

# **AKTIVNOSTI I KLJUČNI KORACI OSNIVANJA ODJELA INTERNE REVIZIJE**

**Mr. sc. Dorotea Brčić, Morana Mesarić Repić**

# Sadržaj

- PROCES OSNIVANJA ODJELA INTERNE REVIZIJE
  - Povelja interne revizije
  - Organizacijski položaj i organizacijska neovisnost
  - Osiguravanje ljudskih resursa i interna organizacija
- PROCJENA RIZIKA I IZRADA PRVOG GODIŠNJEG PLANA INTERNE REVIZIJE
  - Procjena rizika
  - Izrada plana
- USPOSTAVA METODOLOGIJE INTERNE REVIZIJE
  - Priručnik interne revizije
  - Cilj i opseg angažmana interne revizije
  - Program rada i dokumentiranje revizijskog posla
  - Vrste angažmana koje provodi Odjel interne revizije
  - Izvještavanje
  - Registar preporuka
  - Interno vrednovanje i osiguravanje kvalitete i unapređenja
- ZAKLJUČAK

# Osnovni podaci o Grupi KONČAR



**Matica**  
**13 ovisnih društava**  
**1 pridruženo društvo**



**Oko 3500 zaposlenika**  
**(4000 s pridruženim**  
**društvom)**



**PROIZVODNJA ELEKTRIČNE**  
**ENERGIJE**



**PRIENOS I DISTRIBUCIJA**  
