



BOSNIA AND HERZEGOVINA  
MINISTRY OF FINANCE  
AND TREASURY

Broj: 03-16-7-2655-9/20  
Sarajevo, 8.6.2020. godine

BOSNA I HERCEGOVINA  
Parlamentarna skupština

BOSNA I HERCEGOVINA PARLAMENTARNA SKUPŠTINA BOSNE I HERCEGOVINE SARAJEVO	
PRIMLJE	30-06-2020
Organizacijska jedinica:	Broj priloga:
01,02-16-7-1291/20	

**Predmet: Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2019. godinu**

Poštovani,

Vijeće ministara BiH, na 6. sjednici, održanoj 28.5.2019. godine usvojilo je Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2019. godinu. Prilikom usvajanja navedenog Izvješća donesen je zaključak kojim su zaduženi Ministarstvo financija i trezora i Središnja harmonizacijska jedinica da isti dostave Parlamentarnoj skupštini BiH radi upoznavanja.

S tim u vezi, u privitku vam dostavljamo Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2019. godinu na jezicima u službenoj uporabi u BiH radi uvrštavanja na dnevni red sjednica oba doma Parlamentarne skupštine BiH.

S poštovanjem,



MINISTAR  
*Vjekoslav Bevanda*

Privitak:

- Tiskana i elektronička verzija Konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2019. godinu na jezicima u zvaničnoj uporabi u BiH

Dostaviti:

- Parlamentarnoj skupštini BiH
- a/a

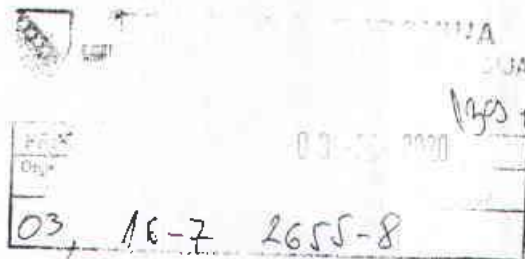


BOSNIA AND HERCEGOVINA  
MINISTRY OF FINANCE  
AND TREASURY

CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA  
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

Broj: 03-1-16-8-16-79/20  
Sarajevo, 02.06.2020. godine

BOSNA I HERCEGOVINA  
MINISTARSTVO FINANSIJA I TREZORA  
Trg BiH 1  
71000 Sarajevo



**Predmet:** Dostava Konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2019. godinu

Poštovani,

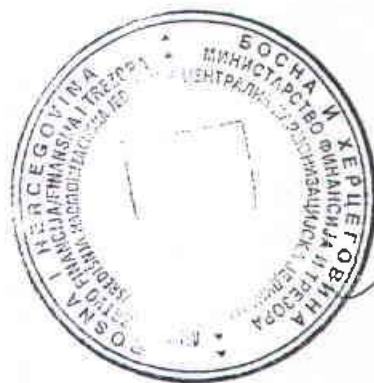
Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH, u skladu s odredbama člana 33f. stav (2) tačka h) Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“ broj: 61/04, 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13), izradila je Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu, broj 03-1-16-8-16-79/20, od 30.03.2020. godine.

Vijeće ministara BiH na svojoj 6. sjednici, održanoj 28.05.2020.godine, usvojilo je Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu.

Usvojenim zaključcima Vijeće ministara BiH, između ostalog, zadužilo je Ministarstvo finansija i trezora BiH i Centralnu harmonizacijsku jedinicu Ministarstva finansija i trezora BiH da Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu dostave Parlamentarnoj skupštini BiH.

Postupajući po zaključku Vijeća ministara BiH, u prilogu vam dostavljamo Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu na sva tri službena jezika radi njegovog prosljeđivanja Parlamentarnoj skupštini BiH.

S poštovanjem,



DIREKTOR  
Ranko Šakota

**Prilog:** Kao u tekstu

Dostaviti:  
- naslovu

**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**

**KONSOLIDIRANI IZVJEŠTAJ O SISTEMU FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I  
KONTROLE U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE ZA 2019. GODINU**

Sarajevo, mart 2020. godine

---

## SADRŽAJ

<b>1. Sažetak</b>	<b>3</b>
<b>2. Uvod</b>	<b>5</b>
<b>3. Ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine</b>	<b>6</b>
<b>I KONTROLNO OKRUŽENJE</b>	<b>9</b>
<b>II UPRAVLJANJE RIZICIMA</b>	<b>14</b>
<b>III KONTROLNE AKTIVNOSTI</b>	<b>15</b>
<b>IV INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE</b>	<b>17</b>
<b>V PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA</b>	<b>18</b>
<b>4. Realizacija Operativnog godišnjeg akcionog plana CHJ MFIT BiH za unapređenje i razvoj sistema interne finansijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu.</b>	<b>21</b>

## 1. Sažetak

Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine (CHJ MFIT BiH) je obavezna da sačinjava i Vijeću ministara BiH dostavlja godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Ova obaveza je propisana članom 33f. stav (2) tačka h) Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine<sup>1</sup>. Svrha godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH jeste informiranje Vijeća ministara BiH o stepenu uspostavljenosti, napretku, stanju i aktivnostima koje su u izvještajnom periodu provedene u oblasti razvoja sistema internih finansijskih kontrola, kao i o planovima za budući razvoj sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH. Godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole sačinjava se na osnovu godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrola koji su sve institucije dužne dostavljati CHJ MFIT BiH.

Odgovornosti i rokovi u vezi s godišnjim izvještavanjem o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH detaljnije su uređeni Pravilnikom o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

U skladu s članom 4. Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u institucijama BiH, sve institucije imaju obavezu da do 15. februara tekuće godine CHJ MFIT BiH dostave svoj godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za prethodnu godinu. Formu, oblik, sadržaj i uputstvo za godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH utvrđuje CHJ MFIT BiH za svaku izvještajnu godinu. Na osnovu člana 5. Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, CHJ MFIT BiH dostavlja godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole Vijeću ministara BiH putem Ministarstva finansija i trezora BiH, najkasnije do 31. marta tekuće godine za prethodnu godinu.

Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu je peti godišnji konsolidirani izvještaj koji je CHJ MFIT BiH pripremila i dostavila Vijeću ministara BiH.

Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu u propisanom roku dostavilo je 70 od 74 institucije Bosne i Hercegovine.

Dvije institucije svoje izvještaje dostavile su u martu 2020. godine zbog čega ti izvještaji nisu mogli biti uzeti u obradu pri izradi konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2019. godinu. To su izvještaji Agencije za javne nabavke BiH i Agencije za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije. Institucije koje uopće nisu dostavile izvještaje su: Pravobranilaštvo BiH i Državna regulatorna agencija za radijacijsku i nuklearnu sigurnost u BiH. To znači da je konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH sačinjen na osnovu godišnjih izvještaja 70 institucija.

**Analizom dostavljenih godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a utvrđeno je da je u 2019. godini ostvaren neznatan napredak na nivou institucija Bosne i Hercegovine u odnosu na prethodnu**

<sup>1</sup> ("Službeni glasnik BiH" broj: 61/04, 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13)

godinu. Taj napredak se, u ovoj fazi razvoja i uspostave sistema FUK-a, ogleda uglavnom u provođenju formalnih i administrativnih radnji i sačinjavanju obrazaca predloženih podzakonskim aktima CHJ MFIT BiH. Izostala je stvarna implementacija onoga što je propisano i utvrđeno, a u skladu je sa podzakonskim aktima i preporukama CHJ MFIT BiH. Zbog toga su preporuke CHJ MFIT BiH koje sadrži ovaj konsolidirani izvještaj slične ili iste kao i preporuke iz konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu.

Preporuka je institucijama Bosne i Hercegovine da ozbiljnije pristupe realizaciji preporuka CHJ MFIT BiH, interne revizije, Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine i Vijeća ministara BiH koje se odnose na uspostavljanje i unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine.

U tabeli u nastavku izvještaja predstavljeni su samo neki uporedni podaci iz godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. i 2019. godinu.

Pitanje iz godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole	Odgovor 2018. godina	Odgovor 2019. godina
Broj institucija koje su dostavile godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanje i kontrole	69	70
Broj institucija koje su imenovalе osobu/radnu grupu zaduženu za FUK	53	62
Broj institucija koje su ažurirale pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta tako da se u opis poslova rukovodilaca na svim nivoima unese obaveza za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti	15	22
Broj institucija BiH koje sačinjavaju akcione planove za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole	42	45
Broj Institucija koje su identificirale rizike koji se odnose na realizaciju ciljeva, odnosno ključnih poslovnih procesa	41	65
Broj institucija koje su uspostavile registar rizika	53	56
Broj institucija u kojima je uspostavljen princip razdvajanja dužnosti	62	65
Broj institucija koje imaju interne procedure za izradu srednjoročnog plana	33	44
Broj institucija kod kojih su dokumentirani ključni poslovni procesi	62	65
Broj institucija koje su sačinile mapu poslovnih procesa	58	63
Broj institucija koje izvještavaju najviše rukovodstvo o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole	43	45

## 2. Uvod

Oblast interne finansijske kontrole u javnom sektoru (u daljnjem tekstu: PIFC) predstavlja jednu od reformskih oblasti u kojoj je Bosna i Hercegovina dužna usaglasiti zakonodavni okvir i prakse s dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Evropska komisija. Pojam i koncept 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 i razvoj PIFC-a je obaveza Bosne i Hercegovine koja je utvrđena članom 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između evropskih zajednica i njihovih država članica, s jedne, i Bosne i Hercegovine, s druge strane. Operativna realizacija obaveza Bosne i Hercegovine iz člana 90. predmet je Poglavlja 32 – Finansijska kontrola, koje se, najvećim dijelom, odnosi na uspostavljanje i razvoj sistema PIFC-a.

