



Планирање интерне ревизије и управљање имовином у јавном сектору – изазови, ризици и примјери добре праксе

Модул:

- Изазови планирања у ери препрека примјеном методолошких оквира на конкретном примјеру -

Љубиша Удовичић,

Руководилац Јединице за интерну ревизију

Универзитета у Бањој Луци

септембар 2026. године



Циљеви едукације:

- стећи разумијевање о значају планирања у ревизији**
- разлика између јавног и приватног сектора**
- фазе и основе процеса планирања**
- упознавање са методологијом процјене ризика**
- карактеристике планирања и процјене ризика код различитих грана и области (практични примјери)**

Изазови планирања у ери препрека примјеном методолошких оквира на конкретном примјеру



- (енг.) Internal Audit, (њем.) Interne/Innere Überprüfung
- интерна ревизија је независно, објективно давање мишљења и савјетодавна активност која има за циљ да унаприједи пословање субјекта и помаже субјекту да оствари своје циљеве обезбјеђујући систематичан и дисциплинован приступ оцјени и побољшању ефикасности управљања ризиком, контролама и процесима управљања;
- јавни сектор је дио цјелокупног привредног система једне државе који се налази под директном контролом или у власништву државе. Његова главна улога је пружање јавних услуга, управљање друштвеним ресурсима и задовољавање потреба грађана. За разлику од приватног сектора, примарни циљ јавног сектора није остваривање профита, већ општедруштвена корист.

<u>Карактеристика</u>	<u>Јавни сектор</u>	<u>Приватни сектор</u>
<u>Примарни циљ</u>	Општа корист и јавни интерес	Остваривање профита и раст компаније
<u>Власништво</u>	Држава, регија или локална самоуправа	Приватна лица, инвеститори или акционари
<u>Извор средстава</u>	Буџет (порези, доприноси, таксе)	Приходи од продаје робе и услуга на тржишту
<u>Управљање</u>	Политички именовани званичници и државни службеници	Менаџери и власници капитала



Заједничко – систем
контрола и надзора?!



Активности интерне ревизије:

- планирање интерне ревизије (стратешко, годишње и појединачно),
- провођење процеса интерне ревизије (тестирање контрола, прикупљање налаза и доказа),
- извјештавање и давање препорука (појединачно по извршеној ревизији и годишње),
- праћење реализација датих препорука,
- савјетодавне и консултантске активности.



Домен IV: Руковођење функцијом интерне ревизије (Нови Глобални стандарди)

- главни извршни ревизор (руководилац ЈИР) је одговоран за руковођење функцијом интерне ревизије у складу са потписаном повељом и Глобалним стандардима, а односи се на:

- * стратешко планирање функције,
- * прибављање и распоређивање ресурса,
- * изградња односа унутар функције,
- * комуникација са заинтересованим странама,
- * осигурање и побољшање утицаја функције ИР.

Принцип 9: Планирајте стратешки – стратешки позиционирање функције интерне ревизије да испуни свој мандат и постизање дугорочног успјеха;

Принцип 10: Управљајте ресурсима – ефективно прибављање и распоређивање ресурса;

Принцип 11: Комуницирајте ефикасно – главни извршни ревизор усмјерава функцију интерне ревизије на начин да ефективно комуницира са свим заинтересованим странама (изградња односа и повјерења, презентовање користи интерне ревизије, прихватање дозвољеног нивоа ризика);



Принцип 12: Побољшајте квалитет – главни извршни ревизор је одговоран за усклађеност функције интерне ревизије са захтјевима Глобалних стандарда интерне ревизије и континуирано побољшање утицаја интерне ревизије на пословање субјекта:

- * интерна процјена квалитета (текући мониторинг и периодичне самопроцјене);

- * мјерење перформанси (допринос и очекивања одбора и вишег менаџмента када развија циљеве утицаја);

- * надзор и побољшање утицаја ангажмана (успостављање и имплементација методологија за надзор ангажмана, осигурања квалитета и развој компетенција)

Стратегија или стратешки план

- **стратегија** – идеја, фокус и избор праваца којим организација жели да иде (шта ћемо радити и зашто?);

