



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



# MASTERKLAS

## ”PRAĆENJE PREPORUKA KAO KLJUČ USPEHA REVIZIJE – MOĆ NAKNADNOG UVIDA”

*Kragujevac - Decembar 2025.*

Reforma  
lokalnih finansija III  
u Srbiji

**Njegoš Pavlović**



[www.lokalnefinansije.rs](http://www.lokalnefinansije.rs)

## MASTERKLAS - sadržaj

1. Interna revizija i dodavanje vrednosti organizaciji  
i

Novi standardi interne revizije i naknadna revizija

2. Sprovođenje naknadne revizije

3. Alati za naknadu reviziju

## MASTERKLAS - sadržaj

### 1. Interna revizija i dodavanje vrednosti organizaciji i

Novi standardi interne revizije i naknadna revizija

## Definicija IR

**Interna revizija je nezavisna, objektivna aktivnost osiguranja i savjetovanja, osmišljena da dodaje vrijednost i poboljša poslovanje organizacije.** Interna revizija je nezavisna, objektivna aktivnost osiguranja i savjetovanja, osmišljena da dodaje vrijednost i poboljša poslovanje organizacije. Pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve pružanjem sistematskog, discipliniranog pristupa za procjenu i unapređenje učinkovitosti upravljanja rizicima, kontrole i procesa upravljanja.

## Definicija IR

### Svrha IR

- Dodavanje vrijednosti poslovanju

## Definicija IR

### Svrha IR

- Dodavanje vrijednosti poslovanju
- **Unapređenje upravljanja rizicima**

## Definicija IR

### Svrha IR

- Dodavanje vrijednosti poslovanju
- Unapređenje upravljanja rizicima
- **Osiguranje usklađenosti s propisima**
- Savjetodavna podrška menadžmentu

## Definicija IR

### Svrha IR

- Dodavanje vrijednosti poslovanju
- Unapređenje upravljanja rizicima
- Osiguranje usklađenosti s propisima
- **Savjetodavna podrška menadžmentu**

# Globalni standardi interne revizije

5 Domena, 15 Principa, 52 Standarda

## Domena I. Svrha interne revizije

Interna revizija jača sposobnost organizacije da kreira, štiti i održava vrijednost pružanjem upravi i odboru nezavisnu, baziranu na riziku i objektivnu garanciju, savjet, uvid i predviđanje.

## Domena II. Etika i profesionalizam

- Princip 1.** Demonstrirajte integritet
- Princip 2.** Održavajte objektivnost
- Princip 3.** Demonstrirajte kompetencije
- Princip 4.** Radite s dužnom profesionalnom pažnjom
- Princip 5.** Održavajte povjerljivost

## Domena III. Upravljanje funkcijom interne revizije

- Princip 6.** Ovlašten od strane odbora
- Princip 7.** Nezavisno pozicioniran
- Princip 8.** Nadgledan od strane odbora

## Domena IV. Rukovođenje funkcijom interne revizije

- Princip 9.** Planirajte strateški
- Princip 10.** Upravljajte resursima
- Princip 11.** Komunicirajte efikasno
- Princip 12.** Pobojšajte kvalitet

## Domena V. Obavljanje usluga interne revizije

- Princip 13.** Efikasno planirajte angažmane
- Princip 14.** Provedit rad na angažmanu
- Princip 15.** Saopštavajte rezultate angažmana i pratite akcione planove

## Standardi IR

### PRINCIP 14 – SPROVEDITE RAD NA ANGAŽMANU

- INTERNI REVIZORI IMPLEMENTIRAJU PROGRAM RADA ANGAŽMANA KAKO BI POSTIGLI CILJEVE ANGAŽMANA.
- INTERNI REVIZORI **PRIKUPLJAJU** RELEVANTNE, POUZDANE I DOVOLJNE INFORMACIJE I VRŠE ANALIZE KAKO BI OBEZBIJEDILI DOKAZE, ŠTO IM OMOGUĆAVA:
  - SIGURNOST I IDENTIFIKACIJU POTENCIJALNIH NALAZA,
  - UTVRĐIVANJE UZROKA, POSLJEDICA I ZNAČAJA NALAZA,
  - RAZVIJANJE PREPORUKA I/ILI SARADNJU SA MENADŽMENTOM NA IZRADI AKCIONIH PLANOVA I
  - DEFINISANJE ZAKLJUČAKA.

## STANDARD 14.4 – PREPORUKE I AKCIONI PLANOVI

### Zahtevi

Interni revizori moraju da odrede da li da formulišu preporuke, zatraže planove aktivnosti od rukovodstva ili da sarađuju s rukovodstvom kako bi se dogovorili o aktivnostima za:

- Otklanjanje razlika između utvrđenih kriterijuma i postojećeg stanja.
- Smanjenje identifikovanih rizika na prihvatljiv nivo.
- Ispitivanje osnovnog uzroka nalaza.
- Unapređenje ili poboljšanje aktivnosti koja se revidira.

Prilikom izrade preporuka, interni revizori moraju razgovarati o preporukama sa rukovodstvom aktivnosti koja se pregleda.

