



BOSNIA AND HERZEGOVINA
MINISTRY OF FINANCE
AND TREASURY

Broj: 03-16-7-3109-4/17
Sarajevo, 26.4.2017. godine

BOSNA I HERCEGOVINA
Parlamentarna skupština BiH

26. 04. 2017
01.02-16-1-1110-2/A

C

Predmet: Dostava Konsolidiranog izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole za 2016. godinu

Poštovani,

U privitku vam dostavljamo Konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole za 2016. godinu koji sukladno članku 33f. stavak (2) točka h) Zakona o financiranju institucija BiH („Službeni glasnik BiH“, br. 61/04, 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13) priprema Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH.

Predmetno izvješće usvojeno je od strane od strane Vijeća ministara BiH na 98. sjednici, održanoj 12.4.2017. godine. Sukladno zaključku Vijeća ministara BiH zaduženo je Ministarstvo financija i trezora da navedeni materijal dostavi Parlamentarnoj skupštini BiH radi upoznavanja.

S tim u vezi, u privitku vam dostavljamo Konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole za 2016. godinu na tri službena jezika u upotrebi u Bosni i Hercegovini.

S poštovanjem,


MINISTAR
Vjekoslav Bevanda

Dostaviti:

- Parlamentarna skupština BiH
- a/a



Broj: 05-07-1-941-16/17
Sarajevo, 13. 4. 2017. godine

19. 04. 2017

03 16-7 3109-2

MINISTARSTVO FINANCIJA I TREZORA
- n/r tajnika Ministarstva -

SARAJEVO

PREDMET: Obavijest o zaključku Vijeća ministara BiH

Vijeće ministara Bosne i Hercegovine na 98. sjednici, održanoj 12. 4. 2017. godine, razmotrilo je i usvojilo Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2016. godinu, te s tim u vezi zaključilo:

- zadužuje se Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH da Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2016. godinu objavi na web-stranici Ministarstva financija i trezora BiH i da o tome i o zaključcima Vijeća ministara BiH obavijesti sve institucije BiH;

- zadužuju se institucije Bosne i Hercegovine da nastave aktivnosti na uspostavi i razvoju sustava financijskog upravljanja, a posebno da realiziraju mjere i aktivnosti iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana za realizaciju Strategije razvoja sustava internih financijskih kontrola u institucijama BiH 2016. – 2018. godine;

- zadužuju se institucije Bosne i Hercegovine koje nisu realizirale zaključke Vijeća ministara BiH u vezi s Konsolidiranim izvješćem o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2015. godinu da nastave s aktivnostima na realizaciji donesenih zaključaka;

- zadužuju se sve institucije Bosne i Hercegovine da ažuriraju pravilnike o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta na način da u opis poslova rukovoditelja na svim razinama unesu obveze za uspostavljanje i razvoj sustavu financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti;

- zadužuju se Ministarstvo financija i trezora i Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH da Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2016. godinu dostave Parlamentarnoj skupštini Bosne i Hercegovine.

O zaključku vas informiramo radi njegove provedbe.

S poštovanjem,

GENERALNI TAJNIK
Zvonimir Kutleša

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 2016. ГОДИНУ

Сарајево, март 2017. године

Садржај

1. Сажетак	3
2. Увод	7
2.1 Регулаторни оквир	7
2.2 Сврха примјене јавне интерне финансијске контроле у БиХ	8
2.3 Правни основ и рокови извјештавања	10
3. Систем финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ	10
3.1 Појам и методолошки оквир финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ	10
3.2 Оцјена система финансијског управљања и контроле	12
3.2.1. Правац развоја финансијског управљање и контроле – циљано стање	12
3.2.2. Постојеће стање развоја финансијског управљања и контроле	13
I КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ	14
II УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА	25
III КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ	27
IV ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ	34
V ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЈЕНА	36
4. Мјере и активности планиране за будући развој финансијског управљања и контроле	38
4.1 Мјере и активности планиране за будући развој финансијског управљања и контроле од стране институција Босне и Херцеговине	38
4.2 Мјере и активности планиране за будући развој финансијског управљања и контрола од стране ЦХЈ МФиТ БиХ	39
5. ЗАКЉУЧЦИ	40

1. Сажетак

Централна хармонизацијска Јединица Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине (у даљем тексту: ЦХЈ МФиТ БиХ) је, у складу са чланом 33ф. став (2) тачка х) Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине¹ (у даљем тексту: Закон), обавезна да сачињава Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за сваку годину. Сврха консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ јесте информисање Савјета министара БиХ о активностима које су у извјештајном периоду спроведене у области развоја система интерне финансијске контроле, о стању и будућем развоју система интерне финансијске контроле. Годишњи консолидовани извјештај припрема се на основу унапријед дефинисаних подлога од стране ЦХЈ МФиТ БиХ, а које укључују одговарајуће упитнике, обрасце и упутства, како би се могао направити пресјек стања у овој области за све институције које су законски обавезне да успоставе и развијају систем финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) и врше извјештавање. С тим у вези, а у складу с Правилником о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, ЦХЈ МФиТ БиХ донијела је Одлуку о објављивању форме и садржаја Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину.

На основу члана 5. Правилника о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, ЦХЈ МФиТ БиХ путем Министарства финансија и трезора БиХ, доставља Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле Савјету министара БиХ најкасније до 31. марта текуће године за претходну годину. Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину други је консолидовани извјештај који је ЦХЈ МФиТ БиХ припремила. С обзиром на то да су подзаконски акти који се односе на извјештавање о системе ФУК-а у институцијама БиХ донесени у 2014. години, први Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ урађен је за 2015. годину. Савјет министара БиХ упознат је са Годишњим консолидованим извјештајем о систему финансијског управљања и контроле за 2015. годину, те је на 53. сједници од 26.04.2016. године донио сљедеће закључке:

- Задужују се институције БиХ да убрзају реализацију активности на успостављању и развоју квалитетног система финансијског управљања и контроле именовањем лица задужених за финансијско управљање и контролу и доношењем акционих планова за успостављање и развој финансијског управљања и контроле. Акциони планови треба да се заснивају на планираним мјерама и препорукама из Консолидованог извјештаја, а активности да се ускладе са Законом о финансирању институција БиХ и важећим подзаконским актима којима је регулисана област финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ
- Задужује се ЦХЈ МФиТ БиХ да Консолидовани извјештај о финансијском управљању и контроли у институцијама БиХ за 2015. годину објави на интернет страници

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

Министарства финансија и трезора БиХ и да о томе обавијести све институције БиХ, као и о закључцима Савјета министара БиХ

- Задужује се ЦХЈ МФИТ БиХ да Консолидовани извјештај о финансијском управљању и контроли у институцијама БиХ за 2015. годину достави Парламентарној скупштини БиХ (ПС БиХ).

ЦХЈ МФИТ БиХ је, у складу са закључцима Савјета министара БиХ у вези са Годишњим консолидованим извјештајем о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2015. годину, доставила Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2015. годину Парламентарној скупштини БиХ. Консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2015. годину усвојен је на 33. сједници Представничког дома ПС БиХ одржаној 19.7. 2016. и на 22. сједници Дома народа ПС БиХ, одржаној 31.08. 2016. године. Консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2015. годину објављен је на веб страници Министарства финансија и трезора БиХ www.mft.gov.ba у дијелу који се односи на ЦХЈ и КО ЦХЈ.

