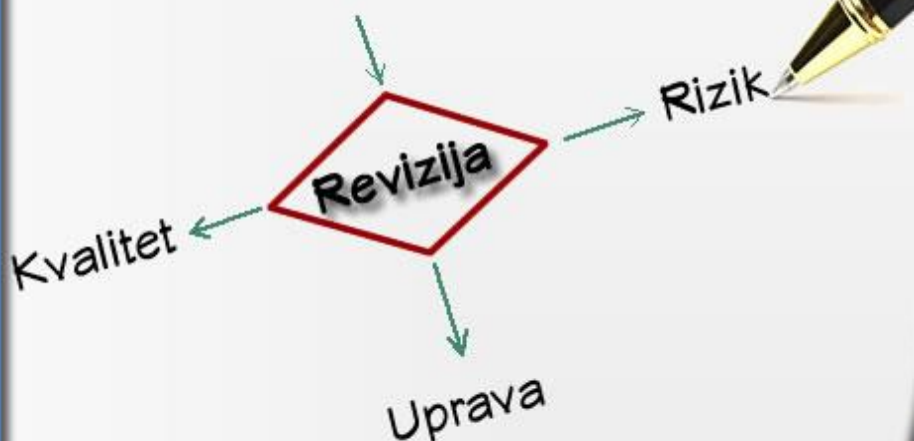


Priručnik unutrašnje revizije



Upravljanje aktivnostima
unutrašnje revizije

SADRŽAJ

Uvodna reč.....	3
Skraćenice.....	5
Poglavlje 1: Svrha, struktura i sadržaj.....	6
Poglavlje 2: Regulatorni okvir	8
Poglavlje 3: Politike unutrašnje revizije	9
Poglavlje 4: Nadležnosti.....	17
Poglavlje 5: Načela unutrašnje revizije	26
Poglavlje 6: Strateško i godišnje planiranje	27
Uzorak Br. 1 – Strateški plan.....	52
Uzorak Br. 1 – Godišnji plan.....	59



UVODNA REČ



Priručnik je pripremljen od strane Centralne jedinice za harmonizaciju unutrašnje revizije Ministarstva Finansija u saradnji sa stručnjacima projekta koji finansira EZ: „Dodatna podrška u poboljšanju unutrašnje kontrole javnih finansija i Unutrašnje revizije“ i sledstveno i „Poboljšanje javnog upravljanja, kontrole i odgovornosti“ i USAID-ov projekat „Transparentne, efektivne i odgovorne opštine“ kako bi se uskladili sa zahtevima zakona o KBFP-u i međunarodnim

standardima interne revizije

Priručnik je dostupan na tri jezika i to: na albanskom, srpskom i engleskom i sastoji se od dva dela koje dopunjuju razni materijali koji su dostupni na internet stranici Ministarstva za finansije i transfere-CJH/UR.:

<https://mf.rks-gov.net/page.aspx?id=1,79>

Prvi deo je u vezi sa upravljanjem funkcije unutrašnje revizije, prikazuje ulogu glavnih zainteresovanih strana, podvlačeći vodeća načela i politike i opisujući važne procese za razvoj strateških i godišnjih planova revizije.

Drugi deo detaljno opisuje aktivnosti revizorskog tima prilikom obavljanja pojedinačnih revizija i biće uputstvo za revizore tokom vršenja zadataka revizije.

Profesija unutrašnje revizije doživljava brzi razvoj tokom poslednjih godina. Kao unutrašnji revizori javnog sektora važno je da radite vredno kako bi primenili moderne tehnike unutrašnje revizije na Kosovu. Ovaj priručnik će biti vredan instrumenat koji će pomoći unutrašnjim revizorima u subjektima javnog sektora da ispune svoju važnu ulogu u obezbeđivanju odgovornosti i dobre uprave.

Ključno pitanje za uvođenje savremene revizije u subjektima javnog sektora na Kosovu je prestajanje vezivanja unutrašnje revizije sa starim konceptom inspekcije, koja je predstavljala proveru koju je vršio neki spoljni organ. Umesto toga, rukovodioci treba da unutrašnjeg revizora smatraju za svog partnera koji će im pomagati da smanje opasnosti na koje nailaze i koji će obezbeđivati uvid kako bi organizacija mogla da radi efikasnije, delotvornije i ekonomičnije. Partnerstvo podrazumeva blisku saradnju sa rukovodstvom u svim fazama aktivnosti revizije – počevši od prvog sastanka sa rukovodstvom, zatim u svim



fazama planiranja i obavljanja revizije, te u izveštavanju o rezultatima i praćenju preporuka.

Da bi bili poštovani kao stručnjaci, revizori moraju da se profesionalno ponašaju, što znači sledeće:

- da ne budu pasivni, nego da aktivno traže da rade zajedno sa rukovodstvom SSP-a na svim nivoima svoje organizacije;
- objektivno ocenjuju efikasnost i učinak mehanizama unutrašnje kontrole SSP-a;
- koordinišu rad sa kancelarijom Nacionalnog revizora Kosova i drugim organima kontrole;
- utvrde usaglašenosti postupaka SSP-a sa odgovarajućim zakonima i propisima, uredbama i drugim pravilima;
- provere poštovanje rokova i tačnosti finansijskih i drugih izveštaja o radu;
- sastavljaju korisne izveštaje o reviziji, koji rukovodstvu SSP-a pomažu da shvati moguće opasnosti i daju praktične preporuke za poboljšanje kontrolnih postupaka, procesa i odluka kojima se rešavaju opasnosti na koje SSP nailazi; i
- pružanje profesionalnih, objektivnih savetodavnih usluga kada se traže.

Ovaj priručnik prikazuje trenutno stanje funkcije unutrašnje revizije na Kosovu, istovremeno se fokusirajući na suštinske principe i ne baviti se nekim složenijim pitanjima. Želeo bih da naglasim da dok se praksa profesije unutrašnje revizije i dalje razvija, Centralna jedinica za harmonizaciju unutrašnje revizije sa svojim uputstvima će odražavati promene okolnosti i sa zadovoljstvom očekujemo vaše komentare.



Kosum Aliu,
Direktor CJH



Besnik Bislimi
Ministar za Finansije i Transfere

20 Februar, 2020



SKRAĆENICE

KR	Komitet za reviziju
VER	Vođe ekipe revizije
UPRAVNIK SJS/GAS	Upravnik subjekta javnog sektora/Glavni administrativni službenik
CJH-UR	Centralna jedinica za harmonizaciju
KSU	Kontinuirano stručno usavršavanje
KVEK	Kancelarija za vezu Evropske Komisije
EZ	Evropska Zajednica
ERV	Efektivno radno vreme
UR	Unutrašnja revizija
ZUR	Zakon o unutrašnjoj reviziji
PUR	Priručnik o unutrašnjoj reviziji
JUR	Jedinica za unutrašnju reviziju
IUR	Institut za unutrašnje revizore
MF	Ministarstvo finansija
KGR	Kancelarija glavnog revizora
UKJF	Unutrašnja kontrola javnih finansija
SUS	Subjekat javnog sektora
OJS	Organ javnog sektora

POGLAVLJE 1: SVRHA, STRUKTURA I SADRŽAJ

1.1 Svrha

Ovaj prvi deo priručnika o unutrašnjoj reviziji se usredsređuje na opšte vođenje unutrašnje revizije. Priručnik predstavlja osnovu za upravljanje aktivnostima unutrašnje revizije u skladu sa Zakonom o unutrašnjoj kontroli javnih finansija (zakon o UKJF), standardima za unutrašnju reviziju i etičkim kodeksom kako bi se ostvarile koristi za sve subjekte javnog sektora i njihove klijente, narod Kosova.

I Deo priručnika je namenjen za direktore JUR i one koji teže da postanu kako bi im se pomoglo u ispunjenju svojih odgovornosti za aktivnosti unutrašnje revizije.

1.2 Struktura i sadržaj

Naredne teme su obrađene:

- Svrha, struktura i sadržaj
- Zakonska osnova
- Pravila unutrašnje revizije
- Odgovornosti
- Načela unutrašnje revizije
- Strateško i godišnje planiranje revizije

Glavni tekst je dopunjen odnosnicama na materijal koji CJH-UR redovno ažurira i iznosi na svojoj Web stranici, uključujući:

- Zakon o unutrašnjoj kontroli javnih finansija
- Uredbe i Administrativna uputstva
- Standarde ponašanja za unutrašnje revizore
- Etički kodeks
- Obrasce za aktivnosti upravljanja revizije.

1.3 Ažuriranje priručnika

Da bi se obezbedilo da metodologija i postupci uvek budu dosledni najboljim načinima rada i da odražavaju promene u zakonskoj i revizorskoj sredini, direktor Centralne jedinice za harmonizaciju za unutrašnju reviziju pri Ministarstvu ekonomije i finansija odgovoran je da pristup, metodologija i obavezni obrasci za reviziju budu ažurirani. Sledstveno, priručnik treba biti revidiran periodično.

Direktori jedinica za unutrašnju reviziju treba da koriste stručno rasuđivanje da bi prilagodili Priručnik o unutrašnjoj reviziji tako da odgovara njihovim lokalnim prilikama. Bitno je da se prilikom svih lokalnih izmena nastavi sa primenom osnovnih principa unutrašnje revizije, tako da sve takve izmene treba prodiskutovati sa CJH-UR pre nego što ih JUR usvoji za upotrebu.

CJH-UR će imati zadovoljstvo da razmotri predloge dobijene od JUR-a radi poboljšanja postupaka i metodologija koji su navedeni u I delu Priručnika o unutrašnjoj reviziji.



POGLAVLJE 2: REGULATORNI OKVIR

Regulatorni okvir kojim se propisuju aktivnosti unutrašnjih revizora na Kosovu obuhvata sledeća dokumenta:

1. Strategija i zakon 06/L -021 o funkciji unutrašnje kontrole javnih finansija, objavljen 19.04.2018;
2. Regulacija KRK - br. 01/2019 o uspostavljanju i primeni funkcije unutrašnje revizije na Kosovu, fonda za javni sektor;
3. Uredba MF br. 01/2019 o finansijskom upravljanju i kontroli;
4. Administrativno uputstvo 23/2009 o MF br. 01/2019 o uspostavljanju i funkcionisanju Komisije za reviziju u entitetu javnog sektora;
5. Strategija unutrašnje kontrole javnih finansija 2015-2019;
6. Etički kodeks unutrašnjih revizora u javnom sektoru Kosova;
7. Standardi interne revizije u javnom sektoru Kosova; i
8. Model statuta za jedinice za unutrašnju reviziju.

Unutrašnji revizori moraju da budu vrlo dobro upoznati sa sadržajem ovih dokumenata, i moraju da deluju u skladu sa svim njegovim uslovima.

Strategija za funkciju unutrašnje revizije na Kosovu obezbeđuje važan kontekst za razvoj unutrašnje revizije na Kosovu. Za svrhe obavljanja svojih funkcija, unutrašnji revizori uživaju ona prava koja su zagarantovana Zakonom o unutrašnjoj kontroli javnih finansija u vezi sa pristupom svim informacijama, dokumentima, zaposlenima i imovini SJS-a. Prilikom obavljanja svojih dužnosti unutrašnji revizori se moraju voditi standardima unutrašnje revizije, kao i svojim ličnim stručnim mišljenjem.



POGLAVLJE 3: POLITIKE UNUTRAŠNJE REVIZIJE

3.1 Uloga unutrašnje revizije

Savremena unutrašnja revizija je evoluirala kao instrument rukovođenja da bi se ostvarila dodatna vrednost, ne samo putem izveštavanja o individualnim nepravilnostima, nego i putem sprečavanja sistemskih greški, utvrđivanja oblasti za poboljšanja i promovisanja praksi dobrog rukovođenja.

Zakonom o unutrašnjoj kontroli javnih finansija uvedena je međunarodno priznata definicija “unutrašnje revizije” kako sledi:

„Unutrašnja revizija“ je nezavisna savetodavna i objektivna aktivnost u pružanju razumne sigurnosti koja ima za cilj povećanje vrednosti i poboljšanje funkcionisanja subjekta javnog sektora, koji pomaže entitetu u ispunjavanju njegovih ciljeva pružajući sistematski, disciplinovan pristup proceniti i poboljšati efikasnost procesa upravljanja, kontrole i upravljanja rizikom.

Svaka SJS treba obavljati delotvorne unutrašnje kontrole uključujući nezavisnu aktivnost revizije i delotvoran sistem računovodstvenog i finansijskog izveštavanja koji zadovoljava međunarodno prihvaćene standarde kontrole. Aktivnost unutrašnje revizije uključuje čitavu sferu *ex post* verifikacije od strane SJS-a kako bi se obezbedilo da sistemi rukovođenja i kontrole budu u skladu sa budžetnim specifikacijama, zadacima, pravilima i standardima i, uopšteno, sa principima dobrog finansijskog menadžmenta.

