

KONTINUIRANA OBUKA INTERNIH REVIZORA U OBLASTI INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA

Spomenka Wurzbürger¹, Ivana Zlatanović², Ana Simonović³, Vojislav Popović⁴,
Kristijan Lazić⁵, Vladan Pantović⁶

^{1,2,3} Ministarstvo finansija Republike Srbije, Beograd, Srbija

⁴ GIZ Serbien, Beograd, Srbija

⁵ Argo IT, Beograd, Srbija

⁶ Digital Business Consulting, Beograd, Srbija

^{6*} Univerzitet Union – Nikola Tesla, Fakultet za informacione tehnologije i inženjerstvo, Beograd, Srbija

¹ spomenka.wurzbuerger@mfin.gov.rs, ² ivana.zlatanovic@mfin.gov.rs, ³ ana.simonovic@mfin.gov.rs,

⁴ vojislav.popovic@giz.de, ⁵ kristijan.lazic@gmail.com, ⁶ vladan@pantovic.rs

Kratak sadržaj: Interna revizija u javnom sektoru Republike Srbije ima sve veći značaj. Sektor - Centralna jedinica za harmonizaciju Ministarstva finansija uz podršku Nemačke razvojne saradnje – koju sprovodi Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH u okviru Projekta „Reforma javnih finansija – Agenda 2030” organizuje obuke za interne revizore. U radu su prikazana pozitivna iskustva praktičnih radionica za obuku internih revizora u oblasti informacionih tehnologija.

Ključne reči: IT, Revizija, Kontinuirana edukacija, Edukativne radionice, Timski rad

CONTINUAL EDUCATION OF INTERNAL AUDITORS IN THE FIELD OF INFORMATION TECHNOLOGY

Abstract: Internal audit in the public sector of the Republic of Serbia is of increasing importance. The central harmonization unit of the Ministry of Finance with support of the German Development Cooperation implemented by Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH within the framework of the Project “Public Finance Reform – 2030 Agenda” organizes trainings for internal auditors. Positive experiences of practical workshops for the training of internal auditors in the field of information technologies are presented in the paper.

Key Words: IT, Audit, Continual education, Educational workshops, Teamwork

1. UVOD

Oblast interne revizije u javnom sektoru Republike Srbije poslednjih godina dobija sve veći značaj zbog svog uticaja na obavljanje javnih poslova u skladu sa zakonom i odgovarajućim standardima. Interna revizija, kao instrument upravljačke odgovornosti **doprinosi efikasnijem donošenju odluka, unapređenju standarda upravljanja i odgovornijem i efektivnijem poslovanju organizacije.**

Interna revizija (IR) je nezavisno, objektivno uveravanje i savetodavna aktivnost osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona je organizaciono nezavisna od delatnosti koju revidira, nije deo ni jednog poslovnog procesa, odnosno organizacione jedinice, a u svom radu je neposredno odgovorna rukovodiocu organizacije. Ona **vrši nezavisnu, stručnu i sistematsku procenu sistema finansijskog upravljanja i kontrole, što podrazumeva revidiranje svih funkcija i procesa poslovanja i uspostavljenih kontrola.** IR objektivno prikuplja, proverava, analizira i procenjuje informacije i izrađuje izveštaje za rukovodstvo na osnovu kojih ono donosi odluke. IR takođe, pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, tako što sistematično i disciplinovano procenjuje i vrednuje upravljanje rizicima, kontrole i upravljanje organizacijom.

U eri digitalne ekonomije [1] i u skladu sa strateškim opredeljenjem digitalne transformacije javne uprave u Republici Srbiji adekvatna primena informacionih tehnologija ima sve veći značaj i zbog toga je neophodno kontinuirano sprovoditi obuku internih revizora u oblasti informacionih tehnologija. U radu je prikazana potreba i način sprovođenja kontinuirane obuke internih revizora u ovoj oblasti. Organizacija i uloga Centralne jedinice za harmonizaciju (CJH) Ministarstva finansija Republike Srbije [2] i Projekat „Reforma javnih finansija – Agenda 2030” Nemačke razvojne saradnje koju sprovodi GIZ prikazani su u drugom i trećem poglavlju. Četvrto poglavlje prikazuje iskustva u sprovođenju obuka internih revizora sa posebnim osvrtom na praktične hibridne obuke u organizaciji CJH i uz podršku GIZ-a. U Zaključku je ukazano na pozitivno iskustvo u sprovođenju praktičnih radionica i na pravce budućih aktivnosti u ovoj oblasti.

