



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
State Secretariat for Economic Affairs SECO



# BOLJIM PREPORUKAMA INTERNE REVIZIJE DO BOLJIH REZULTATA

**SNEŽANA BATRIĆEVIĆ, ovlašćeni interni revizor, RELOF3 IR ekspert**

Reforma  
lokalnih finansija III  
u Srbiji



## **TEME**

- ✓ **SAGLEDAVANJE ZAKLJUČAKA I DEFINISANJE SLABOSTI U SISTEMU INTERNIH KONTROLA**
- ✓ **ZNAČAJ DOBROG FORMULISANJA DATIH PREPORUKA**
- ✓ **PRAĆENJE POSTUPANJA PO PREPORUKAMA**

## PREDUSLOVI ZA SAGLEDAVANJE ZAKLJUČAKA I DEFINISANJE SLABOSTI U SISTEMU IK

- DOBRA PRIPREMA ZA INTERNU REVIZIJU
- DOBRO POZNAVANJE PROCEDURE I POSLOVNIH AKTIVNOSTI SUBJEKTA
- PRIKUPLJANJE I ANALIZIRANJE ADEKVATNOG UZORKA ZA TESTIRANJE

## **ŠTA PRIPREMA ZA DEFINISANJE SLABOSTI GOVORI O INTERNOM REVIZORU**

- STRUČNOST
- SPOSOBNOST PREPOZNAVANJA DOBRO I LOŠE DEFINISANIH I SPROVEDENIH POSLOVNIH AKTIVNOSTI
- IZBEGAVANJE INSPEKTORSKOG PRISTUPA I DETALJISANJE U POGREŠNOM PRAVCU
- LIČNE OSOBINE I IZBEGAVANJE ISPOLJAVANJA LIČNE NETRPELJIVOSTI

## **ANALIZA INTERNE REGULATIVE**

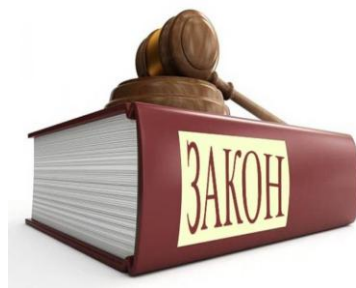
### **KADA ANALIZIRA INTERNU REGULATIVU INTERNI REVIZOR MORA DOBRO DA POZNAJE**

- PROCEDURE
- NAČIN ANALIZIRANJA PROCEDURE

## STRUKTURA PROCEDURE

- NAZIV PROCEDURE
- CILJ PROCEDURE
- NAZIV OPISANIH POSLOVNIH AKTIVNOSTI
- DODELA POJEDINAČNIH ODGOVORNOSTI
- ROKOVI ZA IZVRŠENJE POSLOVNIH AKTIVNOSTI
  
- REGISTAR RIZIKA
- OCENA RIZIKA
- UPRAVLJANJE RIZICIMA

## KAKO INTERNA REVIZIJA IZGLEDA NA POČETKU



ZAKONI, PODZAKONSKA AKTA, INTERNA REGULATIVA, PROCEDURA, INFORMATOR O RADU, FINANSIJSKO I NEFINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE

## KOJA DOKUMNENTA PRETHODE TESTIRANJU I IZRADI RP

- UPITNIK INTERNE REVIZIJE
- OPIS SISTEMA
- HOD KROZ SISTEM

## **ANALIZOM TESTIRANOG UZORKA DO DEFINISANJA UOČENIH SLABOSTI**

### KORACI:

- DOSTAVA ZAHTEVANE DOKUMENTACIJE
- ANALIZA TESTIRANOG UZORKA
- IZRADA I POPUNJAVANJE POMOĆNIH TABELA
- IZRADA RADNIH PAPIRA
- IZRADA RADNIH DOKUMENATA (TESTIRANJE KONTROLA, PREGLED KONTROLA, REVIZIJSKI NALAZ, NACRT IZVEŠTAJA, PLAN AKTIVNOSTI ZA POSTUPANJE PO PREPORUKAMA I KONAČNI IZVEŠTAJ)

## OPIS SLABOSTI U SISTEMU INTERNIH KONTROLA

OPISANA SLABOST SADRŽI:

- ✓ NAVODJENJE MESTA NASTANKA (U PROCEDURI ILI TESTIRANOM UZORKU)
- ✓ NAVODJENJE NAZIVA, BROJA I DATUMA DOKUMENTA
- ✓ NAVODJENJE UČESTALOSTI PONAVLJANJA
- ✓ NUMERIČKO NAVODJENJE I PROCENTUALNO UČEŠĆE U TESTIRANOM UZORKU
- ✓ UZROK I POSLEDICU KOJE UOČENA SLABOST MOŽE DA PROIZVEDE
- ✓ OCENU RIZIKA KOJU UOČENA SLABOST IMA NA CILJ POSLOVNOG PROCESA ILI DELATNOST KJS

## PRIMER SLABOSTI



- UVIDOM U PROCEDURU BROJ 1704/2024 OD 17.04.2023. GODINE KOJA DEFINIŠE POSTUPAK NABAVKI NIJE PRAVILNO I MERLJIVO DEFINISAN CILJ POSLOVNOG PROCESA. U PREDMETNOJ PROCEDURI NISU NAVEDENI VREMENSKI ROKOVI I LICA ODGOVORNA ZA SPROVOĐENJE POSTUPKA NABAVKI BEZ PRIMENE ZJN. PROCEDURA NE SADRŽI POTPISE LICA KOJA SU JE SAČINILA, KONTROLISALA I ODOBRILO.
- NA TESTIRANOM UZORKU OD 56 UGOVORA O ZAKUPU POSLOVNOG PROSTORA, UTVRĐENO JE DA KOD 12 UGOVORA (21,42%) NIJE EVIDENTIRAN DEPOZIT U SKLADU SA ČLANOM 14. ZAKLJUČENIH UGOVORA.

## PRIMER SLABOSTI



- NA TESTIRANOM UZORKU KOJI ČINI 131 PLATNA LISTA, UTVRĐENO JE DA U 5 PLATNIH LISTIĆA (3,81%) NIJE EVIDENTIRAN IZNOS OBRAČUNSKE OSNOVICE, KOD 17 PLATNIH LISTIĆA (12,98%) NIJE NAVEDEN KOEFICIJENT RADNOG MESTA, NA 2 PLATNE LISTE (1,52%) SE NALAZI NUMERIČKI PODATAK BEZ OPISA ISPLAĆENE NAKNADE I KOD 11 PLATNIH LISTIĆA (8,40%) NIJE TAČNO EVIDENTIRAN RADNI STAŽ.
- NA TESTIRANOM UZORKU KOJI ČINI 54 UGOVORA O NABAVKAMA KOJE SU SPROVEDENE U SKLADU SA ZJN NIJE PRUŽEN DOKAZ DA SU SVI ČLANOVI KONKURSNE KOMISIJE POTPISALI IZJAVU O ODSUSTVU SUKOBA INTERESA. NA TESTIRANOM UZORKU, KOD 3 POSTUPKA (5,55%) IZJAVE SU POTPISALA 2 OD 7 ČLANOVA KOMISIJE.

## ZAKLJUČAK

SLABOSTI U SISTEMU INTERNIH KONTROLA SE MOGU JAVITI IZ RAZNIH RAZLOGA. NPR:

- NEDOSTACI U DIZAJNU KONTROLA
- NEDOSTATAK JASNIH PROCEDURA I POLITIKA
- NEDOSTATAK EFIKASNOSTI U IMPLEMENTACIJI KONTROLA
- NEDOVOLJNO KONTROLNIH MEHANIZAMA
- NEDOSTATAK ODGOVORNOSTI I NADLEŽNOSTI
- NEDOSTATAK TRANSPARENTNOSTI U KOMUNIKACIJI
- NEDOSTATAK PRAĆENJA I IZVEŠTAVANJA O EFIKASNOSTI KONTROLA
- NEDOSTATAK KONTINUIRANOG UNAPREĐENJA SISTEMA INTERNIH KONTROLA...



