilnik (uputa) o održavanju TK sustava na nivou cijele HEP grupe	
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
	Strategija IT-a		
	Pravilnik/Uputa o održavanju TK sustava na nivou cijele HEP grupe		
	Procedure o razinama sigurnosti i tajnosti podataka		
	Sigurnosne (politike) procedure		
	Procedure o vlasnicima podataka / Pravilnik o zaštiti podataka		
	Procedure o funkcioniranju računalno informacijske infrastrukture (izgradnja, upravljanje, održavanje)		
	Uputa o potpisu Izjave o povjerljivosti i nepristranosti		
	Uputa o načinu unošenja/izmjeni baze partnera u aplikacijama HEP grupe		
	Uputa o načinu unošenja i obveznim elementima unosa u aplikaciju FIN, te načinu vršenja izmjena u aplikaciji FIN		
	Odluka o imenovanju ključnih korisnika za definiranje zahtjeva za svaku aplikaciju HEP grupe		
	Pravilnik o IT sustavu (zaštita, arhiva, standardi, segregacija dužnosti, povjerljivost informacija)		
	Pravilnik (uputa) o uvjetima smještaja TK opreme na nivou cijele HEP grupe (neprekidno napajanje, klima)		
	Pravilnik (uputa) o uvjetima smještaja računalno infrastrukturne opreme na nivou cijele HEP grupe (neprekidno napajanje, klima)		
	Procedure o funkcioniranju komunikacijskih servisa		
	Procedure o funkcioniranju telekomunikacijskog sustava		
Upravljanje imovinom	Pravilnik o računovodstvu u Hrvatskoj elektroprivredi d.d.		
	Pravilnik o održavanju elektrodistribucijskih objekata		
	Pravilnik o održavanju elektroenergetskih građevina, postrojenja i opreme prijenosne mreže		
	Uputa o evidentiranju i praćenju dugotrajne materijalne imovine u HEP grupi		
	Uputa o rashodu i otpisu	Revizija	
	Uputa o redovnom godišnjem popisu nematerijalne i materijalne imovine, potraživanja i obveza HEP grupe		
	Uputa o vođenju stanja zaliha i knjigovodstvenih podataka	Revizija	
	Naputak o načinu sklapanja ugovora o pravnom prometu nekretnina		
	Naputak o procjeni vrijednosti nekretnina u pravnom prometu		
	Pravilnik o rješavanju stambenih potreba zaposlenika HEP-a	Revizija	
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
	Naputak o pravnom prometu u imovinsko-pravnim poslovima		
Pravila o odobravanju i provedbi investicija			
Pravilnik o održavanju objekata i postrojenja HEP-Proizvodnje d.o.o.			

Prioritetna područja	Važeći akti i dokumenti	Potrebne izmjene i dopune akata i dokumenata	
Funkcioniranje energetskeg sustava	Pravila o uravnoteženju elektroenergetskog sustava		
	Pravila rada službe za vođenje sustava i obuku	Revizija	
	Pravilnik o postupanju tijekom i nakon poremećaja u hrvatskom EES-u		
	Pravilnik o uporabi uređaja za autom. ton. snimanje razg. u poslovima vođenja EES-a		
	Pravila o poslovima koji se ne smiju prekidati u štrajku	Revizija	
	Plan obrane EES-a		
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
	Pravila o izvješćivanju javnosti o poremećajima pogona i raspadu elektroenergetskog sustava		
	Pravila o edukaciji i licenciranju dispečera		
	Pravilnik o planiranju proizvodnje i raspoloživosti proizvodnih jedinica		
Strategija i organizacija (zajednička opća i posebna područja)	Ugovor o međusobnim odnosima	Revizija	
	Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji nositelja sustava	Revizija	
	Uputa o načinu izrade, objavljivanja, distribucije i vođenja evidencije općih akata		
	Statut HEP d.d.	Revizija	
	Pravilnici o zaštiti od požara u društvima		
	Pravilnik o zaštiti od požara ispod nadzemnih elektroenergetskih vodova		
	Pravilnik o izmjenama i dopunama Pravilnika o zaštiti od požara		
	Akti i dokumenti o zaštiti okoliša	Revizija	
	Pravilnik o radu interne revizije i kontrole	Revizija	
	<b>Potrebni akti i dokumenti</b>		
	Strategija poslovanja HEP grupe		
	Naputak o planiranju, praćenju i provedbi elektroenergetske bilance		
	Sporazum o suradnji ovisnih društvima o planiranju rada i vođenju elektrana		
	Akti vezani uz provedbu Trećeg energetskeg paketa EU		
	Pravilnik o načinu rada funkcije marketinga i korporativnih komunikacija		
	Pravilnik o načinu rada funkcije održivog razvoja i upravljanja kvalitetom		
	Pravilnik o načinu rada funkcije za strategiju, planiranje investicija i korporativni razvoj		
	Pravilnik o načinu rada funkcije za međunarodne poslove i restrukturiranje		
	Pravilnik o načinu rada pravne funkcije		
	Pravilnik o nabavi		
	Pravilnik o upravljanju ljudskim potencijalima		
	Pravilnik o upravljanju rizicima		
	Pravilnik o poslovnoj tajni		
	Akt o jedinstvenoj nomenklaturi materijala		
	Zajednički šifarnik dobavljača		
	Planovi: zaštita od požara, evakuacija i spašavanje te zaštita		