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

**Okvir PIFC-a čine tri stuba, a to su:**

- finansijsko upravljanje i kontrola (FUK)
- funkcionalno nezavisna i decentralizirana interna revizija
- CHJ Ministarstva finansija i trezora BiH, kao upravna organizacija u MFIT BiH.

Krovni zakon za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine je Zakon o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“ broj 61/04, 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13).

Zakon o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine sadrži: definiciju FUK-a, metodološki okvir, svrhu FUK-a, utvrđuje odgovornost za uspostavu i razvoj FUK-a i odgovornost CHJ MFIT BiH.

U skladu sa Zakonom o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine: „**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>2</sup>

Za koordinaciju uspostavljanja i razvoja PIFC-a u institucijama Bosne i Hercegovine nadležna je CHJ MFIT BiH. CHJ MFIT BiH je osnovana Odlukom Vijeća ministara Bosne i Hercegovine broj 113/09 („Službeni glasnik BiH“ broj 44/09). CHJ MFIT BiH je u oblasti FUK-a, između ostalog, nadležna za pripremu zakona i podzakonskih akata iz oblasti FUK-a, pripremu i ažuriranje strateških dokumenta i smjernica iz oblasti FUK-a u skladu s međunarodno prihvaćenim standardima, standardima interne kontrole, praksama i propisima u Evropskoj uniji, definiranje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke, propisivanje forme godišnjeg

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

izvještaja, postupaka i rokova izvještavanja o FUK-u, izradu konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a, procjenu sistema FUK-a.

CHJ MFIT BiH je u skladu sa članom 33f. stav (2) Zakona o finansiranju institucija BiH donijela sljedeće podzakonske akte iz svoje nadležnosti, a koji se odnose na FUK:

- Standardi interne kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“ broj 61/14),
- Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“ broj 98/14),
- Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“ broj 29/15),
- Pravilnik o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“ broj 77/15).

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

### **3. Ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine**

#### **3.1. Aktivnosti koje je realizirala Centralna harmonizacijska jedinica MFIT BiH**

U toku 2019. godine CHJ MFIT BiH je realizirala sljedeće aktivnosti iz svoje nadležnosti a koje se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu:

- Donesen je Operativni godišnji akcioni plan CHJ MFIT BiH za razvoj i unapređenje sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za 2019. godinu,
- Donesena je Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu,
- Sačinjen godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu FUK-a za 2018. godinu,
- Donesen je i realiziran Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu,
- Učešće na konferencijama iz oblasti FUK-a i interne revizije u organizaciji Koordinacionog odbora CHJ
- Saradnja s projektom „Unapređenje internih kontrola u javnom sektoru BiH“.



**Operativni godišnji akcioni plan CHJ MFIT BiH za razvoj i unapređenje sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za 2019. godinu:**

CHJ MFIT BiH je 18.03.2019. godine donijela Odluku o donošenju Operativnog godišnjeg akcionog plana za razvoj i unapređenje sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu broj 03-1-02-4-111-1/19. Sastavni dio Odluke je Operativni godišnji akcioni plan CHJ MFIT BiH za unapređenje i razvoj sistema Interne finansijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu. Operativnim godišnjim akcionim planom detaljnije se definiraju mjere, aktivnosti, nosioci aktivnosti i rokovi za realizaciju tih aktivnosti. Ciljevi i mjere u godišnjem akcionom planu predstavljaju nastavak mjera i aktivnosti iz Strategije PIFC-a za period 2016-2018. godina, jer novi strateški dokument nije donesen.

O realizaciji mjera iz godišnjeg akcionog plana aktivnosti CHJ MFIT BiH izvještava Vijeće ministara BiH kroz godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu FUK-a.

**Objavljivanje forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu:**

CHJ MFIT BiH donijela je Odluku o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu. Odlukom su propisani forma i sadržaj godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu. Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu s obrascem upitnika objavljena je na web stranici [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) u dijelu koji se odnosi na CHJ i KO CJH.

**Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu:**

CHJ MFIT BiH je u 2019. godini sačinila konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu. Godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godine sačinjen je na osnovu godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole koje su institucije BiH dostavile CHJ MFIT BiH. Vijeće ministara BiH je 10.06.2019. godine na 173. sjednici usvojilo Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu sa zaključcima koje je predložila CHJ MFIT BiH.

**Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu:**

CHJ MFIT BiH je 22.05.2019. godine donijela Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu. Plan i program obuke objavljen je na web stranici [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) u dijelu koji se odnosi na CHJ MFIT BiH. CHJ MFIT BiH donosi Plan i program obuke na osnovu analize potreba za obukama kroz godišnje izvještaje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Obuke su uglavnom namijenjene osobama zaduženim za finansijsko upravljanje i kontrolu, koordinatorima za proces upravljanja rizicima, rukovodiocima nižeg i srednjeg nivoa uključujući i druge službenike koje rukovodilac institucije zaduži za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole, kao i službenicima koji rade u organizacionim jedinicama za finansije i budžet.

Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu sastoji se od četiri modula:

- Analiza stanja i preporuke za daljnje korake za unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Pojam, svrha, metodološki okvir i karakteristike finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Jačanje svijesti rukovodilaca na srednjem i višem nivou upravljanja o značaju unapređenja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Instrukcije za izradu godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Na sve obuke u organizaciji CHJ MFIT BiH pozivaju se predstavnici svih institucija BiH.

**Prvi modul obuke** realiziran je 28. juna 2019. godine i obuci su prisustvovala 43 državna službenika iz 41 institucije Bosne i Hercegovine. Polaznicima obuke predstavljena je analiza postojećeg stanja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH s preporukama za daljnji razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Detaljno su razrađene teme koje se odnose na odgovornost rukovodioca institucije i rukovodilaca organizacionih jedinica, kao i svih zaposlenih za unapređenje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole, informacije o realizaciji godišnjeg operativnog akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu i održana radionica o upravljanju rizicima.

**Drugi modul obuke** iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole održan je 03. oktobra 2019. godine. Tema obuke bila je "Pojam, svrha, metodološki okvir i karakteristike finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH". Drugi modul obuke bio je namijenjen rukovodiocima organizacionih jedinica u kojima se odvijaju ključni poslovni procesi u institucijama i koji do sada nisu imali priliku prisustvovati obukama iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u organizaciji CHJ MFIT BiH. Ovaj modul obuke organiziran je za ovu kategoriju polaznika kako bi se osiguralo da što veći broj zaposlenih u institucijama BiH koji imaju obavezu i odgovornosti za uspostavu sistema finansijskog upravljanja i kontrole bude upoznat sa svrhom, metodologijom i karakteristikama sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Obuci su prisustvovala 44 državna službenika iz 39 institucija BiH.

**Treći modul obuke** iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole održan je 31. oktobra 2019. godine. Ovaj modul obuke je organiziran i realiziran kao interaktivna radionica u saradnji s Uredom za reviziju institucija Bosne i Hercegovine. Tema obuke bilo je jačanje svijesti rukovodilaca srednjeg i višeg nivoa rukovođenja o značaju unapređenja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine. Radionici je prisustvovalo 50 rukovodilaca srednjeg i višeg nivoa upravljanja u institucijama BiH. Ova radionica predstavlja nastavak dobre saradnje između CHJ MFIT BiH i Ureda za reviziju institucija BiH, kao ključnih aktera za uspostavu i unapređenje sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH.

**Četvrti modul obuke** održan je 23. decembra 2019. godine. Tema obuke bile su Instrukcije za izradu godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Obuka je bila namijenjena osobama koje su zadužene za izradu godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Povod za organizaciju ove obuke su propusti i greške u izradi godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u ranijem periodu. Nepotpuni i netačni podaci u godišnjim izvještajima o

sistemu FUK-a utiču na procjenu stanja u ovoj oblasti pri izradi godišnjeg konsolidiranog izvještaja. Ovoj obuci prisustvovala su 53 državna službenika iz 47 institucija BiH.

### **Konferencija o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole**

U organizaciji KO CJH u decembru 2019. godine u Tesliću je održana dvodnevna konferencija „Upravljanje rizicima u javnom sektoru Bosne i Hercegovine“. Konferenciji je prisustvovalo oko 150 učesnika iz institucija Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Federacije BiH. Na konferenciji su, pored predstavnika CHJ MFIT BiH, Centralne harmonizacijse jedinice Federalnog ministarstva finansija i Centralne jedinice za harmonizaciju Republike Srpske, učestvovali i predstavnici Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine i Glavne službe za reviziju javnog sektora Republike Srpske.