Што се тиче закљачка Савјета министара БиХ који се односе на институције БиХ реализација је сљедећа:

- 30 институција донијело је Акциони план за успостављање и развој финансијског управљања и контроле,
- 50 институција именовало је лице задужено за финансијско управљање и контролу.

У току 2016. године остварен је одређени напредак у успостављању и развоју система финансијског управљање и контроле у институцијама БиХ у односу на стање у 2015. години. У наставку слиједи неколико упоредних показатеља:

- Годишњи извјештај о систему финансијског управљање и контроле (ГИ ФУИК) за 2016. годину доставило је 70 институција, док су за 2015. годину ГИ ФУИК доставиле 63 институције БиХ,
- До краја овог извјештајног периода у 50 институција БиХ именовано је лице задужено за ФУК/радна група, а у 2015. години то је урадило 27 институција БиХ,
- Ризици су идентификовани код 39 институција, а регистар ризика формиран је код 30 институција. У 2015. години ризике је идентификовало 29 институција, а 8 их је формирало регистар ризика,
- Принцип раздвајања дужности успостављен је у 57 институција, а у 2015. години успостављен је у 49 институција,
- Интерне процедуре за израду средњорочног плана постоје код 31 институције, а у 2015. години биле су успостављене у 23 институције
- Кључни пословни процеси документовани су код 40 институција БиХ, а мапа пословних процеса израђена је у 33 институције. Кључни пословни процеси у 2015. години документовани су у 25 институција, а мапу пословних процеса имало је 17 институција,
- Систем извјештавања највишег руководства о функционисању система финансијског управљање и контроле успостављен је у 35 институција, док је у 2015. години био успостављен у 22 институције.

У току 2016. године ЦХЈ МФИТ БиХ реализовала је сљедеће активности из своје надлежности које су утврђене у планским документима а односе се на ФУК :

- Припремила је Стратегију за развој система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2016-2018. година,
- Донијела је План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину,
- Организовала и спровела обуке у складу с Планом и програмом обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину,
- Донијела је Одлуку о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину.

Стратегија развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ 2016-2018. (Стратегија PIFC) донесена је на основу Закључака Савјета министара БиХ са 21. сједнице одржане 02.09.2015. године. Савјет министара БиХ је, након разматрања Извјештаја ревизије учинка на тему „Успостављање јавних интерних финансијских контрола у институцијама БиХ“, а полазећи од обавеза утврђених у Реформској агенди, задужио Министарство финансија и трезора и ЦХЈ МФИТ да, у сарадњи са Европском комисијом, припреме приједлог нове развојне стратегије PIFC-а која ће уважавати савремене приступе повезивања система интерних финансијских контрола с реформама буџетског система и која ће се заснивати на усмјерености на резултате и учинке, програмском буџетирању, као и на повезивању стратешког и средњорочног планирања и спровођења политика с процесима средњорочног и годишњег буџетирања. То је показатељ опредјељења Савјета министара БиХ да даљњи развој система интерних финансијских контрола резултира њиховом чвршћом интеграцијом у процесе управљања у институцијама БиХ. ЦХЈ МФИТ БиХ је у изради Стратегије PIFC-а сарађивала са SIGMA и Дирекцијом за буџет Европске комисије. Стратегију PIFC-а Савјет министара БиХ усвојио је 29.12.2016. године, на 87. сједници.

Поред тога, ЦХЈ МФИТ БиХ припремила је и Министарству финансија и трезора БиХ доставила прилог за Стратегију реформе управљања јавним финансијама у институцијама БиХ коју је припремило Министарство финансија и трезора БиХ. Прилог ЦХЈ МФИТ БиХ односио се на поглавље Стратегије реформе управљања јавним финансијама у институцијама БиХ у вези са интерном контролом. На овај начин створена је веза између Стратегије PIFC-а и Стратегије реформе управљања јавним финансијама у институцијама БиХ. Стратегија PIFC-а садржи анализу садашњег стања јавних интерних финансијских контрола укључујући анализу законодавног и институционалног оквира с посебним акцентом на практичну имплементацију ових система, нарочито у процесима из буџетског циклуса. Полазећи од постојећег стања, уочених слабости и потешкоћа, те препорука Европске комисије, Стратегија PIFC-а одређује циљеве и активности даљњег развоја који ће јавне интерне финансијске контроле приближити стандардима и пракси Европске уније. Саставни дио Стратегије PIFC-а јесте акциони план са утврђеним циљевима, мјерама за њихово остварење, носиоцима активности, показатељима учинка, изворима финансирања и роковима за спровођење планираних мјера.

У складу са Стратегијом развоја система интерних финансијских контрола, ЦХЈ МФИТ БиХ је у обавези да изради оперативни годишњи акциони план рада за сваку календарску годину

предвиђену овом стратегијом. Оперативни годишњи акциони план садржаваће прецизније рокове, детаље о активностима које ће се спровести ради реализације предвиђених мјера и информације о изабраним пилот институцијама, а изводиће се из Акционог плана Стратегије 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 о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. С обзиром на то да је Стратегија PIFC-а усвојена крајем 2016. године, овај извјештај не садржи посебан дио који би се односио само на реализацију мјера и активности из Стратегије PIFC-а.

Правни основ за доношење Стратегије PIFC-а чини:

- Закон о интерној ревизији институција Босне и Херцеговине²
- Закон о финансирању институција Босне и Херцеговине,
- Одлука Савјета министара БиХ о успостављању Централне хармонизацијске јединице Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине број: 113/09 од 16.04.2009. године и
- Споразум о стабилизацији и придруживању између Европских заједница и њихових држава чланица и Босне и Херцеговине

План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину донесен је на основу процјене потреба за обуком до које је ЦХЈ МФИТ БиХ дошла анализом годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2015. годину. Планиране обуке намијењене су 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 2016. годину састоји се од два модула и то:

- Финансијско управљање и контрола – циљано стање у институцијама Босне и Херцеговине
- Финансијско управљање и контрола – практична примјена у институцијама Босне и Херцеговине.

Обуке су реализоване у складу са донесеним Планом, а обукама је присуствовало 105 државних службеника из 65 институција БиХ. Поред обука које је самостално организовала и спровела ЦХЈ МФИТ БиХ, ЦХЈ МФИТ БиХ организовала је и обуку о унапређењу система јавних интерних финансијских контрола у институцијама БиХ коју су одржали експерти Националне академије за економију и финансије која дјелује при Министарству финансија Краљевине Холандије. Руководећим државним службеницима у институцијама БиХ и државним службеницима који имају овлаштења за развој система интерних финансијских контрола одржана су предавања о ефикасном управљању ризицима и мапирању пословних процеса, као кључним елементима јачања система

² („Службени гласник БиХ“ број 27/08 и 32/12)

јавних интерних финансијских контрола. Обуци је присуствовало око 40 представника из 16 институција БиХ. Овом обуком почела је реализација потписаног Меморандума о разумијевању о техничкој сарадњи за период 2016-2019. година између Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине и Министарства финансија Холандије.