PAUZA

I

VEŽBA ZA RAD U GRUPAMA

## PREPORUKE

- ✓ **ZNAČAJ DOBROG FORMULISANJA DATIH PREPORUKA**

## PREPORUKE

- PREPORUKE U INTERNIM REVIZIJAMA SU OBIČNO PRILAGOĐENE SPECIFIČNIM POTREBAMA I IZAZOVIMA SVAKOG KORISNIKA JAVNIH SREDSTAVA
- NEKE OPŠTE PREPORUKE KOJE SE ČESTO MOGU PRIMENITI U INTERNIM REVIZIJAMA DODAJU VREDNOST NA SLEDEĆI NAČIN:
  - ✓ REDOVNO AŽURIRANJE INTERNIH PROCEDURA KAKO BI SE OSIGURALA USKLAĐENOST SA PROMENAMA U OKRUŽENJU POSLOVANJA.
  - ✓ UNAPREĐENJE KOMUNIKACIJE IZMEĐU REVIZORA, RUKOVODSTVA I RELEVANTNIH STRANA KAKO BI SE OSIGURALA TRANSPARENTNOST I EFIKASNOST REVIZIJSKOG PROCESA.
  - ✓ KONTINUIRANA OBUKA I RAZVOJ VEŠTINA ZA REVIZORE KAKO BI SE OSIGURALA STRUČNOST I OBJEKTIVNOST U IZVRŠAVANJU REVIZIJSKIH AKTIVNOSTI.
  - ✓ PRAĆENJE I IMPLEMENTACIJA PREPORUKA KOJE SU DATE U PRETHODNIM REVIZIJAMA KAKO BI SE OSIGURALO KONTINUIRANO POBOLJŠANJE PROCESA I PRAKSI U ORGANIZACIJI

## PREPORUKA ZA PREPORUKE

ŠTA KARAKTERIŠE DOBRO FORMULISANU PREPORUKU?

- JASNOĆA
- PRECIZNOST
- PRAKTIČNOST
- KVALITET ISPRED KVANTITETA



## PREPORUKE

- TO ZNAČI DA PREPORUKA TREBA DA BUDE RAZUMLJIVA SVIM RELEVANTNIM STRANAMA
- DA PRECIZNO USMERI NA REŠAVANJE PROBLEMA ILI NEDOSTATKA KOJI JE IDENTIFIKOVAN TOKOM REVIZIJE
- DA PRUŽI KONKRETNE I OSTVARIVE SMERNICE ZA REŠAVANJE TOG PROBLEMA
- DOBRO FORMULISANA PREPORUKA TREBA DA BUDE USKLAĐENA SA CILJEVIMA ORGANIZACIJE
- DA BUDE REALNO DATA U SMISLU RESURSA I VREMENA POTREBNIH ZA IMPLEMENTACIJU
- KROZ DOBRO FORMULISANU PREPORUKU, INTERNA REVIZIJA MOŽE EFIKASNO DOPRINETI UNAPREĐENJU POSLOVNIH PROCESA I KONTROLA U ORGANIZACIJI

## **PREPORUKE NA NAVEDENE SLABOSTI U SISTEMU INTERNIH KONTROLA**

### SLABOST:

- UVIDOM U PROCEDURU BROJ 1704/2024 OD 17.04.2023. GODINE KOJA DEFINIŠE POSTUPAK NABAVKI UTVRĐENO JE DA NIJE PRAVILNO I MERLJIVO DEFINISAN CILJ POSLOVNOG PROCESA. U PREDMETNOJ PROCEDURI NISU NAVEDENI VREMENSKI ROKOVI I LICA ODGOVORNA ZA SPROVOĐENJE POSTUPKA NABAVKI BEZ PRIMENE ZJN. PROCEDURA NE SADRŽI POTPISE LICA KOJA SU JE SAČINILA, KONTROLISALA I ODOBRILO.

### PREPORUKA:

- AŽURIRATI PROCEDURU 1704/2024 OD 17.04.2023. GODINE KOJA DEFINIŠE POSTUPAK NABAVKI, TAKO DA SE MOŽE STEĆU UVERAVANJE O ADEKVATNO POSTAVLJENOM CILJU POSLOVNOG PROCESA, O DEFINISANIM ROKOVIMA I ODGOVORNIM LICIMA, KAO I DA SU PROCEDURU POTPISALA LICA KOJA SU JE SAČINILA, KONTROLISALA I ODOBRILO.