Ako se interni revizori i rukovodstvo ne slažu oko preporuka angažmana i/ili planova aktivnosti, interni revizori moraju da prate utvrđenu metodologiju kako bi omogućili obema stranama da izraze svoje stavove i obrazloženje i da donesu rešenje. (Videti i Standard 9.3 Metodologije)

## **Princip 15 Saopštite rezultate angažmana i nadzirite planove aktivnosti**

**Interni revizori saopštavaju rezultate angažmana odgovarajućim stranama i nadziru napore rukovodstva u primeni preporuka ili planova aktivnosti.**

Interni revizori su odgovorni za izdavanje konačne komunikacije nakon završetka angažmana i saopštavanje rezultata angažmana rukovodstvu. Interni revizori nastavljaju da komuniciraju sa rukovodstvom pregledane aktivnosti kako bi potvrdili da su planovi aktivnosti sprovedeni.

### **STANDARD 15.2 – POTVRĐIVANJE IMPLEMENTACIJE PREPORUKA ILI AKCIONIH PLANOVA**

- **INTERNI REVIZORI MORAJU POTVRDITI DA JE MENADŽMENT IMPLEMENTIRAO PREPORUKE INTERNIH REVIZORA ILI AKCIONE PLANOVE MENADŽMENTA PREMA UTVRĐENOJ METODOLOGIJI, KOJA UKLJUČUJE:**
  - **ISPITIVANJE O NAPRETKU U IMPLEMENTACIJI**
  - **IZVOĐENJE NAKNADNIH PROCJENA KORISTEĆI PRISTUP ZASNOVAN NA RIZIKU**
  - **AŽURIRANJE STATUSA RADNJI MENADŽMENTA U SISTEMU ZA PRAĆENJE.**

## Ključne karakteristike

Karakteristika	Opis
<b>Nezavisnost</b>	Revizija mora biti slobodna od utjecaja
<b>Objektivnost</b>	Zaključci se donose nepristrasno
<b>Sistematičnost</b>	Aktivnosti se provode prema planu
<b>Disciplina</b>	Poštovanje profesionalnih standarda

**„Interna revizija je više od kontrole – ona je strateški alat za unapređenje poslovanja.“**

## Pojam NIR:

- Naknadna interna revizija (engl. *follow-up* audit) je proces kojim se procjenjuje da li su preporuke iz prethodnih revizijskih angažmana implementirane, te da li su poduzete korektivne mjere učinkovite i održive.
- Naknadna interna revizija **predstavlja sistematičan i objektivan proces naknadnog pregleda i ocjene poslovnih aktivnosti, procesa i kontrola** unutar organizacije (subjekta revizije), koji se sprovodi posle proteka rokova vezanih za date preporuke u izveštaju interne revizije.

## Pojam NIR:

### Ciljevi NIR:

1. **Potvrda implementacije**

## Pojam NIR:

### Ciljevi NIR:

1. Potvrda implementacije
2. **Evaluacija efikasnosti**

## Pojam NIR:

### Ciljevi NIR:

1. Potvrda implementacije
2. Evaluacija efikasnosti
3. Identifikacija prepreka

## Pojam NIR:

### Ciljevi NIR:

1. Potvrda implementacije
2. Evaluacija efikasnosti
3. Identifikacija prepreka
4. Dodatne preporuke

## Naknadna interna revizija

### **Vrste:**

- Operativne
- Kontrolne
- Regulatorne

## Naknadna interna revizija

### **Kriterijumi za dobre preporuke:**

- **Konkretne**

## Naknadna interna revizija

### **Kriterijumi za dobre preporuke:**

- Konkretne
- **Provodive**

## Naknadna interna revizija

### **Kriterijumi za dobre preporuke:**

- Konkretne
- Provodive
- **Vremenski određene**

## Naknadna interna revizija

### Faze:

- Analiza preporuka
- Planiranje mjera
- Implementacija NIR
- Praćenje i izvještavanje

## Naknadna interna revizija

### **Faze:**

- Analiza preporuka
- Planiranje mjera
- Implementacija NIR
- Praćenje i izvještavanje

### **Izazovi:**

## Naknadna interna revizija

### Faze:

- Analiza preporuka
- Planiranje mjera
- Implementacija NIR
- Praćenje i izvještavanje

### Izazovi:

» Resursi

## Naknadna interna revizija

### Faze:

- Analiza preporuka
- Planiranje mjera
- Implementacija NIR
- Praćenje i izvještavanje

### Izazovi:

- » Resursi
- » Koordinacija

## Naknadna interna revizija

### Faze:

- Analiza preporuka
- Planiranje mjera
- Implementacija NIR
- Praćenje i izvještavanje

### Izazovi:

- » Resursi
- » Koordinacija
- » **Otpornost**

## Naknadna interna revizija

### Faze:

- Analiza preporuka
- Planiranje mjera
- Implementacija NIR
- Praćenje i izvještavanje

### Izazovi:

- » Resursi
- » Koordinacija
- » Otpornost

**„Preporuke vrijede samo ako se sprovedu – menadžment mora biti aktivan partner.“**

## 2. Sprovođenje naknadne revizije

# Naknadna interna revizija

## 1. Planiranje naknadne revizije

- Identifikacija revizija koje zahtijevaju naknadno praćenje (na osnovu rizika, važnosti preporuka, statusa implementacije).
- Definisanje ciljeva i obima naknadne revizije.
- Izrada plana rada i vremenskog okvira.

