



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

**KONSOLIDIRANO GODIŠNJE IZVJEŠĆE**  
**O SUSTAVU FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE**  
**U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE**  
**ZA 2024. GODINU**

**Sarajevo, ožujak 2025. godine**

## Sadržaj

|                                                                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SAŽETAK.....                                                                                                                                                                             | 2  |
| 1. UVOD .....                                                                                                                                                                            | 6  |
| 2. PROCJENA SUSTAVA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U<br>INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE U 2024. GODINI .....                                                                      | 9  |
| 2.1. Realizirane aktivnosti SHJ 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 sustava FUK-a .....                                                                                                                                           | 26 |
| 3. REALIZACIJA MJERA IZ GODIŠNJEG OPERATIVNOG AKCIJSKOG PLANA ZA<br>REALIZACIJU STRATEGIJE RAZVOJA SUSTAVA UNUTARNJIH FINANCIJSKIH<br>KONTROLA U INSTITUCIJAMA BiH ZA 2024. GODINU ..... | 28 |
| 4. IZVJEŠĆE O REALIZACIJI PREPORUKA POJEDINAČNE PROCJENE KVALITETE<br>SUSTAVA FUK.....                                                                                                   | 32 |
| 5. ZAKLJUČAK .....                                                                                                                                                                       | 33 |
| 6. PRILOZI.....                                                                                                                                                                          | 35 |

## SAŽETAK

Sukladno članku 33f. stavak (2) točka h) Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“, br. 61/04, 49/09, 42/12, 87/12, 32/13 i 38/22), Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: SHJ MFT BiH) ima obvezu sačinjavati i Vijeću ministara Bosne i Hercegovine dostavljati konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole (u daljnjem tekstu: FUK) u institucijama Bosne i Hercegovine.

Svrha konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: BiH) je informiranje Vijeća ministara Bosne i Hercegovine o stupnju uspostave, napretku, stanju i aktivnostima koje su u izvještajnom razdoblju realizirane u oblasti razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola, kao i o planovima za budući razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH.

Obveze, odgovornosti i rokovi u svezi s izradom konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a, kao i izradom i dostavljanjem godišnjih izvješća o sustavu FUK-a institucija BiH uređeni su Pravilnikom o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, broj: 03-1-02-2-302-1/15 od 17. 9. 2015. godine. Sukladno članku 4. navedenog pravilnika sve institucije imaju obvezu do 15. veljače tekuće godine SHJ MFT BiH dostaviti godišnje izvješće o sustavu FUK-a za prethodnu godinu. Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu deseto je konsolidirano izvješće koje je SHJ MFT BiH pripremila i dostavlja Vijeću ministara BiH.

Godišnja izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu blagovremeno je dostavilo 75 od 79 institucija BiH. Sljedeće institucije BiH godišnje izvješće o sustavu FUK-a nisu dostavile u roku ili nisu uopće dostavile:

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

Agencija za pružanje usluga u zračnoj plovodbi BiH (BHANSA) do sada SHJ MFT BiH nije dostavila ni jedno godišnje izvješće o sustavu FUK-a. Agencija za pružanje usluga u zračnoj plovodbi BiH nekoliko puta se pisanim putem obraćala SHJ MFT BiH navodeći da se odredbe Zakona o financiranju institucija BiH ne odnose na njih i da Agencija nema obvezu uspostavljati sustav FUK-a sukladno ovom zakonu. Prema odredbama članka 2. stavak (2) točka b) i aa) Zakona o financiranju institucija BiH, institucijama BiH smatraju se one institucije koje se financiraju iz proračuna institucija BiH, regulatorni organi, javna poduzeća, kao i institucije na koje se primjenjuju odredbe Zakona o unutarnjoj reviziji institucija BiH. BHANSA uspostavlja funkciju unutarnje revizije sukladno Zakonu o unutarnjoj reviziji institucija BiH i svake godine SHJ MFT BiH dostavlja godišnje izvješće unutarnje revizije. S obzirom na to da je unutarnja revizija Standard 16. sustava unutarnjih kontrola, te da provodi neovisnu, stručnu i sustavnu procjenu sustava FUK-a, stav SHJ MFT BiH je da bi razvoj i uspostava FUK-a, sukladno propisima, bilo korisno i prihvatljivo za BHANSA-u, naročito za rukovodstvo, uzimajući u obzir značajan iznos sredstava kojima ova agencija raspolaže.

Sukladno članku 2. Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, formu i sadržaj Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, kao i formu i sadržaje odgovarajućih upitnika i naputaka potrebnih za njegovu izradu, utvrđuje SHJ MFT BiH uzimajući u obzir

konzistentnost godišnjeg izvješća s podzakonskim aktima donesenim sukladno članku 33b. Zakona o financiranju institucija BiH. S tim u vezi, SHJ MFT BiH je donijela Odluku o objavi forme i sadržaja obrasca Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu s Naputkom za izradu Godišnjeg izvješća za 2024. godinu broj: 03-1-16-8-475-1/24 od 18.12.2024. godine. Obrazac godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu sadrži 160 pitanja koja su grupirana prema komponentama COSO okvira, odnosno prema Standardima unutarnjih kontrola u institucijama BiH. Institucije BiH popunjavaju obrazac godišnjeg izvješća o sustavu 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 tablica sa zbirnim podacima o strukturi odgovora institucija BiH na pitanja iz obrasca godišnjeg izvješća o sustavu 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 sustava s podacima o realizaciji mjera iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana koji se izvodi iz Akcijskog 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 izvješća koja su obrađena za 2023. i 2024. godinu. Podaci za 2023. godinu odnose se na izvješća 77 institucija, a podaci za 2024. godinu na izvješća 75 institucija BiH.

Uvidom u podatke u prethodnoj tablici može se konstatirati da je u 2024. godini ostvaren blagi napredak u razvoju sustava 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 sustav FUK-a temelji na procesu upravljanja rizicima.

Uvidom u godišnja izvješća institucija BiH o sustavu 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 obvezu formirati mape poslovnih procesa i registre rizika i sukladno Standardima unutarnje kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 61/14), Priručniku za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 98/14) i Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine – Verzija 2 („Službeni glasnik BiH“, broj 84/20). Mapiranje poslovnih procesa i formiranje registara rizika su neophodne prethodne radnje koje

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

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

institucije BiH trebaju provesti radi procjene adekvatnosti sustava unutarnjih 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 provedbu 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 sustava unutarnjih kontrola kroz procjenu adekvatnosti postojećih kontrola, njihovo ažuriranje, uvođenje novih kontrola i praćenje njihove dosljedne primjene.

