



ŽELJEZNIČKA
INFRASTRUKTURA
CRNE GORE
AD-PODGORICA

ODBOR DIREKTORA

Odluka broj: 5790/3

Podgorica, 19.04.2022. god.



STRATEŠKI PLAN RADA UNUTRAŠNJE REVIZIJE 2022-2024 GOD.

April 2022. god.



IZJAVA O MISIJI:

Unapređenje poslovanja Željezničke infrastrukture Crne Gore AD – Podgorica kroz pružanje uvjeravanja o upravljanju, upravljanju rizicima i kontrolama.

IZJAVA O VIZIJI:

Jedinica za unutrašnju reviziju nastojaće da razvija svoje resurse i pruža usluge uvjeravanja usklađene sa Međunarodnim standardima profesionalne prakse unutrašnje revizije, čime bi se osigurala uloga unutrašnje revizije kao pouzdanog partnera u ostvarivanju vizije ŽICG AD – Podgorica koja se ogleda u razvoju tržišno orijentisanog i održivog željezničkog sistema kao podrške razvoju ekonomskom i turističkom razvoju Crne Gore koji će biti integrisan u jedinstveni evropski željeznički prostor.

OSNOVNE VRIJEDNOSTI

Integritet. Povjerljivost. Objektivnost. Stručnost.

STRATEŠKI CILJEVI:

- 1. Redovnim izvještavanjem pružiti rukovodstvu potpune informacije o sistemu upravljanja i unutrašnjih kontrola koje će im pomoći prilikom donošenja strateških i svakodnevnih operativnih odluka.*
- 2. Maksimizirati vrijednosti jedinice za unutrašnju reviziju.*
- 3. Unapređivati proces unutrašnje revizije.*
- 4. Razviti održiv i visoko profesionalan revizorski tim.*



Sadržaj

1. Uvod	4
2. Metodologija izrade Strateškog plana	5
2.1. Zakonski osnov za rad unutrašnje revizije	5
2.2. Analiza organizacione strukture ŽICG	5
2.3. Zainteresovane strane	7
2.4. Ključni faktori uspjeha	8
2.5. SWOT analiza	8
3. Aktivnosti unutrašnje revizije u periodu 2022-2024. god.	10
4. Zaključak	12

1. UVOD

Strateški plan je dokument kojim je predstavljena strategija aktivnosti jedinice za unutrašnju reviziju u narednom trogodišnjem periodu i održava viziju razvoja unutrašnje revizije. Plan je urađen u skladu sa metodologijom propisanom Pravilnikom o metodologiji rada unutrašnje revizije u javnom sektoru („Sl.list CG“ br. 01/20). Izrada strateškog plana se realizuje uz konsultacije sa svim zainteresovanim stranama čime se obezbjeđuje da sadržaj plana odražava i njihova očekivanja od unutrašnje revizije.

Unutrašnja revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konsultantska aktivnost sa ciljem dodavanja vrijednosti i unapređenja poslovanja Društva. Ona pomaže rukovodstvu u ispunjavanju ciljeva uvodeći sistematičan, disciplinarn pristup procjenjivanju i unapređenju efektivnosti procesa upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja.

Misija unutrašnje revizije je da unapređuje i štiti organizacione vrijednosti ŽICG AD – Podgorica kroz pružanje usluga uvjeravanja, savjeta i uvida, a svojim aktivnostima unutrašnje revizija treba da doprinese sprovođenju politika, programa i aktivnosti kao i efektivnom, efikasnom i ekonomičnom upravljanju resursima.

Kako bi unutrašnja revizija ispunila svoju ulogu, neophodno je da njene aktivnosti budu usklađene sa ciljevima poslovanja ŽICG AD – Podgorica i da obezbjedi svoju prilagodljivost promjenama, što se obezbjeđuje izradom strategije unutrašnje revizije.

Strategija unutrašnje revizije definisana kroz Strateški plan rada revizije utvrđuje aktivnosti unutrašnje revizije u trogodišnjem periodu, koje treba da obezbjede proaktivno upravljanje rizicima koji mogu da utiču na misiju i ciljeve unutrašnje revizije.

Obuhvat unutrašnje revizije uključuje objektivno ispitivanje dokaza u cilju obezbjeđenja nezavisne procjene Odboru direktora u pogledu adekvatnosti i efikasnosti upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolama. Obuhvat uključuje i reviziju sredstava dobijenih iz EU i drugih fondova i sredstava koja obezbjeđuju druga međunarodna tijela i institucije, ukoliko posebnim ugovorima nije drugačije definisano.