2. INTERNA FINANSIJSKA KONTROLA U JAVNOM SEKTORU

Interna finansijska kontrola u javnom sektoru (u daljem tekstu: IFKJ) je sveobuhvatni sistem mera za upravljanje i kontrolu javnih prihoda, rashoda, imovine i obaveza, koji uspostavlja Vlada kroz organizacije javnog sektora sa ciljem da su upravljanje i kontrola javnih sredstava, uključujući i strane fondove, u skladu sa propisima, budžetom i principima dobrog finansijskog upravljanja, odnosno efikasnosti, efektivnosti, ekonomičnosti i otvorenosti [3]. Kao takva ona je bitna komponenta Upravljanja javnim finansijama jer predstavlja kombinaciju instrumenata za efikasno i efektivno upravljanje javnim resursima. Sistem IFKJ uređen je Zakonom o budžetskom sistemu („Službeni glasnik RS”, br. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13-ispravka, 108/13, 142/14, 68/15-dr. zakon, 103/15, 99/16, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022 i 118/2021 - dr. zakon). Ovim zakonom utvrđene su komponente sistema IFKJ, koga čini: finansijsko upravljanje i kontrola, interna revizija i uloga i odgovornosti CJH.

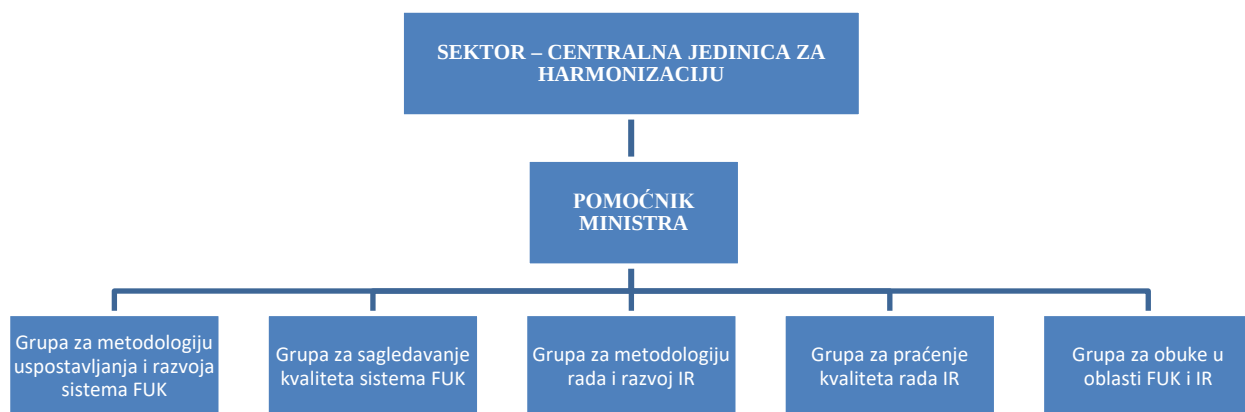
2.1. Centralna jedinica za harmonizaciju Ministarstva finansija Republike Srbije

CJH predstavlja treći stub IFKJ (uz finansijsko upravljanje i kontrolu (u daljem tekstu FUK) i IR u Republici Srbiji. Institucionalno predstavlja deo Ministarstva finansija i obavlja poslove državne uprave koji se odnose na harmonizaciju i koordinaciju FUK i IR u javnom sektoru. Ona pruža praktičnu podršku rukovodiocima i zaposlenima kod korisnika javnih sredstava, koji vrše procenu mogućih slabosti svojih sistema interne kontrole, predlaganjem odgovarajućih izmena i pružanjem dodatnih smernica za poboljšanje interne kontrole.