**U toku 2019. godine CHJ MFIT BiH je aktivno saradivala s projektom „Unapređenje Internih kontrola u javnom sektoru u BiH“.** U tom periodu je, u saradnji s Projektnim osobljem, pripremljen prijedlog Strategije PIFC-a u institucijama BiH za period 2020-2025. godina i nacrt Smjernica za upravljačku odgovornost u institucijama BiH. Održane su i radionice o upravljanju rizicima s izradom registra rizika, kao krajnjim rezultatom radionice, za tri institucije BiH. Radionicama su prisustvovali članovi radnih grupa za uspostavu i razvoj FUK-a iz Ministarstva civilnih poslova BiH, Ministarstva komunikacija i prometa BiH i Ministarstva finansija i trezora BiH.

### **3.2. Procjena stanja u oblasti FUK-a u institucijama BiH**

CHJ MFIT BiH je nadležna za procjenu stepena uspostavljenosti sistema FUK-a u institucijama BiH. Procjena se vrši obradom godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a koje institucije dostavljaju CHJ MFIT BiH. Formu i sadržaj godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a propisuje CHJ MFIT BiH. Godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u formi je upitnika s pitanjima na koja se odgovara sa “da” ili “ne”. Pitanja su prema metodološkom okviru za uspostavu i razvoj FUK-a grupisana u pet glavnih grupa i to:

- Kontrolno okruženje
- Upravljanje rizicima
- Kontrolne aktivnosti
- Informacije i komunikacije i
- Praćenje i procjena sistema FUK-a.

CHJ MFIT BiH nema mogućnost provjere tačnosti podataka dostavljenih kroz godišnje izvještaje institucija BiH. Na osnovu dostavljenih izvještaja sačinjava se godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama BiH.

U nastavku izvještaja slijedi pregled stanja u oblasti FUK-a u institucijama BiH za 2019. godinu.

## **I KONTROLNO OKRUŽENJE**

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

### **1. Opredijeljenost za integritet i etičke vrijednosti**

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

#### **REZULTATI ANALIZE:**

*Prema dostavljenim podacima, odredbe Kodeksa državnih službenika („Službeni glasnik BiH“ broj: 49/13) primjenjuju se u institucijama BiH, zaposleni su upoznati s njima u 67 institucija koje su dostavile godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2019. godinu. Nadzor nad provođenjem Kodeksa provodi se u 52 institucije. Poseban kodeks ponašanja ima 48 institucija.*

#### **PREPORUKE:**

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

#### **Prilog: Tabela 1**

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

Planski pristup poslovanju podrazumijeva da rukovodilac institucije i svi zaposleni razumiju vlastitu misiju, da se utvrđuju srednjoročni ciljevi, programi kroz koje će se realizirati postavljeni ciljevi, osigurava povezanost strateških planskih dokumenata i programa s operativnim planovima i utvrđuju rizici u odnosu na postavljene ciljeve.

Institucije BiH u skladu s raspoloživim resursima donose planove kojima se definiraju aktivnosti neophodne za ostvarivanje ciljeva kako bi rizici od neostvarivanja ciljeva bili minimalni.

#### **REZULTATI ANALIZE:**

*Analizirajući godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2019. godinu u dijelu koji se odnosi na planski pristup poslovanju institucija BiH može se zaključiti da su procesi planiranja u institucijama dobro uspostavljeni i da se primjenjuju i poštuju propisi koji se odnose na ovu oblast. To su Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u*

institucijama („Službeni glasnik BiH“ broj: 62/14) i Uputstvo o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH (“Službeni glasnik BiH“ broj: 44/15). Na pitanja koja se odnose na utvrđivanje i usvajanje srednjoročnih ciljeva, utvrđivanje pokazatelja učinka i usklađenost srednjoročnih i godišnjih ciljeva više od 90% dalo je potvrdne odgovore. Međutim, proces upravljanja rizicima još nije implementiran u proces srednjoročnog planiranja. Trideset i jedna institucija odgovorila je potvrdno na pitanje „da li se u procesu srednjoročnog planiranja provodi upravljanje rizicima“, što je za šest više u odnosu na 2018. godinu.

Vijeće ministara je, prilikom usvajanja godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu FUK-a za 2017. godinu, donijelo zaključak: „Zadužuju se Direkcija za ekonomsko planiranje Bosne i Hercegovine i Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine da prilikom ažuriranja podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja u iste ugrade obavezu i definiraju metodologiju za proces upravljanja rizicima u procesu srednjoročnog i programskog planiranja.“ Međutim, ovaj zaključak još nije realiziran jer još uvijek nisu u potpunosti usaglašeni stavovi resorno nadležnih institucija u vezi s modalitetima zakonskog i operativnog obavljanja aktivnosti srednjoročnog planiranja u institucijama BiH.

#### **PREPORUKE:**

- *Potrebno je Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH i Uputstvom o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u Institucijama BiH utvrditi obavezu institucijama za utvrđivanje i procjenu rizika u procesu srednjoročnog planiranja,*
- *Osigurati koordinaciju unutar institucija BiH kojom će se osigurati povezanost srednjoročnih planskih dokumenata i programa s operativnim planovima,*
- *Uskladiti postavljene ciljeve i aktivnosti s budžetskim sredstvima.*

#### **Prilog: Tabela 2**

### **3. Rukovođenje i stil upravljanja**

U skladu sa Zakonom o finansiranju institucija BiH krajnju odgovornost za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a snosi rukovodilac institucije, te je rukovodilac institucije odgovoran za:

- uspostavljanje, provođenje i razvoj FUK-a,
- izradu internih propisa o FUK-u i 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.

Važno je naglasiti da su, pored rukovodilaca institucije, za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole odgovorni i rukovodioci svih organizacionih jedinica u skladu s njihovim nadležnostima i dodijeljenim ovlaštenjima.

#### **REZULTATI ANALIZE:**

*Rukovođenje i stil upravljanja jeste pokazatelj koliko je proaktivan pristup rukovodioca institucije upravljanju uopće, odnosno koliko je rukovodilac informiran i involviran u sve procese od planiranja do izvještavanja o realizaciji planova. Prema podacima iz godišnjih izvještaja o FUK-u za 2019. godinu, rukovođenje i stil upravljanja u institucijama BiH ocijenjeni su pozitivno kod većeg broja institucija. Sastanci kolegija, na kojima se raspravlja o svim bitnim segmentima FUK-a, redovno se održavaju u 58 institucija*

#### **PREPORUKE:**

- *Potrebno je dokumentirati i osigurati pisani trag u vezi s održanim sastancima kolegija,*
- *Internim procedurama urediti način i dinamiku izvještavanja rukovodilaca institucija o realizaciji aktivnosti iz godišnjih akcionih planova o uspostavi i razvoju sistema FUK-a kako bi rukovodici blagovremeno mogli poduzeti korektivne mjere i donositi odluke.*

#### **Prilog: Tabela 3**

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

Organizaciona struktura, odnosno unutrašnja organizacija institucija, treba biti uspostavljena tako da osigura realizaciju osnovnih funkcija institucija proizišlih iz misije institucije 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, definirani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti s njima upoznati. Rukovodilac institucije detaljnije uređuje ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje budžetskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Organizaciona struktura ažurira se u skladu s promjenama u poslovanju koje proizlaze iz izmjene regulative, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično. Paralelno s razvojem linija ovlaštenja i odgovornosti treba razvijati i linije izvještavanja. U skladu s navedenim, potrebno je razvijati interne sisteme izvještavanja o realizaciji postavljenih ciljeva, o načinu upravljanja budžetskim sredstvima i slično.

#### **REZULTATI ANALIZE:**

*Prema podacima dobijenim iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2019. godinu, u 58 institucija BiH imenovana je osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu, a 62 institucije su formirale radnu grupu za finansijsko upravljanje i kontrolu. Ako uzmemo u obzir da se za 2019. godinu sačinjava peti po redu godišnji konsolidovani izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama BiH i da još sve institucije nisu imenovale osobu zaduženu za FUK ili radnu grupu, to znači da još uvijek sve institucije nisu ni počele s uspostavom i razvojem sistema FUK-a. Postupak izmjene pravilnika o unutrašnjoj organizaciji u smislu definiranja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavljanje, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju*

*radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine pokrenulo je 48 institucija, a 22 institucije su završile ovaj proces.*

**PREPORUKE:**

- *Potrebno je imenovati osobu/radnu grupu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama, kao i osigurati snažniju podršku rukovodstva osobama imenovanim za FUK,*
- *Ažurirati pravilnik o unutrašnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavljanje, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti,*
- *Jasno delegirati poslove koji se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu na sve zaposlene.*
- *Internim aktima utvrditi obavezu izvještavanja najvišeg rukovodstva od strane osoba kojima su dodijeljena ovlaštenja za finansijsko upravljanje i kontrolu.*

**Prilog: Tabela 4**

**5. Upravljanje ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedno od važnih područja za razvoj sistema FUK-a. Upravljanje ljudskim resursima obuhvata aktivnosti u vezi sa: utvrđivanjem znanja i vještina potrebnih za svako radno mjesto, razvojem vještina zaposlenih potrebnih za poboljšanje efikasnosti poslovanja, izradom planova obuke i vođenjem evidencije o izvršenim obukama.