Aktivnosti na razvoju sustava 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 obveza i opterećenje u radu. Ovakav pristup proizlazi iz više razloga: rukovodstvo na svim razinama i zaposleni koji ne rade u ustrojstvenim jedinicama za financije ne raspolažu relevantnim informacijama o značaju sustava FUK-a, ne postoji dovoljno razvijena svijest o prednostima razvoja sustava 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 sustav unutarnjih 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 sustavu finansijskog upravljanja i kontrole i unutarnje 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 sustavu FUK-a, niti su mogle dostaviti SHJ MFT BiH godišnja izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu putem Aplikacije. Naime, u veljači 2024. godine došlo je do prekida u funkcioniranju *PIFC* aplikacije usljed nedostataka prostora na serveru Ministarstva financija i trezora BiH na kojem je Aplikacija smještena. S obzirom na to da Zakon o proračunu institucija BiH i međunarodnih obveza BiH za 2024. godinu nije usvojen u predviđenom roku, Ministarstvo financija i trezora BiH nije bio u mogućnosti odmah pristupiti rješavanju ovog problema. Nakon što je proračun za 2024. godinu usvojen, SHJ MFT BiH je, u suradnji s Ministarstvom financija i trezora BiH, započela aktivnosti na „migraciji“ *PIFC* aplikacije sa servera Ministarstva na *Cloud*. U svezi s tim, SHJ MFT BiH je provela postupke javne nabave za „migraciju“ i održavanje *PIFC* aplikacije. Zbog činjenice da puna funkcionalnost *PIFC* aplikacije nije uspostavljena u roku koji bi omogućio dostavu godišnjih izvješća o sustavu FUK-a putem Aplikacije, a kako bi se ispoštovali zakonski rokovi, SHJ MFT BiH je naložila institucijama BiH, dopisom broj: 03-1-16-8-11-2/25 od 23.01.2025. godine, da godišnja izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu dostave putem protokola, na propisanom obrascu.

Podsjećamo da je *PIFC* aplikacija softverska aplikacija za unapređenje sustava finansijskog upravljanja i kontrole, izvješćivanje o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole i efikasno upravljanje procesom unutarnje revizije i izvješćivanje o aktivnostima unutarnje revizije, a sve sukladno Međunarodnim standardima unutarnje revizije u javnom sektoru u BiH. *PIFC*

aplikacija nastala je kao jedan od izlaznih rezultata projekta „Unapređenje sustava unutarnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru u BiH“, koji je financiran od Europske unije. *PIFC* aplikacija omogućava institucijama BiH da na jednoj platformi imaju evidentirane sve bitne elemente za uspostavu, razvoj, praćenje i izvješćivanje o sustavu FUK-a kao što su mape poslovnih procesa, registri rizika i godišnja izvješća o sustavu FUK-a. SHJ MFT BiH u *PIFC* aplikaciji ima dostupne i automatski obrađene podatke za pripremu konsolidiranih godišnjih izvješća o sustavu FUK-a. Sukladno Pravilniku o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvješćivanje o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole i unutarnje revizije u institucijama BiH, zaposleni u SHJ 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 izvješća institucija BiH SHJ MFT BiH sačinjava konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a koji putem Ministarstva financija i trezora BiH dostavlja Vijeću ministara BiH.

Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a sadrži preporuke za unapređenje sustava FUK-a za svaku komponentu metodološkog okvira za razvoj FUK-a.

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

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

## 1. UVOD

Oblast unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru (*PIFC*) dio je reforme upravljanja javnim financijama, samim tim i dio reforme javne uprave u BiH. Pojam i koncept *PIFC-a* u javnom sektoru razradila je Europska komisija pružajući potporu razumijevanju i primjeni dobro razvijenih i efektivnih sustava kontrole u procesu pridruživanja Europskoj uniji.

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

- financijsko upravljanje i kontrola,
- funkcionalno neovisna i decentralizirana unutarnja revizija i
- Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH kao upravna organizacija Ministarstva financija i trezora BiH.

Uspostava i razvoj *PIFC-a* obveza je Bosne i Hercegovine koja je utvrđena člankom 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između europskih zajednica i njihovih država članica, s jedne, i Bosne i Hercegovine, s druge strane. Uspostava *PIFC-a* temelji se na međunarodnim standardima i to Standardima za profesionalnu praksu unutarnje revizije, izdatih od Instituta unutarnjih revizora, Smjernicama za unutarnju kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizijskih institucija i Standardima unutarnje kontrole Europske komisije.

Oblast FUK-a u institucijama BiH uređena je Zakonom o financiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, br. 61/04, 27/08, 19/09, 42/1287/12, 32/13 i 38/22). Ovim zakonom financijsko upravljanje i kontrola definirano je kao „sveobuhvatan sustav politika, procedura i aktivnosti koji uspostavlja i za koji je odgovoran rukovoditelj institucije. Sustav financijskog upravljanja i kontrole temelji 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 uspostave i razvoja *PIFC-a* u institucijama Bosne i Hercegovine nadležna je SHJ 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 SHJ MFT BiH nadležna je za: pripremu zakona i podzakonskih akata, pripremu i ažuriranje strateških dokumenata i smjernica sukladno međunarodno prihvaćenim standardima, standardima unutarnje kontrole, praksama i propisima u Europskoj uniji, praćenje primjene propisa, za definiranje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke, procjenu kvaliteta sustava FUK-a, propisivanje forme godišnjeg izvješća, postupaka i rokova izvješćivanja o ovom sustavu, izradu konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a i njegovu procjenu.

FUK se odnosi na financijske i nefinancijske aspekte poslovanja institucije, provodi se u svim ustrojstvenim jedinicama i obuhvata sve resurse, uključujući i strane fondove.

Za razvoj kvalitetnog sustava FUK-a važno je osigurati sustavni pristup i adekvatno razumijevanje kontrole od strane rukovodstva i svih zaposlenih u institucijama BiH. Sustavni 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.

Sukladno članku 33d. Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine, za uspostavu i razvoj sustava FUK-a odgovoran je rukovoditelj institucije. Člankom 33e. istog zakona

definirano je da rukovoditelji institucija mogu prenijeti ovlasti za uspostavu, održavanje i ažuriranje sustava FUK-a na druge zaposlene u instituciji, čime ne prestaje njihova krajnja odgovornost. Delegiranjem ovlasti i odgovornosti postiže se aktivno uključivanje rukovoditelja na nižim razinama upravljanja u procese uspostave i razvoja sustava FUK-a u ustrojstvenim jedinicama kojima oni rukovode, te se jasnije i konkretnije uređuje njihova odgovornost za realizaciju ciljeva i trošenje proračunskih sredstava. Ovlasti i odgovornosti, zadaci i obveze izvješćivanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio ustrojstvene strukture trebaju biti jasno definirani u pisanom obliku, a zaposleni moraju biti upoznati s njima. Rukovoditelji na svim razinama upravljanja moraju biti svjesni da upravljanje, odnosno donošenje odluka, podrazumijeva financijske učinke za koje su odgovorni, a sukladno tomu odgovorni su i za financijsko upravljanje i kontrolu.

Sukladno članku 33b. Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine SHJ MFT BiH vrši detaljnu razradu komponenti standarda unutarnje kontrole donošenjem podzakonskih akata kao što su: metodologije, okvirni priručnici, okvirni pravilnici, nautci i instrukcije. S tim u vezi, SHJ MFT BiH je donijela sljedeće podzakonske akte iz svoje nadležnosti, a koji se odnose na FUK (navedeno hronološki):

- Standarde unutarnje kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 61/14),
- Priručnik za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 98/14),
- Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 29/15),
- Pravilnik o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog 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 sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 22/22) i
- Pravilnik o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvješćivanje o sustavu financijskog upravljanja i kontrole i unutarnje revizije u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 21/22).

