



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

**KONSOLIDIRANI GODIŠNJI IZVJEŠTAJ O**  
**SISTEMU FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE**  
**U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE**  
**ZA 2024. GODINU**

**Sarajevo, mart 2025. godine**

## Sadržaj

|                                                                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| REZIME .....                                                                                                                                                                          | 2  |
| 1. UVOD .....                                                                                                                                                                         | 6  |
| 2. PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U<br>INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE U 2024. GODINI .....                                                                   | 9  |
| 2.1. Realizirane aktivnosti CHJ MFT BiH u 2024. godini.....                                                                                                                           | 9  |
| 2.2. Procjena stanja u oblasti FUK-a u institucijama BiH .....                                                                                                                        | 12 |
| 2.2.1. Kontrolno okruženje.....                                                                                                                                                       | 13 |
| 2.2.2. Upravljanje rizicima .....                                                                                                                                                     | 19 |
| 2.2.3. Kontrolne aktivnosti .....                                                                                                                                                     | 21 |
| 2.2.4. Informacije i komunikacije .....                                                                                                                                               | 25 |
| 2.2.5. Praćenje i procjena sistema FUK-a .....                                                                                                                                        | 26 |
| 3. REALIZACIJA MJERA IZ GODIŠNJEG OPERATIVNOG AKCIONOG PLANA ZA<br>REALIZACIJU STRATEGIJE RAZVOJA SISTEMA INTERNIH FINANSIJSKIH<br>KONTROLA U INSTITUCIJAMA BiH ZA 2024. GODINU ..... | 28 |
| 4. IZVJEŠTAJ O REALIZACIJI PREPORUKA POJEDINAČNE PROCJENE KVALITETA<br>SISTEMA FUK.....                                                                                               | 32 |
| 5. ZAKLJUČAK .....                                                                                                                                                                    | 33 |
| 6. PRILOZI.....                                                                                                                                                                       | 35 |

## REZIME

U skladu s članom 33f. stav (2) tačka h) Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, br. 61/04, 49/09, 42/12, 87/12, 32/13 i 38/22), Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: CHJ MFT BiH) ima obavezu sačinjavati i Vijeću ministara Bosne i Hercegovine dostavljati konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole (u daljnjem tekstu: FUK) u institucijama Bosne i Hercegovine.

Svrha konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: BiH) je informiranje Vijeća ministara Bosne i Hercegovine o stepenu uspostavljanja, napretku, stanju i aktivnostima koje su u izvještajnom periodu realizirane u oblasti razvoja sistema internih finansijskih kontrola, kao i o planovima za budući razvoj sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH.

Obaveze, odgovornosti i rokovi u vezi s izradom konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a, kao i izradom i dostavljanjem godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a institucija BiH uređeni su Pravilnikom o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, broj: 03-1-02-2-302-1/15 od 17. 9. 2015. godine. U skladu s članom 4. navedenog pravilnika sve institucije imaju obavezu do 15. februara tekuće godine CHJ MFT BiH dostaviti godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za prethodnu godinu. Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu je deseti konsolidirani izvještaj koji je CHJ MFT BiH pripremila i dostavlja Vijeću ministara BiH.

Godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2024. godinu blagovremeno je dostavilo 75 od 79 institucija BiH. Sljedeće institucije BiH godišnji izvještaj o sistemu FUK-a nisu dostavile u roku ili nisu uopće dostavile:

- Agencija za pružanje usluga u zračnoj plovodbi BiH,
- Agencija za javne nabavke,
- Državna regulatorna agencija za radijacijsku i nuklearnu sigurnost u BiH i
- Arhiv BiH.

Agencija za pružanje usluga u zračnoj plovodbi BiH (BHANSA) do sada CHJ MFT BiH nije dostavila ni jedan godišnji izvještaj o sistemu FUK-a. Agencija za pružanje usluga u zračnoj plovodbi BiH nekoliko puta se pisanim putem obraćala CHJ MFT BiH navodeći da se odredbe Zakona o finansiranju institucija BiH ne odnose na njih i da Agencija nema obavezu uspostavljati sistem FUK-a u skladu s ovim zakonom. Prema odredbama člana 2. stav (2) tačka b) i aa) Zakona o finansiranju institucija BiH, institucijama BiH smatraju se one institucije koje se finansiraju iz budžeta institucija BiH, regulatorni organi, javna preduzeća, kao i institucije na koje se primjenjuju odredbe Zakona o internoj reviziji institucija BiH. BHANSA uspostavlja funkciju interne revizije u skladu sa Zakonom o internoj reviziji institucija BiH i svake godine CHJ MFT BiH dostavlja godišnji izvještaj interne revizije. S obzirom na to da je interna revizija Standard 16. sistema internih kontrola, te da provodi nezavisnu, stručnu i sistematsku procjenu sistema FUK-a, stav CHJ MFT BiH je da bi razvoj i uspostavljanje FUK-a, u skladu s propisima, bilo korisno i prihvatljivo za BHANSA-u, naročito za rukovodstvo, uzimajući u obzir značajan iznos sredstava kojima ova agencija raspolaže.

U skladu s članom 2. Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, formu i sadržaj Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, kao i formu i sadržaje odgovarajućih upitnika i

uputstava potrebnih za njegovu izradu, utvrđuje CHJ MFT BiH uzimajući u obzir konzistentnost godišnjeg izvještaja s podzakonskim aktima donesenim u skladu s članom 33b. Zakona o finansiranju institucija BiH. S tim u vezi, CHJ MFT BiH je donijela Odluku o objavljivanju forme i sadržaja obrasca Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu s Uputstvom za izradu Godišnjeg izvještaja za 2024. godinu broj: 03-1-16-8-475-1/24 od 18.12.2024. godine. Obrazac godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a za 2024. godinu sadrži 160 pitanja koja su grupisana prema komponentama COSO okvira, odnosno prema Standardima internih kontrola u institucijama BiH. Institucije BiH popunjavaju obrazac godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a odgovarajući na pitanja sa: „Da“, „Ne“ ili „Nije primjenjivo“. Radi upoređivanja stanja u oblasti FUK-a u posljednje dvije godine u nastavku je prikazana tabela sa zbirnim podacima o strukturi odgovora institucija BiH na pitanja iz obrasca godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a prema komponentama COSO okvira.

| Komponenta COSO okvira                                                                                                                                         | 2023. godina <sup>1</sup> |       |                  | 2024. godina <sup>2</sup> |       |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------|------------------|---------------------------|-------|------------------|
|                                                                                                                                                                | Da                        | Ne    | Nije primjenjivo | Da                        | Ne    | Nije primjenjivo |
| Kontrolno okruženje                                                                                                                                            | 65,10                     | 29,54 | 5,36             | 65,70                     | 28,48 | 5,82             |
| Upravljanje rizicima                                                                                                                                           | 64,06                     | 27,33 | 8,61             | 70,58                     | 27,97 | 1,45             |
| Kontrolne aktivnosti                                                                                                                                           | 57,11                     | 15,74 | 27,15            | 60,44                     | 16,67 | 22,89            |
| Informacije i komunikacije                                                                                                                                     | 67,95                     | 24,23 | 7,82             | 69,99                     | 23,39 | 6,62             |
| Praćenje i procjena sistema s podacima o realizaciji mjera iz Operativnog godišnjeg akcionog plana koji se izvodi iz Akcionog plana Strategije za 2024. godinu | 40,40                     | 21,80 | 37,80            | 43,96                     | 24,08 | 31,96            |

Napominjemo da se podaci odnose na različit broj izvještaja koji su obrađeni za 2023. i 2024. godinu. Podaci za 2023. godinu odnose se na izvještaje 77 institucija, a podaci za 2024. godinu na izvještaje 75 institucija BiH.

Uvidom u podatke u prethodnoj tabeli može se konstatirati da je u 2024. godini ostvaren blagi napredak u razvoju sistema FUK-a po komponentama COSO okvira. Najznačajni napredak ostvaren je u oblasti upravljanja rizicima što je dobar pokazatelj s obzirom na to da se čitav sistem FUK-a zasniva na procesu upravljanja rizicima.

Uvidom u godišnje izvještaje institucija BiH o sistemu FUK-a za 2024. godinu uočeno je da postupak mapiranja poslovnih procesa i formiranja registara rizika još nije završen u svim institucijama BiH. Ove aktivnosti u institucijama BiH provode se od 2015. godine.

Institucije imaju obavezu formirati mape poslovnih procesa i registre rizika i u skladu sa Standardima interne kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 61/14), Priručnikom za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 98/14) i Smjernicama za upravljanje rizicima u

<sup>1</sup> Podaci za 77 institucija

<sup>2</sup> Podaci za 75 institucija

institucijama Bosne i Hercegovine – Verzija 2 („Službeni glasnik BiH“, broj 84/20). Mapiranje poslovnih procesa i formiranje registara rizika su neophodne prethodne radnje koje institucije BiH trebaju provesti radi procjene adekvatnosti sistema internih kontrola i njihovog unapređenja.

Popisivanje procesa i izrada mape poslovnih procesa zahtijevaju jasno definiranje ciljeva za svaki identificirani proces koji se provodi u instituciji, utvrđivanje aktivnosti od kojih se sastoje poslovni procesi, odgovornosti za provođenje aktivnosti, te analizu postojećih kontrola za svaki poslovni proces. Mapiranje procesa u instituciji rezultira davanjem cjelovite slike o načinu na koji institucija ostvaruje svoje poslovne ciljeve. Nakon što se utvrde ciljevi pojedinih poslovnih procesa potrebno je utvrditi rizične događaje koji se mogu desiti u budućnosti i ugroziti realizaciju ciljeva. Analiza postojećih kontrola provodi se u cilju procjene njihove adekvatnosti u odnosu na usklađenost s propisima, postizanje ciljeva poslovnih procesa i identificirane i procijenjene rizike. Nakon ovih, prethodnih radnji, institucije mogu provoditi aktivnosti na razvoju i unapređenju sistema internih kontrola kroz procjenu adekvatnosti postojećih kontrola, njihovo ažuriranje, uvođenje novih kontrola i praćenje njihove dosljedne primjene.

Aktivnosti na razvoju sistema FUK-a određeni broj institucija BiH započinju i završavaju formiranjem odgovarajućih registara, mapa i evidencija, ne provodeći daljnje aktivnosti koje proizlaze iz ovih dokumenata. U tim institucijama razvoj sistema FUK-a posmatra se kao dodatna administrativna obaveza i opterećenje u radu. Ovakav pristup proizlazi iz više razloga: rukovodstvo na svim nivoima i zaposleni koji ne rade u organizacionim jedinicama za finansije ne raspolažu relevantnim informacijama o značaju sistema FUK-a, ne postoji dovoljno razvijena svijest o prednostima razvoja sistema FUK-a, te nedovoljan broj zaposlenih uključen u obuke iz oblasti FUK-a.

Postoji određeni broj institucija Bosne i Hercegovine koje su u značajnoj mjeri unaprijedile sistem internih kontrola i predstavljaju pozitivne primjere upravljanja finansijskim sredstvima, imovinom, prihodima i rashodima u odnosu na ostale institucije.

Zbog zastoja u radu Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u institucijama Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: *PIFC* aplikacija), institucije Bosne i Hercegovine nisu bile u mogućnosti koristiti Aplikaciju za unos i ažuriranje podataka o sistemu FUK-a, niti su mogle dostaviti CHJ MFT BiH godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2024. godinu putem Aplikacije. Naime, u februaru 2024. godine došlo je do prekida u funkcioniranju *PIFC* aplikacije usljed nedostataka prostora na serveru Ministarstva finansija i trezora BiH na kojem je Aplikacija smještena. S obzirom na to da Zakon o budžetu institucija BiH i međunarodnih obaveza BiH za 2024. godinu nije usvojen u predviđenom roku, Ministarstvo finansija i trezora BiH nije bio u mogućnosti odmah pristupiti rješavanju ovog problema. Nakon što je budžet za 2024. godinu usvojen, CHJ MFT BiH je, u saradnji s Ministarstvom finansija i trezora BiH, započela aktivnosti na „migraciji“ *PIFC* aplikacije sa servera Ministarstva na *Cloud*. U vezi s tim, CHJ MFT BiH je provela postupke javne nabavke za „migraciju“ i održavanje *PIFC* aplikacije. Zbog činjenice da puna funkcionalnost *PIFC* aplikacije nije uspostavljena u roku koji bi omogućio dostavljanje godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a putem Aplikacije, a kako bi se ispoštovali zakonski rokovi, CHJ MFT BiH je naložila institucijama BiH, dopisom broj: 03-1-16-8-11-2/25 od 23.01.2025. godine, da godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2024. godinu dostave putem protokola, na propisanom obrascu.

Podsjećamo da je *PIFC* aplikacija softverska aplikacija za unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole, izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i efikasno

upravljanje procesom interne revizije i izvještavanje o aktivnostima interne revizije, a sve u skladu s Međunarodnim standardima interne revizije u javnom sektoru u BiH. *PIFC* aplikacija nastala je kao jedan od izlaznih rezultata projekta „Unapređenje sistema internih finansijskih kontrola u javnom sektoru u BiH“, koji je finansiran od Evropske unije. *PIFC* aplikacija omogućava institucijama BiH da na jednoj platformi imaju evidentirane sve bitne elemente za uspostavljanje, razvoj, praćenje i izvještavanje o sistemu FUK-a kao što su mape poslovnih procesa, registri rizika i godišnji izvještaji o sistemu FUK-a. CHJ MFT BiH u *PIFC* aplikaciji ima dostupne i automatski obrađene podatke za pripremu konsolidiranih godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a. U skladu s Pravilnikom o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u institucijama BiH, zaposleni u CHJ MFT BiH, koji imaju pristupne podatke za *PIFC* aplikaciju, imaju mogućnost uvida u podatke koje institucije BiH evidentiraju u Aplikaciju bez mogućnosti izmjene unesenih podataka.

Nakon analize i obrade podataka iz godišnjih izvještaja institucija BiH CHJ MFT BiH sačinjava konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a koji putem Ministarstva finansija i trezora BiH dostavlja Vijeću ministara BiH.

Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a sadrži preporuke za unapređenje sistema FUK-a za svaku komponentu metodološkog okvira za razvoj FUK-a.

Konsolidiranim godišnjim izvještajem o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu dato je ukupno 37 preporuka.

**Prilog 1: Pregled preporuka CHJ MFT BiH za unapređenje sistema FUK-a po komponentama COSO okvira**

## 1. UVOD

Oblast interne finansijske kontrole u javnom sektoru (*PIFC*) dio je reforme upravljanja javnim finansijama, samim tim i dio reforme javne uprave u BiH. Pojam i koncept *PIFC-a* u javnom sektoru razradila je Evropska komisija pružajući podršku razumijevanju i primjeni dobro razvijenih i efektivnih sistema kontrole u procesu pridruživanja Evropskoj uniji.

Cilj razvoja *PIFC* je osiguranje efikasnog i ekonomičnog načina upravljanja sredstvima iz budžeta, kao i sredstvima Evropske unije, a okvir *PIFC-a* čine tri stuba:

- finansijsko upravljanje i kontrola,
- funkcionalno nezavisna i decentralizirana interna revizija i
- Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH kao upravna organizacija Ministarstva finansija i trezora BiH.

Uspostavljanje 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. Uspostavljanje *PIFC-a* zasniva se na međunarodnim standardima i to Standardima za profesionalnu praksu interne revizije, izdatih od Instituta internih revizora, Smjernicama za internu kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija i Standardima interne kontrole Evropske komisije.

Oblast FUK-a u institucijama BiH uređena je Zakonom o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, br. 61/04, 27/08, 19/09, 42/1287/12, 32/13 i 38/22). Ovim zakonom finansijsko upravljanje i kontrola definirano je kao „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 pruža razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način“.

Za koordinaciju i harmonizaciju uspostavljanja i razvoja *PIFC-a* u institucijama Bosne i Hercegovine nadležna je CHJ MFT BiH, koja je osnovana Odlukom Vijeća ministara BiH broj 113/09 od 8. 6. 2009. godine („Službeni glasnik BiH“, br: 44/09, 48/18 i 60/24).

U oblasti FUK-a CHJ MFT BiH nadležna je za: pripremu zakona i podzakonskih akata, pripremu i ažuriranje strateških dokumenata i smjernica u skladu s međunarodno prihvaćenim standardima, standardima interne kontrole, praksama i propisima u Evropskoj uniji, praćenje primjene propisa, za definiranje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke, procjenu kvaliteta sistema FUK-a, propisivanje forme godišnjeg izvještaja, postupaka i rokova izvještavanja o ovom sistemu, izradu konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a i njegovu procjenu.

FUK se odnosi na finansijske i nefinansijske aspekte poslovanja institucije, provodi se u svim organizacionim jedinicama i obuhvata sve resurse, uključujući i strane fondove.

Za razvoj kvalitetnog sistema FUK-a važno je osigurati sistemski pristup i adekvatno razumijevanje kontrole od strane rukovodstva i svih zaposlenih u institucijama BiH. Sistemski pristup i adekvatno razumijevanje kontrole podrazumijevaju razumijevanje metodološkog COSO okvira, odnosno svih komponenti sistema FUK-a, kao i aktivnosti i postupaka koje institucije provode poštujući zakonske i podzakonske propise, te uvažavajući specifičnosti svojih institucija.