Unutrašnja revizija u javnom sektoru obezbeđuje sledeće koristi:

- aktivnost revizije pomaže da SJS uvek snose odgovornost pred javnosti, tako što određuje u kojoj se meri poštuju utvrđeni zakoni, uredbe i kontrole, kao i efektivnost, ekonomičnost i efikasnost rada;



- aktivnost revizije obezbeđuje objektivna uveravanja nadzornim organima o pouzdanosti i verodostojnosti finansijskih izveštaja i izveštaja o radu koje sastavlja rukovodilac SJS-a;
- aktivnost revizije može da pomogne rukovodstvu u javnom sektoru da ostvaruje svoje ciljeve i zadatke poboljšanjem sistema i usluga subjekta;
- redovno prisustvo revizora može da pomogne da se imovina vlade zaštiti tako što odvraća od prevare, neispravnog korišćenja i zloupotrebe; i
- rezultati revizija mogu da pomognu zaposlenima da poprave svoj opšti učinak u radu i pridržavanje utvrđenim sistemima kontrole.

Rad unutrašnje revizije obuhvata sledeće aktivnosti:

- utvrđivanje i ocena značajnog izlaganja rizicima i doprinos poboljšanju kontrole rizika i sistema kontrole;
- ocenjivanje efikasnosti kontrola podsticanjem stalnog poboljšavanja. Na osnovu rezultata procene rizika, aktivnost unutrašnje revizije treba da oceni adekvatnost i efektivnost sistema kontrole koji obuhvataju upravne, operativne i informativne sisteme subjekta. Ovde treba uključiti ocenjivanje postupaka kojima se obezbeđuje:
 - pouzdanost i integritet finansijskih i operativnih podataka;
 - efektivnost i efikasnost operacija;
 - zaštita imovine; i
 - poštovanje zakona, uredbi i ugovora.
- ocena i davanje preporuka za poboljšanje postupka upravljanja u ostvarenju sledećih ciljeva:
 - promovisanje odgovarajuće etike i vrednosti u okviru organizacije;
 - obezbeđivanje efektivnog rukovođenja učinkom organizacije i odgovornosti; i
 - efektivna komunikacija informacija o rizicima i kontroli do odgovarajućih delova subjekta.



3.1.1 Profesionalna politika unutrašnje revizije – standardi i etički kodeks

Aktivnosti unutrašnje revizije treba da budu u skladu sa profesionalnim standardima za obavljanje unutrašnje revizije, koje utvrđuje CJH-UR i u skladu sa načelima ponašanja koji se nalaze u etičkom kodeksu.

Namena standarda je da:

- utvrde osnovne principe koji vode praksu unutrašnje revizije;
- obezbede okvir za obavljanje širokog spektra dodatnih vrednosti aktivnosti unutrašnje revizije;
- uspostave osnovu za ocenjivanje učinka unutrašnje revizije; i
- neguju bolje postupke i rad subjekta.

Standardi se dele na standarde svojstava, standarde učinka i standarde sprovođenja. Standardi svojstava odnose se na karakteristike subjekata i aktera koji obavljaju funkciju unutrašnje revizije. Standardi učinka opisuju vrstu funkcije unutrašnje revizije i obezbeđuju kriterijume kvaliteta u odnosu na koje se može oceniti obavljanje ovih usluga. Dok se standardi svojstava i učinka primenjuju na sve aktivnosti unutrašnje revizije, standardi sprovođenja se primenjuju na određene vrste angažmana.

Svrha etičkog kodeksa jeste da:

- doprinese etičkom ponašanju u jedinicama unutrašnje revizije; i
- postavi temelje da bi rukovodstvo verovalo ocenama koje obezbeđuje funkcija unutrašnje revizije.

Kako bi se ispunili ti ciljevi etički kodeks određuje:

- principe koji su bitni za profesiju i praksu unutrašnje revizije, kao što su: zakonitost, čast, objektivnost, poverljivost i kompetentnost (profesionalizam i dužna profesionalna pažnja); i
- pravila ponašanja koja opisuju kakvo se ponašanje očekuje od unutrašnjih revizora.

Standard i etički kodeks se mogu naći na Web stranici MFT-CJH-UR.



3.1.2 Povelja unutrašnje revizije

Svaka jedinica unutrašnje revizije treba da ima Povelju kojom se uspostavlja status jedinice za unutrašnju reviziju u organizaciji tako što se definišu svrha, ovlašćenja i odgovornost. Obavezna priroda principa profesionalne prakse interne revizije, etički kodeks, standardi i definicija interne revizije treba da se prepoznaju u statutu CJH.

Model Povelje JUR koju treba usvojiti svaki SJS se može naći na Web stranici CJH-UR MF-a. Nakon usvajanja od strane uprave SJS/GFS-a, direktora jedinice za unutrašnju reviziju i predsedavajućeg komiteta za reviziju Povelja Unutrašnje revizije postaje zvanični dokument i treba da se objavi na zvaničnoj internet stranici subjekta.

3.2 Obim unutrašnje revizije

U skladu sa Zakonom o unutrašnjoj reviziji javnih finansija, obim funkcije unutrašnje revizije definisan je kao uključivanje svih „subjekata javnog sektora“ (SJS) koji se proširuju na: centralnu vladu, organe lokalne uprave i posebne fondove preduzeća u javnom vlasništvu, javne finansijske institucije i druge neprofitne organizacije koje su u vlasništvu, kontroli, finansiranju ili zagarantovanoj od strane državnih centralnih ili lokalnih vlasti i drugih organizacija koje troše javna sredstva u skladu sa međunarodnim sporazumima u vezi sa ova sredstva ili uz garancije centralne i lokalne uprave.

Unutrašnja revizija prvenstveno ispituje i ocenjuje delotvornost sistema upravne kontrole i odnosnih politika, postupaka i planova koje su SJS i njihove pomoćne subjekte usvojile da vode njihove aktivnosti. Aktivnosti unutrašnje revizije se takođe mogu zahtevati kako bi se dobile savetodavne i druge konsultativne usluge u pogledu upravljanja rizicima i drugih pitanja javnog rukovođenja.

Direktor JUR i unutrašnji revizori imaju pun, slobodan i neograničen pristup svim operacijama, evidenciji, imovini i zaposlenima u okviru OJS i njenih pomoćnih organizacija. Oni su takođe ovlašćeni da dobiju sve vrste informacija iz drugih izvora, koje su im potrebne da efikasno obavljaju svoje dužnosti. Svi



zaposleni u OJS moraju u potpunosti da sarađuju da bi obezbedili dostupnost svog materijala ili informacija koje traži neki revizor ili koji su bitni za reviziju. Kada se pojavi problem zbog nekog poverljivog materijala, direktor unutrašnje revizije dogovara aranžmane sa odgovarajućim službenicima u OJS da bi obezbedio da jedino naročito ovlašćeni unutrašnji revizori rade sa takvim poverljivim materijalom.

3.3 Obezbeđivanje nezavisnosti i objektivnosti

Unutrašnji revizori trebaju da budu u stanju da obavljaju posao nepristrasno i objektivno. Nezavisnost unutrašnjim revizorima dozvoljava da donose nepristrasne zaključke koji su od suštinske važnosti za ispravno obavljanje zadataka unutrašnje revizije. Pretnje nezavisnosti i objektivnosti moraju se upravljati na nivou pojedinačnog revizora, angažmana, na funkcionalnom i organizacionom nivou. Ovo se postiže putem organizacijskog statusa i objektivnosti stručnih unutrašnjih revizora.

Jedinica za unutrašnju reviziju vrši svoju funkciju nezavisno i podnosi izveštaj direktno šefu organa javnog sektora i izveštava Komitet za reviziju. U odnosu na druge organizacione strukture u entitetu javnog sektora, jedinica za unutrašnju reviziju ima funkcionalnu nezavisnost u planiranju revizorskih poslova, vršenju revizije i izveštavanju.

Da se ne bi ugrožavala njihova nezavisnost, unutrašnji revizori ne smeju da se bave nikakvim rukovodećim aktivnostima (kao što je na primer uvođenje računovodstvenih ili postupaka kontrole, sastavljanje evidencije), koje bi kasnije oni mogli da ispituju i ocenjuju. Preporuke unutrašnjeg revizora o standardima ili saveti o sistemima kontrole koje treba primeniti u razvijanju sistema i postupaka koji će se preispitivati ne bi trebale uticati nepovoljno na objektivnost

Unutrašnji revizori moraju da imaju najviši nivo profesionalne objektivnosti prilikom prikupljanja, ocenjivanja i prenošenja informacija o aktivnosti ili postupku koji se ispituje. Unutrašnji revizori tada mogu da daju uravnoteženu ocenu svih relevantnih okolnosti a da na njih ne utiču nepotrebno lični ili tuđi interesi prilikom formiranja mišljenja.



Da bi se obezbedila razumna uveravanja da je posao obavljen objektivno, ishode rada unutrašnje revizije treba pregledati pre nego što se rezultati vezane revizije objave.

Unutrašnji revizori trebalo bi da se suzdrže od procene radnji za koje su prethodno bili odgovorni. Objektivnost se smatra umanjenom ako revizor pruža bezbednosne usluge u predmetu u kojem je unutrašnji revizor radio poslednje dve (2) godine i za koga je projektovao, instalirao, dizajnirao procedure i upravljao sistemima ili procesima koji revidiraju se u prethodnoj godini.

Svi unutrašnji revizori treba da budu svesni i da se pridržavaju zahteva UKJF zakona koji se bavi sukobom interesa.

Prilikom ispunjavanja odgovornosti, unutrašnji revizori:

- ne smeju da učestvuju u bilo kakvoj aktivnosti ili odnosu koji mogu da utiču ili se pretpostavlja da može da utiče na njihovo nepristrasno ocenjivanje. Ovo učestvovanje uključuje aktivnosti ili odnose koji mogu da budu u sukobu sa interesima tog subjekta;
- ne smeju da prihvataju ništa kao poklon što može da utiče ili se pretpostavlja da može uticati na njihovo stručno mišljenje; i
- moraju da objave sve materijalne činjenice koje su im poznate, a koje, ako ne budu objavljene, mogu da iskrive izveštavanje o aktivnostima koje se ispituju.

Jedna od praktičnih metoda obezbeđivanja da svi unutrašnji revizori ispunjavaju standarde objektivnosti i nezavisnosti je da se od svih članova tima koji su raspoređeni za svaku reviziju traži da potpišu „Izjavu o nezavisnosti”.

3. 4 Upravljanje stručnošću, odgovarajućom profesionalnom zaštitom i kontinuirano stručno usavršavanje

Svi unutrašnji revizori u organizacijama u javnom sektoru na Kosovu moraju da ispunjavaju sve uslove Zakona o unutrašnjoj kontroli javnih finansija. Naročito, unutrašnji revizori moraju uspešno da ispune uslove o edukaciji, ispitima i licenciranju koji su uspostavljeni zakonom.



Sve unutrašnje revizije treba da se obavljaju sa znanjem i potrebnom stručnom brigom. Direktor jedinice za unutrašnju reviziju treba da obezbedi da osobe koje se raspoređene u svakoj kolektivnoj reviziji poseduju potrebna znanja, sposobnosti i druge nadležnosti za obavljanje te reviziju. Pri obavljanju odgovarajuće profesionalne nege, unutrašnji revizori bi trebali razmotriti korišćenje revizorskih tehnika zasnovanih na tehnologiji i druge analize podataka.

JUR treba da ima zaposleni kadar, ili da koristi spoljne dobavljače usluga, koji su kvalifikovani za oblasti kao što su računovodstvo, revizija, ekonomija, finansije, statistika, informaciona tehnologija, tehnika, oporezivanje, pravo, pitanja životne sredine i druge slične oblasti koje su potrebne za ispunjavanje odgovornosti unutrašnje revizije. Međutim, ne mora svaki član JUR da bude kvalifikovan za sve oblasti.

JUR može da koristi spoljne dobavljače usluga kada su:

- JUR-u potrebni dodatni resursi za reviziju da bi se obavile planirane revizije;
- potrebne specijalizovane sposobnosti ili znanja kao što su informaciona tehnologija, statistika, porez ili prevodi na druge jezike;
- potrebne procene imovine kao što su zemljište i objekti, umetnička dela, drago kamenje, investicije i složeni finansijski instrumenti;
- neophodno utvrditi količinu ili fizičko stanje određenih dobara kao što su rudne rezerve ili rezerve nafte;
- za merenje obavljenih radova i onih koji treba da se završe prema ugovoru a koji su u toku;
- potrebne istrage o prevari ili kršenju bezbednosti;
- utvrđivanje računovodstvenih iznosa koristeći specijalizovane metode, kao što su kršenja obaveza radničkih beneficija koja može da istražuje statističar osiguravajućeg zavoda;
- potrebno tumačenje zakonskih, tehničkih i regulatornih odredbi;
- ocena uveravanja o kvaliteta aktivnosti unutrašnje revizije i program za poboljšanja u skladu sa Standardom 1300 iz *Standarda za unutrašnju reviziju*; i.
- kada JUR nema dovoljno revizora sa potrebnom spremom da obave planirani revizorski rad.