**REZULTATI ANALIZE:**

*Iz analize izvještaja pojedinačno po institucijama proizlazi da 51 institucija BiH sačinjava planove stručnog osposobljavanja zaposlenih, dok se kod 60 institucija zaposleni obučavaju iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole. Iako CHJ MFIT BiH na obuke iz oblasti FUK-a poziva predstavnike svih institucija BiH, obukama prisustvuju predstavnici oko 2/3 institucija BiH. Evidenciju o prisustvu obukama po zaposlenom vodi 59 institucija BiH.*

**PREPORUKE:**

- *U planove obuke uključiti obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole, posebno za rukovodioce organizacionih jedinica u kojima se odvijaju ključni poslovni procesi i za zaposlene koji su članovi radnih grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu,*
- *Uspostaviti i voditi evidenciju obuka po zaposlenom s ciljem ocjene i praćenja efekata koji su ostvareni zahvaljujući obučavanju zaposlenih,*
- *Osigurati podsticajne mjere (materijalne i nematerijalne) za izuzetan učinak koji zaposleni ostvari.*

**Prilog: Tabela 5**

## II UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rizik je vjerovatnoća da će se desiti neki događaj koji može uticati na ostvarivanje ciljeva institucije. Upravljanje rizicima definira se kao cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika za ostvarenje ciljeva institucije, kao i poduzimanje potrebnih aktivnosti, posebno kroz sistem finansijskog upravljanja i kontrole u svrhu smanjenja rizika. Upravljanje rizicima obuhvata aktivnosti u vezi s razvojem procesa upravljanja, planiranja i donošenja odluka. Za upravljanje rizicima odgovoran je rukovodilac institucije.

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

Utvrđivanje rizika podrazumijeva utvrđivanje najznačajnijih rizika i poduzimanje potrebnih mjera u cilju upravljanja rizicima. S tim u vezi, potrebno je imenovati osobu zaduženu za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, osobe koje su odgovorne za identifikaciju rizika, odnosno za prikupljanje podataka o rizicima u svim organizacionim jedinicama i njihovo evidentiranje u registru rizika. Kako bi upravljanje rizicima ispunilo svoju svrhu, potrebno je povezati i uskladiti ciljeve iz srednjoročnih planova institucija s ciljevima iz godišnjih planova rada (programa) institucije i njenih organizacionih jedinica.

#### REZULTATI ANALIZE:

*Sistem FUK-a zasniva se na procesu upravljanja rizicima. Uloga upravljanja rizicima u procesu uspostavljanja i razvoja FUK-a ogleda se u tome što je to direktna veza između procesa planiranja i procesa odlučivanja. Upravljanje rizicima je komponenta FUK-a koja je još uvijek najslabije razvijena u Institucijama BiH. Ako uzmemo u obzir to da se cijeli sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva na upravljanju rizicima, može se zaključiti da sistem finansijskog upravljanja i kontrole još nije uspostavljen na zadovoljavajućem nivou. Procjenu rizika u odnosu na poslovne procese izvršilo je 65 Institucija, a 61 institucija izvršila je procjenu rizika u pogledu vjerovatnoće nastanka i uticaja. Registri rizika formirani su u 56 institucija. Međutim, registar rizika redovno se ažurira u 39 Institucija. Važno je naglasiti da formiranje registra rizika nije samo sebi svrha. Registar rizika pruža institucijama informaciju o ključnim rizicima na koje treba djelovati provođenjem mjera koje imaju za cilj uspostavu adekvatnih internih kontrola. Sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika postoji u 48 institucija, međutim samo 35 Institucija je zaista rukovodstvu dostavljalo izvještaje o procesu upravljanju rizicima. U 47 Institucija imenovana je osoba zadužena za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima.*

#### PREPORUKE:



- *Imenovati osobu za koordinaciju aktivnosti u procesu upravljanja rizicima u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH,*
- *Potrebno je izvršiti utvrđivanje ključnih rizika koji mogu uticati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnog, odnosno godišnjih planova rada Institucije, kao i ciljeva poslovnih procesa,*
- *Potrebno je izvršiti procjenu rizika prema vjerovatnoći nastanka i uticaju,*
- *Formirati registre rizika i ažurirati ih najmanje jednom godišnje,*
- *Potrebno je uspostaviti sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika.*

Prilog: Tabela 6

### III KONTROLNE AKTIVNOSTI

Kontrolne aktivnosti obuhvataju postupke i mjere koje institucije poduzimaju radi smanjenja rizika, a u svrhu realizacije postavljenih ciljeva poslovanja. Svrha kontrolnih aktivnosti je osigurati zakonitost i pravilnost u poslovanju, ekonomično, efikasno i efektivno raspolaganje prihodima, rashodima, imovinom i obavezama. Kontrolne aktivnosti dinamične su 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 viši od ostvarene koristi. Kontrolne aktivnosti moraju biti dokumentirane i trebaju ih dosljedno primjenjivati svi zaposleni.

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

##### REZULTATI ANALIZE

*Uvidom u godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2019. godinu ustanovljeno je da ne postoji ni jedan ključni poslovni proces koji je u svim institucijama uređen internom procedurom. Samo 33 institucije imaju internu proceduru kojom se uređuje proces srednjoročnog planiranja. Proces izrade i izvršenja budžeta internom procedurom uređen je u 63 institucije. Pitanja u vezi s postojanjem Internih procedura u ovom dijelu upitnika o samoprocjeni odnose se na poslovne procese koji se odvijaju u svim institucijama i sve institucije bi trebale imati interne procedure kojima uređuju ove procese. Posebno je važno internim procedurama urediti ključne poslovne procese. To su oni poslovni procesi koji prolaze iz mandata i misije institucije. Kako bi se osiguralo da se poslovni procesi odvijaju na ekonomičan, efikasan i efektivan način poštujući princip „vrijednost za novac“, u interne procedure moraju biti ugrađeni rizici, odnosno odgovori na utvrđene rizike. Samo 42 institucije navele su da su u pisanim internim procedurama uzeti u obzir utvrđeni rizici za realizaciju ciljeva.*

##### PREPORUKE:

- Donijeti interne procedure kojima se uređuje proces izrade i realizacije srednjoročnog plana,
- Donijeti interne procedure kojima se uređuju ključni poslovni procesi,
- U pisanim procedurama jasno definirati ovlaštenja i odgovornosti svih učesnika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost,
- U izradi internih procedura uzeti u obzir rizike koji se odnose na svaku aktivnost,
- Redovno ažurirati interne procedure u skladu s izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutrašnjem okruženju i osigurati njihovu dostupnost svim zaposlenim.

Prilog: Tabela 7

## 2. Princip razdvajanja dužnosti

### REZULTATI ANALIZE

*U 64 Institucije BiH osigurana je primjena načela razdvajanja dužnosti u ključnim poslovnim procesima. Međutim, samo 31 institucija je internim procedurama osigurala primjenu načela razdvajanja dužnosti pri korištenju informacionih sistema. Razdvajanje dužnosti uređeno je Internom procedurom kod 54 institucije. Od toga je kod najvećeg broja institucija razdvajanje dužnosti osigurano samo kroz pravilnike o unutrašnjoj organizaciji. Ovlaštenja i odgovornosti potrebno je dodijeliti zaposlenima internim aktima kao što su interne procedure, odluke ili rješenja. Primjenu načela razdvajanja dužnosti potrebno je osigurati u svim institucijama, bez obzira na veličinu institucije, odnosno broj zaposlenih u instituciji. Samo 46% institucija koje imaju manje od 30 zaposlenih osiguralo je primjenu načela razdvajanja dužnosti. Načelo razdvajanja dužnosti nužno je uspostaviti kako nijedan pojedinac ne bi istovremeno bio odgovoran za pokretanje transakcije, odobravanje transakcije, evidentiranje transakcije i usklađivanje, čime će se smanjiti mogućnost da jedna osoba bude u prilici napraviti i sakriti greške, nepravilnosti i prevare u obavljanju svojih dužnosti.*

### PREPORUKE:

- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti u poslovnim procesima u kojima postoji više rizika da će zaposleni napraviti i sakriti grešku, nepravilnost ili prevaru,*
- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti u IT sistemima da bi se osiguralo da ista osoba ne vrši sve faze IT operacija (npr. instaliranje softvera, programiranje, testiranje, održavanje).*
- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti kroz interne akte kao što su interne procedure, odluke ili rješenja.*
- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti u Institucijama koje imaju manje od 30 zaposlenih.*

Prilog: Tabela 8

## 3. Dokumentiranje i evidentiranje finansijskih i drugih transakcija

#### **REZULTATI ANALIZE**

*Sve institucije još nisu u potpunosti osigurale postojanje revizorskog traga. To znači da interne kontrole koje se provode ne osiguravaju dokumentirani tok finansijskih i drugih transakcija od početka do kraja s ciljem omogućavanja rekonstrukcije svake pojedinačne aktivnosti i njenog odobravanja. Praćenje svake transakcije od početka do kraja osigurano je u 67 institucija. Postupak provođenja prethodnih kontrola dokumentiran je kod 61 institucije, a provođenje naknadnih kontrola kod 58 institucija.*