U skladu s članom 33d. Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine, za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a odgovoran je rukovodilac institucije. Članom 33e. istog

zakona definirano je da rukovodioci institucija mogu prenijeti ovlaštenja za uspostavljanje, održavanje i ažuriranje sistema FUK-a na druge zaposlene u instituciji, čime ne prestaje njihova krajnja odgovornost. Delegiranjem ovlaštenja i odgovornosti postiže se aktivno uključivanje rukovodilaca na nižim nivoima upravljanja u procese uspostavljanja i razvoja sistema FUK-a u organizacionim jedinicama kojima oni rukovode, te se jasnije i konkretnije uređuje njihova odgovornost za realizaciju ciljeva i trošenje budžetskih sredstava. Ovlaštenja i odgovornosti, zadaci i obaveze izvještavanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio organizacione strukture trebaju biti jasno definirani u pisanom obliku, a zaposleni moraju biti upoznati s njima. Rukovodioci na svim nivoima upravljanja moraju biti svjesni da upravljanje, odnosno donošenje odluka, podrazumijeva finansijske učinke za koje su odgovorni, a u skladu s tim odgovorni su i za finansijsko upravljanje i kontrolu.

U skladu s članom 33b. Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine CHJ MFT BiH vrši detaljnu razradu komponenti standarda interne kontrole donošenjem podzakonskih akata kao što su: metodologije, okvirni priručnici, okvirni pravilnici, uputstva i instrukcije. S tim u vezi, CHJ MFT BiH je donijela sljedeće podzakonske akte iz svoje nadležnosti, a koji se odnose na FUK (navedeno hronološki):

- Standarde 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),
- Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 26/20),
- Smjernice za upravljanje rizicima u institucijama BiH - Verzija 2 („Službeni glasnik BiH“, broj 84/20),
- Pravilnik za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 22/22) i
- Pravilnik o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 21/22).

Pored navedenog, zakonskim i podzakonskim aktima uređena je i koordinacija centralnih harmonizacijskih jedinica u BiH. Koordinacija se vrši putem Koordinacionog odbora centralnih jedinica za harmonizaciju (u daljnjem tekstu: KO CJH) kojeg čine rukovodioci Centralne jedinice za harmonizaciju Ministarstva finansija Republike Srpske, Centralne harmonizacijske jedinice Federalnog ministarstva finansija i Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora BiH. U skladu s članom 33h. Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine, KO CJH nadležan je za harmonizaciju regulative iz oblasti FUK-a u institucijama BiH, Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Brčko Distrikta Bosne i Hercegovine. Harmonizacija se provodi kroz izradu okvirnih propisa zakonodavstva iz oblasti FUK-a i izradu okvirnog programa obuke za FUK.

Bitnu ulogu u praćenju razvoja sistema FUK-a ima i Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine koji, u skladu sa Zakonom o reviziji institucija BiH, osigurava nezavisna mišljenja o izvršenju budžeta i finansijskim izvještajima, o korištenju resursa i upravljanju državnom imovinom od Vijeća ministara BiH i budžetskih i javnih institucija u BiH, čime se

doprinosi pouzdanom izvještavanju o korištenju budžetskih sredstava, transparentnom i kvalitetnom upravljanju javnim prihodima, troškovima i državnom imovinom.

U okviru svojih revizorskih izvještaja Ured za reviziju institucija BiH izvještava korisnike izvještaja i o sistemu internih kontrola. Ured za reviziju institucija BiH u 2024. godini proveo je revizije finansijskih izvještaja u 74 institucije BiH za 2023. godinu i dao sljedeća mišljenja (revizije finansijskih izvještaja i revizije usklađenosti):

| <b>Mišljenje Ureda za reviziju o finansijskim izvještajima i o usklađenosti aktivnosti, finansijskih transakcija i informacija sa zakonima i drugim propisima</b> | <b>Pozitivno</b> | <b>Pozitivno uz skretanje pažnje</b> | <b>Mišljenje s rezervom</b> | <b>Suzdržano od davanja mišljenja</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Broj institucija                                                                                                                                                  | 20               | 45                                   | 8                           | 1                                     |

## **2. PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE U 2024. GODINI**

U ovom dijelu Konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu prikazane su aktivnosti koje je CHJ MFT BiH realizirala u 2024. godini, rezultati procjene, kao i preporuke za daljnji razvoj sistema FUK-a.

### **2.1. Realizirane aktivnosti CHJ MFT BiH u 2024. godini**

U toku 2024. godine CHJ MFT BiH realizirala je sljedeće aktivnosti iz svoje nadležnosti, a koje se odnose na unapređenje FUK-a u institucijama BiH:

- donesen je Operativni godišnji akcioni plan Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu,
- donesena je Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu,
- donesen je i realiziran Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu,
- donesen je i realiziran Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu,
- kreiran je Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2023. godinu.

**CHJ MFT BiH je donijela Operativni godišnji akcioni plan Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu.** Strategija razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za period 2020-2025. godina realizira se prema mjerama i aktivnostima u Akcionom planu, koji je sastavni dio Strategije. Sadržaj Operativnog godišnjeg akcionog plana izvodi se iz Akcionog plana Strategije, a CHJ MFT BiH dužna je izraditi operativni godišnji akcioni plan za svaku kalendarsku godinu na koju se odnosi Strategija razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za period 2020-2025. godina. Pri izradi Operativnog godišnjeg akcionog plana CHJ MFT BiH usaglašava dinamiku realizacije mjera prema informacijama dobijenim od institucija BiH koje su navedene kao nosioci aktivnosti.

Odluku o donošenju Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu, broj: 03-1-02-4-181-1/24, CHJ MFT BiH donijela je 16. 04. 2024. godine. Sastavni dio Odluke je Operativni godišnji akcioni plan Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu. Ovaj dokument detaljnije utvrđuje mjere, rokove i nosioce aktivnosti, a usklađen je s ciljevima i mjerama utvrđenim Strategijom razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za period 2020-2025. godina. O realizaciji mjera i ostvarivanju ciljeva iz Akcionog plana Strategije, kao i napretku ostvarenom u sistemu *PIFC*-a, CHJ MFT BiH redovno izvještava Vijeće ministara BiH kroz posebno poglavlje u okviru konsolidiranih godišnjih izvještaja.

Institucije BiH obavezne su donijeti svoje godišnje akcione planove za uspostavljanje i unapređenje sistema internih finansijskih kontrola za 2024. godinu u skladu s članom 3. Odluke o donošenju Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu. Godišnji akcioni planovi institucija BiH za uspostavljanje i razvoj sistema internih finansijskih kontrola trebaju sadržavati mjere iz Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih

finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu koje se odnose na njih, mjere koje su utvrđene internim aktima institucije a odnose se na postupanje po utvrđenim rizicima, mjere za realizaciju preporuka interne revizije i Ureda za reviziju institucija BiH. O realizaciji mjera iz godišnjih akcionih planova institucije izvještavaju CHJ MFT BiH kroz godišnje izvještaje o sistemu FUK-a.

**CHJ MFT BiH je objavila Odluku o formi i sadržaju godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu.** U skladu s članom 2. Pravilnika o izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, CHJ MFT BiH je 18.12.2024. godine donijela Odluku o objavljivanju forme i sadržaja obrasca Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu s Uputstvom za izradu Godišnjeg izvještaja za 2024. godinu, broj: 03-1-16-8-475-1/24. Odluka i obrazac Upitnika za samoprocjenu objavljeni su na internet stranici CHJ MFT BiH <https://chj.mft.gov.ba>, odnosno na internet stranici [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba), u dijelu koji se odnosi na CHJ MFT BiH.

S obzirom na probleme u funkcioniranju *PIFC* aplikacije Odlukom se nije mogao propisati način popunjavanja i dostavljanja godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2024. godinu. Zbog toga je članom 3. Odluke definirano da će CHJ MFT BiH blagovremeno obavijestiti institucije BiH o načinu dostavljanja godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2024. godinu. Kako aktivnosti stavljanja *PIFC* aplikacije u funkciju nisu okončane u roku koji bi omogućio institucijama BiH dostavljanje godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a do 15.02.2025. godine putem Aplikacije, CHJ MFT BiH je institucijama BiH dostavila obavještenje, broj: 03-1-16-8-11-2/25 od 23.01.2025. godine, da će se godišnji izvještaji o sistemu FUK-a za 2024. godinu dostavljati u *word* verziji.

**Donesen je Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu.** Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu, broj: 03-1-16-8-167-1/24, donesen je 02.04.2024. godine. Ovaj plan objavljen je na internet stranici CHJ MFT BiH <https://chj.mft.gov.ba>, odnosno, na internet stranici [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba), u dijelu koji se odnosi na CHJ MFT BiH.

Plan obuke namijenjen je koordinatorima za FUK i za upravljanje rizicima, službenicima u organizacionim jedinicama za finansije i budžet, rukovodiocima na nižem i srednjem nivou upravljanja u institucijama BiH, te ostalim zaposlenim kojima su rukovodioci institucija dodijelili ovlaštenja i odgovornosti za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a. Svrha Plana i programa obuke je upoznavanje institucija BiH sa stepenom uspostavljanja i planiranim mjerama za razvoj sistema FUK-a u institucijama BiH.

Plan i program obuke iz oblasti FUK-a u institucijama BiH za 2024. godinu sastoji se od tri modula:

- **Modul 1:** Presentacija Konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2023. godinu i Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu s preporukama za unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- **Modul 2:** Metodologija i ciljevi pojedinačne procjene kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine i

- **Modul 3:** Instrukcije za izradu godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu putem modula za finansijsko upravljanje i kontrolu u *PIFC* aplikaciji.

**Prvi modul obuke** realiziran je 31. maja 2024. godine. Obuci je prisustvovalo 116 državnih službenika iz 61 institucije BiH. Na obuci je prezentiran Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2023. godinu s preporukama za unapređenje sistema FUK-a i zaključcima Vijeća ministara BiH uz Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2023. godinu. Polaznici obuke upoznati su sa stepenom realizacije mjera iz Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za 2023. godinu. Obuka je održana putem Zoom aplikacije.

**Drugi modul obuke** iz oblasti FUK-a održan je 18. novembra 2024. godine. Polaznici obuke upoznati su s metodologijom, ciljevima, postupcima i načinom izvještavanja o pojedinačnoj procjeni kvaliteta sistema FUK-a. Obuka je organizirana kao interaktivna radionica. Obuci su prisustvovali predstavnici 47 institucija BiH.

**Treći modul obuke** iz oblasti FUK-a odnosio se na davanje instrukcija institucijama BiH za izradu godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2024. godinu. Obuka je namijenjena službenicima koji su u svojim institucijama zaduženi za pripremu godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i njegovo dostavljanje CHJ MFT BiH. Obuka je održana 30. 12. 2024. godine putem Zoom aplikacije, a istoj su prisustvovala 83 polaznika iz 51 institucije BiH.

U 2024. godini nastavljena je saradnja između Ministarstva finansija i trezora BiH i Ministarstva finansija Kraljevine Nizozemske. S tim u vezi, CHJ MFT BiH je 23. aprila 2024. godine organizirala obuku o finansijskom upravljanju i kontrolu za oko 80 zaposlenih u Ustavnom sudu BiH, a 24. aprila 2024. godine radionicu za rukovodeće službenike iz institucija Bosne i Hercegovine o jačanju svijesti o značaju sistema finansijskog upravljanja i kontrole. U okviru saradnje s Ministarstvom finansija Kraljevine Nizozemske CHJ MFT BiH je u septembru 2024. godine organizirala dvodnevnu obuku iz oblasti upravljanja rizicima kojoj su prisustvovala 53 učesnika iz 50 institucija BiH. Sve obuke vodili su eksperti Nacionalne akademije za ekonomiju i finansije nizozemskog Ministarstva finansija.

**CHJ MFT BiH je u 2024. godini sačinila i Vijeću ministara Bosne i Hercegovine dostavila Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2023. godinu.** Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2023. godinu urađen je na osnovu izvještaja koje je dostavilo 77 od 79 institucija. To je bio deveti konsolidirani izvještaj koji je usvojilo Vijeće ministara BiH. Izvještaj je usvojen na 49. sjednici, održanoj 20.05.2024. godine. Uz Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2023. godinu Vijeće ministara BiH usvojilo je i zaključke koje je predložila CHJ MFT BiH. Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2023. godinu usvojio je Predstavnički dom Parlamentarne skupštine BiH na 20. sjednici 16.07.2024. godine, a Dom naroda Parlamentarne skupštine BiH usvojio je ovaj izvještaj na 15. sjednici, održanoj 12.11.2024. godine.

**U 2024. godini CHJ MFT BiH je donijela i realizirala Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu.** U skladu s Pravilnikom za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, CHJ MFT BiH ima obavezu svake godine sačiniti godišnji plan za pojedinačnu procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Godišnji plan za pojedinačnu procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole za 2024. godinu, broj: 03-1-02-4-164-4/24, donesen je

29.03.2024. godine. Ovaj plan sadrži ciljeve procjene, indikatore, odgovorne osobe, način provođenja procjene i popis institucija odabranih za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Procjenu kvaliteta FUK-a vrše ovlaštene osobe iz Odsjeka CHJ MFT BiH za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Zbog nedovoljnih kadrovskih kapaciteta u CHJ MFT BiH Godišnji plan pojedinače procjene kvaliteta sistema FUK-a za 2024. godinu obuhvatio je samo jednu instituciju BiH. Pojedinačna procjena kvaliteta sistema FUK-a u 2024. godini provedena je u Ministarstvu finansija i trezora Bosne i Hercegovine. Ovo je bila druga pojedinačna procjena kvaliteta sistema FUK-a koju je provela CHJ MFT BiH. Nakon provedene procjene pripremljen je Izvještaj o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sistema FUK-a u Ministarstvu finansija i trezora Bosne i Hercegovine. Izvještaj sadrži procjenu stepena razvoja po područjima procjene, najznačajnija zapažanja, preporuke za unapređenje, opću procjenu stepena razvoja sistema FUK-a i preporuke za razvoj kapaciteta za jačanje internih kontrola. Izvještaj sadrži ukupno 18 preporuka za unapređenje sistema FUK-a u Ministarstvu finansija i trezora Bosne i Hercegovine i prihvaćen je od Ministarstva.

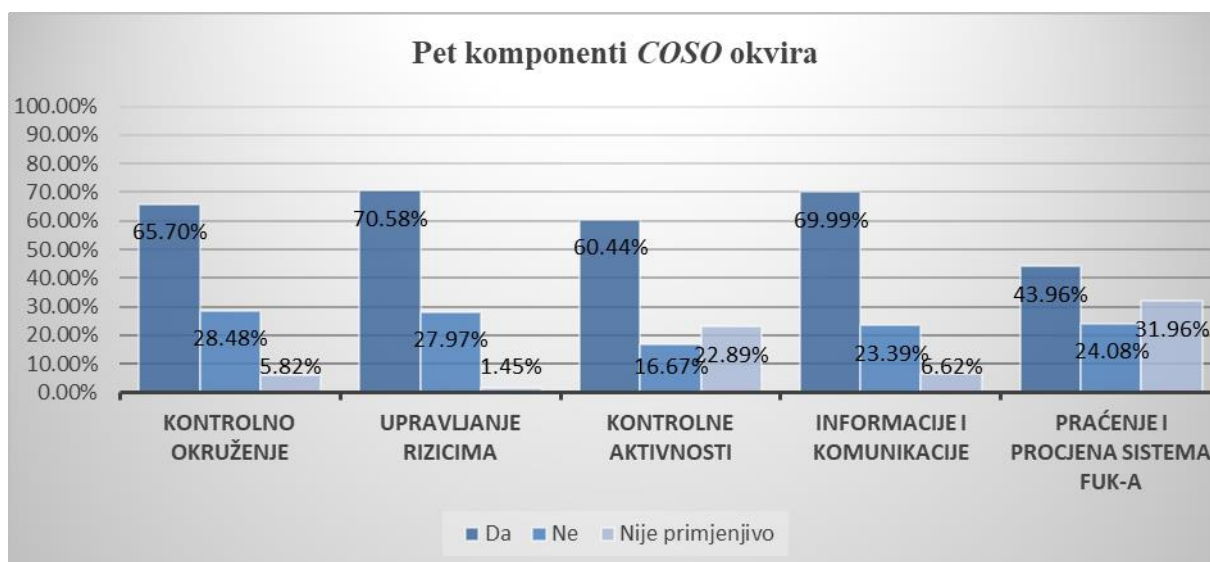
## **2.2. Procjena stanja u oblasti FUK-a u institucijama BiH**

Procjenu stepena uspostavljenosti sistema FUK-a u institucijama BiH vrši CHJ MFT BiH. Procjena se vrši na osnovu obrade godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a koje institucije dostavljaju CHJ MFT BiH. Godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u formi je upitnika o samoprocjeni i sadrži pitanja na koja se odgovara sa “Da”, “Ne” ili “Nije primjenjivo”. Odgovorima “Da” institucije potvrđuju primjenu propisa iz oblasti FUK-a, postojanje internih procedura i kontrola u poslovanju. Negativni odgovori institucija ukazuju na nedostatke u sistemu internih kontrola. Odgovore “Nije primjenjivo” institucije daju u slučajevima kada se pitanja ne odnose na njih. Pitanja su, prema metodološkom okviru za uspostavljanje i razvoj FUK-a, grupisana u pet grupa:

- (1) Kontrolno okruženje,
- (2) Upravljanje rizicima,
- (3) Kontrolne aktivnosti,
- (4) Informacije i komunikacije i
- (5) Praćenje i procjena sistema FUK-a.