## **PREPORUKE NA NAVEDENE SLABOSTI U SISTEMU INTERNIH**

### SLABOST:

- NA TESTIRANOM UZORKU OD 56 UGOVORA O ZAKUPU POSLOVNOG PROSTORA, UTVRĐENO JE DA KOD 12 UGOVORA (21,42%) NIJE EVIDENTIRAN PRIJEM DEPOZITA U SKLADU SA ČLANOM 14. ZAKLJUČENIH UGOVORA

### PREPORUKA:

- AŽURIRATI POSTOJEĆU PROCEDURU O POSTUPKU DAVANJA POSLOVNOG PROSTORA U ZAKUP BROJ 58/2024 OD 15.08.2020. GODINE UVOĐENJEM KONTROLNOG MEHANIZMA KOJI ĆE OBEZBEDITI DA JE PRE ZAKLJUČENJA UGOVORA EVIDENTIRAN PRIJEM DEPOZITA U SKLADU SA ČLANOM 14. ZAKLJUČENIH UGOVORA

## **PREPORUKE NA NAVEDENE SLABOSTI U SISTEMU INTERNIH**

### SLABOST:

- NA TESTIRANOM UZORKU KOJI ČINI 131 PLATNA LISTA, UTVRĐENO JE DA U 5 PLATNIH LISTIĆA (3,81%) NIJE EVIDENTIRAN IZNOS OBRAČUNSKE OSNOVICE, KOD 17 PLATNIH LISTIĆA (12,98%) NIJE NAVEDEN KOEFICIJENT RADNOG MESTA, NA 2 PLATNE LISTE (1,52%) SE NALAZI NUMERIČKI PODATAK BEZ OPISA ISPLAĆENE NAKNADE I KOD 11 PLATNIH LISTIĆA (8,40%) NIJE TAČNO EVIDENTIRAN RADNI STAŽ.

### PREPORUKA:

- AŽURIRATI POSTOJEĆU PROCEDURU - OBRAČUN ZARADA BROJ 178/21 OD 6.06.2021. GODINE UVOĐENJEM KONTROLE KOJA ĆE OBEZBEDITI UVERAVANJE DA SU SVI ELEMENTI ZA OBRAČUN U PLATNIM LISTAMA PROVERENI I USKLADJENI SA ZAKONSKOM I INTERNOM REGULATIVOM.

## **PREPORUKE NA NAVEDENE SLABOSTI U SISTEMU INTERNIH**

### SLABOST:

- NA TESTIRANOM UZORKU KOJI ČINI 54 UGOVORA O NABAVKAMA KOJE SU SPROVEDENE U SKLADU SA ZJN NIJE PRUŽEN DOKAZ DA SU SVI ČLANOVI KONKURSNE KOMISIJE POTPISALI IZJAVU O ODSUSTVU SUKOBA INTERESA. NA TESTIRANOM UZORKU, KOD 3 POSTUPKA (5,55%) IZJAVE SU POTPISALA 2 OD 7 ČLANOVA KOMISIJE

### PREPORUKA

- AŽURIRATI POSTOJEĆU PROCEDURU O NABAVKAMA KOJE SU SPROVEDENE U SKLADU SA ZJN BROJ 77/11 OD 05.05.2020. GODINE I UVESTI KONTROLNI MEHANIZAM KOJI ĆE OBEZBEDITI UVERAVANJE DA SU SVE IZJAVE O ODSUSTVU SUKOBA INTERESA POTPISANE U SKLADU SA PRAVILNIKOM O JN BROJ 22/58 OD 05.05.2020. GODINE.

PAUZA

I

VEŽBA ZA RAD U GRUPAMA

## PRAĆENJE POSTUPANJA PO PREPORUKAMA

- NAKON SPROVEDENOG POSTUPKA INTERNE REVIZIJE, IZDAJE SE NACRT IZVEŠTAJA INTERNE REVIZIJE
- NA ZAVRŠNOM SASTANKU SE USAGLAŠAVAJU ZAKLJUČCI O UTVRĐENIM SLABOSTIMA U SISTEMU INTERNIH KONTROLA I DATE PREPORUKE ZA NJIHOVO OTKLANJANJE
- POTPISIVANJEM PLANA AKTIVNOSTI ZA POSTUPANJE PO DATIM PREPORUKAMA DOBIJAMO DOKUMENT U KOJEM SU RANGIRANI RIZICI KOJI SU SE REALIZOVALI KROZ PREPOZNATE SLABOSTI, ALI I ODREĐJENI ROKOVI ZA POSTUPANJE PO PREPORUKAMA, KAO I ODGOVRNA LICA ZA SPROVOĐENJE ILI PRAĆENJE SPROVOĐENJA PREPORUKE

