



DIN Deutsches Institut für Normung e.V

# STANDARDI KVALITETA U CONTROLLINGU

## DIN SPEC 1086

### Sadržaj:

Predgovor	2
<b>1 Preambula</b>	<b>3</b>
<b>2 Definicija procesa controllinga i funkcija controllera</b>	<b>4</b>
2.1 Proces controllinga	4
2.2 Funkcija controllera (po uzoru na IGC)	4
<b>3 Načela</b>	<b>5</b>
3.1 Fundamentalna načela	5
3.1.1 Controlling kao menadžerska funkcija	5
3.1.2 Controller kao biznis partner	5
3.2 Strukovna načela	6
3.2.1 Zahtevi za controllingom kao menadžerskom funkcijom	6
3.2.2 Zahtevi za controlling alatima	7
3.2.3 Zahtevi za controllera	8
3.3 Osiguranje kvaliteta	8

# Predgovor

DIN SPEC 1086 treba da pruži orijentacioni okvir za dobar controlling. Pri tom nisu propisana detaljna pravila. Radi se o formulisanju načela dobrog controllinga, kao i o napomenama o struci, formalnim aspektima i proceduri.

Za DIN SPEC 1086 su, na inicijativu udruženja ICV Internationaler Controller Verein (Međunarodno udruženje controllera) zaslužni sledeći učesnici:

- Dr. Walter Schmidt, ICV
- Rainer Weichbrodt, Brühne Gruppe
- Conrad Günther, Controller Akademie CA
- Mike Seeboth, DB Mobility Logistics AG
- Olaf Stuka, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ)
- Simon Straub, Hansgrohe AG
- Dr. Lukas Rieder, International Group of Controlling (IGC)
- Rainer Vieregge, RVA GmbH
- Heiko Knocke, SAP AG
- Walter Schlegel, TÜV Rheinland

Za izradu DIN SPEC 1086 je konsultovano još dvanaest preduzeća i naučnih ustanova.

ICV, kao najvećem udruženju aktivnih controllera, i International Group of Controlling (IGC), kao međunarodnoj interesnoj zajednici organizacija koje se bave daljim razvojem controllinga, u interesu je da naprave odgovarajuću normu. Udruženja ICV i IGC u potpunosti podržavaju standarde koji su ovde definisani.

Izrada ove DIN specifikacije je izvršena pod okriljem odeljenja inovacije i standardizacije DIN-a. Za sadržaj su odgovorni samo gore navedeni autori.

DIN Deutsches Institut für Normung e.V.  
3. april 2009.

Za prevod na srpski odgovorni su:

- Natalija Mihajlović, head of controlling, Siemens
- Lucija Vesić, head of controlling, Henkel
- Bojan Šćepanović, predsednik ICV Srbija
- Darko Vlajković, konsultant, MCB Menadžment Centar Beograd

MCB Menadžment Centar Beograd  
Beograd, februar 2014. godine

# 1 PREAMBULA

Controlling na nemačkom govornom području označava menadžment proces definisanja poslovnih ciljeva, planiranja i upravljanja nekim preduzećem, koji je usmeren na osiguravanje trajne ekonomičnosti preduzeća (procesualni način posmatranja). U ovom procesu rukovođenja, controlleri su biznis partneri, i u tom smislu imaju funkciju pružanja usluga. Tu funkciju može obavljati takođe i sam menadžer. Ako rukovođenje postane previše kompleksno ili obimno, onda je svrsishodno da se funkcija controllera obavlja posebno i samostalno. DIN SPEC 1086 se tako odnosi na oba aspekta.

DIN SPEC 1086 se u istoj meri ravnopravno odnosi, kako na controllera tako i na controllerku. U daljem tekstu će se koristiti skraćeni oblik controller radi lakšeg čitanja. To takođe važi i za menadžerke i menadžere i sve ostale osobe unutar DIN SPEC 1086.