CJH, kao centralna institucija za sisteme FUK i IR, definiše zajedničke kriterijume, prati međunarodne standarde i principe i približava ih javnom sektoru Republike Srbije, pruža stručnu podršku za njihovu primenu i dalji razvoj i prati stanje IFKJ oblasti. CJH organizaciono čini pet grupa i ukupno ima 11 zaposlenih.



Slika 4. Centralna jedinica za harmonizaciju



Slika 2. Organizaciona šema Centralne jedinice za harmonizaciju

CJH, u skladu sa Zakonom o budžetskom sistemu, obavlja sledeće poslove:

- Centralne harmonizacije, koordinacije, praćenja rezultata rada i sagledavanje kvaliteta sistema FUK i IR u javnom sektoru;
- Definisanje zajedničkih kriterijuma i standarda za uspostavljanje i funkcionisanje sistema FUK;
- Definisanje zajedničkih kriterijuma za organizaciju i sprovođenje interne revizije u javnom sektoru;
- Vođenje registra internih revizora i povelja IR;
- Stručno osposobljavanje, sertifikacija i nadzor nad radom internih revizora;
- Obučavanje rukovodilaca i zaposlenih u javnom sektoru iz oblasti FUK, u skladu sa međunarodno prihvaćenim standardima;
- Objedinjavanje godišnjih izveštaja o stanju FUK i IR.

2.2 Nacionalna sertifikaciona šema za sticanje zvanja ovlašćeni interni revizor

Izgrađena nacionalna sertifikaciona šema za sticanje zvanja ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru prema međunarodnim standardima za obavljanje interne revizije (ISPPIA) po kojoj je ovo zvanje do decembra 2022. godine steklo ukupno 550 internih revizora.

CJH organizuje obuku i polaganje ispita za sticanje zvanja ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru [5, 6]. Ova obuka se sastoji iz osnovne obuke za interne revizore, osnovne obuke za FUK i obuku za praktičan rad na internoj reviziji putem obavljanja dve revizije kod korisnika javnih sredstava kod koga je lice koje se obučava u radnom odnosu, uz stručnu pomoć Ministarstva - CJH. Polaganje ispita vrši se pred Komisijom za sprovođenje ispita za sticanje zvanja ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru.

Takođe, prema Pravilniku o stručnom usavršavanju ovlašćenih internih revizora u javnom sektoru propisuju se područja i oblici stručnog usavršavanja ovlašćenih internih revizora u javnom sektoru i kriterijumi za priznavanje stručnog usavršavanja.

3. PROGRAM REFORME UPRAVLJANJA JAVNIM FINANSIJAMA

U Programu reforme upravljanja javnim finansijama 2021-2025 [4] (u daljem tekst: PRUJF), pored ostalog, planirana je mera koja se odnosi na unapređenje funkcije IR u javnom sektoru u skladu sa međunarodnim standardima i načelima. U okviru ovih mera planirane su aktivnosti pripreme i sprovođenje Programa za kontinuirano usavršavanje internih revizora i priprema i sprovođenje obuka za interne revizore kroz Program za kontinuirano stručno usavršavanje internih revizora u javnom sektoru. PRUJF se u svojim merama bazira i na međunarodnim standardima u ovoj oblasti kao što su: Međunarodni standardi vrhovnih revizorskih institucija – ISSAI i Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija - INTOSAI, Evropske organizacije vrhovnih revizorskih institucija – EUROSAI, COSO okvira.

3.1 Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju (GIZ)

Srbija igra ključnu ulogu u političkoj stabilnosti u jugoistočnoj Evropi i predstavlja jednu od najznačajnijih partnerskih država za nemačku razvojnu saradnju u regionu. Cilj nemačke podrške od samog početka bio je približavanje Srbije Evropskoj uniji, jačanje efikasnosti privrede, a time i poboljšanje životnog standarda građana. Sve aktivnosti imaju za cilj jačanje mira i stabilnosti, kao i prosperitet regiona Zapadnog Balkana.

Nemačka savezna vlada je od demokratskih promena 2000. godine izdvojila preko 2 milijarde evra za Srbiju. Time je Nemačka postala najvažniji bilateralni donator Srbije. Pored toga, Srbija ima koristi od niza regionalnih projekata koje takođe finansira Nemačka.