Ocjene koje sprovodi unutrašnja revizija uključuju procjene da li su:

- adekvatno identifikovani rizici koji se odnose na ostvarivanje definisanih strateških ciljeva Društva i da li se njima adekvatno upravlja,
- postupci, odnosno aktivnosti zaposlenih u skladu sa politikama, pozitivnim propisima i standardima upravljanja koje je utvrdilo rukovodstvo,
- rezultati poslovanja u skladu sa utvrđenim ciljevima i zadacima,
- uspostavljeni postupci i sistemi omogućavaju usaglašenost sa politikama, procedurama, zakonima i propisima koji mogu značajno uticati na rad Društva,
- informacije i sredstva koja se koriste za identifikaciju, mjerenje, analizu, klasifikovanje i izvještavanje pouzdani i da li posjeduju integritet,
- resursi i imovina stečeni na ekonomski način i da li se efikasno koriste, kao i da li su adekvatno zaštićeni.

2. METODOLOGIJA IZRADE STRATEŠKOG PLANA

Izrada Strateškog plana unutrašnje revizije za period 2022-2024. god. podrazumjevala je sprovođenje sledećih aktivnosti:

- razmatranje zakonske regulative Crne Gore koja se odnosi na unutrašnju reviziju, upravljanje i unutrašnje kontrole i Međunarodnog okvira profesionalne prakse unutrašnje revizije (MOPP),
- analiza organizacione strukture ŽICG AD – Podgorica i njenih ciljeva poslovanja,
- razmatranje očekivanja zainteresovanih strana,
- definisanje vizije i misije unutrašnje revizije u skladu sa ciljevima ŽICG AD – Podgorica za strateški period,
- prepoznavanje ključnih faktora uspjeha unutrašnje revizije,
- priprema SWOT analize (analiziranje unutrašnjih i spoljašnjih prednosti i slabosti, mogućnosti i prijetnji) u odnosu na utvrđene cijeve i misiju jedinice za unutrašnju reviziju,
- utvrđivanje glavnih aktivnosti unutrašnje revizije u strateškom periodu.

2.1. ZAKONSKI OSNOV ZA RAD UNUTRAŠNJE REVIZIJE

Unutrašnja revizija se obavlja u skladu sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse unutrašnje revizije (MOPP), Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru i podzakonskim aktima. MOPP čine: Osnovni principi profesionalne prakse unutrašnje revizije, Etički kodeks, Međunarodni standardi za profesionalnu praksu unutrašnje revizije, Definicija unutrašnje revizije, Smjernice za primjenu i Dodatne smjernice.

Za pripremu ovog plana korišćena je smjernica “Developing the internal audit strategic plan” koju je izdao IIA 2012. god.

2.2. ANALIZA ORGANIZACIJE ŽICG AD - PODGORICA

Jedinica za unutrašnju reviziju funkcioniše kao samostalna organizaciona jedinica koja je direktno odgovorna Odboru direktora. Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta sistematizovana su 3 mjesta: rukovodilac, stariji i mlađi unutrašnji revizor. U vrijeme izrade ovog plana popunjeno je samo radno mjesto rukovodioca.

Željeznička infrastruktura Crne Gore AD – Podgorica je akcionarsko društvo sa organima upravljanja i rukovođenja: Skupštinom akcionara i Odborom direktora, dok su izvršni organi: izvršni direktor i sekretar Društva.

U svojstvu upravljača infrastrukture, kao javnog dobra u opštoj upotrebi i vlasništvu države Crne Gore, Željeznička infrastruktura izgrađuje i investira u željezničku infrastrukturu, brine se o njenoj modernizaciji i održavanju, osigurava pristup i dodjeljuje

infrastrukturne kapacitete svim zainteresovanim željezničkim prevoznicima, koji ispunjavaju zakonske uslove, određuje naknade za korišćenje infrastrukturnih kapaciteta, izrađuje i objavljuje red vožnje, organizuje i reguliše željeznički saobraćaj.



Organizacione cjeline su: sektori, službe i radne jedinice.

Sektori:

- Sektor za upravljanje i regulisanje saobraćaja,
- Sektor za elektrotehničke poslove,
- Sektor za održavanje građevinske infrastrukture,
- Sektor za investicije i strana ulaganja,
- Sektor za pravne poslove,
- Sektor za finansije i
- Sektor za informacione tehnologije.

