

# CFRR

Centre for Financial  
Reporting Reform



WORLD BANK GROUP  
Governance

CASE  
STUDY

Orotavia Capital  
City Municipality

## Internal Audit Training of Trainers

**SAFE**

Strengthening Accountability  
and the Fiduciary Environment



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



Co-funded by the  
European Union

# Sadržaj

<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>Deo I: Simulacija revizije .....</b>	<b>2</b>
<b>Uvodne informacije .....</b>	<b>2</b>
<b>Planiranje sprovođenja revizije .....</b>	<b>6</b>
Sistem plaćenog parkinga .....	6
Izbeglička kriza .....	6
Privatno javno partnerstvo (PPP).....	8
Planirana poseta predstavnika evropskih institucija .....	8
Sveobuhvatna reforma IT sistema i infrastrukture.....	9
Unapređenje turističke privlačnosti Orotavije.....	10
Upravljanje zimskim snežnim padavinama.....	12
Zadaci .....	13
<b>Sprovođenje interne revizije .....</b>	<b>14</b>
Finansije .....	14
Upravljanje sredstvima .....	16
Nabavke i sklapanje ugovora .....	17
Ljudski resursi.....	19
Opšte IT kontrole .....	21
Smernice za uzorkovanje .....	22
Zadaci .....	23
<b>Izveštavanje o sprovođenju interne revizije .....</b>	<b>24</b>
Završni sastanak.....	24
Akcioni plan rukovodstva i praćenje.....	24
Anketa o zadovoljstvu.....	24
Zadaci .....	25
<b>Deo II: Obrasci dokumentacije i primeri .....</b>	<b>26</b>
<b>Primeri i obrasci.....</b>	<b>26</b>
Obrazac 1: Identifikovani rizici i povezani procesi podložni reviziji.....	26
Obrazac 2: Detaljan program revizije .....	27
Primer 3: Početni sastanak .....	28
Obrazac 4: Uzorkovanje .....	29
Obrazac 5: Revizija uspostavljenih kontrola i izbor kontrola za dalje testiranje	31
Obrazac 6: Rezime i preporuke.....	32



## Uvod

Radionice obuke trenera u oblasti interne revizije (IA ToT) usredsređene su na razvoj kapaciteta internih revizora u javnom sektoru za vršenje visoko kvalitetne obuke u oblasti interne revizije u svojim institucijama a na osnovu Međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije (ISPPIA) i međunarodne dobre prakse u vršenju interne revizije u javnom sektoru.

Studija slučaja “Orotavija – Opština glavnog grada” je glavni edukativni resurs tokom trajanja radionice IA ToT. Svrha ove studije slučaja je da obezbedi mogućnost da se premosti jaz između teorije i praktične primene standarda ISPPIA kroz simulaciju scenarija malog predmeta revizije. Obrasci dokumentacije za reviziju i primeri predstavljaju sastavni deo ove studije slučaja i omogućavaju učesnicima da prođu kroz realne situacije iz prakse i da se pozabave i razreše stvarne životne probleme.

Studija slučaja je strukturisana kroz tri zadatka koja treba koristiti istovremeno:

### **Deo I – Simulacija revizije**

Ovaj deo predstavlja rezime scenarija za slučaj “Orotavija - Opština glavnog grada” i daje uvodne informacije o slučaju. Prvi deo takođe sadrži reference u vezi sa zadacima na kojima učesnici treba da rade tokom seminara obuke.

### **Deo II – Obrasci dokumentacije i primeri**

Deo II predstavlja jednu zbirku obrazaca dokumenata koje učesnici treba da koriste u rešavanju zadataka simulacije interne revizije i daje nekoliko primera koji imaju za cilj da pomognu učesnicima u radu na studiji slučaja.

### **Deo III – Smernice za instruktore**

Predložena rešenja i primeri iz Dela III - Smernice za instruktore, izrađeni su na osnovu diskusija i razmene mišljenja među članovima Zajednice prakse IA ToT. Međutim, sprovođenje svake pojedinačne interne revizije je jedinstveno i zavisi od profesionalnog suda internog revizora. Predloženi pristup i primeri koji su dati u ovoj studiji slučaja su prema tome samo jedan mogući pristup izazovima u vršenju delotvorne interne revizije.



## Deo I: Simulacija revizije

### Uvodne informacije

Orotavija je glavni grad države Ramovije, zemlje srednjeg dohotka koja je locirana u Centralnog Evropi i ima 4 miliona stanovnika. Od toga, oko 500 hiljada stanovnika živi u glavnom gradu, Orotaviji, što predstavlja oko 1/8 ukupnog stanovništva zemlje. Država je podeljena na 7 regiona, od kojih je jedan region sama opština glavnog grada Orotavije. Regioni predstavljaju prvi nivo javne uprave (a slede okruzi i opštine).

Orotavijom - Opštinom glavnog grada ("Orotavije" ili "Prestonice") upravlja isti Gradonačelnik – gđin. Velikić već skoro 10 godina. Ovo je njegov treći mandat Gradonačelnika, 2 godine nakon održavanja lokalnih izbora, i njegov mandat traje još dve godine. Iako je gđin. Velikić formalno nepartijski kandidat, nekada ranije je bio član političke partije koja je upravljala državom proteklih 6 godina – to je "Liga za prosperitet građana", i tokom poslednja dva izborna ciklusa ova politička partija mu je dala snažnu podršku. Organ upravljanja gradom je Gradsko veće, kao izabrani organ koji se sastoji od 30 članova. Gđin. Velikić predsedava Gradskim većem i odgovoran je za redovno poslovanje grada Orotavija.

Opština i Gradonačelnik uživaju dosta dobru reputaciju, osim što se povremeno čuju kritike manjeg dela nezavisnih medija koji navode da Glavnim gradom dominiraju političari, simpatizeri ili članovi porodice i prijatelji vladajuće političke partije – "Lige za prosperitet građana". Uobičajeno objašnjenje koje daju portparoli Orotavije odgovarajući na ovakve kritike je činjenica da su sve funkcije popunjene na osnovu zasluga pojedinaca i da je za svaku funkciju sproveden konkurentni proces uz nezavisnu ocenu kandidata.

Sekretarijati opštine Orotavija su sledeći: Sekretarijat za finansije, Sekretarijat za budžet, Upravljanje osnovnim sredstvima i održavanje, Sekretarijat za planiranje investicija, Sekretarijat za obrazovanje, kulturu i muzeje, Sekretarijat za ljudske resurse, Sekretarijat za pravne poslove, i IT. Svi sekretarijati su pod nadzorom Direktora sekretarijata. Svaki direktor sekretarijata odgovoran je direktno Gradonačelniku Orotavije – gđinu Velikiću i njegovim zamenicima: gđin Munko i gđa Galušić.

Odeljenje za internu reviziju je nezavisna organizaciona jedinica opštine Orotavija, osnovano je pre skoro deset godina u okviru sveobuhvatne reforme u državi kojom su uvedeni savremeni principi finansijske kontrole u javnom sektoru. Nakon što se ovo odeljenje nekoliko godina borilo sa postojećim kapacitetima, konačno Odeljenje za internu reviziju sada ima adekvatne ljudske resurse koji se sastoje od tri mlađa revizora, dva viša interna revizora, i rukovodioca odeljenja – gđina Svetića, koji je prilično nov (tj. imenovan je pre 6 meseci) ali je veoma iskusen i kvalifikovan. Interne revizore imenuje i interni revizori su odgovorni Gradskom veću ali u praksi postoje bliske veze sa Gradonačelnikom koji se za redovne savete i podršku oslanja na Odeljenje za internu reviziju.



Opština glavnog grada Orotavija trenutno posluje sa godišnjim deficitom od 2%. Nivo akumuliranog duga iznosi do 40% ukupnih godišnjih budžetskih prihoda. Prihodi i rashodi grada bili su balansirani do pre nekih 9 godina, ali od tog vremena situacija je počela sa se pogoršava uz postepeno povećanje akumuliranog deficita.

Izvori prihoda opštine glavnog grada uglavnom potiču od: lokalnih poreza (uglavnom poreza na imovinu) i lokalnih naknada (naknada za prikupljanje otpada od građana i poslovnih subjekata, naknada za vodosnabdevanje i prikupljanje otpadnih voda, javni gradski prevoz, parkiranje, itd.).

Orotavija poseduje određena osnovna sredstva (zemljište, objekte, konstrukcije, puteve, mostove, gradsku infrastrukturu), koja trenutno često ne generišu nikakve prihode ili su ostvareni prihodi ispod očekivanih. Zbog toga grad Orotavija postepeno prodaje neka od svojih osnovnih sredstava radi pokrića tekućih i investicionih rashoda grada ili se upušta u razvojna rešenja kojima se traži način delotvornijeg korišćenja osnovnih sredstava ili za svrhe generisanja prihoda.

Da bi se finansirale takve aktivnosti, Orotavija vrši emisiju subsidijarnih obveznica, koristeći mogućnost koju nudi nedavno usvojeno zakonodavstvo, koje omogućava takve aktivnosti pod uslovom da se emisija obveznica nudi domaćim kupcima obveznica (institucionalnim i privatnim investitorima). Orotavija je protekle godine emitovala prve opštinske obveznice uz osrednji uspeh, odnosno otkupljeno je 55% ponuđenih obveznica, ali taj proces je doživljen kao dobar inicijalni korak za razvoj tržišta ovakve vrste finansiranja za buduće godine. Sredstva prikupljena emisijom obveznica iskorišćena su za finansiranje kapitalnih i investicionih potreba grada.