Sredstva iz kojih se finansira saradnja sa Srbijom prevashodno potiču iz budžeta nemačkog Saveznog ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj (BMZ). Ekonomska saradnja između Nemačke i Srbije se po nalogu BMZ-a najčešće realizuje preko dve organizacije: razvojna banka KfW zadužena je za sprovođenje investicionih projekata, dok je Nemačka organizacija za međunarodnu saradnju (GIZ) nadležna za tehničku saradnju i sprovođenje konsultantskih projekata [7].

3.2 Saradnja Centralne jedinice za harmonizaciju i Nemačke razvojne saradnje (GIZ)

Tokom svih prethodnih godina, konstantnu podršku daljem razvoju i unapređenju sistema IFKJ pružala je Nemačka razvojna saradnja – GIZ. „Reforma javnih finansija – Agenda 2030”, projekat koji se realizuje već nekoliko godina, predstavlja značajnu podršku CJH. Uz podršku GIZ-a unapređena je osnovna metodologija za eksternu ocenu kvaliteta IR po principu kolegijalnog pregleda i pilotiran je pregled u Ministarstvu finansija i Elektromreži Srbije. Ranije je pripremljena radna verzija nacrtu Pravilnika za nadzor nad radom IR za kojim treba da se obezbedi prihvatljiv model održivosti kolegijalnog pregleda. Prva grupa internih revizora je obučena kroz navedeno pilotiranje za obavljanje eksterne ocene kvaliteta, a pripremljen je i inicijalni materijal za obuku budućih ocenjivača. Ova aktivnost je direktno usmerena na poštovanje međunarodno prihvaćenih standarda IR koji podrazumevaju da svaka jedinica IR najmanje jednom bude ocenjena eksterno u periodu od pet godina kako bi mogla da istakne da funkcioniše u skladu sa tim standardima. Dodatno, GIZ je pružio podršku za realizaciju aktivnosti vezane za optimizaciju i bolju organizaciju IR i izveštavanja IR kao i u izradi video uputstva za podršku korisnika javnih sredstava u postupku godišnjeg izveštavanja putem aplikacije IFKJ.

3.3 Reforma javnih finansija – Agenda 2030

Projekat nemačko-srpske razvojne saradnje „Reforma javnih finansija – Agenda2030“, koji kofinansira Vlada Švajcarske, a implementira GIZ, pruža tehničku pomoć Vladi Srbije u sprovođenju reformi u oblasti upravljanja javnim finansijama, između ostalog podržavajući ključne mere iz PRUJF, a takođe podstiče učešće javnosti, kao i popularizaciju i praćenje realizacije Ciljeva održivog razvoja sadržanih u Agendi za održivi razvoj do 2030. godine (Agenda 2030).

Projekat savetuje više institucija o tehničkim pitanjima, upravljanju i strategiji, od kojih su najznačajnije Ministarstvo finansija (Centralna jedinica za harmonizaciju, Sektor za budžetsku inspekciju, AFKOS i dr.), Poreska uprava, Uprava Carina, Uprava za trezor, Državna revizorska institucija, Republički sekretarijat za javne politike,

Zavod za statistiku i dr. Takođe promoviše širok društveni dijalog o Agendi 2030 u Srbiji putem Platforme „Održivi razvoj za sve“ [8] koja okuplja aktore iz civilnog društva, korporativnog sektora, akademske i istraživačke zajednice, profesionalnih udruženja, kao i medije i građane.

Projekat deluje u četiri oblasti: poboljšanje mehanizama javne interne finansijske kontrole (IFKJ, pregovaračko poglavlje 32 sa EU), unapređenje ispunjavanja pregovaračkih poglavlja EU koja su relevantna za upravljanje javnim finansijama (16, 17, 18, 29, 33), podrška javnim institucijama u sprovođenju Agende 2030 i podrška organizacijama civilnog društva za praćenje primene Ciljeva održivog razvoja na nacionalnom i lokalnom nivou.