Služba:

- Služba unutrašnje kontrole.

Posebne organizacione jedinice:

- Kabinet Odbora direktora
- Kabinet Izvršnog direktora
- Unutrašnja revizija

Nadležno Ministarstvo je usvojilo Strategiju razvoja saobraćaja za period 2019-2035. god. Strategija razvoja željeznice je usvojena za period 2017-2027. god. Za realizaciju strategije donešen je Nacionalni program željezničke unfrastrukture za period 2021-2023. god. i on predstavlja srednjoročan plan na osnovu koga se obezbjeđuju sredstva u Budžetu.

Strategijom i nacionalnim programom definisano je 7 strateških ciljeva:



1. Stavljanje korisnika u centar saobraćajne politike – transparentnost, obezbjeđivanje i korišćenje sredstava za željezničku infrastrukturu.
2. Finansijska održivost i samoodrživost željezničke infrastrukture.
3. Kvalitetno i odgovorno održavanje željezničke infrastrukture i redovnosti saobraćaja.
4. Maksimiziranje razvojnih potencijala regiona Crne Gore kroz poboljšanje željezničkih usluga.
5. Funkcionalan i moderan željeznički sistem sposoban da se suoči sa konkurencijom.
6. Sačuvati prostor Crne Gore od negativnog uticaja saobraćaja na životnu sredinu.
7. Željeznička mreža Crne Gore integrisana u Trans-evropsku transportnu mrežu (TEN-T).

Operativno sprovođenje programa ostvaruje se kroz Godišnji program održavanja, izgradnje, rekonstrukcije i modernizacije željezničke infrastrukture koji priprema Uprava za željeznice, a sprovodi ŽICG AD – Podgorica. Upravljanje se realizuje kroz pet nivoa: izvršni direktor, pomoćnik izvršnog direktora, direktori sektora, rukovodioci službi unutar sektora i šefovi jedinica unutar službi.

Prihodi i rashodi se zadnjih godina planiraju u iznosu od oko 15 miliona, od čega, 4,2 miliona su obaveze po ino-kreditima za investiciona ulaganja u željezničku infrastrukturu.

2.3. ZAINTERESOVANE STRANE

Cilj unutrašnje revizije je unapređene poslovanja ŽICG AD – Podgorica tako da je glavna zainteresovana strana za rad unutrašnje revizije rukovodstvo Društva: Skupština akcionara, Revizorski odbor, Odbor direktora i organi rukovođenja. U zavisnosti od kvaliteta rada unutrašnje revizije i stepena zrelosti organizacije u odnosu na upravljanje rizicima, unutrašnja revizija može na različite načine pružati svoj doprinos ostvarivanju ciljeva organizacije. Definisane konkretne aktivnosti unutrašnje revizije realizuje se kroz godišnje planove rada unutrašnje revizije. Istovremeno, ti planovi održavaju očekivanja rukovodstva od unutrašnje revizije, a to je dodavanje vrijednosti kroz unapređenje unutrašnjih kontrola i upravljanje rizicima, kao i povećanje efektivnosti rada Društva.

Obuhvat rada unutrašnje revizije je poslovanje Društva. Za potrebe izrade godišnjeg plana rada prikupljene su informacije od direktora sektora i rukovodioca službi o oblastima u kojima su evidentni problemi, prednostima koje postoje u svakom od sektora i njihovim predlozima za unapređenje rada. Ove informacije su bile od koristi pri procjeni rizika za potrebe godišnjeg planiranja revizije, a takođe su imale uticaja na jasno sagledavanje funkcionisanja ŽICG AD – Podgorica.

Praćenje, usmjeravanje i unapređenje rada unutrašnje revizije u Crnoj Gori u nadležnosti je Ministarstva finansija. Imajući u vidu postignuti nivo razvoja ove profesije u Crnoj Gori i postavljene ciljeve državne uprave, zajednički cilj unutrašnjih revizora i **Ministarstva finansija** jeste kontinuirano unapređenje kvaliteta rada unutrašnje revizije kroz usklađivanje sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse unutrašnje revizije.

