

BOSNA I HERCEGOVINA
MINISTARSTVO FINANSIJA/
FINANSIJA I TREZORA



БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
М

BOSNIA AND HERCEGOVINA
MINISTRY OF FINANCE
AND TREASURY

CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

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

Sarajevo, mart 2016. godine

Sadržaj

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

1. Sažetak

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Organizovana i provedena obuka za buduće instruktore za finansijsko upravljanje i kontrolu

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

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

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

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

Kontrolno okruženje:

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

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

Upravljanje rizicima:

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

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

Kontrolne aktivnosti:

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

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

Informacije i komunikacije:

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

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

Praćenje i procjena:

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

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

2. Uvod

2.1. Svrha primjene javne interne finansijske kontrole u BiH

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

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

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

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

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

2.2. Pravni osnov i rokovi izvještavanja

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

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

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

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

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

3. Sistem finansijskog upravljanja i kontrola u institucijama BiH

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

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

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

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

Osnovne karakteristike kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrola obuhvataju sljedeće:

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

Finansijsko upravljanje i kontrola provodi se putem pet međusobno povezanih komponenti internih kontrola na osnovu COSO modela² koje obuhvataju:

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

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

¹ Član 2. stav (1), tačka bb Zakona o finansiranju institucija BiH

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

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

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

informacije i komunikacije obuhvataju: poslovnu korespondenciju, visokokvalitetne računovstvene sisteme, čuvanje i arhiviranje dokumentacije, internu i eksternu komunikaciju),

praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole obuhvata: stalno praćenje, samoprocjenu i internu reviziju.

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

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

³ Član 33f Zakona o finansiranju institucija BiH

3.2. Ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole

3.2.1. Pravac razvoja finansijskog upravljanje i kontrole – ciljno stanje

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

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

3.2.2. Postojeće stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole

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

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

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

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

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

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

- 53 institucije imaju veći procenat potvrđenih odgovora*
- 10 institucija ima veći procenat negativnih odgovora, odnosno izvještaji ukazuju na niži stepen uspostave sistema internih kontrola.*

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

I. KONTROLNO OKRUŽENJE

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

1. Opredjeljenost za integritet i etičke vrijednosti

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

Tabela 1: Rezultati u oblasti etičkih vrijednosti i integriteta:

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

REZULTATI ANALIZE:

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

ZAKLJUČCI:

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

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

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

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

Tabela 2: Rezultati u oblasti planskog pristupa poslovanju

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

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

REZULTATI ANALIZE:

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

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

ZAKLJUČCI:

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

3. Rukovođenje i stil upravljanja

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

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

Tabela 3: Rezultati u oblasti rukovođenja i stila upravljanja

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

REZULTATI ANALIZE:

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

ZAKLJUČCI:

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

4. Organizaciona struktura, ovlaštenja i odgovornosti, sistem izvještavanja

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

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

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

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

REZULTATI ANALIZE:

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

ZAKLJUČCI:

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

5. Upravljanje ljudskim resursima

Tabela 5: Rezultati u oblasti upravljanja ljudskim resursima

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

REZULTATI ANALIZE:

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

ZAKLJUČCI:

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

II. UPRAVLJANJE RIZICIMA

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

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

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

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

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

REZULTATI ANALIZE:

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

ZAKLJUČCI:

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

III. KONTROLNE AKTIVNOSTI

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

1. Primjena kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure

Tabela 7: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz procedure

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

Zaposleni su upoznati sa internim procedurama	60	95%	2	4%	1	1%
--	----	-----	---	----	---	----

2. Princip razdvajanja dužnosti

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

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

3. Dokumentovanje i evidentiranje finansijskih i drugih transakcija

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

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

4. Princip zaštite resursa / imovine

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

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

REZULTATI ANALIZE:

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

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

ZAKLJUČCI:

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

IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

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

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

1. Korištenje informacija da se pomogne funkcioniranje interne kontrole i interna komunikacija uključujući ciljeve i odgovornosti za internu kontrolu

Tabela 11: Rezultati u oblasti korištenja informacija da se pomogne funkcioniranje interne kontrole i odabira i razvoja informacionih kontrola

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

REZULTATI ANALIZE:

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

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

ZAKLJUČCI:

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

V. PRAĆENJE I PROCJENA

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

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

Tabela 12: Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrola

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

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

REZULTATI ANALIZE:

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

ZAKLJUČCI:

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

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

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

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

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

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

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

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

CHJ MFIT BiH u narednom periodu planira:

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

5. ZAKLJUČCI

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

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

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

DIREKTOR CHJ MFIT BIH

Ranko Šakota s.r.