стратешки план

- формални документ који стратегију претвара у конкретне кораке, рокове и ресурсе (како ћемо то извести, када и са којим ресурсима?);

- стратешко планирање пружа структурисани приступ организацијама:

- * разјаснити своју мисију и визију,
- * идентификовати кључне приоритете,
- * развити мјерљиве циљеве,
- * ускладити тимове и ресурсе,
- * пратити учинке и прилагођавати се;

- посљедице лошег стратешког планирања: недостатак правца дјеловања, неефикасна распоdjела ресурса, лоше доношење одлука и пропуштене прилике;

Стратегија или стратешки план

- кораци у стратешком планирању:

1. Дефинисати мисију, визију и основне вриједности
2. Спровести ситуациону анализу (SWOT анализа и анализа тржишта и конкуренције)
3. Поставити стратешке циљеве (јасни, мјерљиви, достижни, релевантни, временски ограничени)
4. Развити и спровести акционе планове
5. Пратити, мјерити и прилагођавати

Специфичности стратешког плана у јавном сектору

- стратешки план је законски обавезујући документ којим се буџетска средства усмјеравају према остварењу стратешких циљева;
- стратешки циљ у директној вези са дјелатношћу институције;

Критеријум	Стратегија	Стратешки план
Примарни циљ	Рјешавање друштвеног проблема (нпр. незапосленост)	Јачање институција нижег нивоа за извршење и реализацију задатка
Ниво доношења	Влада, Скупштина или Скупштина Града/Општине	Руководилац појединачног органа (министар, градоначелник...)
Веза са буџетом	Шири финансијски оквир (процјена средстава)	Директна веза са буџетом и средњорочни план (програмски)

- стратешки фокус јавног сектора је на законитости, економичности, ефикасности и ефективности (3Е концепт), као и на заштити јавних средстава;

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

Јавни сектор (министарство)	ЈУ сектора за високо образовање (универзитет, висока школа)	ЈУ сектор за здравство (КЦ, болница, дом здравља)	Локална самоуправа (градови, општине)	Јавна предузећа (Пошта, шумска газдинства, комунална...)
<i>Визија, мисија и специфични стратешки циљеви интерне ревизије у јавном сектору</i>				
В - бити кључан ослонац у изградњи транспарентне, одговорне и ефикасне јавне управе (стицање повјерења грађана)	постати стратешки партнер у остваривању статуса изврности у образовању и истраживању, кроз транспарентно и одрживо управљање ресурсима	обезбиједити напредак у пружању здравствене заштите, заснован на рационалном кориштењу ресурса за унапређење услуга према пацијентима	бити препознат као кључни фактор у очувању интегритета локалне самоуправе	постати водећи савјетник менаџменту за корпоративно управљање, ради стабилног пословања и пружања услуга
М - независно и објективно увјеравање и савјетодавне услуге руководству ради унапређења система ФУК и очувања јавних средстава	кроз систем препорука унаприједити оперативне, финансијске и академске процесе, са циљем заштите угледа и имовине високошколске установе	пружити подршку менаџменту у обезбјеђивању квалитетне здравствене заштите, законитог пословања и ефикасног управљања медицинским ресурсима	пружити независну оцјену функционисања система контрола у циљу пружања јавних услуга грађанима	заштита капитала предузећа и интереса оснивача кроз идентификовање пословних ризика, оптимизације процеса и спречавања превара
ССЦ - јачање система контрола, ревизија учинка и усклађеност са стандардима и законима;	контрола намјенских средстава, заштита интелектуалне својине, законитост у изборима у звања, унаприједити облике образовања (ИТ)	управљање залихама и лијековима, одржавање медицинске опреме, сигурност података о пацијентима, виши ниво квалитета исхране	ревизија капиталних инвестиција, контрола додјеле субвенција, управљање градском имовином	смањење оперативних губитака, ревизија наплате потраживања и исплате обавеза, усклађеност са тржишним прописима

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

- Општи јавни сектор (Министарства, агенције)