**ELEKTRIČNE ENERGIJE**



**TRAČNIČKA VOZILA I**  
**INFRASTRUKTURA**



**INDUSTRIJA**



**ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ**



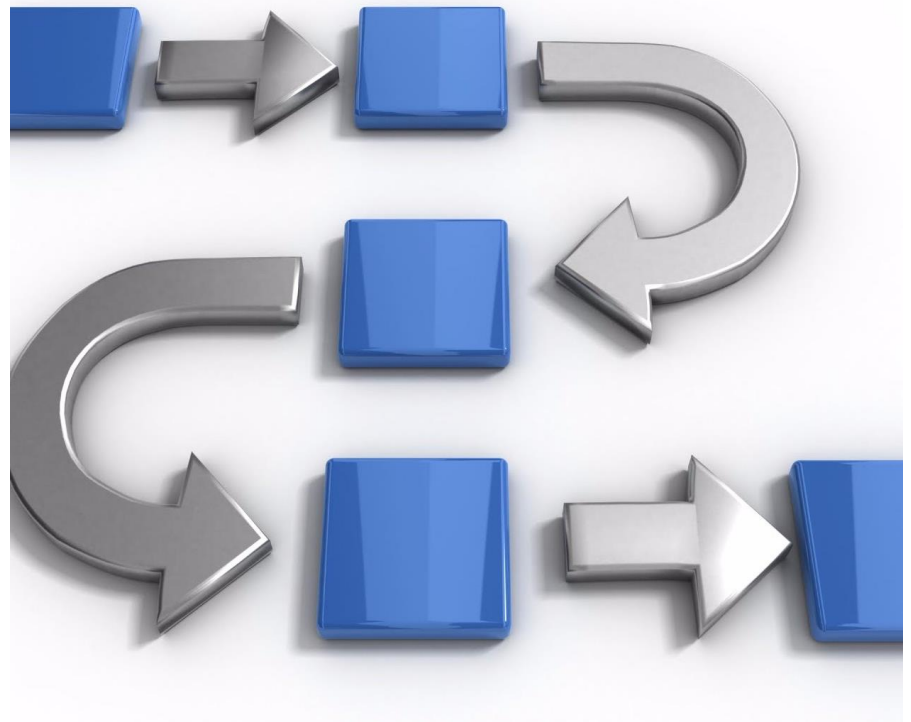
**ICT I DIGITALIZACIJA**



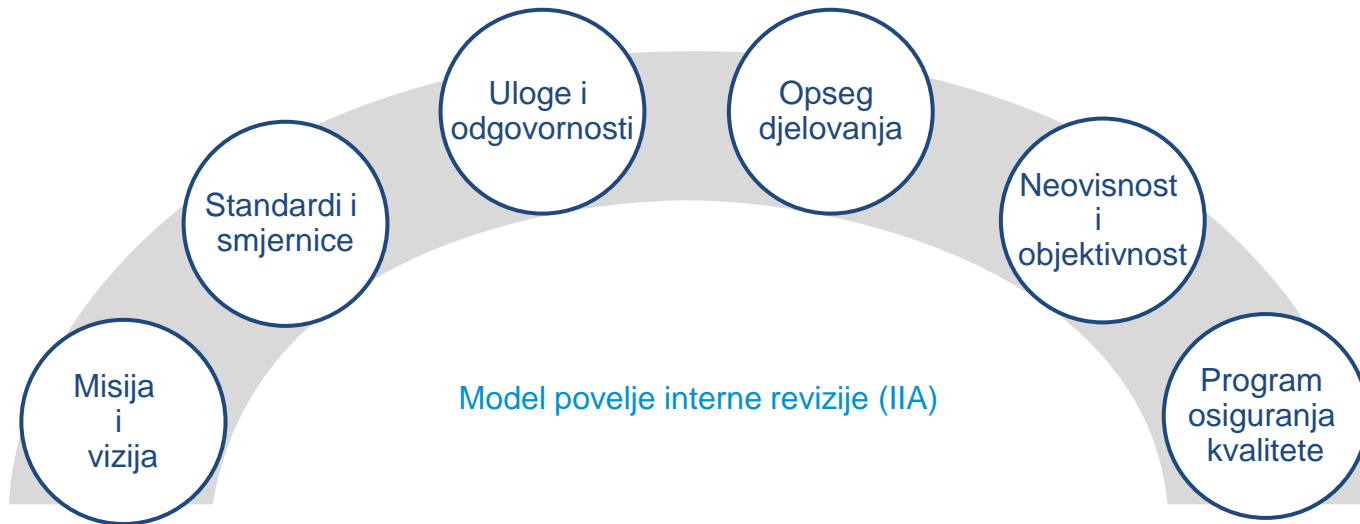
**OBNOVLJIVI**  
**IZVORI**

# Proces osnivanja interne revizije

- Povelja interne revizije
- Organizacijski položaj i organizacijska neovisnost
- Osiguravanje ljudskih resursa i interna organizacija

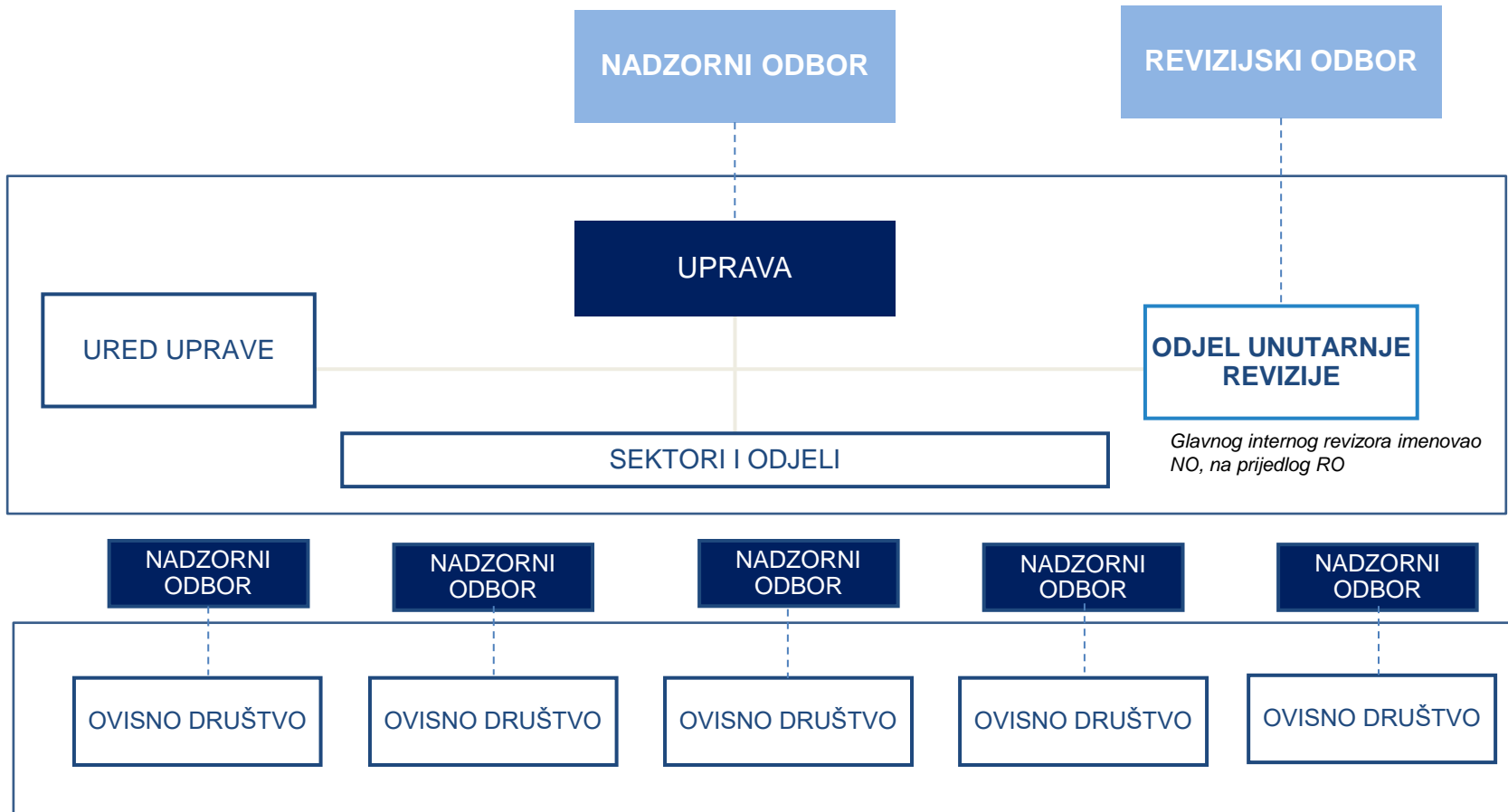


# Povelja interne revizije



**Položaj funkcije interne revizije**  
Odnos glavnog revizora prema odboru  
Pristup podacima, osoblju i imovini

# Organizacijski položaj i organizacijska neovisnost



# Osiguravanje ljudskih resursa i interna organizacija

## Članovi tima

- 2 člana tima
- revizor s certifikatom i višegodišnjim iskustvom u reviziji
- osoba s kraćim iskustvom u reviziji, certifikat nije obvezan
- razlike u očekivanjima i odgovornostima
- oboje odgovaraju glavnom unutarnjem revizoru

