



BOSNIA AND HERZEGOVINA  
MINISTRY OF FINANCE  
AND TREASURY

Broj: 03-16-7-2968-5/19  
Sarajevo, 5.8.2019. godine

BOSNA I HERCEGOVINA  
PARLAMENTARNA SKUPŠTINA BOSNE I HERCEGOVINE  
SARAJEVO

C

| PRIMLJENO:             | 07-08-2019            |            |              |
|------------------------|-----------------------|------------|--------------|
| Organizaciona jedinica | Klasifikaciona oznaka | Redni broj | Broj priloga |
| 01.02-                 | 16-1-                 | 1423       | 19           |

BOSNA I HERCEGOVINA  
Parlamentarna skupština BiH

**Predmet: Konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu**

Poštovani,

Vijeće ministara BiH, na 173. sjednici, održanoj 10.6.2019. godine razmotrilo je i usvojilo Konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, koje je pripremila Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH. S tim u svezi, donesen je zaključak kojim je zaduženo Ministarstvo financija i trezora BiH da navedeno Izvješće dostavi Parlamentarnoj skupštini BiH u daljnju proceduru.

Slijedom navedenog, Konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu vam dostavljamo na jezicima u zvaničnoj uporabi u Bosni i Hercegovini u tiskanoj i elektroničkoj formi.

S poštovanjem,



MINISTAR  
slav Bevanda

Privitak:

- *Konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu (tiskana i elektronička forma na jezicima u zvaničnoj uporabi u BiH)*

Dostaviti:

- *Parlamentarnoj skupštini BiH*
- *a/a*



**BOSNA I HERCEGOVINA**  
**MINISTARSTVO FINANSIJA/**  
**FINANSIJA I TREZORA**



**БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА**  
**МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА**  
**И ТРЕЗОРА**

**BOSNIA AND HERCEGOVINA**  
**MINISTRY OF FINANCE AND TREASURY**

**CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA**  
**ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА**

**КОНСОЛИДОВАНИ ИЗВЈЕШТАЈ О СИСТЕМУ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У**  
**ИНСТИТУЦИЈАМА БИХ ЗА 2018. ГОДИНУ**

Сарајево, март 2019. године

---

## Садржај

|   |  |           |
|---|--|-----------|
| <b>КОНСОЛИДОВАНИ ИЗВЈЕШТАЈ О СИСТЕМУ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У ИНСТИТУЦИЈАМА БИХ ЗА 2018. ГОДИНУ</b> .....  |  | <b>1</b>  |
| <b>1. Сажетак</b> .....   |  | <b>3</b>  |
| <b>2. Увод</b> .....  |  | <b>8</b>  |
| 2.1. Регулаторни оквир .....  |  | 8         |
| 2.2. Сврха примјене јавне интерне финансијске контроле у БиХ.....   |  | 9         |
| 2.3. Правни основ и рокови извјештавања .....   |  | 10        |
| <b>3. Систем финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ</b> .....  |  | <b>11</b> |
| 3.1. Појам и методолошки оквир финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ.....   |  | 11        |
| 3.2. Надлежности Централне хармонизацијске јединице Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине .....  |  | 12        |
| <b>4. Оцјена система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ у 2018. години</b> .....   |  | <b>12</b> |
| 4.1. Правац развоја финансијског управљање и контроле – циљано стање .....  |  | 12        |
| 4.2. Активности ЦХЈ МФИТ БиХ у 2018. години .....   |  | 13        |
| 4.3. Тренутно стање развоја финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ .....   |  | 17        |
| I КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ .....  |  | 17        |
| II УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА .....   |  | 27        |
| III КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ .....  |  | 29        |
| IV ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ .....   |  | 36        |
| V ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕНА .....   |  | 38        |
| <b>5. Реализација Оперативног годишњег акционог плана за спровођење Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину</b> ..... |  | <b>40</b> |
| Оперативни годишњи акциони план за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за 2018. годину.....   |  | 41        |
| <b>6. Мјере и активности планиране за будући развој финансијског управљања и контроле</b> .....   |  | <b>60</b> |
| 6.1. Мјере и активности, планиране за будући развој финансијског управљања и контроле од стране институција Босне и Херцеговине.....  |  | 60        |
| 6.2. Мјере и активности, планиране за будући развој финансијског управљања и контроле од стране ЦХЈ МФИТ БиХ .....  |  | 62        |
| <b>7. ЗАКЉУЧЦИ</b> .....  |  | <b>63</b> |

## 1. Сажетак

Чланом 33ф. став (2) тачка х) Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине<sup>1</sup> Централној хармонизацијској јединици Министарства финансија и трезора БиХ (у даљњем тексту ЦХЈ МФИТ БиХ) прописана је обавеза да сачињава и Савјету министара БиХ доставља годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. Одговорности и рокови у вези са годишњим извјештавањем о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ детаљније су уређени Правилником о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ.

Сврха годишњег консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ јесте информисање Савјета министара БиХ о степену успостављања, напретку, стању и активностима које су у извјештајном периоду спроведене у области развоја система интерних финансијских контрола, као и о плановима за будући развој система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ.

У складу са чланом 4. Правилника о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле (ФУК) у институцијама БиХ, све институције имају обавезу да до 15. фебруара текуће године ЦХЈ МФИТ БиХ доставе годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за претходну годину. Форму, облик, садржај и упутство за годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ утврђује ЦХЈ МФИТ БиХ за сваку извјештајну годину. Годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ дужне су да доставе све институције БиХ. За тачност података из годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле одговоран је руководилац институције. На основу члана 5. Правилника о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, ЦХЈ МФИТ БиХ доставља годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле Савјету министара БиХ путем Министарства финансија и трезора БиХ, најкасније до 31. марта текуће године за претходну годину. Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле сачињава се на основу података које ЦХЈ МФИТ БиХ добије од институција путем њихових годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле. Годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле је један од начина за праћење и процјену система финансијског управљања и контроле у институцији. Поред годишњег извјештаја, праћење и процјена система врши се путем сталног праћења и интерне ревизије.

Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину четврти је консолидовани извјештај који је ЦХЈ МФИТ БиХ припремила и доставила Савјету министара БиХ.

Годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2018. годину у прописаном року доставила је 51 институција Босне и Херцеговине.

<sup>1</sup> ("Службени гласник БиХ" бр: 61/04, 49/09, 42/12, 87/12 и 32/13)

Институције које су доставиле своје извјештаје са закашњењем су:

1. Агенција за антидопинг контролу БиХ
2. Агенција за јавне набавке БиХ
3. Агенција за поштански саобраћај БиХ
4. Агенција за превенцију корупције и координацију борбе против корупције
5. Агенција за школовање и стручно усавршавање кадрова
6. Агенција за заштиту личних података у БиХ
7. Државна агенција за истраге и заштиту
8. Гранична полиција БиХ
9. Институт за интелектуално власништво БиХ
10. Институт за мјеритељство БиХ
11. Институт за нестала лица БиХ
12. Институт за стандардизацију БиХ
13. Комисија за концесије БиХ
14. Министарство правде БиХ
15. Министарство спољне трговине и економских послова БиХ
16. Тужилаштво БиХ
17. Управа БиХ за заштиту здравља биља
18. Генерални секретаријат Савјета министара БиХ

Извјештаји ових осамнаест (18) институција узети су у обзир и обрађени су за потребе сачињавања годишњег консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле за 2018. годину без обзира на кашњење у достављању.

Институције које нису доставиле свој годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2018. годину до израде годишњег консолидованог извјештаја о систему ФУК-а су:

1. Агенција за унапређење страних инвестиција у БиХ
2. Дирекција за економско планирање
3. Државна регулаторна агенција за радијациону и нуклеарну безбједност у БиХ
4. Министарство одбране БиХ
5. Министарство иностраних послова БиХ
6. Институт за акредитовање

У складу са чланом 33д став. (4) Закона о финансирању институција БиХ, руководиоца институције је одговоран за израду и достављање годишњег извјештаја о финансијском управљању и контроли Централној хармонизацијској јединици Министарства финансија и трезора БиХ на начин и у роковима утврђеним Правилником.

Подсјећамо да је Дом народа Парламентарне скупштине БиХ, приликом разматрања Консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину, 19.07.2017. године усвојио сљедећи закључак: "Дом народа Парламентарне скупштине БиХ задужује институције БиХ да своје годишње извјештаје о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ достављају без кашњења ЦХИ МФИТ БиХ, најкасније до 15. фебруара текуће године за претходну годину. Институције које буду неоправдано касиле са достављањем својих извјештаја биће позване на саслушање."

Непоштивање законских прописа и прописаних рокова за достављање годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле показатељ је изостанка управљачке одговорности и одређености руководства за успостављање економичног, ефикасног и ефективног система интерних контрола.

Анализом података из годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле институција БиХ може се закључити да је остварен незнатан напредак у току 2018. године у односу на 2017. годину. Међутим, остварени напредак је још далеко од карактеристика квалитетног система финансијског управљања и контроле.

У табели у наставку дато је поређење само неких питања и одговора из Упитника о самопроцјени система финансијског управљања и контроле који се односе на методолошки оквир за финансијско управљање и контролу.

| Питање из годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле   | Одговор 2017. година | Одговор 2018. година |
|---|----------------------|----------------------|
| Број институција које су доставиле Годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле  | 75                   | 69                   |
| Број институција које су именовале лице/радну групу задужену за ФУК   | 61                   | 53                   |
| Број институција које су ажурирале правилнике о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста тако да се у опис послова руководиоца на свим нивоима унесе обавеза за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле и управљања ризицима из њихове надлежности | 8                    | 40                   |
| Број институција БиХ које сачињавају акционе планове за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле   | 44                   | 42                   |
| Број институција које су идентификовале ризике који се односе на реализацију циљева, односно кључних пословних процеса  | 53                   | 41                   |
| Број институција које су успоставиле регистар ризика  | 46                   | 53                   |
| Број институција у којима је успостављен принцип раздвајања дужности  | 64                   | 62                   |
| Број институција које имају интерне процедуре за израду средњорочног плана  | 38                   | 33                   |
| Број институција код којих су документовани кључни пословни процеси   | 60                   | 62                   |
| Број институција које су сачиниле мапу пословних процеса  | 52                   | 58                   |
| Број институција које извјештавају највише руководство о функционисању система финансијског управљања и контроле  | 42                   | 43                   |

Процјену напретка система ФУК-а у 2018. години у односу на 2017. годину тешко је урадити с обзиром на то да је годишњи консолидовани извјештај о систему ФУК-а за 2017. годину урађен на бази 75 годишњих извјештаја институција, а за 2018. годину на бази извјештаја 69 институција БиХ.

Финансијско управљање и контрола је једна од области реформе управљања јавним финансијама. Већи дио питања из поглавља 32-Финансијска контрола Упитника Европске комисије односи се на законски и подзаконски оквир, управљачку одговорност за функционисање компоненти COSO оквира и слично.

У периоду од оснивања ЦХЈ МФИТ БиХ до данас успостављањем законског оквира створени су предуслови и темељи за развој ФУК-а у институцијама БиХ. ЦХЈ МФИТ БиХ донијела је подзаконске акте из своје надлежности који институцијама БиХ треба да служе као алати за успостављање и развој система ФУК-а. Континуирано се организују и спроводе обуке, радионице и други видови техничке подршке институцијама БиХ. Сљедећа фаза је имплементација свега што је прописано и што представља добре праксе и препоруке надлежних тијела Европске уније. У овој фази развоја система финансијског управљања и контроле очекује се помоћ и подршка пројекта Европске комисије „Унапређење интерних контрола у јавном сектору“, чија је реализација почела у октобру 2018. године.

Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2017. годину Савјет министара БиХ усвојио је 15.05.2017. године на 142. сједници. На приједлог ЦХЈ МФИТ БиХ Савјет министара БиХ донио је сљедеће закључке:

1. Задужује се Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине да Консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2017. годину објави на веб страници Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине и да о томе и о закључцима Савјета министара Босне и Херцеговине обавијести све институције Босне и Херцеговине;
2. Задужују се институције Босне и Херцеговине да наставе активности на успостављању и развоју система финансијског управљања и контроле, а посебно да реализују мјере и активности из Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине 2016-2018. година;
3. Задужују се институције Босне и Херцеговине, које нису реализовале закључке Савјета министара Босне и Херцеговине у вези са консолидованим извјештајима о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за претходне године, да наставе са активностима на реализацији донесених закључака;
4. Задужује се Министарство правде Босне и Херцеговине да Савјету министара Босне и Херцеговине достави приједлог измјена и допуна Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број: 30/13) којим ће се у опис послова руководилица на свим нивоима управљања унијети обавеза за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле и управљања ризицима из њихове надлежности;
5. Задужују се Дирекција за економско планирање Босне и Херцеговине и Министарство финансија и трезора Босне и Херцеговине да приликом ажурирања подзаконских аката у области средњорочног планирања у исте уграде обавезу и дефинишу методологију за процес управљања ризицима у процесу средњорочног и програмског планирања;



6. Задужује се Министарство финансија и трезора Босне и Херцеговине да у сарадњи са Централном хармонизацијском јединицом Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине припреми и достави Савјету министара Босне и Херцеговине приједлог измјене обрасца Изјаве о одговорности за остваривање циљева институције у дијелу који се односи на успостављање и спровођење система финансијског управљања и контроле с циљем обезбјеђења праћења реализације закључака Савјета министара Босне и Херцеговине и Парламентарне скупштине Босне и Херцеговине који се односе на унапређење система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
7. Задужују се Министарство финансија и трезора Босне и Херцеговине и Централна хармонизацијска Јединица Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине да Консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2017. годину доставе Парламентарној скупштини Босне и Херцеговине.

ЦХЈ МФИТ БиХ је, у складу са закључцима Савјета министара БиХ, Консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2017. годину објавила на веб страници Министарства финансија и трезора БиХ [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) у дијелу који се односи на ЦХЈ и КО ЦХЈ.

Такођер, ЦХЈ МФИТ БиХ је годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2017. годину доставила Парламентарној скупштини БиХ.

**У току 2018. године ЦХЈ МФИТ БиХ је реализовала сљедеће активности из своје надлежности а које се односе на финансијско управљање и контролу:**

- Донесен је Оперативни годишњи акциони план за спровођење Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину (Стратегија PIFC-a),
- Донесена је Одлука о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину,
- Донесен је и реализован План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину,
- Учешће на регионалним скуповима у оквиру радних група за израду методологије за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле (ФУК) у организацији SIGMA-е, RESPA-е и КО ЦХЈ,
- Сарадња са пројектом „Унапређење интерних контрола у јавном сектору“.

Детаљније о активностима ЦХЈ МФИТ БиХ у наставку извјештаја.

## 2. Увод

### 2.1. Регулаторни оквир

ФУК је свеобухватан систем политика, процедура и активности које успоставља и за који је одговоран руководилац институције. Систем ФУК-а заснива се на управљању ризицима и даје разумно увјеравање да ће циљеви институције бити остварени на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Област ФУК-а у институцијама БиХ уређена је Законом о финансирању институција БиХ. Закон је дефинисао сврху и циљ финансијског управљања и контроле, методолошки оквир, одговорност руководиоца институција за успостављање финансијског управљања и контроле, обавезе ЦХИ МФиТ БиХ и КО ЦХИ из области финансијског управљања и контроле.