Ревизорски универзум (подручје/област)	Опис ризика	Вјероватноћа (1-5)	Утицај (1-5)	Укупни ризик	Приоритет
Јавне набавке	Нетранспарентност, дијељење набавки, слабо планирање	4	5	20	Висок
Обрачун и исплата плата	Погрешни коефицијенти, фиктивни радни сати, лажне дознаке о боловању	3	4	12	Средњи
Додјела грантова/субвенција	Додјела без јавног позива, прилагођавање услова конкурса, без извјештаја о намјенском трошењу	4	4	16	Висок
Управљање ИТ системом	Напади хакера, санкције, „цурење“ података	3	5	15	Средњи

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

- Сектор високог образовања (Универзитети, Високе школе)

Ревизорски универзум (подручје/област)	Опис ризика	Вјероватноћа (1-5)	Утицај (1-5)	Укупни ризик	Приоритет
Међународни пројекти	Ненамјенско трошење средстава, поврат новца, неусклађеност регулативе	4	4	16	Висок
Властити приходи (школарине)	Неадекватно евидентирање уплата, недостатак контроле	3	4	12	Средњи
Издавање диплома и увјерења	Корупција, нарушавање угледа и интегритета, афере	2	5	10	Средњи
Запошљавање и напредовање у виша звања	Неиспуњавање академских услова, недостатак кадра	3	3	9	Низак

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

- Сектор здравства (Клинички центри, болнице, домови здравља)

Ревизорски универзум (подручје/област)	Опис ризика	Вјероватноћа (1-5)	Утицај (1-5)	Укупни ризик	Приоритет
Залихе лијекова и потрошног медицинског материјала	Истек рока трајања, мањак, застарјеле технологије производње	4	5	20	Висок
Сервисирање медицинске опреме	Застој у раду апарата, недостатак понуђача, ограниченост у ЗЈН	3	5	15	Средњи
Заштита података о пацијентима	Хаковање система, кршење приватности, недостатак службеника за заштиту ЛП	3	4	12	Средњи
Дежурства и прековремени рад	Неоправдани обрачуни и увећање трошкова	4	3	12	Средњи

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

- Сектор локалне самоуправе (Градови, општине)