Deo prihoda se preraspoređuje iz nacionalnog budžeta u obliku subvencija na osnovu 15 posto udela u prikupljenim porezima na prihode građana koji imaju prijavljeno mesto boravka u Orotaviji. Da bi se maksimalno iskoristile državne subvencije, grad se bori protiv "ilegalaca" – lica koja su se doselila u glavni grad i koja žive, rade i koriste infrastrukturu grada Orotavije, ali i dalje imaju prijavu boravka u nekom drugom regionu države. U takvim slučajevima, udeo poreza na prihod građana koji se ubire za ove građane se transferiše regionima gde su prijavljeni, a ne mestu u kome zaista žive, Orotaviji. Grada kažnjava takve slučajeve novčanim kaznama i tiketima. "Ilegalci" se identifikuju kroz provere na ulicama i kroz kontrole na radnim mestima i gradilištima. Osim sistema novčanih kazni, grad nije uspeo da pronade delotvornije rešenje za "ilegalce" tako da opština pozdravlja predloge za rešenje ovakve situacije.

Sekretarijat za finansije Orotavije bavi se pitanjima koja se tiču finansija, računovodstva, izveštavanja i upravljanja gotovinskim tokom. Kapaciteti Sekretarijata za finansije su još uvek u razvoju za bavljenje složenijim finansijskim pitanjima kao što su opštinske obveznice, upravljanje gotovinom, fiskalna disciplina u planiranju prihoda i rashoda, itd. iako su ovi kapaciteti unapređeni tokom protekle 3 godine, Sekretarijat za finansije i dalje ima visoku stopu fluktuacije kadrova.



Glavni grad ima više od 50 bankovnih računa kod različitih banaka – od kojih su neke u privatnom vlasništvu a neke u državnom, u celosti ili delimično. Glavni grad je kod tih banaka otvorio nekoliko linija za prekoračenje limita, što se koristi da se zadovolji potražnja za sredstvima u slučajevima kada sredstava nema dovoljno. Neke od ovih banaka koriste sisteme elektronskog bankarstva, ali svaka od njih ima svoj sopstveni sistem elektronskog bankarstva. Neki izvodi bankovnih računa ne mogu se dobiti online i dostavljaju se redovnom poštom Sekretarijatu za finansije glavnog grada jednom nedeljno. U drugim slučajevima, ovlašćena lica Sekretarijata za finansije preuzimaju bankovne izvode lično u filijalama banaka. Trebalo bi da to obavljaju svaki dan, sli u praksi to nije uvek moguće. Grad Orotavija nikada nije obavio analizu da li su svi ti bankovni računi potrebni i da li postoje mogući načini da se ujednače bankovne usluge i da li bi se ostvarile određene pogodnosti kroz konsolidaciju provajdera bankarskih usluga ili kroz modernizaciju tehnologije ili IT rešenja koja bi bila pouzdanija i više prilagođena za korišćenje.

Operativni i kapitalni rashodi grada Orotavija odnose se na pružanje usluga građanima: na primer obrazovanje (obdaništa, osnovna i srednja škola), obezbeđenje tehničke infrastrukture grada (izgradnja novih i održavanje postojećih: puteva, mostove, pešačkih staza, saobraćajnih sistema, itd.), unapređenje usluga zdravstvene zaštite u zdravstvenim ustanovama i domovima, itd. Glavni grad se suočava sa brojnim izazovima, uključujući porastom broja imigranata iz ruralnih oblasti zemlje i zaostajanju u uslugama. Saobraćajni sistem zahteva značajnu modernizaciju infrastrukture (novi putevi, nove tramvajske linije, zamena starih tramvaja i autobusa i nabavka novih u postojeći auto park) da bi se zadovoljila rastuća potražnja i proširenje teritorije glavnog grada.

Ramovija se nalazi na jednom od puteva koji spajaju bogatije zapadne zemlje. Mnogo političkih i ekonomskih izbeglica koristi Orotaviju kao rutu za prelazak u bogatije zapadne zemlje, međutim nedavno je izlazni granični prelaz iz Ramovije blokiran radi sprečavanja neograničenog pristupa tim izbeglicama za izlazak iz zemlje. Usled toga, veliki broj ovih izbeglica je privremeno smešten u Ramoviji i Vlada države je bila prisiljena da podigne tranzitni kamp za izbeglice koje se nalaze u Ramoviji do jasnijeg definisanja njihovog statusa. Jedan takav kamp je osnovan u gradu Orotavija i mada države pokrive većini troškova vezanih za rad ovih kampova, opština glavnog grada morala je da se nosi sa rastućim troškovima za komunalne usluge u kampu: vodosnabdevanje, snabdevanje električnom energijom, kanalizacija, troškovi upravljanja otpadom, osnovno obrazovanje, itd.

Tokom proteklih nekoliko godina došlo je do opadanja poverenja građana u policiju glavnog grada. Građani nemaju zaštitu i bezbednost kakvu su nekada imali i neki delovi grada su postali prilično opasni za građane. Sledeći problem je nedostatak discipline u saobraćaju a saobraćajna policija se kritikuje da ne postupa na odgovarajući način sa prekoračenjem brzine u vožnji kao i kod parkiranja na nedozvoljenim mestima. Šefa policije grada Orotavije imenuje direktno Gradonačelnik na osnovu posebnih prava koja dodeljuje Ministarstvo unutrašnjih poslova. Ministarstvo tvrdi da Gradonačelnik nije politička ličnost i da ovakvo

imenovanje garantuje političku neutralnost policije.

Trenutno postoji mnogo različitih IT sistema koji podržavaju delatnosti grada Orotavije, a svi su nasleđeni iz prošlosti. Iako je većina tih sistema razvijana i ažurirana u prošlosti, mnogo od njih su zasnovani na zastarelim tehnologijama i postoji hitna potreba da za reformom IT sistema kako bi obavljanje poslova bilo pouzdanije i efikasnije.



## Planiranje sprovođenja revizije

Nakon što je stupio na novu dužnost pre 6 meseci, jedna od prvih aktivnosti rukovodioca Odeljenja za internu reviziju, gđina Svetića, je izrada strateškog i godišnjeg procesa planiranja na osnovu procene rizika.

Pokazalo se da je to vremenski zahtevan zadatak jer Orotavija ne poseduje politiku procene rizika koja analizira rizike na nivou opštine kao osnovu za dostizanje postavljenih ciljeva opštine pa je potrebno da gđin Svetić koristi sopstveno prosuđivanje u utvrđivanju rizika u okviru organizacije. Osim toga, Gđin Svetić nije uspeo da pronađe dokumentovan strateški i godišnji plan u predmetima ranijih internih revizija. On je sazvaio sastanak zaposlenih u odeljenju radi razgovora o procesu tekućeg planiranja i tokom tih razgovora gđin Svetić je dobio sledeće informacije:

### Sistem plaćenog parkinga

Sa ciljem da se prikupe dodatni prihodi, grad Orotavija je odlučio da uvede novi sistem obaveznog plaćanja parkinga u nekoliko gradskih zona. Odlučeno je da će u početku ova obaveza važiti za uži centar grada a da će se kasnije u budućnosti ove zone plaćenog parkinga proširivati. Razlog za ovakav postepeni pristup u sprovođenju zona plaćanja parkinga bio je da se izbegne veće nezadovoljstvo građana glavnog grada. Uvođenje takvih sistema zahteva značajne kapitalne investicije u odgovarajuću opremu – parking mašine – i zapošljavanje kontrolora za parking – ali još uvek nije odlučeno kako će se taj sistem finansirati (putem lizinga, kupovine opreme, itd.)

Pitanja ulaganja u vlasništvo, opremu i mašine i novu tehničku i IT opremu zasnivaju se na analizi koju je izradio grad i na povratu na investiciju koji se obračunava uzimajući u obzir projekcije prihoda i troškova novog projekta. Na osnovu sprovedene analize, projekat na papiru izgleda veoma atraktivan i donesena je odluka da se ide dalje sa međunarodnim tenderom za nabavku nove parking tehničke i IT infrastrukture.

### Izbeglička kriza

Veliki broj izbeglica kojima je odbijen ulazak u susedne zemlje koje su njihova željena destinacija i to uglavnom iz administrativnih ili drugih razloga privremeno su u državi Ramoviji. Vlada Ramovije je uspostavila nekoliko tranzitnih kampova za izbeglice a jedan od njih se nalazi u glavnom gradu Orotaviji.

Najveći deo troškova u vezi sa radom izbegličkih kampova pokriva se iz centralnog budžeta ali opština glavnog grada snosi rastuće troškove komunalnih usluga: vodosnabdevanje, isporuka električne energije, saobraćaj, kanalizacija, troškovi upravljanja otpadom, osnovno obrazovanje, usluge zdravstvene zaštite, itd. Pošto su budžeti i na centralnom državnom nivou Ramovije i na lokalnom nivou grada Orotavije trenutno veoma prenapregnuti, država se obratila evropskim institucijama za finansijska sredstva usmerena neposredno na potrebe održavanja izbegličkih kampova. Evropske institucije su se saglasile da obezbede bespovratna sredstva u iznosu od EUR 250.000 za finansiranje konkretnih potreba izbegličkih



kampova u Orotaviji. Pošto Ramovija nije članica zajedničkog evropskog tržišta, evropske institucije su zahtevale sprovođenje određenih procedura i politika za jačanje interne kontrole u finansijskom upravljanju u javnom sektoru u okviru institucija korisnica fondova, odnosno u okviru opština glavnog grada - Orotovije.