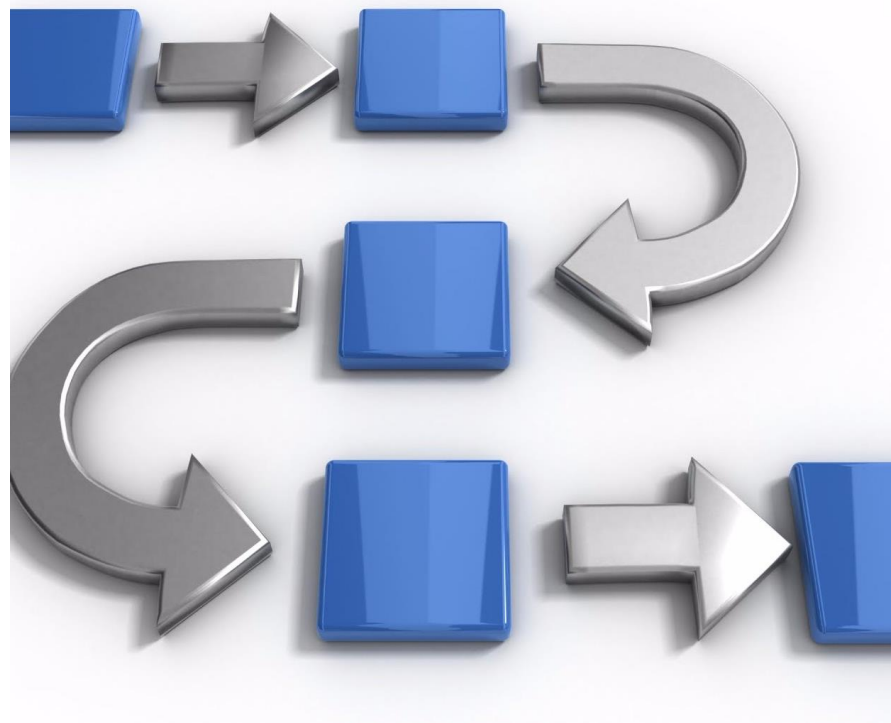


## Glavni unutarnji revizor

- dugogodišnje iskustvo u reviziji
- obvezan certifikat
- iskustvo u vođenju timova
- odgovara predsjedniku uprave

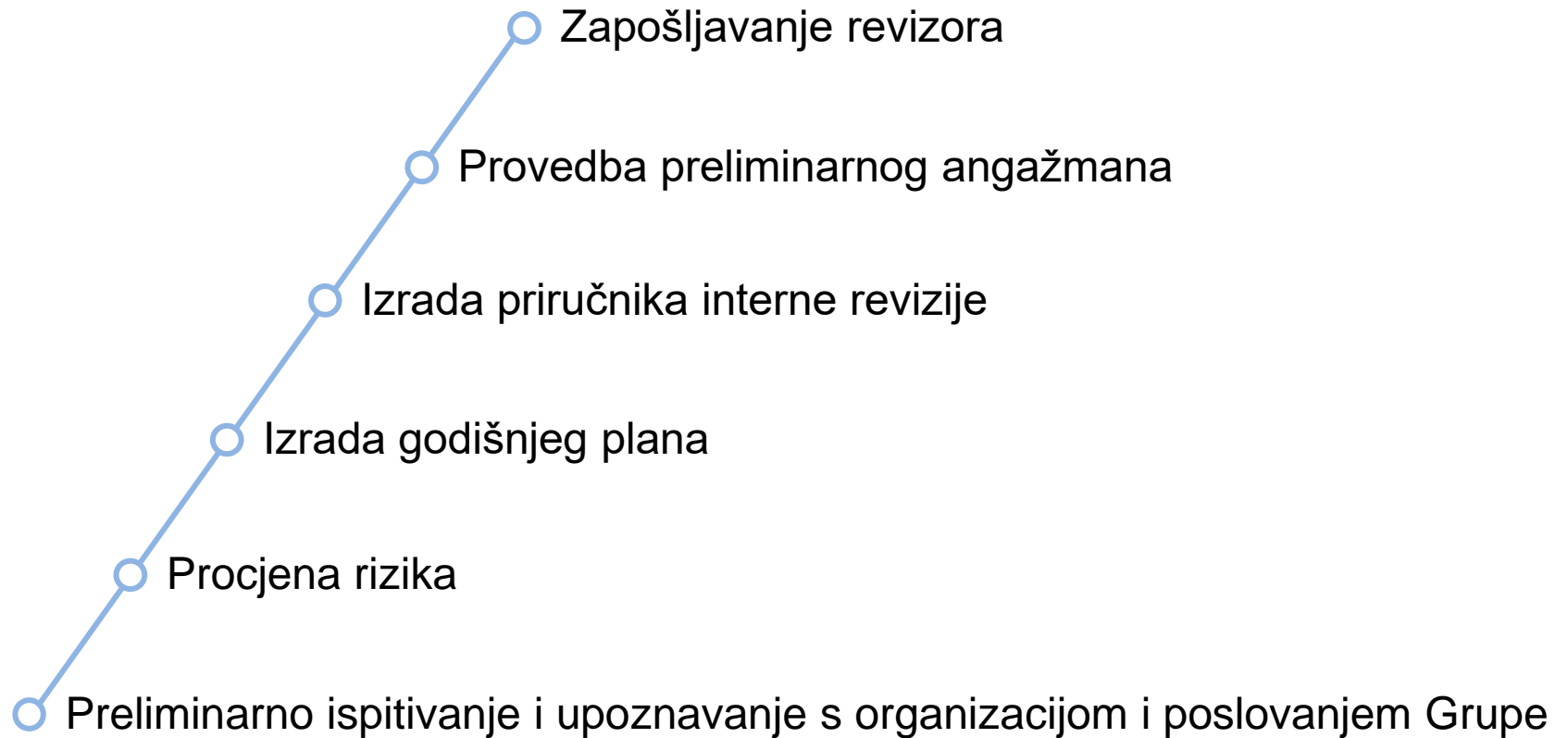
# Procjena rizika i izrada prvog godišnjeg plana