У складу са надлежностима које су прописане Одлуком о успостављању Централне хармонизацијске јединице Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине и чланом 33ф. став (2) Закона, ЦХИ МФиТ БиХ је донијела сљедеће подзаконске акте:

- Стандарде интерне контроле у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“ број: 61/14);
- Приручник за финансијско управљање и контролу у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“ број: 98/14),
- Смјернице за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“ број: 29/15);
- Правилник о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“ број: 77/15).

Стандарди интерне контроле у институцијама Босне и Херцеговине заснивају се на Закону о финансирању институција БиХ, Смјерницама за интерну контролу у јавном сектору Међународне организације врховних ревизорских институција (INTOSAI) и Стандардима интерне контроле Европске комисије. Стандарди интерне контроле обавезна су основа институцијама БиХ при изради интерних процедура. Обавеза институција БиХ јесте да ажурирају постојеће и донесу нове интерне процедуре у смислу њихове усаглашености са Стандардима интерних контрола.

Приручник за финансијско управљање и контролу у институцијама БиХ представља даљњу разраду и подлогу за лакшу примјену Стандарда интерне контроле у институцијама БиХ. Сврха Приручника за финансијско управљање и контролу у институцијама БиХ јесте да руководиоцима институција и лицима задуженим за финансијско управљање и контролу помогне у успостављању и развоју финансијског управљања и контроле. У Приручнику су дате смјернице за постојање одговарајућих интерних контрола у институцији, те дефинисане одговорности за ефикасно управљање буџетским средствима и средствима Европске уније и других међународних институција.

Смјернице за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ представљају детаљну разраду методологије, процјене и управљања ризицима. Циљ Смјерница за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ јесте уједначавање праксе управљања ризицима и постављање оквира унутар којег ће свака институција да угради и развија управљање ризицима прилагођено својим специфичностима.

Правилник о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ уређује јединствену методологију, поступке и рокове извјештавања о финансијском управљању и контроли у институцијама БиХ с циљем провјере степена успоставе и квалитета овог система. Правилником су прописани рокови сачињавања Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ (у даљњем тексту: ГИ ФУК) и консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ.

Сви прописи из области ФУК-а објављени су на веб страници: [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) у дијелу који се односи на ЦХЈ МФИТ БиХ и КО ЦХХ.

ЦХЈ МФИТ БиХ ће редовно ажурирати све подзаконске акте који се односе на ФУК у складу са препорукама и добрим праксама Европске уније и степеном и квалитетом успоставе ФУК-а у институцијама БиХ.

## **2.2. Сврха примјене јавне интерне финансијске контроле у БиХ**

Област јавне интерне финансијске контроле (у даљњем тексту: PIFC) представља једну од реформских области у којој је Босна и Херцеговина дужна да усагласи законодавни оквир и праксе са добрим праксама и регулативама које препоручује Европска комисија. Појам и концепт интерне финансијске контроле у јавном сектору разрадила је Европска комисија као помоћ у разумијевању и примјени добро развијених и ефективних система контроле у процесу придруживања Европској унији.

Успостављање PIFC-а заснива се на међународним стандардима и то: стандардима за професионалну праксу интерне ревизије издатих од Института интерних ревизора (IIA), Смјерницама за интерну контролу у јавном сектору Међународне организације врховних ревизорских институција (INTOSAI) и Стандардима интерне контроле Европске комисије. Циљ система је обезбиједити да се средствима из буџета, као и средствима Европске уније, управља на ефикасан и економичан начин.

Успостављање и развој PIFC-а јесте и обавеза Босне и Херцеговине утврђена Споразумом о стабилизацији и придруживању између Европских заједница и њихових држава чланица, с једне, и Босне и Херцеговине, с друге стране, гдје је у члану 90. под називом „Сарадња у подручју ревизије и финансијске контроле“, наведено: „Сарадња између странака биће усмјерена приоритетима правне стечевине Заједнице (acquis) у подручјима интерне финансијске контроле у јавном сектору (PIFC) и екстерне ревизије. Странке ће нарочито сарађивати како би изградом и усвајањем одговарајућих прописа развиле интерну финансијску контролу у јавном сектору, укључујући финансијско управљање и надзор, функционално независну интерну ревизију, те независне системе екстерне ревизије у Босни и Херцеговини, у складу са међународно прихваћеним стандардима контроле и ревизије, те методологијама и најбољом праксом Европске уније. Сарадња ће, такође, бити усмјерена према јачању капацитета и обуке за институције у сврху развијања интерне финансијске контроле у јавном сектору, те екстерне ревизије (врховних институција за ревизију) у Босни и Херцеговини, која такође подразумијева успостављање и јачање централних јединица за усклађивање система финансијског управљања и надзора и система интерне ревизије“.

За успјешно спровођење финансијског управљања и контроле у пракси важно је схватити да је ријеч о систему који интегрише различита подручја пословања како би се избјегла погрешна перцепција да је финансијско управљање и контрола изолована активност која се спроводи само да би се формално испуниле обавезе из Закона о финансирању институција БиХ. За успостављање, имплементацију и развој система финансијског управљања и контроле у својој институцији одговоран је руководилац институције, укључујући и одговорност за успостављање правила за ефикасно, ефективно и економично кориштење расположивих средстава.

За успостављање система PIFC-a у БиХ неопходно је обезбиједити координацију и хармонизацију при изради оквирних прописа из области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије на свим нивоима власти у БиХ. Наведена координација и хармонизација врше се путем Координационог одбора централних јединица за хармонизацију (КО ЦХ) којег чине руководиоци Централне хармонизацијске јединице Министарства финансија и трезора БиХ, Централне јединице за хармонизацију Федералног министарства финансија и Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија РС.

### 2.3. Правни основ и рокови извјештавања

Све институције БиХ у обавези су да сачињавају и достављају годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле ЦХ МФИТ БиХ. Ова обавеза прописана је чланом 33д, став (4) Закона о финансирању институција БиХ. Правилником о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ уређено је успостављање јединствене методологије, поступака и рокова извјештавања о финансијском управљању и контроли у институцијама БиХ с циљем провјере степена успоставе и квалитета финансијског управљања и контроле.

ЦХ МФИТ БиХ је прописала форму и садржај годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину. Годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле конципиран је у виду упитника са могућим опцијским одговорима „ДА“ и „НЕ“. Питања су груписана по компонентама COSO оквира.

Кроз годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, институције обавјештавају ЦХ МФИТ БиХ о функционисању система финансијског управљања и контроле. Годишњи извјештај о финансијском управљању и контроли припрема лице задужено за финансијско управљање и контролу на основу података који се односе на извјештајни период, а одобрава га руководилац институције. За тачност података у годишњем извјештају о систему финансијског управљања и контроле одговоран је руководилац институције.

ЦХ МФИТ БиХ на основу појединачних годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле институција БиХ саставља консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за претходну годину. Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле обухвата период од 1. Јануара до 31. децембра. Крајњи рок за достављање консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ Савјету министара БиХ је 31. март текуће године.

Сврха консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле јесте да се Савјет министара БиХ благовремено информише о обављеним активностима из области финансијског управљања и контроле, оствареном напретку и правцу будућег развоја

финансијског управљања и контроле, о активностима ЦХЈ МФИТ БиХ и достигнутом нивоу усклађености прописа о финансијском управљању и контроли који се примјењују у институцијама БиХ са правном стечевином ЕУ.

### 3. Систем финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ

#### 3.1. Појам и методолошки оквир финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ

Оквир RIFC-а чине три стуба чијим би се успостављањем и развојем требало обезбиједити разумно увјеравање да интерне контроле функционишу адекватно и ефективно:

- финансијско управљање и контрола
- функционално независна и децентрализована интерна ревизија
- ЦХЈ Министарства финансија и трезора БиХ, као управна организација у МФИТ БиХ

Финансијско управљање и контрола спроводи се путем пет међусобно повезаних компоненти интерних контрола на основу COSO модела<sup>2</sup> које обухватају:

- контролно окружење
- управљање ризицима
- контролне активности
- информације и комуникације
- праћење и процјену

**Контролно окружење обухвата:** етичке вриједности, интегритет и компетентност запослених, начин руковођења и стил управљања, постојање планског приступа пословању, управљање људским ресурсима, уређену организациону структуру са јасно дефинисаним овлашћењима и одговорностима за реализацију активности, постављених циљева и управљање буџетским средствима.

**Управљање ризицима обухвата:** утврђивање, процјењивање вјероватноће настанка ризика и њихових утицаја узимајући у обзир циљеве институције, предузимање потребних радњи посебно кроз примјену система финансијског управљања и контроле у сврху смањења ризика, документовање података о ризицима у регистре ризика, извјештавање о најзначајнијим ризицима и активностима у управљању ризицима и могућност доношења стратегије управљања ризицима.

**Контролне активности обухватају:** писана правила - процедуре, поступке одобрења, пренос овлашћења и одговорности, принцип раздвајања дужности, систем двоструког потписа, поступке који обезбјеђују заштиту имовине и информација од отуђења и оштећења, поступке који обезбјеђују наплату потраживања, поступке везане за стварање уговорених обавеза, поступке потпуног, тачног, правилног и ажурног евидентирања пословних трансакција, правила документовања итд.

**Информације и комуникације обухватају:** пословну кореспонденцију, висококвалитетне рачуноводствене системе, чување и архивирање документације, интерну и екстерну комуникацију).

<sup>2</sup> Компоненте су утврђене INTOSAI смјерницама за стандарде интерне контроле за јавни сектор, а заснивају се на COSO моделу (Committee of Sponsoring Organizations of Trade and Industry Commission)

Праћење и процјена система финансијског управљања и контроле обухвата: стално праћење, самопроцјену и интерну ревизију.

### **3.2. Надлежности Централне хармонизацијске јединице Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине**

У складу са Одлуком о успостављању Централне хармонизацијске јединице Министарства финансија и трезора БиХ и Законом о финансирању институција БиХ, Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора БиХ је у области финансијског управљања и контроле надлежна за:

- а. припрему и ажурирање стратешких докумената и смјерница из области финансијског управљања и контроле у складу са међународно прихваћеним стандардима, стандардима интерне контроле, праксама и прописима у Европској унији;
- б. припрему закона и подзаконских аката из области финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- ц. дефинисање садржаја програма обуке и координацију програма обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- д. процјену система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- е. вршење анализа и предлагање оперативних рјешења којима се унапређује финансијско управљање и контрола у институцијама Босне и Херцеговине;
- ф. прописивање форме годишњег извјештаја, поступака и рокова извјештавања о финансијском управљању и контроли у институцијама Босне и Херцеговине;
- г. праћење примјене прописа из области финансијског управљања и контроле на основу годишњих извјештаја о финансијском управљању и контроли које институције Босне и Херцеговине достављају Централној хармонизацијској јединици Министарства финансија и трезора;
- х. израду консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- и. учешће у раду Координационог одбора централних јединица за хармонизацију у складу са одредбама Закона о финансирању институција БиХ и Закона о интерној ревизији институција Босне и Херцеговине.<sup>3</sup>

## **4. Оцјена система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ у 2018. години**

### **4.1. Правац развоја финансијског управљање и контроле – циљано стање**

Успостављање и развој ФУК-а заснива се на одредбама Закона о финансирању институција БиХ, Смјерницама за интерну контролу у јавном сектору Међународне организације врховних ревизорских институција (INTOSAI), добрим праксама и регулативама које препоручује Европска комисија што подразумијева и примјену добрих пракси и искустава у вези са процедурама и активностима које је потребно спровести како би систем постао оперативан и функционалан.

Даљњи правац развоја система ФУК-а у институцијама БиХ дат је у Стратегији PIFC-а и заснива се на интеграцији система јавних интерних финансијских контрола у процесе управљања

<sup>3</sup> Члан 33ф Закона о финансирању институција БиХ

буџетским средствима. Потпуна имплементација Стратегије PIFC-а унаприједиће квалитет управљања јавним средствима кроз усклађивање са стандардима и праксом Европске уније, обезбиједиће већу транспарентност и одговорност, те смањити број негативних мишљења екстерне ревизије. Реализација циљева и мјера предвиђених Стратегијом PIFC-а директно доприноси испуњавању захтјева на путу даљње интеграције БиХ у Европску унију. Квалитетни системи интерних контрола уједно су пресудан фактор за остваривање права приступа и коришћења предприступних фондова Европске уније.

Основни правац развоја финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ у будућем периоду јесте повезивање средњорочног и буџетског планирања и извршења буџета у складу са дефинисаним циљевима институције, управљање ризиком ради постизања постављених циљева, као и мјерење резултата кроз успостављање индикатора учинка и мјерење учинка. У том смислу потребно је побољшати финансијско управљање и контролу, нарочито у кључним процесима буџетског циклуса ради ефикасног, ефективног и економичног управљања јавним средствима.

#### **4.2. Активности ЦХЈ МФИТ БиХ у 2018. години**

##### **Оперативни годишњи акциони план за спровођење Стратегије PIFC-а за 2018. годину:**

ЦХЈ МФИТ БиХ донијела је 08.02.2018. године Одлуку о доношењу Оперативног годишњег акционог плана за спровођење Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину број 03-1-02-4-57-1/18. Саставни дио Одлуке је Оперативни годишњи акциони план за спровођење Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину. Оперативним годишњим акционим планом детаљније се дефинишу мјере, активности, носиоци активности и рокови, утврђени у Акционом плану Стратегије PIFC-а. ЦХЈ МФИТ БиХ је у обавези да за сваку годину на коју се односи Стратегија PIFC-а изради оперативни годишњи акциони план рада.

Подсјећања ради, Стратегија PIFC-а за период 2016-2018. година садржи анализу садашњег стања јавних интерних финансијских контрола укључујући анализу законодавног и институционалног оквира са посебним акцентом на практичну имплементацију ових система, циљеве и активности даљњег развоја који ће јавне интерне финансијске контроле приближити стандардима и пракси Европске уније. Саставни дио Стратегије PIFC-а је акциони план са утврђеним циљевима, мјерама за њихово остварење, носиоцима активности, индикаторима учинка, изворима финансирања и роковима за спровођење планираних мјера.

У складу са Стратегијом PIFC-а, ЦХЈ МФИТ БиХ има обавезу да извјештава Савјет министара БиХ о реализацији мјера из Акционог плана Стратегије PIFC-а. Извјештавање ће се вршити у оквиру редовних годишњих консолидованих извјештаја о систему интерне ревизије и систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ.

##### **План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину:**

ЦХЈ МФИТ БиХ је 30.05.2018. године донијела План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину. План и програм Обуке је објављен на веб страници [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) у дијелу који се односи на ЦХЈ МФИТ БиХ. ЦХЈ МФИТ БиХ доноси План и програм обуке на основу анализе потреба за обуком кроз годишње извјештаје о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. Обуке су углавном

намијењене лицима задуженим за финансијско управљање и контролу, координаторима за процес управљања ризицима, руководиоцима нижег и средњег нивоа укључујући и друге службенике које руководиоци институције задужи за успостављање и развој финансијског управљања и контроле, као и службеницима који раде у организационим јединицама за финансије и буџет.

План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину састоји се од четири модула:

- Анализа стања и препоруке за даљње кораке за унапређење система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ
- Појам, сврха, методолошки оквир и карактеристике финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ
- Интерна ревизија у функцији унапређења финансијског управљања и контроле и стварања додатне вриједности у институцијама БиХ
- Инструкције за израду годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ.