Grant (bespovratna sredstva) obuhvata sledeće: (i) troškovi komunalnih usluga za rad kampa – troškovi vodosnabdevanja, električne energije, saobraćaja, kanalizacije, odvoženja otpada; (ii) troškovi hrane i pića za izbeglice; (iii) troškovi šatora, dušeka, kreveta, prostirki; (iv) troškovi odeće i igračka za decu; (v) troškovi obuke za sticanje osnovnih veština – šivenje, kuvanje, itd., (vi) troškovi osnovnog obrazovanja za decu. Jedan deo budžeta takođe je raspoređen za manje popravke, održavanje puteva, i ograde.

Ovim bespovratnim sredstvima upravlja Odeljenje za računovodstvo grada Orotavije, koje je obavezno da osigura da se primenjuje strožiji sistem internih kontrola nad rashodima, u skladu sa zahtevima donatora. Sva dokumentacija o nabavkama mora da bude evidentirana u centralni registar primljenih dokumenata. Prema dostavljenim zahtevima, potrebno je da sve nabavke/plaćanja budu dokumentovani svim dokumentima vezanim za nabavku (fakture/gotovinske priznanice/kupoprodajni ugovori, itd.). sva dokumentacija u vezi sa nabavkama treba da bude fizički autorizovana (potpisana sa navođenjem datuma) na dokumentu nabavke od strane lica odgovornog za davanje porudžbina za robu ili usluge ili pregovaranje o uslovima za pružanje usluga i isporuku robe kao i od strane odgovornog rukovodioca ili zamenika dotičnog odeljenja za naručivanje. Fizička plaćanja moraju da budu odobrena preko bankarskog sistema od strane direktora ili zamenika direktora odgovarajućeg odeljenja za narudžbe, od strane računovođe koji vrši plaćanje (iz Odeljenja računovodstva) i od strane direktora ili zamenika direktora Odeljenja finansija. Za sve nabavke vrednosti preko 5 hiljada evra, potrebno je organizovati otvoren tenderski postupak uključujući najmanje 3 nezavisna ponuđača. Takođe, za nabavke veće od 5 hiljada evra neophodno je da postoji potpisan ugovor o nabavci kao osnov za transakciju nabavke i izdavanje računa. Evropski donatori zahtevaju periodične izveštaje o rashodima uz kratko obrazloženje o tome u koje svrhe su sredstva trošena po kategorijama rashoda i uz dostavljanje procena troškova za naredni izveštajni period. Ovi dodatni zahtevi evropskih donatora uzrokuju više administrativne troškove za kapitalne i dodatne procedure koje uzrokuju proširen i komplikovan sistem izveštavanja. Da bi se ova pitanja rešila, opština je zaposlila dodatnog računovođu koji će biti podrška postojećim kadrovima a troškovi zapošljavanja dodatnog zaposlenog (plata, doprinosi, itd.) se pokrivaju iz evropskih fondova.



## Privatno javno partnerstvo (PPP)

Glavni grad se nalazi na dve obale najveće reke u zemlji – reke Vjanke. Za sada postoje samo dva mosta koja spajaju dve strane reke. Usled visokog zagušenja u centru grada i sve gušćeg saobraćaja, grad je odlučio da je došlo krajnje vreme da se gradi treći most u glavnom gradu.

Pošto su finansije grada prenapregnute i grad nije u stanju da finansira veliki kapitalni investicioni projekat sopstvenim sredstvima, Gradonačelnik – gđin. Velikić je predložio privatno javno partnerstvo (PPP) sa ciljem da se sprovede izgradnja mosta. Gradsko veće ne poseduje posebna iskustva u oblasti privatno javnog partnerstva i sporazume te vrste, jer je koncept relativno nov za ovu zemlju. Gđin Velikić promoviše ideju korišćenja PPP iz više razloga:

Grad bi imao koristi od ove investicije i kratkoročno i dugoročno zahvaljujući novoj kapitalnoj investiciji;

PPP projekti se mnogo koriste u celom svetu i finansijske razvojne agencije i institucije promovišu ovakva rešenja kao alternativu za regione i zajednice koje imaju slab pristup finansijama.

Ideja je da se izgradnja novog mosta finansira od strane privatnog investitora koji zauzvrat dobija pravo da određeni broj godina posluje i upravlja novim mostom i da ubire malu naknadu za prelazak mosta. Gradonačelnik je zahtevao da Budžetsko odeljenje hitno izradi studiju izvodljivosti i projekcije budžeta i osnovana je operativna radna grupa kojom predsedava gđin Velikić koju čine predstavnici izabranih sekretarijata grada Orotavije: Sekretarijat za budžet, Sekretarijat za finansije, Upravljanje sredstvima i održavanje, i Sekretarijat za planiranje investicija.

## Planirana poseta predstavnika evropskih institucija

Ministar za razvoj države Ramovije biće domaćin evropskim institucijama koje su izrazile spremnost da podrže razvoj zemlje kroz (su)finansiranje određenih pilot programa u gradu Orotaviji. Trenutno je atmosfera u ministarstvu prilično napeta jer Gradonačelnik Velikić vrši snažan pritisak na direktore sektora da obezbede da sam grad i gradski projekti budu predstavljeni u pozitivnom svetlu tokom posete evropske delegacije. Trenutno se vredno radi na osmišljavanju projekata koji su relevantni i neophodni u oblastima koje su istorijski bile zanemarene i za koje nikada nije bilo raspoloživih sredstava za finansiranje aktivnosti u određenim sferama.

U toku je izrada planova da se organizuje obilazak za evropsku delegaciju i da se posete izabrane škole, obdaništa, i univerzitet kao i jedna od najvećih i najmodernijih bolnica u glavnom gradu. Predloženi projekti uključuju:



Kompletno renoviranje unutrašnjosti 10 obdaništa, uključujući i zamenu inženjerske i stambene infrastrukture. Osim toga, 10 obdaništa kod kojih nije neophodno veće renoviranje unutrašnjosti treba da dobiju nova igrališta.

Podrška dentalnoj higijeni učenika osnovnih škola i finansiranje jednogodišnjeg programa fluorisanja u svim osnovnim školama u gradu Orotaviji.

Izgradnja novih sportskih objekata u izabranim srednjim školama – izgradnja kompletno nove gimnastičke sale u tim školama.

Opremanje univerzitetske biblioteke savremenom IT infrastrukturom (kompjuteri, IT mreža, sa internet pristupom za korisnike biblioteke) i nabavka stranih knjiga kao i plaćanje pretplate za izabrane relevantne stručne časopise i publikacije.

Predloženi projekat za glavnu bolnicu u Orotaviji uključujući tri glavne pilot aktivnosti: (i) nabavka CTR opreme i plaćanje naknade za servisiranje tokom 3 godine; (ii) slanje izabrane delegacije lekara na vodeću univerzitetsku kliniku u Švajcarskoj radi obuke u oblasti novih metoda ugradnje veštačkog kolena i veštačkog kuka, (iii) preduzimanje mera za preventivne aktivnosti u pogledu izbijanja opasnih bakterija (sepsa).

Gdin Velikić je odobrio sve predložene pilot programe koji će biti predstavljeni delegaciji tokom posete Orotaviji. Gdin Velikić se nada da prvi preduzeti korak – saradnja na uspostavljanju i vođenju izbegličkog kampa, predstavlja dobru polaznu tačku za buduću saradnju. Za sada se još ne znaju rezultati predstojeće posete i spisak programa sa odobrenim finansiranjem još nije dostavljen nadležnim organima.

## Sveobuhvatna reforma IT sistema i infrastrukture

Trenutno je u toku velika reforma IT infrastrukture glavnog grada. Pre nekoliko meseci je osnovana operativna radna grupa pod rukovodstvom Direktora Odeljenja za IT a pod direktnim nadzorom Gradonačelnika Orotavije, gospodina Velikića. Osnovni zadatak operativne RG je da (i) izradi sliku stanja svih postojećih IT sistema koji su trenutno u upotrebi; (ii) izvrši procenu sistema u smislu da li je potreban dodatni razvoj, ili njihov otpis i zamena novim konsolidovanim rešenjima; (iii) izradi strategiju za IT. Preko objavljenog tendera izabran je nezavisni konsultant za IT koji će obaviti ovaj zadatak – to je gdn Plačeta koji je i osnivač i rukovodilac sopstvene IT razvojne kompanije – “Profesionalna IT rešenja, doo.”

Operativna radna grupa je utvrdila da opština koristi više od 20 različitih IT programa i rešenja. Neki od njih su duplikacija i razni programi vrše iste funkcije u različitim institucijama. Neka od tih rešenja se koriste za interne svrhe (npr. računovodstveni programi, platna lista, program upravljanja sredstvima i izračunavanje amortizacije, tu je i par programa upravljanja skladištima – jedan od njih koristi uprava Orotavije, tu su i različita rešenja za upravljanje otpadom, vodosnabdevanje, javni saobraćaj, itd.). neki od programa se koriste za vođenje različitih funkcija grada (npr. više sistema za fakturisanje komunalnih usluga). Gdin Plačeta blisko saraduje sa RG za IT i pomaže u proceni postojećeg sistema IT, i uključen je u usmeravanje strategije IT za budućnost.