Kada direktor jedinice za unutrašnju reviziju namerava da koristi rad nekog spoljnog dobavljača usluga i da se na njega osloni, potrebno je da proceni nadležnost, nezavisnost i objektivnost spoljnog dobavljača usluga, vezano za određeni zadatak koji treba obaviti. Prilikom toga direktor jedinice za unutrašnju reviziju treba da razmotri sledeće:

- sve finansijske ili druge interese koje dobavljač usluga može da ima u tom subjektu iz javnog sektora;
- lične ili profesionalne veze koje dobavljač usluga može da ima sa komitetom, višim rukovodstvom, ili drugima u okviru tog subjekta iz javnog sektora;
- odnos koje je dobavljač usluga možda imao sa organizacijom ili sa aktivnostima koje se preispituju;
- količina i obim drugih tekućih službi koje dobavljač usluga može da obavlja za taj SJS; i
- naknadu ili neku drugu vrstu stimulacija koje je dobavljač usluga možda dobio od SJS-a.

Kontinuirano stručno usavršavanje

Kako bi poštovali ove standarde unutrašnji revizori treba da unapređuju znanja, sposobnosti i druge kompetencije putem kontinuiranog stručnog usavršavanja. Oni su dužni da nastavljaju da se obrazuju kako bi održavali stručnosti i budu obavešteni o napretku i tekućim dešavanjima u standardima, procedurama i tehnikama unutrašnje revizije.



POGLAVLJE 4: NADLEŽNOSTI

Unutrašnju kontrolu pre svega sprovodi unutrašnje rukovodstvo subjekta. IUR definiše kontrolu na sledeći način:

Svi zaposleni imaju svoju ulogu u subjektu u cilju oživljavanja unutrašnjih kontrola. Međutim, rukovodilac subjekta ima opštu odgovornost za ambijent unutrašnje kontrole.

Šef SJS-a odgovoran je za sprovođenje i efikasno funkcionisanje interne revizije u skladu sa zahtevima zakona o UKJF-u. Funkcija interne revizije sprovodiće se u skladu sa kriterijumima koje je usvojila Vlada Kosova podzakonskim aktom, a na predlog ministra finansija, JUR se uspostavlja na jedan od sledećih načina:

1. nezavisna jedinica za unutrašnju reviziju, direktno podređena šefu subjekta javnog sektora;
2. zajednička jedinica za unutrašnju reviziju prema kriterijumima koje je postavilo Ministarstvo finansija;
3. sporazumom o pružanju usluga unutrašnje revizije od jednog subjekta javnog sektora do drugog, uz prethodnu saglasnost ministra finansija; ili ugovaranjem profesionalne kompanije;

Ne izuzimajući uslove ZUR-a, CJH-UR može da, uz odobrenje Ministra finansija, oslobodi određeni SJS od obaveze da uspostavi JUR. U tim slučajevima ta SJS je odgovorna da ustanovi funkciju unutrašnje revizije na neki drugi način koji je predviđen Zakonom o unutrašnjoj reviziji.

Ovaj deo se odnosi na odgovornosti najvažnijeg kadra za aktivnost unutrašnje revizije (direktor JUR, vođa tima revizije, unutrašnji revizori) i drugi važni akteri kao što je CJH, komitet za reviziju i kancelariju generalnog revizora.

4.1 Direktor jedinice za unutrašnju reviziju (JUR)

Direktor JUR je odgovoran za upravljanje JUR i za vođenje njenih operacija tako da:



- rad unutrašnje revizije ispunjava određene i opšte svrhe i odgovornosti koje usvaja rukovodilac SJS-a, a definisane su zakonom;
- se resursi JUR efikasno i efektivno koriste; i
- rad unutrašnje revizije je u skladu sa *Standardima unutrašnje revizije, Statutom revizije i etičkim kodeksom*.

Direktor JUR uspostavlja planove za izvršavanje odgovornosti JUR-a. Te planove treba da odobri rukovodilac SJS-a i komitete za reviziju. Postupak izrade planova obuhvata uspostavljanje ciljeva, vremenskog rasporeda unutrašnje revizije, raspoređivanje kadrova, potrebe zapošljavanja, finansijske budžete i kadrovske mogućnosti i izveštaje o napretku u odnosu na dotične planove.

Direktor JUR-a je naročito odgovoran za:

- Opšte aktivnosti Jedinice za unutrašnju reviziju;
- Postupa u skladu sa standardima interne revizije i metodologijom propisa o unutrašnjoj reviziji koji je usvojio ministar finansija;
- Izrada i dostavljanje strateškog plana i godišnjih planova na razmatranje i odobrenje šefu entiteta javnog sektora i Odboru za reviziju, za one subjekte u kojima je komitet osnovan;
- Koordinira interakciju sa Jedinicom za harmonizaciju i institucijama za spoljnu reviziju, uz odobrenje lidera SSP-a gde god je to moguće;
- Podnošenje šest (6) mesečnih i godišnjih izveštaja Centralnoj jedinici za harmonizaciju do 15. jula i 15. januara sledeće godine.

Posebna pažnja se treba okrenuti nadležnostima direktora JUR-a u obezbeđivanju kvaliteta.

Svrha programa kvaliteta je pružanje dovoljno uveravanja da je rad unutrašnje revizije u saglasnosti sa međunarodnim standardima za reviziju, etičkim kodeksom i Zakonom o UKJF, poveljom unutrašnje revizije i drugim primenljivim standardima.

Saglasnost sa važećim standardima je više od prostog poštovanja uspostavljenih politika i procedura. Uključuje i obavljanje unutrašnje revizije sa visokim nivoom efikasnosti i efektivnosti. Kvalitet je od suštinske važnosti za visok učinak, kao i održavanje ugleda aktivnosti unutrašnje revizije kod onih kojima služi.



Standard 1300 - Program za poboljšanje kvaliteta i osiguranje kvaliteta

Glavni izvršni direktor revizije trebalo bi da uspostavi i održava program unapređenja i osiguranja kvaliteta koji će obuhvatiti sve aspekte aktivnosti interne revizije. Program unapređenja i osiguranja kvaliteta osmišljen je tako da omogući procenu usklađenosti aktivnosti interne revizije sa definicijom interne revizije i sa standardima, kao i da proceni da li interni revizori primenjuju Etički kodeks. Program takođe procenjuje efikasnost i efektivnost aktivnosti interne revizije i identifikuje mogućnosti za poboljšanje. Glavni izvršni direktor revizije trebalo bi da podstiče nadzorni odbor u obezbeđivanju programa kvaliteta i unapređenja *uveravanja da je aktivnost unutrašnje revizije u saglasnosti sa standardima i etičkim kodeksom*

Slede primeri kriterija za ocenjivanje koji se trebaju uzeti u obzir prilikom ocenjivanja učinka JUR-a:

- poštovanje etičkog kodeksa;
- adekvatnost objekta, politika i procedura JUR-a;
- saglasnosti sa uredbama, zakonodavstvom i standardima CJH-UR koje određuju uslove za reviziju i izveštavanje;
- metode za identifikovanje aktivnosti koje se mogu revidirati, ocenjivanje rizika i određivanje učestalosti i opsega dela;
- adekvatnost dokumenata za planiranje revizije, pogotovo onih koji se podnose rukovodstvu; i
- organogrami, izjave o uslovima radnih mesta, opisa radnih mesta i planovi profesionalnog napredovanja JUR-a.

Direktor jedinice unutrašnje revizije treba oceniti kvalitet rada revizije kroz:

- nadzor obavljenog rada u svakoj reviziji;
- kontrolu dosijea radnih obrazaca kako bi se obezbedio da je postupak revizije pravilno propraćen;

- dobijanje povratnih informacija od subjekata koji su bili pod revizijom, koristeći upitnike za upravljanje aktivnostima/postupka koji je bio pod revizijom; i
- analizirajući indikatore učinka (na primer: trajanje zadataka revizije, broj prihvaćenih i izvršenih preporuka).

Odgovarajući nadzor je ključ za održavanje dobrog kvaliteta. Nadzor počinje planiranjem i nastavlja se kroz ispitivanje, ocenjivanje, komunikaciju i praćenje za svaki zadatak revizije.

Nadzor obuhvata:

- obezbeđivanje da revizori imaju potrebno znanje, sposobnosti i druge nadležnosti kako bi se obavio zadatak. Ovo se može obaviti planiranjem prilikom angažovanja ekipe i obučavanjem i ocenjivanjem tokom izvršnih etapa;
- pružajući odgovarajuća uputstva tokom planiranja zadataka i usvajanja programa revizije; i
- obezbeđivanje da se usvojeni program revizije izvršava prema planu.

Direktor treba proveriti spise revizije kako bi se ustanovilo da li radni obrasci adekvatno podržavaju zapažanja revizije, zaključke i preporuke kao i da su izvršeni svi neophodni postupci revizije. Dokaz nadzornih razmatranja treba sadržavati paraf osobe koja je izvršila proveru i datum na svakom radnom obrascu, nakon razmatranja istog.

Osoba koja vrši proveru uzima beleške o pitanjima koja se pojavljuju tokom procesa razmatranja. Prilikom kontrolisanja beleški razmatranja treba skrenuti posebnu pažnju da radni obrasci pružaju adekvatne dokaze da su pitanja koja su podignuta tokom razmatranja rešena.

Nadzor je jednak odgovornosti za sve donete stručne odluke

Direktor jedinice unutrašnje revizije je konačno odgovoran za sve značajne stručne odluke donete prilikom planiranja, ispitivanja, ocenjivanja izveštavanja i praćenja zadataka. Direktor jedinice unutrašnje revizije stoga treba uspostaviti odgovarajuće načine kako bi se osigurao da se ova odgovornost ispunjava.



Samo-ocenjivanje

Konačno, kao deo godišnjeg plana poželjno je izvršiti samo-ocenjivanje JUR-a i učinka na osnovu standarda za unutrašnju reviziju, i to na sledeći način:

- ocena funkcija u odnosu na standarde karakteristika; i
- ocene učinka u odnosu na standarde učinka.

Nije obavezujuće da se samo-ocenjivanjem standardi obuhvate u potpunosti u istoj godini, međutim najbolje je pokriti sve standarde u okviru trogodišnjeg ciklusa.

4.2 Vođa tima revizije

Svaki vođa tima revizije je odgovoran za planiranje pojedinačne revizije za koju je određen, obavljanje unutrašnje revizije i obezbeđivanje korisnih izveštaja o unutrašnjoj reviziji. Ove odgovornosti obuhvataju:

- obavljanje pojedinačne revizije, nadziranje unutrašnjih revizora i preispitivanje rada koji je obavljen, da bi se obezbedilo da su zadaci i obim revizije adekvatni, da su obavljena ispitivanja odgovarajuća i da su doneseni zaključci tačni. Rad unutrašnje revizije treba takođe preispitati u pogledu usaglašenosti sa zakonom za UKJF, postupcima JUR-a, ovim Priručnikom i *Standardima unutrašnje revizije*;
- komunikaciju sa onima koji moraju da znaju o aktivnosti unutrašnje revizije i saradnju sa zaposlenim kadrovima u čitavom subjektu, a naročito sa onima koji su pod revizijom, da bi se rešavala pitanja unutrašnje revizije i realizovale željene korektivne mere;
- ocenjivanje rada revizora i savetovanje unutrašnjih revizora da bi se njihovo znanje, sposobnosti i opšti razvoj uvećali; i
- olakšavanje postupka unutrašnje revizije putem rešavanja problema i pitanja radnika za vreme svakodnevnog napretka aktivnosti unutrašnje revizije.

4.3 Unutrašnji revizor

Unutrašnji revizor je odgovoran za ocenjivanje postupka operacije kontrolisanja u čitavoj organizaciji a na osnovu procene adekvatnosti sistema unutrašnje kontrole. Ova odgovornost se obavlja u tri posebna koraka:



- ocena da li je dizajn postupka kontrole, onako kako ga uspostavlja i predstavlja rukovodstvo SJS-a, adekvatan;
- utvrđivanje, putem ispitivanja i drugih postupaka, da li postupak, u stvari, funkcioniše kako se nameravalo na efikasan i efikasan način; i,
- izveštavanje o rezultatima obavljenog rada revizije i davanje preporuka prema potrebi za poboljšanje postupka kontrole.