ЦХИ МФиТ БиХ донијела је Одлуку о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину. Одлуком су прописани форма и садржај годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину који су дјелимично измијењени у односу на исте за 2015. годину. Одлука о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину са обрасцем упитника објављена је на веб страници www.mft.gov.ba у дијелу који се односи на ЦХИ и КО ЦХИ.

2. Увод

2.1 Регулаторни оквир

Област финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ уређена је Законом о финансирању институција БиХ, његовим измјенама и допунама из 2012. године. Закон је дефинисао сврху и циљ ФУК-а, методолошки оквир, одговорност руководиоца институција за успоставу ФУК-а, обавезе ЦХИ МФиТ БиХ и КО ЦХИ из области ФУК. Закон дефинише ФУК као 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.

ЦХИ МФиТ БиХ је у претходном периоду, у складу с чланом 33ф. став (2) Закона, донијела сљедеће подзаконске акте из своје надлежности:

- Стандарде интерне контроле у институцијама БиХ („Службени гласник Босне и Херцеговине“ број: 61/14);
- Приручник за финансијско управљање и контролу у институцијама БиХ („Службени гласник Босне и Херцеговине“ број: 98/14),
- Смјернице за провођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ („Службени гласник Босне и Херцеговине“ број: 29/15);
- Правилник о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ („Службени гласник Босне и Херцеговине“ 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 при изради подзаконског оквира ради остваривања њихових циљева и стварања услова за етички уређено, економично, ефикасно и ефективно пословање. Обавеза институција БиХ јесте да изврше ажурирање постојећих и доношење нових интерних процедура у смислу њихове усаглашености са Стандардима интерних контрола.

Приручник за финансијско управљање и контролу у институцијама БиХ представља даљу 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 адекватних 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 уградити и развијати управљање ризицима прилагођено својим специфичностима. ЦХИ МФИТ БиХ ће редовно ажурирати Смјернице за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима у институцијама БиХ.

Правилником о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ уређује се успостављање јединствене методологије поступака и рокова извјештавања о финансијском управљању и контроли у институцијама БиХ с циљем провјере степена успостављања и квалитета финансијског управљања и контроле. Правилником су прописани рокови сачињавања Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ (у даљем тексту: ГИ ФУИК) и консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ.

2.2 Сврха примјене јавне интерне финансијске контроле у БиХ

Област јавне интерне финансијске контроле (у даљем 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 јавне 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 обезбједити 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 стране, 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 хармонизацију система финансијског управљања и надзора и система интерне ревизије“.

Руководилац институције одговоран је за успостављање, спровођење и развој система финансијског управљања и контроле у својој институцији, укључујући и успостављање правила за ефикасно, ефективно и економично кориштење расположивих средстава. Систем финансијског управљања и контроле заснива се на управљању ризицима и даје разумно увјеравање да ће циљеви институције бити остварени на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

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 система PIFC-а у БиХ неопходно је обезбједити координацију и хармонизацију при израђивању оквирних прописа законодавства 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 хармонизацијске јединице 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 ЦХЈ МФИТ БиХ. Ова обавеза прописана је чланом 33д. став (4) Закона. 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 са циљем провјере степена успостављања и квалитета финансијског управљања и контроле.

ЦХЈ МФИТ БиХ прописала је форму и садржај Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину. Годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле конципиран је у виду упитника с 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 ЦХЈ МФИТ БиХ о функционисању система финансијског управљања и контроле. Рок за достављање Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле је 15. фебруар текуће године. 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.

ЦХЈ 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 јесте 31.03. текуће године.

Сврха консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле јесте да се Савјет министара БиХ благовремено информисе о обављеним активностима из области финансијског управљања и контроле у вези са стањем, оствареним напретком и будућим правцем развоја финансијског управљања и контроле, активностима ЦХЈ МФИТ БиХ и достигнућима нивоом 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

1. Појам и методолошки оквир финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ

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

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

Основне карактеристике квалитетног система финансијског управљања и контрола обухватају сљедеће:

- управљање по принципу „вриједност за новац“, што значи да се приликом пружања услуга и других активности којима се институције баве задовоље стандарди квалитета и да се то учини на економичан, ефикасан и ефективан начин, односно пружи квалитетна услуга уз што је могуће мању потрошњу финансијских средстава.
- управљачку одговорност на свим нивоима управљања, што значи успостављање адекватне организационе структуре унутар које су јасно дефинисане линије, овлаштења и одговорности на свим нивоима управљања које морају бити чврсто успостављене, транспарентне и досљедно примијењене.
- системски приступ и разумијевање контрола, што значи да се системи финансијског управљања заснивају на пет међусобно повезаних компоненти.

Финансијско управљање и контрола проводи се путем пет међусобно повезаних компоненти интерних контрола на основу COSO модела³ 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 с јасно дефинисаним овлаштењима 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 овлаштења и одговорности, принцип раздвајања дужности, систем двоструког потписа, поступке који обезбјеђују заштиту имовине и информација од отуђења и

³ Компоненте су утврђене са INTOSAI смјерницама за стандарде интерне контроле за јавни сектор, а заснивају се на COSO моделу (Committee of Sponsoring Organizations of Trade and Industry Commission)

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).

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

Централна хармонизацијска Јединица Министарства финансија и трезора БиХ у области финансијског управљања и контроле надлежна је за:

- a. припрему и ажурирање стратешких документа и смјерница из области финансијског управљања и контроле у складу с међународно прихваћеним стандардима, стандардима интерне контроле, праксама и прописима у Европској унији;
- b. припрему закона и подзаконских аката из области финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- c. дефинисање садржаја програма обуке и координацију програма обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- d. процјену система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- e. вршење анализа и предлагање оперативних рјешења којима се унапређује финансијско управљање и контрола у институцијама Босне и Херцеговине;
- f. прописивање форме годишњег извјештаја, поступака и рокова извјештавања о финансијском управљању и контроли у институцијама Босне и Херцеговине;
- g. 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;
- h. израду консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- i. учешће у раду Координационог одбора централних јединица за хармонизацију у складу с одредбама Закона о финансирању институција БиХ и Закона о интерној ревизији институција Босне и Херцеговине.⁴

2. Оцјена система финансијског управљања и контроле

3.2.1. Правац развоја финансијског управљање и контроле – циљано стање

Успостављање и развој финансијског управљања и контроле заснива се на одговарајућим одредбама Закона о финансирању институција БиХ, добрим праксама и регулативама које препоручује Европска комисија што подразумева и примјену добрих пракси и искустава

⁴ Члан 33ф Закона о финансирању институција БиХ

везаних за процедуре и активности које је потребно спровести како би систем постао оперативан и функционалан.