На све обуке у организацији ЦХЈ МФИТ БиХ позивају се представници свих институција БиХ. ЦХЈ МФИТ БиХ организује дводневно одржавање обуке ако се пријави већи број полазника.

Први модул обуке реализован је у јуну 2018. године и обуци је присуствовало 56 државних службеника из 52 институције Босне и Херцеговине. Полазницима обуке представљена је анализа постојећег стања финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ са препорукама за даљњи развој система финансијског управљања и контроле. Детаљно су разрађене теме које се односе на одговорност руководиоца институције и руководиоца организационих јединица, као и свих запослених за унапређење и развој система финансијског управљања и контроле и повезивање средњорочног плана с ДОБ-ом и програмским буџетом и управљање ризицима у планским процесима.

Други модул обуке из области финансијског управљања и контроле одржан је у септембру 2018. године. Тема обуке била је "Појам, сврха, методолошки оквир и карактеристике финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ". Други модул обуке био је намијењен руководиоцима организационих јединица у којима се одвијају кључни пословни процеси у институцијама и који до сада нису имали прилику присуствовати обукама из области финансијског управљања и контроле у организацији ЦХЈ МФИТ БиХ. Овај модул обуке организован је за ову категорију полазника како би се обезбиједило да што већи број запослених у институцијама који имају обавезу и одговорности за успостављање система финансијског управљања и контроле буду упознати са сврхом, методологијом и карактеристикама система финансијског управљања и контроле. Обуци је присуствовало 59 државних службеника из 49 институција БиХ.

Трећи модул обуке из области финансијског управљања и контроле одржан је у новембру 2018. године. Тема обуке је била "Интерна ревизија у функцији унапређења финансијског управљања и контроле и стварања додатне вриједности у институцијама БиХ". У оквиру овог модула посебно су обухваћене теме: мандат интерне ревизије у институцијама БиХ, сврха, овлашћења и одговорност интерне ревизије у институцијама БиХ, допринос интерне ревизије управљању ризицима у институцијама БиХ, стварање додане вриједности пружањем објективног и разумног увјеравања, обезбјеђење квалитета и унапређења рада интерне ревизије. Обука је намијењена лицима задуженим за финансијско управљање и контролу, координаторима за процес управљања ризицима, и другим службеницима које руководиоци институције задужи за успостављање и развој финансијског управљања и контроле. Обуци су присуствовала 52 државна службеника из 43 институције БиХ.



Четврти модул обуке одржан је у децембру 2018. године. Тема обуке биле су инструкције за израду годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. Обука је била намијењена лицима задуженим за израду годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. Повод за организацију ове обуке су пропусти и грешке у изради годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ у ранијем периоду. Непотпуни и нетачни подаци у годишњим извјештајима о систему ФУК-а утичу на процјену стања у овој области при изради годишњег консолидованог извјештаја. Овој обуци присуствовало је 55 државних службеника из 50 институција БиХ.

**Сарадња са Националном академијом за економију и финансије Министарства финансија Краљевине Холандије:**

У току 2018. године настављена је сарадња са Националном академијом за економију и финансије која дјелује при Министарству финансија Краљевине Холандије. Активности спроведене у 2018. години представљају наставак сарадње у оквиру Меморандума о разумијевању о техничкој сарадњи за период 2016-2019. година између Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине и Министарства финансија Краљевине Холандије. Експерти Националне академије за економију и финансије одржали су дводневне семинаре о значају финансијског управљања и контроле за управљачку одговорност, о управљању ризицима и мапирању пословних процеса у Министарству иностраних послова БиХ и Државној агенцији за истраге и заштиту. ЦХЈ МФИТ БиХ је одабрала ове двије институције за пилот институције узимајући у обзир висину буџета и сложеност пословних процеса који се у њима спроводе. Овим семинарима присуствовали су чланови радних група за успостављање и развој финансијског управљања и контроле у ове двије институције.

**Обука у Министарству иностраних послова БиХ:**

На захтјев Министарства иностраних послова БиХ, ЦХЈ МФИТ БиХ је организовала једнодневну обуку из области финансијског управљања и контроле за представнике овог министарства. Интерактивној обуци, одржаној у сједишту Министарства иностраних послова БиХ, присуствовали су руководиоци и замјеници руководилаца унутрашњих организационих јединица Министарства. Тема обуке било је мапирање пословних процеса и спровођење процеса управљања ризицима. Реализацијом ове обуке ЦХЈ МФИТ БиХ је, у складу са својим надлежностима, наставила праксу пружања подршке институцијама БиХ за успостављање и унапређење система ФУК-а као обавезе прописане Законом о финансирању институција БиХ.

**Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2017. годину:**

ЦХЈ МФИТ БиХ је у 2018. години сачинила годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2017. годину. Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ сачињен је на основу годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле који институције БиХ достављају ЦХЈ МФИТ БиХ. Годишње извјештаје за 2017. годину доставиле су све институције БиХ. Савјет министара БиХ је 15.05.2017. године на 142. сједници усвојио Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2017. годину са закључцима које је предложила ЦХЈ МФИТ БиХ.

### **Објављивање форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину:**

ЦХЈ МФИТ БиХ донијела је Одлуку о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину. Одлуком су прописани форма и садржај годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину. Одлука о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину са обрасцем упитника објављена је на веб страници [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) у дијелу који се односи на ЦХЈ и КО ЦХЈ.

### **Измјене обрасца Изјаве о одговорности за остваривање циљева институције:**

Савјет министара БиХ је приликом усвајања годишњег консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2017. годину донио и закључак који гласи: "Задужује се Министарство финансија и трезора Босне и Херцеговине да у сарадњи са Централном хармонизацијском јединицом Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине припреми и достави Савјету министара Босне и Херцеговине приједлог измјене обрасца Изјаве о одговорности за остваривање циљева институције у дијелу који се односи на успостављање и спровођење система финансијског управљања и контроле с циљем обезбјеђења праћења реализације закључака Савјета министара Босне и Херцеговине и Парламентарне скупштине Босне и Херцеговине који се односе на унапређење система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине". С тим у вези одржан је састанак представника ЦХЈ МФИТ БиХ и представника МФИТ БиХ. На састанку је договорено да ЦХЈ МФИТ БиХ припреми приједлог измјене обрасца Изјаве о одговорности за остваривање циљева институције. ЦХЈ МФИТ БиХ је припремила приједлог измјене обрасца и исти доставила МФИТ БиХ на даљње поступање.

### **Ажурирања подзаконских аката у области средњорочног планирања:**

Савјет министара БиХ је приликом усвајања годишњег консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2017. годину донио и закључак који гласи: "Задужују се Дирекција за економско планирање Босне и Херцеговине и Министарство финансија и трезора Босне и Херцеговине да приликом ажурирања подзаконских аката у области средњорочног планирања у исте уграде обавезу и дефинишу методологију за процес управљања ризицима у процесу средњорочног и програмског планирања". У вези с овим закључком организован је радни састанак којем су присуствовали представници Дирекције за економско планирање, МФИТ БиХ и ЦХЈ МФИТ БиХ. Учесници састанка информисани су о томе да ће до краја 2018. године бити извршена екстерна евалуација средњорочног програма рада Савјета министара БиХ која се обавља с циљем анализирања остваривања циљева, његове ефикасности, те да ће се након тога приступити измјени прописа о поступку средњорочног планирања. Поменути евалуацију урадио је Економски институт у Сарајеву о чему је сачинио и извјештај. Извјештај о извршеној евалуацији није разматран на Савјету министара БиХ до израде овог консолидованог извјештаја. ЦХЈ МФИТ БиХ биће укључена у израду прописа из области средњорочног планирања у дијелу којим ће се утврдити обавеза и методологија за управљање ризицима у поступку средњорочног планирања.

### **Конференција о систему финансијског управљања и контроле**

У организацији КО ЦХЈ у децембру 2018. године у Теслићу је одржана дводневна конференција „Финансијско управљање и контроле у јавном сектору у БиХ-стање и перспективе“. Конференцији је присуствовало 210 учесника из институција Босне и Херцеговине, Републике Српске и Федерације БиХ. Првог дана конференције предавања су одржали еминентни стручњаци из области контрола и ревизије јавног сектора из оба бх. ентитета, као и

представник Министарства финансија Републике Хрватске. Другог дана Конференције представници три централне хармонизацијске Јединице одржали су одвојене интерактивне радионице о финансијском управљању и контроли у институцијама Босне и Херцеговине, Републике Српске и Федерације Босне и Херцеговине.

#### **4.3. Тренутно стање развоја финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ**

Годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину у прописаном року доставила је 51 институција. Укупно 18 институција БиХ није доставило извјештаје у прописаном року, али су њихови извјештаји обрађени за потребе израде годишњег консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину. Шест институција БиХ, до тренутка израде годишњег консолидованог извјештаја, није ЦХЈ МФИТ БиХ доставило годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2018. годину. То значи да су за израду годишњег консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину обрађени извјештаји 69 институција БиХ. Кашњење институција БиХ у достављању годишњих извјештаја у знатној мјери отежава и успорава израду годишњег консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. Због обраде непотпуних података, с друге стране, подаци који су приказани у годишњем консолидованом извјештају о систему финансијског управљања и контроле не одражавају стварно стање у области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ.

На основу увида у достављене годишње извјештаје о систему финансијског управљања и контроле за 2018. годину може се извршити подјела институција према броју потврдних одговора, а резултат је сљедећи:

- 67 институција има виши проценат потврдних одговора
- 2 институције имају виши проценат негативних одговора, односно извјештаји указују на нижи степен успостављености система интерних контрола.

Међутим, наведена подјела не одражава достигнути ниво квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, али говори о спремности и одређеној способности, прије свега управљачке структуре у институцијама БиХ, за успостављање и развој интерних контрола које ће допринијети економичном, ефикасном и ефективном трошењу буџетских средстава.

На основу анализе достављених ГИ ФУК за 2018. годину у погледу реализованих активности на успостављању и развоју финансијског управљања и контроле у даљњем тексту дат је преглед тренутног стања по компонентама COSO оквира. Већи број потврдних одговора на питања о постојању одређених интерних процедура, врстама и обиму прописаних контрола не подразумева и да се оне спроводе. Систем интерних контрола могуће је унаприједити само досљедном примјеном свих прописаних и донесених контролних механизма, односно осигурањем да ти механизми не постоје само због задовољавања одређене тражене форме.

#### **I КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ**

Предуслов и темељ за развој квалитетних система ФУК-а јесте окружење којим је могуће ефикасно управљати и које је могуће контролисати. Окружење подразумева етичке вриједности, интегритет и компетентност запосленика, начин руковођења и стил управљања, постојање планског приступа пословању, уређену организациону структуру са јасно дефинисаним овлашћењима и одговорностима за реализацију активности, постављених

циљева и управљање буџетским средствима. Контролно окружење основ је за развој осталих компоненти финансијског управљања и контроле, обезбјеђујући дисциплину и структуру.

### 1. Опредијељеност за интегритет и етичке вриједности

У сегменту „етичких вриједности и интегритета“ анализира се да ли су запослени упознати са Кодексом државних службеника у институцијама БиХ, да ли је нека организациона јединица или неко од запослених у институцији надлежан за надзор над примјеном Кодекса, да ли постоји пракса доношења додатних интерних упустава, односно смјерница у вези са стандардима понашања службеника, те да ли постоји посебна пракса рјешавања могућих сукоба интереса.

Табела 1: Резултати у области етичких вриједности и интегритета

| ОПРЕДИЈЕЉЕНОСТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ И ЕТИЧКЕ ВРИЈЕДНОСТИ   | ДА               |    | НЕ               |    | БЕЗ ОДГОВОРА     |   |
|---|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
|   | Број институција | %  | Број институција | %  | Број институција | % |
| Посебан кодекс понашања на нивоу институције: Да ли је донесен посебан кодекс понашања на нивоу институције   | 47               | 68 | 22               | 32 | -                | - |
| Познавање садржаја Кодекса државних службеника у институцијама БиХ: запослени су упознати са Кодексом државних службеника у институцијама БиХ                   | 65               | 94 | 4                | 6  |                  |   |
| Надзор поштивања Кодекса од стране запослених: надлежна је организациона јединица или запослени у институцији за надзор над примјеном Кодекса                   | 52               | 75 | 17               | 25 | -                | - |
| Додатна интерна упутства и смјернице о стандардима понашања запослених: институција је донијела додатна интерна упутства којима се регулише понашање запослених | 36               | 52 | 33               | 48 | -                | - |
| Могући сукоби интереса и начин поступања у том случају: сукоби интереса специфични за институцију дефинисани су интерним прописима                              | 40               | 58 | 29               | 42 | -                | - |
| Мјере у случају непоштивања Кодекса регулисане су интерним процедурама  | 33               | 48 | 36               | 52 | -                | - |
| Мјере у случају непоштивања Кодекса се спроводе   | 56               | 81 | 13               | 19 |                  |   |

## РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

Према достављеним подацима, одредбе Кодекса државних службеника („Службени гласник БиХ“ број: 49/13) примјењују се у институцијама БиХ, запослени су упознати са њима и спроводи се надзор над спровођењем Кодекса. Посебан кодекс понашања има 47 институција. Препорука је да се интерним актима институција детаљније уреде правила понашања и мјере у случајевима непоштивања Кодекса државних службеника.

## ПРЕПОРУКЕ:

- Потребно је донијети интерне процедуре којима ће се регулисати понашање запослених, рјешавање евентуалних случајева сукоба интереса и мјере у случају непоштивања Кодекса
- Правилницима о унутрашњој организацији институција надлежности за надзор над примјеном Кодекса додијелити одређеним радним мјестима, односно организационим јединицама.

## 2. Плански приступ пословању (мисија, визија, циљеви)

Плански приступ пословању подразумијева да руководилац институције и сви запослени разумију сопствену мисију, да се утврђују средњорочни циљеви, програми кроз које ће се реализовати постављени циљеви, обезбјеђује повезаност стратешких планских докумената и програма са оперативним плановима и утврђују ризике у односу на постављене циљеве.

Институције БиХ у складу са расположивим ресурсима доносе планове којима се дефинишу активности неопходне за остваривање циљева како би ризици од неостваривања циљева били минимални.