Svrha DIN SPEC 1086 je da se controllingu kao menadžerskoj funkciji, i usluzi controllera, povezivanjem pojedinačnih mišljenja u jednu opšteprihvaćenu konvenciju, da primenivi pravilnik. Ovaj standard predstavlja orijentaciju za praksu, a ne normativne smernice za nauku. Preduzećima koja koriste ovu specifikaciju se preporučuje da opšti pravilnik prilagode svojim specifičnim karakteristikama i da dopune sadržaj. Uobličenje sadržaja je odluka menadžmenta dotičnog preduzeća u saglasnosti sa controllerima. Istovremeno se sledi ideja da se ovaj pravilnik unese u međunarodni proces normiranja.

Ciljna grupa DIN SPEC 1086 su svi ljudi koji se bave controllingom ili ga omogućavaju, prate ga ili procenjuju, naročito u:

- privatnim preduzećima,
- javnim preduzećima i državnim institucijama,
- drugim neprofitabilnim organizacijama,
- naučnim i obrazovnim ustanovama,
- organizacijama za ispitivanje privrede i sertifikaciju.

DIN SPEC 1086 je od pomoći za sledeće aspekte:

- orijentacija pri uvođenju, formiranju i daljem razvoju controllinga,
- formulisanje načela i glavnih zadataka funkcije controllera,
- isticanje značaja controllinga za strateški i operativni upravljački proces preduzeća,
- podrška pri definisanju neophodnih kompetencija controllera,
- pružanje pomoći za određivanje mesta poslovanja i polazna osnova za strukturalne okvire poređenja učinaka (benchmarks) controllinga i rada controllera,
- integracija u druge sisteme (npr. menadžment kvaliteta, menadžment životne okoline ili menadžment rizika).

## 2 DEFINICIJA PROCESA CONTROLLINGA I FUNKCIJE CONTROLLERA

### 2.1 Proces controllinga

Controlling je ukupan proces definisanja poslovnih ciljeva, planiranja i upravljanja nekim preduzećem.

Controlling je usmeren na osiguravanje trajnog ekonomskog razvoja preduzeća i bazira se na naizmeničnoj smeni jasno definisanih ciklusa, kao što su utvrđivanje ciljeva, planiranje, implementacija, merenje i poboljšanje.

Controlling pri tome počiva na proaktivnom i prema budućnosti orijentisanom radu na:

- osiguravanju racionalnosti i koordinaciji u nalaženju i utvrđivanju preduzetničko-političkih, strateških, operativnih i finansijskih ciljeva,
- formulisanju strategija i operativnih planova u vidu ciljeva koji se mogu izmeriti i proveriti,
- celovitom posmatranju šansi i rizika nekog preduzeća,
- osiguranju finansijske stabilnosti i povećanju profitabilnosti nekog preduzeća.

U tom smislu, controlling je povezan sa razvojem i primenom korporativnog upravljanja nekog preduzeća.

### 2.2 Funkcija controllera (po uzoru na IGC)

Controlleri su partneri menadžera i daju značajan doprinos održivom uspehu kompanije. Controlleri:

- dizajniraju i razvijaju menadžment proces definisanja ciljeva, planiranja i kontrole tako da svaki donosilac odluke može da postupa u skladu sa dogovorenim ciljevima,
- obezbeđuju stalno bavljenje budućnošću i stoga omogućavaju da se iskoriste šanse i da se upravlja rizicima,
- integrišu organizacione ciljeve i planove na holistički način,
- razvijaju i održavaju sve menadžment kontrolne sisteme. Obezbeđuju kvalitet podataka i obezbeđuju donosiocima odluka relevantne informacije,
- ekonomski su savesni i odani dobrobiti cele organizacije.