Značajan broj kompanija i konsultanata za IT je bio zainteresovan da se uključi u projekat. Grad je prikupio ponude od više od 10 manjih lokalnih kompanija i većih IT konsultantskih kuća- prethodno iskustvo u IT u javnom sektoru je bio glavni kriterijum prednosti za većinu učesnika u tenderskoj proceduri i nisu postojale materijalne razlike u dostavljanim finansijskim ponudama. Radna grupa je, pod snažnim uticajem gradonačelnika Velikića, odlučila da bi “bilo najbolje da se izabere neko ko poseduje dobro poznavanje i razumevanje lokalnog IT tržišta i lokalnih potreba, uslova i ograničenja”. Dodatna prednost koju je posedovao gđin Plačeta je u činjenici da je ova kompanije tokom protekle 3 godine razvila ili je učestvovala u osavremenjavanju tri IT sistema koja glavni grad koristi. To je njemu dalo dodatnu “prednost” u postupku selekcije. A od koristi je bilo i to što je gđin Plačeta filantrop koji je uključen u život lokalne zajednice - IT kompanija gđina Plačete nedavno je sponzorisa putovanje u inostranstvo za studente privatne škole iz Orotavije. Nekako nije ni pomenuto ili nije bilo važno i nije imalo uticaj na odluku to što dvoje dece gđina Plačete svakako pohađa ovu školu. U stvari, i dvoje dece gđina Velikića takođe pohađa ovu školu i išlo je na ovo putovanje.

Glavni grad je nedavno pokrenuo projekat konsolidacije bankarskih usluga, smanjenja broja bankovnih računa i konsolidacije s tim povezanih IT bankarskih rešenja koja su trenutno u upotrebi. Orotavija je odlučila da eliminiše sve bankarske transakcije koje se obavljaju u fizičkom, papirnom obliku. Osnovana je radna grupa zadužena za procenu postojećih bankarskih ponuda i pregovaranje i sastoji se od zaposlenih u Sekretarijatu za finansije. Timom rukovodi direktor Sekretarijata za finansije uz direktan nadzor gđina Velikića i zamenice gradonačelnika – gđe Galušić.

Proces konsolidacije bankarskih usluga je još u toku i krajnji rezultat nije poznat. Bezbrojni ponavljani sastanci sa predstavnicima banaka su jasan znak radnoj grupi da rukovodstvo pregovara najbolju ponudu za Grad. Rezultati sastanaka moraju da se drže u tajnosti – da ne bi procurili detalji o pregovorima sa konkurentskim bankama – zato članovima radne grupe nije dozvoljeno da prisustvuju sastancima. Međutim, članovi radne grupe su oduševljeni što vide da su rukovodioci radne grupe usredsređeni da smanje troškove (i monetarne i operativne) bankarskih usluga.

## Unapređenje turističke privlačnosti Orotavije

Da bi privukao veći broj posetilaca, stranih i domaćih, grad razmatra sprovođenje određenog broja projekata koji bi glavni grad učinili atraktivnijim i time doveli mnogo više posetilaca. Lokalni gradski porez na turiste trenutno predstavlja tek mali deo prihoda grada ali opština planira da unapredi protok turista i poveća prihode iz ovog izvora. Lokalna gradska turistička taksa se naplaćuje od hotela, pansiona, hostela, omladinskih hostela, itd. Svaki turista plaća protivvrednost od 1 evra za svaku noć provedenu u hotelskom smeštaju u Ramoviji. Tu taksu naplaćuju hoteli i transferišu je lokalnim vlastima. Naplata ove takse nikada nije savršena, ali Orotavija traži načine da to unapredi.

Grad je izabrao nekoliko projekata za unapređenje atraktivnosti glavnog grada. Jedan od njih je ukidanje saobraćaja motornim vozilima i uvođenje pešačkih zona. Taj predlog je predstavljen Gradskom veću i usvojen transparentnim procesom glasanja. Predložene

izmene mreže gradskog saobraćaja predstavljene su javnosti kroz lokalne medije uz kratak rok sprovođenja od dva meseca od datuma odluke. Predložene pešačke zone obuhvataju dve glavne istorijske ulice, koje su istovremeno i popularne zone za kupovinu. Vlasnici lokalnih prodavnica počeli su da protestuju protiv ovog predloga. Njihov argument je da će zabrana saobraćaja odvratiti kupce od ove oblasti gde se tradicionalno obavlja kupovina – jer kupci neće moći da koriste svoje automobile i preći će u šoping centre izvan centra grada, koji su u vlasništvu velikih multinacionalnih maloprodajnih lanaca. To nije dobro za lokalnu ekonomiju i doneće štetu poslovanju porodičnih prodavnica u centru grada, koje su dugo vremena tradicionalan izvor prihoda mnogim porodicama. Sa druge strane, ova promena bi donela koristi šoping centrima, koji su već godinama oslobođeni plaćanja brojnih lokalnih taksi zahvaljujući investicionim dogovorima sa gradom. Kao treće, vlasnici radnji tvrde da je odluka doneta bez konsultacija sa lokalnom zajednicom, koja možda ima drugačije ideje o tome kako sprovesti drugačija rešenja koja bi bila od koristi za grad. I vremenski rok za uvođenje pešačke zone takođe je veoma kratak. Vlasnici malih radnji iz ove zone ograničenja saobraćaja osnovali su svoju sindikalnu organizaciju – “Sindikata vlasnika porodičnih radnji Orotavije”, koji okuplja ljude zainteresovane za očuvanje postojećeg statusa quo i koji održavaju proteste ispred skupštine grada.

Sa ciljem da se smiri situacija počeli su pregovori između “Sindikata vlasnika porodičnih radnji Orotavije” i predstavnika opštine. Jedno od dogovorenih rešenja je da se obezbedi novi parking u blizini pešačke zone, što bi unapredilo uslove kupovine nakon uvođenja pešačke zone. Sredstva za izgradnju novog parkirišta odobrena su iz nacionalnog budžeta kao način da se umire uznemireni građani glavnog grada. Potpuno nov objekat garaže iz nekoliko nivoa (uključujući i podzemne nivoe) se gradi u centru glavnog grada, u pozadini planirane pešačke zone. Građevinski radovi su počeli prošle nedelje pripremom gradilišta za postavljanje temelja za objekat. Tokom izvođenja pripremnih radova ispostavilo se da se ispod zemlje nalaze ostaci ciglenih zidova što ukazuje da bi to mogli da budu ostaci istorijskih građevina. Radovi su obustavljeni i rukovodstvo građevinske firme je o svojim nalazima obavestilo nadležne organe. Tim arheologa sa Univerziteta u Orotaviji započeo je svoj rad i potvrdio da se radi o lokalitetu od istorijskog značaja. Njihov posao je i dalje u toku, ali prvi zaključci ukazuju na otkriće stare trgovačke kuće iz XVI veka sa određenim predmetima od stakla, porcelana, nađeni su i vredne kovanice i nakit. Još se ne znaju rokovi za arheološke radove i ne zna se kako će to uticati na planiranu izgradnju novog objekta garaže.

## Upravljanje zimskim snežnim padavinama

Jedan od problema sa kojima se Orotavija suočava je kako upravljati snežnim padavinama tokom zime i kako unaprediti čišćenje gradskih ulica. Zime u Orotaviji su kratke, ali umeju da budu oštre sa dosta snežnih padavina. Pošto je period sa snežnim padavinama prilično kratak, nije ekonomski opravdano da glavni grad nabavlja skupu tešku opremu za čišćenje snega sa ulica. Primenjivana su neka alternativna rešenja, ali ona nikada nisu bila delotvorna. Periodični problemi sa mnogo snežnih padavina obično uzrokuju kaos u gradu, što utiče na stanovnike grada. Tokom tih nekoliko nedelja većih snežnih padavina sistem gradskog saobraćaja ne funkcioniše na odgovarajući način i to stvara ozbiljne privredne probleme.

Odnedavno, usled klimatskih promena, zime u gradu traju par nedelja duže nego što je bio slučaj tokom 70-ih i 80-ih godina i zime su oštrije.

Grad radi na nekim alternativnim rešenjima koja ne bi zahtevala značajne investicije u tešku opremu sa ciljem da prevaziđe problem čišćenja ulica tokom zime. Jedna od ideja je bila da se posao ustupi privatnim firmama. Međutim, u Orotaviji ne postoje firme koje poseduju opremu koja bi bila odgovarajuća za ovu svrhu. Druga ideja je bila da se uključe zajednice koje poseduju opremu koja nije namenjena prvenstveno raščišćavanju snega sa ulica ali koja ipak može da se koristi uz neke manje i ne preterano skupe modifikacije. Očit izbor su bili poljoprivrednici iz okolnih sela i farmi. Ovakav predlog je dalo lokalno udruženje poljoprivrednika i Orotavija je prihvatila. Lokalni farmeri bi na taj način ostvarili dodatni prihod tokom ne-poljoprivredne sezone, kada svakako ne rade na poljima. Plaćanje bi se vršilo samo za stvarne radne sate (fiksna naknada po satu) i takav dogovor ne bi zahtevao da ih grad zapošljava sa punim radnim vremenom. Oprema koju poseduju poljoprivrednici nije namenjena uklanjanju snega sa ulica, ali procenjeno je da bi ugradnja nekih relativno jednostavnih namenski izrađenih priključaka na postojeće traktore i druga transportna vozila mogla da iznosi između 2.000 i 4.000 evra u lokalnoj valuti. Troška snose poljoprivrednici. Za mnoge od njih ova procena troškova predstavlja veliki izdatak, zato je grad kroz pregovore došao do povoljne ponude jedne od državnih banaka – poljoprivrednicima bi se odobrili krediti na 4-6 godina sa kamatama nižim od tržišnih u vrednosti potrebnih instalacija. Otplata kredita bi se vršila iz plaćanja naknade za uklanjanje snega koje glavni grad garantuje. Na osnovu uslova iz protekle tri godine, procenjuje se da bi se krediti otplatili u potpunosti u roku od 3-4 godine (računajući sve procenjene troškove, uključujući operativne troškove i troškove održavanja, tehničke kontrole, itd.). međutim, vremenski uslovi su nepredvidivi – postoji šansa da vremenski uslovi tokom zime budu blaži.



