



CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA

ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА ХЕРЦЕГОВИНА

Broj: 03-1-16-8-22-72/16  
Sarajevo, 17.05.2016. godine

REPUBLIKA BOSNA I HERCEGOVINA  
SARAJEVO

PRIMLJENO	17.05.2016
KLASIFIKACIONA	
HRANI	
BR. I	
BR. II	
BR. III	
BR. IV	
BR. V	
BR. VI	
BR. VII	
BR. VIII	
BR. IX	
BR. X	
BR. XI	
BR. XII	
BR. XIII	
BR. XIV	
BR. XV	
BR. XVI	
BR. XVII	
BR. XVIII	
BR. XIX	
BR. XX	
BR. XXI	
BR. XXII	
BR. XXIII	
BR. XXIV	
BR. XXV	
BR. XXVI	
BR. XXVII	
BR. XXVIII	
BR. XXIX	
BR. XXX	

03-16-1-1478/16

PARLAMENTARNA SKUPŠTINA BOSNE I HERCEGOVINE

Trg BiH 1  
71.000 Sarajevo

**Predmet: Dostava Godišnjeg konsolidovanog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2015. godinu**

Poštovani,

Obavještavamo vas da je Savjet ministara BiH, uvažavajući Zaključak Doma naroda Parlamentarne skupštine BiH broj: 02-50-6-16-2,1/15, od 05.03.2015. godine i urgenciji broj: 02-50-7-17-21,7 od 02.03.2016. godine, zadužio Centralnu harmonizacijsku jedinicu Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine da Parlamentarnoj skupštini BiH dostavi Konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu.

Naime, CHJ Ministarstva finansija i trezora u skladu sa odredbama člana 33f. stav (2) tačka h) Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“ broj: 61/04, 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13), između ostalog, nadležna je za izradu konsolidovanog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

S obzirom da je CHJ izradila Konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu i da se Savjet ministara Bosne i Hercegovine, na 53. sjednici održanoj 26.4.2016. godine, upoznao sa Konsolidovanim izvještajem, kao i da Izvještaj sveobuhvatno i sistematično prezentuje stanje u oblasti uvođenja i razvoja sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, na ovaj način će se i nadležna tijela Parlamentarne skupštine informisati o izvršavanju zakonskih obaveza vezano u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole.

U prilogu vam dostavljamo Konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu na sva tri službena jezika u BiH.

S poštovanjem,



Prilog: Kao u tekstu

**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**

**KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ O SISTEMU FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I**  
**KONTROLE U INSTITUCIJAMA BIH ZA 2015. GODINU**

Sarajevo, mart 2016. godine

---

## Sadržaj

1. Sažetak	3
2. Uvod	8
2.1. Svrha primjene javne interne finansijske kontrole u BiH	8
2.2. Pravni osnov i rokovi izvještavanja	9
3. Sistem finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	10
3.1. Pojam i metodološki okvir finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	10
3.2. Ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole	12
3.2.1. Pravac razvoja finansijskog upravljanja i kontrole – ciljno stanje	12
3.2.2. Postojeće stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole	12
I. KONTROLNO OKRUŽENJE	14
II. UPRAVLJANJE RIZICIMA	21
III. KONTROLNE AKTIVNOSTI	23
IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	26
V. PRAĆENJE I PROCJENA	28
4. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole	30
4.1. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole od strane institucija Bosne i Hercegovine	30
4.2. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole od strane Centralne harmonizacijske jedinice MFIT BiH	31
5. ZAKLJUČCI	32

## 1. Sažetak

Članom 33f. stav (2) tačka h) Zakona o finansiranju Institucija Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Zakon) propisana je obaveza Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: CHJ MFIT BiH) da izrađuje konsolidovani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Uobičajeno je u praksi zemalja koje imaju razvijen sistem finansijskog upravljanja i kontrole da se godišnji konsolidovani izvještaj priprema na osnovu unaprijed definisanih podloga od strane CHJ MFIT BiH, a koje uključuju odgovarajuće upitnike, obrasce i uputstva, kako bi se mogao napraviti presjek stanja u ovoj oblasti za sve institucije koje su zakonski obavezne uspostaviti i razvijati sistem finansijskog upravljanja i kontrole (u daljem tekstu: FUK). S obzirom da su podzakonski akti iz ove oblasti pripremljeni i objavljeni 2014. i 2015. godine od strane CHJ MFIT BiH, stvorene su podloge da se konsolidovani godišnji izvještaj za 2015. godinu priprema i prezentuje na osnovu podataka koji su prikupljene od institucija BiH po jedinstvenoj metodologiji.

Na osnovu člana 5. Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, CHJ MFIT BiH putem Ministarstva finansija i trezora BiH, dostavlja Konsolidovani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole Vijeću ministara BiH najkasnije do 31. marta tekuće godine za prethodnu godinu.

CHJ MFIT BiH je u skladu sa članom 33f. stav (2) Zakona realizovala sljedeće aktivnosti iz svoje nadležnosti:

- Standardi interne kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 61/14),
- Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 98/14),
- Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 29/15);
- Pravilnik o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 77/15) i
- Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu;
- Organizovana i provedena obuka za buduće instruktore za FUK;
- Organizovana i provedena obuka iz praktične primjene Priručnika za finansijsko upravljanje i kontrolu, Standarda interne kontrole i Smjernica za provođenje procesa upravljanja rizicima.

Standardi interne kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine se zasnivaju na Zakonu o finansiranju Institucija BiH, Smjernicama za internu kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija (INTOSAI) i Standardima interne kontrole Evropske komisije. Standardi interne kontrole su obavezna osnova institucijama pri izradi podzakonskog okvira radi ostvarivanja njihovih ciljeva i stvaranja uslova za etički uređeno, ekonomično, efikasno i efektivno poslovanje. Obaveza institucija BiH je da izvrše ažuriranje postojećih i donošenje novih internih procedura u smislu njihove usaglašenosti sa Standardima internih kontrole.

**Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u Institucijama BiH** predstavlja dalju razradu i podlogu za lakšu primjenu Standarda interne kontrole u Institucijama BiH. Svrha Priručnika za finansijsko upravljanje i kontrolu u Institucijama BiH jeste da rukovodiocima Institucija i licima zaduženim za finansijsko upravljanje i kontrolu pomogne u uspostavi i razvoju finansijskog upravljanja i kontrole. U Priručniku su date smjernica za postojanje adekvatnih internih kontrola u instituciji, te definisane odgovornosti za efikasno upravljanje budžetskim sredstvima i sredstvima Evropske unije i drugih međunarodnih institucija.

**Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u Institucijama BiH** predstavljaju detaljnu razradu metodologije, procjene i upravljanja rizicima. Cilj Smjernica za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH je ujednačiti praksu upravljanja rizicima i postaviti okvir unutar kojeg će svaka Institucija ugraditi i razvijati upravljanje rizicima prilagođeno svojim specifičnostima. CHJ MFIT BiH će redovno ažurirati Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u Institucijama BiH u skladu sa stepenom provođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH.

**Pravilnikom o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u Institucijama BiH** se uređuje uspostava jedinstvene metodologije postupaka i rokova izvještavanja o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH sa ciljem provjere stepena uspostave i kvaliteta finansijskog upravljanja i kontrole. Pravilnikom su propisani rokovi sačinjavanja Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH (u daljem tekstu: GI FUIK) i konsolidovanog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

**Odlukom o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u Institucijama BiH za 2015. godinu** je propisana forma i sadržaj Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu zajedno sa Uputstvom za izradu godišnjeg izvještaja.

**Organizovana i provedena obuka za buduće Instruktoze za finansijsko upravljanje i kontrolu**

U toku 2015. godine CHJ MFIT BiH je imala podršku projekta Evropske unije „Jačanja upravljanja javnim finansijama u BiH“. U saradnji sa pomenutim Projektom je organizovana i provedena obuka za buduće instruktore za FUK. Obuku su uspješno završila četiri državna službenika iz CHJ MFIT BiH i Ministarstva finansija i trezora BiH. Cilj obuke je bio da se stvore samoodrživi kapaciteti koji će biti sposobni za organizaciju i provođenje obuka iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole za Institucije BiH, što je jedna od zakonskih obaveza CHJ MFIT BiH.

**Organizovana i provedena obuka iz praktične primjene Priručnika za finansijsko upravljanje i kontrolu, Standarda Interne kontrole i Smjernica za provođenje procesa upravljanja rizicima**

CHJ MFIT BiH je u toku 2015. godine organizovala i provela obuke iz praktične primjene Priručnika za finansijsko upravljanje i kontrolu, Standarda interne kontrole i Smjernica za provođenje procesa upravljanja rizicima. Dio obuka je organizovan u saradnji sa pomenutim Projektom EU, a dio je organizovala i provela CHJ MFIT BiH. Obukama su obuhvaćene sve institucije BiH, obzirom da su sve institucije u obavezi uspostaviti FUK u skladu sa propisanom regulativom. Obukama je prisustvovalo 127 polaznika. U obukama su učestvovali i novoobučeni Instruktori za finansijsko upravljanje i kontrolu.

Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu su dostavile 63 institucije BiH. CHJ MFIT BiH je izvršila analizu dostavljenih izvještaja i izvršila procjenu stepena uspostave i razvoja sistema finansijskog upravljanje i kontrole u institucijama BiH. Na osnovu izvršene analize utvrđeni su sljedeći rezultati po komponentama COSO okvira:

#### **Kontrolno okruženje:**

- 61 institucija je utvrdila srednjoročne ciljeve, a 45 institucija je usvojilo srednjoročne planove rada,
- Nadzor nad provođenjem srednjoročnih planova se provodi u 40 institucija BiH,
- Kod 55 institucija koje su utvrdile srednjoročne ciljeve, isti su povezani sa ciljevima budžetskih programa,
- Sve organizacione jedinice su uključene u izradu budžeta kod 55 institucija,
- Godišnji program rada je usvojen kod 62 institucije, a kod 53 institucije postoji povezanost ciljeva Godišnjeg programa rada sa ciljevima budžetskih programa,
- Kod 52 institucije se redovno održavaju kolegiji na kojima se raspravlja o ključnim poslovnim procesima,
- U samo 27 institucija je imenovana osoba za finansijsko upravljanje i kontrolu, a u 25 institucija su poslovi koordinacije za finansijsko upravljanje i kontrolu organizovani u organizacionim jedinicama za finansije,
- Organizaciona struktura se redovno ažurira kod 35 institucija.

Iz navedenog proizilazi da sve institucije BiH još uvijek nisu u potpunosti uspostavile planski pristup poslovanju. Većina institucija još uvijek nije imenovala osobu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu, a kod najvećeg broja institucija to su osobe koje rade u organizacionim jedinicama za finansije.

#### **Upravljanje rizicima:**

- Kod 29 institucija od ukupnog broja institucija koje su dostavile GI FUIK je izvršen proces utvrđivanja rizika, a procjena uticaja i vjerovatnoće nastanka rizika na ostvarivanje ciljeva je izvršena u 22 institucije BiH,
- Samo 8 institucija ima dokumentovane podatke o rizicima, a njih šest ima ažurirane Registre rizika,
- Kod 8 institucija postoji sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika,
- 9 institucija je imenovalo osobu zaduženu za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima,
- Strategija za upravljanje rizicima je donesena kod 4 institucije.

Iz navedenog proizilazi da je proces upravljanja rizicima uspostavljen u manje od 50% institucija koje su dostavile GI FUIK za 2015. godinu. Obzirom da se finansijsko upravljanje i kontrola zasniva na procesu upravljanja rizicima, ovo je oblast koja je ključna za razvoj kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrola i neophodno je unapređenje iste u narednom periodu. Upravljanje rizicima zahtijeva sistemski pristup. Rizici se utvrđuju u odnosu na postavljene ciljeve u planskim dokumentima. Potrebno je izvršiti procjenu vjerovatnoće i uticaja rizika na ostvarivanje ciljeva. Svi podaci o rizicima se dokumentuju, a najznačajniji rizici se unose u Registar rizika.

#### **Kontrolne aktivnosti:**

- Podaci koji se odnose na postojanje i primjenu internih procedura su vrlo raznoliki, pa tako 23 institucije imaju procedure kojima je regulisano srednjoročno planiranje, 59 institucija ima procedure za proces izrade i izvršenja budžeta, 56 institucija za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija, 54 institucije za sprečavanje i otkrivanje nepravilnosti i prevara,
- U 59 institucija se interne procedure redovno ažuriraju,
- U 49 institucija je osigurana primjena načela razdvajanje dužnosti,
- Prethodne i naknadne kontrole su dokumentovane u 44, odnosno 40 institucija,
- U 61 instituciji samo ovlaštena lica imaju pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima,
- U 40 institucija su uspostavljene kontrole kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećem softveru i spriječio gubitak i razotkrivanje podataka,
- U 44 institucije su uspostavljene kontrole koje se odnose na spoljašnje prijetnje (kao što su virusi).

Svrha kontrolnih aktivnosti je osigurati zakonitost i pravilnost u poslovanju, ekonomično, efikasno i efektivno raspolaganje prihodima, rashodima, imovinom i obavezama. Kod razvijenog planskog pristupa poslovanju, sistemskog pristupa upravljanju rizicima i detaljnije uređenih sistema internog izvještavanja, kontrolne aktivnosti će biti brojnije i raznovrsnije od „klasičnih kontrolnih aktivnosti“ koje su najčešće usmjerene samo na to da su sredstva za plaćanje osigurana u budžetu. Internim aktima, odnosno procedurama potrebno je urediti procese iz budžetskog ciklusa, proces strateškog planiranja, nabavku i ugovaranje, evidenciju poslovnih događaja i transakcija, upravljanje imovinom (materijalnom i nematerijalnom), naplatu vlastitih prihoda, povrat neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih budžetskih sredstava i slično. Interne procedure moraju biti dokumentovane, redovno se ažurirati i s njima moraju biti upoznati svi zaposleni.

#### **Informacije i komunikacije:**

- Kod 25 institucija su ključni poslovni procesi unutar organizacionih jedinica dokumentovani, a 17 institucija je uspostavilo mape ključnih poslovnih procesa,
- Izvještaji o izvršenju budžeta i raspoloživim sredstvima se izrađuju u 61 instituciji,
- 39 institucija je dalo potvrđan odgovor o tome da sve organizacione jedinice dobijaju informacije o odbrenim budžetskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima
- Kod 44 institucije poslovni sistemi su podržani IT sistemima
- 20 institucija smatra da su IT sistemi koji podržavaju određene procese međusobno integrisani.

Da bi bilo moguće upravljati i pratiti realizaciju postavljenih ciljeva, ostvarenih rezultata, analizirati odstupanja, donositi odluke, zaključke i sl. potrebni su adekvatni, blagovremeni, potpuni i tačni podaci čijim se povezivanjem stvaraju informacije za potrebe odlučivanja. Kvalitetni sistemi finansijskog upravljanja i kontrola zahtijevaju upravljačko – informacione sisteme koje čine dobre baze podataka, sistemi evidencija, sistemi izvještavanja, jasno definisane linije izvještavanja i slično. Potrebno je stvoriti uslove za integraciju IT sistema koji podržavaju određene povezane poslovne procese. Pored informacija, važno je uspostaviti i sistem komunikacija kojim se te informacije prenose bilo interno u instituciji, bilo sa svim drugim zainteresovanim subjektima.

#### **Praćenje i procjena:**

- Sistem izvještavanja o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrola je uspostavljen od strane najvišeg rukovodstva kod 22 Institucije,
- Preporuke vezane za sistem internih kontrola u izvještaju interne revizije su date i realizovane u 16 Institucija,
- Realizacija preporuka iz izvještaja Interne revizije se vrši u skladu sa planovima aktivnosti za provođenje preporuka kod 21 Institucije,
- Kod 28 Institucija su date i realizovane preporuke za funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrola u izvještaju eksterne revizije,
- Praćenje realizacije preporuka eksterne revizije je uspostavljeno u 45 Institucija,
- Kontrole kroz postupak stalnog praćenja su uspostavljene u 26 Institucija,
- U 19 Institucija su preduzete aktivnosti na osnovu nalaza stalnog praćenja.

Sistem finansijskog upravljanja i kontrola zahtijeva kontinuirano praćenje u svrhu procjenjivanja njegovog funkcionisanja, blagovremenog ažuriranja, te utvrđivanje mjera za kontinuirani razvoj sistema. Praćenje i procjena provodi se putem stalnog praćenja, samoprocjene i Interne i eksterne revizije. Rukovodioci Institucija trebaju uspostaviti sistem izvještavanja o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrola. Samoprocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrola se vrši putem GI FUIK-a. Preporuka je da se planiraju aktivnosti za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrola sa akcentom na nedostatke i neusaglašenosti sa Standardima Interne kontrole i preporukama CHJ MFIT BiH, interne i eksterne revizije.



## 2. Uvod

### 2.1. Svrha primjene javne interne finansijske kontrole u BiH

Oblast Javne interne finansijske kontrole (u daljem tekstu: PIFC) predstavlja jednu od reformskih oblasti u kojoj je Bosna i Hercegovina dužna usaglasiti zakonodavni okvir i prakse sa dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Evropska komisija. Pojam i koncept Javne Interne finansijske kontrole u javnom sektoru razradila je Evropska komisija kao pomoć u razumijevanju i primjeni dobro razvijenih i efektivnih sistema kontrole u procesu pridruživanja Evropskoj uniji.

Uspostava PIFC-a se zasniva na međunarodnim standardima i to standardima za profesionalnu praksu interne revizije, izdatih od Instituta Internih revizora (IIA) i Smjernicama za Internu kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija (INTOSAI) i Standardima interne kontrole Evropske komisije. Cilj sistema je osigurati da se sredstvima iz budžeta, kao i sredstvima Evropske unije upravlja na efikasan i ekonomičan način.