4. OBUKE INTERNIH REVIZORA U OBLASTI INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA

CJH je uz donatorsku podršku izradila dodatne metodološke materijale iz oblasti interne revizije u skladu sa prihvaćenom dobrom svetskom praksom i relevantnim izvorima ISACA instituta internih IT revizora [9, 10, 11]. Materijali treba da pomognu internim revizorima u izvođenju revizija informacionih sistema i sistema bezbednosti informacija kod korisnika javnih sredstava kao dodatni stručni materijal sa objašnjenjima osnovnih i najznačajnijih pojmova u vidu smernica za obavljanje i/ili praćenje rada angažovanih eksperata kod revizija navedenih sistema uz Priručnik za internu reviziju, a dokumenta uključuju sledeće:

- Dopuna metodologije u vidu revizije informacionih tehnologija i sistema bezbednosti informacija sa predlogom ciljeva revizije, opisom sistema i tipičnih kontrola, kao i studijom slučaja;
- Revizija aplikativnih sistema / programa;
- Revizija IT infrastrukture i mrežnih uređaja;
- Revizija Akta o bezbednosti informacija – metodološke preporuke za izradu, kontinuirano praćenje, unapređenje i reviziju Akta o bezbednosti IKT sistema;
- Upitnik i revizorske procedure za Akt o bezbednosti IKT sistema.

U prvoj polovini 2022. godine CJH je uz podršku Projekta organizovala dva *on-line* seminara („vebinara“) na kojima su interni revizori u javnom sektoru stekli teoretska znanja u vezi metodologije interne IT revizije, revizije ključnih elemenata informacionih sistema i revizije informacione bezbednosti. Na osnovu povratnih informacija učesnika ovih vebinara, kao i na osnovu sprovedene ankete, CJH je zatražila podršku Projekta u organizovanju dve hibridne radionice kako bi se unapredila znanja i veštine i dale praktične smernice u sprovođenju IT internih revizija. Ove radionice obučavale su interne revizore kroz primenu revizorskih tehnika na praktičnom primeru korišćenjem dokumentacije simuliranog poslovnog subjekta - organizacije. Radionice su sprovedene kroz pripremljen i dogovoren scenario, definisane ciljeve i zaključke do kojih su učesnici trebali doći kroz praktičan rad na reviziji. Revizorski zadaci su realizovani grupno i individualno korišćenjem dobijenog unapred pripremljenog materijala.

Projekat je takođe pružio podršku kroz angažovanje konsultanta koji su pripremali i vodili hibridne radionice za obuku internih revizora u sprovođenju IT internih revizija.

4.1 Praktične radionice u oblasti revizije informacionih tehnologija

Praktična obuka je sprovedena kao Napredan trening – IT revizija u dva termina 13. i 21. decembra 2022. godine. Ukupan broj polaznika na obe radionice bio je oko 130 (na licu mesta 80 i 50 *on-line*). Radionice su organizovane kao obuka internih revizora kroz praktične aktivnosti i primenu revizorskih tehnika. Radionice su se sprovodile kroz zadati scenario i definisane ciljeve, a rad se odvijao hibridno – direktnim učešćem (*on-site*) i udaljenim radom (*on-line*). Radionica je snimana sa dve *full-HD* kamere kako bi učesnici i kasnije mogli pristupiti i obnoviti znanje, odnosno novi učesnici proći obuku naknadno. U realnom vremenu bio je video prenos koristeći *MS Teams* kao platformu.

Aktivnosti su realizovane prema sledećem planu ukupnog trajanja 240-300 minuta:

1. Uvodne informacije - Definisanje ciljeva radionice i smernice o radu revizorskih timova (30-45 min.)
2. Kratak opis scenarija i definisanje ciljeva praktičnih aktivnosti (15 min.)
3. Praktičan rad učesnika u grupama ili pojedinačno (190-210 min.)
4. Prezentovanje rezultata angažmana (60 min. – 10-ak minuta po grupi)
5. Diskusija u vezi prezentacija - ključnih grešaka uočenih u prezentovanju rezultata (30-45 min.)
6. Pitanja i završetak (15 min.)

Polaznicima je dozvoljeno korišćenje Interneta za pretragu ključnih dokumenata dobre stručne prakse.