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

3.2.2. Постојеће стање развоја финансијског управљања и контроле

Од укупно 74 институције које су биле у обавези да доставе годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2016. годину, извјештаје је доставило 70 институција. Извјештаје нису доставиле следеће институције:

- 1. Институт за нестала лица БиХ**
- 2. Комисија за концесије БиХ**
- 3. Министарство правде БиХ**
- 4. Канцеларија за разматрање жалби по јавним набавкама БиХ**

И ове као и претходне године, велики број институција извјештаје нису доставиле у прописаном року што је ЦХЈ МФИТ БиХ отежало обраду и благовремену израду Консолидованог извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину.

На основу увида у 70 достављених годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле за 2016. годину може се извршити подјела институција према броју потврдних одговора, а резултат је следећи:

- 54 институције имају већи проценат потврдних одговора*
- 16 институција има већи проценат негативних одговора, односно извјештаји указују на нижи степен успоставе система интерних контрола.*

На основу анализе достављених ГИ ФУиК за 2016. годину у погледу реализованих активности на успостављању и развоју финансијског управљања и контроле у даљем тексту дат је преглед постојећег стања по COSO компонентама.

I. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

Предуслов и основ за развој квалитетних система финансијског управљања и контроле јесте окружење којим је могуће управљати и које је могуће контролисати. Окружење подразумијева етичке вриједности, интегритет и компетентност запосленика, начин руковођења и стил управљања, постојање планског приступа пословању, уређену организациону структуру с јасно дефинисаним овлаштењима 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. Опредјељеност за интегритет и етичке вриједности

У сегменту „етичких вриједности и интегритета“ анализира се да ли су запослени упознати с 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 упутстава, 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:

ОПРЕДЈЕЉЕНОСТ 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	67%	23	33%	-	-
Упознавање са садржајем Кодекса државних службеника у институцијама БиХ: запослени су упознати са Кодексом државних службеника у институцијама БиХ	66	94%	4	6%		
Надзор поштивања Кодекса од стране запослених: надлежна је организациона јединица или запослени у институцији	47	67%	23	33%	-	-
Додатна интерна упутства и смјернице о стандардима понашања запослених: институција је донијела додатна интерна упутства којима се регулише понашање запослених	28	40%	42	60%	-	-

Могући сукоби интереса и начин поступања у том случају: сукоби интереса специфични за институцију дефинисани су интерним прописима	34	49%	36	51%	-	-
Мјере у случају непоштивања Кодекса регулисане су интерним процедурама	30	43%	40	57%	-	-
Мјере у случају непоштивања Кодекса се спроводе	39	56%	31	44%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

Уз „Кодекс државних службеника“ („Службени гласник БиХ“ број 49/13) који се односи на све државне службенике, 47 институција БиХ има посебан Кодекс државних службеника. У мање од 50% институција постоје и спроводе се посебне мјере које се односе на рјешавање могућих сукоба интереса или непоштивања Кодекса. Код 18 институција БиХ у току 2016. године није било случајева нарушавања етичког Кодекса.

С обзиром на то да у току 2016. године није дошло до значајнијих промјена у сегменту етичких вриједности и интегритета, донесени су закључци који су исти као и за 2015. годину.

ЗАКЉУЧЦИ:

- 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 додијелити надлежности за надзор над примјеном Кодекса одређеним радним мјестима, односно организационим јединицама.

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

Институција доноси планове путем којих се дефинишу активности, неопходне за остваривање циљева, које су у складу с расположивим средствима како би ризици од неостваривања циљева били минимални. Руководство изводи стратешке циљеве из мисије и разрађује их током процеса стратешког планирања.

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	70	100%				
Средњорочни циљеви су утврђени	67	96%	3	4%		
Средњорочни циљеви су објављени на web страници институције	57	81%	13	19%		
Средњорочни планови рада су усвојени	60	86%	10	14%		
Одређена унутрашња организациона јединица/лице одговорна за координацију и развој средњорочног плана	61	87%	9	13%		
Све организационе јединице укључене у процес средњорочног планирања	61	87%	9	13%		
Средњорочни план обухвата финансијске пројекције	63	90%	7	10%		
У процесу средњорочног планирања спроводи се процјена ризика	36	51%	34	49%		
Показатељи учинка за праћење постизања средњорочних циљева из средњорочних планова рада дефинисани су	62	89%	8	11%		
Надзор над спровођењем средњорочног плана врши се	57	81%	13	19%		
Циљеви утврђених буџетских програма повезани су с циљевима средњорочног плана	54	77%	16	23%		
Све организационе јединице учествују у припреми буџета	62	89%	8	11%		
Годишњи програми рада су	66	94%	4	6%		

усвојени						
Годишњим програмом рада дефинисани су циљеви свих организационих јединица	62	89%	8	11%		
Оперативни циљеви из годишњег програма рада усклађени су са циљевима буџетских програма и средњорочним циљевима	64	91%	6	9%		
Процијењени извори и износи средстава садржани у годишњим планским документима	61	87%	9	13%		
За реализацију програма из програмског буџета утврђују се ризици	27	39%	43	61%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

Плански приступ пословању захтијева да институција разуме мисију и визију властитог пословања, утврђује средњорочне циљеве, утврђује програме кроз које ће се реализовати циљеви, обезбјеђује повезаност стратешких планских докумената и програма с оперативним плановима, утврђује ризике у односу на постављене циљеве, врши евалуацију реализације постављених циљева и координацију и консултације с међусобно повезаним носиоцима активности у процесу средњорочног планирања. С тим у вези, донесена је Одлука 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“ број 44/15). У складу с поменутом Одлуком, односно Упутством, потребно је утврдити средњорочне циљеве институције, усвојити средњорочне планове, дефинисати мисију и визију институције, показатеље учинка за праћење остваривања циљева и надлежности и одговорности свих учесника у процесу средњорочног планирања. Затим, циљеви утврђени буџетским програмима морају бити повезани са средњорочним циљевима, а оперативни циљеви из годишњих програма рада усклађени са буџетским програмима.

Институције БиХ имају успостављен плански приступ пословању на задовољавајућем нивоу у складу са законском и подзаконском регулативом која регулише ову област. У овој фази развоја система ФУК-а недовољно је развијено и успостављено управљање ризицима као сегмент планирања. Према подацима из ГИ ФуиК за 2016. годину, само 36 институција спроводи управљане ризицима у процесу израде средњорочних циљева. Циљеви утврђених буџетских програма повезани су с циљевима средњорочног плана код 54 институције, а за реализацију програма из програмског буџета ризици се утврђују код 27 институција.

ЗАКЉУЧЦИ:

- *Развијати културу и праксу управљања ризицима у процесима израде планских докумената,*
- *Обезбиједити координацију унутар институција којом ће се обезбиједити повезаност стратешких планских докумената и програма с оперативним плановима.*

3. Руковођење и стил управљања

Одговорност руководиоца институција БиХ за успостављање и спровођење финансијског управљања и контроле јасно је одређена Законом о финансирању институција БиХ. У складу са Законом, руководиоца институције одговоран је за:

- успостављање, развој и спровођење финансијског управљања и контроле,
- израду интерних прописа о финансијском управљању и контроли 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,
- обезбјеђивање 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 ЦХИ МФИТ БиХ.