## Naknadna interna revizija

### 2. Pregled prethodnih nalaza i preporuka

- Analiza izvještaja prethodne (redovne) revizije.
- Kategorizacija preporuka (npr. visoki, srednji, niski rizik).
- Identifikacija odgovornih osoba i rokova za implementaciju.

## Naknadna interna revizija

### Šta su KRP?

- Pitanja od važnosti za izvještaje I REALIZACIJU PREPORUKA
- Komuniciraju se radi veće transparentnosti.

### Povezanost s naknadnom revizijom:

- Provjera da li su mjere vezane za KRP implementirane
- Ocjena efikasnosti odgovora menadžmenta

## Naknadna interna revizija

### 3. Prikupljanje informacija o statusu implementacije

- Slanje upitnika ili zahtjeva za informacije odgovornim jedinicama.
- Prikupljanje dokaza o implementaciji (politike, procedure, izvještaji, IT zapisi itd.).
- Intervjui sa odgovornim osobama.

## Naknadna interna revizija

### 4. Procjena implementacije preporuka

- Verifikacija dostavljenih dokaza.
- Ocjena da li su preporuke:
  - **U potpunosti implementirane**
  - **Djelimično implementirane**
  - **Nisu implementirane**
  - **Zastarjele ili više nisu relevantne**

## Naknadna interna revizija

### 5. Izrada izvještaja o naknadnoj reviziji

- Jasno navođenje statusa svake preporuke.
- Objašnjenje razloga za neimplementaciju (ako ih ima).
- Dodatne preporuke - ako su potrebne.
- Zaključak o ukupnoj efikasnosti odgovora na prethodne nalaze.

## Naknadna interna revizija

### 6. Komunikacija i praćenje

- Prezentovanje izvještaja menadžmentu i/ili odboru za reviziju.
- Dogovor o daljim koracima (npr. nova naknadna revizija, dodatne mjere).
- Ažuriranje registra preporuka.

## Naknadna interna revizija - radna dokumentacija

- SP i GP IR
- Lista preporuka – Akcioni plan
- Plan naknadne revizije
- Evidencija komunikacije - zapisnici
- Testovi i dokazi
- Radni dokumenti za ocjenu
- Završni izvještaj

**„Radni dokumenti su temelj revizorskog procesa – bez njih nema ni dokaza ni kvaliteta.“**

## 4. Alati za naknadu reviziju

## Izveštaj o obavljenoj naknadnoj internoj reviziji

### **Svrha:**

- Dokumentuje nalaze
- Ocjenjuje mjere
- Pruža dodatne preporuke

## Izveštaj o obavljenoj naknadnoj internoj reviziji

### **Struktura (preporučena):**

- Naslovna strana
- Uvod
- Rezime
- Detaljan izvještaj i nalazi
- Zaključci
- Dodatne preporuke - eventualne
- Prilozi

## Izveštaj o obavljenoj naknadnoj internoj reviziji

### **Kvalitet:**

- Tačnost,
- Objektivnost,
- Potpunost,
- Blagovremenost.

## Odnos menadžmenta i internih revizora

- **Prije revizije:**
  - Priprema dokumentacije
  - Definisanje kontakt osoba

## Odnos menadžmenta i internih revizora

- **Prije revizije:**
  - Priprema dokumentacije
  - Definisanje kontakt osoba
- **Tokom revizije:**
  - Saradnja u dostavi dokaza
  - Transparentna komunikacija

## Odnos menadžmenta i internih revizora

- **Prije revizije:**
  - Priprema dokumentacije
  - Definisane kontakt osobe
- **Tokom revizije:**
  - Saradnja u dostavi dokaza
  - Transparentna komunikacija
- **Nakon revizije:**
  - Primanje izvještaja
  - Praćenje dodatnih mjera

## Odnos menadžmenta i internih revizora

- **Prije revizije:**
  - Priprema dokumentacije
  - Definisanje kontakt osoba
- **Tokom revizije:**
  - Saradnja u dostavi dokaza
  - Transparentna komunikacija
- **Nakon revizije:**
  - Primanje izvještaja
  - Praćenje dodatnih mjera

**Ključna poruka: Revizija nije kontrola, već partnerstvo.**

## Zaključak

- Interna revizija je alat za unapređenje poslovanja

## Zaključak

- Interna revizija je alat za unapređenje poslovanja
- Preporuke vrijede samo ako se primijene

## Zaključak

- Interna revizija je alat za unapređenje poslovanja
- Preporuke vrijede samo ako se primijene
- **Naknadna revizija zatvara "revizorski krug"**

## Zaključak

- Interna revizija je alat za unapređenje poslovanja
- Preporuke vrijede samo ako se primijene
- Naknadna revizija zatvara "revizorski krug"
- **Saradnja s menadžmentom je ključna za uspjeh.**

**HVALA NA PAŽNJI !**