Табела 2: Резултати у области планског приступа пословању

| Критеријуми   | ДА               |     | НЕ               |   | БЕЗ ОГОВОРА      |   |
|---|------------------|-----|------------------|---|------------------|---|
|   | Број институција | %   | Број институција | % | Број институција | % |
| Мисија и визија институције су утврђени   | 69               | 100 |                  |   |                  |   |
| Средњорочни циљеви су утврђени  | 68               | 99  | 1                | 1 |                  |   |
| Средњорочни циљеви су објављени на веб страници институције   | 64               | 93  | 5                | 7 |                  |   |
| Средњорочни планови рада су усвојени  | 64               | 93  | 5                | 7 |                  |   |
| Одређена унутрашња организациона јединица/особа одговорна за координацију и развој средњорочног плана | 63               | 91  | 6                | 9 |                  |   |
| Све организационе јединице укључене у процес средњорочног планирања                                   | 64               | 93  | 5                | 7 |                  |   |
| Средњорочни план обухвата финансијске пројекције  | 65               | 94  | 4                | 6 |                  |   |

|  |    |    |    |    |  |  |
|--|----|----|----|----|--|--|
| У процесу средњорочног планирања проводи се процјена ризика  | 25 | 36 | 44 | 64 |  |  |
| Показатељи учинка за праћење постизања средњорочних циљева из средњорочних планова рада су дефинисани                    | 62 | 90 | 7  | 10 |  |  |
| Надзор над спровођењем средњорочног плана се врши  | 66 | 96 | 3  | 4  |  |  |
| Циљеви утврђених буџетских програма су повезани са циљевима средњорочног плана   | 66 | 96 | 3  | 4  |  |  |
| За реализацију програма из програмског буџета утврђују се ризици   | 24 | 35 | 45 | 65 |  |  |
| Годишњи програми рада су усвојени  | 67 | 97 | 2  | 3  |  |  |
| Годишњим програмом рада дефинисани су циљеви свих организационих јединица  | 61 | 88 | 8  | 12 |  |  |
| Оперативни циљеви из годишњег програма рада су усклађени са циљевима буџетских програма и средњорочним циљевима          | 63 | 91 | 6  | 9  |  |  |
| Процијењена финансијска средства потребна за реализацију утврђених циљева садржана су у годишњим планским документима    | 61 | 88 | 8  | 12 |  |  |
| Извјештај о раду институције сачињен и достављен Савјету министара БиХ или другој надлежној институцији у законском року | 56 | 81 | 13 | 19 |  |  |
| Све организационе јединице учествују у припреми буџетског захтјева   | 58 | 84 | 11 | 16 |  |  |

#### РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

*Савјет министара БиХ донио је Одлуку о поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама („Службени гласник БиХ“ број: 62/14) и Упутство о методологији у поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама БиХ (“Службени гласник БиХ” број: 44/15). У складу са поменутом одлуком, односно Упутством, потребно је утврдити средњорочне циљеве институције, усвојити средњорочне планове, дефинисати мисију и визију институције, индикаторе учинка за праћење остваривања циљева и надлежности и одговорности свих учесника у процесу средњорочног планирања. Циљеви утврђени буџетским програмима морају бити повезани са средњорочним циљевима, а оперативни циљеви из годишњих програма рада усклађени са буџетским програмима.*

*С обзиром на то да су поступци планирања добро уређени законским и подзаконским актима, створене су претпоставке за успостављање и развој планског приступа пословању у институцијама БиХ. У овој фази развоја система ФУК-а у прописима који се односе на средњорочно и годишње планирање изостављено је управљање ризицима као*

*важан сегмент планирања. Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2018. годину, 25 институција потврдно је одговорило на питање о управљању ризицима у процесу израде средњорочних планова. Међутим, овај одговор треба узети са резервом с обзиром на то да је образложење (доказ) за потврдан одговор на ово питање код већине институција „проведена SWOT анализа при изради средњорочног плана“. Постојање SWOT анализе није еквивалент процесу управљања ризицима јер овај поступак утврђује снаге, слабости, прилике и пријетње, а не и ризике. SWOT анализа може послужити као основа за утврђивање ризика које је у складу са Смјерницама за провођење процеса управљања ризицима потребно и процијенити и утврдити мјере за њихово елиминисање или смањење. Циљеви утврђених буџетских програма повезани су са циљевима средњорочног плана код 66 институција. За реализацију програма из програмског буџета ризици се утврђују код 24 институције.*

#### **ПРЕПОРУКЕ:**

- *Потребно је прописима за средњорочно планирање Одлуком о поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама БиХ и Упутством о методологији у поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама БиХ утврдити обавезу институцијама за утврђивање и процјену ризика у процесу средњорочног планирања,*
- *Обезбиједити координацију унутар институција БиХ којом ће се обезбиједити повезаност средњорочних планских докумената и програма са оперативним плановима,*
- *Ускладити постављене циљеве и активности са буџетским средствима.*

#### **3. Руковођење и стил управљања**

У складу са Законом о финансирању институција БиХ крајњу одговорност за успостављање и развој система ФУК-а сноси руководилац институције, те је руководилац институције одговоран за:

- успостављање, спровођење и развој ФУК-а,
- израду интерних прописа о ФУК-у и за успостављање система финансијског управљања и контроле у свим организационим јединицама у оквиру институције, те у односу на све програме и процесе које извршава институција,
- обезбјеђење ревизорског трага за све финансијске и друге трансакције које су извршене у извјештајном периоду и
- израду и достављање годишњег извјештаја о финансијском управљању и контроли ЦХЈ МФИТ БиХ.

Важно је нагласити да су, поред руководиоца институције, за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле одговорни и руководиоци свих организационих јединица у складу са својим надлежностима и додијељеним овлаштењима.

Табела 3: Резултати у области руковођења и стила управљања

| РУКОВОЂЕЊЕ И СТИЛ<br>УПРАВЉАЊА  | ДА                  |     | НЕ                  |    | БЕЗ ОГОВОРА         |   |
|---|---------------------|-----|---------------------|----|---------------------|---|
|   | Број<br>институција | %   | Број<br>институција | %  | Број<br>институција | % |
| Одржавају се редовни састанци<br>Колегија на којима се расправља о:   | 61                  | 88  | 8                   | 12 |                     |   |
| средњорочним циљевима   | 59                  | 86  | 10                  | 14 |                     |   |
| реализацији програма/пројеката,<br>те постигнутим резултатима   | 61                  | 88  | 8                   | 12 |                     |   |
| кључним ризицима у пословању  | 54                  | 78  | 15                  | 22 |                     |   |
| извршењу буџета   | 59                  | 86  | 10                  | 14 |                     |   |
| успостављању и развоју система<br>финансијског управљања и<br>контроле  | 56                  | 81  | 13                  | 19 |                     |   |
| Руководилац институције је<br>упознат са обавезом<br>успостављања система<br>финансијског управљања и<br>контроле | 69                  | 100 | 0                   | 0  |                     |   |

#### РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

*Руковођење и стил управљања је показатељ колико је проактиван приступ руководиоца институције управљању уопште, односно колико је руководилац информисан и инволвиран у све процесе од планирања до извјештавања о реализацији планова. Према подацима из годишњих извјештаја о ФУК-у за 2018. годину, руковођење и стил управљања у институцијама БиХ оцијењени су позитивно код већег броја институција. Састанци колегијума редовно се одржавају у 61 институцији на којима се расправља о свим битним сегментима ФУК-а, али већина институција не посједује писани траг о одржаним састанцима колегијума којим се то може потврдити.*

#### ПРЕПОРУКЕ:

- *Потребно је документовати и обезбиједити писани траг у вези са одржаним састанцима колегијума,*
- *Интерним процедурама уредити начин и динамику извјештавања руководиоца институција о реализацији активности из годишњих акционих планова о успостављању и развоју система ФУК-а како би руководици благовремено могли предузети корективне мјере и доносити одлуке.*



#### 4. Организациона структура, овлашћења и одговорности, систем извјештавања

Организациона структура, односно унутрашња организација институција треба бити успостављена тако да обезбиједи реализацију основних функција институција произишлих из мисије институције и постављених циљева пословања. Правилници о унутрашњој организацији садрже описе послова које обављају поједине организационе јединице и уређују дјелокруг рада тих организационих јединица. Правилници о унутрашњој организацији садрже детаљно дефинисана овлашћења и одговорности за свако радно мјесто у институцији. Овлашћења и одговорности, задаци и обавезе извјештавања о остварењу циљева за сваки дио организационе структуре треба да буду јасни, дефинисани у писаном облику и запосленици морају бити с њима упознати. Руководилац институције детаљније уређује овлашћења и одговорности за реализацију циљева и управљање буџетским средствима доношењем посебних одлука. Организациона структура ажурира се у складу с промјенама у пословању које произлазе из измјене регулативе, циљева пословања, начина пословања и слично. Паралелно с развојем линија овлашћења и одговорности треба развијати и линије извјештавања. Руководство на вишим нивоима треба да буде благовремено информисано о успјешности реализације циљева и задатака нижих нивоа. У складу са наведеним, потребно је развијати интерне системе извјештавања о реализацији постављених циљева, о начину управљања буџетским средствима и слично.

Табела 4: Резултати у области организационе структуре, овлашћења и одговорности, система извјештавања

| Критеријуми   | ДА               |    | НЕ               |    | БЕЗ ОДГОВОРА     |   |
|---|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
|   | Број институција | %  | Број институција | %  | Број институција | % |
| Именовано је лице задужено за финансијско управљање и контролу  | 53               | 77 | 16               | 23 |                  |   |
| Именована је радна група за финансијско управљање и контролу  | 60               | 87 | 9                | 13 |                  |   |
| Јасно су утврђени задаци и рокови за њихово извршење лицу задуженом за финансијско управљање и контролу/радној групи за финансијско управљање и контролу  | 63               | 91 | 6                | 9  |                  |   |
| Обавеза лица задуженог за финансијско управљање и контролу/радне групе за финансијско управљање и контролу да извјештава руководиоца институције о степену успоставе, стању и препорукама за даљње унапређење система финансијског управљања и контроле у институцији јасно је утврђена | 45               | 65 | 24               | 35 |                  |   |

|   |    |    |    |    |  |  |
|---|----|----|----|----|--|--|
| Лице задужено за финансијско управљање и контролу/радна група за финансијско управљање и контролу доставља руководиоцу институције извјештај о степену успоставе, стању и препорукама за даљње унапређење система финансијског управљања и контроле у институцији   | 43 | 62 | 26 | 38 |  |  |
| У институцији су покренуте активности за ажурирање правилника о унутрашњој организацији институције у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и спровођење система финансијског управљања и контроле у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама Босне и Херцеговине | 40 | 58 | 29 | 42 |  |  |
| Ажуриран правилник о унутрашњој организацији институције у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и спровођење система финансијског управљања и контроле у складу с Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама Босне и Херцеговине   | 15 | 22 | 54 | 42 |  |  |
| Овлашћења и одговорности за реализацију циљева програма/пројеката и активности су јасно дефинисани  | 51 | 74 | 18 | 78 |  |  |
| У правилнику о унутрашњој организацији или интерном процедуром измијењена улога организационе јединице за финансије у смислу вршења координационе и савјетодавне улоге  | 16 | 23 | 53 | 77 |  |  |
| Задаци у вези са финансијским управљањем и контролом делегирани су запосленима  | 41 | 59 | 28 | 41 |  |  |
| Свако радно мјесто има детаљан опис послова, овлашћења и одговорности   | 64 | 93 | 5  | 7  |  |  |
| Постоји организациона јединица/лице која је одговорна за комуникацију с ЦХМФит БиХ за питања из области ФУК-а   | 59 | 86 | 10 | 14 |  |  |
| Руководиоци буџетских програма располажу буџетским средствима из њихове надлежности   | 30 | 43 | 39 | 57 |  |  |

|  |    |    |    |    |  |  |
|--|----|----|----|----|--|--|
| Руководиоци програма израдили су извјештај о реализацији циљева, програма и пројеката  | 44 | 64 | 25 | 36 |  |  |
| Линије извјештавања о реализацији циљева и извршењу буџета (уtroшена буџетска средства по програмима, остварени приходи, створене обавезе и сл.) су успостављене | 55 | 80 | 14 | 20 |  |  |
| Организациона структура институције се редовно ажурира како би одражавала промјене регулативе и циљева институције   | 32 | 46 | 37 | 54 |  |  |
| Успостављено је делегирање/ пренос овлашћења и одговорности за поједине послове на друге запослене   | 58 | 84 | 11 | 16 |  |  |

#### РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

*Према подацима добијеним из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2018. годину, у 53 институције именовано је лице задужено за финансијско управљање и контролу, а 60 институција је формирало радну групу за финансијско управљање и контролу. Поступак измјене правилника о унутрашњој организацији у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и спровођење система финансијског управљања и контроле у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама Босне и Херцеговине покренуло је 45 институција, а 15 институција је завршило овај процес. Савјет министара БиХ је, на приједлог ЦХИ МФиТ БиХ, донио закључак да институције ажурирају правилнике о унутрашњој организацији тако да се руководиоцима на свим нивоима управљања делегирају обавезе за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле и управљања ризицима из њихове надлежности. Разлог за утврђивање обавезе руководиоца на свим нивоима управљања за финансијско управљање и контролу јесте то што у институцијама БиХ постоји погрешно схватање да је финансијско управљање и контрола обавеза само службеника и организационих јединица за финансије. Успостављање и примјена нових интерних контрола и процедура доприносе економичнијем, ефикаснијем и ефективнијем трошењу буџетских средстава, а тиме и квалитетнијем систему ФУК-а.*

#### ПРЕПОРУКЕ:

- *Потребно је именовати лице/радну групу задужену за финансијско управљање и контролу у институцијама, као и обезбиједити снажнију подршку руководства лицима именованим за ФУК,*
- *Ажурирати правилник о унутрашњој организацији институције у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и спровођење система финансијског управљања и контроле и управљања ризицима из њихове надлежности,*
- *Јасно делегирати послове који се односе на финансијско управљање и контролу на све запослене.*

- *Интерним актима утврдити обавезу извјештавања највишег руководства од стране лица којима су додијељена овлашћења за финансијско управљање и контролу.*

## 5. Управљање људским ресурсима

Управљање људским ресурсима представља једно од важних подручја за развој система ФУК-а. Управљање људским ресурсима обухвата активности у вези са: утврђивањем знања и вјештина потребних за свако радно мјесто, развојем вјештина запослених потребних за побољшање ефикасности пословања, израдом планова обуке и вођењем евиденције о извршеним обукама.

Табела 5: Резултати у области управљања људским ресурсима

| Критеријуми  | ДА                       |    | НЕ                       |    | БЕЗ<br>ОДГОВОРА          |   |
|--|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|---|
|  | Број<br>институ-<br>ција | %  | Број<br>институ-<br>ција | %  | Број<br>институ-<br>ција | % |
| Организациона Јединица за људске ресурсе је успостављена   | 28                       | 41 | 41                       | 59 |                          |   |
| Планови обука, укључујући обуку из финансијског управљања, се припремају   | 49                       | 71 | 20                       | 29 | -                        | - |
| Евиденција обука по запосленом је успостављена и ажурира се  | 55                       | 80 | 13                       | 19 | -                        | - |
| Запосленици се обучавају из области:   |                          |    |                          |    |                          |   |
| средњорочног планирања   | 54                       | 78 | 15                       | 22 |                          |   |
| припреме и израде буџета   | 54                       | 78 | 15                       | 22 |                          |   |
| управљања ризицима   | 60                       | 87 | 9                        | 13 |                          |   |
| набавки и уговорања  | 62                       | 90 | 7                        | 10 |                          |   |
| рачуноводствених система   | 55                       | 80 | 14                       | 20 |                          |   |
| неправилности и превара  | 42                       | 61 | 27                       | 39 |                          |   |
| управљања људским ресурсима  | 56                       | 81 | 13                       | 19 |                          |   |
| Информација о присуству обукама сваког запосленог саставни је дио неког од извјештаја који се доставља руководиоцу институције | 55                       | 80 | 14                       | 20 |                          |   |
| Институција обезбјеђује подстицајне мјере за изузетан учинак запосленог  | 64                       | 93 | 5                        | 7  |                          |   |
| Институција спроводи дисциплинске мјере и корективне активности код лошег учинка   | 55                       | 80 | 14                       | 20 |                          |   |

## РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

*Из анализе резултата из извјештаја произлази да су код 49 институција у планове обука укључени и планови обука из финансијског управљања и контроле. Евиденцију о присуству обукама по запосленом води 55 институција. Управљање људским ресурсима је континуиран процес који захтијева циклично спровођење активности које се односе на развој и унапређење компетенција запослених.*

## ПРЕПОРУКЕ:

- *У планове обуке укључити обуке из области финансијског управљања и контроле, посебно за руководиоце организационих јединица у којима се одвијају кључни пословни процеси и за запослене који су чланови радних група за финансијско управљање и контролу,*
- *Успоставити и водити евиденцију обука по запосленом с циљем оцјене и праћења ефеката који су остварени захваљујући обучавању запослених,*
- *Осигурати подстицајне мјере (материјалне и нематеријалне) за изузетан учинак који запослени оствари.*

## II УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Ризик је вјероватноћа да ће се десити неки догађај који може да утиче на остваривање циљева институције. Управљање ризицима дефинише се као цјелокупан процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика за остварење циљева институције, као и предузимање потребних активности, посебно кроз систем финансијског управљања и контроле у сврху смањења ризика. Управљање ризицима обухвата активности у вези с развојем процеса управљања, планирања и доношења одлука. За управљање ризицима одговоран је руководиоца институције.