## Zadaci

Za zadatke iz sledećeg dela, molimo pogledajte Deo II – Obrasci dokumentacije i primeri:

- (i)** Koristeći Obrazac 1, dokumentujte kako vaš tim shvata rizike i s tim povezane oblasti i procese revizije
- (ii)** Koristeći Obrazac 2, razradite detaljan program interne revizije za sledeće procese: Finansije, Upravljanje sredstvima, Nabavke, Sklapanje ugovora, Ljudski resursi, Opšte IT kontrole

## Sprovođenje interne revizije

Kroz procedure istrage i inspekcije, upoznaćete se sa procesima i sistemima glavnog grada, kako je opisano u sledećim delovima.

### Finansije

Sekretarijat za finansije grada Orotavija obavlja poslove finansijskog upravljanja, bankarstva (i konvencionalnog i elektronskog), računovodstva (evidentiranja novih i otpisanih osnovnih sredstava, izračunavanja amortizacije, obračuna i evidentiranja ličnih dohodaka, evidentiranja drugih transakcija, uključujući blagajnu, računovodstvene procene, izmene računovodstvene politike i politike izveštavanja na osnovu izmena u propisima i regulatornom okruženju), finansijskog i drugog izveštavanja (koje je obavezno prema zakonu i drugim propisima) i upravljanja gotovinskim tokom. Sekretarijat takođe obavlja proces utvrđivanja godišnjeg budžeta i učestvuje u svim pitanjima upravljanja sredstvima glavnog grada. Obaveze i odgovornosti zaposlenih u Sekretarijatu za finansije su jasno definisani na osnovu opisa poslova. Pošto u ovom sekretarijatu radi dosta veliki tim zaposlenih, moguće je postići odgovarajuću podelu zadataka. U vreme praznika postoje određena prava pristupa sistemu koja mogu da zamene drugog korisnika, ali ovakva replikacija je samo privremena i specifičan softver prati te privremene pristupe na osnovu formalnih zahteva rukovodioca Sekretarijata za finansije (ili njegovog zamenika). To takođe važi i za odobravanje transakcija i vršenje plaćanja. Definisani su maksimalni iznosi u okviru Sekretarijata za finansije za plaćanje transakcija. Službenici mogu da vrše plaćanja transakcija koje ne prelaze protivvrednost od 50 evra ukoliko je to plaćanje odobreno do strane odgovarajućeg zaposlenog u sekretarijatu koji inicira plaćanje. Fature čije je vrednost između 50 – 1.000 evra obavezno moraju da budu dodatno odobrene od strane rukovodioca Sekretarijata za finansije ili zamenika. Te fature takođe obavezno odobrava i nadležni službenik odeljenja iz koga dolaze. Fature čije vrednost prelazi 1.000 evra obavezno odobrava i Gradonačelnik ili jedan od njegovih zamenika. I ovde, sve fature moraju da budu odobrene pre plaćanja.

Sekretarijat za finansije trenutno sprovodi proces modernizacije i integrisanja bankarskih usluga koje grad koristi. Kapaciteti Sekretarijata za finansije su još uvek u razvoju za rad sa složenijim finansijskim pitanjima kao što su opštinske obveznice, upravljanje gotovinom, fiskalna disciplina, i planiranje rashoda i prihoda, itd. iako su ovi kapaciteti tokom protekle tri godine unapređeni, Sekretarijat za finansije i dalje ima visoke stope fluktuacije kadrova. Trenutno, u Sekretarijatu za finansije radi 8 zaposlenih plus rukovodilac sekretarijata, koji je dogovoran direktno Gradonačelniku Orotavije (gдинu Velikiću) i njegovim zamenicima (gдин Munko i gđa Galušić).

Sekretarijat za finansije saziva ad hoc sastanke sa ključnim zaposlenima, uključujući Gradonačelnika ukoliko postoje neka važna pitanja o kojima treba diskutovati ili u slučajevima odstupanja od budžeta ili se primete odstupanja od ključnih budžetskih indikatora. Osim toga održavaju se i formalniji sastanci koji se organizuju svakog tromesečja



Sa ključnim zaposlenima radi razmatranja pokazatelja učinka i izvršenja budžeta.

Sekretarijat za finansije je rukovodio procesom emisije subordinisanih opštinskih obveznice grada Orotavije. To su bile prve opštinske obveznice koje su emitovane prošle godine, kada je otkupljeno 55% ukupno ponuđenih obveznica. Taj proces se doživljava kao dobar inicijalni korak ka razvoju tržišta ovakve vrste finansiranja u budućim godinama. Sredstva prikupljena emisijom obveznica iskorišćena su za finansiranje kapitalnih i investicionih potreba grada. Sekretarijat za finansije još uvek ne poseduje veštine potrebne za vrednovanje i adekvatno praćenje ostvarene dobiti ili gubitaka od emisije obveznica i oslanja se na stručnost Odeljenja za internu reviziju koje bi trebalo da ih predvodi u ovoj složenijoj oblasti.

Tokom pregleda poslovanja sa gotovinom i pravdanjem troškova službenih putovanja revizorski tim je utvrdio da postoje određeni troškovi službenih putovanja radi obilaska izbegličkog kampa u susednoj zemlji koji su pravdani gotovinski. Uslovi donatorskih sredstava navode da svi troškovi službenih putovanja ne mogu da se pravdaju iz sredstava granta. Pomenuti troškovi su obuhvatali i dnevnice.

Glavni grad ima brojne bankovne račune u raznim bankama i kod istih banaka ima nekoliko otvorenih računa na kojima su moguća prekoračenja, koja se koriste da se zadovolji potreba za sredstvima u slučajevima kada nema dovoljno sredstava. Neke od banaka koriste sisteme elektronskog bankarstva, a neke ne. Neki izvodi o stanju na računima dobijaju se online, neki ne – oni se još uvek dostavljaju redovnom poštom na Sekretarijat za finansije glavnog grada jednom nedeljno ili se direktno preuzimaju od banke od strane ovlašćenih lica zaposlenih u Sekretarijatu za finansije. Sekretarijat za finansije će takođe rukovoditi procesom modernizacije i integrisanja bankarskih usluga koje grad koristi.

Osnovne kontrole Sekretarijata za finansije uključuju:

Postoji odgovarajuća podela dužnosti u okviru Sekretarijata za finansije.

Pravo privremenog pristupa se zasniva na formalnim zahtevima. Isto važi i za odobravanje transakcija i vršenje plaćanja.

Uvedeni su limiti za plaćanja (službenici do 50 evra; određeni službenici i rukovodilac za finansije ili njegov zamenik od 50 – 1.000 evra; službenik i rukovodilac za finansije ili njegov zamenik i Gradonačelnik za plaćanje iznosa preko 1.000 evra).

Verifikacija ovlašćenja za troškove od strane rukovodilaca odeljenja – provera faktura i odobrenje.

Praćenje ključnih pokazatelja učinka i izvršenja budžeta.

Pravdanje i odobrenje za obračun službenih putovanja.

## Upravljanje sredstvima

Odeljenje za upravljanje sredstvima ima ključnu ulogu u planiranju svih bitnih projekata koji utiču na sredstva glavnog grada – kao što su nabavka novih sredstava, obnavljanje ili otpis sredstava. Ovo odeljenje ima 5 zaposlenih sa punim radnim vremenom – to su kadrovi sa tehničkim kvalifikacijama, uglavnom inženjeri, na čelu sa rukovodiocem odeljenja. Zavisno od potreba, odeljenje koristi i pomoć ad hoc angažovanih spoljnih konsultanata kojima se naknada plaća po angažovanom danu, a koji su stručni za određene oblasti. Odeljenje za upravljanje sredstvima vodi dokumentaciju za kompletna postojeća osnovna sredstva glavnog grada u obliku registra osnovnih sredstava. Odeljenje za upravljanje sredstvima periodično vrši pregled stopa amortizacije koje opština primenjuje i pravi procene stopa amortizacije za novo nabavljena osnovna sredstva. Zaposleni u odeljenju su odgovorni za sprovođenje periodične fizičke provere osnovnih sredstava i učestvuju u svim projektima koji utiču na portfelj osnovnih sredstava grada. Trenutno, postoje dva glavna projekta koja uključuju angažovanje odeljenja za upravljanje sredstvima: izgradnja trećeg mosta u gradu, i uvođenje sistema plaćenog parkiranja. Uobičajena je praksa da zaposleni iz raznih drugih odeljenja (npr. Nabavke, Finansije, Budžet) blisko sarađuju sa odeljenjem za upravljanje sredstvima na realizaciji različitih projekata.

Most će se graditi kroz privatno javno partnerstvo (PPP), sa privatnim partnerom koji će finansirati izgradnju objekta. Uvođenje sistema plaćenog parkiranja zahtevaće ulaganje u odgovarajuću opremu kao i zapošljavanje parking kontrolora. Projekat će se finansirati sopstvenim sredstvima grada, ali još nije odlučeno da li će se to obaviti putem lizinga, kapitalnog ulaganja (kupovine opreme) ili na neki drugi način.

Svi troškovi pripreme projekata (npr. studije izvodljivosti, plate, ostali troškovi) se evidentiraju u računovodstvenom sistemu kako bi kasnije bili reflektovani u vrednosti projekta. Međutim, trenutno nije jasno da li će se svi ovi troškovi kapitalizovati. Bilo je situacija koje su već identifikovane tokom inicijalnih kontrolnih procedura da su troškovi evidentirani pod pogrešnim šiframa u računovodstvenom softveru.

Ključne kontrole za upravljanje sredstvima obuhvataju:

- Odeljenje za upravljanje sredstvima vodi evidencije i dokumentaciju za postojeća osnovna sredstva glavnog grada (registar osnovnih sredstava)

- Sprovođenje periodičnih fizičkih provera sredstava evidentiranih u registru osnovnih sredstava. Sva odstupanja se identifikuju i pravovremeno evidentiraju u evidencijama.