Da bi obavljali ove funkcije, controlleri:

- deluju kao biznis partneri,
- razumeju delatnost svog preduzeća i imaju pregled okruženja, tržišta, konkurencije i lanca stvaranja vrednosti,
- brinu o prevođenju strategije u ciljeve, kao i o ključnim indikatorima učinka (KPI) koji su za menadžere razumljivi, laki za korišćenje i bitni,
- doprinose usmeravanju na inovativne poslovne procese,
- rasterećuju, dopunjuju ili ograničavaju upravljačku funkciju menadžera, povezuju činjenično stanje sa aktivnostima (delovanjem), stavljaju informacije u određeni kontekst na osnovu kog menadžment deluje i ukazuje na potrebe za delovanjem.

## 3 NAČELA

### 3.1 Fundamentalna načela

#### 3.1.1 Controlling kao menadžerska funkcija

U controllingu važe sledeća fundamentalna načela, koja se naizmenično prožimaju i dopunjuju:

- transparentnost
- istinitost
- prihvatljivost/pouzdanost
- konzistentnost

Transparentnost se odnosi na izbor pretpostavki, sistem provere i vrednovanja, stepen realizacije ostvarenja ciljeva ili uporedivost podataka.

Istinitost se odnosi na autentičnost i pouzdanost analiza ili korišćenih metoda i pokazatelja.

Prihvatljivost se odnosi na razumljivost i konzistentnost planskih podataka ili na vidljivu vezu između rezultata, pretpostavki i slučajnih uticaja.

Konzistentnost se odnosi na kontinuitet u strateškoj orijentaciji ili na ciljno orijentisano iskorišćavanje potencijala za unapređenje, na iniciranje efekata učenja ili u konkretizaciji mera.

#### 3.1.2 Controller kao biznis partner

Controller primenjuje fundamentalna načela u svom radu.

Transparentnost: Controller priprema informacije važne za donošenje odluka u određenom kontekstu, koji definiše zadatke menadžera. Višak informacija stvara netransparentnost.

Istinitost: Controller je pouzdan biznis partner. Zato on oblikuje svoju delatnost tako da je u kontaktu sa svakim pojedinačnim menadžerom, da izgrađuje razumevanje i uspostavlja poverenje. U to spada i povezanost rada controllera sa drugim finansijskim funkcijama, kao i sa funkcijama stručnih sektora kao što su npr. informacione tehnologije (IT) ili ljudski resursi (HR).

Prihvatljivost: Controller jasno i razumljivo predstavlja vezu između strateškog razvoja potencijala i operativnog iskorišćenja raspoloživih potencijala, između planiranja i izveštavanja ili materijalne i nematerijalne investicije.

Konzistentnost: Controller samostalno uočava probleme u osiguranju operativne efikasnosti u implementaciji strateških i operativnih ciljeva. On u saradnji sa menadžerima pronalazi odgovarajuća rešenja i aktivno ukazuje na potencijale za unapređenje i podržava projekte za poboljšanje efikasnosti.

## 3.2 Strukovna načela

### 3.2.1 Zahtevi za controllingom kao menadžerskom funkcijom

Controlling počiva na sledećim strukovnim načelima:

- holističko povezivanje svih nivoa upravljanja (menadžerskih funkcija), od definisanja poslovne politike do tekućeg, operativnog upravljanja
- integrisano planiranje koje pokriva i povezuje sve sektore/divizije
- odgovornost za rezultat
- razumljivost, prikladnost, relevantnost
- raspolaganje konzistentnim podacima

Holističko povezivanje svih nivoa upravljanja (menadžerskih funkcija) predstavlja vezu između delatnosti preduzeća, njegovog poslovnog modela, njegovih ciljeva vezanih za rast, razvoj i profit, kao i konkretnih mera za implementaciju strateških i operativnih ciljeva, po svim stepenima hijerarhije.

Integrisano planiranje koje pokriva i povezuje sve sektore/divizije predstavlja vezu između odluka koje treba da se donesu, vremenskog okvira njihovog sprovođenja i analitičkih osnova odlučivanja.

Odgovornost za rezultat osigurava da menadžer može da sagleda svoju odgovornost za veličine na koje utiče i da razume odnos između očekivane produktivnosti odnosno prihoda i odgovarajućih troškova. Odgovornost za svaki objekat knjiženja je jasno regulisana. Planski i ostvareni podaci mogu se jasno uporediti i dodeliti. Vršiti se sistematsko merenje performansi.