4.4 Centralna jedinica za harmonizaciju za unutrašnju reviziju

Zakonom o unutrašnjoj kontroli javnih finansija uspostavljena je Centralna jedinica za harmonizaciju za unutrašnju reviziju pri Ministarstvu finansija. Njene aktivnosti obuhvataju sledeće:

- razvoj i primena politika i strateških dokumenata za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole, i interne revizije u skladu sa međunarodno prihvaćenim standardima i dobrim praksama EU;
- izrada primarnog zakonodavstva i podzakonskih akata, priručnika, smjernica i metodologije za finansijsko upravljanje i kontrolu i unutrašnju reviziju;
- osmišljavanje programa obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole i organizovanje obuke;
- izrada i sprovođenje nacionalnih politika za obuku, sertifikaciju i kontinuirani profesionalni razvoj unutrašnjih revizora, u skladu sa međunarodnim praksama u oblasti interne revizije i organizacije obuke;
- davanje konsultacija rukovodiocima i unutrašnjim revizorima subjekata javnog sektora u oblasti finansijskog upravljanja i unutrašnje kontrole i revizije;
- praćenje i ocenjivanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u cilju prikupljanja informacija za poboljšanje pravnog okvira i metodologije;
- razvoj i primena metodologije osiguranja kvaliteta za unutrašnju reviziju;
- praćenje i kontrola kvaliteta, gde Centralnoj jedinici za harmonizaciju treba omogućiti pun pristup svim potrebnim dokumentima javnih subjekata;



- uspostavljanje i održavanje registra ovlašćenih unutrašnjih revizora, jedinica interne revizije, planova interne revizije i drugih relevantnih podataka;
- priprema konsolidovanog godišnjeg izveštaja o funkcionisanju sistema unutrašnje finansijske kontrole javnih preduzeća u javnom sektoru na osnovu godišnjih izveštaja dobijenih od strane javnog sektora i na osnovu rezultata praćenja; i
- saradnja sa institucijama unutar i izvan Republike Kosovo u vezi sa sistemima finansijskog upravljanja i kontrole, unutrašnjom i eksternom revizijom i razmenom informacija koje se odnose na razvoj ovih oblasti u javnom sektoru Kosova.

4.5 Komiteti za reviziju

Uloga nezavisnog komiteta za reviziju (KR) koji se uspostavlja u SJS jeste da obezbedi objektivno usmeravanje za jedinicu za unutrašnju reviziju i štiti njenu nezavisnost od mešanja rukovodilaca čije se operacije preispituju. Svaki KR treba da ima povelju u kojoj se definišu njegova uloga i odgovornost.

Trebalo bi osnovati komitete za reviziju i funkcionisati u entitetu javnog sektora prema kriterijumima koje je postavio ministar finansija. Odbor za reviziju sastoji se od tri (3) ili pet (5) članova, pri čemu su dve trećine (2/3) spoljašnje u relevantnoj oblasti revizije, a ostatak je unutrašnje osoblje subjekta javnog sektora.

Za pune detalje uputite se na izveštaj „Najbolje prakse za komitete za reviziju“ i Administrativno uputstvo br. 01/2019 o uspostavljanju i funkcijama komiteta za reviziju, koje se mogu naći na Web stranici MFT-CJH-UR.

4.6 Viša uprava subjekata u javnom sektoru/glavnog administrativnog službenika

Prema Zakonu o unutrašnjoj kontroli javnih finansija, viši rukovodilac je odgovoran da obezbedi da:



- Obezbediti dovoljno ljudskih, finansijskih i drugih resursa kako bi se omogućila efikasna unutrašnja revizija;
- Usvojiti strateške i godišnje planove interne revizije i podneti ih Centralnoj jedinici za harmonizaciju najkasnije do 31. decembra fiskalne godine;
- Osigurati sprovođenje preporuka interne revizije;
- Podneti godišnji izveštaj o aktivnostima unutrašnje revizije Centralnoj jedinici za harmonizaciju prema Zakonu o UKJF-u.

Glavni administrativni službenik subjekta javnog sektora odgovoran je za implementaciju sistema upravljanja i kontrole finansiranja na svim nivoima struktura, programa, aktivnosti i procesa subjekta javnog sektora, u skladu sa principima dobrog finansijskog upravljanja i transparentnosti i dužan je da izveštava rukovodioca subjekta javnog sektora u skladu sa važećim zakonodavstvom.

Za sprovođenje odgovornosti utvrđene u Zakonu o UKJF-u, glavni administrativni službenik:

- osigurava da se odluke i druge mere subjekta javnog sektora sprovede efikasno i delotvorno;
- identifikuje područja rizika za postizanje ciljeva javnog subjekta i preduzima akcije za minimiziranje rizika;
- predlaže predmetnom vođi na odobrenje internih administrativnih akata;
- prati sistem finansijskog upravljanja i kontrole javnog subjekta; i
- preduzeti akcije za poboljšanje sistema u skladu sa preporukama interne revizije, spoljne revizije i drugih analiza;

4.7 Odnosi

Jedinice za unutrašnju reviziju u SJS i Komsije za reviziju imaju odnose sa drugim organima kako sledi:

Kancelarija nacionalnog revizora Kosova

Kancelarija nacionalnog revizora Kosova vrši spoljne revizije u skladu sa kosovskim zakonima i propisima.

Direktor svake jedinice za unutrašnju reviziju odgovoran je za koordinaciju odnosa sa spoljnim revizorom (u većini slučajeva, spoljni revizor je Kancelarija



nacionalnog revizora). Odnos saradnje i sudelovanja najbolje opisuje idealni odnos JUR sa spoljnim revizorima. Takav odnos, a ne onaj koji unutrašnju reviziju smatra za nastavak funkcije spoljne revizije, je neophodan zbog razlika u zadacima. Spoljni revizori se prvenstveno bave godišnjim ispitivanjem, koje ima oblik provere imovine i finansijskih obaveza određenog datuma i takve analize izjave o prihodima koja bi im omogućila da izraze mišljenje o ispravnosti tih finansijskih izveštaja.

Koordinacija aktivnosti UR sa Kancelarijom nacionalnog revizora načelno obuhvata konsultacije i zajednički rad da bi se osiguralo:

- minimalno preklapanje ili praznine između revizija;
- razmena informacija, izveštaja, planova; i
- minimalno udvostručavanje nastojanja i troškova u rutinskim fazama rada na reviziji.

Glavni revizor, ili neki drugi spoljni revizor, može povremeno da preispita i oceni operacije jedinice unutrašnje revizije, kao deo sistema unutrašnjih kontrola.

Operativno rukovodstvo

Direktor jedinice za unutrašnju reviziju i vođe tima revizije treba da obezbede da se održava redovan kontakt sa rukovodstvom SJS-a. Ovo je važno da bi se održavala svest o svim važnijim pitanjima koja se mogu pojaviti ili bilo kakvim izmenama u pogledu drugih postojećih uslova. Ovo će revizorima pomoći da bolje razumeju operativna ograničenja pod kojima rukovodilac SJS-a radi i takođe će pomoći da se utvrde oblasti koje bi mogle da budu interesantne za reviziju. Takođe postoji velika potreba da se sa rukovodiocima radi da bi se razbila ideja o tome da je unutrašnja revizija funkcija inspekcije i da bi se promovisalo bolje shvatanje koristi koje jedna moderna jedinica za unutrašnju reviziju može da im donese. Direktor jedinice za unutrašnju reviziju naročito treba da se angažuje da rukovodiocima pomogne da shvate ulogu unutrašnje revizije na način na koji može da im pomogne.



POGLAVLJE 5: NAČELA UNUTRAŠNJE REVIZIJE

Sve jedinice za unutrašnju reviziju i unutrašnji revizori moraju da obavljaju unutrašnje revizije u skladu sa sledećim principima:

- (a) **Zakonitost.** Sve jedinice za unutrašnju reviziju i svi unutrašnji revizori moraju da obavljaju unutrašnje revizije strogo u skladu sa važećim zakonom, pravilima, standardima i praksom, uključujući, ali ne i ograničavajući se samo na Zakon o UKJF.
- (b) **Nepristrasnost i Integritet.** Sve jedinice za unutrašnju reviziju i svi unutrašnji revizori moraju da obavljaju unutrašnje revizije na strogo profesionalan način u skladu sa svim važećim zakonskim uslovima, i dotični unutrašnji revizori moraju strogo da izbegavaju sve sukobe interesa i ne smeju da dozvole da ikakvi lični razlozi utiču na način na koji oni obavljaju unutrašnju reviziju. Revizori moraju biti pouzdani, otvoreni i iskreni u pružanju profesionalnih usluga.
- (c) **Nezavisnost i objektivnost.** Svaka jedinica za unutrašnju reviziju i svaki interni revizor moraju biti u potpunosti nezavisni od aktivnosti koje se revidiraju i lica odgovornih za ili uključenih u te aktivnosti, direktno ili indirektno. Unutarnji revizori bi trebali izveštavati na nivou unutar entiteta koji omogućava aktivnosti unutrašnje revizije da izvršava svoje odgovornosti. Unutrašnji revizori će primeniti najviši nivo profesionalne objektivnosti u prikupljanju, ocenjivanju i saopštavanju informacija o aktivnosti ili procesu koji se ispituje. Oni moraju da daju odmerene procene svih relevantnih okolnosti i ne smeju da dozvole da njihove aktivnosti, zaključci, mišljenja ili ocene budu, na bilo koji način, pod uticajem njihovih ličnih interesa ili interesa bilo koje druge osobe.
- (d) **Profesionalizam i dužna profesionalna briga.** Svaka jedinica za unutrašnju reviziju i svaki unutrašnji revizor poseduje i primenjuje znanja, veštine i profesionalno iskustvo neophodno za obavljanje revizorske profesije i nastojati da stalno usavršava svoje znanje i veštine.
- (e) **Kompetentnost i pouzdanost.** Svaka jedinica za unutrašnju reviziju i svaki interni revizor trebalo bi da budu nadležni da obavljaju svoje profesionalne usluge i da poštuju vrednost i vlasništvo informacija koje dobijaju i neće ih otkriti bilo kojoj osobi osim ako posebno dozvoljeno ili zahtevano postojećim zakonom.



POGLAVLJE 6: STRATEŠKO I GODIŠNJE PLANIRANJE

6.1 Svrha

Svi SJS postoje da bi sledili neku određenu misiju. Javne organizacije se generalno bave bilo obezbeđivanjem usluga za građane ili prenosom dobara između građana da bi se ostvarila korist u interesu javnosti. Veće strukturne jedinice u svakoj organizaciji imaju svoje određene strateške i operativne ciljeve i planove, koji doprinose ostvarivanju ciljeva samog subjekta.

Zadaci za funkciju unutrašnje revizije dokumentovani su u Zakonu o UKJF-u, u povelji za jedinicu za unutrašnju reviziju, standardima unutrašnje revizije i oni zajedno obezbeđuju posebne uslove za planiranje operacije unutrašnje revizije da bi odražavali ove zadatke.

Postupak planiranja obuhvata uspostavljanje:

- ciljeva;
- rasporeda rada revizije;
- planova resursa (kadrovi i finansijski budžeti); i
- aktivnost izveštavanja.

Trebalo bi biti moguće da se ciljevi aktivnosti unutrašnje revizije realizuju uz raspoloživo vreme i resurse i potrebno je da, u najvećoj mogućoj meri, bude moguće oceniti realizaciju tih ciljeva. Ciljeve treba da prate kriterijumi ocenjivanja i planirani rokovi za realizaciju.

Planiranje unutrašnje revizije je neophodno tako da JUR može da:

- definiše svoje zadatke i prioritete; i
- koristi svoje resurse efikasno i delotvorno za realizaciju zadataka.



Strateški, godišnji i planovi revizije se sastavljaju na osnovu ocene rizika. U odnosu na planiranje opštih aktivnosti unutrašnje revizije (strateško i godišnje planiranje), ocena rizika se vrši najmanje jednom godišnje. Ocena rizika za strateški i godišnji plan se usredsređuje na rizike za ispunjenje ciljeva SJS-a. Ocena rizika za svaki poseban zadatak revizije se usredsređuje na aktivnosti i odnosne rizike po postupak/aktivnost koja će biti pod revizijom.

Pored toga planiranje obezbeđuje:

- osnovu za procenu potreba za resursima;
- akcioni plan koji treba da vodi rad revizora;
- kriterijume za merenje rada koji je obavila JUR;
- način da se rukovodstvo SJS-a uključi u rad funkcije unutrašnje revizije; kao i
- sredstvo da se rad unutrašnje revizije usmeri na najkritičnije aktivnosti i jedinice organizacije.

Planiranje predstavlja suštinski važan deo unutrašnje revizije zato što se njime postavljaju temelji za stvarne aktivnosti. Ako planiranje nije dobro, ni ostatak posla JUR-a ne može da ima visok kvalitet. Loše planiranje generalno ima za posledicu loše revizije.

6.1.1 Vrste planova

Planiranje predstavlja ključni element ciklusa revizije. Postoje tri vrste planova koji služe različitim svrhama i uspostavljaju se u različitim fazama aktivnosti unutrašnje revizije, kako sledi:

- 1. Strateški plan:** Ovaj plan je prvi koji se sastavlja i u njemu se definišu ciljevi i obim UR za narednih tri do pet godina. Strateški plan unutrašnje revizije odražava strateške ciljeve, namere i prioritete cele organizacije u kontekstu analize rizika na koje ona nailazi. Strateški plan obezbeđuje osnovu za sastavljanje godišnjeg plana;



2. Godišnji plan: U godišnjem planu koji je zasnovan na strateškom planu, određuju se konkretni zadaci revizije koji će biti realizovani u toku narednih 12 meseci.

3. Plan revizije: Sastavlja se na početku svakog od zadatka revizije koji su predviđeni u godišnjem planu. Na sadrži zadatke, obim, trajanje i raspodelu resursa za realizaciju zadatka revizije.