Pored navedenog, zakonskim i podzakonskim aktima uređena je i koordinacija središnjih harmonizacijskih jedinica u BiH. Koordinacija se vrši putem Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju (u daljnjem tekstu: KO SJH) kojeg čine rukovoditelji Centralne jedinice za harmonizaciju Ministarstva finansija Republike Srpske, Središnje harmonizacijske jedinice Federalnog ministarstva finansija i Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora BiH. Sukladno članku 33h. Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine, KO SJH 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 sustava FUK-a ima i Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine koji, sukladno Zakonu o reviziji institucija BiH, osigurava neovisna mišljenja o izvršenju proračuna i financijskim izvješćima, o korištenju resursa i upravljanju državnom imovinom od Vijeća ministara BiH i proračunskih i javnih institucija u BiH, čime se doprinosi



pouzdanom izvješćivanju o korištenju proračunskih sredstava, transparentnom i kvalitetnom upravljanju javnim prihodima, troškovima i državnom imovinom.

U okviru svojih revizijskih izvješća Ured za reviziju institucija BiH izvješćuje korisnike izvješća i o sustavu unutarnjih kontrola. Ured za reviziju institucija BiH u 2024. godini proveo je revizije finansijskih izvješća u 74 institucije BiH za 2023. godinu i dao sljedeća mišljenja (revizije finansijskih izvješća i revizije usklađenosti):

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

## **2. PROCJENA SUSTAVA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE U 2024. GODINI**

U ovom dijelu Konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu prikazane su aktivnosti koje je SHJ MFT BiH realizirala u 2024. godini, rezultati procjene, kao i preporuke za daljnji razvoj sustava FUK-a.

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

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

- donesen je Operativni godišnji akcijski plan Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu,
- donesena je Odluka o objavi forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu,
- donesen je i realiziran Plan i program obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu,
- donesen je i realiziran Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu,
- kreirano je Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a za 2023. godinu.

**SHJ MFT BiH je donijela Operativni godišnji akcijski plan Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu.** Strategija razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH za razdoblje 2020-2025. godina realizira se prema mjerama i aktivnostima u Akcijskom planu, koji je sastavni dio Strategije. Sadržaj Operativnog godišnjeg akcijskog plana izvodi se iz Akcionog plana Strategije, a SHJ MFT BiH dužna je izraditi operativni godišnji akcijski plan za svaku kalendarsku godinu na koju se odnosi Strategija razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za period 2020-2025. godina. Pri izradi Operativnog godišnjeg akcijskog plana SHJ MFT BiH usuglašava dinamiku realizacije mjera prema informacijama dobijenim od institucija BiH koje su navedene kao nositelji aktivnosti.

Odluku o donošenju Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu, broj: 03-1-02-4-181-1/24, SHJ MFT BiH donijela je 16. 04. 2024. godine. Sastavni dio Odluke je Operativni godišnji akcijski plan Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu. Ovaj dokument detaljnije utvrđuje mjere, rokove i nositelje aktivnosti, a usklađen je s ciljevima i mjerama utvrđenim Strategijom razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH za razdoblje 2020-2025. godine. O realizaciji mjera i ostvarivanju ciljeva iz Akcijskog plana Strategije, kao i napretku ostvarenom u sustavu *PIFC*-a, SHJ MFT BiH redovito izvješćuje Vijeće ministara BiH kroz posebno poglavlje u okviru konsolidiranih godišnjih izvješća.

Institucije BiH obavezne su donijeti svoje godišnje akcijske planove za uspostavu i unapređenje sustava unutarnjih financijskih kontrola za 2024. godinu sukladno članku 3. Odluke o donošenju Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu. Godišnji akcijski planovi institucija BiH za uspostavu i razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola trebaju sadržavati mjere iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja

sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu koje se odnose na njih, mjere koje su utvrđene unutarnjim aktima institucije a odnose se na postupanje po utvrđenim rizicima, mjere za realizaciju preporuka unutarnje revizije i Ureda za reviziju institucija BiH. O realizaciji mjera iz godišnjih akcijskih planova institucije izvješćuju SHJ MFT BiH kroz godišnja izvješća o sustavu FUK-a.

**SHJ MFT BiH je objavila Odluku o formi i sadržaju godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu.** Sukladno članku 2. Pravilnika o izvješćivanju o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, SHJ MFT BiH je 18.12.2024. godine donijela Odluku o objavi forme i sadržaja obrasca Godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu s Naputkom za izradu Godišnjeg izvješća za 2024. godinu, broj: 03-1-16-8-475-1/24. Odluka i obrazac Upitnika za samoprocjenu objavljeni su na internetskoj stranici SHJ MFT BiH <https://shj.mft.gov.ba>, odnosno na internetskoj stranici [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba), u dijelu koji se odnosi na SHJ MFT BiH.

S obzirom na probleme u funkcioniranju *PIFC* aplikacije Odlukom se nije mogao propisati način popunjavanja i dostave godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu. Zbog toga je člankom 3. Odluke definirano da će SHJ MFT BiH blagovremeno obavijestiti institucije BiH o načinu dostave godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu. Kako aktivnosti stavljanja *PIFC* aplikacije u funkciju nisu okončane u roku koji bi omogućio institucijama BiH dostavu godišnjih izvješća o sustavu FUK-a do 15.02.2025. godine putem Aplikacije, SHJ MFT BiH je institucijama BiH dostavila obavijest, broj: 03-1-16-8-11-2/25 od 23.01.2025. godine, da će se godišnja izvješća o sustavu 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 internetskoj stranici SHJ MFT BiH <https://shj.mft.gov.ba>, odnosno, na internetskoj stranici [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba), u dijelu koji se odnosi na SHJ MFT BiH.

Plan obuke namijenjen je koordinatorima za FUK i za upravljanje rizicima, službenicima u ustrojstvenim jedinicama za financije i proračun, rukovoditeljima na nižoj i srednjoj razini upravljanja u institucijama BiH, te ostalim zaposlenim kojima su rukovoditelji institucija dodijelili ovlasti i odgovornosti za uspostavu i razvoj sustava FUK-a. Svrha Plana i programa obuke je upoznavanje institucija BiH sa stupnjem uspostave i planiranim mjerama za razvoj sustava 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:** Prezentacija Konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2023. godinu i Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu s preporukama za unapređenje sustava finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- **Modul 2:** Metodologija i ciljevi pojedinačne procjene kvaliteta sustava finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine i

- **Modul 3:** Instrukcije za izradu godišnjeg izvješća o sustavu 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. svibnja 2024. godine. Obuci je nazočilo 116 državnih službenika iz 61 institucije BiH. Na obuci je prezentirano Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama BiH za 2023. godinu s preporukama za unapređenje sustava FUK-a i zaključcima Vijeća ministara BiH uz Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a za 2023. godinu. Polaznici obuke upoznati su sa stupnjem realizacije mjera iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama BiH za 2023. godinu. Obuka je održana putem Zoom aplikacije.

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

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

U 2024. godini nastavljena je suradnja između Ministarstva financija i trezora BiH i Ministarstva financija Kraljevine Nizozemske. S tim u svezi, SHJ MFT BiH je 23. travnja 2024. godine organizirala obuku o finansijskom upravljanju i kontrolu za oko 80 zaposlenih u Ustavnom sudu BiH, a 24. travnja 2024. godine radionicu za rukovodeće službenike iz institucija Bosne i Hercegovine o jačanju svijesti o značaju sustava finansijskog upravljanja i kontrole. U okviru saradnje s Ministarstvom financija Kraljevine Nizozemske SHJ MFT BiH je u rujnu 2024. godine organizirala dvodnevnu obuku iz oblasti upravljanja rizicima kojoj su nazočila 53 učesnika iz 50 institucija BiH. Sve obuke vodili su eksperti Nacionalne akademije za ekonomiju i financije nizozemskog Ministarstva financija.