Razumljivost, relevantnost predstavlja odnos između raspoloživih informacija za upravljanje i uređivanje preduzeća i menadžera, koji koriste te informacije. Razumljivost se odnosi na sadržaj informacija i njihovu praktičnu primenu. Prikladnost se odnosi na postupanje sa informacijom u zavisnosti od kompetencija i znanja (know how) primaoca. Važnost (značaj) se odnosi na relevantnost informacije za primaoca. Od usklađenosti ovih faktora zavisi da li se controlling preduzeća doživljava jednostavno ili komplikovano.

Raspoloživost konzistentnih podataka predstavlja odnos između ciljeva i realnosti ekonomskog (finansijskog) upravljanja preduzećem. Menadžeri na svim upravljačkim nivoima su, u saradnji sa controllerima, odgovorni za obezbeđivanje konzistentnih podataka. Konzistentnost pri tome označava da struktura, kvalitet sadržaja i vremenska uporedivost podataka odgovaraju zahtevima za donošenje odluka.

### 3.2.2 Zahtevi za controlling alatima

Controller definiše zahteve za controlling alatima, kako bi efektivno i efikasno oblikovao proces definisanja cilja, planiranja i upravljanja preduzećem. U okviru svoje nadležnosti davanja smernica, on određuje interna pravila i tokove procesa, koji su potrebni za obavljanje celokupnog procesa controllinga.

Tu pre svega spadaju sledeće aktivnosti controllera:

- Zahtevi i format strateškog planiranja
- Struktura operativnog planiranja sa čvrstim ciklusima planiranja i odgovornostima, kao i definisani elementi planiranja, postupak odobrenja, periodi planiranja i budžetiranja, periodi za poređenja i šematski prikaz vremena odnosno toka planiranja
- Potrebno detaljno planiranje i unos stvarnog stanja vezanog za prihode, učinke, troškove, investicije, zaposlene i ostale pokazatelje
- Struktura kontnog okvira i podela na konta Bilansa stanja i Bilansa uspeha
- Struktura mesta troškova sa definisanom odgovornom osobom za mesto troška
- Definisanje ekonomskih (finansijskih) zahteva pri izradi planova, radna lista materijala (sastavnica) odnosno određenih normi, ukoliko su to zahtevi određenog poslovnog odeljenja
- Metode obračuna troškova (full cost, marginal cost)
- Razrada principa za alokaciju troškova po osnovu aktivnosti (Activity based costing)
- Definicija metoda obračuna transfernih cena između povezanih lica
- Obračunski periodi sa poslednjim danom perioda i poslednjim danom knjiženja
- Lista izveštaja koji treba da se naprave sa ciklusima, odgovornostima i krugom primalaca
- Metode i detalji za izradu projekcija (forecast)
- Definicije pokazatelja sa formulama i pravilima za njihovo računanje i metodama merenja, kao i ekonomskih pojmova.

Ukoliko je potrebno, controller na ovim zadacima radi zajedno sa drugim sektorima, pre svega sa finansijama i računovodstvom, kao i sa IT-sektorom.

U okviru svojih odgovornosti koje se odnose na primenu sistema, controller je zadužen za izgrađivanje i primenu pouzdanog sistema za evidenciju i analizu troškova učinaka, prihoda i profitabilnosti, koji pomaže pri donošenju odluka. Ovaj sistem mora biti u stanju da pokaže i uporedi sve vrste vrednosti (planske, stvarne, zadate, odstupanja i očekivanja). Prilikom donošenja odluka sistem treba da pokaže sve one količine i vrednosti na koje može da se utiče odlukama.