6.1.2 Odgovornosti

Direktor JUR-a je odgovoran za planiranje, kao i za obavljanje, opšte aktivnosti unutrašnje revizije. Ovim se pretpostavlja lično uključanje direktora, ali ne znači da je direktor JUR-a jedina osoba koja je uključena. U odgovornost direktora takođe spada i obezbeđivanje da JUR ima dovoljno resursa za efikasno obavljanje svojih odgovornosti.

6.1.3 Ključni uslovi

Standardi unutrašnje revizije zahtevaju da unutrašnji revizori planiraju svoje aktivnosti (a) na osnovu procene rizika i (b) u skladu sa ciljevima SJS-a. Uspešno ispunjavanje ova dva uslova zavisi od toga koliko se dobro poznaje i razum organizacija koju treba ispitati.

- Procena rizika - Strateški plan, godišnji planovi i planovi za određene zadatke revizije (planovi revizije) treba da budu sastavljeni na osnovu procene rizika. Planovi za celokupnu aktivnost unutrašnje revizije (strateški i godišnji planovi) treba da se zasnivaju na proceni rizika koja se obavlja najmanje jednom godišnje. Ta godišnja procena rizika treba da se bavi rizicima za realizaciju ciljeva SJS-a, dok sa druge strane procena rizika u slučaju nekog određenog zadatka revizije treba da se bavi rizicima za realizaciju ciljeva tog određenog postupka ili aktivnosti koji će biti pod revizijom.
- Usklađenost sa ciljevima SJS-a podrazumeva da planirana revizija aktivnosti mora da bude dosledna ciljevima SJS-a, da odražava dugoročne strateške ciljeve kao i srednjoročne i kratkoročne operativne ciljeve. Ovaj uslov proizilazi iz same prirode unutrašnje revizije koja treba da omogući realizaciju ciljeva SJS-a a putem usluga



davanja uveravanja i saveta. Unutrašnja revizija sistematično i rigorozno ocenjuje meru u kojoj su efektivni postupci utvrđivanja ciljeva, te identifikacije i upravljanja rizikom jednog SJS-a, i daje preporuke za njihovo poboljšanje.

- Postupak planiranja i informacije koje se koriste da podrže planiranje odluka moraju da budu ispravno dokumentovani, zajedno sa idejnim pristupom koji je JUR usvojila.
- Važan je uslov da aktivnosti unutrašnje revizije budu pravilno dokumentovane. Ovo je pogotovo važno u slučaju postupka planiranja zato što stručna ocena revizora igra značajnu ulogu u postupku donošenja odluka. Sve odluke moraju biti formirane i dokumentovane.
- Možemo govoriti o „formiranoj odluci” kada se unutrašnjom revizijom prikupi dovoljna količina relevantnih, pouzdanih i korisnih informacija. Te informacije se moraju analizirati, oceniti i upotrebiti za donošenje odluke. Formirana odluka je odluka koja je zasnovana i opravdana u skladu sa Standardima.
- Pored toga, tokom cele godine direktor JUR-a mora stalno da prikuplja i razvrstava informacije koje će se koristiti za godišnju procenu rizika (na primer: odluka da se uvede novi IT sistem u računovodstveno odeljenje, zatim neki medijski skandal u koji je umešana taj SJS, itd.)

U ovom priručniku je predstavljen pristup dugoročnom planiranju koji predstavlja suštinski element moderne revizije zasnovane na rizicima. Ovaj pristup, koji se sastoji od strateškog i godišnjeg planiranja za aktivnost unutrašnje revizije, zahteva da direktor JUR-a i tim unutrašnje revizije posvete značajno vreme i trud kada po prvi put primene ovu metodologiju.

Preporučuje se da direktor JUR-a blagovremeno pokrene ovaj proces tako da vođa SSP-a i Revizorski odbor strateške i godišnje planove odobre i podnesu Centralnoj jedinici za harmonizaciju najkasnije do 31. decembra fiskalne godine.



Kvalitetno dugoročno planiranje je postupak koji zahteva dosta rada ali donosi značajne rezultate:

- tim za reviziju razume zadatke, aktivnosti, rizik i sisteme kontrole tog SJS-a;
- određeni su rizici sa kojima se SJS suočava prilikom ostvarivanja svojih zadataka;
- utvrđena su potrebna sredstva za reviziju;
- planirana unutrašnja revizija bavi se oblastima koje su stvarno važne i predstavlja najveće rizike za SJS;
- korisne informacije o SJS-u se prikupljene i dokumentovane, i u budućim planovima ih samo treba ažurirati;
- vreme za obavljanje revizije se može skratiti da bi se osigurala efikasna upotreba sredstava za reviziju (vreme i novac);
- rukovodstvu se pokazuje kompetentnost funkcije unutrašnje revizije; i
- vodi do kvalitetnog rada na reviziji u korist SJS-a.

6.2 Strateški plan

U strateškom planu odraženi su ciljevi, namere i prioriteti organizacije i rezultati procene rizika. Godišnji plan predstavlja kratkoročne zadatke unutrašnje revizije koji proizilaze iz strateškog plana, gde se navode predmet, obim, zadaci, rokovi i kadrovi za svaki pojedinačni zadatak revizije. Vidi: UZORAK Br. 1 – Strateški plan

Najvažniji zadaci strateškog plana jesu:

- odražava strateške zadatke u odgovarajućim aktivnostima UR;
- definiše se 'svet revizije' koji obuhvata sve oblasti odnosno aktivnosti u organizaciji koje mogu biti predmet unutrašnje revizije;
- obezbeđuje objektivan pristup, zasnovan na rizicima, definisanju rada UR;
- pomaže JUR da daje umerene garancije o funkcionisanju sistema za unutrašnju kontrolu u organizaciji;
- omogućava JUR-u da optimalno koristi svoje resurse i uveća efektivnost kao usluge za rukovodstvo SJS-a;
- uvodi standard i pokazatelje koji će unutrašnjim revizorima pomoći da odmere napredak svog rada i ostvarenje određenih strateških ciljeva;



- rukovodstvu pokazuje da je unutrašnja revizija obavljena na kompetentan način.

Strateški plan za UR sastavlja direktor JUR-a na osnovu procene rizika, i obično se odnosi na trogodišnji vremenski period. Prioriteti unutrašnje revizije koji su uspostavljeni u strateškom planu moraju da odgovaraju zadacima tog SJS-a. O strateškom planu se mora razgovarati sa rukovodstvom organizacije, a zatim ga usvajaju uprava SJS/GAS i komitet za reviziju. Treba se mora ažurirati svake godine na osnovu godišnje procene rizika i po potrebi (kao, na primer, da bi se odrazile izmene u organizaciji, zakonima i propisima, itd.).

Strateško planiranje se sastoji od sledećih faza:

- upoznati SJS, odnosno uspostaviti sredinu za reviziju;
- utvrđivanje svih sistema koji se mogu revidirati (svet revizije);
- obavljanje procene rizika za svaki sistem;
- odlučivanje o pristupu revizije koji odražava određene rizike po različite elemente sredine revizije; i
- utvrđivanje potreba za kadrovima revizije i finansijskim sredstvima.

6.2.1 *Upoznavanje sa subjektom, odnosno uspostavljanja sredine revizije*

Polazna tačka za strateško planiranje jeste dobro poznavanje zadataka organizacije i konteksta u kome ona radi. U ovoj fazi UR mora detaljno da ispita:

- najvažnije strateške zadatke organizacije i vezane aktivnosti, uključujući prikupljanje i pregled dokumenata o politici rukovodstva, strategijama i godišnjim planovima, itd.;
- zakonska i unutrašnja akta kojima su uređene aktivnosti organizacije ili se odnose na njih;
- struktura subjekta, funkcije i međusobne veze između strukturnih jedinica;
- metode izveštavanja i donošenja odluka; i
- rezultati i dokumentacija iz prethodnih revizija.

Da bi pribavili neophodne informacije o zadacima i aktivnostima organizacije, direktor JUR-a i unutrašnji revizori moraju da održe sastanke, intervjuje i



razgovore sa višim rukovodstvom SJS-a i operativnim kadrom. Unutrašnji revizori treba unapred da utvrde i da razgovaraju sa direktorom JUR-a o pitanjima o kojima će se razgovarati na ovim sastancima. Najvažnija pitanja o kojima će se razgovarati treba da obuhvate:

- stav rukovodstva SJS-a prema kontroli;
- opšti nivo kontrole u SJS-u;
- sklonost SJS-a ka rizikovanju – da li je nesklona rizikovanju ili je spremna da prihvati rizik visokog nivoa; i
- spremnost rukovodstva da prihvata promene, nove ideje itd.

U fazi strateškog planiranja direktor JUR-a određuje uopšteno šta želi da se postigne putem UR u naredne tri godine, odnosno šta treba da budu zadaci.

Mogući zadaci mogu da obuhvate sledeće:

- uvećanje unutrašnje kontrole organizacije putem davanja objektivne procene i preporuka za poboljšanje;
- uvećanje shvatanja funkcije unutrašnje kontrole;
- pomaganje organizaciji da uspostavi neki postupak za kontrolu rizika;
- uvećanje svesti o kontroli rizika u organizaciji; i
- pomaganje razvoja praćenja u organizaciji, itd.

Zadaci unutrašnje revizije treba da budu ostvarljivi i merljivi.

Rezultati sa sastanaka, intervju a i razgovora moraju dokumentovati.

Vidi: UZORAK br. 1 – Strateški plan

6.2.2 Određivanje sistema koji se mogu revidirati (svet revizije)

Ova se faza takođe pominje kao određivanje sveta revizije, i ona se sastoji od utvrđivanja i preispitivanja sistema koji se SJS koristi da bi osigurala da svi njeni zadaci i aktivnosti budu potpuno pokriveni. Direktor JUR-a mora da ima na umu da neki sistemi mogu u potpunosti da se bave jednim ili više određenih zadataka rukovodstva SJS-a, dok drugi to možda čine samo delimično. Direktor JUR-a mora pažljivo da razmotri koji su sistemi u pitanju i da li oni mogu da se

razvrstaju u uporedive grupe tako da broj grupa sistema koje treba preispitati može da se održava na nekom nivou sa kojim se može izaći na kraj.

Prilikom određivanja sistema koji čine svet revizije važno je utvrditi i ispitati sledeće:

- interakcija između sistema, odnosno mesta na kojima sistemi razmenjuju informacije;
- sistemi koji pokrivaju nekoliko struktura organizacije (odeljenja, direktorijati, agencije, itd.); i
- mišljenje rukovodstva SJS-a o tome koje se određene oblasti ili faktori smatraju za veliki rizik.

Svet revizije se određuje korišćenjem jednog od sledećih pristupa:

- funkcionalni pristup - deljenje sistema prema funkciji i ulozi koju oni imaju u unutrašnjoj kontroli (sistemi za praćenje, operativni sistemi, uslužni administrativni sistemi);
- strukturalni pristup - svet revizije se deli na relativno manji broj oblasti koji otprilike odgovara strukturi organizacije (Direkcije, odeljenja, druge jedinice); i
- kombinovani pristup – moguće je kombinovati podelu sveta revizije na strukturalne jedinice sa funkcionalnim pristupom.

Direktor JUR-a mora da za reviziju sastavi spisak utvrđenih ciljnih jedinica sveta revizije, koje se moraju obuhvatiti. Taj spisak se mora stalno ažurirati kada dođe do izmena u strukturi, aktivnostima, sistemima i postupcima u SJS-u.

6.2.3 Obavljanje ocene rizika za svaki sistem

Procena rizika obuhvata korišćenje profesionalnog mišljenja da bi se utvrdilo koje su oblasti kritične za reviziju, na osnovu mogućih nepovoljnih uticaja po SJS. Stoga, procena rizika započinje tako što se razmatraju faktori koji mogu da utiču na rizik, pri čemu se najviši prioritet daje reviziji oblasti koje imaju najviši potencijal za nepovoljne posledice.

Rizik predstavlja verovatnoću da neki događaj ili akcija nepovoljno utiču na SJS ili aktivnost koja je subjekat revizije. Drugim rečima, rizik je sve što može da sprečava SJS da realizuje neki cilj. Rizik ima tri glavne komponente:

- događaj ili uzrok koji može da utiče na realizaciju cilja (odnosno, šta može da krene naopako);
- verovatnoća ili mogućnost da će se taj događaj desiti; i
- negativne posledice neostvarivanja tog cilja.

6.2.4 Odlučivanje o pristupu revizije

U ovoj fazi strategija revizije treba da definiše učestalost revizija i trajanje za sisteme koji su utvrđeni tako da se osigura dovoljna pokrivenost da obezbedi opštu ocenu postojećeg finansijskog menadžmenta i sistema kontrole.

