

**Јавно комунално предузеће  
„ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“  
Крагујевац  
Ул. Индустијска бр. 12  
34000 КРАГУЈЕВАЦ**

Јавно комунално предузеће  
Шумадија Крагујевац  
Бр. 0-33021  
20.12 2019 год.  
Крагујевац

На основу члана 23. и 24. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 99/2011 и 106/2013) директор Јавно комуналног предузећа „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац одобрава:

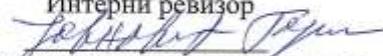
**СТРАТЕГИЈСКИ ПЛАН ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ  
ЗА ТРОГОДИШЊИ ПЕРИОД 2020 – 2022**



ЈАВНО КОМУНАЛНО ПРЕДУЗЕЋЕ  
**ШУМАДИЈА  
КРАГУЈЕВАЦ**

Крагујевац, децембар 2019. године

Интерни ревизор

  
Горан Јовановић, мастер екон.

Директор

  
Немања Димитријевић, дипл. ецц

## САДРЖАЈ

### I УВОД И СВРХА СТРАТЕГИЈЕ

1. Место и улога интерне ревизије -----	3
2. Мисија интерне ревизије -----	4
3. Циљеви интерне ревизије -----	4
4. Начела интерне ревизије -----	5
5. Стандарди и етички кодекс -----	5

### II СТРАТЕГИЈСКО ПЛАНИРАЊЕ

1. Планирање ревизије -----	5
2. Фазе ревизије -----	5
3. Утврђивање ревизијског окружења -----	7
4. Идентификовање система/области који могу бити предмет ревизија -	7
5. Процена ризика за сваки систем/област -----	9
6. Одлука о ревизијској стратегији -----	10
7. Процена потреба ревизије -----	11

### III ПЛАН ИЗВОЂЕЊА ИНТЕРНИХ РЕВИЗИЈА ЗА ТРОГОДИШЊИ ПЕРИОД 2020 – 2022

1. План извођења интерних ревизија -----	12
--	----

### IV ПЛАН РЕВИЗИЈА ЗА ТРОГОДИШЊИ ПЕРИОД 2020 – 2022

1. План интерних ревизија -----	12
---------------------------------	----

### V ПРИЛОГ 1 – Израчунавање индекса ризика ----- 14

## I. УВОД И СВРХА СТРАТЕГИЈЕ

### 1. Место и улога интерне ревизије

Одредбом члана 82. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС” број 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/13, 63/13, 108/13) прописано је да интерна ревизија на основу објективног прегледа доказа обезбеђује уверавање о адекватности и функционисању постојећих процеса управљања ризиком, контроле и управљања организацијом, да ли ови процеси функционишу на предвиђен начин и омогућују остварење циљева организације, укључујући и пружање саветодавних услуга које се састоје од савета, смерница, обуке, помоћи или других услуга у циљу повећања вредности и побољшања процеса управљања датом организацијом, управљања ризицима и контроле.

Интерни ревизори у вршењу функције примењују прописе Републике Србије, Међународне стандарде интерне ревизије, Етички кодекс интерне ревизије и принципе објективности, компетентности и интегритета.

Послови интерне ревизије ближе су уређени Правилником о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС”, број 99/2011 и 106/2013).

На основу члана 82. Закона о буџетском систему, члана 3. и члана 6. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору у Јавно комуналном предузећу „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац, систематизовано је радно место интерног ревизора са два извршиоца.

Стратегијски план, као основа процеса планирања ревизије, представља средство - алат за унапређење активности и у том смислу доприноси следећем:

- помаже у идентификовању пословних процеса/активности који треба да буду предмет ревизије,
- омогућава објективан приступ дефинисању послова интерне ревизије који је заснован на процени ризика,
- помаже интерној ревизији приликом оцене система интерних контрола и
- интерној ревизији омогућава да оптимално користи ресурсе и побољша ефективност „услуге“ коју пружа руководству.