U okviru uvodnog dela, predavači su polaznicima radionice dostavili sledeće instrukcije i informacije:

- Polaznici se dele u grupe od 3-7 članova. Grupe se formiraju tako da revizori bez iskustva ili sa iskustvom manjim od 2 god. moraju biti u grupi sa nekim od iskusnijih revizora. Učesnici koji su prisustvovali *on line* mogli su izabrati da budu svrstani u *on line* grupe gde su mogli komunicirati i raditi na zadatku.
- Svaka grupa dobija neutralan naziv – boju, geografsku odrednicu i sl. (npr. naziv planine)
- Polaznici se obaveštavaju o načinu rada, scenariju i ciljevima angažmana:
 - o Oni su novi „zaposleni“ u internoj reviziji, predavači su „Direktor interne revizije“.
 - o Dobijaju informacije da je eksterni revizor već obavio inicijalni pregled (*screening*) i da se radi na osnovu njihovog izveštaja, dostupnih radnih papira i druge dokumentacije (novinski članci i sl.).

- o Vreme je ograničeno, pa je savet da se podele u još manje grupe i da svaka manja grupa obradi jedan ili dva cilja, da se na kraju usklade, ali imaju slobodu da kao tim deluju kako žele.
- o Dozvoljeno je da pretražuju Internet oko termina koji im nisu jasni, ali ne mogu dobiti značajne informacije od „Direktora interne revizije“, jer on nije operativno učestvovao u radu pa ne zna detalje. Eksterni revizor nije više dostupan za pojašnjenja.
- o Polaznici na početku moraju odrediti vođu (*team lead*) tima međusobno, i ako to ne urade u prva 2 minuta, vođu određuje „Direktor Interne revizije“. Na kraju, moraju odrediti ko će prezentovati rezultate, i ako to ne urade, vođa tima ima obavezu da ih prezentuje.
- Na kraju uvodnog dela, „Direktor interne revizije“ pruža osnovne informacije o kompaniji „Alfa“.
- Polaznicima se deli predviđena dokumentacija (u papirnoj ili elektronskoj formi, u zavisnosti od grupe), nakon čega započinju samostalni rad u narednom bloku.

Polaznici praktične radionice Interne IT revizije dobijaju zadatak da izvrše inicijalni pregled (*screening*) IT sistema u kompaniji „Alfa“. Njima se obraća „Direktor Interne revizije“ i obaveštava ih da su ciljevi praktičnog rada:

1. Generalna procena usaglašenosti IT strategije sa poslovnim strategijom organizacije „Alfa“
2. Generalna procena zrelosti kontrolnog okruženja (kontrola) IT sistema i identifikacija oblasti u kojima je rizik najveći
3. Generalna procena IT kadra: prisutnih veština i adekvatnosti organizacione strukture i dovoljnosti broja izvršilaca

Za svaki cilj, potrebno je formirati jedan ili najviše dva ključna nalaza, koji treba da sadrže sledeće:

- Naziv i kratak opis nalaza
- Ocenu rizika nalaza u odnosu na dostavljene kriterijume ocene rizika
- Kratku preporuku (sa ili bez roka, s obzirom da kriterijumi ocene rizika već sadrže maksimalne rokove)
- Opciono, kratko objašnjenje na osnovu čega je nalaz formiran, kao i vezu na dokumente (*rationale* i dokazi)

Polaznicima su obezbeđeni različiti tipovi dokumenata, prikazani u Tabeli 1, koji u svojoj suštini, formi i sadržaju predstavljaju dovoljnu osnovu za formiranje nalaza Interne IT revizije.