**SHJ MFT BiH je u 2024. godini sačinila i Vijeću ministara Bosne i Hercegovine dostavila Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole za 2023. godinu.** Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2023. godinu urađeno je na temelju izvješća koje je dostavilo 77 od 79 institucija. To je bilo deveto konsolidirano izvješće koje je usvojilo Vijeće ministara BiH. Izvješće je usvojeno na 49. sjednici, održanoj 20.05.2024. godine. Uz Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama BiH za 2023. godinu Vijeće ministara BiH usvojilo je i zaključke koje je predložila SHJ MFT BiH. Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu 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 ovo izvješće na 15. sjednici, održanoj 12.11.2024. godine.

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

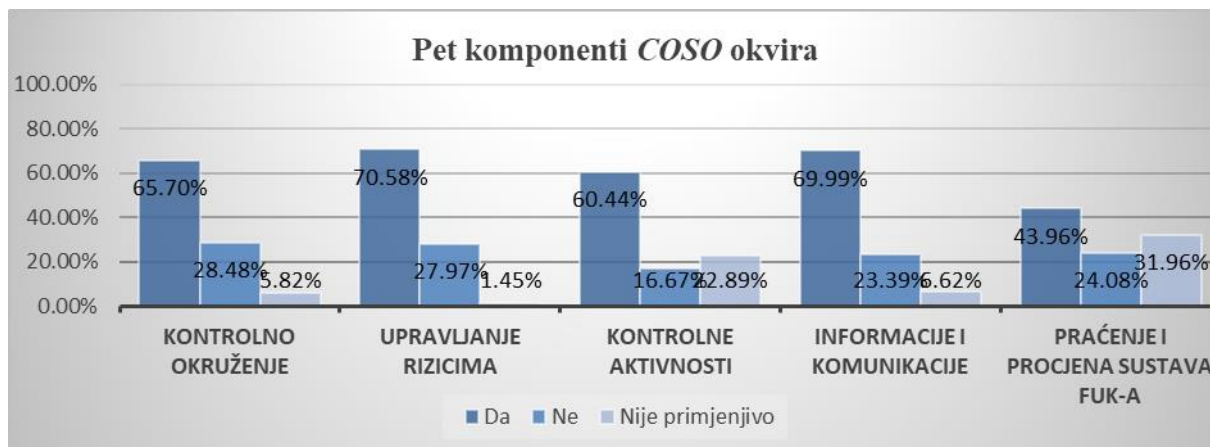
29.03.2024. godine. Ovaj plan sadrži ciljeve procjene, pokazatelje, odgovorne osobe, način provedbe procjene i popis institucija odabranih za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole. Procjenu kvaliteta FUK-a vrše ovlaštene osobe iz Odsjeka SHJ MFT BiH za razvoj financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Zbog nedovoljnih kadrovskih kapaciteta u SHJ MFT BiH Godišnji plan pojedinače procjene kvaliteta sustava FUK-a za 2024. godinu obuhvatio je samo jednu instituciju BiH. Pojedinačna procjena kvaliteta sistema FUK-a u 2024. godini provedena je u Ministarstvu financija i trezora Bosne i Hercegovine. Ovo je bila druga pojedinačna procjena kvaliteta sustava FUK-a koju je provela SHJ MFT BiH. Nakon provedene procjene pripremljeno je Izvješće o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sustava FUK-a u Ministarstvu financija i trezora Bosne i Hercegovine. Izvješće sadrži procjenu stupnja razvoja po područjima procjene, najznačajnija zapažanja, preporuke za unapređenje, opću procjenu stupnja razvoja sustava FUK-a i preporuke za razvoj kapaciteta za jačanje unutarnjih kontrola. Izvješće sadrži ukupno 18 preporuka za unapređenje sustava FUK-a u Ministarstvu financija i trezora Bosne i Hercegovine i prihvaćeno je od Ministarstva.

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

Procjenu stupnja uspostavljenosti sustava FUK-a u institucijama BiH vrši SHJ MFT BiH. Procjena se vrši na temelju obrade godišnjih izvješća o sustavu FUK-a koje institucije dostavljaju SHJ MFT BiH. Godišnje izvješće o sustavu FUK-a u formi je upitnika o samoprocjeni i sadrži pitanja na koja se odgovara s “Da”, “Ne” ili “Nije primjenjivo”. Odgovorima “Da” institucije potvrđuju primjenu propisa iz oblasti FUK-a, postojanje unutarnjih procedura i kontrola u poslovanju. Negativni odgovori institucija ukazuju na nedostatke u sustavu unutarnjih 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, grupirana u pet grupa:

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

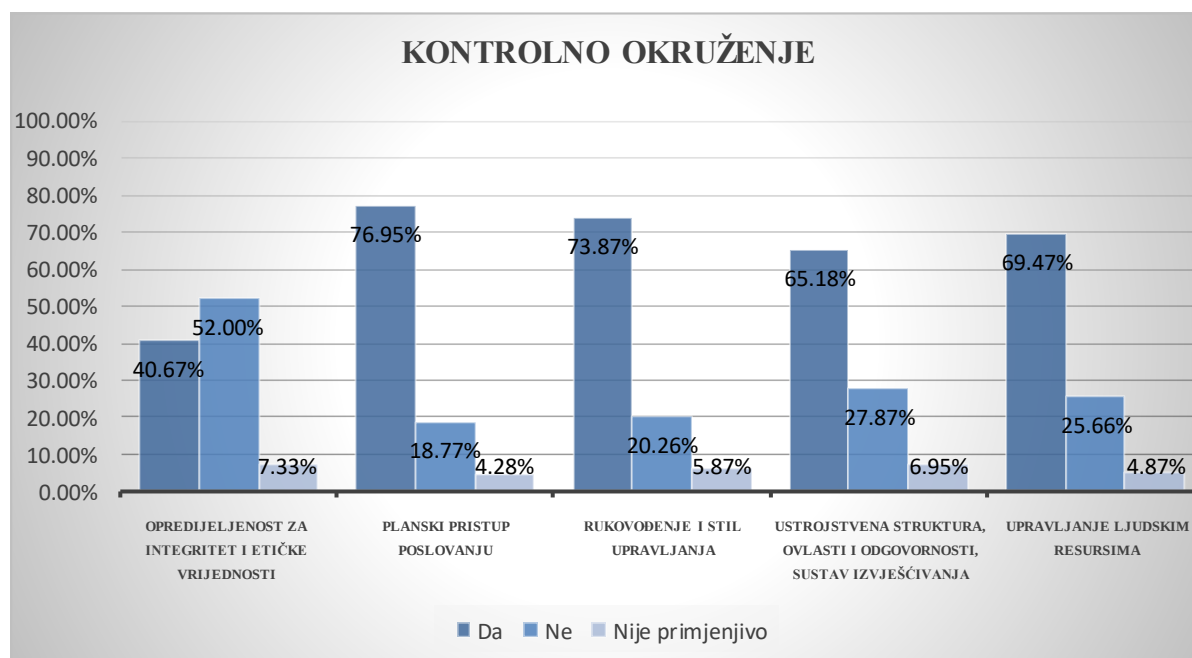
Napominjemo da SHJ MFT BiH nema mogućnost provjere točnosti podataka dostavljenih u godišnjim izvješćima institucija BiH o sustavu FUK-a. Sukladno članku 4. stav (2) Pravilnika o izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, za točnost podataka u godišnjem izvješću o sustavu FUK-a odgovoran je rukovoditelj institucije. SHJ MFT BiH obrađuje i analizira dostavljena godišnja izvješća institucija i vrši procjenu i daje preporuke za unapređenje sustava unutarnjih kontrola institucija. Kako je već navedeno, Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu sačinjeno je na temelju godišnjih izvješća o sustavu FUK-a dostavljenih od 75 institucija BiH. U nastavku izvješća 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 izvješćima o sustavu FUK-a za 2024. godinu.