Izvor: HEP d.d. Smjernice za uspostavljanje sustava internih kontrola, Zagreb 2011., str. 22.

Prilog 6: Račun za građevinske radove

*Nad.*

VI. Viteški Grad  
OIB 66830600751  
e-mail: @pu.t-com.hr  
Tel 052/...  
Fax 052/...  
VIP 091/...  
IBAN HR...  
kod Raiffeisen banke

GRAĐEVINSKA MEHANIZACIJA I AUTOPRIJEVOZNIŠTVO

*J-1724*

HEP - Operator distributivnog sustava d.o.o. ZAGREB  
DP ELEKTROISTRA PULA  
POGON ROVINJ

Primijeni:			
Org. jed.	Broj	Prilog	V. (redoviti)
	<i>29110/14</i>	<i>13</i>	<i>13</i>

**HEP – operator distributivnog sustava d.o.o.**

ELEKTROISTRA PULA  
Vergerijeva 6, Pula

OIB 46830600751

## R-1 RAČUN br. 84/1/1

Dostavljamo Vam račun br. 84/1/1 za izvedene građevinske radove na izradi TS 10/20 kV Borik i NN mreže Borik, prema Ugovoru br. S4011-148/13 i Narudžbenici br. S4011-48/13-85.

**IZNOS:**

**51.475,00 KUNA** ✓

**Nije obračunat PDV po čl.75 st.3 točka a) Zakona o PDV-u**

Prilozi:

Troškovnik izvedenih građevinskih radova  
Narudžbenica br. S4011-148/13-85  
Zapisnik o preuzimanju radova/usluga

Datum vršenja usluge: *07.08.2014* ✓

Plaćanje u roku od 60 dana na ž.r. IBAN HR... u Raiffeisen banci

Oznaka operatera: *Marko Petrović*

Oznaka načina plaćanja: transakcijski račun

VI. Viteški Grad  
Obrt za uslužne  
mehanizacije  
*[Signature]*

Nadnevak i vrijeme izdavanja računa: *07.08.2014* u 12:00h

**TROŠKOVNIK IZVEDENIH GRAĐEVINSKIH RADOVA**  
**KB NN iz TS Borik**

**1. PRIPREMNI RADOVI**

1.2. Strojno rezanje asfalta ili betona, bez obzira na debljinu.	m	18,00	18,00	324,00
1.3. Razbijanje asfalta ili betona, uključno utovar i odvoz na mjesnu deponiju.	m <sup>2</sup>	21,00	18,00	252,00
1.4. Izrada, postava, najam i demontaža kolnog željeznog mostića na prilazima objektima preko otvorenih kanala, dimenzija do 200cm x 350cm, s ogradom visine 100 cm.	kom	3,00	98,00	294,00