Uspostava i razvoj PIFC-a je i obaveza Bosne i Hercegovine utvrđena Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju između evropskih zajednica i njihovih država članica, s jedne strane, i Bosne i Hercegovine, s druge strane, gdje je u članu 90. pod nazivom „Saradnja u području revizije i finansijske kontrole“, navedeno: „Saradnja između stranaka biće usmjerena prioritetima pravne stečevine Zajednice (acquis) u područjima interne finansijske kontrole u javnom sektoru (PIFC) i eksterne revizije. Stranke će naročito sarađivati kako bi izradom i usvajanjem odgovarajućih propisa razvile internu finansijsku kontrolu u javnom sektoru, uključujući finansijsko upravljanje i nadzor, funkcionalno nezavisnu internu reviziju, te nezavisne sisteme eksterne revizije u Bosni i Hercegovini, u skladu sa međunarodno prihvaćenim standardima kontrole i revizije, te metodologijama i najboljom praksom Evropske unije. Saradnja će također biti usmjerena prema jačanju kapaciteta i obuke za institucije u svrhu razvijanja Interne finansijske kontrole u javnom sektoru, te eksterne revizije (vrhovnih institucija za reviziju) u Bosni i Hercegovini, koja također podrazumijeva uspostavu i jačanje centralnih jedinica za usklađivanje sistema finansijskog upravljanja i nadzora i sistema interne revizije“.

Rukovodilac Institucije je odgovoran za uspostavu, implementiranje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrola u svojoj instituciji, uključujući i uspostavu pravila za efikasno, efektivno i ekonomično korištenje raspoloživih sredstava. Sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva se na upravljanju rizicima i daje razumno uvjerenje da će ciljevi Institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Za uspješno provođenje finansijskog upravljanja i kontrole u praksi važno je shvatiti da je riječ o sistemu koji integriše različita područja poslovanja kako bi se izbjegla pogrešna percepcija da je finansijsko upravljanje i kontrola izolovana aktivnost koja se provodi samo da bi se formalno ispunile obaveze prema Zakonu o finansiranju institucija BiH.

Za uspostavu sistema PIFC-a u BiH neophodno je osigurati koordinaciju i harmonizaciju pri izradi okvirnih propisa zakonodavstva iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije na svim nivoima vlasti u BiH. Navedena koordinacija i harmonizacija se vrše putem Koordinacionog odbora centralnih jedinica za harmonizaciju koji čine rukovodioci Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora BiH, Centralne harmonizacijske jedinice Federalnog ministarstva finansija i Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija RS.

## 2.2. Pravni osnov i rokovi izvještavanja

Sve institucije BiH su u obavezi da sačinjavaju i dostavljaju godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole CHJ MFIT BiH. Ova obaveza je propisana članom 33d. stav (4) Zakona. Pravilnikom o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH uređena je uspostava jedinstvene metodologije, postupaka i rokova izvještavanja o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH sa ciljem provjere stepena uspostave i kvaliteta finansijskog upravljanja i kontrole.

CHJ MFIT BiH je propisala formu i sadržaj Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu. Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole je koncipiran u vidu upitnika sa mogućim opcijskim odgovorima „DA“ i „NE“. Pitanja su grupisana po komponentama COSO okvira.

Kroz Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole, institucije obavještavaju CHJ MFIT BiH o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Rok za dostavljanje Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole je 15. februar tekuće godine. Godišnji izvještaj o finansijskom upravljanju i kontroli priprema osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu na osnovu podataka koji se odnose na izvještajno razdoblje, a odobrava ga rukovodilac institucije. Za tačnost podataka u Godišnjem izvještaju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole odgovoran je rukovodilac institucije.

CHJ MFIT BiH, na osnovu pojedinačnih godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole institucija BiH, sastavlja Konsolidovani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za prethodnu godinu. Konsolidovani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole obuhvata razdoblje od 1. januara do 31. decembra. Krajnji rok za dostavljanje Konsolidovanog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH Vijeću ministara BiH je 31.03. tekuće godine.

Svrha konsolidovanog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole je da se Vijeće ministara BiH blagovremeno informiše o obavljenim aktivnostima iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole vezanim za stanje, ostvareni napredak i buduće pravce razvoja finansijskog upravljanja i kontrole, aktivnosti CHJ MFIT BiH i dostignuti nivo usklađenosti propisa koji se primjenjuju u institucijama BiH sa pravnom stečevinom EU, vezano za oblast finansijskog upravljanja i kontrole.

### 3. Sistem finansijskog upravljanja i kontrola u institucijama BiH

#### 3.1. Pojam i metodološki okvir finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH

Okvir PIFC-a čine tri stuba koja bi trebalo da osiguraju dovoljno sinergetskih efekata kako bi se osiguralo razumno uvjeravanje da interne kontrole funkcionišu adekvatno i efektivno, a to su:

- finansijsko upravljanje i kontrola
- funkcionalno nezavisna i decentralizovana interna revizija
- CHJ Ministarstva finansija i trezora BiH, kao upravna organizacija u MFIT BiH

Finansijsko upravljanje i kontrola je sveobuhvatan sistem politika, procedura i aktivnosti koji uspostavlja i za koji je odgovoran rukovodilac institucije. Sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva se na upravljanju rizicima i daje razumno uvjeravanje da će ciljevi Institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.<sup>1</sup>

Osnovne karakteristike kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrola obuhvataju sljedeće:

- upravljanje po principu „vrijednost za novac“, što znači da se prilikom pružanja usluga i drugim aktivnostima kojima se institucije bave zadovolje standardi kvaliteta i da se to učini na ekonomičan, efikasan i efektivan način, odnosno pruži kvalitetna usluga uz što je moguće manju potrošnju finansijskih sredstava.
- upravljačku odgovornost na svim nivoima upravljanja, što znači uspostavljanje adekvatne organizacione strukture unutar koje su jasno definisane linije, ovlaštenja i odgovornosti na svim nivoima upravljanja koje moraju biti čvrsto uspostavljene, transparentne i dosljedno primijenjene.
- sistemski pristup i razumijevanje kontrola, što znači da se sistemi finansijskog upravljanja zasnivaju na pet međusobno povezanih komponenti.

Finansijsko upravljanje i kontrola provodi se putem pet međusobno povezanih komponenti internih kontrola na osnovu COSO modela<sup>2</sup> koje obuhvataju:

- kontrolno okruženje
- upravljanje rizicima
- kontrolne aktivnosti
- informacije i komunikacije
- praćenje i procjenu

**Kontrolno okruženje** obuhvata: etičke vrijednosti, integritet i kompetentnost zaposlenih, način rukovođenja i stil upravljanja, postojanje planskog pristupa poslovanju, upravljanje ljudskim resursima, uređenu organizacionu strukturu sa jasno definisanim ovlaštenjima i odgovornostima za realizaciju aktivnosti, postavljenih ciljeva i upravljanje budžetskim sredstvima,

<sup>1</sup> Član 2. stav (1), tačka bb Zakona o finansiranju Institucija BiH

<sup>2</sup> Komponente su utvrđene sa INTOSAI smjernicama za standarde interne kontrole za javni sektor, a zasnivaju se na COSO modelu (Committee of Sponsoring Organizations of Trade and Industry Commission)

**Upravljanje rizicima** obuhvata: utvrđivanje, procjenjivanje vjerovatnoće nastanka rizika i njihovih uticaja uzimajući u obzir ciljeve institucije, preduzimanje potrebnih radnji posebno kroz primjenu sistema finansijskog upravljanja i kontrola u svrhu smanjenja rizika, dokumentovanje podataka o rizicima u registre rizika, izvještavanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima i mogućnost donošenja strategije upravljanja rizicima

**Kontrolne aktivnosti** obuhvataju: pisana pravila - procedure, postupke odobrenja, prenos ovlaštenja i odgovornosti, princip razdvajanja dužnosti, sistem dvostrukog potpisa, postupke koji osiguravaju zaštitu imovine i informacija od otuđenja i oštećenja, postupke koji osiguravaju naplatu potraživanja, postupke vezane za stvaranje ugovorenih obaveza, postupke potpunog, tačnog, pravilnog i ažurnog evidentiranja poslovnih transakcija, pravila dokumentovanja itd.,

**Informacije i komunikacije** obuhvataju: poslovnu korespondenciju, visokokvalitetne računovstvene sisteme, čuvanje i arhiviranje dokumentacije, internu i eksternu komunikaciju),  
**Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole** obuhvata: stalno praćenje, samoprocjenu i internu reviziju.

**Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole nadležna je za:**

- a. pripremu i ažuriranje strateških dokumenta i smjernica iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u skladu s međunarodno prihvaćenim standardima, standardima interne kontrole, praksama i propisima u Evropskoj uniji;
- b. pripremu zakona i podzakonskih akata iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- c. definisanje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- d. procjenu sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- e. vršenje analiza i predlaganje operativnih rješenja kojima se unapređuje finansijsko upravljanje i kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine;
- f. propisivanje forme godišnjeg izvještaja, postupaka i rokova izvještavanja o finansijskom upravljanju i kontroli institucija Bosne i Hercegovine;
- g. praćenje primjene propisa iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole na osnovu godišnjih izvještaja o finansijskom upravljanju i kontroli koje institucije Bosne i Hercegovine dostavljaju Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora;
- h. izradu konsolidovanog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- i. učešće u radu Koordinacionog odbora centralne jedinice za harmonizaciju u skladu s odredbama Zakona o finansiranju institucija BiH i Zakona o internoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Član 33f Zakona o finansiranju institucija BiH

## **3.2. Ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole**

### **3.2.1. Pravac razvoja finansijskog upravljanje i kontrole – ciljno stanje**

Uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole, zasniva se na odgovarajućim odredbama Zakona o finansiranju Institucija BiH dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Evropska komisija što podrazumijeva i primjenu dobrih praksi i iskustava vezanih za procedure i aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi sistem postao operativan i funkcionalan.

Osnovni pravac razvoja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, u budućem periodu je povezivanje srednjoročnog i budžetskog planiranja i izvršenje budžeta u skladu sa definisanim ciljevima institucije, upravljanje rizikom radi postizanja postavljenih ciljeva, kao i mjerenje rezultata kroz uspostavljanje pokazatelja učinka i mjerenje učinka. U tom smislu potrebno je poboljšati finansijsko upravljanje i kontrolu, naročito u ključnim procesima budžetskog ciklusa, radi efikasnog, efektivnog i ekonomičnog upravljanja javnim sredstvima.

### **3.2.2. Postojeće stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole**

Od ukupno 74 institucije koje su bile u obavezi dostaviti Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2015. godinu, isti su dostavile 63 institucije. Izvještaj nisu dostavile sljedeće institucije:

- 1. Agencija za identifikacione dokumente, evidenciju i razmjenu podataka BiH**
- 2. Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije BiH**
- 3. Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova BiH**
- 4. Centar za uklanjanje mina BH Mak**
- 5. Institut za nestale osobe BiH**
- 6. Ministarstvo pravde BiH**
- 7. Ministarstvo vanjskih poslova BiH**
- 8. Odbor državne službe za žalbe BiH**
- 9. Parlamentarna skupština BiH**
- 10. Predsjedništvo BiH**
- 11. Ured za reviziju institucija BiH**

**Veliki broj institucija izvještaj nije dostavio u propisanom roku što je otežalo blagovremenu izradu Konsolidovanog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Izvještaji pojedinih institucija nisu kompletni što je također uticalo na realnu procjenu stanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.**

**Nalme, jedan broj institucija nije dao odgovor na sva pitanja u GI FUIK. Iz naprijed navedenog se može zaključiti da institucije BiH nisu u potpunosti shvatile obavezu i značaj uspostave i razvoja sistema finansijskog upravljanja i kontrole, da nisu ispoštovale zaključke Vijeća ministara BiH sa 8. sjednice održane 21.05.2015. godine, kada je razmotren i usvojen Godišnji izvještaj o uvođenju sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2014. godinu.**

***Pomenutim zaključcima se obavezuje CHJ MFIT BiH da nastavi izvršavati obaveze u vezi sa uvođenjem i razvojem finansijskog upravljanja i kontrole u Institucijama BiH u skladu sa odobrenom dinamikom Vijeća ministara BiH kako bi Institucije BiH ispunile obavezu u vezi primjene člana 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, a Institucije se obavezuju da operativno provode podzakonske akte iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole kako bi unaprijedile sistem finansijskog upravljanja i kontrole shodno važećem zakonodavnom okviru.***

***Na osnovu uvida u 63 dostavljena Godišnja Izveštaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2015. godinu može se izvršiti podjela Institucija prema broju potvrdnih odgovora, a rezultat je sljedeći:***

- 53 Institucije imaju veći procenat potvrdnih odgovora***
- 10 Institucija ima veći procenat negativnih odgovora, odnosno Izveštaji ukazuju na niži stepen uspostave sistema Internih kontrola.***

***Analizom dostavljenih GI FUIK za 2015. godinu u pogledu realizovanih aktivnosti za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole, u daljem tekstu je dat pregled postojećeg stanja po COSO komponentama.***

## I. KONTROLNO OKRUŽENJE

Preduslov i temelj za razvoj kvalitetnih sistema finansijskog upravljanja i kontrole je okruženje kojim je moguće upravljati i koje je moguće kontrolisati. Okruženje podrazumijeva etičke vrijednosti, integritet i kompetentnost zaposlenika, način rukovođenja i stil upravljanja, postojanje planskog pristupa poslovanju, uređenu organizacionu strukturu sa jasno definisanim ovlaštenjima i odgovornostima za realizaciju aktivnosti, postavljenih ciljeva i upravljanje budžetskim sredstvima. Kontrolno okruženje je osnov za razvoj ostalih komponenti finansijskog upravljanja i kontrole, osiguravajući disciplinu i strukturu.

### 1. Opredjeljenost za integritet i etičke vrijednosti

U segmentu „etičkih vrijednosti i integriteta“ analizira se da li su zaposleni upoznati sa Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH, da li je neka organizaciona jedinica ili neko od zaposlenih u instituciji nadležan za nadzor primjene Kodeksa, da li postoji praksa donošenja dodatnih internih upustava, odnosno smjernica u vezi sa standardima ponašanja službenika, te da li postoji posebna praksa rješavanja mogućih sukoba interesa.

Tabela 1: Rezultati u oblasti etičkih vrijednosti i integriteta:

OPREDJELJENOST ZA INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Upoznavanje sadržaja Kodeksa državnih službenika u institucijama BiH: zaposleni su su upoznati sa Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH	58	92%	5	8%	-	-
Poseban kodeks ponašanja na nivou institucije: Da li je donesen poseban kodeks ponašanja na nivou institucije	40	63%	23	37%	-	-
Nadzor poštivanja Kodeksa od strane zaposlenih: nadležna je organizaciona jedinica ili zaposleni u instituciji	38	60%	25	40%	-	-
Dodatna Interna uputstva i smjernice o standardima ponašanja zaposlenih: institucija je donijela dodatna Interna uputstva kojima se reguliše ponašanje zaposlenih	21	33%	42	67%	-	-
Mogući sukobl interesa i način postupanja u tom slučaju: sukobl interesa specifični za instituciju definisani su internim propisima	30	48%	33	52%	-	-
Mjera u slučaju nepoštivanja Kodeksa se provode i regulisane su internim procedurama	37	59%	26	41%	-	-

## REZULTATI ANALIZE:

*„Kodeks državnih službenika“ („Službeni glasnik BiH“ broj 49/13) se odnosi na sve državne službenike. Ovaj kodeks sadrži pravila i principe dobrog ponašanja državnih službenika. Zaposleni u 58 od 63 Institucije koje su dostavile izvještaj su upoznati sa sadržajem Kodeksa državnih službenika. 40 Institucija ima poseban Kodeks državnih službenika. U manje od 50% Institucija koje su dostavile izvještaj postoje dodatne interne procedure kojima se reguliše ponašanje zaposlenih ili način postupanja u slučaju sukoba interesa. U 60% Institucija je Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji predviđeno radno mjesto, odnosno organizaciona jedinica u okviru koje se vrši nadzor poštivanja Kodeksa, a u 59% Institucija su propisane mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa.*

## ZAKLJUČCI:

- *Potrebno je donijeti interne procedure kojima će se regulisati ponašanje zaposlenih, rješavanje eventualnih slučajeva sukoba interesa i mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa,*
- *Pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji Institucija dodijeliti nadležnosti za nadzor nad primjenom Kodeksa određenim radnim mjestima odnosno organizacionim jedinicama.*

## 2. Planski pristup poslovanju (misija, vizija, ciljevi)

Planski pristup poslovanju podrazumijeva da institucija: razumije vlastitu misiju i viziju, utvrđuje strateške ciljeve i programe kroz koje će se realizovati postavljeni ciljevi, povezuje strateške i operative planske dokumente sa budžetom, kako bi se pri postavljanju ciljeva uzela u obzir finansijska ograničenja, utvrđuje rizike i prati realizaciju postavljenih ciljeva. Analizom su obuhvaćena pitanja pripreme srednjoročnih planova, koordinacije i izrade srednjoročnih planova, procedura kojima se reguliše proces srednjoročnog planiranja.