## PRAĆENJE POSTUPANJA PO PREPORUKAMA

- POSTUPANJE PO PREPORUKAMA U INTERNIM REVIZIJAMA OBIČNO SE PRATI PUTEM SISTEMA PRAĆENJA I IZVEŠTAVANJA
- PRE POSTUPANJA PO PREPORUKAMA, NEOPHODNO JE USAGLASITI SVE NEDOUMICE SA SUBJEKTOM REVIZIJE I NAJMANJE OBEZBEDITI SLEDEĆE:
  1. DEFINISANJE ODGOVORNOSTI: SVAKA PREPORUKA TREBA DA BUDE JASNO DEFINISANA SA ODGOVORNOM OSOBOM ILI TIMOM KOJI ĆE BITI ZADUŽEN ZA IMPLEMENTACIJU PREPORUKE
  2. ROKOVI ZA IMPLEMENTACIJU: DEFINISANJE JASNIH ROKOVA ZA IMPLEMENTACIJU PREPORUKA KAKO BI SE OSIGURALO DA SE AKTIVNOSTI SPROVEDU U ODGOVARAJUĆEM VREMENSKOM PERIODU

## PRAĆENJE POSTUPANJA PO PREPORUKAMA

- ČEMU SLUŽE IZVEŠTAJI O POSTUPANJU PO PREPORUKAMA?
  1. PRAĆENJE NAPRETKA: REDOVNO PRAĆENJE NAPRETKA U IMPLEMENTACIJI PREPORUKA KAKO BI SE OSIGURALO DA SE AKTIVNOSTI IZVRŠAVAJU U SKLADU SA PLANOM
  2. IZVEŠTAVANJE: REDOVNO IZVEŠTAVANJE RUKOVODSTVA O NAPRETKU U IMPLEMENTACIJI PREPORUKA, KAO I O EVENTUALNIM PREPREKAMA ILI PROBLEMIMA KOJI SE MOGU POJAVITI
  3. PRAVILNO PRAĆENJE POSTUPANJA PO PREPORUKAMA JE KLJUČNO ZA OSIGURANJE KONTINUIRANOG POBOLJŠANJA PROCESA U PRAKSI KOD KJS

## PRAĆENJE POSTUPANJA PO PREPORUKAMA

NEOPHODNO JE DA SE U OSTAVLJENOM ROKU UZ IZVEŠTAJ O POSTUPANJU PO PREPORUKAMA DOSTAVI:

- DOKAZI
- OBRAZLOŽENA IZJAVA O SPREČENOSTI ZA POSTUPANJE PO PRIHVAĆENOJ PREPORUCI

## PRAĆENJE POSTUPANJA PO PREPORUKAMA

- UKOLIKO SUBJEKT REVIZIJE NIJE U MOGUĆNOSTI DA POSTUPI PO PREPORUKAMA U DOGOVORENOM ROKU, NEOPHODNO JE DA SE OBRATI RUKOVODIOCU KJS SA OBRAZLOŽENIM ZAHTEVOM ZA PRODUŽENJE ROKA
- NAKON SAGLASNOSTI RUKOVODIOCA KJS, RUKOVODILAC SUBJEKTA REVIZIJE OBAVEŠTAVA INTERNOG REVIZORA O PREDLOGU NOVOG ROKA ZA DOSTAVU IZVEŠTAJA O POSTUPANJU PO PREPORUKAMA

## PRAĆENJE POSTUPANJA PO PREPORUKAMA

- NAKON DOSTAVE IZVEŠTAJA O POSTUPANJU PO PREPORUKAMA SA DOKAZIMA OD STRANE SUBJEKTA REVIZIJE, INTERNI REVIZOR MOŽE IZVRŠITI PERIODIČNU REVIZIJU POSTUPANJA PO PREPORUKAMA KAKO BI SE UTVRDILO DA LI SU AKTIVNOSTI SPROVEDENE NA ADEKVATAN NAČIN I DA LI SU POSTIGNUTI OČEKIVANI REZULTATI
- UKOLIKO INTERNI REVIZOR PROCENI DA DOSTAVLJENO NIJE POTPUN, DOVOLJAN I POUZDAN DOKAZ DA JE PO PREPORUCI POSTUPLJENO, MOŽE DA SPROVEDE FOLLOW UP REVIZIJU U KOJOJ ĆE UTVRDIRI RAZLOGE ZA NEADEKVATNO POSTUPANJE PO PREPORUKAMA I U SKLADU SA UTVRĐENIM POSTOJEĆIM STANJEM DA PREPORUKE ZA DALJE POSTUPANJE

**A SAD NA POSAO!!!**

**HVALA I SREĆNO!**

**ČEKA VAS OVO:**