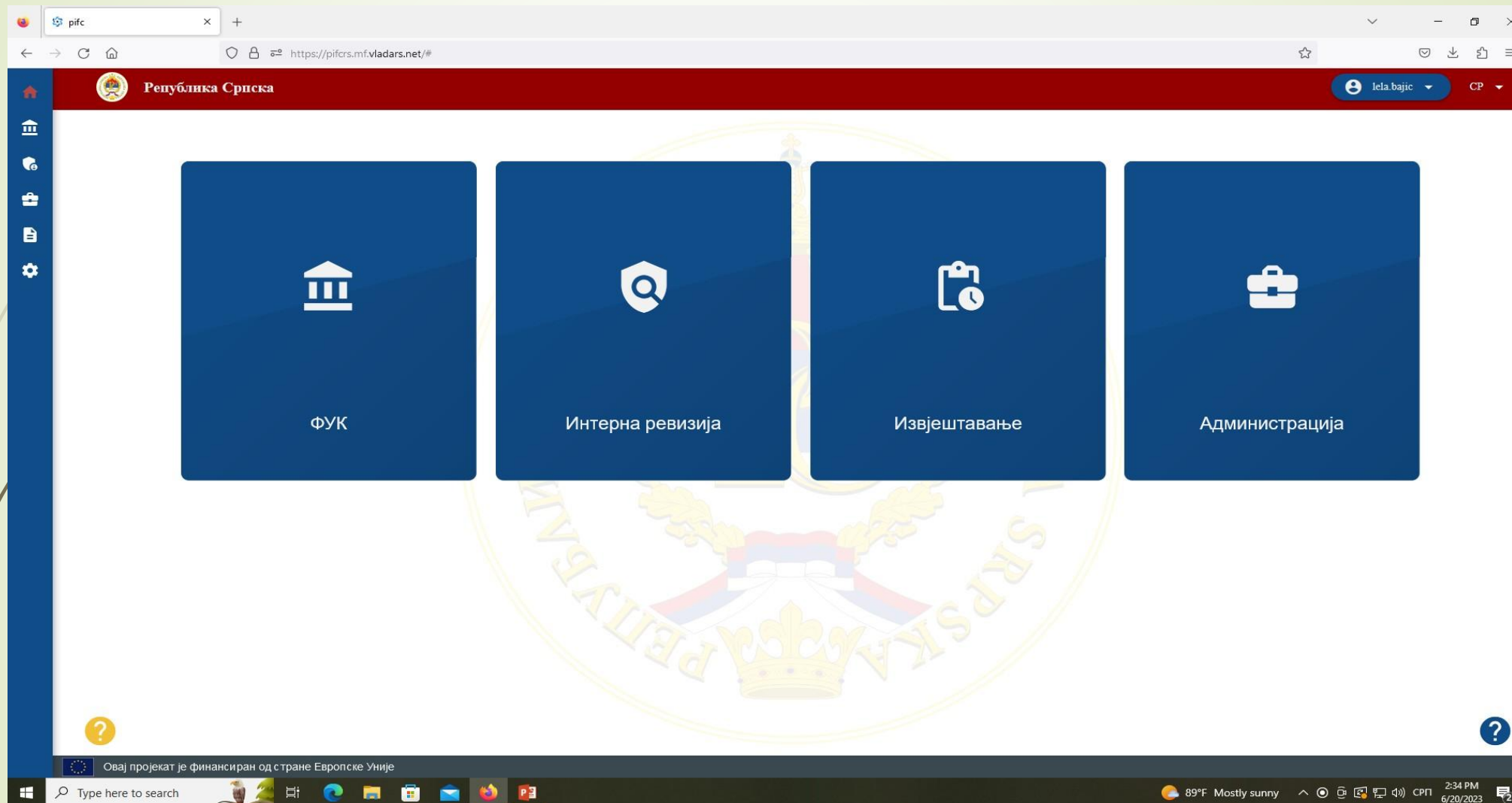
Ревизорски универзум (подручје/област)	Опис ризика	Вјероватноћа (1-5)	Утицај (1-5)	Укупни ризик	Приоритет
Капиталне инвестиције	Пробијање рокова, лош квалитет, фиктивни радови	4	5	20	Висок
Субвенције и подстицаји	Додјела новца без критеријума, ненамјенско трошење	4	4	16	Висок
Издавање и продаја градске или општинске имовине	Ниска цијена закупа, заобилажење прописане процедуре (јавног позива)	3	4	12	Средњи
Рад мјесних заједница и других удружења локалног нивоа	Нетранспарентно трошење малих буџета, недостатак контроле	3	2	6	Низак

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

- Сектор јавних предузећа (Пошта, шумска газдинства, комунална...)