Napominjemo da CHJ MFT BiH nema mogućnost provjere tačnosti podataka dostavljenih u godišnjim izvještajima institucija BiH o sistemu FUK-a. U skladu s članom 4. stav (2) Pravilnika o izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, za tačnost podataka u godišnjem izvještaju o sistemu FUK-a odgovoran je rukovodilac institucije. CHJ MFT BiH obrađuje i analizira dostavljene godišnje izvještaje institucija i vrši procjenu i daje preporuke za unapređenje sistema internih kontrola institucija.

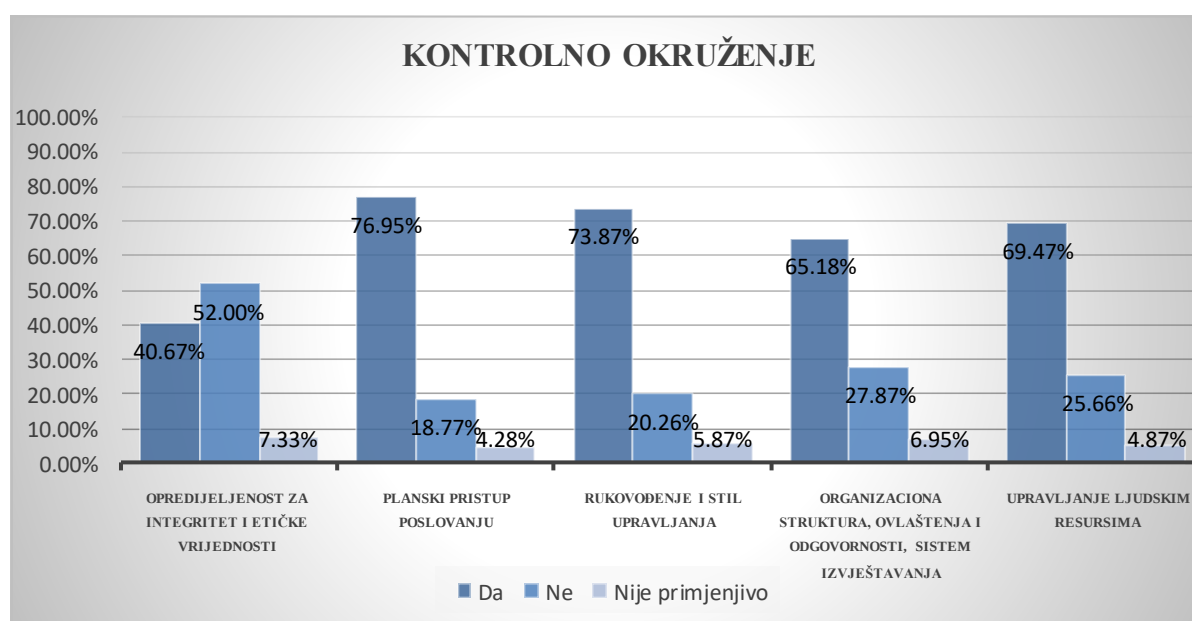
Kako je već navedeno, Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu sačinjen je na osnovu godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a dostavljenih od 75 institucija BiH. U nastavku izvještaja slijedi pregled stanja u oblasti FUK-a u institucijama BiH za 2024. godinu. Na grafikonu u nastavku prikazana je struktura odgovora institucija BiH po komponentama COSO okvira u godišnjim izvještajima o sistemu FUK-a za 2024. godinu.



### 2.2.1. Kontrolno okruženje

Preduslov i osnov za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a je okruženje kojim je moguće efikasno upravljati i koje je moguće kontrolisati. Okruženje podrazumijeva etičke vrijednosti, integritet i kompetentnost zaposlenih, 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 temelj je za razvoj ostalih komponenti FUK-a osiguravajući disciplinu i strukturu u organizaciji.

U narednom dijagramu, na osnovu analize godišnjih izvještaja institucija BiH o sistemu FUK-a, dat je pregled procentualnog učešća odgovora „Da“, „Ne“ i „Nije primjenjivo“, po standardima interne kontrole u okviru kontrolnog okruženja.



Na osnovu podataka utvrđeno je da približno dvije trećine institucija BiH imaju uspostavljen/implementiran sistem internih kontrola u skladu sa standardima internih kontrola u oblasti kontrolnog okruženja.

Najveći doprinos institucije su ostvarile u oblasti “Planski pristup poslovanju”, dok bi u narednom periodu trebalo posvetiti veću pažnju aktivnostima koje doprinose postizanju boljih rezultata u oblasti “Opredijeljenost za integritet i etičke vrijednosti”.

Prema podacima iz obrađenih godišnjih izvještaja institucija BiH za 2024. godinu, u oblasti kontrolnog okruženja dato je 65,70% pozitivnih odgovora, 28,48% negativnih odgovora i 5,82% odgovora označeno je kao „nije primjenjivo“.

U 2023. godini procenat potvrdnih odgovora u oblasti kontrolnog okruženja iznosio je 65,10%, a godišnji izvještaj dostavilo je 77 institucija. S obzirom na to da je Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2024. godinu pripremljen na osnovu godišnjih izvještaja 75 institucija, može se zaključiti da je stepen uspostavljenosti sistema internih kontrola u okviru kontrolnog okruženja ostao na približno istom nivou kao i prethodne godine.

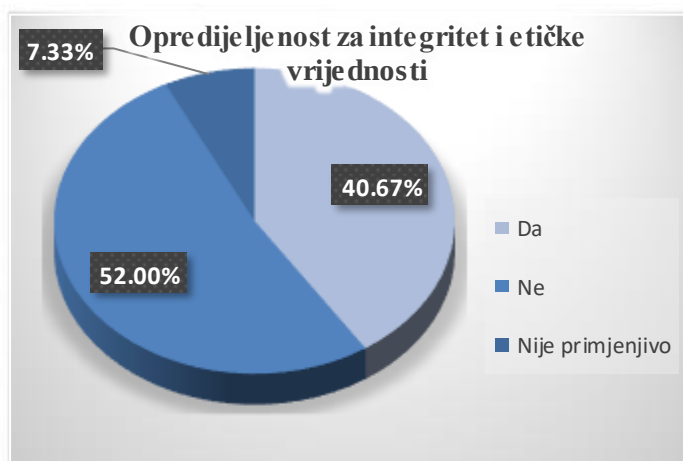
U narednom dijelu slijedi pregled rezultata analize godišnjih izvještaja institucija BiH prema standardima interne kontrole u okviru kontrolnog okruženja.

## 1. Opredijeljenost za integritet i etičke vrijednosti

U segmentu „etičkih vrijednosti i integriteta“ analizirano je da li su zaposleni upoznati sa Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH, ili etičkim kodeksom svoje institucije, 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 državnih službenika, te da li postoji posebna praksa rješavanja mogućih sukoba interesa.

U okviru opredijeljenosti za integritet i etičke vrijednosti struktura potvrdnih, negativnih i odgovora „nije primjenjivo“ prikazana je na grafikonu. Na osnovu podataka iz grafikona može se zaključiti da institucije BiH mogu i trebaju uložiti dodatne napore za unapređenje internih kontrola u oblasti opredijeljenosti za integritet i etičke vrijednosti rukovodilaca na svim nivoima upravljanja i svih zaposlenih.

Prema dostavljenim podacima, zaposleni u institucijama BiH postupaju u skladu s Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH ili u skladu s posebnim kodeksima koje donose pojedine institucije u skladu sa svojim nadležnostima. Nadzor nad primjenom kodeksa ponašanja delegiran je na određenu organizacionu jedinicu ili na zaposlenika u 29 institucija BiH. U ostalim institucijama nije uspostavljen nadzor nad primjenom kodeksa. Jasna pravila (interni akti) kojima se definiraju situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja



postoje u 49 institucija BiH. U 2024. godini bilo je ukupno sedam pritužbi zbog nepoštivanja Kodeksa u institucijama BiH i pokrenuto je sedam disciplinskih postupaka.

### Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da delegiraju ovlaštenja i odgovornosti za praćenje primjene važećeg kodeksa etike,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da internim aktima ili pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji reguliraju postupanje u slučajevima eventualnih sukoba interesa, te poduzimaju odgovarajuće mjere u slučaju nepoštivanja kodeksa.

## Prilog 2: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti integriteta i etičkih vrijednosti

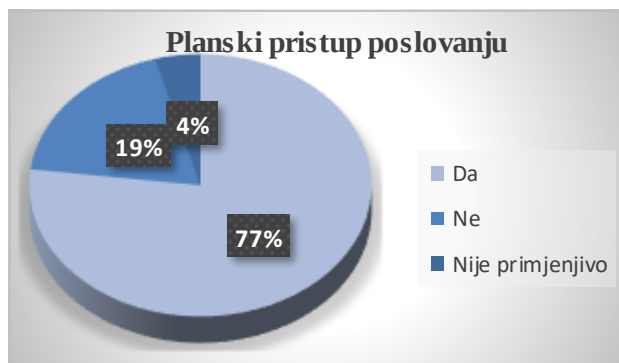
### 2. Planski pristup poslovanju (misija, vizija, ciljevi)

Planski pristup poslovanju podrazumijeva da institucije imaju jasno definiranu misiju, te da rukovodstvo i svi zaposleni razumiju tu misiju. Također, planski pristup uključuje postavljanje srednjoročnih ciljeva i programa koji će omogućiti realizaciju poslovnih ciljeva institucija, osiguranje povezanosti strateških planskih dokumenata i programa s operativnim planovima, kao i utvrđivanje rizika u odnosu na postavljene ciljeve.

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

Planski pristup poslovanju u institucijama BiH detaljno je uređen propisima kao što su: Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 48/24), Odluka o godišnjem planiranju rada i načinu praćenja i izvještavanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 80/22) i Uputstvo o načinu pripremanja godišnjeg programa rada i izvještaja o radu u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj: 48/23).

Procenat potvrdnih odgovora u okviru planskog pristupa poslovanju je 77%, negativnih odgovora 19%, a odgovora „nije primjenjivo“ 4%. Ovo ukazuje na to da više od 2/3 institucija ima uspostavljen sistem internih kontrola u oblasti planskog pristupa poslovanju što doprinosi povećanju efikasnosti i efektivnosti u poslovanju, te jačanju integriteta institucija BiH. Ipak, procenat negativnih odgovora ukazuje da je potrebno kontinuirano raditi na unapređenju ovog područja važnog za razvoj kontrolnog okruženja. Na osnovu podataka dostavljenih kroz godišnje izvještaje o sistemu FUK-a utvrđeno je da internu proceduru za izradu srednjoročnog plana rada ima 59 institucija BiH. U 62 institucije BiH internom procedurom je određena organizaciona jedinica ili imenovan koordinator za proces srednjoročnog planiranja. U vezi sa nekonzistentnim odgovorima na



prethodna dva pitanja, napominjemo da CHJ MFT BiH u ovom izvještaju prezentira podatke prikupljene iz godišnjih izvještaja institucija, te nije odgovorna za njihovu tačnost. Srednjoročni plan rada institucija uključuje procjenu i praćenje rizika u 33 institucije. PIFC

aplikacija omogućava evidentiranje, procjenu i praćenje rizika u odnosu na srednjoročne ciljeve. Od ukupno 75 dostavljenih godišnjih izvještaja, 65 institucija potvrdno je odgovorilo da su ciljevi budžetskih programa povezani s ciljevima iz srednjoročnog plana, a u 57 institucija se ciljevi i aktivnosti realiziraju prema planiranoj dinamici. U izvještajima 68 institucija navedeno je da sve organizacione jedinice učestvuju u procesu pripreme budžetskog zahtjeva.

### Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da usvoje internu proceduru za izradu srednjoročnog plana rada kojom će se utvrditi obaveze i odgovornosti svih organizacionih jedinica u instituciji i njihovih rukovodilaca u procesu srednjoročnog planiranja, te imenovati koordinator za srednjoročno planiranje,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da identificiraju i procijene rizike u odnosu na poslovne procese koji direktno utiču na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih planova rada institucije i programa iz programskog budžeta i evidentiraju ih u *PIFC* aplikaciji.

### Prilog 3: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti planskog pristupa poslovanju

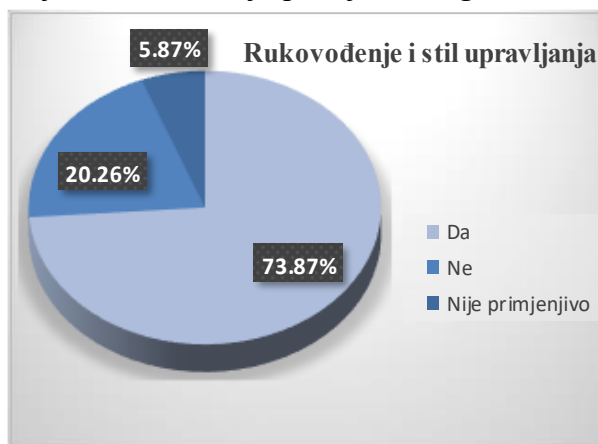
#### 3. Rukovođenje i stil upravljanja

U skladu sa Zakonom o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine 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 FUK-a 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 MFT BiH.

Pored navedenog, CHJ MFT BiH usvojila je Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama BiH koje imaju za cilj pružanje podrške rukovodiocima institucija u praktičnoj primjeni upravljačke odgovornosti, posebno u pogledu delegiranja ovlaštenja i odgovornosti.

Način rukovođenja i stil upravljanja predstavljaju indikatore proaktivnosti rukovodilaca institucija u upravljanju, odnosno nivo involviranosti rukovodioca u sve procese, od planiranja do izvještavanja o realizaciji planova i postavljenih ciljeva. Važno je naglasiti da su za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a podjednako odgovorni rukovodioci svih organizacionih jedinica, u skladu s njihovim nadležnostima i dodijeljenim ovlaštenjima.



Prema podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2024. godinu, 2/3 odgovora u oblasti rukovođenja i stila upravljanja u institucijama BiH bili su pozitivni. Na osnovu dostavljenih odgovora institucija BiH utvrđeno je da se u 56 institucija održavaju kolegiji najvišeg nivoa upravljanja na kojima se raspravlja o planskim dokumentima institucija, realizaciji programa rada, te o izvještajima o izvršenju budžeta.

#### **Prilog 4: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti rukovođenja i stila upravljanja**

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

Organizaciona struktura, odnosno unutrašnja organizacija institucija, trebala bi biti uspostavljena na način koji omogućava efikasnu realizaciju osnovnih funkcija koje proizlaze iz misije institucije i njenih postavljenih poslovnih ciljeva. Pravilnici o unutrašnjoj organizaciji trebali bi sadržavati detaljne opise poslova koje obavljaju pojedine organizacione jedinice i djelokrug rada organizacionih jedinica. Organizaciona struktura ažurira se u skladu s promjenama u poslovanju koje nastaju usljed izmjene propisa, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično.

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 internim aktima uređuje ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje budžetskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Paralelno s razvojem linija ovlaštenja i odgovornosti potrebno je uspostaviti i jasne linije izvještavanja. U skladu s navedenim, potrebno je razvijati efikasne interne sisteme izvještavanja o realizaciji postavljenih ciljeva, načinu upravljanja budžetskim sredstvima i drugim relevantnim pitanjima.

Ukupan procenat potvrdnih odgovora u oblasti organizacione strukture, ovlaštenja i odgovornosti je 65,18%, negativnih odgovora 27,87% i odgovora „nije primjenjivo“ 6,95%.

Ukupan procenat potvrdnih odgovora ukazuje na to da u većem broju institucija postoji dobro uspostavljena organizaciona struktura, s dodijeljenim ovlaštenjima i odgovornostima. Ipak, procenat negativnih odgovora ukazuje na postojanje određenih oblasti koje zahtijevaju dodatnu pažnju i mogući prostor za unapređenje u smislu jasnoće ili efikasnosti u dodjeljivanju ovlaštenja i odgovornosti.

Prema podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2024. godinu, interni akti kojima su imenovani koordinatori za FUK sadrže precizne zadatke i zaduženja koordinatora za FUK u 72 institucije. U 69 institucija BiH imenovana je osoba zadužena za FUK, a 64 institucije formirale su radnu grupu za FUK. Obaveza izvještavanja rukovodioca institucije o stepenu uspostavljenosti sistema FUK-a dodijeljena je u 65 institucija, od toga 64 institucije dostavljaju izvještaj rukovodiocu institucije.



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 („*Službeni glasnik BiH*“, broj 51/18) završen je u 54 institucije. Ovaj postupak još nije pokrenut u sedam institucija, a 14 institucija je dalo odgovor „nije primjenjivo“.