### 1. Утврђивање и анализа ризика за постизање циљева институције, утврђивање и анализа промјена које могу да утичу на систем интерне контроле

Утврђивање ризика подразумијева утврђивање најзначајнијих ризика и предузимање потребних мјера у циљу управљања ризицима. С тим у вези, потребно је именовати лице задужено за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима, лица која су одговорне за идентификацију ризика, односно за прикупљање података о ризицима у свим организационим јединицама и њихово евидентирање у регистру ризика. Како би управљање ризицима испунило своју сврху, потребно је повезати и ускладити циљеве из средњорочних планова институција с циљевима из годишњих планова рада (програма) институције и њених организационих јединица.

Табела 6: Резултати у области утврђивања и анализе ризика за постизање циљева институције, те код утврђивања и анализе промјена које могу да утичу на систем интерне контроле

| УТВРЂИВАЊЕ И АНАЛИЗА РИЗИКА   | ДА               |    | НЕ               |    | БЕЗ ОДГОВОРА     |   |
|---|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
|   | Број институција | %  | Број институција | %  | Број институција | % |
| Извршено је утврђивање ризика који могу да утичу на реализацију:  |                  |    |                  |    |                  |   |
| средњорочних циљева   | 41               | 59 | 28               | 41 |                  |   |
| циљева програма/пројеката/активности  | 45               | 65 | 24               | 35 |                  |   |
| циљева садржаних у годишњем програму рада   | 44               | 64 | 25               | 36 |                  |   |
| циљева кључних пословних процеса  | 60               | 87 | 9                | 13 |                  |   |
| Вјероватноћа и утицај ризика су процијењени   | 55               | 80 | 14               | 20 |                  |   |
| Ризици се наводе у писаној форми и садржани су у документима:   |                  |    |                  |    |                  |   |
| у планским документима (стратешким документима/вишегодишњим капиталним инвестиционим програмима/ годишњим програмима рада)              | 39               | 57 | 30               | 43 |                  |   |
| обрасцу за утврђивање и процјену ризика   | 56               | 81 | 13               | 19 |                  |   |
| у регистрима ризика успостављеним у складу са Смјерницама за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ                  | 53               | 77 | 16               | 23 |                  |   |
| Ажуриран регистар ризика у 2018. години   | 27               | 39 | 42               | 61 |                  |   |
| Постоји систем извјештавања руководиоца за праћење најзначајнијих ризика  | 37               | 54 | 32               | 46 |                  |   |
| Укупан број институција које су доставиле руководиоцима институције извјештаје о ризицима у 2018. години                                | 32               | 46 | 37               | 54 |                  |   |
| Задужено је лице за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима   | 47               | 68 | 22               | 32 |                  |   |
| Задужена су лица за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама  | 40               | 58 | 29               | 42 |                  |   |
| Донесена је стратегија управљања ризицима   | 27               | 39 | 42               | 61 |                  |   |
| Промјене у интерном и екстерном окружењу укључујући ризике од преваре и корупције прате се и одражавају у стратегији управљања ризицима | 23               | 33 | 46               | 67 |                  |   |

## РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

*Систем ФУК-а заснива се на процесу управљања ризицима. Улога управљања ризицима у процесу успостављања и развоја ФУК-а огледа се у томе што је то директна веза између процеса планирања и одлучивања. Управљање ризицима на бази успостављених система информација и комуникација доприноси успостављању и спровођењу контролних активности. Управљање ризицима је компонента ФУК-а која је још увијек најслабије развијена у институцијама БиХ. Ако узмемо у обзир то да се цијели систем финансијског управљања и контроле заснива на управљању ризицима, може се закључити да систем финансијског управљања и контроле још није успостављен на задовољавајућем нивоу, односно да не даје увјеравање да се буџетска средства користе на економичан, ефикасан и ефективан начин. Шездесет (60) институција извршило је процјену ризика у односу на пословне процесе, а њих 55 извршило је процјену ризика у погледу вјероватноће настанка и утицаја. Утврђивање ризика у односу на средњорочне циљеве/програме/ постављене циљеве извршила је 41, односно 44 институције. Регистри ризика формиран су у 53 институције што је напредак у односу на 2017. годину када је регистре ризика имало 46 институција. Регистар ризика редовно се ажурира у 27 институција. Међутим, формирање регистра ризика није само себи сврха. Регистар ризика пружа институцијама информацију о ризицима о којима треба посебно водити рачуна при успостављању адекватних интерних контрола. Одговори на ризике морају да буду уграђени у интерне процедуре како би се створило разумно увјеравање да ће зацртани циљеви бити реализовани. Систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика постоји у 32 институције, а у 47 институција именовано је лице задужено за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима.*

## ПРЕПОРУКЕ:

- *Именовати лице за координацију активности у процесу управљања ризицима у складу са Смјерницама за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ,*
- *Потребно је извршити утврђивање ризика који могу да утичу на реализацију циљева из средњорочног, односно годишњих планова рада институције, као и циљева пословних процеса,*
- *Потребно је извршити процјену ризика према вјероватноћи настанка и утицају,*
- *Формирати регистре ризика и ажурирати их најмање једном годишње,*
- *Потребно је успоставити систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика.*

## III КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

Контролне активности обухватају поступке и мјере које институције предузимају ради смањења ризика, а у сврху реализације постављених циљева пословања. Сврха контролних активности је осигурати законитост и правилност у пословању, економично, ефикасно и ефективно располагање приходима, расходима, имовином и обавезама. Контролне активности динамичне су и подложне промјенама и морају се развијати као одговор на спољне факторе, ризике, промјене приоритета, техничких достигнућа, организационих односа и сл, а мијењају се на иницијативу руководства или као одговор на налазе и препоруке интерне и/или екстерне ревизије. Контролне активности треба да буду трошковно оправдане, односно трошкови

контрола не смију бити виши од остварене користи. Контролне активности морају бити документоване и требају их досљедно примјењивати сви запослени.

### 1. Примјена контролних активности кроз политике и процедуре

Табела 7: Резултати у области примјене контролних активности кроз процедуре

| ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ПОЛИТИКЕ И ПРОЦЕДУРЕ  | ДА               |    | НЕ               |    | БЕЗ ОДГОВОРА     |    |
|---|------------------|----|------------------|----|------------------|----|
|   | Број институција | %  | Број институција | %  | Број институција | %  |
| Интерне процедуре постоје за процес израде и реализације средњорочног плана                                   | 33               | 48 | 36               | 52 |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес израде и извршења буџета  | 63               | 91 | 6                | 9  |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес евиденције пословних догађаја и трансакција                               | 67               | 97 | 2                | 3  |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес набавки и уговарања   | 68               | 99 | 1                | 1  |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес управљања имовином (материјалном и нематеријалном)                        | 58               | 84 | 11               | 16 |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес наплате сопствених прихода  | 24               | 35 | 11               | 16 | 34               | 49 |
| Интерне процедуре постоје за процес поврата неоправдано утрошених или погрешно исплаћених буџетских средстава | 25               | 36 | 44               | 64 |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес пословне кореспонденције, чувања и архивирања документације               | 62               | 90 | 7                | 10 |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес за спречавање и откривање неправилности и превара                         | 65               | 94 | 4                | 6  |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес вођења и чувања персоналних досјеа  | 52               | 75 | 17               | 25 |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес руковања печатима   | 65               | 94 | 4                | 6  |                  |    |
| Интерне процедуре постоје за процес заштите личних података   | 60               | 87 | 9                | 13 |                  |    |



|  |    |     |    |    |   |   |
|--|----|-----|----|----|---|---|
| Интерне процедуре постоје за подстицајне мјере и награде запосленим за изузетан учинак у раду                      | 67 | 97  | 2  | 3  |   |   |
| Интерним процедурама уређени кључни пословни процеси   | 53 | 77  | 15 | 22 | 1 | 1 |
| У писаним процедурама су јасно дефинисана овлашћења, одговорности, рокови и контролни механизми за сваку активност | 55 | 80  | 14 | 20 |   |   |
| У писаним процедурама су узети у обзир ризици који се односе на сваку активност                                    | 42 | 61  | 27 | 39 |   |   |
| Постоји организациона јединица или лице унутар институције којем запослени могу пријавити неправилности и преваре  | 63 | 91  | 6  | 9  |   |   |
| Интерне процедуре се редовно ажурирају   | 69 | 100 | 0  | 0  |   |   |
| Запослени су упознати са интерним процедурама  | 69 | 100 | 0  | 0  |   |   |
| Успостављени су механизми за праћење примјене интерних контрола  | 35 | 51  | 33 | 48 | 1 | 1 |

## РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ

*Увидом у годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2018. годину установљено је да не постоји ни један кључни пословни процес који је у свим институцијама уређен интерном процедуром. Само 33 институције имају интерну процедуру којом се уређује процес средњорочног планирања. Процес израде и извршења буџета интерном процедуром уређен је у 63 институције. Питања у вези са постојањем интерних процедура у овом дијелу упитника о самопроцјени односе се на пословне процесе који се одвијају у свим институцијама и све институције би требале да имају интерне процедуре којима уређују ове процесе.*

*Интерним процедурама је посебно важно уредити кључне пословне процесе. То су они пословни процеси који произлазе из мандата и мисије институције. Како би се обезбиједило да се пословни процеси одвијају на економичан, ефикасан и ефективан начин поштујући принцип „вриједност за новац“, у интерне процедуре морају бити уграђени ризици, односно одговори на утврђене ризике. Само 42 институције навеле су да су у писаним интерним процедурама узети у обзир утврђени ризици за реализацију циљева.*

## ПРЕПОРУКЕ:

- Донијети интерне процедуре којима се уређује процес израде и реализације средњорочног плана,
- Донијети интерне процедуре којима се уређују кључни пословни процеси,
- У писаним процедурама јасно дефинисати овлашћења и одговорности свих учесника одређеног пословног процеса, рокове и контролне механизме за сваку активност,
- У изради интерних процедура узети у обзир ризике који се односе на сваку активност,
- Редовно ажурирати интерне процедуре у складу са измијењеним околностима у спољашњем и унутрашњем окружењу и обезбиједити њихову доступност свим запосленим.

## 2. Принцип раздвајања дужности

Табела 8: Резултати у области примјене контролних активности кроз принцип раздвајања дужности

| ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ПРИНЦИП РАЗДВАЈАЊА ДУЖНОСТИ  | ДА               |    | НЕ               |    | БЕЗ ОДГОВОРА     |   |
|--|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
|  | Број институција | %  | Број институција | %  | Број институција | % |
| Обезбијеђена примјена начела раздвајање дужности за послове планирања, набавки и уговарања, рачуноводствене евиденције, плаћања и контроле | 62               | 90 | 7                | 10 | -                | - |
| Начело раздвајања дужности примијењено је у информационим системима  | 34               | 49 | 35               | 51 | -                | - |
| Интерним актом је уређено раздвајање дужности  | 49               | 71 | 17               | 25 | 3                | 4 |
| Институције с мање од 30 запослених предузимају додатне контролне мјере да обезбиједе раздвајање дужности                                  | 13               | 48 | 14               | 52 |                  |   |

## РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ

У току 2018. године није у потпуности обезбијеђена примјена начела раздвајања дужности у институцијама БУХ. Код 62 институције обезбијеђена је примјена начела раздвајања дужности у пословима планирања, набавки и уговарања, рачуноводствене евиденције, плаћања и контроле. Посебно је забрињавајући податак да се начело раздвајања дужности у информационим системима примјењује у само 34 институције. Раздвајање дужности уређено је интерном процедуром код 49 институција. Од тога је код 23 институције раздвајање дужности обезбијеђено само кроз правилнике о унутрашњој организацији. Међутим, правилници о унутрашњој организацији нису и не

могу бити детаљни до те мјере да обухватају баш сваку активност која се одвија у институцији, нити се све активности могу узети искључиво за једно радно мјесто. Овлашћења и одговорности за такве активности потребно је додијелити запосленима интерним актима као што су интерне процедуре, одлуке или рјешења. Само 21 институција на овакав начин обезбјеђује примјену начела раздвајања дужности. Примјену начела раздвајања дужности потребно је обезбиједити у свим институцијама, без обзира на величину институције, односно број запослених у институцији. Само 50% институција које имају мање од 30 запослених обезбиједило је примјену начела раздвајања дужности. Начело раздвајања дужности нужно је успоставити како ниједан појединац не би истовремено био одговоран за покретање трансакције, одобравање трансакције, евидентирање трансакције и усклађивање, чиме ће се смањити могућност да једно лице буде у прилици направити и сакрити грешке, неправилности и преваре у обављању својих дужности.

#### ПРЕПОРУКЕ:

- Обезбиједити примјену начела раздвајања дужности у пословним процесима у којима постоји више ризика да ће запослени направити и сакрити грешку, неправилност или превару,
- Обезбиједити примјену начела раздвајања дужности у ИТ системима да би се осигурало да иста особа не врши све фазе ИТ операција (нпр. инсталирање софтвера, програмирање, тестирање, одржавање).
- Обезбиједити примјену начела раздвајања дужности у институцијама које имају мање од 30 запослених.