Tabela 1 – Pregled i kratak opis dokumenata (ukupno 40 strana)

R.br.	Naziv dokumenta	Kratak opis
1	Poslovna strategija za period 2022-2025	Kratka poslovna strategija, sadrži osnovne elemente neophodne za radionicu.
2	IT strategija za period 2022-25	Kratka IT strategija, sadrži osnovne elemente neophodne za radionicu.
3	Pregled IT interne regulative kompanije „Alfa“ Politike, standardi, procedure, radne instrukcije	Pregled IT interne regulative - Politike, standardi, procedure, radne instrukcije u tabelarnoj formi. Sadrži naziv i tip dokumenta, datum usvajanja i ko je dokument odobrio.
4	Organogram IT Sektora	Grafički prikaz organizacione strukture IT Sektora.
5	Opisi poslova IT Sektora	Detaljni opisi poslova i zahtevi za sve pozicije u IT Sektoru.
6	Radno iskustvo i veštine zaposlenih	Radni papir eksternog revizora - Radno iskustvo i veštine zaposlenih. Sadrži naziv pozicije, pregled stručnih sertifikata, godine rada u kompaniji „Alfa“, godine rada u IT na sličnim pozicijama pre kompanije „Alfa“ i komentar eksternog revizora.
7	Dostupni CV-jevi dela zaposlenih	Dostupni CV-jevi IT Direktora, višeg sistem administratora, mrežnog inženjera i eksperta za informacionu bezbednost.
8	Arhitektura sistema – dijagram	Pojednostavljena arhitektura sistema kompanije „Alfa“ za ključnim elementima.
9	Intervjui – memo dokumenti sa sastanaka	„Radni papiri“ eksternog revizora o izvršenim intervjuima sa zaposlenima tokom septembra meseca 2022. godine.
10	Press clipping	Isečki iz novina o vestima iz kompanije u vezi poslovne strategije – vest da kompanije „Alfa“ otvara <i>on line web shop</i> .
11	Kriterijumi za ocenu rizika	Dokument Interne revizije sa kriterijumima za ocenu rizika – definicija ukupnog rizika.

Na kraju rada, rezultati se prezentuju u okviru *PowerPoint* slajdova ili na *flip-chart* tabli, što predstavlja „preliminarni izveštaj interne revizije“. Prezentacija treba da sadrži tri slajda sa tezama koje odgovoraju na definisane ciljeve. Vreme za prezentaciju je ograničeno na 60 minuta i deli se na jednake intervale u zavisnosti od broja grupa.

Cilj radionice je da se u okviru grupa formiraju nalazi koji će biti suštinski isti navedenim nalazima, uz očekivani nivo razlika u stilu i detaljima. Svaki nalaz koji značajnije odstupa u suštini, opisu i prioritetu se smatra netačnim odgovorom. Situacije u kojima jedna grupa nalaz iste suštine oceni kao visok, a druga kao nizak predstavlja grešku koju treba diskutovati sa polaznicima!

U toku radionice postoji mogućnost formiranja nalaza koji to ne bi smeli biti (**"Zamke"**). Reč je o površnom pristupu, utemeljenom u predrasudama, subjektivnosti i činjenicama i izjavama koje se uzimaju kao dokazi. Navedene situacije treba posebno istaći i o njima prodiskutovati sa polaznicima.

U okviru praktičnih radionica, polaznici su imali priliku da steknu dodatno iskustvo i provere svoje kapacitete i sposobnosti u sledećim aspektima:

- Znanje iz oblasti IT upravljanja (*IT Governance*) i korporativnog upravljanja uopšteno, kao i tipičnim zahtevima koje menadžment može ispostaviti funkciji interne revizije;
- Veštine iz oblasti upravljanja vremenom, s obzirom na vremenski ograničeno trajanje vežbe;
- Veštine iz oblasti upravljanja prioritetima (polaznici nisu unapred znali koji zahtevi će biti ispostavljeni);
- Dodatno, učesnici su imali priliku i da provere svoje sposobnosti rada u timovima (*teamwork*), pre svega u grupama gde se međusobno nisu (dovoljno) poznavali;
- Takođe, učesnici koji su bili delegirani kao vođe timova, mogli su da praktično provere i svoje veštine upravljanja, organizacione sposobnosti kao i sposobnosti prezentovanja, tj. sve "meke veštine" (*soft skills*) koje se u praksi očekuju od rukovodilaca Interne revizije.

Na kraju praktičnog rada, razmena iskustava sa drugim učesnicima u navedenim oblastima, predstavlja vrednost koja će dodatno pomoći timovima da u okviru svojih organizacionih jedinica unaprede navedene oblasti u kojima postoji bitna razlika u odnosu na prikazanu praksu.