Na pitanje da li su popunjena sva radna mjesta u organizacionim jedinicama za finansije samo 16 institucija je dalo potvrđan odgovor, a negativan odgovor je dalo 50 institucija. U 37 institucija se pripremaju interni izvještaji za rukovodioce o izvršenju budžeta, stepenu realizacije ciljeva i slično.

Ukupan procenat potvrđanih odgovora u oblasti organizacione strukture, ovlaštenja i odgovornosti je 65,18%, negativnih odgovora 27,87% i odgovora „nije primjenjivo“ 6,95%.

### **Preporuke:**

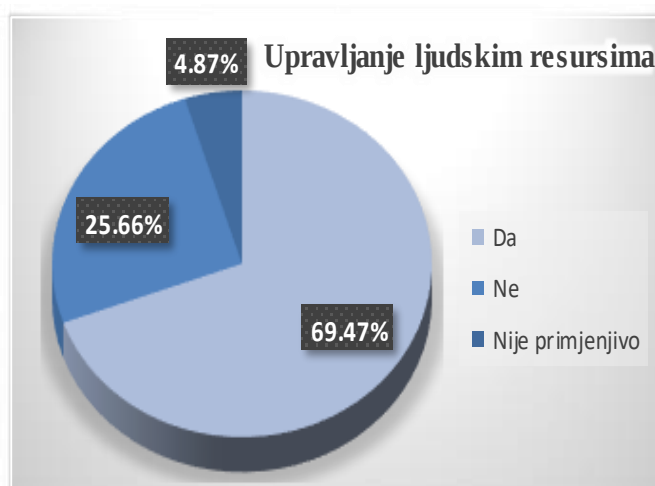
- 1) Preporučuje se institucijama BiH koje do sada nisu imenovalе osobu/radnu grupu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu da to urade,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da internim aktima definiraju obavezu izvještavanja najvišeg rukovodstva o stanju u oblasti FUK-a od strane osoba kojima su dodijeljena ovlaštenja za finansijsko upravljanje i kontrolu,
- 3) Preporučuje se institucijama BiH, koje do sada nisu ažurirale pravilnike o unutrašnjoj organizaciji institucije u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama BiH, da to urade,
- 4) Preporučuje se institucijama BiH da izvrše analizu stvarnih potreba za brojem zaposlenih u organizacionim jedinicama za finansije, te da u skladu s rezultatima analize pokrenu postupak izmjene pravilnika o unutrašnjoj organizaciji institucije.

### **Prilog 5: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti organizacione strukture, ovlaštenja i odgovornosti i sistema izvještavanja**

## **5. Upravljanje ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedno od važnijih područja za razvoj kontrolnog okruženja, a samim tim i sistema FUK-a. Ovo područje obuhvata aktivnosti u vezi sa: utvrđivanjem nivoa znanja i vještina potrebnih za svako radno mjesto, razvoj vještina zaposlenih s ciljem poboljšanja efikasnosti poslovanja, izrade planova obuke i vođenja evidencije o prisustvu obukama po zaposlenom, praćenje i ocjenjivanje rada zaposlenih i provođenje motivacionih mjera radi poboljšanja rezultata rada. U oblasti upravljanja ljudskim resursima ukupno je 69,47% potvrđanih odgovora, negativnih odgovora je 25,66% i odgovora „nije primjenjivo“ 4,87%. Rezultati ukazuju na to da nešto više od 2/3 institucija BiH imaju uspostavljene interne kontrole u oblasti upravljanja ljudskim resursima, te da postoje područja koja zahtijevaju aktivnosti na unapređenju ovog područja važnog za razvoj kontrolnog okruženja.

Prema dostavljenim godišnjim izvještajima, 35 institucija ima uspostavljenu organizacionu jedinicu za ljudske resurse. Planove stručnog usavršavanja za zaposlene priprema 66 institucija BiH, a evidencija prisustva obukama uspostavljena je u 61 instituciji i ista se dostavlja rukovodiocu institucije u 62 institucije. Zaposlenima u institucijama omogućeno je stručno osposobljavanje iz ključnih poslovnih procesa, a posebno iz poslovnih procesa koji su direktno povezani sa sistemom internih kontrola.



Trideset pet institucija potvrdilo je da u svom budžetu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, komisija i slično. Međutim, samo 19 institucija ima internu proceduru kojom detaljnije uređuju pravo, uslove i način isplate ovih naknada u skladu s članom 39. Zakona o platama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine.

#### Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da za svaku godinu donose planove stručnog usavršavanja,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da vode evidenciju o prisustvu obukama po zaposlenom u cilju procjene opravdanosti prisustva obukama i davalja mogućnosti svim zaposlenim za stručnim usavršavanjem,
- 3) Preporučuje se institucijama BiH da se informacija o prisustvu obukama po zaposlenom dostavlja rukovodiocima institucija,
- 4) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom budžetu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, komisija i slično da donesu interni akt o isplati naknada u skladu sa članom 39. Zakona o platama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine.

#### Prilog 6: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima

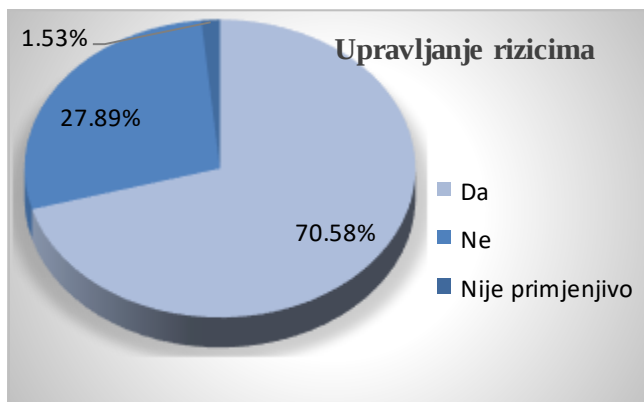
##### 2.2.2. Upravljanje rizicima

Rizik je vjerovatnoća da će se desiti neki događaj koji može uticati na ostvarivanje ciljeva institucije. Upravljanje rizicima definira se kao cjelokupan proces utvrđivanja, procjene i praćenja rizika za ostvarenje ciljeva institucije, kao i poduzimanje potrebnih aktivnosti u svrhu smanjenja rizika, posebno kroz sistem finansijskog upravljanja i kontrole.

Upravljanje rizicima je proces koji se odvija kontinuirano, zahtijeva angažiranje što većeg broj učesnika i primjenu metodologije propisane Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama BiH – Verzija 2. Rizike treba posmatrati isključivo kao buduće događaje koji su prijetnja ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja kvalitetnih usluga građanima. Kako bi upravljanje rizicima bilo efikasno, potrebno je povezati i uskladiti ciljeve iz srednjoročnih planova institucija s ciljevima iz godišnjih i operativnih planova rada (programa) institucije i

njenih organizacionih jedinica, kao i ciljevima poslovnih procesa koji, na kraju, podržavaju realizaciju ciljeva iz planskih dokumenata institucija.

Ukupan procenat potvrdnih odgovora u oblasti upravljanja rizicima je 70,58%, negativnih odgovora 27,89% i odgovora „nije primjenjivo“ 1,53%. Rezultati ukazuju na to da većina institucija imaju uspostavljene interne kontrole u oblasti upravljanja rizicima. Istovremeno, procenat negativnih odgovora ukazuje na postojanje mogućih praznina u primjeni metodologije propisane Smjernicama, te je u tom smislu potrebno raditi na unapređenju ovog procesa u institucijama BiH. Uvidom u godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2024. godinu ustanovljeno je da su 62 institucije BiH formirale svoje registre rizika, dok 13 institucija nije uspostavilo registre rizika.



Registri rizika ažurirani su u 51 instituciji. Na pitanje „da li institucija utvrđuje rizike koji mogu uticati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih i godišnjih planova rada?“ 62 institucije su dale potvrdan odgovor. Isto toliko institucija je potvrdilo da vrši procjenu vjerovatnoće i uticaja rizika. Analizu uzroka rizika provodi 55 institucija BiH. Ukupno 58 institucija BiH navelo je da izvještavaju rukovodioca institucije o stanju najznačajnijih rizika. Međutim, najveći broj institucija izvještaje rukovodiocu dostavljaju jednom godišnje, a Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2 propisano je da se rukovodilac institucije izvještava dva puta godišnje o najznačajnijim rizicima. Mjere postupanja prema rizicima donesene su u 50 institucija, dok kvantificiranje rizika provodi samo 18 institucija BiH. U 58 institucija imenovana je osoba zadužena za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima.

### Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da proces upravljanja rizicima vrše u skladu s metodologijom propisanom Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da analiziraju uzroke rizika i procjenjuju rizike prema vjerovatnoći nastanka i uticaju,
- 3) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju registre rizika najmanje jednom godišnje,
- 4) Preporučuje se institucijama BiH da kvantificiraju rizike u slučaju kada je to moguće,
- 5) Preporučuje se institucijama BiH da utvrde ključne rizike koji mogu uticati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnog, odnosno godišnjih planova rada institucije, kao i ciljeva poslovnih procesa,
- 6) Preporučuje se institucijama BiH da uspostave sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika u skladu sa Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2,
- 7) Preporučuje se institucijama BiH da prilikom identificiranja rizika uzmu u obzir preporuke Ureda za reviziju institucija BiH s obzirom na to da najveći broj preporuka Ureda za reviziju institucija BiH ukazuje na rizike u poslovanju institucija.

## Prilog 7: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja rizicima

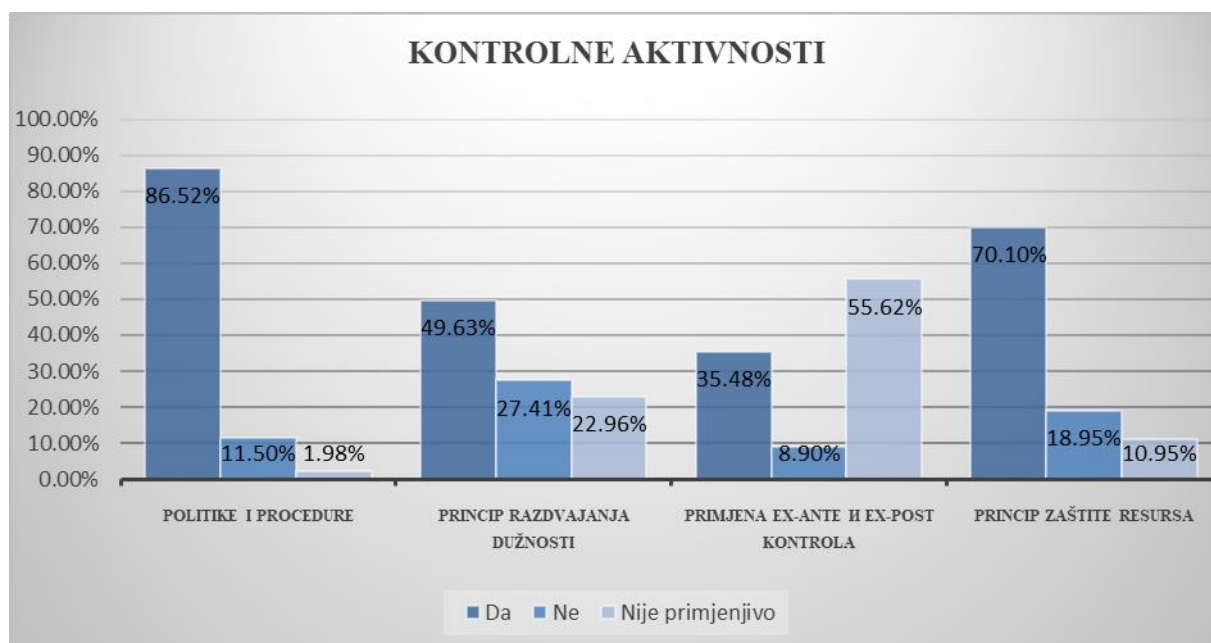
### 2.2.3. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti obuhvataju interne procedure koje propisuju postupke, mjere, aktivnosti i kontrole koje institucije poduzimaju radi smanjenja rizika, a u svrhu realizacije postavljenih ciljeva poslovanja. Svrha kontrolnih aktivnosti je osiguranje zakonitosti i pravilnosti u poslovanju, ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti raspolaganja prihodima, rashodima, imovinom i obavezama.

Kontrolne aktivnosti su dinamične i podložne promjenama, te se trebaju razvijati kao odgovor na vanjske faktore, rizike, promjene prioriteta, tehničkih dostignuća, organizacionih odnosa i drugih okolnosti, a mijenjaju se na inicijativu rukovodstva ili kao odgovor na nalaze i preporuke interne i/ili eksterne revizije. Ove aktivnosti trebaju biti troškovno opravdane, odnosno da troškovi kontrola ne budu veći od ostvarene koristi. Kontrolne aktivnosti moraju biti dokumentirane i trebaju ih dosljedno primjenjivati svi zaposleni. Rukovodstvo institucije dužno je osigurati dosljednu i potpunu primjenu kontrolnih aktivnosti, bez izuzetaka.

Na osnovu analize podataka iz godišnjih izvještaja, utvrđeno je da 60,44% institucija ima potvrdne odgovore na pitanja iz upitnika o samoprocjeni koja se odnose na kontrolne aktivnosti. Međutim, pitanja iz ovog dijela obrasca izvještaja nisu primjenjiva na sve institucije, što znači da sve institucije ne daju odgovore „Da“ ili „Ne“ na sva pitanja. S tim u vezi, 22,89% odgovora označeno je kao „Nije primjenjivo“ u ovoj grupi pitanja. Negativnih odgovora je bilo 16,67%. Rezultati analize podataka ukazuju na to da manje od 2/3 institucija imaju i primjenjuju interne procedure u svom poslovanju, ali da postoje područja koja zahtijevaju poboljšanje u implementaciji kontrolnih aktivnosti.

Struktura odgovora u okviru kontrolnih aktivnosti pojedinačno po standardima interne kontrole predstavljena je u grafikonu u nastavku.



## 1. Politike i procedure

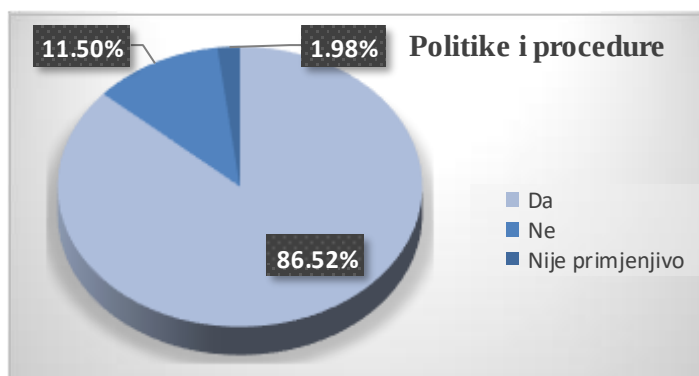
Ovaj dio Konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a u institucijama BiH odnosi se na procjenu unapređenja FUK-a kroz analizu postojanja i primjene politika i procedura koje institucije BiH donose i primjenjuju. U upitniku o samoprocjeni (dio: politike i procedure) navedena su pitanja o postojanju internih procedura za ključne poslovne procese. Ti procesi bi trebali biti uređeni internim procedurama u svim institucijama.

Prema podacima iz godišnjih izvještaja, pojedine institucije BiH još nemaju procedure za: pripremu budžetskog zahtjeva, proces upravljanja imovinom, kancelarijsko poslovanje, čuvanje i arhiviranje dokumentacije, vođenje i čuvanje personalnih dosijea, zaštitu ličnih podataka, rukovanje pečatima. Navedeni poslovni procesi odvijaju se u svim institucijama BiH.

Ukupan procenat potvrdnih odgovora u oblasti politika i procedura je 86,52%, negativnih odgovora je 11,50% i odgovora „nije primjenjivo“ 1,98%. Rezultati ukazuju na relativno visok nivo postojanja i primjene politika i procedura u institucijama BiH, ali s obzirom na procenat negativnih odgovora, i dalje ima prostora za unapređenje sistema internih kontrola u ovoj oblasti.

Analizom dostavljenih godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a ustanovljeno je da su sve institucije potvrdno odgovorile da imaju pisane interne procedure za: proces javnih nabavki, podsticajne mjere i nagrade zaposlenim za izuzetan učinak u radu, korištenje sredstava za reprezentaciju, korištenje telefona i korištenje službenih vozila.

Prema podacima iz godišnjih izvještaja, 65 institucija izvještava da njihove interne procedure imaju jasno definirana ovlaštenja, odgovornosti, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost. U toku 2024. godine 54 institucije su ažurirale svoje interne procedure kao rezultat odgovora/mjera na neki od utvrđenih rizika. Mehanizmi za praćenje primjene internih procedura uspostavljeni su u 60 institucija BiH.