Стратегијским планом рада интерне ревизије дефинишу се главни правци деловања интерне ревизије у Јавно комуналном предузећу „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац у трогодишњем периоду 2020 – 2022 и одређују се мисија, циљеви, начела и стандарди који ће се користити у раду интерне ревизије, као и главна подручја ревизије. У том смислу се Стратегијским планом прецизирају следећи детаљи:

- организациони део у коме је планирана интерна ревизија
- пословна активност интерне ревизије тј. предмет интерне ревизије
- контролни циљеви
- дефинисан пословни ризик и контролне активности које руководство и сви запослени у Јавно комуналном предузећу „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац успостављају у циљу управљања ризицима

## **2. Мисија интерне ревизије**

Мисија интерне ревизије је да пружи подршку руководству Јавно комуналног предузећа „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац у успостављању савременог и ефективног система финансијског управљања и контроле у јавном сектору, укључујући и успостављање савременог и ефективног система интерне ревизије, који задовољава Међународне стандарде и стандарде Европске уније и обезбеђује подршку добром управљању у јавном сектору.

Јавно комунално предузеће „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац основано је од стране локалне самоуправе Града Крагујевца ради обезбеђивања трајног, непрекидног и квалитетног обављања комуналних услуга, развоја, унапређења делатности од општег интереса и стицања добити. Предузеће остварује своју мисију уз поштовање принципа заштите животне средине и јавног интереса Града Крагујевца, уз сталну бригу о задовољству корисника услуга у областима деловања предузећа.

## **3. Циљеви интерне ревизије**

Циљеви интерне ревизије који су у складу са мисијом интерне ревизије су следећи:

- утврђивање чињенице да ли постоји разумно уверавање да ће циљеви Предузећа бити остварени,
- процена свеукупног процеса управљања које врши руководство и с тим у вези процена свих значајних пословних система, процеса, операција, функција и активности.

Да би се обезбедила разумна уверавања руководство треба да поседује:

- ефективну процену ризика,
- ефективан и ефикасан систем финансијског управљања и контроле,
- ефективан процес управљања у виду успостављања циљева, надзора појединих активности и дефинисања показатеља успешности и одговорности.

#### 4. Начела интерне ревизије

Начела рада интерне ревизије су:

- **независност** - рад интерне ревизије је независан од свих активности које могу бити предмет ревизије,
- **објективност** - захваљујући својој независној позицији интерна ревизија ће бити у могућности да најобјективније изрази стручно мишљење,
- **стручност** - интерни ревизори морају бити стручно оспособљени за послове ревизије и током свога рада морају се континуирано стручно усавршавати,
- **трајност** - интерна ревизија се спроводи у континуитету на основу усвојеног Стратегијског и Годишњег плана.

#### 5. Стандарди и етички кодекси

Интерна ревизија у свом раду примењује Међународне стандарде интерне ревизије, прописе којима се уређује интерна ревизија у јавном сектору у Републици Србији, Етички кодекс и Приручнике обезбеђене од стране Централне јединице за хармонизацију.

### II СТРАТЕГИЈСКО ПЛАНИРАЊЕ

#### 1. Планирање ревизија

Планирање ревизија је неопходно јер интерној ревизији омогућава:

- остваривање циљева,
- утврђивање приоритета и обезбеђивање ефикасног и ефективног коришћења ресурса.

Поред наведеног, планирање пружа:

- основу за процену будућих потреба за ресурсима;
- овлашћење да се поступа по плану, након што план одобри овлашћено лице;
- стандард у односу на који се може мерити стварна успешност;
- средство кроз које руководство треба да прихвати послове које обавља интерна ревизија и
- сталну евиденцију фактора који су узети у обзир приликом утврђивања плана, као и донетих Одлука.

#### 2. Фазе ревизија

Планирање као кључни део процеса ревизије обухвата четири фазе:

## **I ФАЗА**

Прву фазу процеса планирања представља израда Стратегијског плана који наводи покривеност ревизијом у наредне три године и представља основу целог процеса планирања.

## **II ФАЗА**

Друга фаза планирања је израда Годишњег плана, који је заснован на првој години Стратегијског плана у коме се наводе субјекти ревизије и предмет ревизије које ће се обавити у текућој години.

## **III ФАЗА**

Трећа фаза су Оперативни планови, који наводе ресурсе потребне за остваривање Годишњег плана рада. Оперативни планови се ревидирају и ажурирају током целе године, узимајући у обзир шта је стварно остварено.

## **IV ФАЗА**

Планови задатака се припремају на почетку сваке ревизије наведене у Годишњем плану рада.