### 3. Документовање и евидентирање финансијских и других трансакција

Табела 9: Резултати у области примјене контролних активности кроз документовање и евидентирање финансијских и других трансакција

| ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ<br>КРОЗ ДОКУМЕНТОВАЊЕ И<br>ЕВИДЕНТИРАЊЕ ФИНАНСИЈСКИХ И<br>ДРУГИХ ТРАНСАКЦИЈА | ДА               |    | НЕ               |    | БЕЗ ОДГОВОРА     |   |
|---|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
|   | Број институција | %  | Број институција | %  | Број институција | % |
| Поступак спровођења претходних контрола (ex-анте) је документован   | 61               | 88 | 8                | 12 |                  |   |
| Поступак спровођења накнадних контрола је документован  | 57               | 83 | 12               | 17 |                  |   |
| Документација омогућава праћење сваке финансијске и нефинансијске трансакције од почетка до краја           | 65               | 94 | 4                | 6  |                  |   |

## РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ

*Све институције још нису у потпуности обезбиједиле постојање ревизорског трага. То значи да интерне контроле које се спроводе не обезбјеђују документовани ток финансијских и других трансакција од почетка до краја с циљем омогућавања реконструкције сваке појединачне активности и њеног одобравања. Праћење сваке трансакције од почетка до краја обезбијеђено је у 65 институција. Потребно је интерним процедурама уредити поступке претходних и накнадних контрола свих финансијских и других трансакција.*

### ПРЕПОРУКЕ:

- *Обезбиједити да је спровођење претходних и накнадних контрола уређено интерним процедурама,*
- *Обезбиједити да је спровођење претходних и накнадних контрола документовано,*
- *Обезбиједити ревизорски траг за све финансијске и нефинансијске трансакције.*

#### 4. Принцип заштите ресурса/имовине

Табела 10: Резултати у области примјене контролних активности кроз принцип заштите ресурса/имовине

| ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ<br>КРОЗ ПРИНЦИП ЗАШТИТЕ РЕСУРСА /<br>ИМОВИНЕ  | ДА                    |     | НЕ                    |    | БЕЗ ОДГОВОРА          |    |
|--|-----------------------|-----|-----------------------|----|-----------------------|----|
|  | Број институ-<br>ција | %   | Број институ-<br>ција | %  | Број институ-<br>ција | %  |
| Само овлашћена лица имају право приступа материјалним, финансијским и другим ресурсима                               | 68                    | 99  | 1                     | 1  |                       |    |
| Евиденција имовине води се кроз књигу сталних средстава  | 69                    | 100 | 0                     | 0  |                       |    |
| Попис имовине у смислу усклађивања књиговодственог са стварним стањем се врши  | 68                    | 99  | 1                     | 1  |                       |    |
| Ванредан попис имовине се врши   | 31                    | 45  | 38                    | 55 |                       |    |
| Накнадне контроле намјенске потрошње додијељених и исплаћених буџетских средстава се спроводе                        | 25                    | 36  | 15                    | 22 | 29                    | 42 |
| Накнадне контроле намјенске потрошње додијељених и исплаћених буџетских средстава врше се као дио редовног пословања | 34                    | 49  | 22                    | 32 | 13                    | 19 |

|   |    |    |    |    |  |  |
|---|----|----|----|----|--|--|
| Накнадне контроле намјенске потрошње додијелих и исплаћених буџетских средства врше се као ад-хоц задатак   | 25 | 36 | 34 | 49 |  |  |
| Успостављене су контроле како би се спријечиле неовлашћене измјене у постојећем софтверу  | 54 | 78 | 15 | 22 |  |  |
| Успостављене су контроле како би се спријечио губитак и разоткривање података   | 53 | 77 | 16 | 23 |  |  |
| Успостављене су контроле како би се спријечиле спољашње пријетње (као што су вируси)  | 55 | 80 | 14 | 20 |  |  |
| Успостављене су контроле како би се спријечио неовлашћени физички приступ опреми и инсталацијама  | 54 | 78 | 15 | 22 |  |  |
| Disaster Recovery Plan и процедуре које ће обезбиједити да у случају да дође до неочекиваних догађаја, кључне операције се настављају без прекида, а кључни подаци су заштићени | 30 | 43 | 39 | 57 |  |  |

#### РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

*Сврха финансијског управљања и контроле је, између осталог, заштита имовине и других ресурса од губитака узрокованих лошим управљањем, неоправданим трошењем и кориштењем, те од неправилности и превара. Заштита имовине или ресурса регулисана је у већини институција интерним процедурама готово у свим сегментима, осим у подручју заштите информационих система. Потребно је интерним процедурама уредити ову област како би се спријечиле неовлашћене измјене у постојећим софтверима, спријечио губитак и разоткривање података или неовлашћен физички приступ имовини.*

#### ПРЕПОРУКЕ:

- *Потребно је успоставити адекватне контроле како би се заштитила имовина од неовлашћеног приступа и губитак и разоткривање података,*
- *Обим контрола треба бити пропорционалан идентификованим ризицима, утицају привременог или трајног губитка имовине или неовлашћеног кориштења или отуђења.*

#### IV ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ

Како би било могуће на економичан, ефикасан и ефективан начин управљати приходима, расходима, имовином, обавезама, пратити реализацију постављених циљева, остварених резултата, анализирати одступања, доносити одлуке и сл. потребно је располагати релевантним, благовременим, потпуним и тачним подацима. Повезивањем таквих података стварају се информације потребне за одлучивање. Квалитет информације у смислу њене благовремености, релевантности, тачности и доступности, условљава квалитет одлуке.

Поред информација, важан је и систем комуникација којим се те информације преносе (ко преноси информације, коме преноси и на који начин).

1. Кориштење информација да се помогне функционисање интерне контроле и интерна комуникација, укључујући циљеве и одговорности за интерну контролу

Табела 11: Резултати у области кориштења информација да се помогне функционисање интерне контроле и одабир и развој информационих контрола

| ИНФОРМАЦИЈЕ<br>КОМУНИКАЦИЈЕ  | ДА               |    | НЕ               |    | БЕЗ ОДГОВОРА     |   |
|--|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
|  | Број институција | %  | Број институција | %  | Број институција | % |
| Кључни пословни процеси унутар организационих Јединица су документовани  | 62               | 90 | 7                | 10 |                  |   |
| Књига/мапа кључних пословних процеса је израђена   | 58               | 84 | 11               | 16 |                  |   |
| Постоје ИТ сигурносне политике, процедуре или упутства   | 37               | 54 | 32               | 46 |                  |   |
| Сачињавају се извјештаји о извршењу буџета за руководство  | 68               | 99 | 1                | 1  |                  |   |
| Сачињавају се извјештаји о расположивим средствима за руководство  | 67               | 97 | 2                | 3  |                  |   |
| Сачињавају се извјештаји о обавезама за руководство  | 65               | 94 | 4                | 6  |                  |   |
| Сачињавају се извјештаји о потраживањима за руководство  | 62               | 90 | 7                | 10 |                  |   |
| Све организационе Јединице добијају информације о одобреним буџетским средствима по програмима/пројектима/активностима | 56               | 81 | 13               | 19 |                  |   |

|   |    |    |    |    |  |  |
|---|----|----|----|----|--|--|
| Успостављен начин благовремене размјене потребних информација међу запосленима (од вишег нивоа према нижем нивоу, од нижег нивоа према вишем нивоу) | 57 | 83 | 12 | 17 |  |  |
| Рачуноводствени систем омогућава праћење по програмима  | 48 | 70 | 21 | 30 |  |  |
| Рачуноводствени систем омогућава праћење трошкова по пројектима   | 42 | 61 | 27 | 39 |  |  |
| Рачуноводствени систем омогућава праћење трошкова по активностима   | 26 | 38 | 43 | 62 |  |  |
| Рачуноводствени систем омогућава праћење трошкова по организационим јединицама  | 26 | 38 | 43 | 62 |  |  |
| Централизована евиденција свих потписаних уговора и уговорених обавеза подржана је информационом системом   | 39 | 57 | 30 | 43 |  |  |
| Пословни системи подржани су ИТ системима   | 51 | 74 | 18 | 26 |  |  |
| ИТ системи који подржавају одређене процесе међусобно су интегрисани  | 33 | 48 | 36 | 52 |  |  |
| Обезбијеђена транспарентност података (кључни документи објављени на веб страници)  | 66 | 96 | 3  | 4  |  |  |

#### РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

*Анализом података из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2018. годину закључено је да све институције нису пописале своје пословне процесе. Попис пословних процеса је битан корак којим институције препознају пословне процесе који доприносе реализацији постављених циљева и резултата, а у исто вријеме је и основа за утврђивање и процјену ризика који могу да буду пријетња за реализацију постављених циљева и резултата. Све институције још нису створиле претпоставке за управљање ризицима, а процес управљања ризицима је основа на којој се заснива систем финансијског управљања и контроле. Кључни пословни процеси документовани су код 62 институције, а мапа пословних процеса урађена је код 58 институција. У односу на 2017.годину, када је мапа пословних процеса била урађена у 52 институције, остварен је незнатан напредак. Пословни системи у знатној мјери су подржани ИТ системима, али они још нису у довољној мјери интегрисани. Информациони системи као што су PIMIS, BPMIS, ИСФУ и ЦОИП дјелују потпуно независно један од другог, иако су међусобно повезани пословни процеси које они подржавају.*

## ПРЕПОРУКЕ:

- Извршити попис и мапирање кључних пословних процеса у свим институцијама БиХ,
- Обезбиједити да информациони системи омогућавају припрему извјештаја који садрже потпуне, поуздане и тачне оперативне, финансијске и нефинансијске информације,
- Успоставити интеграцију ИТ система одређених пословних процеса (PIMIS, BPMIS, ИСФУ, ЦОИП).

## V ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕНА

Праћење и процјена система финансијског управљања и контроле је пета компонента методолошког оквира за обезбјеђење адекватног функционисања и благовременог ажурирања и унапређења система. Праћење и процјена интерних контрола треба да буде усмјерено на њихову усклађеност са законским прописима и реализацију циљева институције. Праћење и процјена система финансијског управљања и контрола спроводи се путем активности: сталног праћења, самопроцјене и интерне ревизије.

### 1. Стално праћење и налази и препоруке интерне и екстерне ревизије

Табела 12: Праћење и процјена система финансијског управљања и контроле

| ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕНА СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ   | ДА               |    | НЕ               |    | БЕЗ ОДГОВОРА     |   |
|---|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
|   | Број институција | %  | Број институција | %  | Број институција | % |
| Систем сталног праћења и извјештавања о функционисању система финансијског управљања и контроле успостављен је од стране највишег руководства | 47               | 68 | 22               | 32 |                  |   |
| Извјештај о функционисању система ФУК у 2018. години је урађен  | 40               | 58 | 29               | 42 |                  |   |
| Интерна ревизија у институцији вршена у претходној години   | 37               | 54 | 32               | 46 |                  |   |
| Препоруке у вези са функционисањем система интерних контрола дате у извјештају интерне ревизије   | 35               | 95 | 2                | 5  |                  |   |
| План активности за спровођење препорука интерне ревизије урађен је у институцији  | 33               | 89 | 4                | 11 |                  |   |



|  |    |    |    |    |    |    |
|--|----|----|----|----|----|----|
| Реализоване препоруке из извјештаја интерне ревизије за претходну годину   | 27 | 73 | 10 | 27 |    |    |
| Спровођење препорука из извјештаја интерне ревизије се прати   | 44 | 64 | 5  | 7  | 20 | 29 |
| Препоруке у вези са функционисањем система интерних контрола дате у извјештају екстерне ревизије                         | 46 | 76 | 23 | 24 |    |    |
| Реализоване препоруке у вези са функционисањем система интерних контрола које проистичу из извјештаја екстерне ревизије  | 35 | 76 | 11 | 24 |    |    |
| Праћење реализације препорука екстерне ревизије које се односе на финансијско управљање и контролу је успостављено       | 58 | 84 | 2  | 3  | 9  | 13 |
| Ад-хоц контроле обављају се по налогу руководиоца у зависности од случаја  | 37 | 54 | 32 | 46 |    |    |
| Активности предузете на основу налаза сталног праћења  | 36 | 52 | 33 | 48 |    |    |
| У поступку самопроцјене учествују запослени из цијеле институције  | 36 | 52 | 33 | 48 |    |    |
| План активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле је донесен                            | 42 | 61 | 27 | 39 |    |    |
| Реализоване мјере из Плана активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле за 2017. годину | 33 | 48 | 36 | 52 |    |    |

#### РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

*Систем сталног праћења система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ још није успостављен на задовољавајућем нивоу. Иако је подзаконским актима, које је донијела ЦХИ МФИТ БиХ, дата препорука да се бар једном годишње припрема извјештај о функционисању система ФУК-а за руководство институције, само 40 институција је у 2018. години урадило овај извјештај. Интерна ревизија вршена је у 37 институција, а у 27 институција реализоване су препоруке интерне ревизије. Код 46 институција дате су препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ у вези са финансијским управљањем и контролом, а исте су реализоване код 35 институција. Савјет министара БиХ је 27.04.2016. године донио закључке којима је наложено институцијама БиХ да донесу планове активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле. Такођер, Савјет министара БиХ је 15.05.2017. године на 142. сједници, између осталог, донио закључак којим се задужују институције Босне и Херцеговине, које нису реализовале закључке Савјета министара Босне и Херцеговине у вези са консолидованим*

*извјештајима о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за претходне године, да наставе са активностима на реализацији донесених закључака. Планови активности донесени су у 42 институције, а мјере из планова активности реализоване су у 33 институције.*

#### **ПРЕПОРУКЕ:**

- *Потребно је унаприједити стално праћење као један од начина праћења и процјене система финансијског управљања и контроле,*
- *Потребно је упознати руководиоце на свим нивоима управљања о њиховој обавези и одговорности за успостављање и унапређење система финансијског управљања и контроле у организационим јединицама којима руководе,*
- *Потребно је, у складу са препорукама из Приручника о финансијском управљању и контроли у институцијама БиХ, успоставити и унаприједити систем извјештавања руководиоца институција БиХ о функционисању система финансијског управљања и контроле,*
- *Потребно је доносити планове активности за спровођење препорука интерне и екстерне ревизије и пратити спровођење датих препорука које се односе на унапређење система финансијског управљања и контроле,*
- *Потребно је доносити планове активности за успостављање и развој финансијског управљања и контроле у институцијама и пратити реализацију планираних активности.*

#### **5. Реализација Оперативног годишњег акционог плана за спровођење Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине (PIFC) за 2018. годину**

Стратегију PIFC-а за период 2016-2018. година Савјет министара БиХ усвојио је 29.12.2016. године, на 87. сједници. Стратегија PIFC-а садржи акциони план за реализацију утврђених циљева и мјера. У складу са Стратегијом PIFC-а, ЦХЈ МФиТ БиХ је у обавези за сваку годину на коју се односи Стратегија донијети годишњи акциони оперативни план са детаљним мјерама, роковима и носиоцима активности. С тим у вези, ЦХЈ МФиТ БиХ донијела је Оперативни годишњи акциони план за спровођење Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину.

У складу са Стратегијом PIFC-а и чланом 4. став (2) Одлуке о доношењу Оперативног годишњег акционог плана за спровођење Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину, ЦХЈ МФиТ БиХ дужна је у посебном поглављу у консолидованим извјештајима о систему интерне ревизије и финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину извјештавати о реализацији мјера и остваривању циљева из Акционог плана Стратегије PIFC-а према индикаторима успјешности, утврђеним у Оперативном годишњем плану за 2018. годину.