- Plan aktivnosti
- Procjena rizika
- Izrada plana



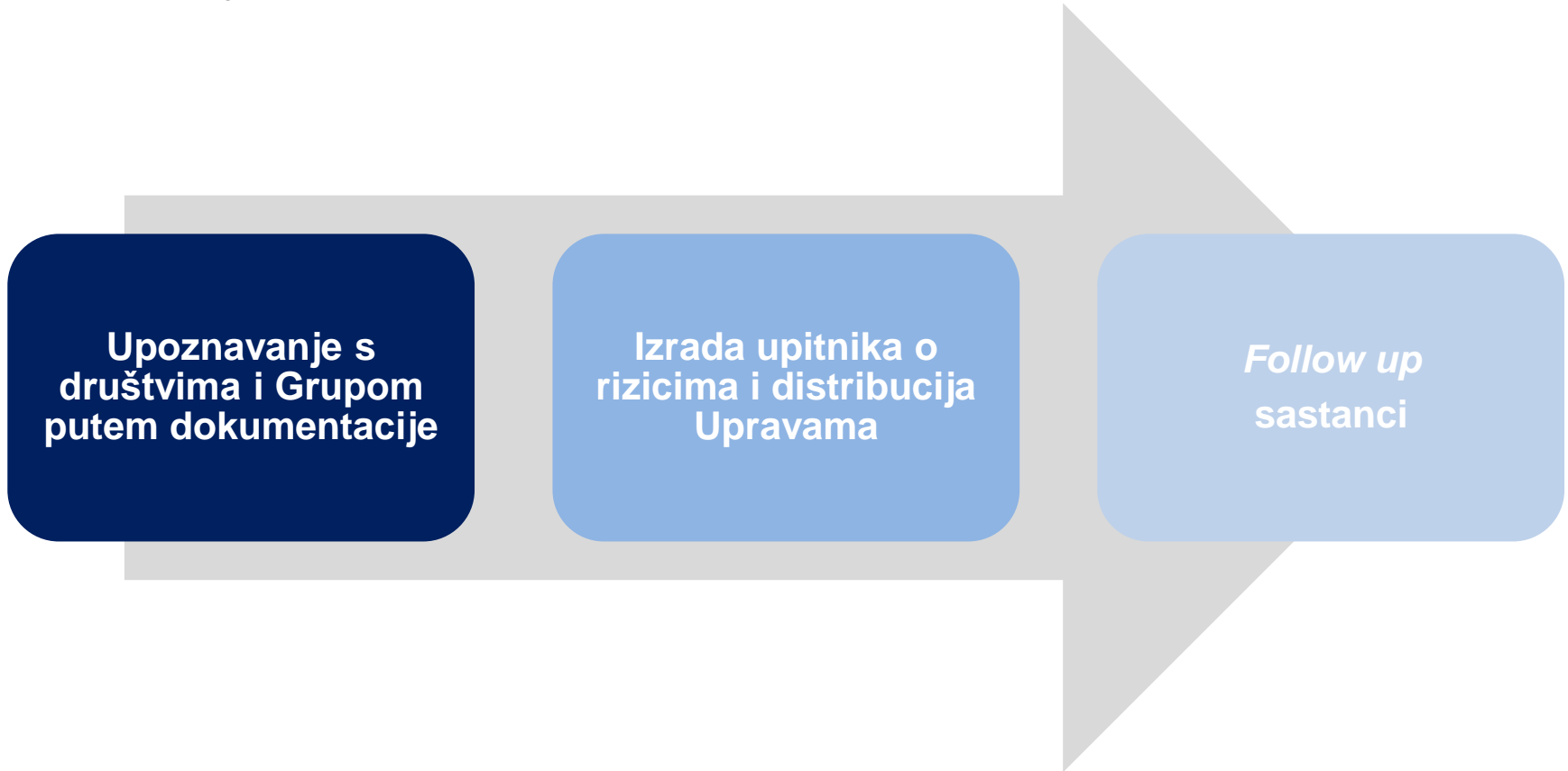


# Plan aktivnosti



# Procjena rizika

**Preliminarno ispitivanje i upoznavanje s organizacijom i poslovanjem Grupe**



# Procjena rizika

## Pregled dokumentacije

### Pregledana dokumentacija:

- Financijski izvještaji,
- Izvješća posloводства,
- Organizacijske sheme,
- Godišnji i strateški planovi,
- Zapisnici sa sjednica Nadzornih odbora,
- Pisma preporuka eksternih revizora,
- Mrežne stranice društava,
- Drugi materijali koji predstavljaju poslovanje društava, a koji su bili dostupni u pojedinim društvima.