Стратегијски план, као основа процеса планирања ревизије, представља средство - алат за унапређење активности. Стратегијски план, као основа процеса планирања ревизије:

- помаже у идентификовању области (система) које треба да буду предмет ревизије,
- омогућава објективан приступ дефинисању послова интерне ревизије који је заснован на процени ризика,
- помаже интерној ревизији приликом оцене система интерних контрола
- омогућава интерној ревизији да оптимално користи ресурсе и побољша ефективност „услуге“ коју пружа руководству.

Према Стандардима Института интерних ревизора, Службе за интерну ревизију врше планирање на основу процене ризика и планове ревидирају и ажурирају сваке године.

Фазе припреме Стратегијског плана су:

- утврђивање ревизијског окружења;
- идентификовање система који могу бити предмет ревизије;
- процена ризика за сваки систем;
- одлука о ревизијској стратегији;
- процена потреба ревизије.

### **3. Утврђивање ревизорског окружења**

Почетна тачка стратегијског планирања јесте добро разумевање контекста у којем Предузеће функционише (став руководства, општи ниво контроле у Предузећу, спремност руководства да се прихвате промене). Ревизијско окружење представља став према интерној контроли и свест о контроли, коју утврђују и одржавају руководиоци и запослени у Предузећу. Ревизорско окружење представља став руководства, односно, филозофију, стил и став подршке, као и стручност, етичке вредности, интегритет и морал запослених у Предузећу. На ревизорско окружење утиче и организациона структура и односи везани за одговорност.

Ревизијско окружење утиче на одлуке и активности организације и пружа основу за цео систем интерне контроле. Уколико ова основа није снажна, уколико контролно окружење није позитивно, општи систем интерне контроле неће бити ефикасан у довољној мери.

Основна карактеристика ревизијског окружења у Јавно комуналном предузећу „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац је успостављање система финансијског управљања и контроле, као система који је у фокусу активности интерне ревизије, које је у току.

Један од основних елемената система финансијског управљања и контроле је Стратегија управљања ризицима. Јавно комунално предузеће „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац усвојило је Стратегију управљања ризицима.

### **4. Идентификовање система/области који могу бити предмет ревизије**

Следећи корак у изради Стратегијског плана представља идентификовање предмета ревизије. При идентификацији система, дефинисани су кључни системи који покривају све циљеве и активности у Јавно комуналном предузећу „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац, који могу бити субјекти ревизије. При идентификацији система вођено је рачуна да број система омогућава рационално управљање.

Обзиром да неки системи у потпуности покривају одређени циљ руководства, док их други системи само делимично покривају, приликом израде Стратегијског плана утврђени су системи којима се може рационално управљати и који ће пружити оцену адекватности система контрола.

Класификација система извршена је применом модела по функцији, односно по улози коју имају у систему интерних контрола.

У Јавно комуналном предузећу „ШУМАДИЈА КРАГУЈЕВАЦ“ Крагујевац постоје следеће Организационе целине, које функционишу по Службама и Секторима, који могу бити субјекти ревизије:

1. Организациона целина Општи административни послови:
  - Служба кадровских послова
  - Служба правних послова
  - Служба општих послова
  - Служба ИКТ
2. Организациона целина Продаја и маркетинг:
  - Служба продаје
  - Служба маркетинга
  - Служба кориснички центар
3. Организациона целина Финансије и рачуноводство:
  - Служба финансија
  - Служба рачуноводства
4. Организациона целина Логистика:
  - Служба набавки
  - Служба снабдевања
  - Служба управљања залихама
  - Служба возног парка
  - Служба сервисирања и одржавања возила, механизације, опреме и објеката
5. Организациона целина Услуге:
  - Сектор „Чистоћа“
  - Сектор „Нискоградња“
  - Сектор „Пијаца“
  - Сектор „Зеленило“
  - Сектор „Гробља“
  - Сектор „Паркинга“

## 5. Процена ризика за сваки систем/област

Након што се идентификују системи, неопходно је урадити процену ризика, чиме ће се обезбедити аргументација за начин на који ће се користити ресурси ревизије у дугорочном периоду. Циљ је концентрисати се на оне активности које носе већи ризик у Предузећу као целину.

Процена ризика је у суштини заснована на субјективном суду, али се могу користити и различите технике како би анализа била систематичнија и у одређеној мери објективнија. Ове технике су поткрепљене судом ревизора по питању приоритета и учесталости ревизија и помажу у идентификовању области, које носе велики ризик, који се иначе можда не може идентификовати на други начин.