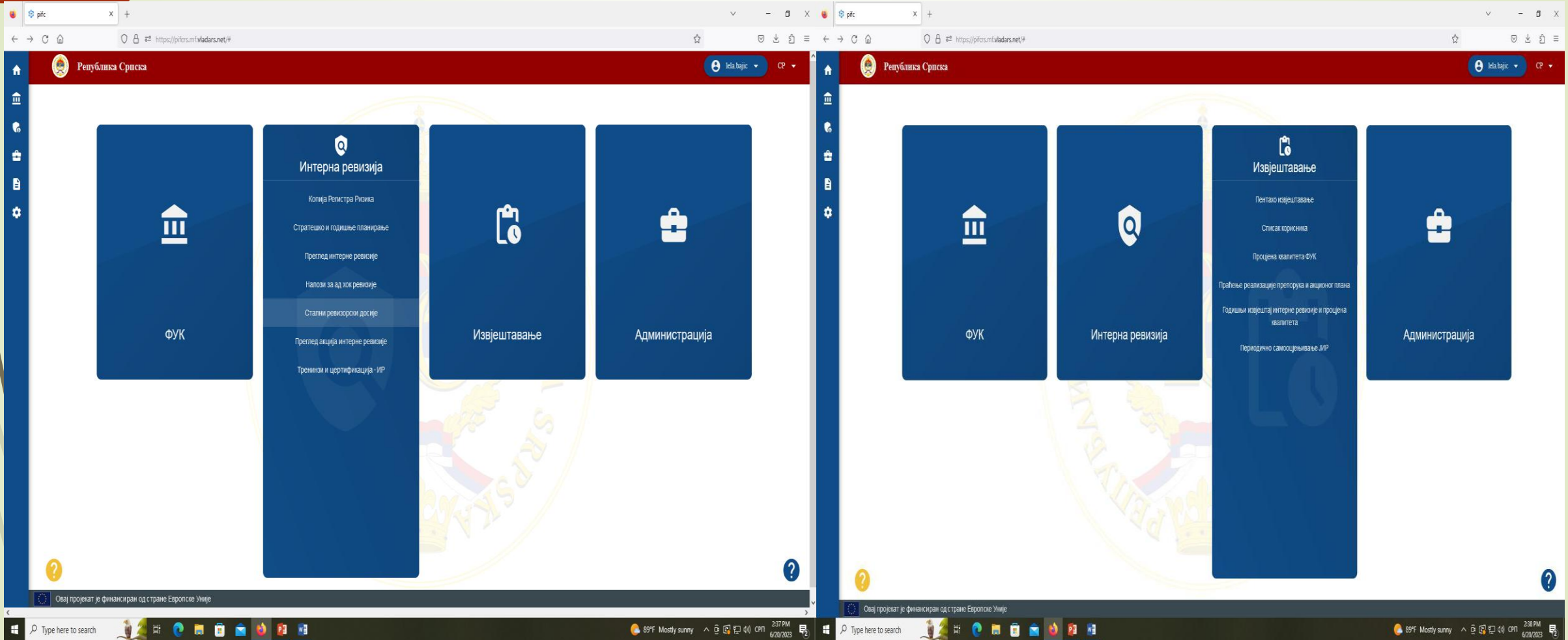
Ревизорски универзум (подручје/област)	Опис ризика	Вјероватноћа (1-5)	Утицај (1-5)	Укупни ризик	Приоритет
Наплата и отпис потраживања	Селективан отпис, нису искориштени сви правни механизми	4	5	20	Висок
Оперативни губици	Технички губици, прикључци без дозволе, застарјелост опреме	4	4	16	Висок
Складиштење и резервни дијелови	Мањак, неблаговремена замјена дотрајалих дијелова	3	3	9	Низак
Комерцијални уговори	Уговори са приватним добављачима и купцима (без процедуре), сукоб интереса	2	4	8	Низак

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору



Почетни екран апликације која се односи на модул Интерне ревизије

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору



Подмодул - ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

- Стратешко и годишње планирање
- Преглед интерне ревизије
- Налози за ад хок ревизију

Подмодул - Извјештавање

- Годишњи извјештај интерне ревизије и процена квалитета

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

The screenshot shows a web application titled 'Стратешко и годишње планирање' (Strategic and Annual Planning) within the PIFRS system. The interface includes a sidebar with navigation icons, a top header with the Republic of Serbia logo and user information, and a main content area with a table of planning data.

Година	Извјештај закључен?	Акције
Година	СВИ ДА НЕ	
2022	Не	[Edit] [Add] [Folder] [Checkmark] [Calendar]
2021	Не	[Edit] [Add] [Folder] [Checkmark] [Calendar]
2023	Да	[Edit] [Add] [Folder] [Checkmark] [Calendar]

Број записа по страници 10 1-3 of 3

- Активности креирање „Стратешког/годишњег плана“ започиње „+“ (додај)
- Уносимо „Почетну годину“ (нпр 2023), а затим ће се „Година 2“ и „Година 3“ аутоматски појавити (2024 и 2025)
- Наредни корак – „Започни“