### 2.2.1. Kontrolno okruženje

Preduvjet i temelj za uspostavu i razvoj sustava FUK-a je okruženje kojim je moguće efikasno upravljati i koje je moguće kontrolirati. Okruženje podrazumijeva etičke vrijednosti, integritet i kompetentnost zaposlenih, način rukovođenja i stil upravljanja, postojanje planskog pristupa poslovanju, uređenu ustrojstvenu strukturu s jasno definiranim ovlastima i odgovornostima za realizaciju aktivnosti, postavljenih ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima. Kontrolno okruženje temelj je za razvoj ostalih komponenti FUK-a osiguravajući disciplinu i strukturu u organizaciji.

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



Na temelju podataka utvrđeno je da približno dvije trećine institucija BiH imaju uspostavljen/implementiran sustav unutarnjih kontrola sukladno standardima unutarnjih kontrola u oblasti kontrolnog okruženja.

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

Prema podacima iz obrađenih godišnjih izvješća 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 postotak potvrdnih odgovora u oblasti kontrolnog okruženja iznosio je 65,10%, a godišnje izvješće dostavilo je 77 institucija. S obzirom na to da je Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama BiH za 2024. godinu pripremljeno na temelju godišnjih izvješća 75 institucija, može se zaključiti da je stupanj uspostave sustava unutarnjih kontrola u okviru kontrolnog okruženja ostao na približno istoj razini kao i prethodne godine.

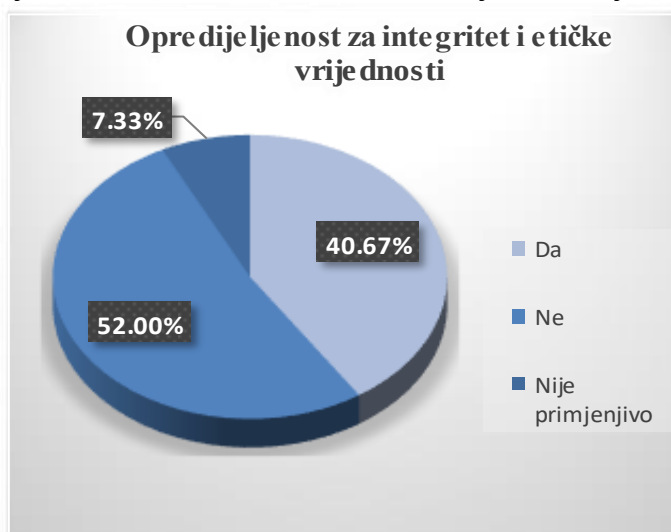
U narednom dijelu slijedi pregled rezultata analize godišnjih izvješća institucija BiH prema standardima unutarnje kontrole u okviru kontrolnog okruženja.

### 1. Opredijeljenost za integritet i etičke vrijednosti

U segmentu „etičkih vrijednosti i integriteta“ analizirano je da li su zaposleni upoznati s Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH, ili etičkim kodeksom svoje institucije, da li je neka ustrojstvena jedinica ili neko od zaposlenih u instituciji nadležan za nadzor nad primjenom Kodeksa, da li postoji praksa donošenja dodatnih unutarnjih naputaka, odnosno smjernica u svezi 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 temelju podataka iz grafikona može se zaključiti da institucije BiH mogu i trebaju uložiti dodatne napore za unapređenje unutarnjih kontrola u oblasti opredijeljenosti za integritet i etičke vrijednosti rukovoditelja na svim razinama upravljanja i svih zaposlenih.

Prema dostavljenim podacima, zaposleni u institucijama BiH postupaju sukladno Kodeksu državnih službenika u institucijama BiH ili sukladno posebnim kodeksima koje donose pojedine institucije sukladno svojim nadležnostima. Nadzor nad primjenom kodeksa ponašanja delegiran je na određenu ustrojstvenu jedinicu ili na zaposlenika u 29 institucija BiH. U ostalim institucijama nije uspostavljen nadzor nad primjenom kodeksa. Jasna pravila (unutarnji 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 stegovnih postupaka.

### Preporuke:

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

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

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

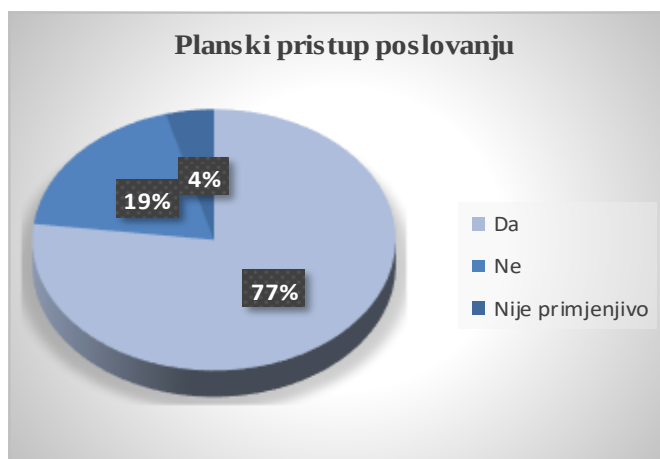
Planski pristup poslovanju podrazumijeva da institucije imaju jasno definiranu misiju, te da rukovodstvo i svi zaposleni razumiju tu misiju. Također, planski pristup uključuje postavljanje srednjoročnih ciljeva i programa koji će omogućiti realizaciju poslovnih ciljeva institucija, osiguranje povezanosti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

Institucije BiH, sukladno 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 izvješćivanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 48/24), Odluka o godišnjem planiranju rada i načinu praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 80/22) i Naputak o načinu pripremanja godišnjeg programa rada i izvješća o radu u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj: 48/23).

Postotak potvrđenih 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 sustav unutarnjih kontrola u oblasti planskog pristupa poslovanju što doprinosi povećanju efikasnosti i efektivnosti u poslovanju, te jačanju integriteta institucija BiH. Ipak, postotak negativnih odgovora ukazuje da je potrebno kontinuirano raditi na unapređenju ovog područja važnog za razvoj kontrolnog okruženja. Na

temelju podataka dostavljenih kroz godišnja izvješća o sustavu FUK-a utvrđeno je da unutarnju proceduru za izradu srednjoročnog plana rada ima 59 institucija BiH. U 62 institucije BiH unutarnjom procedurom je određena ustrojstvena jedinica ili imenovan koordinator za proces srednjoročnog planiranja. U svezi s nekonzistentnim odgovorima na prethodna dva pitanja, napominjemo da SHJ MFT BiH u ovom izvješću prezentira podatke prikupljene iz godišnjih izvješća institucija, te nije odgovorna za njihovu točnost.