Za prethodne 3 godine, sva društva.

### Stečena saznanja:

- Poslovanje društava (proizvodni programi, tržišta, kupci, dobavljači, konkurenti...) i njihovi financijski rezultati,
- Kratkoročni i dugoročni ciljevi društava,
- Popis ključnih procesa koji postoje u pojedinom društvu (kroz organizacijske sheme),
- Područja koja su u fokusu Nadzornih odbora,
- Pitanja koja su istaknuli eksterni revizori, a koja potencijalno utječu na financijske izvještaje,
- Rizici koji su (pojedina) društva istaknula kao postojeće u ostvarenju svojih ciljeva.

Potencijalni rizici - područja od interesa za revizorski plan

# Procjena rizika

## Upitnik o rizicima i follow up sastanci

*“...pri dijagnosticiranju i selekciji problema koji će kasnije biti objektom revizijskog ispitivanja neophodna je komunikacija menadžmenta i odjela interne revizije.” (Tušek, Žager, Barišić)*

- Nakon pregledane dokumentacije održani **sastanci s upravama svih društava:**
  - Ostvaren **kontakt** s budućim subjektima revizije,
  - Dopunjena **saznanja** stečena pregledom dokumentacije.
- Temelj za razgovor – **upitnik o rizicima:**
  - Dugoročni i kratkoročni **ciljevi** društva,
  - Izazovi, **rizici** s kojima se susreću u ostvarenju ciljeva,
  - Njihov doživljaj **kontrolnog okruženja** u društvu,
  - **Očekivanja** od funkcije interne revizije,
  - **Prijedlozi** područja za revidiranje...

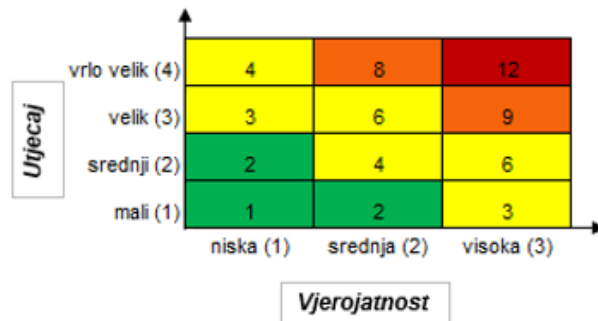
# Procjena rizika

## Matrica rizika

- Matrice rizika izrađene zasebno za svako društvo prema organizacijskim shemama, odnosno odjelima i procesima svakog društva,
- Osmišljen sustav rangiranja rizika,
- Prioritizirani procesi od najviše do najmanje rizičnih,
- Procesii prepoznati kao prioritetni uključeni u prvi godišnji plan.

Skraćeni prikaz matrice rizika

DRUŠTVO: XY		RIZIK				Ocjena rizika	Plan revizija	Pokrivenost revizijom	Potrebne dodatne vještine	2020	Kvartal	Revizor dani	
Odjel	Proces / aktivnost / područje	Komentar / objašnjenje (zašto je to rizik)	Vjerojatnost	Utjecaj	Ukupan rizik							Planirani	Ostvareni
PRODAJA	Marketing	Rizik ... zbog ...	3	2	6	srednji	Revizija procesa u odjelu prodaje	Puna	Nije potrebno	X	II	75	
	Prodaja	Rizik ... zbog ...	3	3	9	visok							
	Servis i postprodaja	Rizik ... zbog ...	2	4	8	visok							



1, 2	Niski rizik (prihvatljiv)
3, 4, 6	Srednji rizik (umjeren)
8, 9	Visoki rizik (neprihvatljiv)
12	Vrlo visoki rizik (neprihvatljiv, mogući utjecaj na cijelu Grupu)

# Izrada plana

## Godišnji plan (prva godina)

### Sadržaj:

- Procesi prepoznati kao prioritetni kroz procjenu rizika
- Naziv revizije, subjekt (društvo)
- Opseg, procijenjeni broj revizor dana, okvirni vremenski plan
- Budžet