### Preporuke:

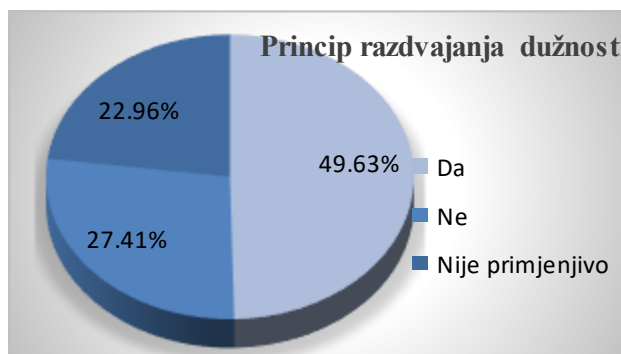
- 1) Preporučuje se institucijama BiH da usvoje interne procedure koje uređuju ključne poslovne procese u institucijama,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da u pisanim procedurama jasno definiraju ovlaštenja i odgovornosti svih učesnika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost,
- 3) Preporučuje se institucijama BiH da internim procedurama osiguraju postojanje „revizorskog traga“,
- 4) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju praćenje dosljedne primjene kontrola propisanih internim procedurama,
- 5) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju interne procedure u skladu s izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutrašnjem okruženju i osiguraju njihovu dostupnost svim zaposlenim.

## Prilog 8: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti politika i procedura

### 2. Princip razdvajanja dužnosti

Primjena principa razdvajanja dužnosti osigurava da nijedna osoba ne može imati potpunu kontrolu nad svim fazama poslovnog procesa. Ovim se smanjuje rizik od grešaka, prevara i zloupotrebe.

Prema odgovorima dobijenim od institucija BiH, princip razdvajanja dužnosti u institucijama BiH nije u potpunosti uspostavljen, niti se primjenjuje u skladu sa zahtjevima Standarda interne kontrole u institucijama BiH. Naprijed navedeno potvrđuju podaci dati u grafikonu prema kojima postoji manje od 50% potvrdnih odgovora na pitanja iz oblasti razdvajanja dužnosti.



Primjena principa razdvajanja dužnosti osigurana je u 68 institucija. U oblasti IT sistema, razdvajanje dužnosti osigurano je u 26 institucija. Od 35 institucija sa manje od 30 zaposlenih, 17 institucija je potvrdilo da su poduzele dodatne mjere za primjenu principa razdvajanja dužnosti.

#### Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju primjenu načela razdvajanja dužnosti u svim poslovnim procesima,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju primjenu načela razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke,
- 3) Preporučuje se institucijama BiH s manjim brojem zaposlenih da posvete posebnu pažnju primjeni načela razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke.

## Prilog 9: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti razdvajanja dužnosti

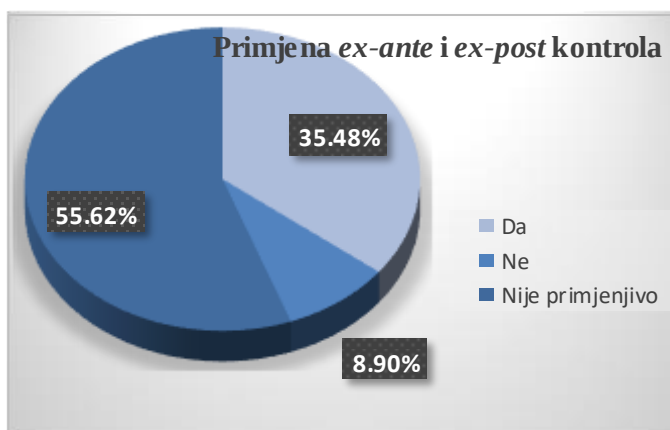
### 3. Primjena *ex-ante* i *ex-post* kontrola

Pitanja u vezi *ex-ante* i *ex-post* kontrola odnose se uglavnom na primjenu kontrola u ključnim poslovnim procesima institucija. Ukupan procenat potvrdnih odgovora u oblasti primjena *ex-ante* i *ex-post* kontrola je 35,48%, negativnih odgovora je 8,90% i odgovora „nije primjenjivo“ 55,62%. Visok procenat odgovora „nije primjenjivo“ dat je zato što značajan broj pitanja iz ove oblasti, a koja se odnose na grantove i kapitalne transfere, nije relevantan za većinu institucija. Na osnovu dostavljenih odgovora utvrđeno je da 74 institucije sačinjavaju planove javnih nabavki. Međutim, kontrola osnovanosti i opravdanosti planiranja nabavki roba ili usluga provodi se u 65 institucija.

Primjena postojećih kontrola omogućava praćenje finansijskih i nefinansijskih transakcija (revizorski trag) u 69 institucija. Ostala pitanja u vezi *ex-ante* i *ex-post* kontrola odnose se na institucije koje u svom budžetu imaju planirana sredstva za tekuće i kapitalne grantove i transfere, zbog čega najveći broj institucija na ova pitanja ima odgovor „nije primjenjivo“.

Od 14 institucija koje u svom budžetu planiraju sredstva za tekuće i kapitalne transfere i grantove, samo sedam je potvrdilo da se planiranje zasniva na jasnim kriterijima i ciljevima poznatim već u fazi izrade budžetskog zahtjeva.

Tri institucije navode da provode analize učinaka finansiranja iz prethodnih godina prilikom planiranja sredstava za tekuće i kapitalne transfere. Odluke o programima utroška sredstava za transfere i grantove pripremaju se zajedno s budžetskim zahtjevom u pet institucija. Osam institucija potvrdilo je da provodi kontrole namjenskog trošenja sredstava dodijeljenih putem transfera i grantova.



#### Preporuke:

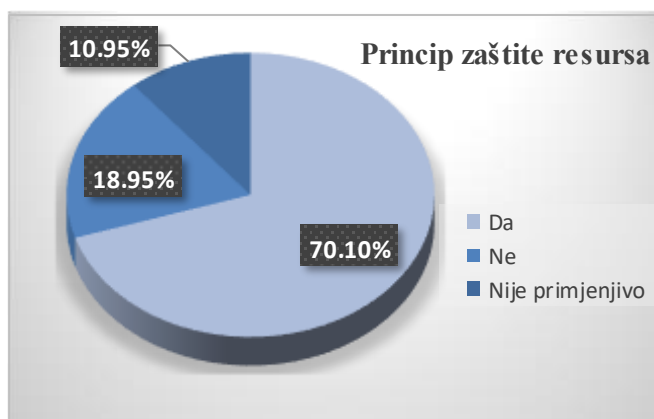
- 1) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju kontrolu osnovanosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabavke robe i usluga,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da blagovremeno pripreme odluke o isplatama tekućih i kapitalnih transfera i grantova,
- 3) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju provođenje kontrole namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava kao dio redovnog posla,
- 4) Preporučuje se institucijama BiH da u ugovorima o dodjeli transfera i grantova osiguraju zaštitu finansijskih interesa institucija koje dodjeljuju ta sredstva.

#### Prilog 10: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti *ex-ante* i *ex-post* kontrola

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

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.

Ukupan procenat potvrdnih odgovora u oblasti principa zaštite resursa/imovine je 70,10%, negativnih odgovora je 18,95% i odgovora „nije primjenjivo“ 10,95%. Relativno visok nivo pozitivnih odgovora ukazuje na to da postoji svijest o važnosti zaštite resursa i imovine, ali istovremeno, procenat negativnih odgovora od skoro 19% ukazuje na to da i dalje treba poduzimati aktivnosti za unapređenje



sistema internih kontrola u ovoj oblasti.

Ukupno 74 institucije u izvještajima su navele da su uspostavile kontrole kako bi se spriječio neovlašteni fizički pristup (opremi i instalacijama). Kontrole za sprečavanje gubitaka i razotkrivanje podataka uspostavljene su u 54 institucije, a 58 institucija potvrdilo je da imaju uspostavljene kontrole za sprečavanje neovlaštene izmjene podataka u postojećim softverima. Sve institucije potvrdile su da blagovremeno vrše popis imovine, obaveza i potraživanja.

Kontinuirano sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama s evidencijama u glavnoj knjizi ne vrši se u sedam institucija.

#### **Preporuke:**

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da uspostave adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina od neovlaštenog pristupa, gubitka i razotkrivanja podataka,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju kontinuirano sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama s evidencijama u glavnoj knjizi.

#### **Prilog 11: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti zaštite resursa/imovine**

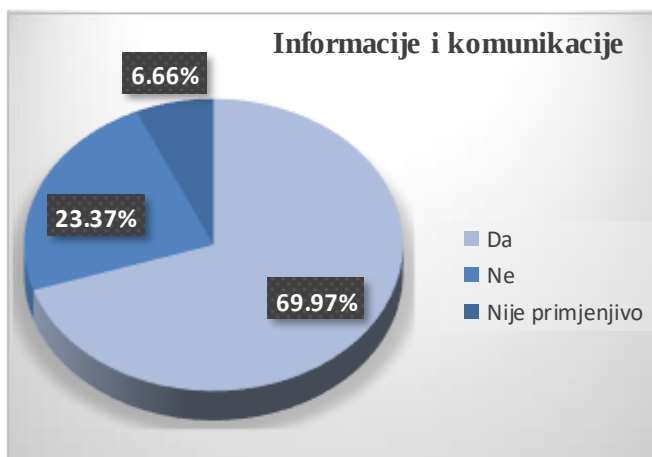
##### **2.2.4. Informacije i komunikacije**

Dostupnost relevantnih, blagovremenih, potpunih i tačnih podataka preduslov je za ekonomičan, efikasan i efektivan način upravljanja prihodima, rashodima, imovinom, obavezama, donošenje odluka, praćenje realizacije postavljenih ciljeva i ostvarenih rezultata. Povezivanjem takvih podataka generišu se informacije ključne za donošenje poslovnih odluka.

Kvalitet informacije, u smislu njene blagovremenosti, relevantnosti, tačnosti i dostupnosti, utiče na kvalitet donesene odluke. Važan je i sistem komunikacija kojim se te informacije prenose (ko prenosi informacije, kome prenosi i na koji način).

Ukupan procenat potvrđenih odgovora u oblasti informacija i komunikacija je 69,97%, negativnih odgovora 23,37% i odgovora „nije primjenjivo“ 6,66%. Rezultati ukazuju na to da više od 2/3 institucija prepoznaje važnost kvaliteta informacija i komunikacija u donošenju odluka.

Ipak, procenat negativnih odgovora pokazuje da je potrebno uložiti dodatne napore na preduzimanju aktivnosti za unapređenje sistema internih kontrola u ovoj oblasti.



U 72 institucije poslovni procesi su popisani i formirana je mapa poslovnih procesa. Interni izvještaji o izvršenju budžeta za rukovodioce institucija redovno se sačinjavaju u 74 institucije, od čega 55 institucija ove izvještaje preuzima iz ISFU sistema. U izvještajima 48 institucija navodi se da funkcionalnosti ISFU sistema zadovoljavaju njihove potrebe za internim izvještavanjem. Nešto manje od 50% institucija smatra da postojeći informacioni sistemi (PIMIS, BPMIS, COIP) zadovoljavaju njihove potrebe za izvještavanjem, iako se isti

podaci uglavnom ručno prenose iz jednog informacionog sistema u drugi, bez mogućnosti razmjene podataka između navedenih informacionih sistema. Ukupno 39 institucija navodi da IT sistemi, koji podržavaju međusobno povezane poslovne procese, nisu međusobno integrirani. Također, sve institucije koje su dostavile godišnji izvještaj o sistemu FUK-a potvrdile su da objavljuju ključne dokumente na svojim internet stranicama.

### Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da formiraju mape poslovnih procesa i osiguraju njihovo redovno ažuriranje,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da za potrebe internog izvještavanja osiguraju potpune, pouzdane i tačne operativne, finansijske i nefinansijske informacije.

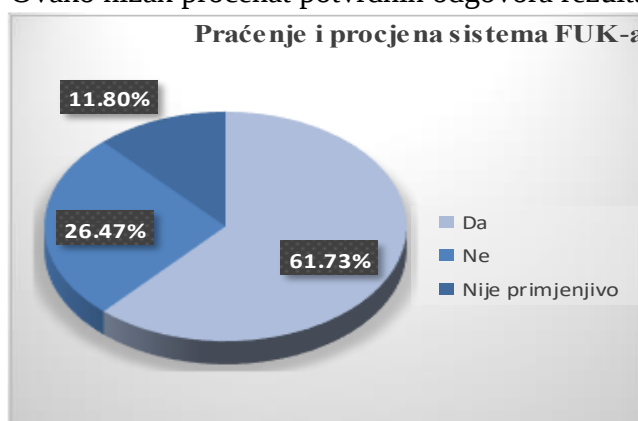
### Prilog 12: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti informacije i komunikacije

#### 2.2.5. Praćenje i procjena sistema FUK-a

Praćenje i procjena sistema FUK-a je peta komponenta metodološkog okvira za osiguravanje adekvatnog funkcioniranja, kao i blagovremenog ažuriranja i unapređenja sistema. Praćenje i procjena internih kontrola trebalo bi da su usmjereni na praćenje njihove usklađenosti sa zakonskim propisima i praćenje realizacije ciljeva institucije.

Praćenje sistema FUK-a vrši se na tri načina i to: stalnim praćenjem, samoprocjenom i internom revizijom. 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 samoprocjena koja se vrši putem izrade godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a i njihovog dostavljanja CHJ MFT BiH, a provodi se jednom godišnje. Treći vid praćenja je interna revizija kao nezavisno i objektivno mišljenje i konsultantska aktivnost s ciljem procjene adekvatnosti funkcioniranja sistema FUK-a i davanja preporuka za njegovo unapređenje. U kontekstu praćenja sistema FUK-a značajno mjesto zauzima Ured za reviziju institucija BiH koji ima važnu ulogu u procjeni sistema internih kontrola u institucijama BiH budući da je to jedna od njegovih nadležnosti.

U dijelu upitnika o samoprocjeni koji se odnosi na praćenje i procjenu sistema FUK-a zabilježeno je 61,73 % potvrdnih odgovora, negativnih odgovora je 26,47%, dok je 11,80% odgovora označeno kao „nije primjenjivo“. Ovako nizak procenat potvrdnih odgovora rezultat je toga što komponenta praćenje i procjena sistema FUK-a, pored pitanja koja se odnose na procjenu sistema, obuhvata i pitanja koja se odnose na realizaciju Operativnog godišnjeg akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu. Veći broj pitanja o realizaciji Operativnog godišnjeg akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja sistema internih



finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu ne odnosi se na sve institucije, zbog čega je visok udio odgovora „nije primjenjivo“.

Na pitanje „Da li su realizirane mjere planirane za razvoj sistema FUK-a na osnovu prošlogodišnje samoprocjene“, potvrđan odgovor su dale 52 institucije. U 46 institucija BiH u samoprocjeni učestvuju zaposleni u svim organizacionim jedinicama. Godišnji akcioni plan za razvoj sistema FUK-a pripremile su 64 institucije, a mjere iz tog plana realizirane su u 54 institucije.

Prema podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2024. godinu, interna revizija provedena je u 54 institucije, a preporuke su realizirane u 52 institucije BiH. Preporuke Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine za unapređenje sistema internih kontrola provode se u 57 institucija.

**Preporuke:**

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da donose operativne godišnje akcione planove za unapređenje i razvoj sistema FUK-a, te da kontinuirano prate realizaciju planiranih aktivnosti,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da u operativne godišnje akcione planove uključe mjere iz Operativnog godišnjeg akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH koje se odnose na njih, mjere koje su planirane kao odgovori na identificirane rizike, mjere za unapređenje sistema FUK-a koje je institucija prepoznala kao rezultat samoprocjene i mjere za realizaciju preporuka Ureda za reviziju institucija BiH.

**Prilog 13: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti praćenja i procjene sistema FUK-a**

### 3. REALIZACIJA MJERA IZ GODIŠNJEG OPERATIVNOG AKCIONOG PLANA ZA REALIZACIJU STRATEGIJE RAZVOJA SISTEMA INTERNIH FINANSIJSKIH KONTROLA U INSTITUCIJAMA BiH ZA 2024. GODINU

Vijeće ministara BiH je na osmoj sjednici, održanoj 11.6.2020. godine, usvojilo Strategiju razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za period 2020-2025. godina. Usvajanje Strategije predstavlja nastavak opredjeljenja i podrške Vijeća ministara BiH za jačanje preduslova za zakonski usklađeno, efikasno, transparentno i odgovorno upravljanje javnim finansijama. Strategija predstavlja treći strateški dokument iz oblasti internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine.

Sveobuhvatni strateški cilj je da se kroz funkcionalan i djelotvoran sistem *PIFC-a* ublaže ključni rizici u poslovanju institucija BiH. To podrazumijeva integriranje i operacionalizaciju sistema internih kontrola u ključne procese upravljanja javnim finansijama, fokusirane na područja visokog rizika i podržane nezavisnom i profesionalnom funkcijom interne revizije.

Sveobuhvatni cilj se dalje dijeli na konkretne strateške ciljeve i operativne mjere za:

1. finansijsko upravljanje i kontrolu,
2. internu reviziju i
3. monitoring i izvještavanje o *PIFC-u*.

Strategija sadrži i Akcioni plan. CHJ MFT BiH dužna je izraditi Operativni godišnji akcioni plan rada za svaku kalendarsku godinu na koju se odnosi Strategija. Sadržaj godišnjeg akcionog plana izvodi se iz Akcionog plana Strategije. Akcione planove za realizaciju Strategije CHJ MFT BiH donosi na osnovu evaluacije mjera provedenih u prethodnom periodu.