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 izvješća, 65 institucija potvrdno je odgovorilo da su ciljevi proračunskih programa povezani s ciljevima iz srednjoročnog plana, a u 57 institucija se ciljevi i aktivnosti realiziraju prema planiranoj dinamici. U izvješćima 68 institucija navedeno je da sve ustrojstvene jedinice sudjeluju u procesu pripreme proračunskog zahtjeva.

#### **Preporuke:**

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da usvoje unutarnju proceduru za izradu srednjoročnog plana rada kojom će se utvrditi obveze i odgovornosti svih ustrojstvenih jedinica u instituciji i njihovih rukovoditelja 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 izravno utiču na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih planova rada institucije i programa iz programskog proračuna i evidentiraju ih u *PIFC* aplikaciji.

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

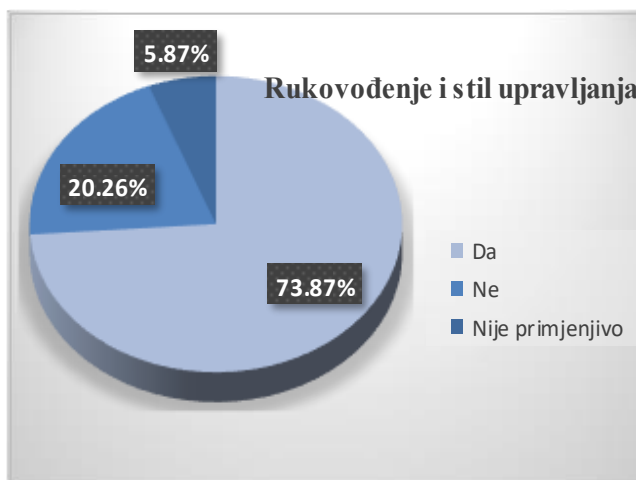
### **3. Rukovođenje i stil upravljanja**

Sukladno Zakonu o financiranju institucija Bosne i Hercegovine krajnju odgovornost za uspostavu i razvoj sustava FUK-a snosi rukovoditelj institucije, te je rukovoditelj institucije odgovoran za:

- uspostavu, provedbu i razvoj FUK-a,
- izradu unutarnjih propisa o FUK-u i uspostavu sustava FUK-a u svim ustrojstvenim jedinicama u okviru institucije, te u odnosu na sve programe i procese koje izvršava institucija,
- osiguravanje revizijskog traga za sve finansijske i druge transakcije koje su izvršene u izvještajnom razdoblju i
- izradu i dostavljanje godišnjeg izvješća o finansijskom upravljanju i kontroli SHJ MFT BiH.

Pored navedenog, SHJ MFT BiH usvojila je Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama BiH koje imaju za cilj pružanje potpore rukovoditeljima institucija u praktičnoj primjeni upravljačke odgovornosti, posebno u pogledu delegiranja ovlasti i odgovornosti.

Način rukovođenja i stil upravljanja predstavljaju pokazatelje proaktivnosti rukovoditelja institucija u upravljanju, odnosno razinu uključenosti rukovoditelja u sve procese, od planiranja do izvješćivanja o realizaciji planova i postavljenih ciljeva. Važno je naglasiti da su za uspostavu i razvoj sustava FUK-a podjednako odgovorni



rukovoditelji svih ustrojstvenih jedinica, sukladno njihovim nadležnostima i dodijeljenim ovlastima.

Prema podacima iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu, 2/3 odgovora u oblasti rukovođenja i stila upravljanja u institucijama BiH bili su pozitivni. Na temelju dostavljenih odgovora institucija BiH utvrđeno je da se u 56 institucija održavaju kolegiji najviše razine upravljanja na kojima se raspravlja o planskim dokumentima institucija, realizaciji programa rada, te o izvješćima o izvršenju proračuna.

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

#### **4. Ustrojstvena struktura, ovlasti i odgovornosti, sustav izvješćivanja**

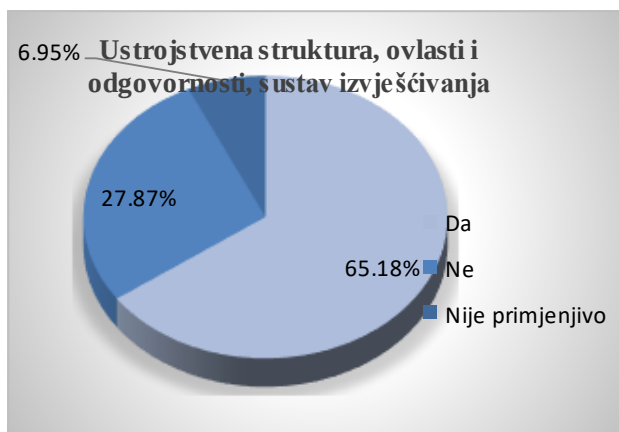
Ustrojstvena struktura, odnosno unutarnje ustrojstvo institucija trebalo bi biti uspostavljeno na način koji omogućava efikasnu realizaciju osnovnih funkcija koje proizlaze iz misije institucije i njenih postavljenih poslovnih ciljeva. Pravilnici o unutarnjem ustrojstvu trebali bi sadržavati detaljne opise poslova koje obavljaju pojedine ustrojstvene jedinice i djelokrug rada ustrojstvenih jedinica. Ustrojstvena struktura ažurira se sukladno promjenama u poslovanju koje nastaju usljed izmjene propisa, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično.

Ovlasti i odgovornosti, zadaci i obaveze izvješćivanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio ustrojstvene strukture trebaju biti jasni, definirani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti s njima upoznati. Rukovoditelj institucije unutarnjim aktima uređuje ovlasti i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Paralelno s razvojem linija ovlasti i odgovornosti potrebno je uspostaviti i jasne linije izvješćivanja. Sukladno navedenom, potrebno je razvijati efikasne unutarnje sustave izvješćivanja o realizaciji postavljenih ciljeva, načinu upravljanja proračunskim sredstvima i drugim relevantnim pitanjima.

Ukupan postotak potvrdnih odgovora u oblasti ustrojstvene strukture, ovlasti i odgovornosti je 65,18%, negativnih odgovora 27,87% i odgovora „nije primjenjivo“ 6,95%. Ukupan postotak potvrdnih odgovora ukazuje na to da u većem broju institucija postoji dobro uspostavljena ustrojstvena struktura, s dodijeljenim ovlastima i odgovornostima. Ipak, postotak negativnih odgovora ukazuje na postojanje određenih oblasti koje zahtijevaju dodatnu pozornost i mogući prostor za unapređenje u smislu jasnoće ili efikasnosti u dodjeljivanju ovlasti i odgovornosti.

Prema podacima iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu, unutarnji 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 zaduženo za FUK, a 64 institucije formirale su radnu grupu za FUK. Obveza izvješćivanja rukovoditelja institucije o stupnju uspostave sustava FUK-a dodijeljena je u 65 institucija, od toga 64 institucije dostavljaju izvješće rukovoditelju institucije.

Postupak izmjene pravilnika o unutarnjem ustrojstvu u smislu



definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provedbu sustava financijskog upravljanja i kontrole sukladno Odluci 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 ustrojstvenim jedinicama za financije samo 16 institucija je dalo potvrđan odgovor, a negativan odgovor je dalo 50 institucija. U 37 institucija se pripremaju unutarnja izvješća za rukovoditelje o izvršenju proračuna, stupnju realizacije ciljeva i slično.

Ukupan postotak potvrđanih odgovora u oblasti ustrojstvene strukture, ovlasti i odgovornosti je 65,18%, negativnih odgovora je 27,87% i odgovora „nije primjenjivo“ 6,95%.