- Identifikacija stanja osnovnih sredstava tokom fizičke provere i dokumentovanje predloga za otpis.

- Odeljenje za upravljanje sredstvima periodično vrši pregled stopa amortizacije i određuje nove stope amortizacije za nova nabavljena osnovna sredstva

## Nabavke i sklapanje ugovora

Proces nabavki u gradu Orotaviji se obično obavlja timski, uključujući predstavnike svih relevantnih odeljenja/sekretarijata grada. Ovi timovi se bave konkretnim nabavkama ukoliko ukupna vrednost investicije prelazi protivvrednost od 10.000 evra. Postupci javnih nabavki ispod ovog iznosa sklapaju se u okviru dotičnih odeljenja (tj. Odeljenja koje će biti kupac dotične robe ili usluge). Za sve nabavke, potrebno je prikupiti najmanje tri konkurentne ponude, koje se procenjuju uzimajući elemente kao što su: cena, uslovi plaćanja, reputacija i iskustvo ponuđača, procena ranije saradnje sa isporučiocima, itd. U takvim slučajevima dotično odeljenje daje predlog izbora ponuđača i neophodno je odobrenje rukovodioca odeljenja i Gradonačelnika ili jednog od njegovih zamenika. Za nabavke koje prelaze vrednost od 10.000 evra osniva se poseban tim za sprovođenje javne nabavke. Grad ne poseduje IT rešenje za upravljanje odobravanjem nabavki – odobrenja se rade na konvencionalan način na papiru.

Sklapanje ugovornih obaveza zahteva uključenost glavnih funkcionera grada. O ugovorima se pregovara u skladu sa uslovima definisanim u okviru javne nabavke i pravnici pregledaju sve ugovore. Ugovore potpisuju odgovarajući funkcioneri Orotavije a važe slične vrednosti ugovora kao i u slučaju nabavki: ugovore čija vrednost prelazi 10.000 evra popisuje rukovodilac odeljenja zaduženog za nabavku i Gradonačelnik ili zamenik gradonačelnika (odobrenje na papiru); ugovore čija vrednost je ispod 10.000 evra potpisuje rukovodilac odeljenja (odobrenje na papiru). Sve uslove ugovora pregledaju i odobravaju interno pravnici grada Orotavije kao i Sekretarijat za finansije radi potencijalnih rizika od kršenja zakona i propisa, ili radi skrivenih pravnih izlaganja riziku.

Tim za internu reviziju je konkretno razmatrao postupke nabavki za sistem plaćenog parkinga kao i sklapanje ugovora sa privatnom kompanijom koja će graditi most kroz privatno javno partnerstvo (PPP).

Da bi se izvršio izbor najpovoljnijeg ponuđača za opremu i da bi se uspostavila pravedna procedura dostavljanja ponuda, oformljen je poseban tim od strane Gradonačelnika – gđina Velikića čiji članovi su predstavnici Sekretarijata za budžet, Upravljanje sredstvima i održavanje, i Sekretarijata za planiranje investicija grada Orotavije. Odlučeno je da potrebno da jedna delegacija grada putuje na relevantan trgovinski sajam u Frankfurt, Nemačka, radi sprovođenja ispitivanja i podsticanja proizvođača mašina za parking da učestvuju u postupku međunarodnog tendera. Tim koji su činili Gradonačelnik glavnog grada, gđin Velikić, i dva predstavnika (direktori i/ili zamenici direktora) odeljenja iz redova radne grupe učestvovali su u jednonedeljnom službenom putovanju.

Nakon povratka sa službenog putovanja, radna grupa je kriterijume za izbor za tenderski postupak, koji su inicijalno sadržali: cenu opreme, troškove održavanja opreme,



Dužinu trajanja i uslove tehničke podrške i uslove garancije za opremu, jednostavnost u upotrebi parking mašina.

Nakon preliminarne prezentacije i rasprave o kriterijumima za izbor među članovima radne grupe, uključen je još jedan dodatni kriterijum, na osnovu komentara gđina Velikića. Taj kriterijum se odnosio na postojanje kolor „touch screen“ ekrana na svakom parking uređaju, a ne samo tastera za vršenje plaćanja. Gđin Velikić je potrebu za ovom karakteristikom obrazložio time što bi to korisnicima olakšavalo vršenje plaćanja, jer korisnici nisu naviknuti na korišćenje opreme za plaćanje parkinga – a ovako mogu da čitaju šta piše na ekranu. Radna grupa je prihvatila predlog gđin Velikića i kriterijumi za izbor su usaglašeni u skladu sa tim, dodavanjem kriterijuma “integriran kolor ekran na dodir”.

Oglašen je tenderski postupak uz navođenje početnog i krajnjeg datuma. Kriterijumi za izbor su javno objavljeni, ali sistem bodovanja i procentualni uticaj svakog pojedinačnog kriterijuma za izbor na ukupan rezultat ostali su tajna za javnost i ponuđače. Vremenski okvir za proces dostavljanja ponuda trajao je nedelju dana i prikupljene su ponude i zapečaćenim kovertama. Radna grupa je analizirala rezultate i pokazalo se da je najuspešnija nemačka kompanija koja je dostavila tehnički najnapredniji model, sa ekranom na dodir visoke rezolucije. Uslovi garancije bili su slični kao kod drugih ponuda, međutim kupoprodajna cena opreme i s tim povezani troškovi održavanja bili su 60% viši u poređenju sa najjeftinijim rešenjem i 20% viši od sledeće najskuplje ponude.

Ugovor je potpisan za nabavku početnih 40 jedinica uz obavezno održavanje koje obavlja kompanija isporučilac u garantnom roku od 3 godine.

Sekretarijat za pravne poslove je u poslednje vreme bio veoma zauzet zbog uključenosti u pregovore o velikom ugovoru koji se odnosi na privatno javno partnerstvo (PPP) sa privatnim partnerom koji finansira izgradnju novog mosta. Nakon pripremne faze (npr. definisanja lokacije i arhitektonskog projekta mosta), glavni grad je objavio poziv kompanijama zainteresovanim da investiraju kroz projekat PPP da formalno dostave izjavu o zainteresovanosti. Ovaj proces se pokazao neuspešnim, jer ni jedna kompanija nije iskazala zainteresovanost da učestvuje u projektu PPP. Glavni razlog koji je naveden je što grad i država ne poseduju nikakvo iskustvo u privlačenju projekata ove vrste i što se radi o projektu velikom i po obimu i po vrednosti. Takođe je navedeno da su pretpostavke o investiciji i prihodima od projekta neprecizni jer je krajnji ishod potpuno nejasan. Izgledalo je da od ovog projekta nema ništa, sve dok predstavnici Ministarstva za razvoj nisu započeli razgovore sa investicionom bankom Bogata braća. To je podrazumevalo da je neophodno izmeniti neke uslove projekta u gradu Orotaviji – na primer, vremensko trajanje privatno-javnog partnerstva, koje je originalno planirano na 20 godina – uz pretpostavku otplate investicije nakon 15 gušina – mora da se produži. Usled toga, investiciona banka Bogata braća dobila je pravo da upravlja programom u vremenskom roku od 30 godina, nakon čega se prava i obaveze vraćaju gradu Orotaviji. Sporazum je takođe navodio pridržavanje arhitektonske i tehničke specifikacije, ali nije nametnuo finansijske obaveze za izmene koje treba uneti za

opremanje mosta tramvajskom infrastrukturom. Ovakvu odluku treba doneti uz obostranu saglasnost i grada Orotavije i investicione banke Bogata braća. Zbog uključenosti Ministarstva za razvoj nakon prve neuspešne faze pregovora, ugovor sa konačnom i jedinom zainteresovanom kompanijom takođe je potpisao zamenik ministra za razvoj.

Trenutno je u toku sveobuhvatna reforma IT infrastrukture glavnog grada, a njom rukovodi nezavisni konsultant za IT koji je izabran kroz tenderski postupak - gđin Plačeta, koji je istovremeno osnivač i direktor sopstvene IT kompanije – “Profesionalna IT rešenja doo.” Gđin Plačeta blisko saraduje sa radnom grupom za IT i pomaže u izradi procene postojećeg sistema IT i uključen je u usmeravanje Strategije IT za budućnost.

Osnovne kontrole procesa nabavki i sklapanja ugovora uključuju:

Unapred definisani proces koji zahteva najmanje tri konkurentne ponude za svaku nabavku.

Konsultacije sa pravnicima i svim nadležnim odeljenjima/sekretarijatima Grada (uključujući obavezno Sekretarijat za finansije),

Postojanje formalnog procesa davanja ovlašćenja:

- Nabavke i ugovori vrednosti do 10.000 evra zahtevaju obavezno odobrenje šefa odeljenja i Gradonačelnika ili njegovih zamenika
- Nabavke i ugovori vrednosti preko 10.000 evra zahtevaju isto plus osnivanje posebnog tima za dotičnu nabavku.

## Ljudski resursi

Zaposleni u upravi Orotavije dominantno se sastoje od osoba koje podržavaju ili su članovi porodice ili prijatelji vladajuće političke partije - Lige za prosperitet građana. Funkcija upravljanja ljudskim resursima u gradu Orotavija nadležna je za regrutovanje, buku i razvoj zaposlenih u glavnom gradu kao i u povezanim preduzećima, npr. službi za izdavanje ličnih dokumenata, službi kontrolora za javni parking, opštinskoj policiji. Preduzeće za gradski saobraćaj, komunalna preduzeća, najveći deo školskih ustanova i gradska bolnica imaju sopstvene funkcije upravljanja ljudskim resursima.