Unutrašnji revizori su dužni da sarađuju sa drugim pružaocima usluga uvjeravanja:

- **Državna revizorska institucija**, kao najviši organ kontrole upravljanja budžetom i imovinom države, jedinica lokalne samouprave, fondova i drugih pravnih lica u kojima je država ili opština većinski vlasnik ili osnivač,
- **ovlašćena revizorska društva** i
- **Revizorsko tijelo Crne Gore** čiji je zadatak potvrđivanje djelotvornosti i stabilnosti funkcionisanja sistema upravljanja i kontrole sredstvima iz EU fondova u Crnoj Gori.

Revizorski odbor ima zadatak da prati efektivnost rada unutrašnje revizije kroz održavanje redovnih sastanaka, razmatranja izvještaja pojedinačne revizije, godišnjih i drugih izvještaja unutrašnje revizije, razmatranja i davanja saglasnosti na planove i programe rada, kao i druge akte koji regulišu rad unutrašnje revizije. Pojedinačni izvještaji revizije omogućavaju odboru da izvrši procjenu sistema uspostavljenih unutrašnjih kontrola.

Unutrašnja revizija doprinosi kvalitetu korporativnog upravljanja kroz unapređenje sistema unutrašnjih kontrola i procesa upravljanja rizicima i pruža podršku **Odboru direktora** u donošenju strateških i operativnih odluka i efikasnom i efektivnom procesu upravljanja.

Ministarstvo kapitalnih investicija, Direkcija za infrastrukturu i prevoz i Odjeljenje za unapređenje korporativnog upravljanja su zainteresovani za pravilnu primjenu zakonskih i podzakonskih akata u oblasti željezničke infrastrukture, utvrđivanje razvojne politike i strateških planova, programa i projekata.

2.4. KLJUČNI FAKTORI USPJEHA

Uzimajući u obzir do sada navedene stavke i postavljenu viziju unutrašnje revizije, njihovom analizom, utvrđena su tri elementa kao najbitnije pretpostavke, odnosno kao ključni faktori uspjeha unutrašnje revizije, i to:

- *pozicija (positioning)* - pozicioniranost jedinice unutrašnje revizije u organizacionoj strukturi,
- *procesi (processes)* – aktivnosti i procedure koje unutrašnji revizori primjenjuju u svom radu i
- *revizori (people)* – kompetentnost i stručnost koji se zahtijevaju od unutrašnjih revizora.

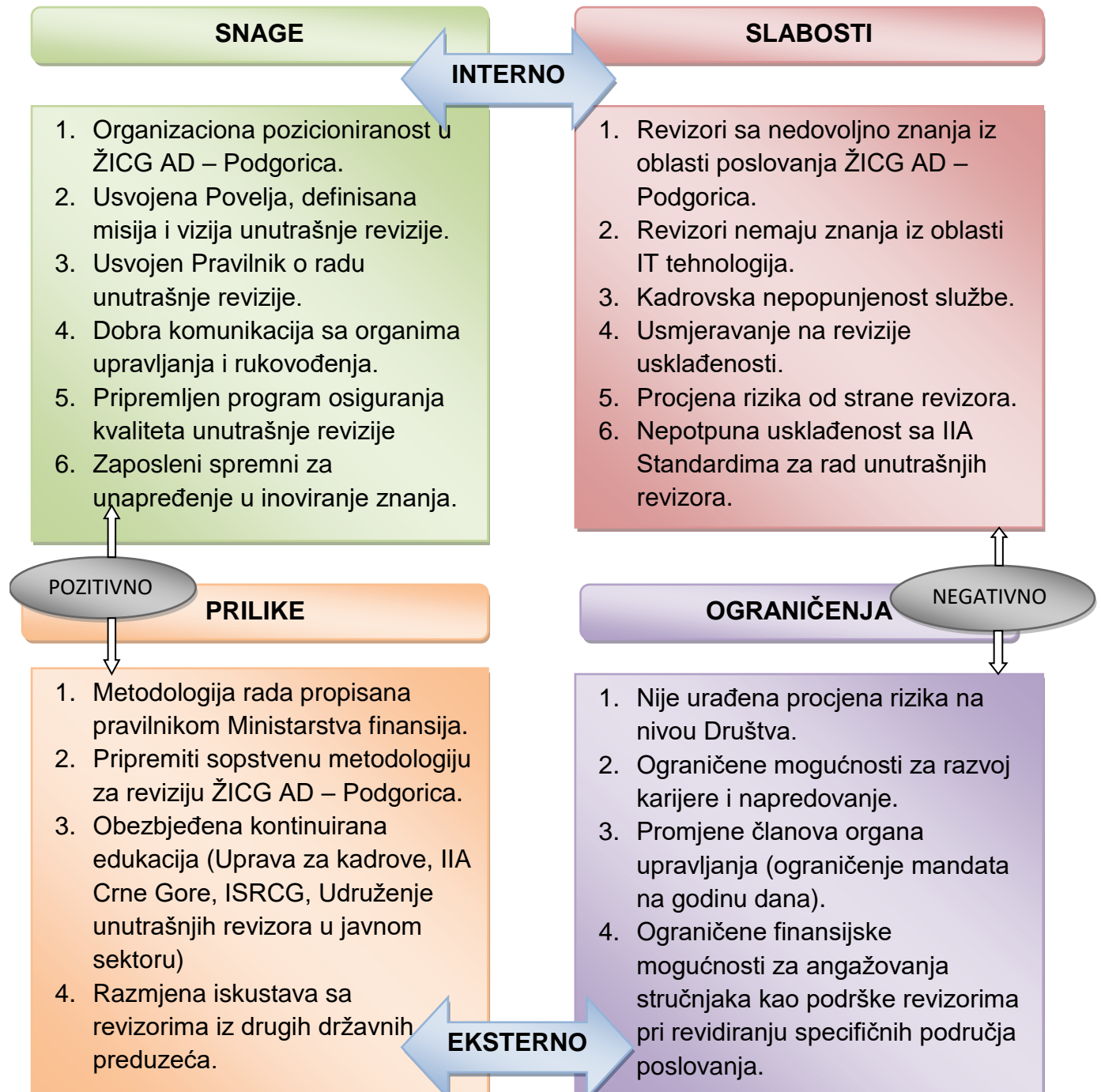
Jedinica za unutrašnju reviziju je organizaciono nezavisna i ta nezavisnost je obezbjeđena kroz direktnu odgovornost Odboru direktora.