Табела 3: Резултати у области руковођења и стила управљања

РУКОВОЂЕЊЕ И СТИЛ УПРАВЉАЊА	ДА		НЕ		БЕЗ ОДГОВОРА	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
Одржавају се редовни састанци колегијума, на којима се расправља о:	64	91%	6	9%		
средњорочним циљевима	59	84%	11	16%		
реализацији програма/пројеката, те постигнутим резултатима	62	89%	8	11%		
кључним ризицима у пословању	56	80%	14	20%		

извршењу буџета	60	86%	10	14%		
успостављању и развоју система финансијског управљања и контроле	50	71%	20	29%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

Руковођење и стил управљања показатељ је проактивног приступа руководиоца институције управљању уопште, што подразумијева да је руководилац информисан и инволвиран у све процесе од планирања до извјештавања о реализацији планова. У складу с подацима из ГИ ФУиК за 2016. годину руковођење и стил управљања у институцијама БиХ успостављени су на задовољавајућем нивоу. Састанци колегијума редовно се одржавају у 64 институције на којима се расправља о свим битним сегментима ФУК-а.

ЗАКЉУЧЦИ:

- *Потребно је интерним процедурама уредити начин правовременог 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, овлаштења и одговорности, систем извјештавања

Организациона структура, односно унутрашња организација институција, треба да буде успостављена на начин да обезбиди реализацију основних функција институција произашлих 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. Овлаштења и одговорности, задаци и обавезе извјештавања о остварењу циљева за сваки дио организационе структуре требају бити јасни, дефинисани у писаном облику и запосленици морају бити с њима упознати. Руководилац институције детаљније уређује овлаштења 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 овлаштења и одговорности треба развијати и линије извјештавања. Руководство на вишим нивоима треба бити правовремено информисано о успјешности реализације циљева и задатака нижих нивоа. Сходно наведеном, потребно је

развијати интерне системе извјештавања о реализацији постављених циљева, о начину управљања буџетским средствима и слично.

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

ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА, ОВЛАШТЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ, СИСТЕМ ИЗВЈЕШТАВАЊА	ДА		НЕ		БЕЗ ОДГОВОРА	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
Именовано је лице задужено за финансијско управљање и контролу	50	71%	20	29%		
Именована је радна група за финансијско управљање и контролу	45	64%	25	36%		
Јасно утврђени задаци и рокови за њихово извршење лица задуженог за финансијско управљање и контролу/радне групе за финансијско управљање и контролу	50	71%	20	29%		
Ажуриран правилник о унутрашњој организацији институције у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и спровођење система финансијског управљања и контроле	6	9%	64	91%		
Ажуриран правилник о унутрашњој организацији институције у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за утврђивање ризика и управљање ризицима из њихове надлежности	7	10%	63	90%		
Овлаштења и одговорности за реализацију циљева програма/пројеката и активности јасно су дефинисани	34	49%	36	51%		
У правилнику о унутрашњој организацији измијењена улога организационе јединице за финансије у смислу вршења координационе и савјетодавне улоге	6	9%	64	91%		
Задаци везани за финансијско управљање и контролу делегирани су запосленима и они извјештавају о учинку	35	50%	35	50%		
Свако радно мјесто има детаљан опис послова, овлаштења и	63	90%	7	10%		

одговорности						
Постоји организациона јединица/запослени који су одговорни за комуникацију са ЦХИ МФиТ БиХ за питања из области ФУК-а	52	74%	18	26%		
Процедуре размјене информација унутар институције успостављене су	54	77%	16	23%		
Руководиоци програма располажу буџетским средствима из њихове надлежности	27	39%	43	61%		
Руководиоци програма израдили су извјештај о реализацији циљева, програма и пројеката	44	63%	26	37%		
Линије извјештавања о реализацији циљева и извршењу буџета (уtroшена буџетска средства по програмима, остварени приходи, створене обавезе и сл.) успостављене су	52	74%	18	26%		
Организациона структура институције редовно се ажурира како би одражавала промјене регулативе и циљева институције	21	30%	49	70%		
Успостављено је делегирање/пренос овлаштења и одговорности за поједине послове на друге запослене	55	79%	15	21%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

Из резултата добијених у ГИ ФУиК за 2016. годину произлази да је у 50 институција именовано лице задужено за финансијско управљање и контролу, што је напредак у односу на 2015. годину, јер су у тим институцијама створене претпоставке за развој система ФУК-а. У 45 институција именована је радна група за финансијско управљање и контролу. Послови који се односе на финансијско управљање и контролу делегирани су у 35 институција. Правилник о унутрашњој организацији институције ажуриран је у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и спровођење система финансијског управљања и контроле код 6 институција, а у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за утврђивање ризика и управљање ризицима из њихове надлежности код 7 институција. У правилницима о унутрашњој организацији измијењена је улога организационих јединица за финансије у смислу вршења координационе и савјетодавне улоге ових организационих јединица код 6 институција. Овлаштења и одговорности за реализацију циљева, програма/пројеката јасно су дефинисане у 35 институција.

ЗАКЉУЧЦИ:

- *Потребно је именовати лице/радну групу задужену за финансијско управљање и контролу у институцијама, као и обезбиједити снажнију подршку руководства именованим особама за ФУК,*
- *Јасно делегирати послове који се односе на финансијско управљање и контролу,*
- *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.*

5. Управљање људским ресурсима

Сваки систем заснива се на људима, па тако и систем финансијског управљања и контроле. Самим тим, управљање људским ресурсима представља једно од важних подручја за развој система финансијског управљања и контроле. Управљање људским ресурсима обухвата следеће активности везане: за утврђивање знања и вјештина потребних за свако радно мјесто, за развој вјештина запослених потребних за побољшање ефикасности пословања и израду планова обуке и вођење евиденције о извршеним обукама.

Табела 5: Резултати у области управљања људским ресурсима

Критеријуми	ДА		НЕ		БЕЗ ОДГОВОРА	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
Организациона јединица за људске ресурсе је успостављена	30	43%	37	53%	3	4%
Планови обука, укључујући обуку из финансијског управљања, припремају се	39	56%	31	44%	-	-
Евиденција обука по запосленом успостављена је и ажурира се	54	77%	16	23%	-	-
Запосленици се обучавају из области:						
средњорочног планирања	63	90%	7	10%		
припреме и израде буџета	54	77%	16	23%		
управљања ризицима	53	76%	17	24%		
набавки и уговорања	64	91%	6	9%		
рачуноводствених система	47	67%	23	33%		
Предузимање радњи у случају неправилности и превара	35	50%	35	50%		
Евалуација и оцјењивање учинка запослених спроводи се	44	62%	26	38%	-	-
Институција обезбјеђује подстицајне мјере за изузетан учинак запосленог	61	87%	8	11%	1	2%
Институција спроводи дисциплинске мјере и корективне активности код лошег учинка	48	69%	21	29%	1	2%

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

На основу анализе резултата из извјештаја произлази да су код 39 институција у планове обука укључени и планови обука из финансијског управљања и контроле, 54 институције воде евиденцију обука по запосленом, а евалуација и оцјењивање учинка проводе се у 44 институције БиХ.