### Proces usvajanja:

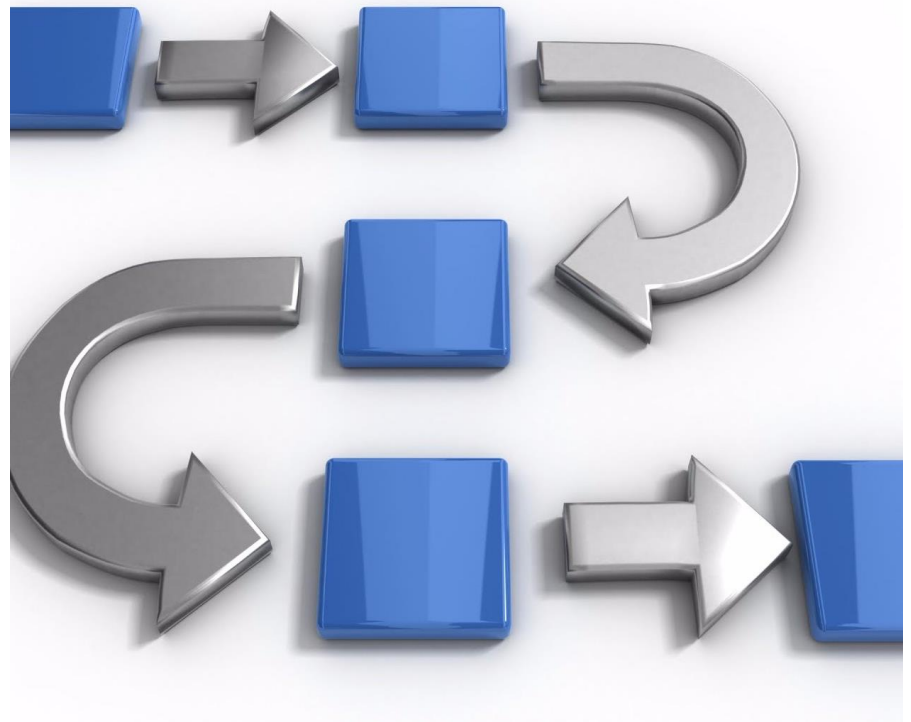
- Nacrt plana – komentiranje s Upravom
- Usvajanje od strane Uprave
- Usvajanje od strane Revizijskog i Nadzornog odbora

## Strateški plan (druga godina)

- Konzultacije s Upravom oko budućih strateških ciljeva i smjernica sa svrhom uključivanja u plan angažmana koji će poduprijeti provedbu strategije i ostvarenje zadanih strateških ciljeva tijekom slijedećeg četverogodišnjeg razdoblja.
- Korištena načela procjene rizika koja su primjenjivana i prilikom izrade prvog godišnjeg plana.
- Isti proces usvajanja.

# Uspostava metodologije interne revizije

- Priručnik interne revizije
- Cilj i opseg angažmana interne revizije
- Program rada i dokumentiranje revizijskog posla
- Vrste angažmana koje provodi Odjel interne revizije
- Izvještavanje
- Registar preporuka
- Interno vrednovanje i osiguravanje kvalitete i unaprjeđenja