С тим у вези слиједи извјештај о реализацији мјера из Оперативног годишњег акционог плана за спровођење Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину које се односе на финансијско управљање и контролу:

Оперативни годишњи акциони план за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за 2018. годину

| Циљеви  | Мјере  | Период    | Носиоци активности    | Индикатор успешности  | Финансијска средства | Активности у 2018. години  |                    |
|---|--|-----------|-----------------------|---|----------------------|--|--------------------|
|   |  |           |                       |   |                      | Опис   | Период реализације |
| 1.<br>Јачање капацитета за развој финансијског управљања и контроле | Јачање капацитета ЦХЈ МФИТ БиХ, Министарства финансија и трезора БиХ (Сектора за буџет и Сектора за трезорско пословање) за координацијске улоге у развоју финансијског управљања и контроле (ФУК) | 2016-2018 | ЦХЈ МФИТ БиХ-МФИТ БиХ | Број одржаних обука из области финансијског управљања и контроле за запослене у ЦХЈ МФИТ БиХ и институцијама БиХ<br>Број обучених службеника из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ | Буџет                | План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2018. годину донесен је 30.05.2018.године. План и програм обуке састојао се од четири модула и реализован је до краја 2018. године. Обуке су намијењене лицима задуженим за финансијско управљање и контролу, координаторима за процес управљања ризицима, руководиоцима нижег и средњег нивоа руковођења укључујући и друге службенике које руководиоци институције задужи за успостављање | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере   | Период    | Носиоци активности   | Индикатор успешности  | Финансијска средства  | Активности у 2018. години  |                    |
|--------|---|-----------|--|---|---|--|--------------------|
|        |   |           |  |   |   | Опис   | Период реализације |
|        |   |           |  |   |   | и развој финансијског управљања и контроле, као и службенике који раде у организационим јединицама за финансије и буџет.   |                    |
|        | Утврђивање методологије за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ | 2016-2018 | ЦХЈ МФИТ БиХ- Особље пројекта подршке ЕУ – друге међународне организације које се баве регионалном сарадњом у области реформе јавне управе | Утврђена методологија за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ | Буџет/ средства из IPA пројекта или друга донаторска средства | С обзиром на то да реализација пројекта техничке подршке ЕК „Унапређење интерних контрола у јавном сектору у БиХ“ касни, а реализација ове мјере планирана је у сарадњи су Пројектом, ова мјера није реализована до краја 2018. године и њена реализација се планира у току 2019. године У току 2018. године представници ЦХЈ МФИТ БиХ су учествовали на регионалним скуповима у оквиру радних група у | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере  | Период    | Носиоци активности            | Индикатор успјешности   | Финансијска средства | Активности у 2018. години   |                    |
|--------|--|-----------|-------------------------------|---|----------------------|---|--------------------|
|        |  |           |                               |   |                      | Опис  | Период реализације |
|        |  |           |                               |   |                      | организацији РЕМ РАЛ-а, СИГМА-е, РЕSPA-е и КО ЦХ на којима се расправљало о утврђивању методологије за процјену квалитета система ФУК-а   |                    |
|        | Анализа организационог статуса, улоге и послова организационих јединица за финансије код институција БиХ (пилот институције) и приједлози мјера за развој њихове координационе улоге за развој финансијског управљања и контроле и сарадње са ЦХИ МФИТ БиХ | 2016-2018 | ЦХИ МФИТ БиХ- институције БиХ | Ажурирани правилници о унутрашњој организацији институција БиХ у погледу статуса организационих јединица за финансије<br>Приједлози мјера за унапређење координационе улоге јединица за финансије – пилот институције | Буџет                | ЦХИ МФИТ БиХ је у оквиру Плана и програма обуке из области финансијског управљања и контроле одржала радионицу о улози организационих јединица за финансије у процесу успоставе финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. Дате су препоруке за измјену правилника о унутрашњој организацији у смислу измјене улоге организационих јединица за финансије. У обрасцу годишњег извјештаја о – | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере   | Период    | Носиоци активности | Индикатор успјешности  | Финансијска средства | Активности у 2018. години   |                    |
|--------|---|-----------|--------------------|--|----------------------|---|--------------------|
|        |   |           |                    |  |                      | Опис  | Период реализације |
|        |   |           |                    |  |                      | систему ФУК-а у институцијама БиХ наведено је питање које се односи на измјену правилника о унутрашњој организацији институција БиХ у погледу статуса и улоге организационих јединица за финансије за унапређење система ФУК-а. Само 16 институција је до сада потврдило да су мијењали правилник о унутрашњој организацији у том смислу. |                    |
|        | Организација радионица и семинара за лица задужена за финансијско управљање и контролу и лица којима су додијељена посебна задужења за финансијско управљање и контролу у | 2016-2018 | ЦХЈ МФИТ БиХ       | Број одржаних радионица/семинара<br>Број обучених службеника | Буџет                | Преглед одржаних обука/радионица Плана и програма обуке из области финансијског управљања и контроле за 2018. годину:<br>-Модулу 1. присуствовало 56 полазника из 52  | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере  | Период    | Носиоци активности                          | Индикатор успешности   | Финансијска средства               | Активности у 2018. години   |                    |
|--------|--|-----------|---|--|------------------------------------|---|--------------------|
|        |  |           |   |  |                                    | Опис  | Период реализације |
|        | институцијама БиХ  |           |   |  |                                    | институције<br>-Модулу 2. присуствовало 59 полазника из 49 институција<br>-Модулу 3. присуствовала 52 полазника из 43 институције и<br>-Модулу 4. присуствовало 55 полазника из 50 институција  |                    |
|        | Доношење Смјерница за управљачку одговорност у институцијама БиХ       | 2018      | ЦХИ МФИТ БиХ/<br>Особље пројекта подршке ЕУ | Усвојене Смјернице за управљачку одговорност у институцијама БиХ | Буџет/<br>средства из ИРА пројекта | Реализација ове активности планирана је у сарадњи са пројектом „Унапређење интерних контрола у јавном сектору у БиХ“. Будући да реализација Пројекта касни ова мјера није реализована и њена реализација се пролонгира за 2019. годину. | Децембар 2018.     |
|        | Организација радионица и семинара за руководиоце вишег и средњег нивоа | 2016-2018 | ЦХИ МФИТ БиХ                                | Број одржаних семинара/радионица                                 | Буџет                              | У оквиру Модула 1. Плана и програма обуке из области финансијског   |                    |

| Циљеви | Мјере   | Период | Носиоци активности | Индикатор успјешности | Финансијска средства | Активности у 2018. години   |                    |
|--------|---|--------|--------------------|-----------------------|----------------------|---|--------------------|
|        |   |        |                    |                       |                      | Опис  | Период реализације |
|        | управљања како би се подигла свијест о важности управљачке одговорности, која треба да буде ефикаснија и ефективнија. |        |                    |                       |                      | <p>управљања и контроле у институцијама БиХ одржана је обука која се односила на одговорност руководиоца институције и руководиоца организационих јединица, као и свих запослених за унапређење и развој система ФУК-а.</p> <p>Реализован је закључак Савјета министара БиХ о измјени и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број: 30/13) којим је у опис послова руководиоца на свим нивоима управљања унесена обавеза за</p> | Децембар 2018.     |



| Циљеви | Мјере | Период    | Носиоци активности | Индикатор успјешности | Финансијска средства | Активности у 2018. години   |                    |
|--------|-------|-----------|--------------------|-----------------------|----------------------|---|--------------------|
|        |       |           |                    |                       |                      | Опис  | Период реализације |
|        |       |           |                    |                       |                      | <p>успостављање и развој система финансијског управљања и контроле и управљања ризицима из њихове надлежности. Модул 2. Плана и програма Обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ односио се на појам, сврху, иметодолошки оквир финансијског управљања и контроле и био је намијењен руководиоцима организационих јединица у којима се одвијају кључни пословни процеси у институцијама и који до сада нису присуствовали обукама из области ФУК-а у организацији ЦХЈ МФиТ</p> |                    |
| 2.     |       | 2016-2018 | ЦХЈ МФиТ           | Уведене/примије-      | Буџет                | У оквиру Модула 1. Плана  |                    |

| Циљеви   | Мјере   | Период | Носиоци активности  | Индикатор успјешности  | Финансијска средства | Активности у 2018. години   |                    |
|--|---|--------|---------------------|--|----------------------|---|--------------------|
|  |   |        |                     |  |                      | Опис  | Период реализације |
| Јачање контрола у циљу обезбјеђења законитости и правилности пословања | Спровођење детаљних анализа ризика и постојећих контрола у процесима планирања, извршавања буџета и рачуноводства на бази пилот институција |        | БиХ-институције БиХ | њене нове/додатне контроле у кључним процесима планирања и извршења буџета које су резултат процеса управљања ризицима |                      | и програма обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ одржана је обука о теми „Повезивање средњорочног плана с ДОБ-ом и програмским буџетом и управљање ризицима у планским процесима“. У Министарству вањских послова БиХ и Државној агенцији за истраге и заштиту, као пилот институцијама, одржане су радионице о попису пословних процеса и процеси управљања ризицима. Радионице су одржане у сарадњи са експертима Националне академије за економију и финансије Министарства финансија Краљевине | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере  | Период    | Носиоци активности                      | Индикатор успјешности   | Финансијска средства | Активности у 2018. години  |                    |
|--------|--|-----------|---|---|----------------------|--|--------------------|
|        |  |           |   |   |                      | Опис   | Период реализације |
|        |  |           |   |   |                      | Холандије<br>У току 2018. године утврђивање ризика у односу на средњорочне циљеве вршено је код 41 институције. Регистар ризика формиран је у 53 институције, а редовно се ажурира у 27 институција. |                    |
|        | Израда интерних процедура којима ће се на нивоу институција БиХ детаљније уредити поступци, рокови, овлашћења и одговорности у кључним процесима у буџетском циклусу | 2018      | ЦХИ МФИТ БиХ- МФИТ БиХ- институције БиХ | Усвојене процедуре које уређују контролне механизме у буџетском циклусу | Буџет                | Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2018. годину, само 33 институције имају интерну процедуру за процес средњорочног планирања, а 63 институције за процесе буџетског циклуса.  | Децембар 2018.     |
|        | Унапређење информационих система у институцијама БиХ   | 2016-2018 | МФИТ БиХ- институције БиХ               | Број унапријеђених информационих система                                | Буџет                | Унапређења информационих система у институцијама БиХ остварена су увођењем електронске благајне, односно посебног модула   | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере   | Период    | Носиоци активности     | Индикатор успјешности  | Финансијска средства | Активности у 2018. години   |                    |
|--------|---|-----------|------------------------|--|----------------------|---|--------------------|
|        |   |           |                        |  |                      | Опис  | Период реализације |
|        |   |           |                        |  |                      | у информациони систем финансијског управљања за благајничко пословање у свим институцијама БиХ. Унапређење је остварено и увођењем ДМС у једном броју институција.  |                    |
|        | Израда смјерница/упута за спровођење ех-пост контрола за исплаћене грантове, субвенције, подршке, трансфере | 2018      | ЦХЈ МФИТ БиХ- МФИТ БиХ | Израђене Смјернице за накнадне контроле Број и вриједност утврђених неправилности на основу обављених накнадних прегледа | Буџет                | У складу са подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а све институције које исплаћују грантове не спроводе накнадну контролу намјенског трошења буџетских средстава. Потребно је донијети процедуре које уређују ову област и обезбиједити примјену контрола намјенског трошења додијелих средстава. | Децембар 2018.     |
| 3.     |   | 2016-2018 | МФИТ БиХ-              | Израђене везне   | Буџет                | Реализација ове мјере је  |                    |

| Циљеви   | Мјере  | Период | Носиоци активности           | Индикатор успјешности   | Финансијска средства | Активности у 2018. години  |                    |
|--|--|--------|------------------------------|---|----------------------|--|--------------------|
|  |  |        |                              |   |                      | Опис   | Период реализације |
| Стварање предуслова за развој управљања усмјереног на циљеве и резултате | Интегрирање процеса средњорочног планирања и буџетског планирања   |        | институције БиХ              | таблице: стратешки циљеви / програми / буџетска средства  |                      | у току. У току 2019. године очекује се измјена прописа који се односе на процес средњорочног планирања.  | Децембар 2018.     |
|  | Интегрисање процеса управљања ризицима у средњорочно планирање и програмско буџетирање – на бази пилот институција | 2018   | ЦХИ МФИТ БиХ-институције БиХ | Идентификовани и процијењени ризици везани за циљеве из средњорочног плана<br>Документовани и идентификовани ризици у Регистар ризика | Буџет                | Већ три године заредом у оквиру Плана и програма обуке из области ФУК-а обрађује се тема о интегрисању управљања ризицима у планске процесе у институцијама БиХ. Упитник о самопроцјени садржи питање о спровођењу процеса управљања ризицима у односу на средњорочне циљеве институција. Савјет министара БиХ је на приједлог ЦХИ МФИТ БиХ приликом упознавања са годишњим консолидованим извјештајем о систему |                    |

| Циљеви                                       | Мјере   | Период    | Носиоци активности                            | Индикатор успјешности                    | Финансијска средства | Активности у 2018. години   |                    |
|--|---|-----------|---|--|----------------------|---|--------------------|
|  |   |           |   |  |                      | Опис  | Период реализације |
|  |   |           |   |  |                      | ФУК-а у институцијама БиХ за 2017. годину усвојио закључак: „Задужују се Дирекција за економско планирање БиХ и Министарство финансија и трезора БиХ да приликом ажурирања подзаконских аката у области средњорочног планирања у исте уграде обавезу и дефинирају методологију за процес управљања ризицима у процесу средњорочног и програмског планирања“. Реализација овог закључка је планирана у 2019. години. |                    |
| 4. Унапређење регулативе за развој финансиј- | Формирање радних тијела за ажурирање подзаконске регулативе из области финансијског управљања и | 2017-2018 | ЦХЈ МФИТ БиХ- пројекти подршке ЕУ- МФИТ БиХ – | Објављени ревидирани подзаконски прописи | Буџет                | У складу са закључцима Савјета министара БиХ о консолидованом извјештају о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2017.годину ЦХЈ МФИТ  | 2018. Децембар     |

| Циљеви                    | Мјере   | Период | Носиоци активности      | Индикатор успјешности | Финансијска средства | Активности у 2018. години  |                    |
|---------------------------|---|--------|-------------------------|-----------------------|----------------------|--|--------------------|
|                           |   |        |                         |                       |                      | Опис   | Период реализације |
| ског управљања и контроле | контроле у институцијама БиХ и друге регулативе у вези са финансијским управљањем и контролом |        | Министарство правде БиХ |                       |                      | <p>БиХ је:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- учествовала у припреми измјена и допуна Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број: 30/13) којим је у опис послова руководиоца на свим нивоима управљања додијељена обавеза за успостављање и развој система ФУК-а и управљања ризицима из њихове надлежности</li> <li>-У циљу реализације закључка Савјетса министара БиХ у вези са измјеном обрасца Изјаве о одговорности за остваривање цијева институције, у дијелу који се односи на ФУК, како би</li> </ul> |                    |

| Циљеви | Мјере | Период | Носиоци активности | Индикатор успјешности | Финансијска средства | Активности у 2018. години   |                    |
|--------|-------|--------|--------------------|-----------------------|----------------------|---|--------------------|
|        |       |        |                    |                       |                      | Опис  | Период реализације |
|        |       |        |                    |                       |                      | <p>се обезбиједило праћење реализације закључака Савјета министара БиХ, Парламентарне скупштине БиХ о ФУК-у, ЦХЈ МФиТ БиХ је припремила и прослиједила МФиТ БиХ приједлог измјене обрасца Изјаве о одговорности за остваривање циљева институције</p> <p>-Одржан је састанак са представницима МФиТ БиХ и ДЕП-а о питању утврђивања и увођења јединствене методологије управљања ризицима у процес средњорочног планирања, на којем је договорено да ће ЦХЈ МФиТ БиХ бити укључена у процес измјене прописа о поступку средњорочног</p> |                    |