Hibridne radionice su bile odlična prilika za interne revizore da steknu praktična znanja i *know-how*, da razumeju proces donošenja odluka u sprovođenju IT internih revizija, kao i da steknu poene za održavanje sertifikata internih revizora u javnom sektoru.

5. ZAKLJUČAK

Interna revizija ima značajan uticaj na obavljanje javnih poslova u skladu sa zakonom i odgovarajućim standardima jer kao instrument upravljačke odgovornosti, svojim profesionalnim sprovođenjem doprinosi efikasnijem donošenju odluka, unapređenju standarda upravljanja i odgovornijem i efektivnijem poslovanju organizacije. Obavlja se u skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije i Etičkim kodeksom Instituta internih revizora. Profesionalna etika je od suštinske važnosti za imidž ove profesije. Imajući u vidu stalne promene u oblasti informacionih tehnologija i intenzivnu digitalnu transformaciju svih oblasti poslovanja neophodno je posebnu pažnju obratiti kontinuiranom obrazovanju internih revizora u oblasti informacionih tehnologija.

Praktična obuka internih revizora u oblasti IT tehnologija, značajna je iz više razloga za unapređenje kvaliteta sprovođenja IR. Dodatna vrednost koju praktičan tip obuke pruža, ogleda se prvenstveno u unapređenju ključnih revizorskih veština neophodnih u svim tipovima revizorskih angažmana poput efikasnog upravljanja vremenom, raspoloživim resursima i dostupnim informacijama, kao i u razvijanju veština donošenja i prioritizacije revizorskih zaključaka (nalaza i preporuka) na osnovu utvrđenog nivoa rizika. Dodatno, kroz praktičan rad unapređuju se i veštine rada u timu kao i komunikacioni i prezentacioni kapaciteti učesnika.

CJH Ministarstva finansija i GIZ nastavljaju uspešnu saradnju u okviru Projekta „Reforma javnih finansija – Agenda 2030” u segmentu organizacije i sprovođenja obuka za interne revizore. Razmatra se sprovođenje obuka u različitim oblastima od interesa za rad internih revizora (Revizija Akta o bezbednosti IKT sistema, COBIT, ISO 27001, ISO 27701, ISO 22301...), koje treba organizovati kao predavanja, *on-line* vebinare, ali i što je više moguće kao praktične, operativno orijentisane radionice.

6. LITERATURA

- [1] Vladan Pantović, Slobodan Dinić, Dušan Starčević, *Savremeno poslovanje i Internet tehnologije – Uvod u digitalnu ekonomiju*, ISBN 86-83723-01-1, InGraf, Beograd, 2002.
- [2] <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/centralna-jedinica-za-harmonizaciju>
- [3] *Konsolidovani godišnji izveštaj za 2021. godinu o stanju interne finansijske kontrole u javnom sektoru u Republici Srbiji* (<https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/konsolidovani-godinj-izvetaj>)
- [4] <https://mfin.gov.rs/dokumenti2/program-reforme-upravljanja-javnim-finansijama-pfm>
- [5] *Kompetencije internih revizora u javnom sektoru* (<https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/postanite-interni-revizor->)
- [6] *Publikacija Da li sam ja za internog revizora* (<https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/postanite-interni-revizor->)
- [7] GIZ – Nemačka saradnja u Srbiji <https://nemackasaradnja.rs/o-nama/>
- [8] *Održivi razvoj za sve* <https://sdgs4all.rs/>
- [9] *Key Performance Indicators for Security Governance, Part 2: Security Reporting for Senior Management*, Andrej Volchkov, ISACA, 30 December 2020.
- [10] *A Governance and Management Model for the Public Sector Shared Services Center Based on COBIT 5*, Edson Cezar Mello Jr., and Joao Souza Neto, Ph.D., CGEIT, CRISC, PMP, ISACA, 24 March 2016.
- [11] *Assessing Public Sector Cyber Risk*, Jack Freund, Ph.D., CISA, CISM, CRISC, CGEIT, CDPSE, NACD.DC, ISACA, 31 July 2019.