### 3.2.3 Zahtevi za controllera

Controller se samostalno brine o stručnoj kvalifikaciji koja mu je neophodna za ispunjavanje zadataka u skladu sa zahtevima u pogledu njegovih kompetencija i odgovornosti. Controller:

- a) predstavlja finansijsku (ekonomsku) savest svog preduzeća i zastupa njegove vrednosti.
- b) je u svom razmišljanju i delovanju usmeren ka budućnosti. Zbog toga on razvija metode za prepoznavanje i vrednovanje šansi i rizika. On tako daje značajan doprinos menadžmentu rizika preduzeća i internom sistemu kontrole.
- c) je u formiranju i primeni svojih sistema i smernica pre svega posvećen uspešnom upravljanju preduzećem.
- d) primenjuje ekonomske pokazatelje, instrumente i metode tako da menadžeri mogu da prepoznaju sopstvenu odgovornost za trajni privredni uspeh preduzeća i spremni su da budu ocenjeni na osnovu svog doprinosa.
- e) oblikuje i ažurira sisteme controllinga i brine se o jedinstvenoj bazi podataka. Kod uobičajenih problema controller radi sa standardizovanim, a kod specifičnih situacija sa specijalno prilagođenim sistemima i instrumentima.
- f) je u stanju da podrži i upravlja izradom svih planova u kompaniji, i onih koji se odnose na aktivnosti i onih koji su vrednosni. On pravi sisteme za merenje produktivnosti i performansi organizacionih jedinica preduzeća. Ovi sistemi se prilagođavaju delatnosti i zahtevima interesnih grupa. Za verifikaciju i relativizaciju informacija controller po potrebi koristi i podatke koji predstavljaju standarde za poređenje (benchmark). Utvrđivanje sadržaja i visine ciljeva spada u dužnost odgovornih menadžerskih funkcija.
- g) se interno brine o svrsishodnoj analizi i izradi izveštaja. Ukoliko se zahtevi eksternog finansijskog izveštavanja razlikuju od internog izveštavanja, controller priprema podatke relevantne za eksterno izveštavanje u zasebnim pregledima i analizama i brine o jasnom pregledu pravila za reklasifikaciju između internog i eksternog izveštavanja.
- h) je zadužen za proveru prihvatljivosti poslovnih planova i profitabilnosti (ekonomske efikasnosti) koje izrađuju drugi.
- i) definiše odnosno koordinira razdoblje, sadržaj, tok i metode procesa planiranja u preduzeću. On pravi neophodne analize poslovnog razvoja i odstupanja, određuje uzroke i posledice i daje preporuke za dalje aktivnosti (šta treba da se radi). On organizuje i dalje razvija informacioni sistem menadžmenta.
- j) prezentuje i interpretira podatke prikladne primaocima i usklađuje od koga može da dobije određene podatke u zavisnosti od uticaja određene menadžerske funkcije. On obučava menadžerski kadar za primenu i interpretaciju podataka.
- k) radi sa pouzdanim pokazateljima i vrednostima koje su standardi za upoređivanje (stvarne, planske, prognozirane vrednosti). Pri konsolidaciji informacija on uzima u obzir dotični nivo odlučivanja i potrebu primaoca za informacijama.
- l) ne odaje poverljive informacije, niti ih koristi u nelegalne svrhe ili na štetu preduzeća.

### 3.3 Osiguranje kvaliteta

Kako menadžment proces controllinga, tako i rad controllera zahtevaju samoprocenu i procene od strane drugih. Periodično treba ispitati u kojoj meri kvalifikacije, procesi, metode i instrumenti odgovaraju aktuelnim i u perspektivi očekivanim zahtevima celokupnog upravljanja preduzećem. Procene imaju za cilj da se poveća kvalitet i da se izbegnu strukturalne greške.

Controller se u osiguranju kvaliteta koncentriše pre svega na sledeće:

- a) procenjuje da li interne strukture i tokovi controller–organizacije odgovaraju potrebama upravljanja preduzećem.
- b) vremenom inicira izmene/prilagođavanja sistema i procesa sa ciljem da menadžerima bude od veće koristi.
- c) procenjuje delotvornost mera koje sprovodi i na osnovu toga poboljšava proces controllinga.