**2. ZEMLJANI RADOVI**

2.1 Ručni iskop bez obzira na kategoriju zemljišta sa odlaganjem 0,5 m od ruba iskopa. Obračun se vrši kubaturom u sraslom stanju s vertikalnim stranicama iskopa. (skošenja iskopa nastala iskopom ili zadana projektom ugraditi u jedničnu cijenu.	m <sup>3</sup>	3,00	188,00	564,00
2.2 Strojni iskop bez obzira na kategoriju zemljišta sa odlaganjem 0,5 m od ruba iskopa. Obračun se vrši kubaturom u sraslom stanju s vertikalnim stranicama iskopa. (skošenja iskopa nastala iskopom ili zadana projektom ugraditi u jedničnu cijenu).	m <sup>3</sup>	48,00	78,00	3.744,00
2.3 Dobava i polaganje pijeska 0-4 mm u kabelski kanal u dva sloja. Obračun po m <sup>3</sup> ugrađenog materijala.	m <sup>3</sup>	23,00	188,00	4.314,00
2.4 Dobava i polaganje čiste zemlje s rasplaniranjem u debljini prema zahtjevu Naručitelja.	m <sup>3</sup>	18,00	88,00	1.584,00
2.6 Odvoz viška materijala s utovarom istog u kamion. Odvoz na javni deponij. Stavka obuhvaća i fino čišćenje površine-dovođenje u prvobitno stanje gdje je bio odložen materijal od iskopa. Obračun se vrši za materijal u sraslom stanju.	m <sup>3</sup>	81,00	38,00	3.078,00

**3. POLAGANJE KABELA I CIJEVI**

3.3 Dobava i polaganje plastične trake upozorenja.	m	188,00	1,00	188,00
3.10 Polaganje pocinčane trake u kanal s razmatanjem i ispravljanjem trake, te izradom spojeva. Materijal se preuzima na skladištu Naručitelja.	m	188,00	8,00	1.504,00
3.15 Ugradnja savitljivih dvoslojnih korugiranih PEHD cijevi (vanjska rebrasta, unutarnja glatka), odgovarajućeg vanjskog promjera na izvedenu podlogu. b) cijevi Ø 110 mm	m	2.18,00	1,00	2.180,00
3.27 Dobava i ugradnja betonskog zdenca (tipa kao MZ 03E) unutarnjih dimenzija 100x100x80 s poklopcem. b) 250 kN	kom	1,00	2.088,00	2.088,00

**4. KOLNIČKA I PJEŠAČKA KONSTRUKCIJA**

4.2 Dobava i ugradnja zamjenskog materijala (jalovina) s nabijanjem do potrebne zbijenosti	m <sup>3</sup>	18,00	88,00	1.584,00
4.3 Dobava i ugradnja kamenog drobljenog materijala 0 - 63 mm (tampona), s nabijanjem do potrebne zbijenosti	m <sup>3</sup>	18,00	118,00	2.124,00

**SVEUKUPNO:****10.000,00**

RAČUN 84/14

REZOK

30


Iznos: 3,25 kn

3 % iznosa računa

Ovjera



HRP - Doprinosi za obvezno osiguranje d.o.o. ZAGREB  
DOPRINOSI ZA OBLASTI I OVA  
24110/14 Datum: 11-0-2014  
54011-148/13-85  
07001 201630  
2712/12509  
1,00  
1,00



**ELEKTROISTRA PULA**

Vergerijeva 6, Pula  
OIB/ 46830600751

**NARUČITELJ**

Nas broj:  
tel. 527-784 fax. 527-783

Okvirni sporazum: S4012-174/13 Strateški ugovor: S4011-148/13  
CPV: 45112000-5  
Sifra partnera: 004842

Predmet: Građevinski radovi na održavanju i izgradnji elektroenergetskih objekata na području Rovinj, grupa 16  
Redni broj: 841