| Циљеви                                     | Мјере   | Период    | Носиоци активности               | Индикатор успјешности   | Финансијска средства | Активности у 2018. години  |                    |
|--|---|-----------|----------------------------------|---|----------------------|--|--------------------|
|  |   |           |                                  |   |                      | Опис   | Период реализације |
|  |   |           |                                  |   |                      | планирања у дијелу којим ће се прописати обавеза и методологија управљања ризицима у средњорочним плановима институција.   |                    |
| 5. Развој координационе улоге ЦХЈ МФИТ БиХ | Јачање капацитета ЦХЈ МФИТ БиХ                | 2016-2018 | ЦХЈ МФИТ БиХ – СМ БиХ            | Виши степен стручне оспособљености и попуњености капацитета ЦХЈ МФИТ БиХ  | Буџет                | Сви запослени у ЦХЈ МФИТ БиХ су у току 2018. године учествовали у обукама, радионицама, конференцијама у организацији струковних удржења, регионалних институција као што су РЕСПА, СИГМА, ПЕМ ПАЛ | Децембар 2018.     |
|  | Сарадња са носиоцима реформских процеса у БиХ | 2016-2018 | ЦХЈ МФИТ БиХ – СМ БиХ – МФИТ БиХ | Број законских и подзаконских аката донесених у сарадњи (Сектор за буџет МФИТ БиХ, Сектор за трезорско пословање МФИТ | Буџет                | Сарадња са носиоцима реформских процеса у БиХ одвија се континуирано. У току 2018. године посебно је унапријеђена сарадња са МФИТ БиХ и ДЕП.   | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере   | Период    | Носиоци активности                   | Индикатор успјешности   | Финансијска средства | Активности у 2018. години  |                    |
|--------|---|-----------|--------------------------------------|---|----------------------|--|--------------------|
|        |   |           |                                      |   |                      | Опис   | Период реализације |
|        |   |           |                                      | БиХ, PARCO..)   |                      |  |                    |
|        | Сарадња са институцијама БиХ                        | 2016-2018 | ЦХЈ МФИТ БиХ – институције БиХ - ЈИР | Број одржаних састанака са руководством институција БиХ, руководиоцима ЈИР, служби за финансије, особљем за финансијско управљање и контролу, интерним ревизорима Прикупљене информације за унапређење система интерне финансијске контроле | Буџет                | ЦХЈ МФИТ БиХ одржава континуирану сарадњу са институцијама БиХ у смислу техничке подршке за успостављање и развој система ФУК-а. У 2018. године одржан већи број састанака са представницима институција БиХ. Одржана обука из области ФУК-а за чланове радне групе за ФУК у Министарству иностраних послова БиХ | Децембар 2018.     |
|        | Сарадња са Канцеларијом за ревизију институција БиХ | 2016-2018 | ЦХЈ МФИТ БиХ – Канцеларија           | Број одржаних састанака   | Буџет                | Сарадња остварена кроз учешће у организацији и раду конференције о   | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере   | Период    | Носиоци активности | Индикатор успјешности  | Финансијска средства | Активности у 2018. години  |                    |
|--------|---|-----------|--------------------|--|----------------------|--|--------------------|
|        |   |           |                    |  |                      | Опис   | Период реализације |
|        |   |           | за ревизију БиХ    |  |                      | интерној ревизији у јавном сектору у БиХ.  |                    |
|        | Праћење и провјера квалитета успостављених система (ФУК и ИР) | 2016-2018 | ЦХИ МФИТ БиХ       | Усвојен и објављен консолидовани годишњи извјештај о систему интерне ревизије (ИР) у институцијама БиХ<br>Усвојен и објављен консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ | Буџет                | Праћење и провјера квалитета система ФУК-а у институцијама БиХ врши се редовно путем обраде годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле институција и израде годишњег консолидованог извјештаја о систему ФУК-а који се путем МФИТ БиХ доставља Савјету министра БиХ. Сврха годишњег консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле је упознати Савјет министара БиХ са стањем, степеном успостављености, | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере   | Период    | Носиоци активности  | Индикатор успјешности  | Финансијска средства     | Активности у 2018. години   |                    |
|--------|---|-----------|---|--|--------------------------|---|--------------------|
|        |   |           |   |  |                          | Опис  | Период реализације |
|        |   |           |   |  |                          | оствареним напретком и планираним мјерама за даљње унапређење система ФУК-а у институцијама БиХ. Унапређење контроле квалитета планирано је увођењем софтверског рјешења за извјештавање које ће бити обезбијеђено реализацијом пројекта ЕК „Унапређење интерних контрола у јавном сектору у БиХ“ |                    |
|        | Развој сарадње с пружатељима обука из подручја ФУК и ИР | 2016-2018 | ЦХЈ МФИТ БиХ, УИР-и, АДС БиХ, ентитетске ЦХЈ, међународне | Усаглашен план и програм обуке о систему ФУК-а<br>Усаглашени план и програм обуке струковних удружења за | Буџет, пројекти ИРА фонд |   | Децембар 2018.     |

| Циљеви | Мјере  | Период    | Носиоци активности                                  | Индикатор успјешности   | Финансијска средства                            | Активности у 2018. години   |                    |
|--------|--|-----------|---|---|---|---|--------------------|
|        |  |           |   |   |   | Опис  | Период реализације |
|        |  |           | организације и институције                          | интерну ревизију и признавање истих у складу са прописима о КПЕ   |   |   |                    |
|        | Јачање сарадње на нивоу Координационог одбора централних јединица за хармонизацију (КО ЦХ) | 2016-2018 | ЦХ МФИТ БиХ- КО ЦХ                                  | Састанци КО ЦХ и састанци са ентитетским ЦХ<br>Број усаглашених оквирних прописа из области ФУК и ИР  | Буџет БиХ и ентитетских министарстава финансија | У току 2018. године одржано осам сједница КО ЦХ; шест редовних и двије ванредне сједнице.                               | Децембар 2018.     |
|        | Сарадња са међународним институцијама  | 2016-2018 | ЦХ МФИТ БиХ- међународне организације и институције | Број састанака и предавања на тему ФУК и ИР у земљи и иностранству<br>Број састанака и учешће у раду међународних организација које се баве развојем ФУК и ИР | Буџет, пројекти, ИРА фонд                       | Сарадња са међународним институцијама као што су ДЕУ, RESPA, SIGMA, PEM PAL и слично одржава се редовно и континуирано. | Децембар 2018.     |

**6. Мјере и активности планиране за будући развој финансијског управљања и контроле**

Мјере и активности за развој финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ односе се на надлежности и одговорности за увођење и развој система сваке институције БиХ појединачно и мјере и активности које у оквиру надлежности и одговорности спроводи ЦХЈ МФИТ БиХ у складу са Законом о финансирању институција БиХ.

**6.1. Мјере и активности, планиране за будући развој финансијског управљања и контроле од стране институција Босне и Херцеговине**

Институције су у својим годишњим извјештајима о систему ФУК-а за 2018. годину навеле следеће мјере које планирају за развој финансијског управљања и контроле по свим елементима ЦОСО оквира у 2019. години:

| <b>I</b>  | <b>Контролно окружење</b>  |
|-----------|--|
| 1.        | Измијенити правилник о унутрашњој организацији у циљу јаснијег дефинисања описа послова одговарајућих радних мјеста у смислу финансијског управљања и контроле         |
| 2.        | Обезбиједити повезаност стратешких и оперативних планских докумената   |
| 3.        | Унаприједити процес утврђивања циљева и планирања активности у складу са општим проведбеним актима   |
| 4.        | Додатно унапређење финансијског управљања и контроле укључивањем руководиоца унутрашњих организационих јединица  |
| 5.        | Унаприједити политике управљања ресурсима, посебно систем мотивације и подстицаја запослених кроз стратегије дизајнирања посла и редизајнирања организационе структуре |
| 6.        | Обезбиједити апсолутну повезаност стратешких и оперативних планских докумената   |
| 7.        | Израдити план стручног усавршавања и обучавања запослених  |
| 8.        | Обезбиједити да организационе јединице за финансије врше координациону улогу у примјени и развоју финансијског управљања и контроле                                    |
| 9.        | Прецизирати ситуације потенцијалног сукоба интереса и начин поступања као и мјере у случају непоштивања Кодекса  |
| <b>II</b> | <b>Управљање ризицима</b>  |
| 1.        | Именовати лице за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима  |
| 2.        | Именовати лице за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама   |
| 3.        | Донијети стратегију управљања ризицима   |
| 4.        | Ажурирати регистар ризика  |
| 5.        | Уградити управљање ризицима у процесе планирања и доношења одлука  |
| 6.        | Успоставити процјену ризика приликом израде планских докумената (стратешких, оперативних и финансијских планова)   |
| 7.        | Израдити интерни акт о управљању ризицима којим ће се успоставити систем праћења и извјештавања о ризицима   |

|            |  |
|------------|--|
| 8.         | Наставити активности на јачању свијести о значају управљања ризицима   |
| 9.         | Успоставити систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика   |
| <b>III</b> | <b>Контролне активности</b>  |
| 1.         | Ажурирање постојећих и доношење нових процедура у циљу потпуног, тачног и правилног евидентирања свих пословних процеса и евиденције материјално-финансијских процеса узимајући у обзир раздвајање дужности      |
| 2.         | Израда интерног акта и предузимање додатних мјера за примјену принципа раздвајања дужности   |
| 3.         | Ажурирати постојеће и донијети нове процедуре у циљу потпуног, тачног и правилног евидентирања свих пословних процеса и евиденције материјално-финансијских процеса узимајући у обзир раздвајање дужности        |
| 4.         | Израдити интерни акт и предузети додатне мјере за примјену принципа раздвајања дужности  |
| 5.         | Донијети ИТ политике, процедуре и упутства у сврху јаснијег дефинисања овлашћења и одговорности корисника и безбједности процедура   |
| 6.         | Донијети процедуру о праћењу и процјени система финансијског управљања и контроле  |
| 7.         | Планирање, провођење и документовање контролних активности које су дефинисане као одговори на ризике у циљу њиховог смањења на прихватљив ниво   |
| <b>IV</b>  | <b>Информације и комуникације</b>  |
| 1.         | Ажурирати попис пословних процеса унутар организационих јединица   |
| 2.         | Ажурирати књиге/мапе кључних пословних процеса   |
| 3.         | Увести електронско управљање предметима и документима  |
| 4.         | Успоставити извјештавање највишег руководства о функционисању система финансијског управљања и контроле  |
| 5.         | Успоставити систем информисања, комуникације и систем ефективног, благовременог и поузданог извјештавања   |
| 6.         | Увођење нових информационих система за управљање документима   |
| 7.         | Увезивање и подршка пословних процеса (финансије, набавка и уговарање, управљање имовином, праћење капиталних пројеката, материјалне евиденције, кадрова и сл.) у довољној мјери са ИТ системима                 |
| 8.         | Израда Disaster Recovery Plan-а  |
| 9.         | Унаприједити комуникације с другим институцијама   |
| 10.        | Јачати систем вертикалне интерне комуникације како би запослени добили у одговарајућем формату сврсисходне, актуелне, тачне и поуздане информације за ефикасно обављање задатака и испуњавање циљева институције |
| <b>V</b>   | <b>Праћење и процјена система</b>  |
| 1.         | Успоставити праћење реализације препорука интерне и екстерне ревизије  |
| 2.         | Утврдити начин праћења и процјене адекватности и функционисања успостављеног система финансијског управљања и контроле   |
| 3.         | Успоставити систем извјештавања руководиоца о функционисању система финансијског управљања и контроле  |
| 4.         | Израда Акционог плана за развој финансијског управљања и контроле  |
| 5.         | Проводити ад-хоц контроле по налогу руководиоца у зависности од случаја  |
| 6.         | Проводити ех-пост контроле кроз поступак сталног праћења   |

## 7. Успоставити праћење реализације препорука интерне и екстерне ревизије

### 6.2. Мјере и активности, планиране за будући развој финансијског управљања и контроле од стране ЦХЈ МФИТ БиХ

ЦХЈ МФИТ БиХ у 2019. години планира сљедеће активности:

- Припремити нову Стратегију PIFC-а за период 2019-2025. година у сарадњи с IPA пројектом техничке помоћи ЕК, SIGMA-ом и ентитетским ЦХЈ и
- Припремити, објавити и доставити свим институцијама БиХ Оперативни годишњи акциони план за унапређење система интерних контрола у институцијама БиХ,
- Припремити и реализовати План обука из области финансијског управљања и контрола у институцијама БиХ за 2019. годину,
- Наставити активности развоја финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ у складу са својим надлежностима и оперативним годишњим акционим планом, те обезбиједити хармонизацију система финансијског управљања и контроле у БиХ учешћем у раду Координационог одбора централних јединица за хармонизацију у БиХ,
- Активно учествовати у реализацији циљева и спровођењу активности из IPA пројекта техничке помоћи који финансира Европска комисија, а који се односи на даљњи развој система јавних интерних финансијских контрола у институцијама БиХ,
- Унаприједити систем информисања јавности о значају увођења квалитетног система финансијског управљања и контроле у јавном сектору у БиХ у складу са добрим европским праксама.

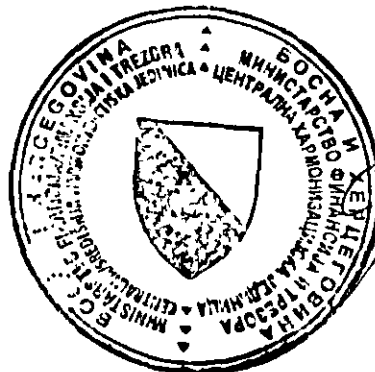


## 7. ЗАКЉУЧЦИ

Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине предлаже да Савјет министара Босне и Херцеговине, након упознавања са Консолидованим извјештајем о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину, донесе сљедеће закључке:

1. Задужује се Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине да Консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину објави на веб страници Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине и да о томе и о закључцима Савјета министара Босне и Херцеговине обавијести све институције Босне и Херцеговине;
2. Задужују се институције Босне и Херцеговине да наставе активности на развоју система финансијског управљања и контроле, а посебно да реализују мјере и активности из Оперативног годишњег акционог плана за унапређење система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2019. годину;
3. Задужују се институције Босне и Херцеговине, које нису реализовале закључке Савјета министара Босне и Херцеговине у вези са консолидованим извјештајима о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за претходне године, да наставе са активностима на реализацији донесених закључака;
4. Задужује се Агенција за државну службу да, у сарадњи са Централном хармонизацијском јединицом Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине, обуку из области финансијског управљања и контроле уврсти у обавезне менаџерске обуке за руководиоце организационих јединица у институцијама БиХ;
5. Задужује се Министарство финансија и трезора БиХ да предложи одговарајуће допуне казних одредби Закона о финансирању институција БиХ, које ће се односити на санкције руководиоцима институција због неблаговременог достављања годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле;
6. Задужују се Министарство финансија и трезора Босне и Херцеговине и Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине да Консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2018. годину доставе Парламентарној скупштини Босне и Херцеговине.

Број: 03-1-16-8-14-72/19  
Сарајево, 29.03. 2019.  
године



ДИРЕКТОР ЦХЈ МФИТ БИХ  
Ранко Шакота