Kompetentnost unutrašnjih revizora uslovljena je njihovim iskustvom, znanjem i drugim vještinama, a sa obzirom na kadrovsku nepopunjenost Jedinice za unutrašnju reviziju ovaj faktor uspjeha može ograničavajuće djelovati.

Procedure rada unutrašnje revizije su definisane podzakonskim i internim aktima, ali u postojećim uslovima dinamičnog razvoja ove profesije, često se javlja potreba za novim

načinima posmatranja istih aktivnosti, što iziskuje i stalno usklađivanje procedura. Na ovaj faktor uticaj, osim revizora ima i nadležno Ministarstvo.

2.5. SWOT ANALIZA



Procjena trenutnog stanja aktivnosti unutrašnje revizije (SWOT analiza) urađena je uzimajući u obzir definisanu viziju, misiju i ključne faktore uspjeha u postojećim uslovima.

3. AKTIVNOSTI UNUTRAŠNJE REVIZIJE U STRATEŠKOM PERIODU

Na osnovu SWOT analize, određeni su ciljevi, odnosno glavne aktivnosti koje unutrašnja revizija treba da sprovede u strateškom periodu, a koje će značajno uticati na postizanje ključnih faktora uspjeha, odnosno vizije i misije unutrašnje revizije.

Utvrđeni ciljevi će se u strateškom periodu realizovati kroz aktivnosti koje su kvantitativno i vremenski određene na sledeći način:

Cilj br. 1. Obavljanje revizija najrizičnijih procesa u ŽICG AD - Podgorica		
Aktivnost br. 1. Identifikovati revizorski univerzum		
1.	Popisati poslovne procese u ŽICG AD – Podgorica.	april 2022. god.
2.	Identifikovati očekivanja organa upravljanja i rukovođenja, direktora sektora od unutrašnje revizije i predlog rizičnih oblasti za reviziju.	april 2022. god., redovna aktivnost prije izrade godišnjeg plana
3.	Ažurirati spisak poslovnih procesa prije izrade godišnjeg plana.	decembar 2022. god. i decembar 2023. god.
Aktivnost br. 2. Procjeniti rizike u poslovanju		
1.	Pružiti konsultantske usluge pri izradi registra rizika.	u toku 2022. god.
2.	Pružiti konsultantske usluge kod ažuriranja usvojenog registra rizika.	tokom 2023. i 2024. god.
3.	Sprovesti sopstvenu procjenu rizika za potrebe izrade godišnjeg plana rada unutrašnje revizije.	april 2022. god.
Aktivnost br. 3. Revidirati najrizičnije procese		
1.	Identifikovati procese u poslovanju koji nose najveći rizik.	u toku izrade godišnjih planova rada
2.	Sprovesti pojedinačnu reviziju primjenom propisane Metodologije.	redovna aktivnost
3.	Dati preporuke za unapređenje procesa gdje se utvrde nedostaci u funkcionisanju upravljanja i unutrašnjih kontrola.	redovna aktivnost
Cilj br. 2. Maksimizirati vrijednosti jedinice za unutrašnju reviziju		
Aktivnost 1. Razumjeti potrebe i očekivanja zainteresovanih strana		
1.	Učestvovanje u radu odbora i kolegijuma.	po pozivu
2.	Zahtjevati povratne informacije o revizorskim uslugama.	redovna aktivnost
Aktivnost 2. Povećati prisustvo i razumjevanje unutrašnje revizije		
1.	Pripremiti procedure o radu unutrašnje revizije i objaviti ih web sajtu i internoj mreži.	u toku 2022. god.

2.	Ažurirati vodič za Slobodan pristup informacijama u dijelu koji se odnosi na dostupnost dokumentacije unutrašnje revizije.	april 2022. god.
Aktivnost 3. Pružati konsultantske usluge		
1.	Pružiti ad-hoc konsultacije u oblastima u kojima revizori posjeduju adekvatno znanje.	redovna aktivnost
Cilj br. 3. Unapređivati proces unutrašnje revizije		
Aktivnost 1. Poboljšati efektivnost i efikasnost procesa unutrašnje revizije		
1.	Ažurirati planove po potrebi.	kontinuirana aktivnost
2.	Razviti nove indikatore učinka za praćenje efektivnosti u Programu osiguranja kvaliteta.	kontinuirana aktivnost
3.	Razviti metodologiju za reviziju učinka (uspjeha) u preduzeću.	u toku 2022. god.
4.	Nabavka softvera za upravljanje revizijom (ukoliko bude dostupan na našem tržištu).	u 2023/2024. god.
Cilj br. 4. Razviti održiv i visoko profesionalan revizorski tim		
Aktivnost 1. Kompletirati jedinicu za unutrašnju reviziju		
1.	Zajedno sa kadrovskom službom sprovesti aktivnosti na popunjavanju dva upražnjena mjesta.	od marta 2022. god.
2.	Angažovanje pripravnika ukoliko se ne popune mjesta u narednih 6 mjeseci.	krajem 2022. god.
Aktivnost 2. Kreirati plan obuka		
1.	Identifikovati nedostajuće vještine i znanje koje se zahtijevaju od unutrašnjih revizora zbog specifičnih poslova koji se obavljaju u ŽICG AD – Podgorica.	u toku 2022. god.
2.	Ispunjenje uslova od najmanje 100 profesionalnih bodova KPU u skladu sa Pravilnikom o posebnom program profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora ("Sl.list CG" br. 67/19).	kontinuirana aktivnost u toku godine
Aktivnost 3. Angažovanje stručnog lica za određenu oblast		
1.	Za revizije koje će se realizovati u sektorima upravljanja i regulisanja saobraćaja, elektrotehničke poslove i održavanje građevinske infrastrukture u skladu sa raspoloživim sredstvima potrebno je angažovanje lica sa zahtijevanom stručnošću za predmetne oblasti.	pojedinačne revizije



4. ZAKLJUČAK

Strateški plan je usmjeren na realizaciju vizije i misije i stvaranje uslova za usklađivanje rada Jedinice unutrašnje revizije sa međunarodnim standardima profesionalne prakse unutrašnje revizije (IIA), odnosno njeno prepoznavanje kao pouzdanog partnera u postizanju ciljeva ŽICG AD – Podgorica.

Na osnovu Strateškog plana za period 2022-2024. god. pripremiće se godišnji plan rada do kraja 2022. god. Plan rada za 2023. god. pripremiće se u decembru 2022. god.

Realizaciju usvojenih aktivnosti iz strateškog plana organizovaće i pratiti rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju i izvještavaće o realizovanim aktivnostima Odbor direktora jednom godišnje u okviru redovnog godišnjeg izvještaja.

**PREDSJEDNICA ODBORA DIREKTORA
Milena Šuković, dip.ecc.**