**ISPORUČITELJ**

O.D. -VL.  
OIB/  
tel.052/ fax.052/

**NARUDŽBENICA BROJ: S4011-148/13-85**

R.br.	Sifra	Opis	J.M.	Količ.	Jed. cijena bez PDV-a	Iznos bez PDV-a	CPV
1.1		PRIPREMNI RADOVI					
1.2	3501010010	Strojno rezanje asfalta ili betona, bez obzira na debljinu.	M	100	10,00	1000,00	
1.3	3501010040	*Razbijanje asfalta ili betona, uključeno utovar i odvoz na mjesnu deponiju.	M2	100	10,00	1000,00	
1.4	3501010050	Izrada, postava, najam i demontaza pjesaokog drvenog ili metalnog mostića na prilazima objektima preko otvorenih kanala, dimenzija do 200cmx350 cm s ogradom visine 100cm	KOM	1	100,00	100,00	
1.5		ZEMLJANI RADOVI					
1.6	3502010070	*Ručni iskop bez obzira na kategoriju zemljišta sa odlaganjem 0,5 m od ruba iskopa. Obračun se vrši kubaturom u sraslom stanju s vertikalnim stranicama iskopa. (skošenja iskopa nastala iskopom ili zadana projektom ugraditi u jedinstvenu cijenu). Razne veličine	M3	100	100,00	10000,00	
1.7	3502010120	*Strojni iskop bez obzira na kategoriju zemljišta sa odlaganjem 0,5 m od ruba iskopa. Obračun se vrši kubaturom u sraslom stanju s vertikalnim stranicama iskopa. (skošenja iskopa nastala iskopom ili zadana projektom ugraditi u jedinstvenu cijenu). Jedinstvena cijena	M3	100	70,00	7000,00	
1.8	3502030010	*Dobava i polaganje pijeska 0-4 mm u kabelski kanal u dva sloja. Obračun po m3 ugrađenog materijala. - jedinstvena cijena	M3	200	100,00	20000,00	
1.9	3502030020	*Dobava i polaganje iste zemlje sa rasplintiranjem u debljini prema zahtjevu Naručiitelja jedinstvena cijena	M3	100	100,00	10000,00	
1.10	3508020010	*Odvoz viska materijala s utovarom istog u kamion. Odvoz na javni deponij. Stavka obuhvaća i fino čišćenje površine-dovođenje u prvobitno stanje gdje je bio odložen materijal od iskopa. Obračun se vrši za materijal u sraslom stanju.	M3	100	100,00	10000,00	
1.11		POLAGANJE KABELA I CIJEVI					
1.12	3601020050	Dobava i polaganje plastične trake upozorenja.	M	100	1,00	100,00	
1.13	9437010040	Potaganje pocinčane trake u kanal s razmatanjem i ispravljanjem trake, te izradom spojeva. Materijal se preuzima na skladištu Naručiitelja.	M	100	1,00	100,00	
1.14		Ugradnja savitljivih dvoslojnih konuiranih PEHD cijevi (vanjska rebrasta, unutarnja glatka), odgovarajućeg vanjskog promjera na izvedenu podlogu.					
1.15	3602050240	cijevi r 110 mm	M	200	1,00	200,00	
1.16		Dobava i ugradnja ili izrada betonskog zdenca (tipa kao MZ 03E) unutarnjih dimenzija 100x100x80 s poklopcem					
1.17	3503010710	250 kN	KOM	1	1000,00	1000,00	

**ELAN HEP GRUPE**

UPRAVA DRUŠTVA, DIREKTOR

TRGOVAČKI SUD U ZAGREBU, MBS 080434230, MB 1643991, OIB 46830600751, UPLAĆEN TEMELJNI KAPITAL 699.456.000,00 HRK  
www.hep.hr

**NARUDŽBENICA BROJ: S4011-148/13-85**

R.br.	Sifra	Opis	J.M.	Kolle.	Jed. cijena bez PDV-a	Iznos bez PDV-a	CPV
1.18		KOLNIKA I PJEŠAČKA KONSTRUKCIJA					
1.19	3502030060	Dobava i ugradnja zamjenskog materijala (jalovina) s nabijanjem do potrebne zbijenosti	M3	1	0,00	0,00	
1.20	3502030070	Dobava i ugradnja kamenog drobljenog materijala 0 - 63 mm (tampona), s nabijanjem do potrebne zbijenosti	M3	1	0,00	0,00	
						0,00	