Analizom su dalje obuhvaćena pitanja programskog budžetiranja: programi u budžetu, ciljevi programa, veza sa srednjoročnim planiranjem, godišnji planovi rada, praćenje pokazatelja učinka po programima

Tabela 2: Rezultati u oblasti planskog pristupa poslovanju

Kriteriji	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Misija i vizija Institucije su utvrđeni	63	100%	-	-	-	-
Srednjoročni ciljevi su utvrđeni	61	97%	2	3%	-	-
Srednjoročni ciljevi su objavljeni na web stranici Institucije	41	65%	19	30%	3	5%
Srednjoročni planovi rada su usvojeni	45	71%	15	24%	3	5%



Nadležnosti i odgovornosti organizacionih jedinica u procesu izrade srednjoročnog plana rada su jasno definisane	49	78%	11	17%	3	5%
Pokazatelji učinka za praćenje postizanja srednjoročnih ciljeva iz srednjoročnih planova rada su definisane	54	86%	6	9%	3	5%
Nadzor nad provođenjem srednjoročnog plana se vrši	40	63%	19	30%	4	7%
Ciljevi utvrđenih budžetskih programa su povezani sa ciljevima srednjoročnog plana	55	87%	5	8%	3	5%
Sve organizacione jedinice učestvuju u pripremi budžeta	52	83%	9	14%	2	3%
Godišnji programi rada su usvojeni	62	98%	-	-	1	2%
Godišnjim programom rada definisani su ciljevi svih organizacionih jedinica	55	87%	7	11%	1	2%
Operativni ciljevi iz godišnjeg programa rada su usklađeni sa ciljevima budžetskih programa i srednjoročnim ciljevima	53	84%	6	10%	4	6%
Procijenjeni izvori i iznosi sredstava godišnjeg plana rada postoje	49	78%	11	17%	3	5%

#### REZULTATI ANALIZE:

*Srednjoročno planiranje u institucijama BiH se vrši u skladu sa Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama („Službeni glasnik BiH“ broj 62/14) i Uputstvom o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH“ broj 44/15). U skladu sa pomenutom Odlukom, odnosno Uputstvom, potrebno je utvrditi srednjoročne ciljeve institucije, usvojiti srednjoročne planove, definisati misiju i viziju institucije, pokazatelje učinka za praćenje ostvarivanja ciljeva i nadležnosti i odgovornosti svih učesnika u procesu srednjoročnog planiranja. Zatim, ciljevi utvrđeni budžetskim programima moraju biti povezani sa srednjoročnim ciljevima, a operativni ciljevi iz godišnjih programa rada usklađeni sa budžetskim programima.*

*Na osnovu rezultata iz GI FUIK za 2015. godinu proizilazi da je u gotovo svim institucijama uspostavljen planski pristup poslovanju u skladu sa zakonskom i podzakonskom regulativom koja reguliše ovu oblast. Srednjoročni ciljevi se utvrđuju u 97% institucija, ali su u 71% institucija koje su dostavile izvještaj srednjoročni planovi usvojeni. Pokazatelji učinka za praćenje realizacije srednjoročnih ciljeva su definisani u 86% institucija, a u 78% institucija su jasno definisane nadležnosti i odgovornosti u izradi srednjoročnog plana. U većini institucija su formirane radne grupe za izradu srednjoročnih planova. Radnim grupama rukovodi koordinator za srednjoročno planiranje. Međutim, nadzor nad provođenjem srednjoročnog plana se vrši u samo 63% institucija koje su dostavile izvještaj i srednjoročni planovi su objavljeni samo kod 65% institucija.*

## ZAKLJUČCI:

- *Potrebno je uključiti što veći broj učesnika u izradi srednjoročnih ciljeva,*
- *Osigurati povezanost ciljeva u svim planskim procesima,*
- *Internim procedurama utvrditi nadležnosti i odgovornosti u procesu nadzora nad provođenjem planova.*

### 3. Rukovođenje i stil upravljanja

Odgovornost rukovodilaca Institucija BiH za uspostavu i provođenje finansijskog upravljanja i kontrole jasno je određena Zakonom. U skladu sa Zakonom, rukovodilac Institucije je odgovoran za:

- uspostavljanje, razvoj i provođenje finansijskog upravljanja i kontrole,
- izradu internih propisa o finansijskom upravljanju i kontroli i za uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u svim organizacionim jedinicama u okviru Institucije, te u odnosu na sve programe i procese koje izvršava Institucija,
- osiguravanje revizorskog traga za sve finansijske i druge transakcije koje su izvršene u izvještajnom periodu i
- izradu i dostavljanje godišnjeg izvještaja o finansijskom upravljanju i kontroli CHJ MFIT BiH.

Tabela 3: Rezultati u oblasti rukovođenja i stila upravljanja

RUKOVOĐENJE I STIL UPRAVLJANJA	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Održavaju se redovni sastanci Kolegija, na kojima se raspravlja o:	52	83%	10	16%	1	1%
srednjoročnim ciljevima	49	78%	11	17%	3	5%
realizaciji programa/projekata, te postignutim rezultatima	51	81%	10	16%	2	3%
ključnim rizicima u poslovanju	46	73%	14	22%	3	5%
izvršenju budžeta	50	79%	10	16%	3	5%

## REZULTATI ANALIZE:

*Rukovodilac Institucije je obavezan da kontinuirano prati ispunjavanje planova i ciljeva, kao i njihovo upoređivanje sa pokazateljima učinka, kako bi se po potrebi preduzele korektivne aktivnosti. Praćenje se, između ostalog, ostvaruje i redovnim održavanjem sastanaka kolegija na kojima se raspravlja o ključnim ciljevima i njihovoj realizaciji. U 83% institucija koje su dostavile izvještaj se redovno održavaju sastanci kolegija. U 78-81% institucija se na kolegijima raspravlja o srednjoročnim ciljevima, izvršenju budžeta i realizaciji programa/projekata, dok se u 73% institucija raspravlja o upravljanju rizicima.*

## ZAKLJUČCI:

- *Sastanci kolegija bi trebalo da se održavaju redovno u skladu sa Poslovníkom o radu kolegija i da sastancima prisustvuju rukovodioci nižih organizacionih jedinica*
- *Na sastancima kolegija se rukovodioci Institucija Informišu o Ispunjavanju ciljeva iz planskih dokumenata, o ključnim rizicima koji utiču na Ispunjenje ciljeva i o pokazateljima učinaka i rezultata.*

### 4. Organizaciona struktura, ovlaštenja i odgovornosti, sistem izvještavanja

Organizaciona struktura, odnosno unutrašnja organizacija institucija, treba biti uspostavljena na način da osigura realizaciju osnovnih funkcija Institucija i postavljenih ciljeva poslovanja. Pravilnici o unutrašnjoj organizaciji sadrže opise poslova koje obavljaju pojedine organizacione jedinice i uređuju djelokrug rada tih organizacionih jedinica. Ovlaštenja i odgovornosti, zadaci i obaveze izvještavanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio organizacione strukture trebaju biti jasni, definisani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti sa njima upoznati. Rukovodilac Institucije detaljnije uređuje ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje budžetskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Organizaciona struktura se ažurira u skladu sa promjenama u poslovanju koje proizlaze iz izmijenjenih okolnosti, izmjene regulative, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično. Paralelno sa razvojem linija ovlaštenja i odgovornosti treba razvijati i linije izvještavanja. Rukovodstvo na višim nivoima treba biti blagovremeno informisano o uspješnosti realizacije ciljeva i zadataka nižih nivoa. Shodno navedenom potrebno je razvijati Interne sisteme izvještavanja o realizaciji postavljenih ciljeva, o načinu upravljanja budžetskim sredstvima i slično.

Tabela 4: Rezultati u oblasti organizacione strukture, ovlaštenja i odgovornosti, sistema izvještavanja

Kriteriji	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Ovlaštena je osoba za finansijsko upravljanje i kontrolu	27	43%	35	56%	1	1%
Ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva programa/projekata i aktivnosti su jasno definisani	35	56%	26	41%	2	3%
Poslovi koordinacije finansijskog upravljanja i kontrole su u nadležnosti organizacionih jedinica za finansije	25	40%	36	57%	2	3%
Zadaci vezani za finansijsko upravljanje i kontrolu delegirani su zaposlenima i oni izvještavaju o učinku	24	38%	37	59%	2	3%
Postoji organizaciona jedinica/zaposleni koji su odgovorni za komunikaciju sa CHJ za pitanja iz oblasti FuiK-a	27	43%	35	56%	1	1%

Procedure razmjene Informacija unutar Institucije su uspostavljene	39	62%	23	37%	1	1%
Rukovodioci programa raspoložu budžetskim sredstvima iz njihove nadležnosti	26	41%	37	59%	-	-
Rukovodioci programa su izradili izvještaj o realizaciji ciljeva, programa i projekata	49	78%	13	21%	1	1%
Linije Izvještavanja o realizaciji ciljeva i izvršenju budžeta (utrošena budžetska sredstva po programima, ostvareni prihodi, stvorene obaveze i sl.) su uspostavljene	44	70%	19	30%	-	-
Organizaciona struktura Institucije se redovno ažurira kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva Institucije	35	56%	26	41%	2	3%
Uspostavljeno je delegiranje/ prenos ovlaštenja i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene	48	76%	15	24%	-	-

#### REZULTATI ANALIZE:

*Na osnovu rezultata dobijenih u GI FUIK za 2015. godinu proizilazi da je samo u 43% Institucija imenovana osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu, a u 38% Institucija su delegirani poslovi koji se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu. Delegiranje i prenos ovlaštenja se vrši u 76% Institucija. Organizaciona struktura se redovno ažurira i ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva, programa/projekata su jasno definisane u 56% Institucija koje su dostavile izvještaj. Linije Izvještavanja su uspostavljene u 70% Institucija, a procedure o razmjeni Informacija su uspostavljene u 62% Institucija. Pitanja koja se odnose na to da li rukovodioci programa raspoložu sredstvima iz njihove nadležnosti i da li se sačinjavaju izvještaji o realizaciji istih se ne obrazlažu obzirom da se još uvijek ne usvaja budžet po programskoj strukturi.*