Rukovodioci odeljenja najbolje su upoznati sa obimom posla i budućim promenama u svojim organizacionim jedinicama koje zahtevaju novo zapošljavanje. Ukoliko postoji takva potreba, rukovodioci odeljenja dostavljaju zahtev za zapošljavanje novih radnika – obaveštavaju odeljenje za ljudske resurse o takvoj potrebi i izrađuju nacrt opisa posla za novozaposlene. Odeljenje za ULJR radi detaljni akt o obavezama i zadacima kandidata (uključujući potrebne kvalifikacije) i utvrđuje uslove zapošljavanja. Ova dokumenta se nakon toga dostavljaju rukovodiocima odeljenja na konačno razmatranje. Rukovodioci odeljenja ažuriraju dokumente, ako je to potrebno (i šalju ih nazad odeljenju za ULJR radi unošenja izmena). Ukoliko promene nisu potrebne rukovodioci odeljenja daju svoje odobrenje nakon čega odeljenje za ULJR dostavlja zahtev za popunjavanje novih radnih mesta Gradonačelniku ili njegovom zameniku (potrebna je saglasnost samo jednog od njih – saglasnost od zamenika se pribavlja u slučaju odsustva

Gradonačelnika). Nakon što Gradonačelnik (ili njegov zamenik) daju saglasnost na obrazloženje rukovodioca odeljenja, šalje se potpisani zahtev odeljenju za ULJR (odobrenje u papirnom obliku). Na osnovu ovakvog formalnog odobrenja, odeljenje za ULJR započinje proces regrutovanja: oglas za posao se objavljuje na internet stranicama grada Orotavije uz jasno navođenje uslova i zadataka kandidata. Oglas navodi i krajnji rok za podnošenje prijave. Informacije o očekivanom ličnom dohotku se ne objavljuju javno na internet stranicama. Konačni ugovor o radu sa novozaposlenim potpisuje odeljenje za ULJR i rukovodilac nadležnog odeljenja.

Trenutno postoji veliki broj lica zaposlenih po osnovu ugovora na određeno vreme koji se po više puta produžavaju. Ovakav aranžman je usvojen radi uštede sredstava za socijalne doprinose za ovu vrstu zaposlenih. U zemlji se radi na izmenama Zakona o radu koji će propisivati da se ovakva lica zaposle na neodređeno vreme nakon četvrtog produženja ugovor o radu na određeno vreme. Odeljenje za ULJR i pravnici trenutno analiziraju uticaj i obim uticaja ovog novog zakona na opštinu. Tokom rasprave ponuđene su tri moguće opcije: (i) zapošljavanje novih lica svakih 6 meseci – ova opcija bi značajno povećala troškove zapošljavanja novih radnika; (ii) nastavak prakse kakva trenutno postoji bez ikakvih izmena – ovu opciju zagovara gđin Velikić, ali joj se protivi odeljenje za ULJR i pravnici; (iii) razmatranje otvaranja novih stalnih radnih mesta – ovu opciju predlaže odeljenje za ULJR i pravnici, ali joj se protivi gđin Velikić.

Tokom protekle godine, opština je zaposlila nekoliko novih radnika, uključujući i dvoje u Sekretarijatu za finansije, jednu osobu u Odeljenju za IT, i jednu u Odeljenju za upravljanje sredstvima.

Još jedna važna uloga odeljenja za ULJR je stručno usavršavanje i planiranje karijernog razvoja zaposlenih. Zaposleni u Orotaviji imaju pravo na usavršavanje svojih stručnih veština u skladu sa planom koji se dogovara sa njihovim rukovodstvom. Ovaj plan usavršavanja se razmatra na godišnjim sastancima na temu razvoja, tokom kojih se vrši ocena učinka zaposlenih i tokom kojih se oni podstiču da razgovaraju o daljem razvoju karijere uz moguće izmene u njihovim obavezama, uključujući i premeštanje u druga odeljenja – kada za to postoji mogućnost i zainteresovanost.

Postoji i kodeks ponašanja sa etičkim vrednostima, koji je ranije izrađen i još uvek je na snazi. Taj kodeks ponašanja opisuje određene etičke dileme i bavi se pitanjima korupcije, prevare, jednakih šansi za zaposlene, pravednim postupanjem i unapređenjem radnog okruženja.

Ključne kontrole u oblasti ljudskih resursa obuhvataju:

Odeljenje za ULJR ne može da inicira zapošljavanje novih radnika (osim u sopstvenom odeljenju) i taj posao je posao rukovodilaca odeljenja koji zahtevaju novo zapošljavanje.

Odeljenje za ULJR ne odlučuje o uslovima ugovora o radu i radnim obavezama – odeljenje za ULJR radi novu detaljnu verziju obaveza, daje opis odgovornosti i opis očekivanja od kandidata (uključujući formalne uslove u pogledu kvalifikacija) i daje opis uslova za regrutovanje. Rukovodioci odeljenja razmatraju i unose izmene u ta dokumenta po potrebi i vraćaju ih nazad odeljenju za ULJR na doradu.

Nezavisno odobravanje popunjavanja novih radnih mesta – odobrenje za nova radna mesta / premeštaj daje Gradonačelnik ili njegov zamenik (u odsustvu Gradonačelnika).

Gradonačelnik (ili njegov zamenik) dostavlja potpisan zahtev odeljenju za ULJR (odobrenje na papiru).

Konačni ugovor o radu sa novozaposlenim potpisuje odeljenje za ULJR, i rukovodilac dotičnog odeljenja.

## Opšte IT kontrole

Organizaciona jedinica za IT je nadležna za generička pitanja u vezi sa IT u gradu (kao što su modernizacija i održavanje IT infrastrukture, prava pristupa, periodična revizija ovih prava i bezbednost i pouzdanost IT struktura) kao i za neka među-resorna pitanja u gradu Orotavija (npr. pružanje podrške tokom održavanja računovodstvenog softvera, bankovnih sistema, itd.) Tim za IT se sastoji od trojice specijalista za poslove IT i rukovodioca Jedinice za IT. Rukovodilac Jedinice za IT odgovoran je direktno načelniku Sekretarijata za finansije.

Jedinica za IT je nadležna za upravljanje pravima pristupa svim sistemima. Svaki zaposleni koji ima ugovor o radu (na određeno ili neodređeno vreme) ima sopstveni identifikator (ID) sa lozinkom koji omogućavaju pristup mreži. Postoji zahtev da se lozinke menjaju svakih 90 dana i sistemske kontrole opominju korisnike da izvrše ovu izmenu. Zavisno od njihove uloge i funkcije u upravi grada, neki zaposleni imaju pristup i drugim specifičnim softverima. na primer, zaposleni u Sekretarijatu za finansije imaju pristup računovodstvenom softveru a određeni među njima takođe imaju pristup sistemima za bankovna plaćanja kod različitih banaka; zaposleni odeljenju za upravljanje sredstvima imaju samo „read-only“ pristup (mogućnost uvida bez mogućnosti unošenja izmena) registar osnovnih sredstava; zaposleni u odeljenju za ULJR imaju pristup sistemu ličnih dohodaka i bazi podataka LJR, itd. sve su to različiti IT sistemi koje su razvile različite kompanije i svi zahtevaju različite identifikatore za pristup i lozinke. Pristup bankovnim sistemima je takođe ograničen uz korišćenje specifičnih zaštitnih mera bankarske bezbednosti.

Odobrenja transakcija i ugovora kao i odobrenja pitanja u vezi sa ljudskim resursima nisu digitalizovana i za sada sve radi na papiru. Kodeks ponašanja je predmet rasprave tokom početne obuke za sve novozaposlene koji se svojim potpisom obavezuju na njegovo poštovanje.

Očekuje se da će interni revizori prijaviti sve slabosti u sistemu i predložiti poboljšanja postojećih procedura i procesa.

Ključne kontrole u opštim IT kontrolama obuhvataju:

Specifičan identifikator ID i lozinka za svakog zaposlenog koji je povezan sa mrežom se menja svakih 90 dana

IT sistemom, uključujući pravima pristupa i lozinkama, upravlja na centralnom nivou Odeljenje za IT

Pristup sistemima online bankarstva ograničen je isključivo na ID i pasoš, a neki od njih zahtevaju upotrebu specifičnih bankarskih mera zaštite bezbednosti



### Smernice za uzorkovanje

Tim za internu reviziju planira da primeni uzorkovanje da testira delotvornost internih kontrola i da ih koristi kao suštinski test usaglašenosti.

Metodologija revizije koju primenjuje tim za internu reviziju prepoznaje da revizor može da bira između statističkog i ne-statističkog pristupa kod revizorskog uzorkovanja. Najčešće se od revizora zahteva da koriste slučajno izabrani uzorak radi postizanja pokrivenosti populacije, međutim kada revizor želi da donosi zaključke o novčanim iznosima a ne na stopi pojavljivanja neke pojave, tada se primenjuje uzorkovanje monetarnih jedinica (uzorak MUS). Uzorak MUS se selektuje na osnovu pretpostavke da svaka stavka ima šansu da bude izabrana koja je proporcionalna njenoj veličini i ovaj način se najčešće primenjuje kod uzorkovanja radi testiranja dospelih dugovanja, ličnih dohodaka, itd.

Osim toga, kada se vrši testiranje internih kontrola u odnosu na usaglašenost, gde je revizor prvenstveno usmeren na stope odstupanja od propisane kontrole, ili kod testova usaglašenosti, revizor je usmeren da utvrdi da li postoje dokazi o usaglašenosti, i koristi se atributsko uzorkovanje. Atributsko uzorkovanje uključuje izbor malog broja transakcija i donošenje pretpostavki o tome kako njihove karakteristike predstavljaju celu populaciju koju izabrane stavke predstavljaju.