Један од приступа који се обично користи у процени приоритета и учесталости укључује израчунавање индекса ризика. Овај приступ представља комбинацију утврђивања рангирања (степен) ризика за сваки од низа предодређених карактеристика или елемената система и додељивање тежине сваком од њих, при чему се укључује и субјективни суд о њиховој релативној важности, на скали ризика од 1 (низак) до 5 (висок). То омогућава израчунавање индекса ризика за сваки систем.

Ризици са којима се Предузеће може суочити су:

- све што може наштетити угледу Предузећа и смањити поверење јавности;
- неправилно и незаконито пословање, али и неекономично, неефикасно или неделотворно управљање јавним средствима;
- непредузимање мера за наплату потраживања;
- непоуздано извештавање;
- неспособност реаговања на промењене околности или неспособност управљања у промењеним околностима на начин који спречава или максимално смањује неповољне ефекте на пружање јавних услуга.

У процени приоритета, коришћен је приступ израчунавања индекса ризика (према табели која је дата у Прилогу 1), који је заснован на субјективној процени. Тежина фактора ризика (релативан значај - ранг) се одређује на бази субјективног критеријума за сваки систем појединачно.

Вредновање ризика се врши на начин да се сваки систем вреднује на темељу сума Индекса ризика  $I(p)$  који је утврђен као производ рангирања (степен), који представља фактора ризика  $\Phi(p)$  и тежине фактора ризика  $T(p)$ , за сваку од 5 утврђених детерминанти материјалности система. Формула за израчунавање Индекса ризика  $I(p)$ :

$$I(p) = \Phi(p) \times T(p) \text{ тј. } I = \sum I(p)$$

Као фактори ризика узети су следећи показатељи:

- укупни трошкови,
- број трансакција,
- број запослених,
- осетљивост активности,
- географска распрострањеност.

Низак ризик носи оцену 1 и 2, средњи ризик носи оцене 3 и 4 и висок ризик носи оцену 5.

Вредновањем фактора ризика за сваки систем, извршено је рангирање система на:

- високо ризичне системе -  $\sum I(p) \geq 81$
- средње ризичне системе -  $45 \leq \sum I(p) \leq 80$
- ниско ризичне системе -  $\sum I(p) \leq 45$

У високоризичне системе сврстани су: Служба набавки, Служба финансија, Сектор „Пијаца“ и Служба снабдевања. У средњеризичне системе сврстани су: Служба корисничког центра и Сектор „Зеленила“.

Годишњим плановима рада биће одређени подсистеми у оквиру идентификованих система ревизије.

## 6. Одлука о ревизијској стратегији

Имајући у виду чињеницу да је тренутно систем Финансијског управљања и контроле у фази успостављања, као и одредбе члана 13. Правилника према којем постоје ревизорски процеси уверавања и ревизорски процеси пружања саветодавних услуга, основни приступ интерне ревизије у периоду 2020. године – 2022. године биће следећи:

- интерна ревизија ће се заснивати на комбинацији ревизорских процеса уверавања и ревизорских процеса пружања саветодавних услуга и
- стратегија ревизије за временски период 2020. године – 2022. године треба да укључи чешће ревизије система који носе већи ризик како би се потврдило да су системи који су од виталног значаја под ефективном контролом. Ревизије нису тако учестале код система који су средњег ризика, ови системи су предмет ревизије у две до три године циклуса. Ревизија ниско ризичних система може се вршити једном у три године, а у неким случајевима ревизија се може ограничити на само два или три кључна система.

## 7. Процена потреба ревизије

Процена времена које ревизори треба да проведу на сваком ревизијском послу треба да се утврди узимајући у обзир ограничења као што су расположиво време и ресурси.

Када се стратегија ревизије припрема по први пут, неопходно је за сваку категорију ревизије одредити стандардно време на годишњем нивоу и то:

- велики ризик – 100 дана на годишњем нивоу
- средњи ризик – 55 дана на годишњем нивоу
- мали ризик – 25 дана на годишњем нивоу

Број потребних дана се може ревидирати приликом каснијих ажурирања Стратегијског плана и за одређене ревизије се може одредити конкретно време на основу стеченог искуства.