#### ZAKLJUČCI:

- *Organizaciona struktura mora biti uspostavljena tako da su jasno definisana ovlaštenja i odgovornosti svake organizacione jedinice, odnosno radnog mjesta u Instituciji kako bi se osigurala realizacija postavljenih ciljeva poslovanja,*
- *Organizaciona struktura se treba redovno ažurirati uzimajući u obzir sve nastale promijenjene okolnosti koje utiču na realizaciju osnovnih funkcija Institucije,*
- *Potrebno je imenovati osobu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu u Institucijama, kao i osobu koja je odgovorna za komunikaciju sa CHJ MFIT BiH za pitanja iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole, te jasno delegirati poslove koji se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu,*
- *Linije Izvještavanja uspostaviti tako da su jasno definisane odgovornosti za izvještavanje, rokovi, dinamika i načini izvještavanja o izvršenju budžeta, stvorenim obavezama, ostvarenim prihodima i sl.*

## 5. Upravljanje ljudskim resursima

Tabela 5: Rezultati u oblasti upravljanja ljudskim resursima

Kriteriji	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Organizaciona jedinica za ljudske resurse je uspostavljena	19	30%	44	70%	-	-
Planovi obuka, uključujući obuku iz finansijskog upravljanja, se pripremaju	26	41%	37	59%	-	-
Evidencija obuka po zaposlenom je uspostavljena i ažurira se	47	75%	16	25%	-	-
Zaposlenici se obučavaju iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole	46	73%	16	25%	1	2%
Evaluacija i ocjenjivanje učinka zaposlenih se provodi	55	87%	8	13%	-	-
Institucija obezbjeđuje podsticajne mjere za izuzetan učinak zaposlenog	53	84%	10	16%	-	-
Institucija provodi disciplinske mjere i korektivne aktivnosti kod lošeg učinka	46	73%	17	27%	-	-

### REZULTATI ANALIZE:

*Na osnovu rezultata iz izvještaja proizilazi da 30% Institucija ima zasebnu organizacionu Jedinicu za ljudske resurse. U 41% Institucija su u planove obuka uključeni i planovi obuka iz finansijskog upravljanja i kontrole. 75% Institucija vodi evidenciju obuka po zaposlenom. Evaluacija i ocjenjivanje učinka i disciplinske mjere kod lošeg učinka se provode u skladu sa Zakonom o državnoj službi u Institucijama BiH i Pravilnikom o ocjenjivanju rada državnih službenika u Institucijama BiH.*

### ZAKLJUČCI:

- *U planove obuke uključiti obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole,*
- *Uspostaviti i voditi evidenciju obuka po zaposlenom sa ciljem ocjene i praćenja efekata koji su ostvareni zahvaljujući obučavanju zaposlenih,*
- *Obezbijediti podsticajne mjere (materijalne i nematerijalne) za izuzetan učinak koji ostvari zaposleni.*

## II. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rizik je vjerovatnoća da će se desiti neki događaj koji može da utiče na ostvarivanje ciljeva Institucije. Upravljanje rizicima se definiše kao cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika za ostvarenje ciljeva Institucije, kao i preduzimanje potrebnih aktivnosti, posebno kroz sistem finansijskog upravljanja i kontrole, u svrhu smanjenja rizika. Upravljanje rizicima obuhvata aktivnosti vezane za razvoj procesa upravljanja, posebno planiranja i donošenja odluka. Upravljanje rizicima omogućava donošenje kvalitetnijih odluka, bolje planiranje i svrsishodnije izvršenje budžeta, definisanje prioriteta i blagovremeno uočavanje i pripremu adekvatnog odgovora na probleme koji se mogu pojaviti prilikom realizacije postavljenih ciljeva.

### 1. Utvrđivanje rizika i analiza rizika za postizanje ciljeva Institucije i utvrđivanje i analiza promjena koje mogu uticati na sistem interne kontrole

Kako bi upravljanje rizikom ispunilo svoju pravnu svrhu, potrebno je povezati i uskladiti ciljeve iz srednjoročnih planova Institucija sa ciljevima iz godišnjih planova rada (programa) organizacionih jedinica.

**Tabela 6: Rezultati u oblasti utvrđivanja rizika i analize rizika za postizanje ciljeva Institucije i kod utvrđivanja i analize promjena koje mogu uticati na sistem interne kontrole**

UTVRĐIVANJE RIZIKA I ANALIZA RIZIKA Kriteriji	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Izvršeno je utvrđivanje rizika	29	46%	28	44%	6	10%
Vjerovatnoća i uticaj rizika su procenjeni	22	35%	37	59%	4	6%
Rizici se navode u pisanoj formi	8	13%	50	79%	5	8%
Ažuriran je registar rizika	6	10%	55	87%	2	3%
Postoji sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika	8	13%	53	84%	2	3%
Zadužena je osoba za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima	9	14%	50	80%	4	6%
Zadužene su osobe za prikupljanje informacija o rizicima po pojedim organizacionim jedinicama	7	11%	52	83%	4	6%
Donesena je strategija upravljanja rizicima	4	6%	55	88%	4	6%
Promjene u internom i eksternom okruženju uključujući rizike prevare i korupcije se prate i odražavaju u strategiji upravljanja rizikom	3	5%	56	89%	4	6%

## **REZULTATI ANALIZE:**

*Na osnovu rezultata dobijenih iz izvještaja Institucija se može zaključiti da je mali broj Institucija preduzeo korake za proces upravljanja rizicima u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u Institucijama BiH. Samo 46% Institucija od ukupnog broja Institucija koje su dostavile izvještaj je izvršilo procjenu rizika, a 35% Institucija je izvršilo procjenu uticaja i vjerovatnoće nastanka rizika. U 10% Institucija je u ovom izvještajnom periodu izvršeno dokumentovanje rizika, odnosno formiranje registra rizika. Sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika postoji kod 13% Institucija, a osoba zadužena za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima je imenovana u 14% Institucija. Strategiju upravljanja rizicima je donijelo samo 6% Institucija.*

## **ZAKLJUČCI:**

- *Sve Institucije trebaju imenovati osobu za koordinaciju aktivnosti u procesu upravljanja rizicima u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u Institucijama BiH,*
- *Rizici se moraju procijeniti prema vjerovatnoći nastanka i uticaju,*
- *Rizici se dokumentuju u Registru rizika koji se ažurira najmanje jednom godišnje,*
- *Potrebno je uspostaviti sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika.*

### III. KONTROLNE AKTIVNOSTI

Kontrolne aktivnosti obuhvataju postupke i mjere koje institucije preduzimaju radi smanjenja rizika, a u svrhu realizacije postavljenih ciljeva poslovanja. Kontrolne aktivnosti su dinamične i podložne promjenama i moraju se razvijati kao odgovor na vanjske faktore, rizike, promjene prioriteta, tehničkih dostignuća, organizacionih odnosa i sl., a mijenjaju se na inicijativu rukovodstva ili kao odgovor na nalaze i preporuke interne i/ili eksterne revizije. Kontrolne aktivnosti trebaju biti troškovno opravdane, odnosno troškovi kontrola ne smiju biti veći od ostvarene koristi. Kontrolne aktivnosti moraju biti dokumentovane i trebaju se dosljedno primjenjivati od strane svih zaposlenih.

#### 1. Primjena kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure

Tabela 7: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz procedure

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ POLITIKE I PROCEDURE Kriteriji	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Interne procedure postoje za proces izrade i realizacije srednjoročnog plana	23	37%	39	62%	1	1%
Interne procedure postoje za proces izrade i izvršenja budžeta	59	94%	4	6%	-	-
Interne procedure postoje za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija	56	89%	7	11%	-	-
Interne procedure postoje za proces nabavki i ugovaranja	60	95%	3	5%	-	-
Interne procedure postoje za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)	51	81%	11	18%	1	1%
Interne procedure postoje za proces naplate vlastitih prihoda	23	37%	38	41%	2	4%
Interne procedure postoje za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih budžetskih sredstava	18	27%	43	68%	2	4%
Interne procedure postoje za proces poslovne korespondencije čuvanja i arhiviranje dokumentacije	55	88%	7	11%	1	1%
Interne procedure postoje za proces za sprečavanje i otkrivanje nepravilnosti i prevara	54	86%	6	9%	3	5%
Postoji organizaciona jedinica ili osoba unutar Institucije kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prevare	56	90%	6	9%	1	1%
Interne procedure se redovno ažuriraju	59	94%	4	6%	-	-



Zaposleni su upoznat sa Internim procedurama	60	95%	2	4%	1	1%
--	----	-----	---	----	---	----