O realizaciji mjera, postignutim ciljevima iz Akcionog plana Strategije i napretku ostvarenom u sistemu *PIFC-a*, CHJ MFT BiH detaljno izvještava Vijeće ministara BiH kroz posebno poglavlje o implementaciji Strategije u okviru redovnih konsolidiranih godišnjih izvještaja.

U okviru Konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a za 2024. godinu sačinjen je treći izvještaj o realizaciji mjera iz Godišnjeg operativnog akcionog plana za realizaciju Strategije. Operativni godišnji akcioni plan Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu CHJ MFT BiH je donijela 16.4.2024. godine. Mjere iz Operativnog godišnjeg plana, koje nisu u potpunosti realizirane ili nisu realizirane uopće, bit će uključene u Operativni godišnji akcioni plan za realizaciju Strategije za 2025. godinu.

Pregled realizacije mjera iz Operativnog godišnjeg akcionog plana za realizaciju Strategije za 2024. godinu prikazan je u narednoj tabeli.

| Mjere koje se odnose na CHJ MFT BiH     | Odgovor (Da/Ne) | Obrazloženje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Da li se provodi pregled kvaliteta FUK? | Da              | CHJ MFT BiH je donijela i realizirala Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu, broj: 03-1-02-4-164-4/24 od 29.03.2024. godine. Pojedinačna procjena kvaliteta sistema FUK-a u 2024. godini provedena je u Ministarstvu finansija i |

|                                                                                                                                          |                         |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                          |                         | trezora Bosne i Hercegovine o čemu je sačinjen izvještaj koji je Ministarstvo prihvatilo.                                                                                                                                                            |
| Da li CHJ MFT BiH vrši redovnu razmjenu informacija s Uredom za reviziju institucija BiH, PARCO, ADS BiH, s Agencijom za javne nabavke?  | Da                      | CHJ MFT BiH održava saradnju i komunikaciju sa svim institucijama BiH koje su uključene u reformske oblasti javne uprave.                                                                                                                            |
| Da li se inovira i provodi program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole?                                                 | Da                      | CHJ MFT BiH svake godine donosi plan i program obuka iz oblasti FUK-a za institucije BiH. Plan i program obuka donosi se na osnovu analize podataka iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a u institucijama BiH i iskazanih potreba institucija BiH. |
| Da li je pripremljen Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a?                                                                   | Da                      | CHJ MFT BiH je u 2024. godini pripremila i Vijeću ministara BiH dostavila Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2023. godinu.                                                                                                          |
| <b>Mjere koje se odnose na Ministarstvo finansija i trezora BiH</b>                                                                      | <b>Odgovor (Da/Ne)</b>  | <b>Obrazloženje</b>                                                                                                                                                                                                                                  |
| Da li je formirana jedinstvena baza podataka o zaposlenima u MO u sistemu za COIP?                                                       | Ne                      | Prema podacima koji su dostavljeni od MFT BiH, realizacija ovog projekta je planirana za 2025. godinu.                                                                                                                                               |
| Da li je izvršeno softversko povezivanje COIP-a s odgovarajućim modulima ISFU?                                                           | Ne                      | Prema podacima dostavljenim od MFT BiH, u toku je realizacija projekta nadogradnje „Informacionog sistema finansijskog poslovanja sa modulom upravljanje postupkom pripreme budžeta“.                                                                |
| Da li je i na koji način ojačan sistem internih kontrola prilikom pripreme i odobravanja budžetskih zahtjeva za isplatu ugovora o djelu? | Ne                      | MFT BiH je uputilo inicijativu prema Ministarstvu pravde BiH za izmjenu Zakona o radu, nakon čijeg usvajanja bi se pristupilo izradi podzakonskog akta kojim bi se tačnije definirali kriteriji.                                                     |
| <b>Mjere koje se odnose na sve institucije BiH</b>                                                                                       | <b>Odgovor (DA/NE)</b>  | <b>Obrazloženje</b>                                                                                                                                                                                                                                  |
| Da li se ažuriraju interne procedure u skladu s rezultatima procjene rizika?                                                             | Da-46<br>Ne-21<br>N/p-5 | Potvrđan odgovor na ovo pitanje dalo je 46 institucija, 21 institucija je dala negativan, a 5 institucija dalo je odgovor „nije primjenjivo“.                                                                                                        |

|                                                                                                                              |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Da li su internim aktima uređene uloge, ovlaštenja i odgovornosti aktera u realizaciji budžetskih programa?                  | Da-44<br>Ne-22<br>N/p-8  | Ovu mjeru bit će moguće realizirati u potpunosti kada se implementira programski budžet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Da li se razvijaju aplikativne kontrole kao podrška digitalizaciji poslovanja?                                               | Da-25<br>Ne-32<br>N/p-18 | Potvrđan odgovor na ovo pitanje dalo je 25 institucija, negativan odgovor dale su 32 institucije, a odgovor „nije primjenjivo“ dalo je 18 institucija. Informatizacija svih procesa gdje je to moguće je poželjna, ali još nije uspostavljena na zadovoljavajućem nivou.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Da li je urađeno uputstvo o saradnji rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica i organizacione jedinice za finansije? | Da-42<br>Ne-19<br>N/p-10 | Potvrđan odgovor na ovo pitanje dale su 42 institucije, negativan odgovor dalo je 19 institucija, a odgovor „nije primjenjivo“ dalo je 10 institucija. CHJ MFT BiH je dala smjernice za ulogu organizacionih jedinica za finansije u procesu razvoja internih kontrola u Smjernicama za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama BiH.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Da li je pripremljen dokument s kriterijima za dodjelu grantova zasnovanim na jasnim ciljevima i planiranim učincima?        | Da                       | MFT BiH je dalo potvrđan odgovor na ovo pitanje. Prema obrazloženju MFT BiH, Zakonom o budžetu institucija BiH i međunarodnih obaveza BiH za 2024. godinu predviđeno je da se kriteriji za grantove propisuju na trogodišnjoj osnovi. Vijeće ministara BiH donijelo je odluku o kriterijima za svaku instituciju posebno („Službeni glasnik BiH“ broj: 62/24).<br>Pozitivan odgovor, koji je usklađen s odgovorom Ministarstva finansija i trezora BiH, dalo je i Ministarstvo civilnih poslova BiH.<br>Pozitivan odgovor, koji je usklađen sa odgovorom Ministarstva finansija i trezora BiH, dalo je i Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH.<br>Pozitivan odgovor, koji je usklađen sa odgovorom Ministarstva finansija i trezora BiH, dalo je i Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH. |
| Da li su donesene smjernice/upute za provođenje <i>ex-ante</i> i <i>ex-post</i> kontrole za isplaćene grantove i transfere?  | Da/Ne                    | MFT BiH dalo je pozitivan odgovor na ovo pitanje. MFT BiH je obrazložilo da su obavijestili institucije da pripreme smjernice i iste dostave na usvajanje Vijeću ministara BiH.<br>U skladu s ovim obavještenjem postupili                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                               |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                               |                          | su Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH i Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH. Ministarstvo civilnih poslova BiH nije postupilo po obavještenju Ministarstva finansija i trezora BiH.                                                                                            |
| Da li je izvršena standardizacija procedura ili optimizacija poslovnih procesa za pružanje usluga poreskim obveznicima, građanima i privrednim subjektima-analiza troškova, ukidanje nepotrebnih ili duplih koraka, eliminacija „uskih grla“? | Da-15<br>Ne-20<br>N/p-40 | Potvrдне odgovore dalo je 15 institucija, negativan odgovor dalo je 20 institucija, dok je 40 institucija dalo odgovor „nije primjenjivo“. Napominjemo da se ovo pitanje odnosi samo na institucije koje u okviru svojih nadležnosti pružaju usluge poreskim obveznicima, građanima i privrednim subjektima. |
| Da li se vrši procjena rizika u odnosu na ciljeve iz srednjoročnih planova, ciljeve i indikatore uspješnosti iz programskog budžeta?                                                                                                          | Da-37<br>Ne-26<br>N/p-11 | Na ovo pitanje potvrdno je odgovorilo 37 institucija, negativan odgovor dalo je 26 institucija, a odgovor „nije primjenjivo“ dalo je 11 institucija.                                                                                                                                                         |

Na osnovu uvida u tabelarni pregled realizacije mjera iz Operativnog godišnjeg akcionog plana vidljivo je da su CHJ MFT BiH i Ministarstvo finansija i trezora BiH realizirali sve mjere za koje je su bili nosioci aktivnosti. Ostale mjere, za koje su nosioci aktivnosti bile sve institucije, realizirane su djelimično. Ipak postoji napredak u odnosu na 2023. godinu, jer je u porastu broj institucija koje su realizirale mjere iz Operativnog godišnjeg akcionog plana.

#### **4. IZVJEŠTAJ O REALIZACIJI PREPORUKA POJEDINAČNE PROCJENE KVALITETA SISTEMA FUK-a**

CHJ MFT BiH je u 2023. godini provela pojedinačnu procjenu kvaliteta sistema FUK-a u Ministarstvu za ljudska prava i izbjeglice BiH. S tim u vezi, pripremljen je Izvještaj o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sistema FUK-a u Ministarstvu za ljudska prava i izbjeglice BiH broj: 03-1-02-2-246-5/23 od 25.12.2023. godine. U izvještaju je data procjena sistema FUK-a u Ministarstvu i 26 preporuka za njegovo unapređenje.

U skladu s članom 4. stav (2) tačka e) Pravilnika za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, broj: 03-1-02-2-103-2/22 od 05.04.2022. godine, CHJ MFT BiH ima obavezu izvještavati Vijeće ministara BiH o rezultatima provedenih procjena kvaliteta sistema FUK-a u okviru konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. S tim u vezi, Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH je dostavilo izvještaj o realizaciji preporuka iz Izvještaja o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sistema FUK-a, broj: 01-16-1-1247-9/23 od 26.02.2025. godine. Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglica BiH je u toku 2024. godine od 26 preporuka realiziralo devet, u toku je realizacija 13 preporuka, a nisu realizirane četiri preporuke.

## 5. ZAKLJUČAK

Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu pripremljen je na osnovu analize 75 pojedinačnih godišnjih izvještaja institucija o sistemu FUK-a za 2024. godinu.

Analizom godišnjih izvještaja institucija o sistemu FUK-a za 2024. godinu procijenjeno je da je ostvaren blagi napredak u razvoju sistema FUK-a u svim komponentama COSO okvira u odnosu na 2023. godinu. Najveći napredak je ostvaren u oblasti upravljanja rizicima. Ipak, postoji još dosta prostora za unapređenje i razvoj sistema FUK-a.

U oblasti kontrolnog okruženja potrebno je posebnu pažnju posvetiti planskom pristupu poslovanju u skladu s novim propisima iz oblasti srednjoročnog i godišnjeg planiranja i izvještavanja. Rukovodioci institucija trebali bi pružiti veću podršku rukovodiocima na svim nivoima upravljanja i svim zaposlenim za uspostavljanje, razvoj i praćenje sistema FUK-a.

Uspostavljanje sistema FUK-a zasniva se na procesu upravljanja rizicima kojem je potrebno pristupiti sistemski poštujući odredbe Smjernica za upravljanje rizicima u institucijama BiH – Verzija 2. Upravljanje rizicima je dio procesa planiranja i procesa donošenja odluka zbog čega je važno da upravljanje rizicima bude sastavni dio planskih procesa i procesa odlučivanja u institucijama BiH. Proces upravljanja rizicima potrebo je dodatno unaprijediti kroz detaljno utvrđivanje uzroka rizika i kvantificiranje rizika gdje je to moguće. Kvantificiranje rizika podrazumijeva procjenu finansijskih učinaka rizika u slučaju da isti nastanu. Rukovodioci institucija trebaju detaljno delegirati ovlaštenja i odgovornosti za proces upravljanja rizicima internim aktima kao što su odluke, pravilnici ili politike upravljanja rizicima.

Institucije BiH uglavnom imaju interne akte kojima detaljnije uređuju kontrole, odgovornosti i obaveze svih zaposlenih koji učestvuju u poslovnim procesima institucija. Međutim, te interne akte je potrebno analizirati i po potrebi ažurirati uzimajući u obzir propise kao i identificirane rizike za svaku oblast poslovanja.

Načelo razdvajanja dužnosti nužno je uspostaviti tako da nijedan pojedinac ne bi istovremeno bio odgovoran za pokretanje, odobravanje, evidentiranje i usklađivanje transakcije, čime bi se trebala smanjiti mogućnost da jedna osoba bude u prilici napraviti i sakriti greške, nepravilnosti i prevare u obavljanju svojih dužnosti.

Institucije koje u svojim budžetima imaju planirana sredstva za isplatu grantova i transfera trebaju unaprijediti kontrolne mehanizme za zaštitu finansijskih interesa i kontrolu namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava.

Popis poslovnih procesa je obavezna aktivnost koju sve institucije moraju realizirati. Ovom aktivnošću utvrđuju se ciljevi poslovnih procesa koji se provode u institucijama, kao i povezivanje tih ciljeva s ciljevima iz planskih dokumenata.

Proces mapiranja poslovnih procesa još nije završen u svim institucijama. Institucije imaju obavezu ažurirati mape poslovnih procesa barem jednom godišnje.

Mapiranje poslovnih procesa je u direktnoj vezi s procesom upravljanja rizicima. Rizici se mogu identificirati tek nakon što su utvrđeni ciljevi poslovnih procesa u institucijama. To znači da je mapiranje poslovnih procesa preduslov za uspješno upravljanje rizicima.

Važno je naglasiti da formirana mapa poslovnih procesa i registar rizika ne znače uspostavljen sistem internih kontrola. Mapiranjem poslovnih procesa i formiranjem registra rizika, institucije dobijaju uvid u nedostatke sistema internih kontrola, a rukovodioci institucija dobijaju inpute o potrebi uvođenja mjera za unapređenje kontrola.

Nakon što sve institucije BiH završe aktivnosti u vezi s mapiranjem poslovnih procesa i formiranjem registara rizika biće moguće preći na sljedeću fazu razvoja sistema FUK-a koja se odnosi na dosljednu primjenu propisa, internih akata i preporuka CHJ MFT BiH. U ovoj fazi, praćenje razvoja sistema FUK-a biće usmjereno na procjenu efekata primjene internih kontrola i adekvatnosti mjera koje se provode kao odgovori na identifikovane rizike.

Rezultati analize ukazuju na potrebu da institucije BiH ulože dodatni napor za unapređenje sistema FUK-a. Preporučuje se da institucije BiH postupaju u skladu s preporukama CHJ MFT BiH, provode zaključke Vijeća ministara BiH koji se odnose na FUK, realiziraju preporuke Ureda za reviziju institucija BiH i jedinica interne revizije te da koriste rezultate samoprocjene.

Institucije BiH imaju obavezu sačinjavati svoje operativne godišnje akcione planove za razvoj sistema FUK-a. Ulazni elementi za sačinjavanje ovih planova obuhvataju mjere iz godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH, rezultate samoprocjene, kao i preporuke jedinica interne revizije i Ureda za reviziju institucija BiH. Sačinjavanje operativnih godišnjih akcionih planova za razvoj sistema FUK-a nije samo sebi svrha, već je potrebno odgovorno pristupiti realizaciji mjera iz ovih planova.