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

Обавезна поља која се попуњавају при изради Стратешког/Годишњег плана

- Циљ (нпр. Успјешно управљање и остваривање задатака субјекта на јаван, законит, економичан, ефикасан и ефективан начин)
- Законодавни оквир (нпр. Закон о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору РС, Закон о јавним предузећима...)
- Наратив (нпр. У складу са циљевима пословања ХУ субјекта, у наредном трогодишњем периоду и Јединица за ИР ће се базирати на ревизију процеса који доводе до веће усклађености за регулативом, намјенским и рационалним трошењем средстава)
- Повратне информације руководиоца (нпр. Руководилац субјекта подржава рад Јединице за ИР и одобрава сваки процес интерне ревизије)
- Просјечан број дана у години 1 ИР за планиране ревизије (према интерном распореду «Прилог 6 и 7» тј. према броју дана за сваку ревизију, наведено у интерним ревизијама/задацима који не произилазе из РР за Годину 1)
- Просјечан број дана у години 1 ИР за непланиране/ad-hoc ревизије (према интерном распореду «Прилог 6 и 7» тј. према броју дана за сваку ревизију, наведено у интерним ревизијама/задацима који не произилазе из РР за Годину 1)
- Број ИР (према систематизацији радних мјеста и броју запослених ИР)
- Укупно (аутоматски се рачуна)

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

Обавезна поља која се попуњавају при изради Стратешког/Годишњег плана

- Интерне ревизије/Задаци који не произилазе из РР-а (на **плави** + за ревизије) 75%
- Субјекат (аутоматски, са падајућег менија)
- Година у којој је извршена процјена ризика (са падајућег менија)
- Ризици (бира се са падајућег менија, веза ФУК-а и ИР, могуће је само један ризик изабрати!!!)
- Организационе јединице (слободан текст за унос, ОЈ/службе/одјељење које су предмет ревизије)
- Пословни процес (процес који је предмет ревизије; нпр. путни налози, обрачун плата, провођење јавних набавки, процес закључивања уговора)
- Назив (назив ревизије; нпр. Ревизија обрачуна плата, Ревизија коришћења службених возила)
- Врсте ревизорске услуге (падајући мени; спровођење ревизије или консултантска активност)
- Врста интерне ревизије (падајући мени; ревизија усклађености/система/учинка/финансијска ревизија/ревизија ИТ система/ревизија програма и пројеката)
- Година 1, Година 2, Година 3 (број дана за све ревизоре, уноси се у поље године у којој ће се ревизија вршити)
- «Допуни за годишњи план» (иконица са десне стране)

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

Обавезна поља која се попуњавају при изради Стратешког/Годишњег плана

- «Допуни за годишњи план»
- Селектована ревизија (ово се аутоматски преноси из претходног поља)
- Доступни ревизори/Ревизорски тим
- Временски период обухваћен ревизијом (водимо рачуна о дефинисаном броју дана у претходним ћелијама)
- Надзор квалитета (обично се наводи руководиоца ЈИР)
- Планирано/Стварно ангажовање (4-5 дана, али се одмах умањује број на ангажовању у спровођењу ревизије)
- Извјештај руководиоцу субјекта или ревизорском одбору (планирани датум достављања коначног извјештаја)
- Пренесено из претходне године/Пренос у сљедећу годину; Вођа тима
- Циљ (главни циљ ревизије процеса; нпр. стећи разумно увјерење да је кориштење службених возила у складу са Правилником о кориштењу службених возила)
- Обим (слободан текст; нпр. наводимо екстерне и интерне акте који регулишу пословни процес, период на који се односи ревизија, важну радну документацију)
- Главна питања (слободан текст; шта ћемо истраживати и испитивати током спровођења ревизије; да ли постоје интерна акта...)
- Ревизорске методе (слободан текст; нпр. преглед, интервју, рачунски поступци, анализа садржаја докумената, упитници)
- Ресурси (дани, трошкови, експерти)