Učestalost

Nije realistično da se svake godine detaljno obuhvate svi aspekti sistema unutrašnje kontrole. Direktor JUR-a treba da planira da obuhvati sve utvrđene sisteme u okviru trajanja vremenskog perioda strateškog plana, odnosno 3 do 5 godina. Strategija revizije treba da predviđa češće revizije sistema većeg rizika - obično svake godine – da bi se potvrdilo da ovi vitalno važni sistemi funkcionišu adekvatno, dok se sistemi manjeg rizika ocenjuju ređe. Prilikom prve revizije nekog sistema visokog rizika, unutrašnje kontrole će se detaljno preispitati kako bi se utvrdilo koji su sistemi kontrole najvažniji i koliko su delotvorni. Kasnije revizije sistema velikog rizika mogu da se ograniče na potvrdu da zadaci sistema, zadaci kontrole, rizika i sistemi kontrole ostaju isti, a ako oni to čine, da se onda obavljaju ispitivanja usaglašenosti najvažnijih sistema kontrole.

Uopšteno govoreći, revizija sistema srednjeg i manjeg rizika se ređe obavlja - na primer revizija sistema srednjeg rizika može se vršiti u dve od tri godine ciklusa revizije, dok se revizija sistema manjeg rizika može obavljati jedanput u tri godine.



Trajanje

Direktor JUR-a mora takođe da utvrdi broj radnih dana koji su potrebni za reviziju svakog od utvrđenih sistema tokom trogodišnjeg ciklusa. Preporučuje se da se odredi standardno vreme za revizije, u zavisnosti od indeksa rizika svakog od sistema.

Na primer:

- 1. Sistemi visokog rizika - 30 dana godišnje za čitav tim revizije (odnosno 90 dana po sistemu tokom trogodišnjeg ciklusa);**
- 2. Sistemi srednjeg rizika - 20 dana svake druge godine (odnosno 40 dana po sistemu tokom trogodišnjeg ciklusa);**
- 3. Sistemi niskog rizika - 25 dana po ciklusu revizije**

Na ovoj osnovi direktor JUR-a izračunava broj dana revizije koji su potrebni za svaku godinu strateškog plana što predstavlja osnovu za utvrđivanje potreba za kadrovima.

6.2.5 Utvrđivanje potreba za kadrovima revizije

Ova faza treba da utvrdi broj službenika za reviziju koji će raditi dane revizije (čovek-dani) koji je izračunat u prethodnom koraku. Ovo se radi ne uzimajući u obzir ograničenja kao što je broj revizora koji trenutno može da bude dostupan.

Upoređivanje broja potrebnih revizora, ako se koristi ova kalkulacija, sa brojem revizora koji su trenutno zaposleni, dobiće se osnova za planove zapošljavanja za JUR, tako da se osigura da JUR ima dovoljno zaposlenih za realizaciju broja revizija koji je utvrđen u strategiji revizije. Obratite pažnju da direktor JUR-a mora takođe da uzme u obzir raspoložive kvalifikacije i da razmisli o tome da li je neophodno angažovati spoljne stručnjake za obavljanje određenih aktivnosti revizije.

Ako je potrebno još resursa, direktor JUR-a će o tome razgovarati sa rukovodiocem SJS/GAS i komitetom za reviziju da bi se odlučilo kako da se ovo organizuje. Ako nije moguće (ili je samo delimično moguće) zaposliti ili



angažovati potrebne kadrove, direktor JUR-a treba da razgovara i dogovori se o nivou garancija koji JUR može da obezbedi sa trenutnim brojem zaposlenih i o tome gde treba skoncentrisati raspoložive kadrove za reviziju. Tokom čitavog postupka planiranja direktor JUR-a mora da ima na umu da po definiciji nikada neće biti moguće obezbediti potpune garancije.

Prema opštem pravilu, sistemi sa najvišim prioritetom treba da se zakažu što je ranije moguće u rasporedu aktivnosti. Različita logistička pitanja takođe mogu da utiču na raspored revizija, uključujući potrebu da se koordiniše sa KGR-om. Za određene revizije mogu da budu potrebni specijalni kadrovi koji neće uvek biti dostupni.

Strateški plan treba pregledavati i ažurirati svake godine. Ovo podrazumeva da druga godina trenutnog strateškog plana postaje prva godina plana za narednu godinu i postaje osnova godišnjeg plana za predstojeću godinu. Potpuno preispitivanje treba da se obavi svake tri do četiri godine - odnosno godišnja procena rizika, strateško i godišnje planiranje treba da se obavi kao da je da prvi put (ponekad se ovaj pristup naziva „prazna tabla”). Uz diskreciono pravo direktora JUR-a ovaj pristup se može primeniti i ranije, naročito kada dođe do većih promena u organizaciji.

Proces usavršavanja kadrova za unutrašnju reviziju ne razlikuje se od sličnog usavršavanja kadrova na drugim funkcijama. Pored mogućnosti za obuku i nezavisnog ispitivanja sposobnosti, postupak unapređivanja mora da podržava stalni postupak godišnjeg ocenjivanja zaposlenih radnika.

6.3. Godišnji plan

Godišnji Plan se svake godine sastavlja na osnovu strateškog plana i godišnje ažurirane procene rizika. Isti se zasniva na strateškom planu za tekuću godinu i određuje zadatke revizije koje treba obaviti na sistemima koji su utvrđeni u strateškom planu. Godišnji plan utvrđuje kritične oblasti za ove sisteme i na toj osnovi se određuju zadaci revizije, definišu se rokovi ili vremenski periodi za planirane revizije i raspodeljuju resursi za predstojeću godinu.

Ovo što sledi treba uzeti u obzir prilikom sastavljanja godišnjeg plana:



- rokovi i rezultati prethodnih zadataka;
- ažurirane procene rizika i efektivnost kontrole rizika i postupaka kontrole;
- zahtevi od strane rukovodioca SJS-a;
- tekuća pitanja vezana za upravu organizacije;
- veće promene u operacijama, programima, sistemima i kontroli;
- mogućnosti da se postignu koristi za rad; i
- sposobnosti radnika na reviziji.

Postupak za sastavljanje godišnjeg plana sledi:

Faza 1 –Prikupljanje podataka

Za godišnji plan treba prikupiti sledeće podatke:

- lista postupaka odnosno sistema;
- lista kritičnih rizika za organizaciju/postupke/sisteme;
- broj raspoloživih radnih dana u toj kalendarskoj godini; i
- prosečni broj raspoloživih unutrašnjih revizora tih radnih dana u godini.

Faza 2 – Definisane revizije

Koristeći rezultate prethodne faze, zadatke revizije treba definisati tako što se:

Formulišu zadaci revizije za 5 - 7 najviše rangiranih kritičnih rizika i vezane postupke/sisteme;

- pregled sledećih najviših rizika da bi se videlo da li oni stoje u vezi sa postupcima koji su već utvrđeni u (a) i, ako je tako, širenje obima prvih 5 -7 zadataka da bi se uvrstile i ove rizike. Ako ne, razmotriti dodavanje novih zadataka;
- odrediti vrstu revizije za svaki zadatak (kao na primer, revizija usaglašenosti, revizija sistema, finansijska revizija, IT revizija);
- razgovarati sa rukovodstvom SJS-a o zadacima koji su utvrđeni i dobiti njihovo mišljenje pre nego što se finaliziraju planirani zadaci za tu godinu;
- predvideti broj revizorskih dana koji je potreban za svaki od zadataka;
- uzeti u obzir moguće mere koje su potrebne za rešavanje nepravilnosti;



- rasporediti tim revizora za svaki od zadataka na osnovu starešinstva i sposobnosti;
- izračunati ukupan broj čovek-dana potreban za obavljanje svih revizija i količinu posla koja se dodeljuje svakom od revizora;
- odrediti da li su potrebni dodatni kapaciteti po mesecima i prema sposobnostima;
- razgovarati sa rukovodstvom SJS-a o mogućnosti angažovanja spoljnih saradnika (ako su potrebni), i rezervisati vreme i vezani budžet za neočekivane zadatke; i
- dobiti odobrenje od rukovodstva SJS-a za konačni godišnji plan i vezani budžet za unutrašnju reviziju.

Indikativni format godišnjeg plana dat je u **UZORKU br. 2: Godišnji plan**

Obratite pažnju na to da u godišnjem planu uvek treba da postoji neko vreme rezervisano koje prati implementaciju preporuka koje su obavljaju u skladu sa akcionim planom primljenim od strane rukovodioca SJS-a.

Pošto se godišnji plan završi, može da se radi na operativnom planu. Operativni plan definiše tačnu raspodelu kadrova za pojedinačne revizije, gde se navode odgovornosti (odnosno za svakodnevno nadziranje revizija) i ciljni rokovi za početak i završavanje revizija. U nekim slučajevima na može da obuhvati ciljne rokove za završavanje određene faze svake od revizija. Operativni plan je važan upravni instrument za direktora JUR-a. Ovaj plan obično obuhvata period od dva do tri meseca ali se može sastaviti za celu godinu. Napredovanje u poređenju sa planom (i u poređenju sa čitavim godišnjim planom) treba da se preispita najmanje jedanput mesečno da bi se utvrdila sva odstupanja i odredile korektivne mere koje treba preduzeti.

Izmene godišnjeg plana

Godišnji plan se može menjati onoliko često koliko je da potrebno, pod uslovom da oblasti velikog rizika uvek budu prvi prioritet i da rukovodstvo SJS uvek bude obavešteno o njima.



Postoji 3 najvažnija razloga za izmenu godišnjih planova:

- U nekim slučajevima, mogu da postoje praktični razlozi (kao što su na primer izmene računarskog sistema, pitanja integracije, itd.) za odlaganje ili ubrzavanje rokova unutrašnjih revizija u odnosu na one koji su prvobitno planirani u rasporedu;
- pored toga, rukovodstvo SJS-a može da zahteva da se u planove ubace dodatne revizije ili širi obim od predviđenog. Ovo sa druge strane može da zahteva da se izvesne revizije izbrišu iz originalnog plana; i
- posle preliminarne procene unutrašnje kontrole u fazi planiranja i nakon završetka ispitivanja sistema kontrole, može da se javi potreba za ponovnim preispitivanjem strategije revizije ako se utvrdi da je sistem kontrole nepouzdan, te da se manje oslanja na kontrolu i uveća naše samostalno ispitivanje.

Sve značajne izmene nakon planiranja treba da usvoji direktor JUR-a pre nego što se te izmene izvrše.

6. 4. Procena rizika za planiranje revizije

6. 4.1. Povezivanje plana revizije sa rizicima i izlaganjima

Svaka SJS se suočava sa na neizvesnostima i rizicima koji mogu da utiču na njenu sposobnost da ispunjava zadatke. Ima više načina za rešavanje ovih rizika, odnosno prihvatanje rizika, njegovo izbegavanje, prenos ili kontrolisanje. Unutrašnja kontrola je uobičajeni način za suzbijanje pojave ili uticaja rizika kojima SJS može da bude izložena.

Strateški i godišnji planovi treba da budu osmišljeni tako da odražavaju procenu rizika od strane revizora. Najvažniji zadaci revizije jesu da se rukovodstvu SJS-a obezbede informacije o efektivnosti njihovih mera za upravljanje rizicima.

Svet revizije može da uključi komponente iz strateškog plana SJS-a da bi njeni opšti zadaci bili odraženi. Promene u smeru, zadacima, fokusu i akcentu rukovodstva treba da budu odražene u ažuriranju sveta revizije i vezanog plana revizije. Preporučljivo je oceniti svet revizije svake godine da bi se osiguralo da na odražava najaktuelnije strategije i pravce usmeravanja SJS-a.



Obratite pažnju na to da se procena rizika obavlja na dva nivoa:

- a) kod strateškog/godišnjeg planiranja; i
- b) na nivou planiranja revizije.

Razlika između ova dva nivoa predstavljena je u ovoj tabeli:

Procena rizika kod strateškog i godišnjeg planiranja	Procena rizika kod planiranja revizije
Pokriva celu instituciju	Pokriva postupak(ke) odabrane za reviziju
Koristi opštije raspoložive informacije o rizicima	Koristi detaljnije raspoloživ informacije o rizicima
Informacije o rizicima možda nisu najnovije	Ažurirane informacije o rizicima prikuplja revizor
Opasnosti može da proceni sam revizor ili zajedno sa rukovodstvom SJS-a	Rizici procenjuje sam revizor
Revizor se bavi strateškim nivoom rizika koje se odnose na postupke na <u>visokom nivou</u>	Ocenjene rizike su više operativne i na nivou postupaka <u>grupe</u> (odnosno nižeg nivoa) ili aktivnosti
Procena rizika ne treba da uzima u obzir snagu sistema unutrašnje kontrole, odnosno samo se ocenjuju <u>prisutne</u> rizike	Procena rizika čini deo ocenjivanja sistem unutrašnje kontrole odabranog postupka

6.4.2. Procena rizika za sisteme

Raspored rada revizije treba da se zasniva, između ostalih faktora, na proceni prioriteta rizika i izlaganja.

Pošto se svi sistemi utvrde i grupišu, treba obaviti procenu rizika da bi se utvrdilo koja od njih će biti pod revizijom u sledeće tri godine. Procena rizika je postupak u kome se svaki od utvrđenih sistema ocenjuje prema unapred utvrđenim činiocima na osnovu kojih je uspostavljen prioritet sistema. Svrha

toga jeste da se obezbedi obrazloženje za raspodelu resursa UR, pri čemu se revizije usmeravaju na jedan sisteme koji nose veći rizik.