#### **PREPORUKE:**

- *Osigurati da je provođenje prethodnih i naknadnih kontrola uređeno internim procedurama,*
- *Osigurati da je provođenje prethodnih i naknadnih kontrola dokumentirano,*
- *Osigurati revizorski trag za sve finansijske i nefinansijske transakcije.*

**Prilog: Tabela 9**

#### **4. Princip zaštite resursa/imovine**

#### **REZULTATI ANALIZE:**

*Svrha finansijskog upravljanja i kontrole je, između ostalog, zaštita imovine i drugih resursa od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem, te od nepravilnosti i prevara. Zaštita imovine ili resursa regulirana je u većini institucija internim procedurama gotovo u svim segmentima, osim u području zaštite informacionih sistema. Potrebno je internim procedurama urediti ovu oblast kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećim softverima, spriječio gubitak i razotkrivanje podataka ili neovlašten fizički pristup imovini.*

#### **PREPORUKE:**

- *Potrebno je uspostaviti adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina od neovlaštenog pristupa i gubitak i razotkrivanje podataka,*
- *Obim kontrola treba biti proporcionalan identificiranim rizicima, uticaju privremenog ili trajnog gubitka imovine ili neovlaštenog korištenja ili otuđenja.*
- *Urediti i provoditi naknadne kontrole namjenskog trošenja budžetskih sredstava kao redovne ili ad-hoc kontrole po nalogu rukovodilaca*

**Prilog: Tabela 10**

#### **IV INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE**

Kako bi bilo moguće na ekonomičan, efikasan i efektivan način upravljati prihodima, rashodima, imovinom, obavezama, pratiti realizaciju postavljenih ciljeva, ostvarenih rezultata, analizirati odstupanja, donositi odluke i sl. potrebno je raspolagati relevantnim, blagovremenim, potpunim i tačnim podacima. Povezivanjem takvih podataka stvaraju se informacije potrebne za odlučivanje. Kvalitet informacije u smislu njene blagovremenosti, relevantnosti, 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).

#### **1. Korištenje informacija da se pomogne funkcioniranje Interne kontrole i interna komunikacija, uključujući ciljeve i odgovornosti za internu kontrolu**

##### **REZULTATI ANALIZE:**

*Analizom podataka iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2019. godinu zaključeno je da sve institucije BiH još nisu popisale svoje poslovne procese. Popis poslovnih procesa bitan je korak kojim Institucije prepoznaju poslovne procese koji doprinose realizaciji postavljenih ciljeva i rezultata, a u isto vrijeme je i osnova za utvrđivanje i procjenu rizika koji mogu biti prijetnja za realizaciju postavljenih ciljeva i rezultata. Sve institucije još nisu stvorile pretpostavke za upravljanje rizicima, a proces upravljanja rizicima je osnova na kojoj se zasniva sistem finansijskog upravljanja i kontrole. Ključni poslovni procesi dokumentirani su kod 65 institucije, a mapa poslovnih procesa urađena je kod 63 institucije. U odnosu na 2018. godinu, kada je mapa poslovnih procesa bila urađena u 58 institucija, ostvaren je napredak. Poslovni procesi u znatnoj mjeri su podržani IT sistemima, ali oni još nisu u dovoljnoj mjeri integrirani. Informacioni sistemi kao što su PIMIS, BPMIS, ISFU i COIP djeluju potpuno nezavisno jedan od drugog, iako su međusobno povezani poslovni procesi koje oni podržavaju.*

##### **PREPORUKE:**

- *Izvršiti popis i mapiranje ključnih poslovnih procesa u svim institucijama BiH i redovno ih ažurirati,*
- *Osigurati da informacioni sistemi omogućavaju pripremu izvještaja koji sadrže potpune, pouzdane i tačne operativne, finansijske i nefinansijske informacije,*
- *Uspostaviti integraciju IT sistema određenih poslovnih procesa (PIMIS, BPMIS, ISFU, COIP).*

**Prilog: Tabela 11**

## **V PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA**

Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole je peta komponenta metodološkog okvira za osiguranje adekvatnog funkcioniranja i blagovremenog ažuriranja i unapređenja sistema. Praćenje i procjena internih kontrola treba biti usmjereno na njihovu usklađenost sa zakonskim propisima i realizaciju ciljeva 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**

Rukovodilac institucije odgovoran je za uspostavljanje, implementiranje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrola u svojoj instituciji, uključujući i uspostavljanje pravila za efikasno, efektivno i ekonomično korištenje raspoloživih sredstava. Stalno praćenje je kontinuirani proces koji provode svi zaposleni u instituciji obavljajući aktivnosti i procese za koje su zaduženi ili nadležni. Drugi vid praćenja je interna revizija kao nezavisno i objektivno mišljenje s ciljem procjene adekvatnosti funkcionisanja sistema FUK-a i davanja preporuka za njegovo unapređenje. Eksterna revizija također ima značajnu ulogu u unapređenju sistema internih kontrola u institucijama BiH jer je to jedna od nadležnosti eksterne revizije.

#### **REZULTATI ANALIZE:**

*Stalno praćenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH još nije uspostavljeno na zadovoljavajućem nivou. Iako je podzakonskim aktima, koje je donijela CHJ MFIT BiH, data preporuka da se bar jednom godišnje priprema izvještaj o funkcioniranju sistema FUK-a za rukovodstvo institucije, u 2019. godini je 45 institucija sačinilo izvještaj za rukovodstvo. Interna revizija vršena je u 37 institucija, a dato je ukupno 255 preporuka za unapređenje sistema internih kontrola. Još uvijek sve institucije kojima su date preporuke od strane interne revizije ne donose akcione planove za realizaciju datih preporuka. Dvadeset i osam institucija je realiziralo preporuke interne revizije iz prethodne godine. Ured za reviziju institucija BiH dao je preporuke za unapređenje sistema internih kontrola u 49 institucija. Vijeće ministara BiH je 27.04.2016. godine donijelo zaključke kojima je naloženo institucijama BiH da donesu planove aktivnosti za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Također, Vijeće ministara BiH je 15.05.2017. godine na 142. sjednici, između ostalog, donijelo zaključak kojim se zadužuju institucije Bosne i Hercegovine, koje nisu realizirale zaključke Vijeća ministara Bosne i Hercegovine u vezi s konsolidiranim izvještajima o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za prethodne godine, da nastave s aktivnostima na realizaciji donesenih zaključaka. Planovi aktivnosti doneseni su u 45 institucija, a mjere iz planova aktivnosti realizirane su u 36 institucija BiH.*

#### **PREPORUKE:**

- *Potrebno je kroz interne procedure unaprijediti stalno praćenje kao jedan od načina praćenja i procjene sistema finansijskog upravljanja i kontrole,*
- *Potrebno je upoznati rukovodioce na svim nivoima upravljanja o njihovoj obavezi i odgovornosti za uspostavljanje i unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u organizacionim jedinicama kojima rukovode,*
- *Potrebno je, u skladu s preporukama iz Priručnika o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH, uspostaviti i unaprijediti sistem izvještavanja rukovodilaca institucija BiH o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole,*
- *Potrebno je donositi planove aktivnosti za provođenje preporuka interne i eksterne revizije i pratiti provođenje datih preporuka koje se odnose na unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole,*
- *Potrebno je donositi planove aktivnosti za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama i pratiti realizaciju planiranih aktivnosti.*

**Prilog: Tabela 12**

#### **4.Pravac budućeg razvoja finansijskog upravljanja i kontrole**

Pravac daljnjeg razvoja PIFC-a, a samim tim i FUK-a, bit će definiran trećim strateškim dokumentom iz oblasti PIFC-a. U saradnji s projektom "Unapređenje internih kontrola u javnom sektoru Bosne i Hercegovine" pripremljen je prijedlog Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za period 2020-2025 godina. Prijedlog Strategije dostavljen je Vijeću ministara BiH na razmatranje i odlučivanje. Strategija razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine nastavak je opredjeljenja Vijeća ministara Bosne i Hercegovine za daljnje jačanje preduslova za zakonski usklađeno, efikasno, transparentno i odgovorno upravljanje javnim finansijama. Strategija usmjerava razvoj sistema PIFC-a kao integralnog procesa kojeg provode rukovodstvo i zaposleni u instituciji u svrhu upravljanja rizicima i korištenja prilika, kao i pružanja razumnog uvjeravanja u pogledu postignutih rezultata u ostvarivanju javnog interesa i misije institucija BiH kroz:

- uredno, etično, ekonomično, efikasno i efektivno poslovanje;
- osiguravanje relevantnosti, pouzdanosti i integriteta informacija;
- ispunjavanje obaveza u pogledu interne i eksterne odgovornosti;
- usklađenost s relevantnim zakonima i propisima;