Управљање људским ресурсима јесте континуиран процес који захтијева циклично спровођење активности које се односе на развој и унапређење компетенција запослених. Због тога су закључци у овом сегменту исти као и у претходном периоду.

ЗАКЉУЧЦИ:

- *У планове обуке укључити обуке из области финансијског управљања и контроле,*
- *Успоставити и водити евиденцију обука по запосленом с циљем оцјене и праћења ефеката који су остварени захваљујући обучавању запослених,*
- *Обезбиједити 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 везане за развој процеса управљања, посебно планирања и доношења одлука. За управљање ризицима одговоран је руководилац институције.

1. Утврђивање ризика и анализа ризика за постизање циљева институције и 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, могу се задужити лица која су одговорна за идентификацију ризика, односно за прикупљање података о ризицима и њихово евидентирање у регистру ризика, чиме се не умањује одговорност руководиоца. Како би управљање ризиком испунило своју улогу у планском приступу пословању, потребно је повезати и ускладити циљеве из средњорочних планова институција са циљевима из годишњих планова рада (програма) организационих јединица.

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

УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА И АНАЛИЗА РИЗИКА	ДА		НЕ		БЕЗ ОДГОВОРА	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
Критеријуми						
Извршено је утврђивање ризика који могу да утичу на реализацију:						
средњорочних циљева	39	56%	31	44%		
циљева програма/пројеката/активности	43	61%	27	39%		
циљева садржаних у годишњем програму рада	41	59%	29	41%		
циљева кључних пословних процеса	39	56%	31	44%		
Вјероватноћа и утицај ризика су процијењени	34	49%	36	51%		
Ризици се наводе у писаној форми и садржани су у документима:						
у планским документима (стратешким документима/вишегодишњим капиталним инвестиционим програмима/ годишњим програмима рада)	36	51%	34	49%		

обрасцу за утврђивање и процјену ризика	35	50%	35	50%		
у регистрима ризика успостављеним у складу са Смјерницама за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ	30	43%	40	57%		
Ажуриран је регистар ризика	25	36%	45	64%		
Постоји систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика	21	30%	49	70%		
Задужено је лице за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима	32	46%	38	54%		
Задужена су лица за прикупљање информација о ризицима по поједиим организационим јединицама	29	41%	41	59%		
Донесена је стратегија управљања ризицима	13	19%	57	81%		
Промијене у интерном и екстерном окружењу укључујући ризике преваре и корупције прате се и одражавају у стратегији управљања ризиком	12	17%	58	83%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

Анализом резултата добијених из ГИ ФУиК за 2016. годину може се закључити да је управљање ризицима компонента финансијског управљања и контроле која је најслабије развијена у институцијама БиХ и да је мали број институција предузео кораке за процес управљања ризицима у складу са Смјерницама за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ. Само 43 институције, што је 61% од укупног броја институција које су доставиле извјештај за 2016. годину, извршиле су процјену ризика, а 34 институције извршиле су процјену утицаја и вјероватноће настанка ризика. У 30 институција је у овом извјештајном периоду извршено документовање ризика, односно формирање регистра ризика. Систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика постоји у 21 институцији, а лице задужено за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима именовано је у 29 институција. Стратегија управљања ризицима донесена је код 13 институција. С обзиром на то да у области управљања ризицима није било значајног напретка у односу на прошлу годину, закључци остају исти.

ЗАКЉУЧЦИ:

- *Све институције требају да именују лице за координацију активности у процесу управљања ризицима у складу са Смјерницама за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ,*

- *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 обезбиједити 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 вањске 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 требају бити трошковно оправдане, односно трошкови контрола не смију бити виши од остварене користи. Контролне активности морају да буду 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 АКТИВНОСТИ КРОЗ ПОЛИТИКЕ И ПРОЦЕДУРЕ	ДА		НЕ		БЕЗ ОДГОВОРА	
	Број институција	%	Број институ- ција	%	Број институ- ција	%
Интерне процедуре постоје за процес израде и реализације средњорочног плана	31	44%	39	56%		
Интерне процедуре постоје за процес израде и извршења буџета	62	89%	8	11%		
Интерне процедуре постоје за процес евиденције пословних догађаја и трансакција	65	93%	5	7%		
Интерне процедуре постоје за процес набавки и уговарања	70	100%				
Интерне процедуре постоје за процес управљања имовином (материјалном и нематеријалном)	55	79%	15	21%		
Интерне процедуре постоје за	25	36%	45	64%		

процес наплате сопствених прихода						
Интерне процедуре постоје за процес поврата неоправдано утрошених или погрешно исплаћених буџетских средстава	22	31%	48	69%		
Интерне процедуре постоје за процес пословне кореспонденције чувања и архивирање документације	63	90%	7	10%		
Интерне процедуре постоје за процес за спречавање и откривање неправилности и превара	64	91%	6	9%		
Интерне процедуре постоје за процес вођења и чувања персоналних досјеа	44	63%	26	37%		
Интерне процедуре постоје за процес руковања печатима	65	93%	5	7%		
Интерне процедуре постоје за процес заштите личних података	58	83%	12	17%		
Интерне процедуре постоје за подстицајне мјере и награде запосленим за изузетан учинак у раду	66	94%	4	6%		
У писаним процедурама јасно су дефинисана овлаштења, одговорности, рокови и контролни механизми за сваку активност	43	61%	27	39%		
Постоји организациона јединица или особа унутар институције којој запослени могу пријавити неправилности и преваре	61	94%	9	13%		
Интерне процедуре редовно се ажурирају	66	94%	4	6%		
Запослени су упознати с интерним процедурама	70	100%				

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ

Највећи број пословних процеса уређен је интерним процедурама. Пословни процеси који су предмет овог упитника јесу пословни процеси подршке кључним пословним процесима. Ови пословни процеси су, углавном, у доброј мјери уређени одговарајућом законском регулативом и њихово детаљније уређивање кроз интерне процедуре тиме је олакшано. Интерне процедуре углавном су оријентисане на законитост и правилност у пословању, а не на реализацију постављених циљева. Потребно је

донијети интерне процедуре и детаљније уредити област средњорочног планирања у институцијама БиХ.

ЗАКЉУЧЦИ:

- Донијети интерне процедуре којима се уређује процес израде и реализације средњорочног плана
- У писаним процедурама јасно дефинисати овлаштења и одговорности свих учесника у једном пословном процесу, рокове и контролне механизме за сваку активност
- Редовно ажурирати интерне процедуре у складу с измијењеним околностима у вањском и унутрашњем окружењу

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	%
Обезбјеђена примјена начела раздвајање дужности	57	81%	13	19%	-	-
Начело раздвајања дужности примијењено је у информационим системима	32	46%	38	54%	-	-
Институције са мање од 30 запослених предузимају додатне контролне мјере да обезбиједе раздвајање дужности	14	48%	15	52%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ

У току 2016. године није у потпуности обезбјеђена примјена начела раздвајања дужности у институцијама БиХ. Посебно је забрињавајући податак да се начело раздвајања дужности у информационим системима примјењује у само 32 институције, што је свега 46% институција које су доставиле извјештај. Иако је примјена начела раздвајања дужности тешко спроводива у малим институцијама с малим бројем запослених, те институције нису ослобођене обавезе примјене овог начела. Од укупно 29 институција које имају мање од 30 запослених, само 14 институција обезбиједило је примјену начела раздвајања дужности. Принцип раздвајања дужности нужно је успоставити како ниједан појединац не би истовремено био одговоран за покретање трансакције, одобравање трансакције, евидентирање трансакције, усклађивање, те преглед извјештаја, чиме ће се

смањити могућност да једна особа буде у прилици направити и сакрити грешке, неправилности и преваре у обављању својих дужности.