Rizici se često mogu utvrditi tako što se obave intervjui sa rukovodiocima i zaposlenima, koristeći upitnike ili održavanjem grupnih diskusija između revizora u JUR. Na obim preduzetog istraživanja treba da utiču troškovi i stepen težine prikupljanja podataka za ocenu sistema.

Procena rizika je u osnovi pitanje subjektivnog mišljenja, ali mogu se koristiti različite neke tehnike da se analiza uradi više sistematično i, u određenoj meri, objektivnije. Korišćenje ovih tehnika snažno pomaže mišljenje direktora JUR-a o prioritetu i učestalosti revizija. Svaka faza procene opasnosti treba da bude u potpunosti dokumentovana.

Prilikom procene rizika direktor JUR-a mora uzeti u obzir raspoložive informacije o rizicima, njihovu analizu, ocenu i kontrolu koju obezbeđuje rukovodstvo SJS-a.

Faktori rizika

Direktor JUR-a, radeći sa višim revizorima mora da donese odluku o:

- faktorima rizika;
- relativnim težinama; i
- modelu rizika.

Postoje različiti modeli rizika koji pomažu direktoru JUR-a da odredi prioritet potencijalnih oblasti revizije. Većina modela rizika koristi **faktore rizika** za utvrđivanje prioriteta angažmana, kao što su sledeći:

- kvalitet unutrašnje kontrole;
- složenost i veličina operacija;
- finansijski uticaj;
- vreme zadnjeg angažmana revizije;
- zakonska odnosno ugovorna pravila;
- skorašnje promene u aktivnosti ili postupku;
- kompetentnost rukovodstva SJS-a; i
- odnose zaposlenih i uprave.



Utvrđivanje faktora rizika

Različiti izvori obezbeđuju informacije o faktorima rizika, klasifikujući ih u nekoliko kategorija na osnovu različitih načela. Direktor JUR-a treba da donese formiranu odluku o tome koji će faktori rizika biti primenjeni. Ovo znači da faktori rizika moraju da budu relevantni za prirodu aktivnosti i njihov uticaj na organizaciju. Izvori koji mogu da pomognu da se utvrde potencijalni faktori rizika uključuju stručnu literaturu i kolege revizore iz drugih SJS-a.

Faktori dobijeni iz ovih izvora treba da se prilagode tako da bi zadovoljavali zadatke vaše revizije, prema potrebi.

Faktori su oni uslovi koji dovode do uvećanja rizika. Preporučljivo je da koristite oko 5 do 7 faktora rizika koji se jasno mogu definisati, odmeriti i povezati sa sistemima koji se preispituju.

Dole dati primer pokazuje kako utvrditi faktore rizika među određenim kategorijama rizika. Ova lista kategorija i faktora rizika nije sveobuhvatna i direktor JUR-a može da koristi i druge kategorije i faktore rizika koji su relevantni za aktivnost neke relevantne SJS.

Br.	Kategorija rizika	Faktor rizika
1.	Rizik po ugled	
		Neki medijski skandal koji se odnosi na ciljnu jedinicu revizije a u koji su umešani rukovodioci ili zaposleni radnici tog SJS-a
		Propast projekata od velikog značaja za javnost;
		Kašnjenje ili nesprovođenje mera iz vladinog programa ili drugih mera koje su važne za SJS
		Političko ili poslovno diskreditovanje rada rukovodstva SJS-a
2.	Operativni rizik	
		Prekid ili obustava neke aktivnosti SJS-a koja uključuje obezbeđivanje neke važne usluge za javnost - na primer, neisplaćivanje socijalne pomoći nezaposlenim licima (za SJS u sektoru socijalne zaštite), obustava subvencija za poljoprivredne proizvođače itd.
		Uvođenje neke nove aktivnosti ili funkcije koja nije uobičajena za taj SJS
		Složena organizacija operacija
		Uticaj ciljne jedinice revizije na jedinice u SJS-u



		Uticaj ciljne jedinice revizije na druge subjekte izvan tog SJS-a
		Promena radnika
3.	Strateški rizik	
		Operativni i programski zadaci nisu dosledni zadacima tog SJS-a
		Rezultati ne ispunjavaju ranije definisane ciljeve
		Neadekvatni kriterijumi za ocenu realizacije ranije definisanih ciljeva i zadataka
		Neefikasno rukovođenje
4.	Zakonodavni rizik	
		Izmene zakonskih akata
		Složenost zakonskih uredaba
		Izmene unutrašnjih pravila
		Složenost unutrašnjih pravila
5.	Ugovorni rizici	
		Postojanje klauzula koje obezbeđuju garancije



		Vrednost ugovora
		Složenost ugovora
		Broj jedinica organizacije i lica uključenih u izvršenje ugovora
6.	Finansijski rizik	
		Obim mesečnih transakcija
		Visina budžeta
		Visina investicionih troškova godišnje
		Finansiranje iz spoljnih izvora
		Finansijske odgovornosti
7.	Rizici u upravljanju	
		Kompetentnost rukovodećeg kadra SJS-a
		Kako rukovodstvo SJS-a shvata funkciju unutrašnje kontrole
		Komunikacija i kanali izveštavanja.



Određivanje skale ocene za svaki faktor rizika

Direktor JUR-a treba da odredi skalu ocenjivanja za svaki faktor rizika - obično od 1 do 5 ili od 1 do 3. Direktor JUR-a može da uključi u skalu i ocenu „0” za slučajeve kada neki određeni faktor rizika nije bitan za neke ciljne jedinice revizije. Na primer, ako je direktor JUR-a utvrdio da „broj zaključenih ugovora” predstavlja faktor rizika, mora se koristiti ocena „0” kada se pokrene neki postupak tendera, a ugovori još uvek nisu zaključeni.

Koristeći stečeno poznavanje ciljnih jedinica revizije zajedno sa svojim stručnim mišljenjem, direktor JUR-a mora jasno da propiše unapred kada treba dati ocene 1, 2, 3, 4 ili 5, odnosno mora da definiše kriterijume ocenjivanja. Ti kriterijumi mogu da budu kvantitativni ili kvalitativni.

Primeri faktora rizika i odgovarajućih kriterijuma za ocenjivanje dati su u tabeli u nastavku. Skala ocena od 1 do 3 koristi se za svrhe davanja primera; ovo nije sveobuhvatna lista svih mogućih faktora rizika i odgovarajućih kriterijuma ocenjivanja; svrha ovog primera jeste da samo ilustruje metodologiju. Direktor JUR-a treba da utvrdi faktore rizika i odredi odgovarajuće kriterijume ocenjivanja koji treba da odražavaju određenu vrstu ciljnih jedinica revizije.



Faktor rizika	Kriterijumi ocenjivanja	Ocena
Promena kadrova		
	Nije bilo promena u rukovodećem ili stručnom kadru u toku poslednje 3 godine	
	Promena kadra od manje od 10% stručnog kadra i nikakve promene u rukovodećem kadru tokom poslednje 3 godine	2
	Izmena rukovodećeg kadra i promena od preko 10% u stručnom kadru tokom poslednje 3 godine	3
Promene u aktivnostima i strukturi organizacije		
	Nije bilo strukturnih promena ili promene aktivnosti ili funkcija tokom poslednje 3 godine	1
	Nije bilo nikakvih izmena u aktivnostima ili funkcijama, ali je napravljen mali broj (beznačajnih) strukturnih promena tokom prethodne godine	2
	Došlo je do promene u aktivnostima, određene su nove funkcije ili je došlo do značajnih strukturnih promene tokom prethodne	3



	godine	
Izmene zakonskih propisa		
	Nije bilo izmena zakonskih propisa tokom protekle godine	1
	Zakonska akta su izmenjena tokom protekle 2 godine ali nisu usvojeni nikakvi novi određeni uslovi ili akta	2
	Došlo je do značajnih izmena zakonskih propisa i uvedeni su novi konkretni uslovi koji utiču na ciljnu jedinicu revizije	3
Složenost zakonskih propisa		
	Zakonski propisi sadrže stroge i jasne uslove i oni se odnose na veliki broj subjekata u javnom sektoru	1
	Zakonski propisi sadrže odredbe koje se naročito odnose na ciljnu jedinicu revizije	2
	Zakonski propisi sadrže složene propise koji se često menjaju	3
Budžet		
	Do 1.000.000 evra	1



	Od 1.000.001 do 3.000.000 evra	2
	Preko 3.000.000 evra	3
Unutrašnja kontrola		
	Sve komponente unutrašnje kontrole uvedene su u SJS-u i rukovodstvo SJS-a zna za pitanja unutrašnje kontrole i shvata suštinu i značaj sistema unutrašnje kontrole	1
	Nisu sve komponente unutrašnje kontrole uvedene u SJS ali rukovodstvo dobro shvata suštinu sistema unutrašnje kontrole i želi da ga poboljša i proširi	2
	Unutrašnja kontrola je slaba a rukovodstvo SJS-a ne shvata suštinu, značaj ili potrebu da se uvedu mehanizmi unutrašnje kontrole	3



Relativni značaj

Procena rizika mora da bude odmerena tako da svaki faktor dobije određenu težinu da bi se odrazio njen relativni značaj. Sistem određivanja težine treba da bude što je više moguće jednostavan; direktor JUR-a može da koristi procenite ili apsolutne vrednosti i ukupna suma težine faktora rizika ne treba da prevazilazi 100% odnosno 1.

Model rizika

Model koji se koristi za izračunavanje ocene rizika treba da bude lak za razumevanje i korišćenje.

Pošto se odrede ocena rizika i težina, oni se množe (**ocena rizika (a) x težina rizika (b) = visina rizika(c)**) da bi se dobila visina rizika za svaki element. Ukupna visina rizika za sve elemente se sabira za svaki sistem da bi se dobila ukupna procena rizika koja se naziva **indeks rizika**.

Direktor JUR-a mora da klasifikuje utvrđene sisteme na jedan sa visokim, srednjim i niskim rizikom. U tom cilju direktor JUR-a bira odgovarajući prag za visoki, srednji i nizak rizik. Pragovi se uspostavljaju na osnovu indeksa rizika za svaki sistem.

Na primer, ako je najmanji indeks rizika 1 a najviši 3, direktor JUR-a može da izabere sledeće pragove:

1. Sistemi sa indeksom rizika od 2.31 do 3.00 su visokog rizika;
2. Sistemi sa indeksom rizika od 1.71 do 2.30 imaju srednju rizik;
3. Sistemi sa indeksom rizika od 1.00 do 1.70 su niskog rizika.

Direktor JUR-a treba da razgovara sa rukovodiocem SJS-a o rezultatima procene rizika. Pošto su direktor JUR-a i rukovodilac SJS-a u kojoj se vrši revizija postigli dogovor oko krajnje ocene rizika, direktor JUR-a može da planira stratešku ili godišnju reviziju aktivnosti.



UZORAK BR. 1 – STRATEŠKI PLAN

STRATEŠKI PLAN

Jedinice za unutrašnju reviziju

u (ovde unesite ime SJS-a, ministarstva, opštine ili naziv agencije)

..... za period 20xx – 20xx

Datum sastavljanja:..... 20..... (godine)



I. Uvod

1.1 Pregled

U ovom strateškom planu predstavljeni su najvažniji ciljevi, prioriteti i predmet aktivnosti unutrašnje revizije u (naziv SJS-a) za period Ovo je dosledno ciljevima i planovima SJS-a koji su propisani u (navedite dokument u kome je SJS propisala svoje strateške i operativne ciljeve – programske budžete, strategije i druga dokumenta).

Strateški plan je sastavljen na osnovu procene rizika i u skladu sa zakonom o unutrašnjoj kontroli javnih finansija, standardima unutrašnje revizije, etičkim kodeksom unutrašnjih revizora, poveljom jedinice unutrašnje revizije i metodologijom za unutrašnju reviziju u javnom sektoru koju je Centralna jedinica za harmonizaciju donela za unutrašnje revizije.

Ovaj strateški plan obezbeđuje osnovu za sastavljanje godišnjih planova aktivnosti unutrašnje revizije u kome će biti definisani predmet, delokrug, ciljevi, trajanje i potrebe za resursima za sprovođenja svih revizorskih zadataka.

Ovaj plan ukida važnost prethodnog strateškog plana za period usvojio (rukovodilac SJS-a).

1.2 Struktura, funkcije i predmet unutrašnje revizije u organizaciji

Funkciju unutrašnje revizije u SJS-u obavlja jedinica unutrašnje revizije koja je uspostavljena u skladu sa Zakonom o unutrašnjoj reviziji, Zakonom o UKJF i pratećim uredbama.

Jedinica unutrašnje revizije odgovorna je za obavljanje unutrašnjih revizija svih strukturnih jedinica, programa, aktivnosti i postupaka u SJS-u.



1.3. Ažuriranje strateškog plana

Ovaj Strateški plan treba svake godine pregledati i ažurirati kako bi se odrazile sve promene do kojih dolazi u ciljevima, prioritetima i aktivnostima SJS-a (*ministarstva, agencije i opštine*) i na osnovu procene rizika.