**4. Realizacija Operativnog godišnjeg akcionog plana CHJ MFIT BiH za unapređenje i razvoj sistema interne finansijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu**

Ciljevi	Mjere	Nosioci aktivnosti	Pokazatelji uspješnosti	Finansijska sredstva	Aktivnosti u 2019. godini	
					Opis	Period realizacije
1. Jačanje kapaciteta za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole	Izrada Plana i programa obuke iz oblasti FUK-a za 2019. godinu	CHJ MFIT BiH	Donesen i objavljen Plan i programa obuke iz oblasti FUK-a za 2019. godinu	Budžet	Mjera realizirana u predviđenom roku	30.04.2019.g.
	Realizacija Plana i programa obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu	CHJ MFIT BiH	Realiziran Plan i programa obuke iz oblasti FUK-a za 2019. godinu	Budžet	Mjera realizirana u predviđenom roku	31.12.2019.g.
	Donošenje Smjernica za upravljačku odgovornost za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	CHJ MFIT BiH/Projekt unapređenja internih finansijskih kontrola	Donesen i objavljen akt Smjernice za upravljačku odgovornost	Sredstva IPA II	Mjera nije realizirana u potpunosti zbog kašnjenja u realizaciji Projekta. Do kraja 2019. godine urađen je nacrt Smjernica za upravljačku odgovornost	31.12.2019. godine
	Utvrdjivanje metodologije za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	CHJ MFIT BiH/Projekt unapređenja internih finansijskih kontrola	Donesena i objavljena metodologija za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	Sredstva IPA II	Mjera nije realizirana zbog kašnjenja u realizaciji Projekta	31.12.2019.g.

Ciljevi	Mjere	Nosioci aktivnosti	Pokazatelji uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2019. godini	
					Opis	Period realizacije
2. Stvaranje preduslova za razvoj upravljanja usmjerenog na ciljeve i rezultate	Unapređenje sistema godišnjeg izvještavanja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	CHJ MFIT BiH/Projekt unapređenja internih finansijskih kontrola	Izrada i testiranje softverske aplikacije za izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	Sredstva IPA II	Mjera nije realizirana zbog kašnjenja u realizaciji Projekta	31.12.2019.g.
	Izrada godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu	CHJ MFIT BiH/institucije BiH/Vijeće ministara	Izrađen i dostavljen Vijeću ministara BiH godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu - od strane Vijeća ministara BiH usvojen godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu	Budžet BiH	Mjera realizirana u predviđenom roku	31.03.2019.
	Učešće u ažuriranju podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja s ciljem utvrđivanja metodologije za provođenje upravljanja rizicima u srednjoročnom i programskom planiranju	DEP/MFIT BiH/CHJ MFIT BiH	Objavljeni propisi o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH	Budžet BiH	Mjera nije realizirana, jer aktivnosti nisu pokrenute aktivnosti na ažuriranju podzakonskih akata iz oblasti srednjoročnog planiranja	31.12.2019.



Ciljevi	Mjere	Nosioci aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Finansijska sredstva	Aktivnosti u 2019. godini	
					Opis	Period realizacije
	Tehnička podrška institucijama BiH za unapređenje sistema internih finansijskih kontrola	CHJ MFIT BiH	Broj održanih konsultacija, radionica, obuka	Budžet BiH	Održan veći broj konsultacija i radnih sastanaka s predstavnicima institucija BiH koji su zaduženi za uspostavu i razvoj sistema FUK-a. Provedene obuke u skladu s Planom i programom obuke iz oblasti FUK-a za 2019.g.	31.12.2019.
	Donošenje novog strateškog dokumenta za oblast PIFC-a	CHJ MFIT BiH/KO CJH/Projekt	Usvojen novi strateški dokument	Sredstva IPA II/budžet BiH	KO CJH usvojio sadržaj okvirne Strategije. Pripremljen prijedlog Strategije PIFC-a za 2020-2025. godina za institucije BiH	31.12.2019.g.
3. Razvoj koordinacione uloge CHJ MFIT BiH	Aktivno učešće u radu KO CJH	CHJ MFIT BiH/ KO CJH RS/ CJH F BiH	Redovno održavane sjednice KO CJH	Budžet KO CJH	Redovno održavane sjednice KO CJH. U toku 2019. godine održano osam sjednica KO CJH	31.12.2019.g.
	Učešće u planiranju i realizaciji konferencija iz oblasti interne revizije i finansijskog upravljanja i kontrole u organizaciji KO CJH	KO CJH	Realizirana po jedna konferencija iz oblasti interne revizije i finansijskog upravljanja i kontrole u organizaciji KO CJH	Budžet KO CJH	Organizirana i održana konferencija iz oblasti FUK-a od strane KO CJH. Na konferenciji učestvovalo oko 150 učesnika sa svih nivoa vlasti u BiH	31.12.2019.g.

Ciljevi	Mjere	Nosioci aktivnosti	Pokazatelji uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2019. godini	
					Opis	Period realizacije
	Saradnja s Projektom EK o unapređenju internih finansijskih kontrola	CHJ MFIT BiH/institucije BiH/Projekt	Realizirane aktivnosti u skladu s usaglašenim planom za realizaciju Projekta	Sredstva IPA II	Ostvarena saradnja s projektnim osobljem pri realizaciji aktivnosti u skladu s planom realizacije Projekta	31.12.2019.g.
	Ostvarenje regionalne saradnje i razmjene iskustava sa CHJ zemalja u okruženju i drugih organizacija i institucija (RESPA, SIGMA, PEM PAL i sl.)	CHJ MFIT BiH/RESPA/SIGMA/PEM PAL...	Učešće predstavnika CHJ MFIT BiH na konferencijama i drugim događajima u organizaciji nadležnih institucija	Budžet BiH/budžet nadležnih institucija	Predstavnici CHJ MFIT BiH učestvovali na konferencijama i događajima u organizaciji RESPA, SIGMA, PEM PAL i sl.	31.12.2019.g.
	Saradnja s Uredom za reviziju institucija BiH	CHJ MFIT BiH/Ured za reviziju institucija BiH	Broj održanih sastanaka/radionica	Budžet BiH	U okviru Plana i programa obuke iz oblasti FUK-a za 2019. godinu održana radionica o podizanju svijesti rukovodilaca srednjeg i višeg nivoa upravljanja u institucijama BiH o značaju unapređenja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine.	31.12.2019.

**PRILOG:**

**Tabela 1**

OPREDIJELENOST ZA INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Poseban kodeks ponašanja na nivou Institucije: Da li je donesen poseban kodeks ponašanja na nivou institucije	48	69	22	31	-	-
Poznavanje sadržaja Kodeksa državnih službenika u institucijama BiH: zaposleni su upoznati s Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH	67	96	3	4		
Nadzor nad poštivanjem Kodeksa od strane zaposlenih: nadležna je organizaciona jedinica ili zaposleni u instituciji	52	74	18	26	-	-
Dodatna interna uputstva i smjernice o standardima ponašanja zaposlenih: institucija je donijela dodatna interna uputstva kojima se regulira ponašanje zaposlenih	35	50	35	50	-	-
Mogući sukobi interesa i način postupanja u tom slučaju: Internim procedurama su definirana postupanja u slučajevima sukoba interesa specifičnih za instituciju	37	53	33	47	-	-
Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa regulirane su internim procedurama	28	40	42	60	-	-
Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa se provode	40	57	30	43		

Tabela 2

PLANSKI PRISTUP POSLOVANJU Kriteriji	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj Institucija	%	Broj institucija	%
Misija i vizija institucije su utvrđeni	70	100	0	0		
Srednjoročni ciljevi su utvrđeni	70	100	0	0		
Srednjoročni ciljevi su objavljeni na web stranici institucije	65	93	5	7		
Srednjoročni planovi rada su usvojeni	67	96	3	7		
Određena unutrašnja organizaciona jedinica/osoba odgovorna za koordinaciju i razvoj srednjoročnog plana	64	91	6	9		
Sve organizacione jedinice uključene u proces srednjoročnog planiranja	66	94	4	6		
Srednjoročni plan obuhvata finansijske projekcije	67	96	3	4		
U procesu srednjoročnog planiranja provodi se procjena rizika	31	44	39	56		
Pokazatelji učinka za praćenje postizanja srednjoročnih ciljeva iz srednjoročnih planova rada su definirani	66	94	4	6		
Nadzor nad provođenjem srednjoročnog plana se vrši	63	90	7	10		
Ciljevi utvrđenih budžetskih programa povezani su s ciljevima srednjoročnog plana	68	97	2	3		
Za realizaciju programa iz programskog budžeta utvrđuju se rizici	36	51	34	49		
Godišnji programi rada su usvojeni	66	94	4	6		
Godišnjim programom rada definirani su ciljevi svih organizacionih jedinica	61	87	9	13		
Operativni ciljevi iz godišnjeg programa rada usklađeni su s ciljevima budžetskih programa i srednjoročnim ciljevima	67	96	3	4		
Procijenjena finansijska sredstva potrebna za realizaciju utvrđenih ciljeva sadržana su u godišnjim planskim dokumentima	68	97	2	3		
Izveštaj o radu institucije sačinjen i dostavljen Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji u zakonskom roku	54	77	16	23		
Sve organizacione jedinice učestvuju u pripremi budžetskog zahtjeva	62	89	8	11		