ЗАКЉУЧАК:

- *Обезбиједити примјену начела раздвајања дужности у свим пословним процесима у институцијама БиХ.*

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 АКТИВНОСТИ ДОКУМЕНТОВАЊЕ И ЕВИДЕНТИРАЊЕ ФИНАНСИЈСКИХ И ДРУГИХ ТРАНСАКЦИЈА	ДА		НЕ		БЕЗ ОДГОВОРА	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
Критеријуми						
Поступак спровођења претходних контрола (ex-анте) је документован	54	77%	16	23%		
Поступак спровођења накнадних контрола је документован	48	69%	22	31%		
Документација омогућава праћење сваке финансијске и нефинансијске трансакције од почетка до краја	64	91%	6	9%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ

Поступци спровођења претходних и накнадних контрола још нису у потпуности документовани у свим институцијама БиХ. Праћење сваке трансакције од почетка до краја (ревизорски траг) обезбијеђен је у 64 институције.

ЗАКЉУЧЦИ:

- **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 АКТИВНОСТИ КРОЗ ПРИНЦИП ЗАШТИТЕ РЕСУРСА / ИМОВИНЕ	ДА		НЕ		БЕЗ ОДГОВОРА	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
Само овлаштена лица имају право приступа материјалним, финансијским и другим ресурсима	68	97%	2	3%		
Евиденција имовине води се кроз књигу сталних средстава	70	100%				
Попис имовине у смислу усклађивања књиговодственог са стварним стањем врши се	70	100%				
Ванредан попис имовине врши се	27	39%	43	61%		
Накнадне контроле намјенске потрошње додијељених и исплаћених буџетских средстава врше се као дио редовног пословања	23	33%	38	54%	9	13%
Накнадне контроле намјенске потрошње додијељених и исплаћених буџетских средстава врше се као ад-хоц задатак	19	27%	51	73%		
Успостављене су контроле како би се спријечиле неовлаштене измјене у постојећем софтверу	48	69%	22	31%		
Успостављене су контроле како би се спријечио губитак и разоткривање података	48	69%	22	31%		
Успостављене су контроле како би се спријечиле спољашње пријетње (као што су вируси)	48	69%	22	31%		
Успостављене су контроле како би се спријечио неовлаштени физички приступ	50	71%	20	29%		
Disaster Recovery план и процедуре које ће обезбиједити да у случају да дође до неочекиваних догађаја, кључне операције се настављају без прекида, а кључни подаци су заштићени	24	34%	46	66%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

Заштита имовине или ресурса регулисана је интерним процедурама готово у свим сегментима, осим у подручју заштите информационих система. Неопходно је интерним процедурама уредити ову област како би се спријечиле неовлаштене измјене у постојећим софтверима, затим спријечио губитак и разоткривање података или неовлаштен физички приступ имовини

ЗАКЉУЧЦИ:

- *Потребно је успоставити адекватне контроле како би се заштитила имовина и информације институције,*
- *Обим контрола треба да буде пропорционалан идентификованим ризицима, утицају привременог или трајног губитка имовине или неовлаштеност кориштења или отуђења.*

IV. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ

Да би било могуће управљати приходима, расходима, имовином, обавезама, пратити реализацију постављених циљева, остварених резултата, анализирати одступања, доносити одлуке, закључке и сл. потребни су адекватни, правовремени, потпуни и тачни подаци чијим се повезивањем стварају информације за потребе одлучивања. Квалитет информације у смислу њене правовремености, адекватности, 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). Рачуноводствени системи основа су висококвалитетног информационог и комуникационог система, који мора да обезбиједи информације не само за потребе вањског, прописаног финансијског извјештавања већ и за потребе интерног управљања финансијама.

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 информационог контрола

Критеријуми	ДА		НЕ		БЕЗ ОДГОВОРА	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
Кључни пословни процеси унутар организационих јединица су документовани	40	57%	30	43%		
Књига/мапа кључних пословних процеса је израђена	33	47%	37	53%		
Постоје ИТ безбједносне политике, процедуре или упутства	35	50%	35	50%		
Сачињавају се извјештаји о извршењу буџета за руководство	70	100%				
Сачињавају се извјештаји о расположивим средствима за руководство	70	100%				
Сачињавају се извјештаји о обавезама за руководство	68	97%	2	3%		
Сачињавају се извјештаји о потраживањима за руководство	63	90%	7	10%		
Све организационе јединице добијају информације о одбреним буџетским средствима по програмима/пројектима/активностима	50	71%	20	29%		
Рачуноводствени систем омогућава праћење по програмима	46	66%	24	34%		

Рачуноводствени систем омогућава праћење трошкова по пројектима	37	53%	33	47%		
Рачуноводствени систем омогућава праћење трошкова по активностима	26	37%	44	63%		
Рачуноводствени систем омогућава праћење трошкова по организационим јединицама	29	41%	41	59%		
Централизована евиденција свих потписаних уговора и уговорених обавеза подржана је информационом системом	39	56%	31	44%		
Пословни системи подржани су ИТ системима	50	71%	20	29%		
ИТ системи који подржавају одређене процесе међусобно су интегрисани	28	40%	42	60%		
Обезбеђена транспарентност података (кључни документи објављени на web страници)	64	91%	6	9%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

Анализирајући податке из ГИ ФУиК у 2016. години закључено је да су кључни пословни процеси документовани код 40 институција, а мапа пословних процеса је урађена код 33 институције. Пословни системи у знатној мјери су подржани ИТ системима, али они нису у довољној мјери интегрисани.

Руководиоци институција углавном располажу благовременим информацијама које се односе на кључне информације за праћење и оцјену пословања институције.