Nakon isteka perioda od x-godina koji pokriva ovaj Strateški plan, potrebno je napraviti ponovnu sveobuhvatnu procenu rizika.

Prema svom diskrecionom pravu, direktor jedinice unutrašnje revizije može češće da ažurira strateški plan, prema potrebi. Svaku izmenu strateškog plana mora da odobri rukovodilac SJS-a i Komitet za reviziju.

II. UPOZNAVANJE SA AKTIVNOSTIMA ORGANIZACIJE

Jedinica unutrašnje revizije započela je postupak strateškog planiranja tako što je obavila pregled ciljeva, strukturnih jedinica i aktivnosti SJS-a. Pregled je zasnovan na informacijama koje su prikupljene putem sredstava
(*ukratko navedite metode kao što su: odgovori na upitnike, sastanci i intervjui, analiza rezultata iz prethodnih revizija, dostupne javne informacije i drugi izvori*).

2.1. Ciljevi organizacije

(Navedite najvažnije strateške i operativne ciljeve SJS-a koji su definisani u strateškim, programskim ili drugim dokumentima).

2.2. Očekivane izmene u subjektu izz javnog sektora

(Navedite buduće događaje, aktivnosti, nove sisteme, promene strukture i druge izmene koje su od presudnog značaja za organizaciju)

2.3. Nivo kontrole u organizaciji

(*Obuhvatite osnovne informacije o uslovima unutrašnje kontrole u SJS-u – da li taj SJS ima konkretno definisane ciljeve, politiku i planove za njihovo ostvarivanje, procenu rizika, strategiju upravljanja rizikom, pisana pravila i postupke, itd.?.*)



III. STRATEŠKI CILJEVI JEDINICE UNUTRAŠNJE REVIZIJE

Na osnovu našeg poznavanja ciljeva, prioriteta, aktivnosti i nivoa kontrole u organizaciji tokom perioda 200.. - 200.., jedinica unutrašnje revizije je identifikovala sledeće strateške ciljeve:

- 3.1.....;
- 3.2.....;
- 3.3.....;
-itd.

Konkretni zadaci i aktivnosti jedinice unutrašnje revizije (za svaku godinu koja je obuhvaćena ovim planom), koji odražavaju ove strateške ciljeve, biće predstavljeni u godišnjim planovima aktivnosti unutrašnje revizije.

IV. SVET REVIZIJE

(Opišite pristup koji je odobrio direktor jedinice unutrašnje revizije da se utvrdi svet revizije – funkcijski, strukturno, kombinovano – i navedite najvažnije podatke o ciljnim jedinicama od kojih se sastoji svet revizije – pogledajte stav 7.2.2. poglavlja VII dela I Priručnika).

V. PROCENA RIZIKA

Vidite stav 6.4. u VI poglavlju I Dela Priručnika

5.1 Faktori rizika i težine rizika

(Navedite faktore rizika i težine za svaki od njih kako je utvrdila Jedinica unutrašnje revizije. Direktor Jedinice unutrašnje revizije mora da opiše osnove zbog kojih ih je izabrao.)



5.2 Skala ocenjivanja

(Navedite skalu ocene (od 1 do 5 ili od 1 do 3) i kriterijume za davanje svake određene ocene za svaki pojedinačni faktor rizika, u skladu sa onim kako je propisao direktor jedinice unutrašnje revizije)

5.3 Pragovi prioritizacije

(Navedite pragove za prioritizaciju ciljne jedinice revizije kao jedinice velikog, umerenog i malog rizika kako je propisao direktor jedinice unutrašnje revizije)

5.4 Rezultati procene rizika

(Direktor Jedinice unutrašnje revizije treba da priloži dokument o proceni rizika ili da unese referencu za odgovarajući dodatak strateškog plana)

VI. PRISTUP REVIZIJI

Strategija revizije definiše pristup jedinice unutrašnje revizije obuhvatanju sveta revizije za period (pogledajte stav 6.2.4 u VI poglavlju I Dela Priručnika)

6.1. Učestalost

(Navedite pristup za utvrđivanje učestalosti zadataka revizije za ciljne jedinice revizije velikog, umerenog i malog rizika (posebno za svaku grupu)

VELIKI RIZIK:

.....

UMERENI RIZIK:

.....

MALI RIZIK:

.....



PROCENA RIZIKA	- dana po angažovanju revizije
Veliki rizik	
Umereni rizik	
Mali rizik	

Praćenje preporuka – standardno trajanje od XXX čovek-dana definisano je za praćenje sprovođenja preporuka.

Druge vrste revizorskog posla - standardno trajanje ostalih vrsta revizorskog posla, kao što su specijalne mere praćenja, revizija kvaliteta rada, konsultacije i istraga prevara, treba da bude utvrđeno u zavisnosti od specifičnosti i složenosti određenog zadatka.

6.7. Zaduženja revizora

Zaduženja vezana za aktivnosti unutrašnje revizije za svakog od zaposlenih radnika u Jedinici unutrašnje revizije tokom pojedinačne godine biće dodeljena kako sledi:

- Od% do% efektivnog radnog vremena – obavljanje zaduženja revizije za usluge davanja uveravanja i usluge konsultovanja, godišnje i strateško planiranje;
- Od% do% efektivnog radnog vremena – administrativne aktivnosti;
- Od% do% efektivnog radnog vremena – druge vrste aktivnosti – osposobljavanje, seminari, itd.



VII. POTREBE ZA KADROVIMA ZA REVIZIJU

7.1. Efektivno radno vreme (ERV)

Efektivno radno vreme izračunava se za svakog revizora u jedinici unutrašnje revizije. *(pogledajte stav 6.2.5 iz VI poglavlja I Dela Priručnika)*

7.2. Određivanje revizorskih zadataka za X godina i potrebni osoba-dani za njihovo sprovođenje

Zadaci revizije i potrebni dani dodeljuju se za x godina u skladu sa strategijom revizije kako sledi: - */vidi Dodatak .. I Dela Priručnika /*

Poređenje potrebe za radnicima sa stvarnim brojem radnika u Jedinici unutrašnje revizije govori nam da *imamo dovoljno radnika za ispunjenje ciljeva iz ovog Strateškog plana ili, imamo manjak resursa koji se može rešiti kako sledi*

.....

Datum:.....



UZORAK BR. 1 – GODIŠNJI PLAN

GODIŠNJI PLAN

Jedinice za unutrašnju reviziju

u

za period

..... 20..... (godina)



I. UVOD

Ovaj godišnji plan je sastavljen na osnovu strateškog plana aktivnosti unutrašnje revizije za period koji je usvojio (*rukovodilac SJS-a i Komisija za reviziju*). U njemu se definišu predmet, delokrug, ciljevi, trajanje i resursi koji su potrebni za obavljanje svakog zadatka revizije.

Zadaci revizije za (*godinu*) *određeni su na osnovu kadrova koji su trenutno raspoloživi u jedinici unutrašnje revizije.*

Godišnja plan treba stalno da se pregledava tokom godine i ažurira prema potrebi kako bi se odrazile značajne promene u subjektu iz javnog sektora ili članovima jedinice unutrašnje revizije, i svi dodatni zadaci koje je predložio rukovodilac SJS-a.

Svaku izmenu godišnjeg plana usvaja (*rukovodilac SJS-a i Komisija za reviziju*).

II. AKTIVNOSTI JUR-a RADI OSTVARIVANJA STRATEŠKIH CILJEVA

Jedinica unutrašnje revizije planira da (*godine*) sprovede sledeće zadatke i aktivnosti radi realizacije ciljeva koji su definisani u strateškom planu kako sledi:

(Navedite konkretne ciljeve angažovanja i mere koje jedinica unutrašnje revizije planira da sprovede tokom date godine i njihovu vezu sa konkretnim strateškim ciljem. Dobra je ideja da se ove informacije predstavu u obliku tabele. Tabela u nastavku predstavlja samo primer; direktor jedinice unutrašnje revizije može da upotrebi drugačiji format).



Br.	Strateški cilj	Aktivnosti za ostvarenje ovog cilja	Zadaci
1			
2			

III. ZADACI REVIZIJE

3.1. ZADACI KOJI SU PRENETI IZ PRETHODNE GODINE

..... (broj) planiranih zadataka iz godišnjeg plana za (navedite prethodnu godinu) nisu sprovedeni. Vezani rizici za ove zadatke ponovno su procenjeni i u tekućoj godini sa sledećim rezultatima:

Sledeći zadaci uključeni su u trenutni plan:

..... (navedite koji će od ovih zadataka biti uključeni u plan).

Sledeći zadaci nisu uključeni su u trenutni plan:

(Za zadatke koji neće biti uključeni u tekući godišnji plan, neophodno je navesti razlog. Na primer: Prilikom postupka godišnje procene rizika aktivnost odnosno strukturna jedinica ponovno je procenjena od velikog rizika na umereni rizik i biće revidirana u strateškom planu za naredne dve godine. Podaci iz ove stavke mogu da se navedu u obliku tabele.)

3.2. Revizije strukturnih jedinica / sistema u razvoju

(Navedite unutrašnje revizije strukturnih jedinica ili sistema koje se razvijaju za izvršenje u periodu koji je obuhvaćen ovim godišnjim planom.



3.3. Vrste zadataka revizije

(Obezbedite informacije o vrstama zadataka (zadatak za usluge davanja uveravanja (UDU), zadaci za usluge konsultovanja (ZUK)), strukturna jedinica u kojoj će biti sprovedeni, cilj zadatka, delokrug, vremenski period za sprovođenje zadatka. Direktor Jedinice unutrašnje revizije može da uvede sistem indeksa za zadatke revizije – na primer UDU 0901 označava da je vrsta zadatka “zadatak usluge davanja uveravanja”, da će biti sproveden 2009. godine i da je to prvi zadatak za tu godinu. Podaci mogu da budu predstavljeni u obliku tabele.)

Indeks rizika	Vrsta zadatka	Strukturna jedinica	Cilj zadatka	Delokrug zadatka	period
	UDU 0901				mart - april

IV. Usaglašenost planiranih zadataka revizije sa strategijom revizije

Slede zadaci revizije koji su planirani u strateškom planu i godišnjem planu za Jedinicu unutrašnje revizije slede:

(Sledeći podaci treba da budu popunjeni u kolonama tabele:

Kolona B – nazivi ciljnih jedinica revizije velikog rizika, umerenog rizika i malog rizika koje moraju da budu revidirane tokom date godine u prema strategiji revizije.

Kolona C – indeks rizika prema proceni rizika.

Kolona D – veliki, umereni ili mali rizik

Kolona E – ciljne jedinice revizije za koje su planirani zadaci revizije za tu godinu treba da se označe sa “X”.

Kolona F – broj zadatka revizije (na primer: AAS0901)



Br.	ciljna jedinica revizije	Indeks rizika	Prioritet	Planirano za godinu	Br. zadatka revizije
A.	B.	C.	D.	E.	F.
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Zadaci revizije planirani za 20 ... dosledni su odnosno nisu dosledni usvojenoj strategiji revizije. Odnos između zadataka koji su planirani u strateškom i u godišnjem planu prikazan je u tabeli kako sledi:

Vrste zadataka revizije	Broj zadataka za godinu	Ukupni broj čovek-dana	Zadaci revizije prema strateškom planu	Sprovođenje plana u procentima
Zadaci za usluge davanja uveravanja				
Veliki rizik	15		10	150%
Umereni rizik	11		16	69%
Mali rizik	1		8	13%
Praćenje preporuka				
Zadaci za usluge konsultovanja				

Razlozi za odstupanje od strateškog plana su sledeći (analiza razloga za ova odstupanja – na primer nedovoljni kapacitet)

V. OBEZBEĐIVANJE RESURSA I DODELJIVANJE ZADATAKA REVIZIJE

5.1. Efektivno radno vreme

Efektivno radno vreme računa se u skladu sa strategijom revizije za svakog revizora iz Jedinice unutrašnje revizije kako sledi:

- Podaci u tabeli služe samo za svrhe ilustracije. Pogledajte Dodatak XXX



5.2. Vremenski raspored za revizijske zadatke i raspored kadrova Jedinice unutrašnje revizije za revizijske zadatke

TM		Zadatak revizije	Prioritet ciljne jedinice revizije	Osoba-dani	Vođa tima	Članovi tima		
I	1	UDU0912	Veliki rizik	45	Ime	Ime	Ime	Ime
	2	Umereni rizik					
	3	Mali rizik					
	4							
	5							
	6							
	7							
II	8							
	9							
	10							
	11							
	12							
	13							
III	14							
	15							
	16							
	17							
IV	18							
	19							
	20							
	21							
Strateško i godišnje planiranje								
Ukupan broj dana za aktivnosti revizije za Jedinicu unutrašnje revizije								

Poređenje potrebe za kadrovima sa stvarnim brojem zaposlenih u Jedinici unutrašnje revizije govori da:

imamo dovoljno radnika za ispunjavanje ciljeva iz strateškog plana

ili imamo manjak resursa koji se može rešiti kako sledi ...