Plan: 1. 4011001 2014 2712 201630 grupa 71 akt.knj. 2712 tr.c. 401102001 Iznos: 0,00  
objekt 12509 - TS 10/20 KV BORIK, NNM BORIK

Rok isporuke: 30 dana

Zahtjevnica: 808/14

pet promila za svaki dan kašnjenja

Rok plaćanja: 60 dana od dana ovjere računa/situacije

Ugovorna kamata za kašnjenje u plaćanju je 6% od 61-og dana

Datum:

Odgovorna osoba za realizaciju:

dipl.ing. el.

- Za naručitelja:  
dipl.ing.  
.....  
(potpis i pečat)

Potvrđujemo primitak i potvrđujemo ovu  
narudžbu.  
.....  
vi  
MBO  
Datum: .....

HEP  
Operator distribucijskog sustava d.o.o. ZAGREB  
DISTRIBUCIJSKO PODRUČJE 1  
ELEKTROISTRA PULA

ELAN HEP GRUPE

UPRAVA DRUŠTVA . DIREKTOR .

TRGOVAČKI SUD U ZAGREBU . MBS 080434230 . MB 1643991 . OIB 46830600751 . UPLAĆEN TEMELJNI KAPITAL 699.456.000,00 HRK  
. www.hep.hr .



ELEKTROISTRA PULA  
Vergerijeva 6, 52100 PULA

**ZAPISNIK  
o preuzimanju radova/usluga**

OBJEKT:	NNM BORIK
BROJ OBJEKTA:	12509
AKTIVNOST:	2712
PLANSKA STAVKA:	201630
VRSTA RADOVA:	GRAĐEVINSKI RADOVI
UGOVOR:	S4011-148/13
NARUDŽBA:	S4011-148/13-85
IZVODITELJ RADOVA/ PRUŽATELJ USLUGA:	Obrt za usluge građevinske mehanizacije i prijevoz OIB:
NARUČITELJ:	HEP ODS d.o.o, Elektroistra Pula, Pogon ROVINJ
DATUM PREUZIMANJA:	01 listopad 2014.god.

Primopredajom je utvrđeno sljedeće:

Radovi su izvedeni prema postojećoj dokumentaciji, ugovornom troškovniku i ugovorenim rokovima. Ugrađeni su građevni proizvodi i oprema u skladu sa tehničkim uputama proizvođača te radovi su izvedeni kvalitetno i prema pravilima struke.

ZA IZVODITELJA RADOVA/  
PRUŽATELJA USLUGA:

VI. [Signature]  
Obrt za usluge građevinske  
mehanizacije i prijevoz  
[Stamp]  
[Stamp]  
[Stamp]  
(ime i prezime odgov. osobe)

ZA NARUČITELJA:

[Signature]  
(ime i prezime odg. osobe)

**OBRAČUN PDV-a broj: 1591/2014**  
**( tuzemni prijenos porezne obveze )**  
**za isporke u RH za koje PDV obračunava primatelj**

Naziv sporučetelja XXXXXXXXXX D.D. -VL. XXXXXXXXX  
OIB isporučitelja XXXXXXXXXX  
Broj računa isporučitelja 84/1/1  
Broj računa HEP 1727 Knjiga 15  
Datum izdavanja računa XXXXXXXXXX  
Datum stjecanja usluge XXXXXXXXXX  
Datum ovjere računa od strane nadzornog tijela XXXXXXXXXX  
Iznos računa u kunama (bez PDV-a) XXXXXXXXXX,00

**OBRAČUN PDV-a**

Iznos računa u kunama (bez PDV-a)	Stopa PDV-a	Iznos PDV-a u kunama
<u>XXXXXXXXXX,00</u>	25 %	<u>XXXXXXXXXX,75</u>