ЗАКЉУЧЦИ:

- *Извршити попис и мапирање кључних пословних процеса у свим институцијама БиХ*
- *Успостављени информациони системи треба даа омогуће припрему извјештаја који садрже потпуне, поуздане и тачне оперативне, финансијске и нефинансијске информације,*
- *Успоставити интеграцију ИТ система одређених пословних процеса.*

V. ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕНА

Системи финансијског управљања и контроле захтијевају стално праћење и процјену ради њиховог адекватног функционисања и благовременог ажурирања. Сврха праћења и процјене система финансијског управљања и контроле је да се обезбиједи правилно функционисање контрола и њихова измјена у складу с промјенама околности у окружењу. Руководство треба да се усмјери на праћење и процјену интерних контрола, те њихову усклађеност са законским прописима и циљевима 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 контрола

ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЕНА СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ	ДА		НЕ		БЕЗ ОДГОВОРА	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
Систем извјештавања о функционисању система финансијског управљања и контрола успостављен је од стране највишег руководства	35	50%	35	50%		
Интерна ревизија у институцији вршена у претходној години	34	49%	36	51%		
Препоруке везане за функционисање система интерних контрола дате у извјештају интерне ревизије	28	40%	42	60%		
План активности за спровођење препорука интерне ревизије урађен је у институцији	24	34%	46	66%		
Реализиране препоруке везане из извјештаја интерне ревизије за претходну годину	25	36%	45	64%		
Спровођење препорука из извјештаја интерне ревизије се прати	32	46%	38	54%		
Препоруке везане за функционисање система интерних контрола дате у извјештају екстерне ревизије	40	57%	30	43%		

Реализоване препоруке везане за функционисање система интерних контрола које проистичу из извјештаја екстерне ревизије	39	56%	31	44		
Праћење реализације препорука екстерне ревизије које се односе на финансијско управљање и контролу је успостављено	39	56%	31	44%		
Ех-пост контроле кроз поступак сталног праћења успостављене су	32	46%	38	54%		
Ад-хоц контроле обављају се по налогу руководиоца зависно о случају	30	43%	40	57%		
Активности предузете на основу налаза сталног праћења	31	44%	39	56%		
У поступку самопроцјене учествују запослени из цијеле институције	28	40%	42	60%		
План активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле у складу са Закључцима Саавјета министара БиХ број: 05-07-1-1290-22/16 од 27.04.2016. године је донесен	30	43%	40	57%		
Реализоване мјере из Плана активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле за 2016. годину	20	29%	50	71%		

РЕЗУЛТАТИ АНАЛИЗЕ:

Систем извјештавања о функционисању система финансијског управљања и контрола још није успостављен на задовољавајућем нивоу и спроводи се у 35 институција БиХ. План активности за спровођење препорука интерне ревизије не сачињавају све институције којима су јединице интерне ревизије дале препоруке за унапређење финансијског управљања и контроле. Савет 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. Планови активности донесени су у 30 институција, а мјере из планова активности реализоване су у 20 институција.

ЗАКЉУЧЦИ:

- *Потребно је успоставити систем извјештавања о функционисању система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ,*
- *Потребно је доносити планове активности за спровођење препорука интерне ревизије и вршити праћење спровођења датих препорука,*

- *Потребно је доносити планове активности за успостављање и развој финансијског управљања и контроле у институцијама и пратити реализацију планираних активности.*

4. 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 област надлежности и одговорности за увођење и развој система сваке од институција БиХ појединачно и мјере и активности које у оквиру надлежности и одговорности проводи ЦХЈ МФИТ БиХ, извршавајући обавезе утврђене Законом о финансирању институција БиХ.

4.1 Мјере и активности планиране за будући развој финансијског управљања и контроле од стране институција Босне и Херцеговине

Институције су у својим ГИ ФУИК за 2016. годину навеле сљедеће мјере које планирају за развој финансијског управљања и контроле по свим елементима COSO оквира у наредној години:

I	Контролно окружење
1.	Израда годишњих планова обуке запослених и успостављање евиденција о завршеним обукама
2.	Израда интерних аката којим се дефинишу ситуације потенцијалних сукоба интереса и начин поступања
3.	Утврђивање мјера у случају непоштивања Кодекса државних службеника
4.	Унапређење процеса планирања у смислу усклађивања утврђених циљева у средњорочном и годишњем програму рада и циљева утврђених у буџетским програмима
5.	Унаприједити политике управљања људским ресурсима
6.	Именовати радну групу/лице задужено за финансијско управљање и контролу У планове обука укључити обуке из области ФУК-а
7.	Обезбјеђење координационе улоге организационим јединицама за финансије у примјени и развоју финансијског управљања и контроле
II	Управљање ризицима
1.	Именовање лица за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима
2.	Донијети Стратегију управљања ризицима
3.	Успостава Регистар ризика
4.	Успоставити процјену ризика приликом израде планских докумената (стратешких, оперативних и финансијских планова)

5.	Израда Регистра ризика у складу са Смјерницама за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ
6.	Израда интерног акта о управљању ризицима којим ће се успоставити систем праћења и извјештавања о ризицима
III	Контролне активности
1.	Донијети ИТ безбједносне политике, процедуре, упутства
2.	Израда интерног акта и предузимање додатних мјера за примјену принципа раздвајања дужности
3.	Израда Disaster Recovery Plan
IV	Информације и комуникације
1.	Документовање- попис пословних процеса унутар организационих јединица
2.	Израда књиге/мапе кључних пословних процеса
3.	Увођење електронског управљања предметима и документима
4.	Увођење централизоване евиденције свих потписаних уговора и уговорених обавеза, која је подржана информационим системом
V	Праћење и процјена система
1.	Развијање система редовног извјештавања о функционисању система финансијског управљања и контроле, кроз процес сталног праћења и процјене система
2.	Праћење реализације препорука интерне и екстерне ревизије

4.2 Мјере и активности планиране за будући развој финансијског управљања и контрола од стране ЦХЈ МФИТ БиХ

ЦХЈ МФИТ БиХ у наредном периоду планира:

- Наставити активности за успостављање и развој финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ у складу са својим надлежностима и обезбиједити хармонизацију система финансијског управљања и контроле у БиХ учешћем у раду Координационог одбора централних јединица за хармонизацију у БиХ,
- Припремити, објавити и доставити свим институцијама БиХ Оперативни годишњи акциони план за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ 2016-2018,
- Припремити и реализовати План обука из области финансијског управљања и контрола у институцијама БиХ за 2017. годину узимајући у обзир резултате из ГИ ФУиК институција БиХ за 2016. годину,
- Донијети Смјернице за управљачку одговорност и
- Унаприједити систем информисања јавности о значају увођења квалитетног система финансијског управљања и контроле у јавном сектору у БиХ у складу са добрим европским праксама.

5. ЗАКЉУЧЦИ

Централна хармонизацијска Јединица Министарства финансија и трезора БиХ предлаже да Савјет министара БиХ, након упознавања с Консолидованим извјештајем о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину, донесе сљедеће закључке:

- Задужује се ЦХЈ МФИТ БиХ да Консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину објави на web страници Министарства финансија и трезора БиХ и да о томе и о закључцима Савјета министара БиХ обавијести све институције БиХ,
- Задужују се институције БиХ да наставе активности на успостављању и развоју система финансијског управљања, а посебно да реализују мјере и активности из Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ 2016-2018. година,
- Задужују се институције БиХ које нису реализовале закључке Савјета министара БиХ у вези с Консолидованим извјештајем о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2015. годину да наставе с активностима на реализацији донесених закључака,
- Задужују се све институције БиХ да ажурирају правилнике о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста на начин да у опис послова руководиоца на свим нивоима унесу обавезе за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле и управљања ризицима из њихове надлежности,
- Задужују се Министарство финансија и трезора БиХ и ЦХЈ МФИТ БиХ да Годишњи консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2016. годину доставе Парламентарној скупштини БиХ.

Број: 03-1-16-8-13-77/17
Сарајево, 27.03.2017.
године