Tabela 3

RUKOVOĐENJE I STIL UPRAVLJANJA	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj Institucija	%
Održavaju se redovni sastanci kolegija, na kojima se raspravlja o:	58	83	12	17		
srednjoročnim ciljevima	57	81	13	19		
realizaciji programa/projekata, te postignutim rezultatima	60	86	10	14		
ključnim rizicima u poslovanju	53	76	17	24		
izvršenju budžeta	57	81	13	14		
uspostavljanju i razvoju sistema finansijskog upravljanja i kontrole	57	81	13	19		
Postoje zapisnici sa sastanaka kolegija	52	74	18	26		
Rukovodilac institucije je upoznat s obavezom za uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole	68	97	2	3		

Tabela 4

ORGANIZACIONA STRUKTURA, OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SISTEM IZVJEŠTAVANJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Imenovana je osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu	58	83	12	17		
Imenovana je radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu	62	89	8	11		

<b>Internim aktom su jasno utvrđeni zadaci osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu i rokovi za njihovo izvršavanje</b>	<b>64</b>	<b>91</b>	<b>6</b>	<b>9</b>		
<b>Obaveza osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu da izvještava rukovodioca institucije o stepenu uspostavljenosti, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u instituciji jasno je utvrđena internim aktom</b>	<b>56</b>	<b>80</b>	<b>14</b>	<b>20</b>		
<b>Osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu/radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu dostavlja rukovodiocu institucije izvještaj o stepenu uspostavljenosti, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u instituciji</b>	<b>49</b>	<b>70</b>	<b>21</b>	<b>30</b>		
<b>U instituciji su pokrenute aktivnosti za ažuriranje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavljanje, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine</b>	<b>48</b>	<b>69</b>	<b>22</b>	<b>31</b>		
<b>Ažuriran pravilnik o unutrašnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavljanje, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>48</b>	<b>31</b>		

<b>Ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva programa/projekata i aktivnosti su jasno definirana</b>	<b>54</b>	<b>77</b>	<b>16</b>	<b>69</b>		
<b>U pravilniku o unutrašnjoj organizaciji ili internom procedurom izmijenjena uloga organizacione jedinice za finansije u smislu vršenja koordinacione i savjetodavne uloge</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>52</b>	<b>74</b>		
<b>Zadaci vezani za finansijsko upravljanje i kontrolu delegirani su zaposlenima i oni izvještavaju o učinku</b>	<b>47</b>	<b>67</b>	<b>23</b>	<b>33</b>		
<b>Svako radno mjesto ima detaljan opis poslova, ovlaštenja i odgovornosti</b>	<b>65</b>	<b>93</b>	<b>5</b>	<b>7</b>		
<b>Postoji organizaciona jedinica/osoba koja je odgovorna za komunikaciju sa CHJ MFIT BIH za pitanja iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole</b>	<b>61</b>	<b>87</b>	<b>9</b>	<b>13</b>		
<b>Rukovodioci budžetskih programa raspolažu budžetskim sredstvima iz njihove nadležnosti</b>	<b>32</b>	<b>46</b>	<b>38</b>	<b>54</b>		
<b>Rukovodioci programa izradili su izvještaj o realizaciji ciljeva, programa i projekata</b>	<b>44</b>	<b>63</b>	<b>26</b>	<b>37</b>		
<b>Linije izvještavanja o realizaciji ciljeva i izvršenju budžeta (utrošena budžetska sredstva po programima, ostvareni prihodi, stvorene obaveze i sl.) su uspostavljene</b>	<b>58</b>	<b>83</b>	<b>12</b>	<b>17</b>		
<b>Organizaciona struktura institucije redovno se ažurira kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije</b>	<b>39</b>	<b>56</b>	<b>31</b>	<b>44</b>		
<b>Uspostavljeno je delegiranje/ prenos ovlaštenja i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene</b>	<b>59</b>	<b>84</b>	<b>11</b>	<b>16</b>		

Tabela 5

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Organizaciona jedinica za ljudske resurse je uspostavljena	32	46	38	54		
Planovi stručnog usavršavanja i obučavanja zaposlenih se sačinjavaju	51	73	19	27	-	-
Vodi se evidencija obuka po zaposlenom	59	84	11	16	-	-
Zaposlenici se obučavaju iz oblasti:						
srednjoročnog planiranja	58	83	12	17		
pripreme i izrade budžeta	58	83	12	17		
upravljanja rizicima	62	89	8	11		
nabavki i ugovaranja	65	93	5	7		
računovodstvenih sistema	58	83	12	17		
nepravilnosti i prevara	45	64	25	36		
upravljanja ljudskim resursima	60	86	10	14		
Informacija o prisustvu obukama svakog zaposlenog sastavni je dio nekog od izvještaja koji se dostavlja rukovodiocu institucije	57	81	13	19		
Institucija osigurava podsticajne mjere za izuzetan učinak zaposlenog	68	97	2	3		
Institucija provodi disciplinske mjere i korektivne aktivnosti kod lošeg učinka	54	77	16	23		

Tabela 6

UTVRĐIVANJE RIZIKA I ANALIZA RIZIKA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Izvršeno je utvrđivanje rizika koji mogu uticati na realizaciju:						
srednjoročnih ciljeva	43	61	27	39		



<b>ciljeva programa/projekata/aktivnosti</b>	<b>48</b>	<b>69</b>	<b>22</b>	<b>31</b>		
<b>ciljeva sadržanih u godišnjem programu rada</b>	<b>50</b>	<b>71</b>	<b>20</b>	<b>29</b>		
<b>ciljeva ključnih poslovnih procesa</b>	<b>65</b>	<b>93</b>	<b>5</b>	<b>7</b>		
<b>Vjerovatnoća i uticaj rizika su procijenjeni</b>	<b>61</b>	<b>87</b>	<b>9</b>	<b>13</b>		
<b>Rizici se navode u pisanoj formi i sadržani su u dokumentima:</b>						
<b>u planskim dokumentima (strateškim dokumentima/višegodišnjim kapitalnim investicionim programima/ godišnjim programima rada)</b>	<b>41</b>	<b>59</b>	<b>29</b>	<b>41</b>		
<b>obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika</b>	<b>63</b>	<b>90</b>	<b>7</b>	<b>10</b>		
<b>u registrima rizika uspostavljenim u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH</b>	<b>56</b>	<b>80</b>	<b>14</b>	<b>20</b>		
<b>Ažuriran registar rizika u 2019. godini</b>	<b>39</b>	<b>56</b>	<b>31</b>	<b>44</b>		
<b>Uspostavljen sistem izvještavanja rukovodioca za praćenje najznačajnijih rizika</b>	<b>48</b>	<b>69</b>	<b>22</b>	<b>31</b>		
<b>Ukupan broj institucija koje su dostavile rukovodiocima Institucije izvještaje o rizicima u 2018. godini</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>50</b>		
<b>Zadužena je osoba za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima</b>	<b>47</b>	<b>67</b>	<b>23</b>	<b>33</b>		
<b>Zadužene su osobe za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinih organizacionim jedinicama</b>	<b>43</b>	<b>61</b>	<b>27</b>	<b>39</b>		
<b>Donesena je strategija upravljanja rizicima</b>	<b>31</b>	<b>44</b>	<b>39</b>	<b>56</b>		
<b>Promjene u internom i eksternom okruženju, uključujući rizike prevare i korupcije, prate se i odražavaju u strategiji upravljanja rizicima</b>	<b>29</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>59</b>		
<b>Utvrđene mjere/donesen plan postupanja po rizicima, kojima se utiče na smanjenje vjerovatnoće ili uticaja rizika</b>	<b>38</b>	<b>54</b>	<b>32</b>	<b>46</b>		
<b>Realizirane su mjere kojima se utiče na smanjenje vjerovatnoće ili uticaja rizika</b>	<b>30</b>	<b>43</b>	<b>40</b>	<b>57</b>		

Tabela 7

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ POLITIKE I PROCEDURE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj institucij a	%	Broj institucij a	%
Interne procedure postoje za proces izrade i realizacije srednjoročnog plana	44	63	26	37		
Interne procedure postoje za proces izrade i izvršenja budžeta	65	93	5	7		
Interne procedure postoje za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija	68	97	2	3		
Interne procedure postoje za proces nabavki i ugovaranja	69	99	1	1		
Interne procedure postoje za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)	59	84	11	16		
Interne procedure postoje za proces naplate vlastitih prihoda	30	43	15	21	25	36
Interne procedure postoje za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih budžetskih sredstava	27	39	43	61		
Interne procedure postoje za proces poslovne korespodencije, čuvanja i arhiviranje dokumentacije	62	89	8	11		
Interne procedure postoje za proces sprečavanja i otkrivanja nepravilnosti i prevara	64	91	6	9		
Interne procedure postoje za proces vođenja i čuvanja personalnih dosjea	58	83	12	17		
Interne procedure postoje za proces rukovanja pečatima	63	90	7	10		
Interne procedure postoje za proces zaštite ličnih podataka	61	87	9	13		