Неопходно је планирати и време за друге послове, као што су праћење (накнадне ревизије), ревизије успешности (перформансе), савети, ревизије по Налогу, семинари и едукације.

Током временског периода 2020. године – 2022. године планирано је годишње 157 дана ревизије, односно могуће је обавити до 2 ревизије годишње.

У доњој табели дат је временски оквир ревизорског ангажовања у току године, на темељу ангажмана једне особе.

Прорачун расположивих ревизорских дана:

<b>Расположиви људски ресурси за обављање интерне ревизије у години</b>	
Расподела броја радних дана по једном интерном ревизору	Број дана
<b>Укупан број дана у години</b>	<b>365</b>
Викенд дани (субота, недеља)	104
<b>Укупно радних дана у 1 календарској години</b>	<b>261</b>
Годишњи одмор	30
Празници	9
Семинари и едукације	10
Праћење спровођења препорука	15
Ревизије по Налогу директора и стручна мишљења	40
<b>Укупно расположиви ревизијски дани у години</b>	<b>157</b>

### III ПЛАН ИЗВОЂЕЊА ИНТЕРНИХ РЕВИЗИЈА ЗА ТРОГОДИШЊИ ПЕРИОД 2020 – 2022

#### 1. План извођења интерних ревизија

У односу на дефинсану стратегију интерне ревизије и броја расположивих ревизорских дана сачињен је План извођења интерних ревизија. План извођења интерних ревизија приказан је у следећој табели:

Систем	Ризик	2020	2021	2022
Служба кориснички центар	Средњи	X		
Служба набавки	Висок	X		
Служба финансија	Висок		X	
Сектор „Пијаца“	Висок		X	
Служба снабдевања	Висок			X
Сектор „Зеленило“	Средњи			X

### IV ПЛАН РЕВИЗИЈА ЗА ТРОГОДИШЊИ ПЕРИОД 2020 – 2022

#### 1. План интерних ревизија

План ревизија за 2020. годину:

- Служба кориснички центар
- Служба набавки
- Ad hoc ревизије по Налогу директора

План ревизија за 2021. годину:

- Служба финансија
- Сектор „Пијаца“
- Ad hoc ревизије по Налогу директора

План ревизија за 2022. годину:

- Служба снабдевања
- Сектор „Зеленило“
- Ad hoc ревизије по Налогу директора

Стратегијски план, којим се утврђују стратегијски циљеви интерне ревизије, заснован је на дугорочним циљевима корисника јавних средстава и процени ризика интерне ревизије. Основ стратегије је подизање свести о управљању ризицима у Предузећу и подстицање руководства да оствари циљеве. Према стандардима Института интерних ревизора, потребно је да се Стратегијски план ревидира и ажурира сваке године, на основу поновне процене ризика. У првој години Стратегијског плана, детаљно се разрађује стратегија у Годишњем плану интерне ревизије за 2020. годину.

**ПРИЛОГ 1: Израчунавање индекса ризика**

ФАКТОРИ РИЗИКА	Служба кориснички центар			Служба набавки			Служба финансија		
	Рангирање (степен)	Тежина	Укупно	Рангирање (степен)	Тежина	Укупно	Рангирање (степен)	Тежина	Укупно
Укупни трошкови	2	5	10	4	4	16	4	4	16
Број трансакција	5	2	10	5	4	20	5	5	25
Број запослених	3	3	9	5	5	25	5	5	25
Осетљивост активности	3	4	12	4	5	20	4	4	16
Географска распрострањеност	2	3	6	3	3	9	3	3	9
<b>ИНДЕКС РИЗИКА</b>			<b>47</b>			<b>90</b>			<b>91</b>

ФАКТОРИ РИЗИКА	Сектор „Пијача“ <sup>4</sup>			Служба снабдевања			Сектор „Зеленило“ <sup>4</sup>		
	Рангирање (степен)	Тежина	Укупно	Рангирање (степен)	Тежина	Укупно	Рангирање (степен)	Тежина	Укупно
Укупни трошкови	4	5	20	4	5	20	4	5	20
Број трансакција	4	5	20	5	5	25	3	3	9
Број запослених	4	4	16	4	4	16	4	3	12
Осетљивост активности	4	5	20	4	5	20	4	5	20
Географска распрострањеност	4	3	12	4	4	16	3	3	9
ИНДЕКС РИЗИКА			88			97			70