Tabele u daljem tekstu sugerišu minimalnu veličinu uzorka za kontrolno testiranje kako to najčešće primenjuju eksterni revizori:

**Tabela 1: Velika veličina uzorka (populacija preko 250 stavki) i očekivano "0" odstupanja**

Inherentan rizik		
Značaj	Verovatnoća	Minimalna veličina uzorka
Visok	Visoka	60
Visok	Srednja	40
Srednji	Visoka	40
Srednji	Niska	25



**Tabela 2: mala veličina uzorka (populacija manja od 250 stavki) i očekivano "0" odstupanja**

Učestalost	Minimalna veličina uzorka
Tromesečno	2
Mesečno	2-4
Polumesečno	3-8
Nedeljno	5-9

## Zadaci

Za zadatke u daljem tekstu, molimo pogledajte Deo II – Dokumentacija, obrasci i primeri:

- (i)** Pogledajte Obrazac 3 i Beleške za prvi sastanak tima
- (ii)** Koristeći informacije iz Obrasca 4, izračunajte uzorak za dalje testiranje
- (iii)** Koristeći Obrazac 5, dokumentujte pristup vašeg tima reviziji načina na koji su kontrole osmišljene i izaberite dodatne kontrole za testiranje

## Izveštavanje o sprovođenju interne revizije

Tim za internu reviziju se priprema za završni sastanak i radi na formulisanju preporuka / izradi nacrtu izveštaja. Razmatraju se sledeće oblasti:

### Završni sastanak

Gdin Sveto je sazvaio završni sastanak a u daljem tekstu su navedene glavne oblasti za diskusiju.

Revizorski tim je izvršio pregled postojećeg dizajna kontrola za finansije, upravljanje sredstvima, nabavke, sklapanje ugovora, upravljanje ljudskim resursima, i opšte IT kontrole. Dokumentacija testiranja, rezultati testiranja, i zapažanja i preporuke su predstavljani gdinu Velikiću i njegovom operativnom timu tokom završnog sastanka.

Rukovodeći tim opštine imao je priliku da dobije pojašnjenja nalaza i komentara o pitanjima koja im nisu bila potpuno jasna. To je istovremeno i prilika da se raspravi o komentarima kojima se rukovodstvo grada Orotovije snažno protivi.

Sve u svemu, rasprava o nalazima je korisna za grad, jer otvara mogućnost da se rukovodeći tim pozabavi pitanjima kojih inače ne bi bio svestan. Bilo bi poželjno da se procedure ojačaju i unaprede da bi se otklonile slabosti postojećeg sistema. Tim za internu reviziju može da bude od pomoći u osmišljavanju specifičnih procedura za ublažavanje identifikovanih rizika i izveštaj rukovodećem timu je koristan.

### Akcioni plan rukovodstva i praćenje

Na osnovu nalaza interne revizije, rukovodstvo je izradilo akcioni plan sa kojim je upoznat revizorski tim i odgovarajuće procedure za praćenje su dogovorene i uspostavljene.

Tim za internu reviziju će vršiti periodično (mesečno) praćenje procesa sprovođenja akcionog plana.

### Anketa o zadovoljstvu

Gdin Svetić po prvi put uvodi u primenu anketu o zadovoljstvu korisnika revizije, što se smatra dobrom praksom u oblasti interne revizije kao sredstvo za prikupljanje povratnih informacija od subjekta revizije i rukovodstva u pogledu učinka revizorskog tima i koristi od njihovog angažovanja, o čemu treba voditi računa tokom narednih internih revizija.

Upitnik je dostavljen subjektima revizije sa pitanjima koja od njih traže da daju svoje mišljenje, na primer, o tome koliko revizorski tim shvata specifičnosti i rizike njihovih poslovnih procesa, o relevantnosti revizorskih zapažanja, i o koristi od preporuka koje je revizija dala.



## Zadaci

Za zadatke u sledećem tekstu, pogledajte Deo II – Dokumentacija, obrasci i primeri:

- (i) Koristeći Obrazac 7 formulišite i izradite nacrt seta preporuka za grad Orotaviju koje će biti uključene u konačni izveštaj









### Primer 3: Početni sastanak

#### Naziv subjekta

revizije: Orotavija Glavni grad

#### Godina koja završava

datumom: 31 Decembar

Cilj: Beleške za početni sastanak

Pripremio:	Viši interni revizor
Pregledao:	Gdin Svetić
Datum:	Danas
Mesto:	Orotavija, Ramovija

Održan je početni sastanak interne revizije i raspravljalo se o sledećim temama:

#### Svrha:

Svrha početnog sastanka je da se predstavi revizorski tim, da se objasni opseg rada i pristup interne revizije, da se uspostave protokoli komunikacije, da se predstave vremenski okviri projekta, i da se informišu sagovornici o ulozi interne revizije i vrednosti koju može da ponudi dobro obavljena interna revizija. Revizorski tim je tokom sastanka koristio vizuelno sredstvo – „power pointu“ prezentaciju.

#### Tim za internu reviziju:

Rukovodilac Odeljenja za internu reviziju, gdn Svetić, plus 4 člana tima za internu reviziju

#### Ostali učesnici:

Gdn Velikić, gdn Munko, i gđa Galušić; rukovodioci odeljenja i zamenici iz sekretarijata za finansije, nabavke, upravljanje sredstvima i održavanje, ljudske resurse, pravne poslove, i poslove IT.

#### Svrha rada i pristup revizije:

Revizija će se sprovesti u prostorijama opštine. Procedure revizije uključivaće intervjue sa zaposlenima u upravi grada, pregled dokumentacije, analizu procedura, primenu analitičkih postupaka, preračunavanje cifara, potvrđivanje izabranih salda.

Tim za internu reviziju nije dobio obaveštenja ni o kakvim specijalnim bezbednosnim merama. Očekivanja subjekta revizije su da će revizori obezbediti određenu pomoć u obliku usmeravanja sekretarijatu za finansije u pogledu evidentiranja i vrednovanja opštinskih obveznica.

#### Protokoli komunikacije

Direktna komunikacija revizorskog tima sa relevantnim službenicima uprave grada Orotavije. Komuniciranje nalaza rukovodiocima opštinske uprave preko rukovodioca Odeljenja za internu reviziju, gdina Svetića.

#### Vremenski okvir projekta

Terenski rad će se obaviti u roku od 4 nedelje, počev od 6 marta. Konačni izveštaj se očekuje u prvoj nedelji maja.

## Obrazac 4: Uzorkovanje

**Naziv subjekta revizije:** Orotavija Glavni grad

**Godina koja završava datumom:** 31 Decembar

**Cilj:** Izračunavanje uzorka: verifikacija dospelih dugovanja na osnovu obima transakcija

**Izvor informacija:** Glavna knjiga dospelih dugovanja grada Orotavija

Pripremio:	
Pregledao:	
Datum:	
Mesto:	

**Tabela 3: parametri uzorkovanja**

Knjigovodstvena vrednost populacije	100.000 EUR
Broj stavki	30
Interval uzorkovanja (knjigovodstvena vrednost populacije / broj stavki)	8.450 EUR / 3 = 2,8
Slučajni broj	2

**Tabela 3: stanje dospelih dugovanja sa danom 31 decembar**

Broj	Saldo	Kumulativni saldo	Stavka uzorkovanja
1	0,1	0,1	
2	0,1	0,2	
3	0,1	0,3	
4	0,3	0,6	
5	0,3	0,9	
6	0,3	1,2	
7	0,4	1,6	
8	0,4	2	
9	0,6	2,6	
10	0,6	3,2	
11	0,7	3,9	



12	0,9	4,8
----	-----	-----



Broj	Saldo	Kumulativni saldo	
13	1	5,8	
14	1,1	6,9	
15	1,4	8,3	
16	1,5	9,8	
17	1,6	11,4	
18	1,6	13	
19	2	15	
20	2	17	
21	2	19	
22	2,5	21,5	
23	3	24,5	
24	3	27,5	
25	4	31,5	
26	4,5	36	
27	8	44	
28	11	55	
29	20	75	
30	25	100	
<b>Ukupno</b>	<b>100</b>		
<b>Uzorkovano</b>			
<b>% od</b>			

## Obrazac 5: Revizija uspostavljenih kontrola i izbor kontrola za dalje testiranje

**Naziv subjekta:** Orotavija Glavni grad

**Godina koja**

**završava**

**datumom:** 31 Decembar

**Cilj:**

Revizija i dokumentovanje dizajna kontrola u okviru odeljenja za finansije, upravljanje sredstvima, nabavke i sklapanje ugovora,

ljudske resurse, opšte IT kontrole, i izbor kontrola za dalje testiranje.

**Proces:** \_\_\_\_\_

Pripremio:		Datum:	
Pregledao:		Mesto:	

<b>Ciljevi rukovodstva</b>				
<b>Rizik</b>				
<b>Odgovor kontrole na rizik</b>				
<b>Kontrole ublažavanja</b>				
<b>Procena kontrola (snažne ili slabe)</b>				
<b>Opis testa</b>				





## Obrazac 6: Rezime i preporuke

**Naziv subjekta:** Orotavija Glavni grad

**Godina koja  
završava**

**datumom:** 31 Decembar

**Cilj:**

Rezime nalaza testiranja internih kontrola, izrada preporuka, i dokumentovanje odgovora subjekta revizije

Prepario:	
Pregledao:	
Datum:	

Nalaz, broj Ref #	Zapažanje/nalaz	Preporuka	Odgovor/tretman rukovodstva