## 2. Princip razdvajanja dužnosti

Tabela 8: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz princip razdvajanja dužnosti

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP RAZDVAJANJA DUŽNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Osigurana primjena načela razdvajanje dužnosti	49	78%	14	22%	-	-
Načelo razdvajanja dužnosti primjenjeno je u Informativnim sistemima	29	46%	34	54%	-	-

## 3. Dokumentovanje i evidentiranje finansijskih i drugih transakcija

Tabela 9: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz dokumentovanje i evidentiranje finansijskih i drugih transakcija

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ DOKUMENTOVANJE I EVIDENTIRANJE FINANSIJSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Postupak provođenja prethodnih kontrola (ex-ante) je dokumentovan	44	70%	16	15%	3	5%
Postupak provođenja naknadnih kontrola je dokumentovan	40	63%	20	32%	3	5%
Dokumentacija omogućava praćenje svake finansijske i nefinansijske transakcije od početka do kraja	55	88%	4	6%	4	6%

#### 4. Princip zaštite resursa / Imovine

Tabela 10: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz princip zaštite resursa / Imovine

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Samo ovlaštena lica imaju pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima	61	97%	2	3%	-	-
Evidencija imovine se vodi kroz knjigu stalnih sredstava	62	98%	1	2%	-	-
Popis imovine u smislu usklađivanja knjigovodstvenog sa stvarnim stanjem se vrši	63	100%			-	-
Vanredan popis imovine se vrši	21	33%	42	67%	-	-
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodjeljenih i isplaćenih budžetskih sredstva se vrše kao dio redovnog poslovanja	24	38%	29	46%	10	16%
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodjeljenih i isplaćenih budžetskih sredstva se vrše kao ad- hoc zadatak	11	17%	40	63%	12	20%
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećem softveru	40	63%	21	33%	2	4%
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječilo gubitak i razotkrivanje podataka	40	63%	20	32%	3	5%
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile spoljašnje prijetnje (kao što su virusi)	44	70%	17	26%	2	4%
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječilo neovlašteni fizički pristup	45	71%	16	25%	2	4%
Disaster Recovery plan i procedure koje će osigurati da u slučaju da dođe do neočekivanih događaja, ključne operacije se nastavljaju bez prekida, a ključni podaci su zaštićeni	20	32%	41	64%	2	4%

## REZULTATI ANALIZE:

*Kada se govori o postojanju Internih procedura kao vidu primjene kontrolnih aktivnosti, veliki broj institucija ima Interne procedure kojima su uređeni ključni poslovni procesi, kao što su: proces izrade i izvršenja budžeta, proces javnih nabavki, evidentiranja poslovnih događaja i transakcija i upravljanja imovinom.*

*Interne procedure nisu uspostavljene u dovoljnoj mjeri kada je riječ o postupku srednjoročnog planiranja, procesu naplate vlastitih prihoda ili povratu neopravdano utrošenih ili pogrešno uplaćenih sredstava. Načelo razdvajanja dužnosti se primjenjuje kod 78% Institucija, ali nije dovoljno zastupljeno u oblasti i Informacionih sistema. Dokumentacija omogućava praćenje svih transakcija kod većine Institucija. Zaštita imovine ili resursa je regulisana Internim procedurama gotovo u stopostotnom procentu u svim segmentima, osim u području zaštite Informacionih sistema. Neophodno je Internim procedurama urediti ovu oblast, kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećim softverima, zatim spriječio gubitak i razotkrivanje podataka ili neovlašten fizički pristup imovini. Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih budžetskih sredstava su neznatno zastupljene.*

## ZAKLJUČCI:

- *Svi ključni poslovni procesi trebaju biti uređeni Internim procedurama kojima se jasno uređuju pravila postupanja, definišu učesnici, njihova ovlaštenja i odgovornosti, kontrolni postupci, propisani formulari, obrasci i druga slična pitanja koja je potrebno regulisati,*
- *Interne procedure moraju biti dokumentovane i redovno se ažurirati,*
- *Potrebno je osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti kako bi se smanjila mogućnost da jedno lice bude u prilici napraviti i sakriti greške, nepravilnosti i prevare u obavljanju svojih dužnosti,*
- *Dokumentacija kojom se dokazuju poslovne transakcije treba omogućiti zaposlenicima, internim i eksternim revizorima i drugim tijelima da prate tok operacija i transakcija u svim fazama,*
- *Treba uspostaviti adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina i Informacije Institucije ,*
- *Obim kontrola treba biti proporcionalan identifikovanim rizicima, uticaju privremenog ili trajnog gubitka imovine ili neovlaštenog korištenja ili otuđenja.*

## IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

Da bi bilo moguće upravljati prihodima, rashodima, imovinom, obavezama, pratiti realizaciju postavljenih ciljeva, ostvarenih rezultata, analizirati odstupanja, donositi odluke, zaključke i sl. potrebni su adekvatni, blagovremeni, potpuni i tačni podaci čijim se povezivanjem stvaraju informacije za potrebe odlučivanja. Kvalitet informacije u smislu njene blagovremenosti, adekvatnosti, tačnosti i dostupnosti, uslovljava kvalitet odluke.

Pored informacija, važan je i sistem komunikacija kojim se te informacije prenose (ko prenosi informacije, kome prenosi i na koji način). Računovodstveni sistemi su osnova visokokvalitetnog informacionog i komunikacionog sistema, koji mora obezbjediti informacije ne samo za potrebe vanjskog, propisanog finansijskog izvještavanja već i za potrebe internog upravljanja finansijama.

**1. Korištenje Informacija da se pomogne funkcioniranje interne kontrole i Interna komunikacija uključujući ciljeve i odgovornosti za Internu kontrolu**

**Tabela 11: Rezultati u oblasti korištenja Informacija da se pomogne funkcioniranje interne kontrole i odabira i razvoja Informacionih kontrola**

INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE Kriteriji	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj Institucija	%
Ključni poslovni procesi unutar organizacionih jedinica su dokumentovani	25	40%	35	55%	3	5%
Knjiga/mapa ključnih poslovnih procesa je izrađena	17	27%	41	65%	5	8%
Postoje IT sigurnosne politike, procedure ili uputstva	32	51%	29	45%	2	4%
Sačinjavaju se izvještaji o izvršenju budžeta za rukovodstvo	61	97%	2	3%	-	-
Sačinjavaju se izvještaji o raspoloživim sredstvima za rukovodstvo	61	97%	2	3%	-	-
Sačinjavaju se izvještaji o obavezama za rukovodstvo	56	89%	7	11%	-	-
Sačinjavaju se izvještaji o potraživanjima za rukovodstvo	50	81%	13	21%	-	-
Sve organizacione jedinice dobijaju informacije o odbrenim budžetskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima	39	62%	24	38%	-	-
Računovodstveni sistem omogućava praćenje po programima	33	52%	28	44%	2	4%
Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po projektima	26	41%	35	55%	2	4%
Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po aktivnostima	14	22%	47	74%	2	4%
Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po organizacionim jedinicama	20	32%	40	63%	3	5%
Centralizovana evidencija svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza je podržana informacionim sistemom	31	49%	32	51%	-	-
Poslovni sistemi su podržani IT sistemima	44	70%	19	30%	-	-
IT sistemi koji podržavaju određene procese su međusobno integrisani	20	32%	41	64%	2	4%

**REZULTATI ANALIZE:**

*Zahtjevi koji su postavljeni standardima koji se odnose na informacije i komunikacije kao komponentu sistema finansijskog upravljanja i kontrole nisu u dovoljnoj mjeri ispunjeni u institucijama. Tek 27% institucija je izradilo mapu poslovnih procesa. Poslovni sistemi su u znatnoj mjeri podržani IT sistemima, ali isti nisu u dovoljnoj mjeri integrisani.*

**Rukovodioci institucija uglavnom raspolažu sa blagovremenim informacijama koje se odnose na ključne informacije za praćenje i ocjenu poslovanja institucije.**

#### ZAKLJUČCI:

- **Kako bi rukovodioci donosili odluke i vršili kontrolu poslovanja moraju raspolagati sa odgovarajućim, blagovremenim i tačnim informacijama,**
- **Uspostavljeni informacioni sistemi trebaju omogućiti pripremu izvještaja koji sadrže potpune, pouzdane i tačne operativne, finansijske i nefinansijske informacije,**
- **Uspostaviti integraciju IT sistema određenih poslovnih procesa.**

### V. PRAĆENJE I PROCJENA

Sistemi finansijskog upravljanja i kontrole zahtjevaju stalno praćenje i procjenu radi njihovog adekvatnog funkcioniranja i blagovremenog ažuriranja. Svrha praćenja i procjene sistema finansijskog upravljanja i kontrole je da se osigura pravilno funkcioniranje kontrola i njihova izmjena u skladu sa promjenama okolnosti u okruženju. Rukovodstvo treba da se usmjeri na praćenje i procjenu internih kontrola, te njihovu usklađenost sa zakonskim propisima i ciljevima institucije. Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrola provodi se putem aktivnosti: stalnog praćenja, samoprocjene i interne revizije.