**Broj: 03-1-16-8-11-81/25**

**Sarajevo, 28.03.2025. godine**

**DIREKTOR**

**Njegoš Pavlović, s.r.**

## 6. PRILOZI

### Prilog 1: Tabelarni pregled preporuka CHJ MFT BiH za unapređenje sistema FUK-a po komponentama

| KOMPONENTA<br>COSO OKVIRA                                 | PREPORUKA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KONTROLNO OKRUŽENJE</b>                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Integritet i etičke vrijednosti</b>                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Preporučuje se institucijama BiH da delegiraju ovlaštenja i odgovornosti za praćenje primjene važećeg kodeksa etike,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da internim aktima ili pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji reguliraju postupanje u slučajevima eventualnih sukoba interesa, te poduzimaju odgovarajuće mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Planski pristup poslovanju</b>                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Preporučuje se institucijama BiH da usvoje internu proceduru za izradu srednjoročnog plana rada kojom će se imenovati koordinator za srednjoročno planiranje i utvrditi obaveze i odgovornosti svih organizacionih jedinica u instituciji i njihovih rukovodilaca u procesu srednjoročnog planiranja,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da identificiraju i procijene rizike u odnosu na poslovne procese koji direktno utiču na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih planova rada institucije i programa iz programskog budžeta i evidentiraju ih u <i>PIFC</i> aplikaciji.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Rukovođenje i stil upravljanja</b>                     | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Organizaciona struktura, ovlaštenja i odgovornosti</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Preporučuje se institucijama BiH koje do sada nisu imenovale osobu/radnu grupu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu da to urade,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da internim aktima definiraju obavezu izvještavanja najvišeg rukovodstva o stanju u oblasti FUK-a od strane osoba kojima su dodijeljena ovlaštenja za finansijsko upravljanje i kontrolu,</li> <li>3) Preporučuje se institucijama BiH koje do sada nisu ažurirale pravilnike o unutrašnjoj organizaciji institucije u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama BiH da to urade,</li> <li>4) Preporučuje se institucijama BiH da izvrše analizu stvarnih potreba za brojem zaposlenih u organizacionim jedinicama za finansije, te da u skladu s rezultatima analize, pokrenu postupak izmjene pravilnika o unutrašnjoj organizaciji institucije.</li> </ol> |
| <b>Upravljanje ljudskim resursima</b>                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Preporučuje se institucijama BiH da za svaku godinu donose planove stručnog usavršavanja,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da vode evidenciju o prisustvu obukama po zaposlenom u cilju procjene opravdanosti prisustva obukama i davanja mogućnosti svim zaposlenim za stručnim usavršavanjem,</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | <p>3) Preporučuje se institucijama BiH da se informacija o prisustvu obukama po zaposlenom dostavlja rukovodiocima institucija,</p> <p>4) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom budžetu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, komisija i slično da donesu interni akt o isplati naknada u skladu s članom 39. Zakona o platama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>UPRAVLJANJE RIZICIMA</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Upravljanje rizicima</b>                                     | <p>1) Preporučuje se institucijama BiH da proces upravljanja rizicima vrše u skladu s metodologijom propisanom Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2,</p> <p>2) Preporučuje se institucijama BiH da analiziraju uzroke rizika i procjenjuju rizike prema vjerovatnoći nastanka i uticaju,</p> <p>3) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju registre rizika najmanje jednom godišnje,</p> <p>4) Preporučuje se institucijama BiH da kvantificiraju rizike u slučaju kada je to moguće,</p> <p>5) Preporučuje se institucijama BiH da utvrde ključne rizike koji mogu uticati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnog, odnosno godišnjih planova rada institucije, kao i ciljeva poslovnih procesa,</p> <p>6) Preporučuje se institucijama BiH da uspostave sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika u skladu sa Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2,</p> <p>7) Preporučuje se institucijama BiH da prilikom identificiranja rizika, uzmu u obzir preporuke Ureda za reviziju institucija BiH s obzirom na to da najveći broj preporuka Ureda za reviziju institucija BiH ukazuje na rizike u poslovanju institucija.</p> |
| <b>KONTROLNE AKTIVNOSTI</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Primjena kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure</b> | <p>1) Preporučuje se institucijama BiH da usvoje interne procedure koje uređuju ključne poslovne procese u institucijama,</p> <p>2) Preporučuje se institucijama BiH da u pisanim procedurama jasno definiraju ovlaštenja i odgovornosti svih učesnika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost,</p> <p>3) Preporučuje se institucijama BiH da internim procedurama osiguraju postojanje „revizorskog traga“,</p> <p>4) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju praćenje dosljedne primjene kontrola propisanih internim procedurama,</p> <p>5) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju interne procedure u skladu s izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutrašnjem okruženju i osiguraju njihovu dostupnost svim zaposlenim.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Princip razdvajanja dužnosti</b>                             | <p>1) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju primjenu načela razdvajanja dužnosti u svim poslovnim procesima,</p> <p>2) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju primjenu načela</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | <p>razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke,</p> <p>3) Preporučuje se institucijama BiH s manjim brojem zaposlenih da posvete posebnu pažnju primjeni načela razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Primjena ex-ante i ex-post kontrola</b> | <p>1) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju kontrolu osnovanosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabavke robe i usluga,</p> <p>2) Preporučuje se institucijama BiH da blagovremeno pripreme odluke o isplatama tekućih i kapitalnih transfera i grantova,</p> <p>3) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju provođenje kontrole namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava kao dio redovnog posla,</p> <p>4) Preporučuje se institucijama BiH da u ugovorima o dodjeli transfera i grantova osiguraju zaštitu finansijskih interesa institucija koje dodjeljuju ta sredstva.</p>                                                                                     |
| <b>Princip zaštite resursa/imovine</b>     | <p>1) Preporučuje se institucijama BiH da uspostave adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina od neovlaštenog pristupa, gubitka i razotkrivanja podataka,</p> <p>2) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju kontinuirano sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama sa evidencijama u glavnoj knjizi.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Informacije i komunikacije</b>          | <p>1) Preporučuje se institucijama BiH da formiraju mape poslovnih procesa i osiguraju njihovo redovno ažuriranje,</p> <p>2) Preporučuje se institucijama BiH da za potrebe internog izvještavanja osiguraju potpune, pouzdane i tačne operativne, finansijske i nefinansijske informacije.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Praćenje i procjena sistema FUK-a</b>   | <p>1) Preporučuje se institucijama BiH da donose operativne godišnje akcione planove za unapređenje i razvoj sistema FUK-a, te da kontinuirano prate realizaciju planiranih aktivnosti,</p> <p>2) Preporučuje se institucijama BiH da u operativne godišnje akcione planove uključe mjere iz Operativnog godišnjeg akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH koje se odnose na njih, mjere koje su planirane kao odgovori na identificirane rizike, mjere za unapređenje sistema FUK-a koje je institucija prepoznala kao rezultat samoprocjene i mjere za realizaciju preporuka Ureda za reviziju institucija BiH.</p> |

**Prilog 2: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti integriteta i etičkih vrijednosti**

| <b>OPREDIJELJENOST ZA INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI</b>                                                                                                                                                  | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                           | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li imate poseban Kodeks ponašanja na nivou institucije?                                                                                                                                                 | 54                      | 20        | 1          |
| Da li je rukovodilac institucije pisanim aktom delegirao poslove nadzora nad provođenjem Kodeksa državnih službenika na neku od organizacionih jedinica ili zaposlenih?                                    | 29                      | 44        | 2          |
| Da li u instituciji postoje dodatna interna uputstva i/ili smjernice o standardima ponašanja zaposlenih i mjere u slučaju nepoštivanja istih?                                                              | 37                      | 37        | 1          |
| Da li postoje jasna pravila (interni akti) kojima se definiraju situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja?                                                                                | 49                      | 25        | 1          |
| Da li je bilo pisanih pritužbi na nepoštivanje Kodeksa državnih službenika u izvještajnom periodu? Ako je bilo, navedite broj pritužbi.                                                                    | 7                       | 64        | 4          |
| Da li je na osnovu pritužbi zbog nepoštivanja Kodeksa državnih službenika bilo slučajeva pokrenutih disciplinskih postupaka protiv državnih službenika i zaposlenika i navedite broj pokrenutih postupaka? | 7                       | 44        | 24         |

**Prilog 3: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti planskog pristupa poslovanju**

| <b>PLANSKI PRISTUP POSLOVANJU</b>                                                                                 | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                  | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li je usvojen srednjoročni plan institucije za 2025-2027. godina i objavljen na internet stranici institucije? | 37                      | 35        | 2          |
| Da li imate internu proceduru za izradu srednjoročnog plana?                                                      | 59                      | 15        | 1          |
| Da li je procedurom određena organizaciona jedinica/osoba odgovorna za koordinaciju i razvoj srednjoročnog plana? | 62                      | 10        | 3          |
| Da li je procedurom regulirano da su sve organizacione jedinice uključene u izradu srednjoročnog plana?           | 60                      | 9         | 6          |

|                                                                                                                                                                                                                               |    |    |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|
| Da li srednjoročni plan uključuje procjenu i praćenje rizika?                                                                                                                                                                 | 33 | 40 | 2 |
| Da li se ciljevi i aktivnosti iz srednjoročnih planova realiziraju prema planiranoj dinamici i navedite procenat realiziranih aktivnosti u 2024. u odnosu na plan?                                                            | 57 | 14 | 3 |
| Da li su ciljevi budžetskih programa povezani s ciljevima iz srednjoročnog plana?                                                                                                                                             | 65 | 6  | 4 |
| Da li imate usvojen godišnji program rada za 2024. godinu koji sadrži ciljeve i aktivnosti svih organizacionih jedinica, nosice aktivnosti i procjenu potrebnih finansijskih sredstava za realizaciju aktivnosti?             | 70 | 3  | 1 |
| Da li je godišnji izvještaj o radu institucije za 2023. godinu sačinjen i dostavljen Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji u zakonskom roku i navedite u kojem su procentu realizirane planirane aktivnosti ? | 66 | 6  | 3 |
| Da li sve organizacione jedinice učestvuju u pripremi budžetskog zahtjeva institucije?                                                                                                                                        | 68 | 2  | 5 |

**Prilog 4: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti rukovođenja i stila upravljanja**

| <b>RUKOVOĐENJE I STIL UPRAVLJANJA</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li se održava kolegij najvišeg nivoa upravljanja na kojem se raspravlja o konačnom nacrtu srednjoročnog plana institucije i godišnjeg programa rada prije dostavljanja Vijeću ministara BiH ili nekoj drugoj nadležnoj instituciji? | 56                      | 14        | 5          |
| Da li se održava kolegij najvišeg nivoa upravljanja na kojem se raspravlja o izvještaju o realizaciji srednjoročnog i godišnjeg programa rada prije podnošenja izvještaja Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji?       | 54                      | 15        | 6          |
| Da li se održavaju kolegiji najvišeg nivoa upravljanja na kojima se raspravlja o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju?                                                                                                          | 55                      | 16        | 4          |

|                                                                                                                    |    |    |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|
| Da li se održavaju kolegiji najvišeg nivoa upravljanja na kojima se raspravlja o izvještajima o izvršenju budžeta? | 52 | 19 | 4 |
| Da li postoje zapisnici sa sastanaka kolegija?                                                                     | 59 | 12 | 3 |

**Prilog 5: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti organizacione strukture**

| <b>ORGANIZACIONA STRUKTURA, OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SISTEM IZVJEŠTAVANJA</b>                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li je u instituciji imenovana osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu?                                                                                                                                                                                                                                                | 69                      | 5         | 0          |
| Da li je u instituciji imenovana radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu?                                                                                                                                                                                                                                                   | 64                      | 11        | 0          |
| Da li su internim aktom o imenovanju osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe precizno utvrđeni zadaci i rokovi za njihovo izvršavanje?                                                                                                                                                                       | 72                      | 2         | 1          |
| Da li je internim aktom o imenovanju osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu utvrđena obaveza izvještavanja rukovodioca institucije o stepenu uspostavljenosti, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u instituciji? | 65                      | 9         | 1          |
| Da li osoba 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?                                                                  | 64                      | 8         | 2          |
| Da li su u instituciji pokrenute aktivnosti za ažuriranje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji institucije u vezi sa finansijskim upravljanjem i kontrolom u skladu sa Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama BiH?                            | 54                      | 7         | 14         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| <b>Da li su pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji institucije propisani poslovi u vezi sa finansijskim upravljanjem i kontrolom u skladu sa Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama BiH?</b>                                                                                                                                                   | 38 | 30 | 7  |
| <b>Da li su definirana ovlaštenja i odgovornosti rukovodilaca na srednjem i nižem nivou upravljanja za realizaciju utvrđenih ciljeva programa/projekata/ aktivnosti u instituciji i na koji način?</b>                                                                                                                                                                                                                                | 51 | 20 | 4  |
| <b>Da li je u pravilniku o unutrašnjoj organizaciji ili internim aktom izmijenjena uloga organizacione jedinice za finansije u smislu vršenja koordinacione i savjetodavne uloge u skladu s Priručnikom za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH?</b>                                                                                                                                                                | 22 | 43 | 10 |
| <b>Da li su u organizacionoj jedinici za finansije popunjena sva radna mjesta predviđena Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i navedite broj sistematiziranih i broj popunjenih radnih mjesta?</b>                                                                                                                                                                                                                                 | 16 | 50 | 9  |
| <b>Da li broj licenci za rad u ISFU odgovara potrebama institucije?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 45 | 26 | 3  |
| <b>Da li su imenovani rukovodioci/vlasnici budžetskih programa u instituciji?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 37 | 29 | 9  |
| <b>Da li rukovodioci organizacionih jedinica/vlasnici programa podnose izvještaje rukovodiocu institucije o izvršenju budžeta za aktivnosti iz njihove nadležnosti? (Npr. izvještavaju i obrazlažu ostvarene ciljeve, stepen realizacije planiranih rashoda i prihoda, obrazlažu odstupanja izvršenja u odnosu na plan, podnose izvještaje i obrazloženja o stvorenim obavezama, realizaciji plana nabavki i ugovaranja i slično)</b> | 37 | 24 | 14 |
| <b>Da li se vrši ažuriranje organizacione strukture institucije kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 43 | 30 | 2  |
| <b>Da li je uspostavljeno delegiranje/prenos ovlaštenja i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 58 | 16 | 0  |
| <b>Da li se prati realizacija delegiranih ovlaštenja i odgovornosti?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 46 | 22 | 7  |

**Prilog 6: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima**

| <b>UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA</b>                                                                                                                                                                              | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                   | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li je u instituciji uspostavljena organizaciona jedinica za ljudske resurse?                                                                                                                                    | 35                      | 36        | 4          |
| Da li se u instituciji sačinjavaju planovi stručnog usavršavanja i obučavanja zaposlenih?                                                                                                                          | 66                      | 9         | 0          |
| Da li se vodi evidencija prisustva obukama po zaposlenom?                                                                                                                                                          | 61                      | 14        | 0          |
| Da li se zaposleni upućuju na obuku iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u 2024. godini?                                                                                                                 | 72                      | 3         | 0          |
| Da li su zaposleni pohađali obuku iz oblasti srednjoročnog planiranja u 2024. godini?                                                                                                                              | 53                      | 20        | 1          |
| Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti budžetskih procesa (pripreme, izrade budžeta, budžetskog računovodstva i finansijskog izvještavanja) u 2024. godini?                                                  | 49                      | 24        | 2          |
| Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti upravljanja rizicima u 2024. godini?                                                                                                                                  | 51                      | 24        | 0          |
| Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u 2024. godini?                                                                                                                        | 41                      | 34        | 0          |
| Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti javnih nabavki u 2024. godini?                                                                                                                                        | 64                      | 10        | 0          |
| Da li je informacija o prisustvu obukama svakog zaposlenog sastavni dio nekog izvještaja koji se dostavlja rukovodiocu institucije?                                                                                | 58                      | 16        | 0          |
| Da li imate osobu certificiranu za javne nabavke i navedite broj certificiranih osoba?                                                                                                                             | 48                      | 24        | 3          |
| Da li institucija osigurava podsticajne mjere i nagrade za izuzetan učinak zaposlenih?                                                                                                                             | 75                      | 0         | 0          |
| Da li institucija osigurava disciplinske mjere i korektivne aktivnosti u slučaju lošeg učinka zaposlenog?                                                                                                          | 54                      | 19        | 2          |
| Da li institucije kroz budžet finansiraju naknade za rad upravnih odbora, nadzornih odbora, vijeća, komisija i slično?                                                                                             | 35                      | 21        | 19         |
| Da li institucija ima internu proceduru za isplatu naknada članovima upravnih, nadzornih odbora, vijeća, komisija i drugih radnih tijela, usklađenu s članom 39. Zakona o platama i naknadama u institucijama BiH? | 19                      | 33        | 23         |

**Prilog 7: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja rizicima**

| <b>UTVRĐIVANJE RIZIKA I ANALIZA RIZIKA</b>                                                                                                                                                                                              | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li imate registar rizika uspostavljen u skladu sa Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama BiH - Verzija II?                                                                                                              | 62                      | 13        | 0          |
| Da li je registar rizika ažuriran u 2024. godini i koliko puta?                                                                                                                                                                         | 51                      | 23        | 1          |
| Da li institucija utvrđuje rizike koji mogu uticati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih i godišnjih planova rada?                                                                                                                   | 62                      | 12        | 1          |
| Da li se provode analize uzroka rizika?                                                                                                                                                                                                 | 55                      | 19        | 0          |
| Da li institucija procjenjuje vjerovatnoću i uticaj za utvrđene rizike?                                                                                                                                                                 | 62                      | 11        | 1          |
| Da li se kvantificiraju uticaji najznačajnijih rizika i ako da, navedite procijenjene finansijske uticaje najznačajnijih rizika (procjene finansijskih šteta, gubitaka i slično u slučaju aktiviranja rizika)?                          | 18                      | 55        | 2          |
| Da li ste kategorizirali identificirane rizike (operativni, finansijski, strateški rizici...) i ako jeste, u obrazloženju navedite kategorije rizika iz vašeg registra rizika?                                                          | 51                      | 23        | 1          |
| Da li su informacije o rizicima uključene u planske dokumente i navedite koje?                                                                                                                                                          | 58                      | 17        | 0          |
| Da li je uspostavljen sistem izvještavanja rukovodioca institucije o najznačajnijim rizicima i koliko izvještaja je dostavljeno rukovodiocu institucije u 2024. godini?                                                                 | 58                      | 17        | 0          |
| Da li je imenovana osoba koja će biti odgovorna za koordinaciju aktivnosti u procesu upravljanja rizicima?                                                                                                                              | 58                      | 16        | 0          |
| Da li su u instituciji zadužene osobe koje će biti odgovorne za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim organizacionim jedinicama?                                                                                             | 57                      | 16        | 2          |
| Da li je institucija donijela politike upravljanja rizicima ili neki drugi interni akt kojim uređuje obaveze i odgovornosti svih zaposlenih u procesu upravljanja rizicima uzimajući u obzir promjene u eksternom i internom okruženju? | 57                      | 18        | 0          |

|                                                                                                                                                                                                                   |    |    |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|
| Da li ste utvrdili mjere/donijeli plan postupanja po rizicima, kojima se utiče na smanjenje vjerovatnoće ili uticaja rizika?                                                                                      | 50 | 24 | 1 |
| Da li su realizirane planirane mjere kojima se utiče na smanjenje vjerovatnoće ili uticaja rizika? Ako jesu, navedite koje su to kontrolne aktivnosti uvedene kao odgovori na procijenjene rizike u 2024. godini? | 41 | 28 | 5 |