### **Preporuke:**

- 1) Preporučuje se institucijama BiH koje do sada nisu imenovalе osobu/radnu grupu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu da to urade,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da unutarnjim aktima definiraju obvezu izvješćivanja najvišeg rukovodstva o stanju u oblasti FUK-a od strane osoba kojima su dodijeljene ovlasti za financijsko upravljanje i kontrolu,
- 3) Preporučuje se institucijama BiH, koje do sada nisu ažurirale pravilnike o unutarnjem ustrojstvu institucije sukladno Odluci 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 ustrojstvenim jedinicama za financije te da, sukladno rezultatima analize, pokrenu postupak izmjene pravilnika o unutarnjem ustrojstvu institucije.

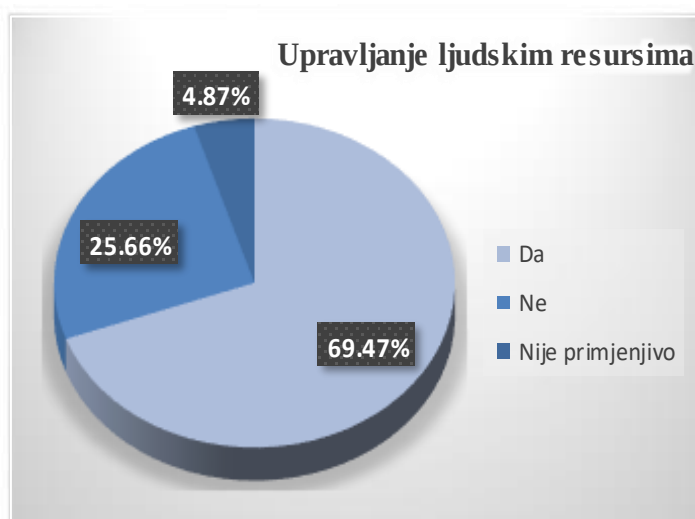
### **Prilog 5: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti ustrojstvene strukture, ovlasti i odgovornosti i sustava izvješćivanja**

## **5. Upravljanje ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedno od važnijih područja za razvoj kontrolnog okruženja, a samim tim i sustava FUK-a. Ovo područje obuhvata aktivnosti u svezi sa: utvrđivanjem razine 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 provedba 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 unutarnje 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 izvješćima, 35 institucija ima uspostavljenu ustrojstvenu 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 rukovoditelju institucije u 62 institucije. Zaposlenima u institucijama omogućeno je stručno osposobljavanje iz ključnih poslovnih procesa, a posebno iz poslovnih procesa koji su izravno povezani sa sustavom unutarnjih kontrola.



Trideset pet institucija potvrdilo je da u svom proračunu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, povjerenstava i slično. Međutim, samo 19 institucija ima unutarnju proceduru kojom detaljnije uređuju pravo, uslove i način isplate ovih naknada sukladno članku 39. Zakona o plaćama 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 rukovoditeljima institucija,
- 4) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom proračunu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, povjerenstava i slično da donesu unutarnji akt o isplati naknada sukladno članku 39. Zakona o plaćama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine.

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

##### **2.2.2. Upravljanje rizicima**

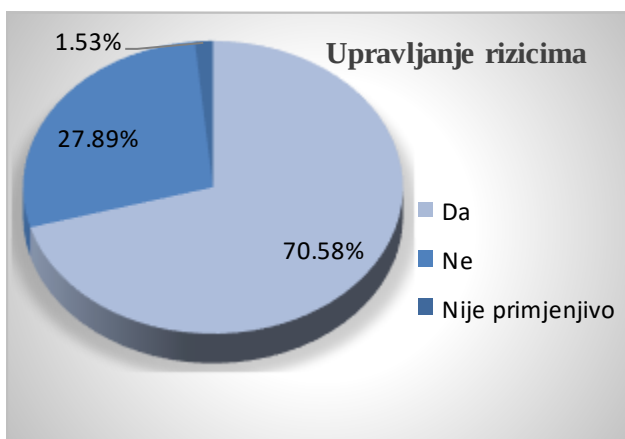
Rizik je vjerovatnoća da će se dogoditi neki događaj koji može uticati na ostvarivanje ciljeva institucije. Upravljanje rizicima definira se kao cjelokupan proces utvrđivanja, procjene i praćenja rizika za ostvarenje ciljeva institucije, kao i poduzimanje potrebnih aktivnosti u svrhu smanjenja rizika,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

Upravljanje rizicima je proces koji se odvija kontinuirano, zahtijeva angažiranje što većeg broj sudionika 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 ustrojstvenih jedinica, kao i ciljevima poslovnih procesa koji, na kraju, podržavaju realizaciju ciljeva iz planskih dokumenata institucija.

Ukupan postotak 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 unutarnje kontrole u oblasti upravljanja rizicima. Istodobno, postotak 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 godišnja izvješća o sustavu 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 potvrdilo je da vrši procjenu vjerovatnoće i uticaja rizika. Analizu uzroka rizika provodi 55 institucija BiH. Ukupno 58 institucija BiH navelo je da izvješćuju rukovoditelja institucije o stanju najznačajnijih rizika. Međutim, najveći broj institucija izvješća rukovoditelju dostavljaju jednom godišnje, a Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2 propisano je da se rukovoditelj institucije izvješćuje 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 uspostavi procesa upravljanja rizicima.

### Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da proces upravljanja rizicima vrše sukladno metodologiji propisanoj 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 sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika sukladno 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: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja rizicima

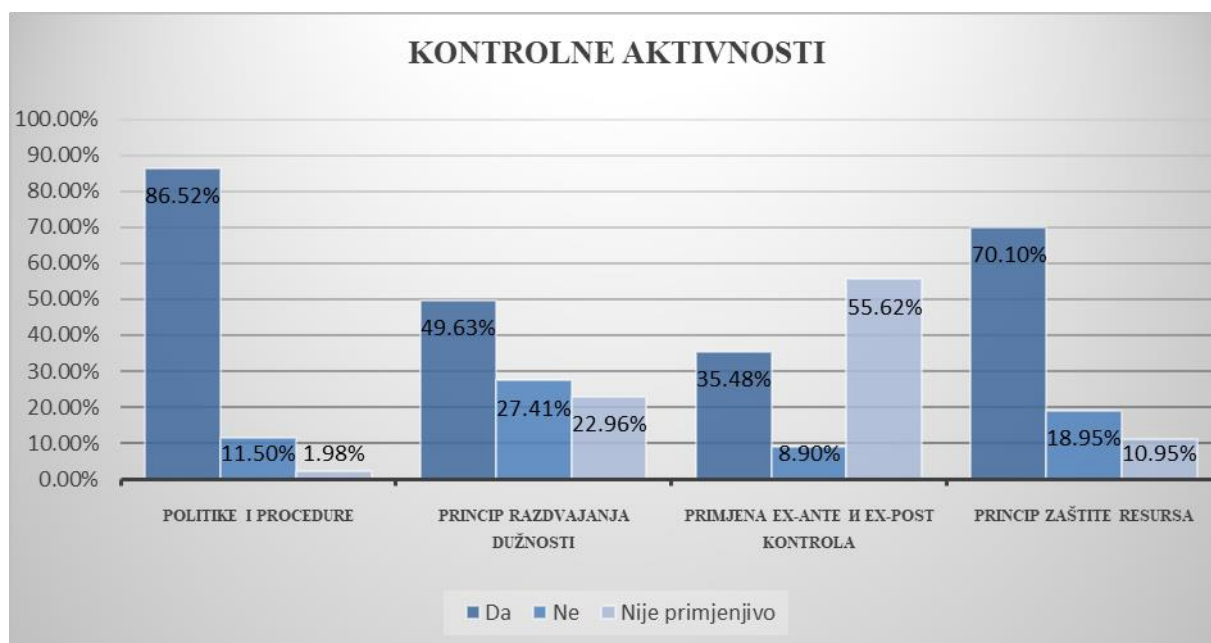
### 2.2.3. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti obuhvataju unutarnje 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 obvezama.