#### 1. Stalno praćenje i nalazi i preporuke interne i eksterne revizije

**Tabela 12: Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrola**

PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%	Broj Institucija	%
Sistem izvještavanja o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrola je uspostavljen od strane najvišeg rukovodstva	22	35%	36	57%	5	8%
Preporuke vezane za sistem internih kontrola date u izvještaju interne revizije	16	25%	4	6%	43	69%
Realizirane preporuke vezane iz izvještaja interne revizije za prethodnu godinu	16	25%	4	6%	43	69%
Realizacija preporuka iz izvještaja interne revizije se vrši u skladu sa planovima aktivnosti za provođenje preporuka	21	33%	19	30%	23	37%
Preporuke vezane za funkcionisanje sistema internih kontrola date u izvještaju eksterne revizije	28	44%	-	-	35	56%

Realizirane preporuke vezane za sistem interne kontrole koje proističu iz izvještaja eksterne revizije	28	44%	-	-	35	56%
Praćenje realizacije preporuka eksterne revizije je uspostavljeno	45	71%	12	20%	6	9%
Ex-post kontrole kroz postupak stalnog praćenja su uspostavljene	26	41%	32	51%	5	8%
Ad- hoc kontrole se obavljaju po nalogu rukovodloca ovisno o slučaju	20	32%	39	62%	4	6%
Broj ad-hoc kontrola u izvještajnom periodu	7	11%	-	-	56	89%
Aktivnosti preduzete na osnovu nalaza stalnog praćenja	19	30%	34	54%	10	16%

#### REZULTATI ANALIZE:

*Uvidom u dostavljene izvještaje može se zaključiti da je 35% Institucija uspostavilo sistem izvještavanja o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole. U svim Institucijama se preduzimaju radnje u cilju realizacije preporuka interne i eksterne revizije. Praćenje realizacije preporuka eksterne revizije od strane rukovodstva se vrši u 71% Institucija. Naknadne i ad-hoc kontrole još uvijek nisu dovoljno zastupljene u cilju stalnog praćenja funkcionisanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Aktivnosti preduzete na osnovu stalnog praćenja se provode u 30% Institucija.*

#### ZAKLJUČCI:

- *Rukovodioci Institucija trebaju uspostaviti sistem izvještavanja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole,*
- *Na osnovu preporuka interne revizije se sačinjavaju planovi za otklanjanje nedostataka sa jasno definisanim odgovornostima i rokovima za sprovođenje istih,*
- *Potrebno je uspostaviti praćenje realizacije preporuka eksterne revizije.*

#### 4. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole

Mjere i aktivnosti za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u Institucijama BiH odnose se na oblast nadležnosti i odgovornosti za uvođenje i razvoj sistema svake od Institucija BiH pojedinačno i mjere i aktivnosti koje u okviru nadležnosti i odgovornosti provodi CHJ MFIT BiH, izvršavajući obaveze utvrđene Zakonom o finansiranju institucija BiH.

##### 4.1. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole od strane Institucija Bosne i Hercegovine

Institucije su u svojim GI FUIK za 2015. godinu navele sljedeće mjere koje planiraju za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole po svim elementima COSO okvira u narednoj godini:

<b>I</b>	<b>Kontrolno okruženje</b>
1.	Jačanje etičkih vrijednosti, profesionalne stručnosti i kompetentnosti zaposlenih kroz definisanje politike razvoja i obuke zaposlenih
2.	Izrada godišnjih planova obuke zaposlenih i uspostava evidencija o završenim obukama
3.	Izrada Internih akata kojim se definišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja
4.	Utvrđivanje mjera u slučaju nepoštivanja Kodeksa državnih službenika
5.	Unapređenje procesa planiranja u smislu usklađivanja utvrđenih ciljeva u srednjoročnom i godišnjem programu rada i ciljeva utvrđenih u budžetskim programima
6.	Unaprijediti politike upravljanja ljudskim resursima
7.	Imenovati radnu grupu/lice zaduženo za finansijsko upravljanje i kontrolu
8.	Osiguranje koordinacione uloge organizacionim jedinicama za finansije u primjeni i razvoju finansijskog upravljanja i kontrole
9.	Održavanje redovnih sastanaka/kolegija najvišeg nivoa upravljanja i sačinjavanje zapisnika sa istih
<b>II</b>	<b>Upravljanje rizicima</b>
1.	Imenovanje osobe za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima
2.	Identificiranje rizika koji mogu uticati na ciljeve iz strateških i operativnih planova, programa, projekata, aktivnosti, te poslovnih procesa
3.	Izvršiti procjenu vjerovatnoće i uticaja na utvrđene rizike
4.	Donošenje i provođenje akcionih planova
5.	Dokumentovanje rizika kroz sačinjavanje obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika
6.	Izrada Registra rizika u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH
7.	Izrada Internog akta o upravljanju rizicima kojim će se uspostaviti sistem praćenja i izvještavanja o rizicima
<b>III</b>	<b>Kontrolne aktivnosti</b>
1.	Ažuriranje postojećih i donošenje novih Internih procedura u cilju potpunog, tačnog, pravilnog i ažurnog evidentiranja svih poslovnih procesa, postupaka obrade i evidencije

2.	Izrada pisanih Internih procedura koje su u skladu sa zakonskom regulativom
3.	Izrada dodatnih pisanih akata koji osiguravaju zaštitu imovine i informacija
4.	Izrada internih procedura za provođenje postupaka javnih nabavki i praćenja realizacije ugovora o nabavkama
5.	Izrada Internih pravilnika za upotrebu informacionih sistema i opreme u svrhu jasnijeg definisanja ovlaštenja i odgovornosti korisnika
6.	Unapređenje prethodnih kontrola suštinskom primjenom principa dvostrukog potpisa, putem pisanih ovlaštenja i odgovornosti
7.	Izrada internog akta i poduzimanje dodatnih mjera za primjenu principa razdvajanja dužnosti
8.	Izrada Disaster Recovery Plan
<b>IV</b>	<b>Informacije i komunikacije</b>
1.	Dokumentovanje- popis poslovnih procesa unutar organizacionih jedinica
2.	Izrada knjige/mape ključnih poslovnih procesa
3.	Jačanje sistema internog izvještavanja u cilju praćenja realizacije utvrđenih ciljeva
4.	Uspostavljanje sistema informisanja, komunikacije i sistema efektivnog, blagovremenog i pouzdanog izvještavanja
5.	Uvođenje centralizovane evidencije svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza, koja je podržana informacionim sistemom
<b>V</b>	<b>Praćenje i procjena sistema</b>
1.	Izrada internih procedura o praćenju i procjeni sistema
2.	Razvijanje sistema redovnog izvještavanja o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole, kroz proces stalnog praćenja i procjene sistema
3.	Unapređenje sistema za realizaciju preporuka interne i eksterne revizije
4.	Realizacija nalaza dobijenih samoprocjenom i stalnim praćenjem
5.	Provođenje ex-post kontrola kroz postupak stalnog praćenja
6.	Provođenje ad-hoc kontrola po nalogu rukovodioca Institucije ovisno o slučaju

#### **4.2. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrola od strane Centralne harmonizacijske jedinice MFIT BiH**

CHJ MFIT BiH u narednom periodu planira:

- Nastaviti aktivnosti za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrola u Institucijama BiH u skladu sa svojim nadležnostima i obezbijediti harmonizaciju sistema finansijskog upravljanja i kontrole u BiH učešćem u radu Koordinacionog odbora centralnih jedinica za harmonizaciju u BiH
- Pripremiti i realizovati plan obuka iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrola u Institucijama BiH za 2016. godinu uzimajući u obzir rezultate iz GI FUIK Institucija BiH za 2015. godinu
- Izraditi novu Strategiju za provođenje javne interne finansijske kontrole u institucijama BiH u saradnji sa nadležnim tijelima Evropske komisije
- Unaprijediti sistem informisanja javnosti o značaju uvođenja kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u BiH u skladu sa dobrim evropskim praksama.



## 5. ZAKLJUČCI

Centralna harmonizacijska jedinica MFIT BiH predlaže da Vijeće ministara BiH, nakon upoznavanja sa Izvještajem, donese sljedeće zaključke:

- Zadužuje se CHJ MFIT BiH da Konsolidovani Izvještaj o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH za 2015. godinu objavi na web stranici Ministarstva finansija i trezora BiH i da o tome i o zaključcima Vijeća ministara obavijesti sve institucije BiH
- Zadužuju se institucije BiH da ubrzaju realizaciju aktivnosti na uspostavi i razvoju kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrola imenovanjem osoba zaduženih za finansijsko upravljanje i kontrolu i donošenjem Akcionih planova za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole. Akcioni planovi se trebaju zasnivati na planiranim mjerama i preporukama iz Konsolidovanog izvještaja, a aktivnosti uskladiti sa Zakonom o finansiranju institucija BiH i važećim podzakonskim aktima kojima je regulisana oblast finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Broj: 03-1-16-8-22-67/16  
Sarajevo, 28.03.2016. godine