Obračun izradio  
XXXXXXXXXX

Datum XXXXXXXXXX

## POPIS SLIKA, TABLICA I PRILOGA

Slika 1: Temeljne komponente računovodstvenog informacijskog sustava .....	9
Slika 2: Uloga kontrole u poslovnom procesu .....	17
Slika 3: Sastavnice sustava internih kontrola – COSO model .....	19
Slika 4: Organizacijska struktura HEP Grupe .....	35
Slika 5: Organizacijska struktura sjedišta društva HEP ODS-a d.o.o .....	39
Slika 6: Područje djelovanja HEP ODS-a d.o.o Elektroistre Pula .....	39
Slika 7: Organizacijska struktura HEP ODS-a d.o.o Elektroistre Pula .....	41
Slika 8: Sigurnost podataka informacijskog sustava .....	42
Slika 9: Web ekranski obrazac - Financijska operativa .....	43
Slika 10: Unutarnji nadzor u HEP Grupi .....	45
Slika 11: Sustav internih kontrola HEP Grupe .....	47
Slika 12: Položaj Sektora u HEP Grupi .....	54
Slika 13: Faze provođenja interne revizije .....	55
Slika 14: Uredžbeni pečat .....	59
Slika 15: Hodogram procesa ovjere računa .....	60
Tablica 1: Klasifikacijska struktura zaposlenika HEP ODS-a d.o.o Elektroistre Pula .....	40
Tablica 2: Popis provedenih redovnih i izvanrednih internih revizija u 2012. i 2013. g. ....	57
Prilog 1: Utvrđivanje poslovnih područja .....	67
Prilog 2: Procjenjivanje poslovnih rizika .....	68
Prilog 3: Utvrđivanje prioriteta poslovnih područja nositelja sustava .....	69
Prilog 4: Usklađenje postojećih akata i dokumenata i/ili izrada novih akata i dokumenata ...	70
Prilog 5: Zajednička prioriteta poslovnih područja .....	71
Prilog 6: Račun za građevinske radove.....	75

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Tušek,B., Lajoš,Ž.: Revizija, HZRIFD, Zagreb, 2006.
2. Zenzerović,R.: Računovodstveni informacijski sustavi, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam, Pula, 2007.
3. Sačer Mamić ,I.,Žager,K.: Računovodstveni informacijski sustavi, HZRIFD, Zagreb, 2008.
4. Popović,Ž., Vitezić,N.: Revizija i analiza instrument uspješnog donošenja poslovnih odluka, HZRIFD, Zagreb, 2000.

### URL IZVORI:

1. [www.hep.hr](http://www.hep.hr).
2. [www.mfin.hr](http://www.mfin.hr)
3. [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
4. [www.croz.net/blog/](http://www.croz.net/blog/)

### OSTALI IZVORI:

1. Pliško A., Hil Kalaba A.: Provođenje interne revizije, Pula, 2014. ppt.
2. HEP d.d. Sektor za internu reviziju i upravljanje rizicima, Zagreb, 2014.ppt.
3. HEP d.d. Godišnje izvješće za 2013.godinu.
4. HEP d.d. Smjernice za uspostavljanje sustava internih kontrola u HEP Grupi, Zagreb,2011.
5. HEP d.d. Pojmovnik interne revizije, Zagreb 2010.
6. HEP Vjesnik – Bilten br. 286, Zagreb 11.siječanj 2013.
7. Tokić, S.: Mjesto, uloga, zadaci i obveze Sektora u sprječavanju korupcije, Zagreb, 2011. ppt.
8. Tokić, S.: Uspostavljanje sustava internih kontrola u HEP Grupi, Zagreb, 2011.ppt.
9. Tokić, S.: Sustav internih kontrola u HEP-u, HEP, Zagreb, 2003.
10. Tokić, S.: Interna revizija i interna kontrola, HEP, Zagreb, 2003.
11. Mr.Bruno Bešvir, ovl.rev.: Upoznavanje i ocjena sustava internih kontrola u procesu revizije financijskih izvješća, RRIF, br.3/2004.
12. Doc.dr.sc. Mario Spremić: Procjena razine pouzdanosti internih kontrola informacijskog sustava s pomoću CobiT metodologije, RRIF, br.12/2005.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Arlene Žufić, kandidat za prvostupnika ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem , također da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 28.01.2015.

\_\_\_\_\_