Interne procedure postoje za podsticajne mjere i nagrade zaposlenim za izuzetan učinak u radu	68	97	2	3		
Internim procedurama uređeni specifični poslovni procesi (proces koji proizlaze iz mandata Institucije)	55	79	15	21		
U pisanim procedurama su jasno definirana ovlaštenja, odgovornosti, rokovi i kontrolni mehanizmi za svaku aktivnost	59	84	11	16		
U pisanim procedurama su uzeti u obzir rizici koji se odnose na svaku aktivnost	47	67	23	33		
Postoji organizaciona jedinica ili osoba unutar institucije kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prevare	65	93	5	7		
Interne procedure se redovno ažuriraju	67	96	3	4		
Zaposleni su upoznati s internim procedurama	69	99	1	1		
Uspostavljeni su mehanizmi za praćenje primjene internih kontrola	45	64	25	36		

Tabela 8

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP RAZDVAJANJA DUŽNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj Institucija	%	Broj institucija	%
Pisanim procedurama je osigurana primjena načela razdvajanje dužnosti, odnosno da ista osoba ne obavlja poslove planiranja, nabavki i ugovaranja, računovodstvene evidencije, plaćanja i kontrole	64	91	6	9	-	-
Načelo razdvajanja dužnosti	31	44	39	56	-	-

primijenjeno je u informacionim sistemima						
Institucije imaju interni akt kojima je uređeno razdvajanje dužnosti	54	77	16	23		
Institucije s manje od 30 zaposlenih poduzimaju dodatne kontrolne mjere da osiguraju razdvajanje dužnosti	12	46	14	54		

Tabela 9

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ DOKUMENTIRANJE I EVIDENTIRANJE FINANSUSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Postupak provođenja prethodnih kontrola (ex-ante) je dokumentiran	61	87	9	13		
Postupak provođenja naknadnih kontrola je dokumentiran	58	83	12	17		
Dokumentacija omogućava praćenje svake finansijske i nefinansijske transakcije od početka do kraja	67	96	3	4		

Tabela 10

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Samo ovlaštene osobe imaju pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima	70	100	0	0		
Evidencija imovine vodi se kroz knjigu stalnih sredstava	70	100	0	0		
Popis imovine u smislu usklađivanja knjigovodstvenog sa stvarnim stanjem vrši se	69	99	1	1		
Vanredan popis imovine se vrši	30	43	40	57		

Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih budžetskih sredstava se provode	25	36	26	37	19	27
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih budžetskih sredstva vrše se kao dio redovnog poslovanja	35	50	21	30	14	20
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih budžetskih sredstva vrše se kao ad- hoc zadatak	24	34	31	44	15	22
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećem softveru	56	80	14	20		
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio gubitak i razotkrivanje podataka	55	79	15	21		
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile vanjske prijetnje (kao što su virusi)	58	83	12	17		
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio neovlašteni fizički pristup	59	84	11	16		
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	32	46	38	54		

Tabela 11

INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ključni poslovni procesi unutar organizacionih jedinica su dokumentirani	65	93	5	7		
Knjiga/mapa ključnih poslovnih procesa je izrađena	63	90	7	10		
Postoje IT sigurnosne politike, procedure ili uputstva	44	63	26	37		

Sačinjavaju se izvještaji o izvršenju budžeta za rukovodstvo	69	99	1	1		
Sačinjavaju se izvještaji o raspoloživim sredstvima za rukovodstvo	69	99	1	1		
Sačinjavaju se izvještaji o obavezama za rukovodstvo	66	94	4	6		
Sačinjavaju se izvještaji o potraživanjima za rukovodstvo	62	89	8	11		
Sve organizacione jedinice dobijaju informacije o odbrenim budžetskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima	57	81	13	19		
Uspostavljen način blagovremene razmjene potrebnih informacija među zaposlenima (od višeg nivoa prema nižem nivou, od nižeg nivoa prema višem nivou)	61	87	9	13		
Računovodstveni sistem omogućava praćenje po programima	52	74	18	26		
Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po projektima	45	64	25	36		
Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po aktivnostima	28	40	42	60		
Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po organizacionim jedinicama	28	40	42	60		
Centralizirana evidencija svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza podržana je informacionim sistemom	39	56	31	44		
Poslovni sistemi su podržani IT sistemima	50	71	20	29		
IT sistemi koji podržavaju određene procese međusobno su integrirani	32	46	38	54		
Osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na web stranici)	67	96	3	4		

Tabela 12

PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj Institucija	%	Broj institucija	%	Broj Institucija	%
Sistem stalnog praćenja i izvještavanja o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrola uspostavljen je od strane najvišeg rukovodstva	55	79	15	21		
Izveštaj o funkcioniranju sistema FUK u 2019. godini je urađen	45	65	25	35		
Interna revizija u instituciji vršena u prethodnoj godini	37	53	33	47		
Preporuke vezane za funkcioniranje sistema internih kontrola date u izvještaju interne revizije	32	86	5	14		
Plan aktivnosti za provođenje preporuka interne revizije urađen je u instituciji	28	88	4	13		
Realizirane preporuke iz izvještaja interne revizije za prethodnu godinu	28	76	8	22		
Provođenje preporuka iz izvještaja interne revizije se prati	44	64	0	0	26	36
Preporuke vezane za funkcioniranje sistema Internih kontrola date u izvještaju Ureda za reviziju institucija BiH	49	70	20	30		
Provedene sve preporuke Ureda za reviziju institucija BiH koje se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu	51	73	11	16		
Praćenje realizacije preporuka Ureda za reviziju institucija BiH koje se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu je uspostavljeno	57	81	6	9	7	10
Ad- hoc kontrole se provode po nalogu rukovodioca ovisno o slučaju	38	54	32	46		

<b>Aktivnosti poduzete na osnovu nalaza iz ad-hoc kontrola ili stalnog praćenja</b>	<b>39</b>	<b>56</b>	<b>31</b>	<b>44</b>		
<b>U postupku samoprocjene učestvuju zaposleni iz cijele Institucije</b>	<b>37</b>	<b>53</b>	<b>33</b>	<b>47</b>		
<b>Donesen operativni godišnji plan aktivnosti za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole</b>	<b>45</b>	<b>64</b>	<b>25</b>	<b>36</b>		
<b>Realizirane mjere iz plana aktivnosti za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole za 2019. godinu</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>34</b>	<b>49</b>		

**Broj: 03-1-16-8-16-78/20**

**Sarajevo, 30.03.2020.**

**DIREKTOR CHJ MFIT BiH**

**Ranko Šakota, s.r.**





Broj: 05-07-1-1552-39/20  
Sarajevo, 17. 6. 2020. godine

**SVIM MINISTARSTVIMA I INSTITUCIJAMA  
VIJEĆA MINISTARA BOSNE I HERCEGOVINE**

**PREDMET:** Obavijest, dostavlja se

Dostavljamo vam zaključak 6. sjednice Vijeća ministara Bosne i Hercegovine, održane 28. 5. 2020. godine, koji se odnosi na 39. točku dnevnog reda.

S poštovanjem,

**DOSTAVLJENO:**

- naslovu
- a/a

GENERALNI TAJNIK  
VIJEĆA MINISTARA BiH  
*mr. Robert Vidović*

Na osnovu člana 17. Zakona o Vijeću ministara Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, br. 30/03, 42/03, 81/06, 94/07 i 24/08), člana 54. stava (1) tačke b) i člana 56. Poslovnika o radu Vijeća ministara Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 22/03) Vijeće ministara Bosne i Hercegovine na 6. sjednici, održanoj 28. maja 2020. godine, donijelo je

## ZAKLJUČAK

1. Vijeće ministara Bosne i Hercegovine usvojilo je Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu.
2. Zadužuju se institucije Bosne i Hercegovine da nastave aktivnosti na razvoju sistema finansijskog upravljanja i kontrole, a posebno da realiziraju mjere i aktivnosti iz Operativnog godišnjeg akcionog plana za unapređenje sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2020. godinu;
3. Zadužuju se institucije Bosne i Hercegovine, koje nisu realizirale zaključke Vijeća ministara Bosne i Hercegovine u vezi s konsolidiranim izvještajima o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za prethodne godine, da nastave aktivnosti na realizaciji donesenih zaključaka;
4. Zadužuju se institucije Bosne i Hercegovine da uključe što veći broj zaposlenih u obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole koje organizuje Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine ili Agencija za državnu službu Bosne i Hercegovine;
5. Zadužuje se Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu objavi na web stranici Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine i da o tome i o zaključcima Vijeća ministara Bosne i Hercegovine obavijesti sve institucije Bosne i Hercegovine;
6. Zadužuju se Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine i Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu dostave Parlamentarnoj skupštini Bosne i Hercegovine.

Broj: 05-16-1-1069/20 od 28. maja 2020. godine

  
12.5.201

  
Predsjedavajući  
Vijeća ministara BiH  
Dr. Zoran Tegeltija  