**Prilog 8: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti politika i procedura**

| <b>PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ POLITIKE I PROCEDURE</b>                                                                                                                                       | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                      | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li imate pisanu internu proceduru za proces pripreme budžetskog zahtjeva?                                                                                                                          | 70                      | 4         | 1          |
| Da li imate pisanu internu proceduru za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija (zaprimanje, obrada, kontrola, evidentiranje obaveza, ugovora, narudžbenica, računa – ulaznih i izlaznih)? | 74                      | 1         | 0          |
| Da li imate pisane interne procedure za proces nabavki i ugovaranja?                                                                                                                                  | 75                      | 0         | 0          |
| Da li imate pisanu internu proceduru za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)?                                                                                                  | 66                      | 9         | 0          |
| Da li imate pisanu internu proceduru za proces naplate prihoda iz nadležnosti (administrativnih taksi, naknada, namjenskih i vlastitih prihoda)?                                                      | 34                      | 13        | 28         |
| Da li imate pisanu internu proceduru za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih budžetskih sredstava?                                                                            | 28                      | 44        | 3          |
| Da li imate pisanu internu proceduru za proces uredskog poslovanja, čuvanje i arhiviranje dokumentacije?                                                                                              | 66                      | 9         | 0          |
| Da li imate pisanu internu proceduru za proces otkrivanja i postupanja po utvrđenim nepravilnostima i/ili sumnjama na nepravilnosti i prevare?                                                        | 68                      | 7         | 0          |
| Da li imate pisanu internu proceduru za vođenje i čuvanja personalnih dosjea?                                                                                                                         | 54                      | 21        | 0          |
| Da li imate pisanu internu proceduru za rukovanje pečatima?                                                                                                                                           | 69                      | 6         | 0          |

|                                                                                                                                                          |    |    |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|
| Da li imate pisanu internu proceduru za zaštitu ličnih podataka?                                                                                         | 68 | 7  | 0 |
| Da li imate pisanu internu proceduru za podsticajne mjere i nagrade zaposlenim za izuzetan učinak u radu?                                                | 73 | 0  | 0 |
| Da li su specifični poslovni procesi (proces koji proizlaze iz mandata institucije) uređeni internim procedurama?                                        | 59 | 16 | 0 |
| Da li imate pisanu internu proceduru o korištenju sredstava za reprezentaciju u instituciji?                                                             | 75 | 0  | 0 |
| Da li imate pisanu internu proceduru o korištenju telefona?                                                                                              | 75 | 0  | 0 |
| Da li imate pisanu internu proceduru o korištenju službenih vozila i postupanjima u okolnostima nastanka nepredviđenih događaja sa štetnim posljedicama? | 75 | 0  | 0 |
| Da li su u pisanim procedurama jasno definirani ovlaštenja, odgovornosti, rokovi i kontrolni postupci za svaku aktivnost?                                | 65 | 10 | 0 |
| Da li su u 2024. godini donesene nove procedure ili postojeće ažurirane kao rezultat odgovora/ mjera na neki od utvrđenih rizika institucije?            | 54 | 21 | 0 |
| Da li je imenovana osoba ili organizaciona jedinica u instituciji kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prevare?                                | 71 | 4  | 0 |
| Da li ažurirate interne procedure i koliko često?                                                                                                        | 73 | 1  | 0 |
| Da li su svi zaposleni upoznati s procedurama i na koji način?                                                                                           | 74 | 1  | 0 |
| Da li su uspostavljeni mehanizmi za praćenje primjene internih kontrola?                                                                                 | 60 | 15 | 0 |

**Prilog 9: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti razdvajanja dužnosti**

| <b>PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP RAZDVAJANJA DUŽNOSTI</b>                                                                                                                                                     | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li je pisanim procedurama osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti, odnosno da li je osigurano da ista osoba ne obavlja poslove planiranja, nabavki i ugovaranja, računovodstvene evidencije, plaćanja i kontrole? | 68                      | 6         | 0          |

|                                                                                                                                                                                                              |    |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| Da li je osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u IT sistemima kako bi se osiguralo da ista osoba ne vrši sve faze IT operacija (npr. instaliranja softvera, programiranje, testiranje, održavanje)? | 26 | 37 | 12 |
| Da li manje institucije (<30 zaposlenih) poduzimaju dodatne kontrolne mjere da osiguraju razdvajanje dužnosti?                                                                                               | 17 | 18 | 39 |

**Prilog 10: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti *ex-ante* i *ex-post* kontrola**

| <b>PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ DOKUMENTIRANJE I EVIDENTIRANJE FINANSIJSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li je internom procedurom predviđena kontrola osnovanosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabavku roba, usluge, radova? (Npr. od organizacionih jedinica traže se pisana obrazloženja potreba, zakonska osnova gdje je primjereno, kalkulacije na kojima se zasnivaju izračuni potrebnih količina i cijena, analize ušteda, stanje zaliha imovine i stanje imovine u upotrebi)? | 65                      | 8         | 2          |
| Da li je usvojen plan javnih nabavki za 2024. godinu i objavljen na internet stranici institucije u skladu s članom 17. Zakona o javnim nabavkama? Navedite ukupnu vrijednost planirane nabavke iz plana nabavke.                                                                                                                                                                         | 74                      | 0         | 1          |
| Da li je plan javnih nabavki realiziran planiranom dinamikom? Navedite iznos ukupno planiranih i realiziranih nabavki u prethodnoj godini.                                                                                                                                                                                                                                                | 65                      | 10        | 0          |
| Da li je plan javnih nabavki mijenjan tokom godine i koliko puta?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 69                      | 5         | 0          |
| Da li dokumentacija omogućava praćenje svake finansijske i nefinansijske transakcije od početka do kraja (revizorski trag)?                                                                                                                                                                                                                                                               | 69                      | 2         | 3          |
| Da li se planiranje sredstava za tekuće i kapitalne transfere i grantove zasniva na jasnim kriterijima i ciljevima, poznatim već u fazi izrade budžetskih zahtjeva?                                                                                                                                                                                                                       | 7                       | 7         | 61         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |    |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| Da li se kod planiranja sredstava za tekuće i kapitalne transfere neprofitnim organizacijama rade analize učinaka finansiranja iz prethodnih godina?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3  | 7  | 65 |
| Da li se kod planiranja sredstava za višegodišnje kapitalne projekte rade analize opravdanosti i spremnosti kapitalnih/investicionih projekata za realizaciju?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 11 | 6  | 58 |
| Da li se zajedno s izradom budžetskog zahtjeva pripremaju i prijedlozi odluka o programima utroška za transfere i grantove?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 5  | 7  | 63 |
| Da li su odluke o programima utroška za transfere i grantove usvojene blagovremeno tako da je omogućena realizacija svih aktivnosti u planiranim rokovim? (Objave poziva, kontrole dokumentacije, dodjele ugovora, izvještavanje o namjenskom trošenju, kontrola namjenskog trošenja i sl.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3  | 9  | 63 |
| Da li ugovori s korisnicima sredstava za transfere i grantove sadrže jasne odredbe za zaštitu finansijskih interesa institucije u slučaju nenamjenskog trošenja? (Npr. ugovorima je definirano šta su prihvatljivi, a šta neprihvatljivi troškovi, definirani su rokovi za dostavu izvještaja o namjenskom trošenju i specificirana dokumentacija koju korisnik treba dostaviti kao dokaz, definirana je mogućnost naknadnih kontrola na licu mjesta, obaveza i rokovi u kojima korisnik sredstava mora vratiti sredstva u slučaju nenamjenskog trošenja, eliminirana je mogućnost višestrukog finansiranja po istom osnovu, u slučaju da institucije BiH samo sufinansiraju projekt/aktivnost naznačeno je koji je ukupan iznos projekata koji se sufinansira, koji su ostali izvori finansiranja i sl.) | 7  | 5  | 63 |
| Da li se provode kontrole namjenskog trošenja sredstava dodijeljenih putem transfera i grantova?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 8  | 5  | 62 |
| Da li su kontrolama utvrđeni primjeri nenamjenske potrošnje sredstava?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3  | 10 | 61 |
| Da li je postupak provođenja naknadnih kontrola namjenske potrošnje dio redovnog poslovanja za to zaduženih organizacionih jedinica u instituciji?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4  | 10 | 61 |
| Da li formirate komisije za kontrolu namjenske potrošnje isplaćenih transfera i grantova?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 5  | 8  | 62 |

**Prilog 11: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti zaštite resursa/imovine**

| <b>PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li je osigurano da samo ovlaštene osobe imaju pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima?                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 74                      | 1         | 0          |
| Da li su sva stalna sredstva evidentirana u pomoćnoj i glavnoj knjizi (Modul dugotrajne imovine)?                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 73                      | 1         | 1          |
| Da li je blagovremeno obavljen popis imovine i obaveza sa svim potrebnim radnjama? (Npr. donesena je odluka o vršenju popisa i formiranju popisne komisije, provedeno usklađivanje otvorenih stavki za sva potraživanja i obaveze, izrađene popisne liste, blagovremeno izrađen izvještaj o obavljenom popisu, u zavisnosti od rezultata popisa donesene odluke o rashodovanju imovine i sl.). | 75                      | 0         | 0          |
| Da li se vrši vanredan popis imovine i u kojim slučajevima?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 24                      | 51        | 0          |
| Da li se poduzimaju sve mjere za redovnu naplatu potraživanja, odnosno naplatu prihoda iz nadležnosti institucije? (Napлата prihoda od administrativnih taksi, sudskih taksi, posebne naknade i takse, prihodi od izdavanja ličnih i putnih isprava, registracije vozila, prihodi od izdavanja dozvola, vlastiti prihodi )                                                                     | 35                      | 4         | 36         |
| Da li je osigurano kontinuirano (npr. mjesečno ili kvartalno) sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama sa evidencijama u Glavnoj knjizi u skladu s odredbama Pravilnika o računovodstvu s računovodstvenim politikama i procedurama za korisnike budžeta institucija BiH?                                                                                            | 31                      | 7         | 37         |
| Da li su uspostavljene kontrole kako bi se spriječile neovlaštene izmjene podataka u postojećim softverima?                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 58                      | 12        | 5          |
| Da li su uspostavljene kontrole kako bi se spriječio gubitak i razotkrivanje podataka?                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 54                      | 16        | 5          |
| Da li su uspostavljene kontrole kako bi se spriječile vanjske prijetnje (kao što su virusi)?                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 61                      | 9         | 4          |

|                                                                                                                                                                                                                                   |    |    |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|
| Da li ste donijeli Disaster Recovery Plan (IT oprema, back-up podataka) i procedure koje će osigurati da u slučaju da dođe do neočekivanih događaja, ključne operacije se nastavljaju bez prekida, a ključni podaci su zaštićeni? | 33 | 37 | 5 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|

**Prilog 12: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti informacija i komunikacije**

| INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE                                                                                                                            | DA               | NE | N/P |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----|-----|
| Kriteriji                                                                                                                                             | Broj institucija |    |     |
| Da li su ključni poslovni procesi dokumentirani u mapu poslovnih procesa?                                                                             | 72               | 3  | 0   |
| Da li ste donijeli IT sigurnosne politike, procedure, uputstva?                                                                                       | 55               | 19 | 1   |
| Da li se i koliko često sačinjavaju interni izvještaji za rukovodstvo o izvršenju budžeta, stanju obaveza i potraživanja?                             | 74               | 1  | 0   |
| Da li se interni izvještaji za rukovodstvo (iz prethodnog pitanja) generišu iz ISFU sistema?                                                          | 55               | 16 | 4   |
| Da li funkcionalnosti ISFU sistema zadovoljavaju potrebe vaše institucije za interno izvještavanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu? | 48               | 23 | 4   |
| Da li se u ISFU sistemu prate troškovi/izvori finansiranja po programima, projektima, aktivnostima i organizacionim jedinicama?                       | 39               | 28 | 7   |
| Da li, pored ISFU sistema, za pomoćne evidencije i interno izvještavanje koristite i neke vlastite IT softvere (aplikacije)?                          | 38               | 33 | 4   |
| Da li funkcionalnosti BPMIS zadovoljavaju potrebe vaše institucije za interno izvještavanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?        | 45               | 26 | 4   |
| Da li funkcionalnosti PIMIS zadovoljavaju potrebe vaše institucije za interno izvještavanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?        | 41               | 24 | 10  |
| Da li funkcionalnosti COIP zadovoljavaju potrebe vaše institucije za interno izvještavanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?         | 55               | 16 | 4   |

|                                                                                                                                                                                                         |    |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| <b>Da li organizacione jedinice dobijaju informacije o odobrenim budžetskim sredstvima za realizaciju programa/projekata/aktivnosti za koje su nadležne?</b>                                            | 55 | 14 | 6  |
| <b>Da li je uspostavljen način blagovremene razmjene potrebnih informacija među zaposlenima (od višeg nivoa prema nižem nivou, od nižeg nivoa prema višem nivou)?</b>                                   | 70 | 5  | 0  |
| <b>Da li imate centraliziranu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovornih obaveza i da li je ona podržana informacionim sistemom, odnosno namjenskim aplikacijama (npr. ISFU)?</b>                   | 48 | 27 | 0  |
| <b>Da li centralizirana evidencija ugovora iz prethodnog pitanja omogućava izvještavanje o realizaciji ugovora?</b>                                                                                     | 44 | 16 | 15 |
| <b>Da li imate uspostavljenju evidenciju svih sudskih sporova koji se vode protiv institucije i upišite procijenjenu vrijednost potencijalnih obaveza?</b>                                              | 41 | 18 | 16 |
| <b>Da li institucija vrši analize uzroka sudskih sporova radi utvrđivanja slabosti sistema i korektivnih mjera za smanjivanje broja budućih sudskih postupaka?</b>                                      | 20 | 33 | 22 |
| <b>Da li su poslovni procesi (finansije, nabavke i ugovaranje, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije, kadrovi i sl.) u dovoljnoj mjeri podržani IT sistemima?</b> | 50 | 24 | 1  |
| <b>Da li su IT sistemi, koji podržavaju povezane poslovne procese, međusobno integrisani?</b>                                                                                                           | 33 | 39 | 3  |
| <b>Da li je osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na internet stranici) u skladu sa Zakonom o slobodi pristupa informacijama na nivou institucija BiH?</b>                   | 75 | 0  | 0  |
| <b>Da li su godišnji finansijski izvještaji sastavljeni, kompletni, predati u roku propisanom Pravilnikom o finansijskom izvještavanju u institucijama BiH?</b>                                         | 71 | 2  | 2  |
| <b>Da li obrazloženje uz izvještaje o izvršenju budžeta sadrži detaljne podatke o razlozima odstupanja izvršenja u odnosu na plan i razlozima za eventualnu prestrukturisanje budžeta?</b>              | 73 | 1  | 1  |

**Prilog 13: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti praćenja i procjene sistema FUK-a**

| <b>PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE</b>                                                                                                                                               | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li su realizirane mjere planirane za razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole na osnovu prošlogodišnje samoprocjene i u kojem procentu ?                                                                | 52                      | 19        | 4          |
| Da li je u izvještajnom periodu vršena interna revizija u instituciji?                                                                                                                                               | 54                      | 17        | 3          |
| Da li se provode preporuke interne revizije u skladu s rokovima iz akcionih planova za provođenje preporuka? Ako preporuke nisu provedene, navedite broj neprovedenih preporuka kojima je istekao rok za provođenje. | 52                      | 9         | 14         |
| Da li su provedene preporuke Ureda za reviziju institucija BiH u prethodnoj godini? Navedite procenat provedenih preporuka u odnosu na broj ukupno datih preporuka.                                                  | 57                      | 10        | 8          |
| Da li su u instituciji provodene ad-hoc kontrole po nalogu rukovodioca u 2024. godini?                                                                                                                               | 24                      | 51        | 0          |
| Da li u postupku samoprocjene učestvuju rukovodioci/ zaposleni iz svih organizacionih jedinica institucije?                                                                                                          | 46                      | 26        | 3          |
| Da li je donesen operativni godišnji plan aktivnosti za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole?                                                                                         | 54                      | 19        | 1          |
| Da li su realizirane preporuke iz Izvještaja o obavljenju pojedinačno procjeni kvaliteta sistema FUK-a za 2023. godinu?                                                                                              | 13                      | 16        | 46         |