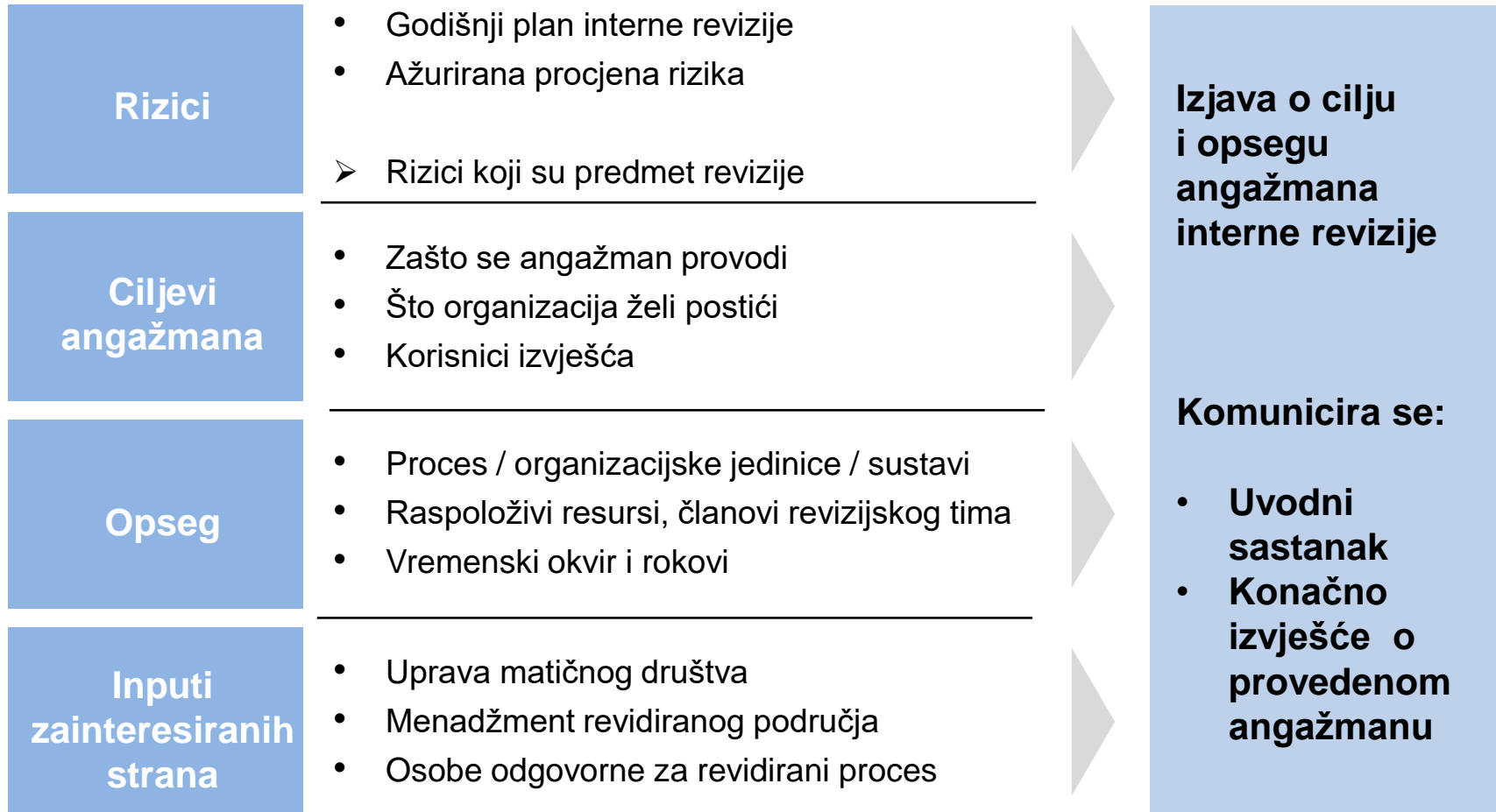
# Priručnik interne revizije

- „Glavni revizor mora uspostaviti politike i procedure kojima se usmjerava funkcioniranje funkcije interne revizije.“ (2040)
- Oblik i sadržaj ovisi o veličini i strukturi funkcije interne revizije te o složenosti njezina posla.
- Usklađen je s obvezujućim smjernicama Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja i s Poveljom interne revizije.





# Cilj i opseg angažmana interne revizije



# Program rada i dokumentiranje angažmana

Ispunjava se paralelno s provođenjem angažmana

Prilagođava se specifičnostima procesa i revidiranog društva

Agilan koncept

Učestala komunikacija s dionicima

Područje / pod-proces	Rizik	Interna procedura	Ocjena rizika iz godišnjeg plana	Kontrola ili korak u procesu	Vrsta kontrole (automatska/manualna)	Da li je ključna kontrola/korak?	Opis kontrolne aktivnosti ili koraka u procesu	Rezultat testa kontrola / ispitivanja procesa	Referenca na radni papir	Da li je test rezultirao nalazom? (DA / NE)	Nalaz	Preporuka	Procjena rezidualnog rizika nakon implementacije predviđenih mjera
Planiranje nabave													
Izbor dobavljača													

## Pohrana dokumentacije na mrežnom folderu

- dokumenti dobiveni od revidiranih društava/odjela ↔ radni papiri koje su sastavili interni revizori
  - izjava o cilju i opsegu,
  - program angažmana interne revizije,
  - način odabira uzorka,
  - provedeni revizijski testovi i analize, dokumenti koji podupiru nalaze ili preporuke,
  - bilješke sa sastanaka,
  - verzije nacрта izvješća u kojima su vidljivi komentari glavnog revizora kao i komentari revidiranih odjela,
  - obrazac za interno vrednovanje,
  - lista za provjeru iz koje je vidljivo tko je odradio ili odobrio pojedine faze i korake u revizijskom procesu.

# Vrste angažmana

	Angažmani s izražavanjem uvjerenja	Usluge savjetovanja
Izvanredni angažmani	<p>Preliminarni angažman: pregled ključnih procesa u društvu koje je primjer najbolje prakse</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revizija osnovnih poslovnih procesa u većim društvima Grupe.</li><li>• Snimanje procesa i odgovornosti u matičnom društvu i kod organizacijskih promjena.</li></ul> <p><b>MOPD:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• „Funkcija interne revizije mora procijeniti učinkovitost procesa upravljanja rizicima i pridonijeti njihovu unapređenju.“ (2120)</li><li>• „Funkcija interne revizije mora procijeniti i dati odgovarajuće preporuke za unapređenje procesa korporativnog upravljanja na području:</li></ul>	
Planirani angažmani	<ul style="list-style-type: none"><li>- Donošenja strateških i operativnih odluka</li><li>- Nadziranje upravljanja rizicima i kontrole“ (2110)</li><li>• „Funkcija interne revizije mora procijeniti podržava li upravljanje informacijskom tehnologijom organizacije njezine strategije i ciljeve“. (2110.A2)</li></ul> <p>• Planirani angažmani:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sustav upravljanja rizicima</li><li>▪ Implementacija strategije</li><li>▪ Osnovne IT kontrole</li></ul>	

# Izvještavanje o angažmanu

**Nalaz X:**

**B**

**Nalaz**

**Rizici**

**Preporuke**

**Rokovi i odgovornosti**

- 1) Odgovornost:  
Rok provedbe:
- 2) Odgovornost:  
Rok provedbe:

# Registar preporuka

R.B.	Društvo	Naziv revizije	Oznaka revizije iz plana	Revidirani proces/ područje	Nalaz	Ocjena rizičnosti nalaza	Preporuka	Osoba odgovorna za provedbu preporuke	Sektor / Odjel	Rok izvršenja preporuke	Komentar	Dokaz o izvršenju preporuke ili objašnjenje neizvršenja	Status dospjele preporuke	Ostale napomene	Datum zatvaranja preporuke	Revizor koji je pratio ispunjenje preporuke	Zatvaranje preporuke odobrio Glavni revizor
------	---------	----------------	--------------------------	-----------------------------	-------	--------------------------	-----------	---------------------------------------	----------------	-------------------------	----------	---	---------------------------	-----------------	----------------------------	---	---

## Rok izvršenja:

- Usuglašen s revidiranim odjelima,
- Po dospijeću se kontaktira odgovorna osoba za revidirano područje ili za pojedinu preporuku,
- Traži se informacija o statusu preporuke, kao i dokumentacija koja dokazuje ispunjenje preporuke i smanjenje razine rizika.

## Status preporuka:

- Nije dospjelo,
- Nije ispunjeno,
- Djelomično ispunjeno,
- Ispunjeno,
- Promijenjen rok,
- Mogućnost prihvatanja rizika od strane Uprave u slučaju promijenjenih okolnosti.

# Izvještavanje upravnim tijelima

## Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (2060)

- „Glavni revizor mora periodično izvještavati viši menadžment i odbor o svrsi funkcije interne revizije, ovlastima, odgovornostima i ostvarenjima u odnosu na plan, kao i o njezinoj usklađenosti s Etičkim kodeksom i Standardima. Izvještavanje također mora uključivati pitanja ključnih rizika i kontrole,..., pitanja korporativnog upravljanja te ostala pitanja...“

## Povelja interne revizije

- Glavni interni revizor izvještava Nadzorni odbor i upravu matičnog društva, Revizijski odbor matičnog društva, Nadzorne odbore ovisnih društava o:

- **svrsi** aktivnosti interne revizije, **ovlastima i odgovornostima**,
- **planu** interne revizije i **provedbi** u odnosu na plan i **rezultatima revizijskog angažmana** ili drugih aktivnosti,
- popisu svih **obavljenih revizija**,
- ocjeni primjerenosti i **učinkovitosti djelovanja sustava internih kontrola te preporuke** za njihovo poboljšanje,
- **nepravilnostima** i potencijalnim nezakonitostima, ako su utvrđene, te **prijedlozima mjera za njihovo otklanjanje**,
- poduzetim **aktivnostima u vezi s danim preporukama**,
- **usklađenosti interne revizije** s važećim **zakonima** u RH, **Kodeksom etike** i Međunarodnim **standardima**,
- značajnoj **izloženosti rizicima i problemima u kontrolama**, uključujući rizik prijevare i drugim pitanjima koja zahtijevaju pažnju Uprave ili Revizijskog odbora,
- potrebnim **sredstvima**,
- **odgovorima na potencijalne rizike od strane Uprave koji mogu biti neprihvatljivi** za Grupu KONČAR.

# Interno vrednovanje i osiguranje kvalitete i unaprjeđenja

## Nadzor

- Glavni revizor:
  - kontinuirani nadzor svih revizijskih aktivnosti i faza revizijskih angažmana (planiranje, pregled radne dokumentacije, priopćavanja rezultata, aktivnosti vezane uz praćenje preporuka),
  - odobravanje revizijskog programa i konačnog izvješća,
  - mjerenje vremena potrošenog na pojedine angažmane i pojedine faze revizijskih angažmana, kako bi se olakšalo buduće planiranje.

Unaprijediti procese u odjelu i komunikaciju prema revidiranim stranama i korisnicima izvješća, a sve u cilju usklađenja procesa s Međunarodnim standardima

## Obrasci

- Definirani predlošci kojima se osigurava dosljednost u provođenju revizija i usklađenost sa standardima:
  - izjava o cilju i opsegu,
  - agenda za uvodni sastanak,
  - revizijski program,
  - revizijsko izvješće,
  - ocjena rizičnosti nalaza,
  - ukupna ocjena revidiranog područja,
- Po završetku svakog angažmana utvrđuje se što je bilo dobro, a što možemo unaprijediti u buduće.

- ključni pokazatelji uspješnosti
- povratna informacija revidiranih odjela
- eksterno vrednovanje od strane kvalificiranog neovisnog procjenitelja

# Zaključak

1

2

## Do sada...

- Uspostavljeni interni procesi i metodologija temeljena na Međunarodnom okviru profesionalnog djelovanja,
- Uspostavljeno godišnje planiranje bazirano na procjeni rizika,
- Provode se angažmani s izražavanjem uvjerenja i konzultantski angažmani,
- Osigurana prepoznatljivost u društvima Grupe KONČAR.

## Slijedeći koraci...

- Revizija priručnika,
- Ključni pokazatelji uspješnosti,
- Definiranje izvješća za potrebe podatkovne analize interne revizije,
- Sustav za dokumentiranje revizijskog procesa.



# Kontakt

## **Morana Mesarić Repić**

tel: +385 99 5475 062

e-mail:

[morana.mesaricrepic@koncar.hr](mailto:morana.mesaricrepic@koncar.hr)

## **Dorotea Brčić**

tel: +385 98 458 892

e-mail: [dorotea.brcic@koncar.hr](mailto:dorotea.brcic@koncar.hr)