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

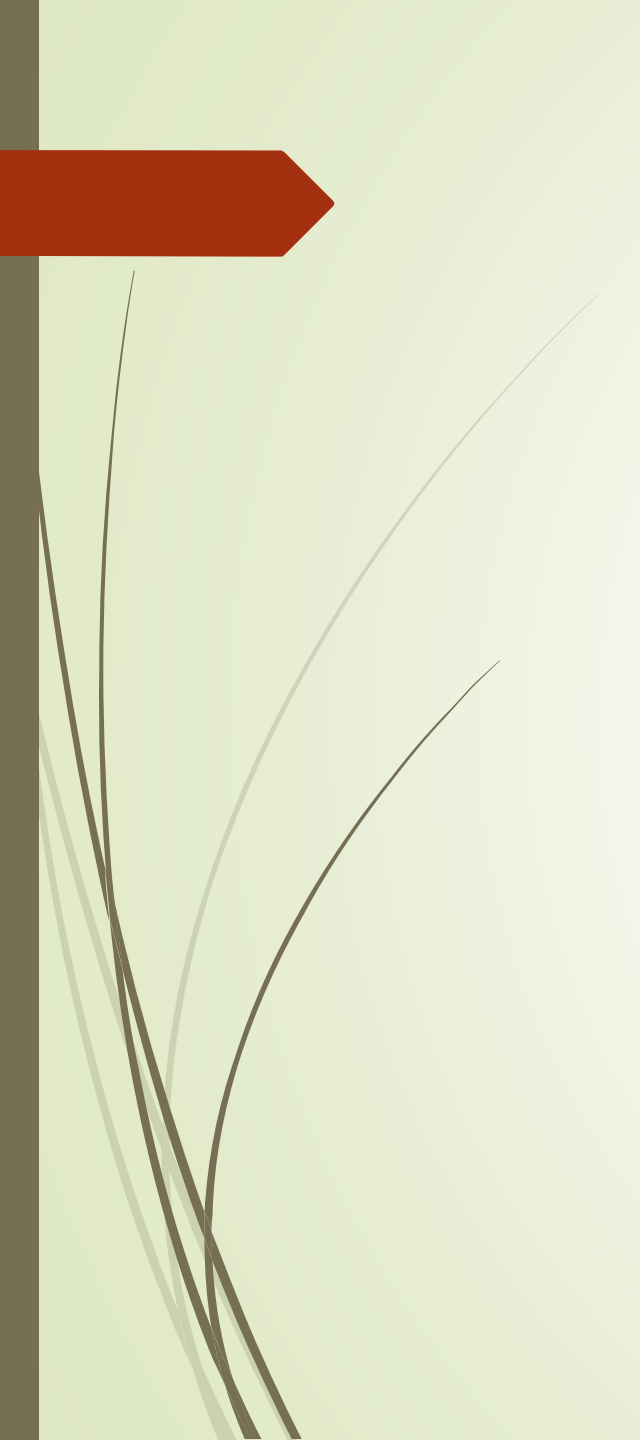
Обавезна поља која се попуњавају при изради Стратешког/Годишњег плана

- Интерне ревизије/Задаци који не произилазе из РР-а (на **црвени** + за задатке) 25%
- Субјекат (са падајућег менија)
- Задатак:
 1. Праћење и реализација датих препорука
 2. Израда извјештаја о накнадном ревизорском прегледу
 3. Ad hoc ревизије
 4. Савјетодавне услуге
 5. Континуирана професионална едукација
 6. Административни послови
- Назив (слободан текст)
- Година 1, Година 2, Година 3

Специфичности стратешког плана интерне ревизије у јавном сектору

Обавезна поља која се попуњавају при изради Стратешког/Годишњег плана

- Кључни показатељи успјешности (слободан текст за унос)
- Кадровска попуњеност Јединице интерне ревизије и вредновање радних мјеста (слободан текст за унос)
- **НАПОМЕНА!!!** Сва поља у стратешком/годишњем плану морају бити попуњена. У случају, да на неко питање немате одговор, унесите било који знак са тастатуре (- * / .)
- **НАПОМЕНА!!!** Након сваке активности, односно када попуните одређени број поља/ћелија, **„сачувај“**, а када све попуните **„олобри“!!!**
- Вратимо се на почетни екран „Стратешко и годишње планирање“, на иконицу генериши документ, преузмемо, одштампамо, посљедњу страницу са потписом (руководиоца ЈИР и руководиоца субјекта) и печатом скенирамо и додамо преко сљедеће иконице.



ПИТАЊА???

ljubisa.udovicic@yahoo.com

ljubisa.udovicic@unibl.org

+387/66/052/731