Kontrolne aktivnosti su dinamične i podložne promjenama, te se trebaju razvijati kao odgovor na vanjske faktore, rizike, promjene prioriteta, tehničkih dostignuća, ustrojstvenih odnosa i drugih okolnosti, a mijenjaju se na inicijativu rukovodstva ili kao odgovor na nalaze i preporuke unutarnje i/ili vanjske 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 temelju 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 izvješća nisu primjenjiva na sve institucije, što znači da sve institucije ne daju odgovore „Da“ ili „Ne“ na sva pitanja. S tim u svezi, 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 unutarnje kontrole predstavljena je u grafikonu u nastavku.



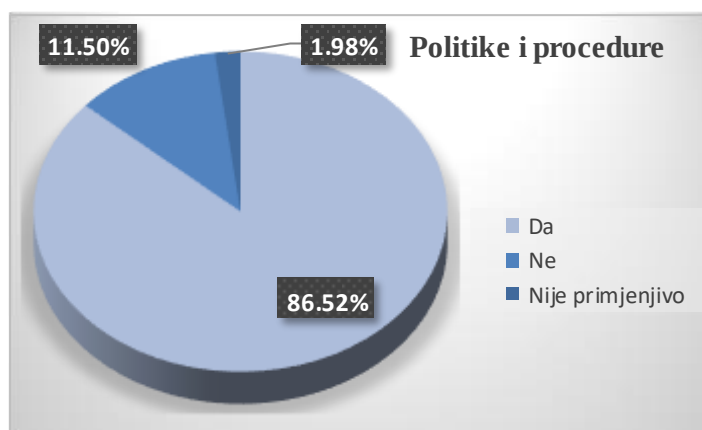


## 1. Politike i procedure

Ovaj dio Konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu 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 unutarnjih procedura za ključne poslovne procese. Ti procesi bi trebali biti uređeni unutarnjim procedurama u svim institucijama.

Prema podacima iz godišnjih izvješća, pojedine institucije BiH još nemaju procedure za: pripremu proračunskog zahtjeva, proces upravljanja imovinom, uredsko poslovanje, čuvanje i arhiviranje dokumentacije, vođenje i čuvanje personalnih dosjea, zaštitu osobnih podataka, rukovanje pečatima. Navedeni poslovni procesi odvijaju se u svim institucijama BiH.

Ukupan postotak 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 visoku razinu postojanja i primjene politika i procedura u institucijama BiH, ali s obzirom na postotak negativnih odgovora, i dalje ima prostora za unapređenje sustava unutarnjih kontrola u ovoj oblasti.



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

Prema podacima iz godišnjih izvješća, 65 institucija izvješćuje da njihove unutarnje procedure imaju jasno definirane ovlasti, odgovornosti, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost. U tijeku 2024. godine 54 su institucije ažurirale svoje unutarnje procedure kao rezultat odgovora/mjera na neki od utvrđenih rizika. Mehanizmi za praćenje primjene unutarnjih procedura uspostavljeni su u 60 institucija BiH.

### Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da usvoje unutarnje procedure koje uređuju ključne poslovne procese u institucijama,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da u pisanim procedurama jasno definiraju ovlasti i odgovornosti svih sudionika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost,
- 3) Preporučuje se institucijama BiH da unutarnjim procedurama osiguraju postojanje „revizijskog traga“,
- 4) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju praćenje dosljedne primjene kontrola propisanih unutarnjim procedurama,
- 5) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju unutarnje procedure sukladno izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutarnjem okruženju i osiguraju njihovu dostupnost svim zaposlenim.

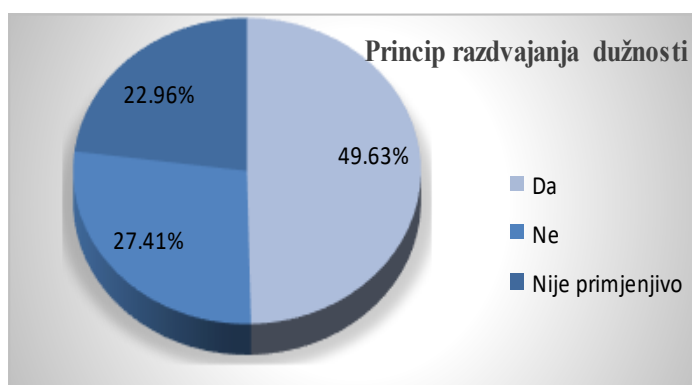
### Prilog 8: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti politika i procedura

## 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 pogrešaka, prevara i zloupotrebe.

Prema odgovorima dobijenim od institucija BiH, princip razdvajanja dužnosti u institucijama BiH nije u potpunosti uspostavljen, niti se primjenjuje sukladno zahtjevima Standarda unutarnje 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 sustava, razdvajanje dužnosti osigurano je u 26 institucija. Od 35 institucija s manje od 30 zaposlenih, 17 je institucija 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: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti razdvajanja dužnosti

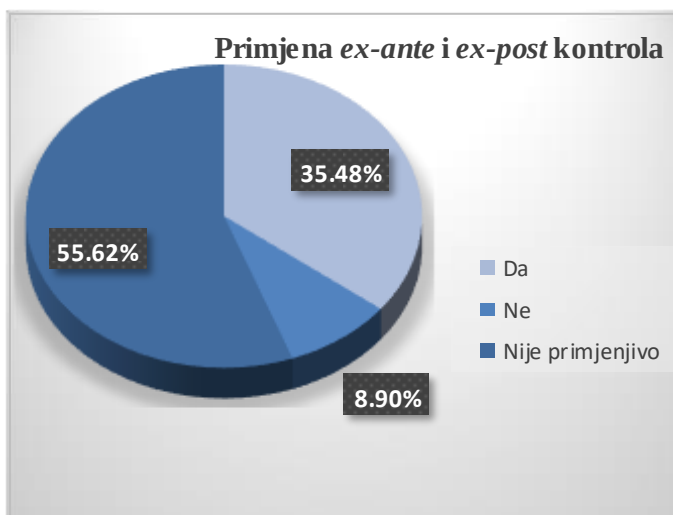
## 3. Primjena *ex-ante* i *ex-post* kontrola

Pitanja u vezi ***ex-ante*** i ***ex-post*** kontrola odnose se uglavnom na primjenu kontrola u ključnim poslovnim procesima institucija. Ukupan postotak 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 postotak 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 temelju dostavljenih odgovora utvrđeno je da 74 institucije sačinjavaju planove javnih nabava. Međutim, kontrola utemeljenosti i opravdanosti planiranja nabava roba ili usluga provodi se u 65 institucija.



Primjena postojećih kontrola omogućava praćenje finansijskih i nefinansijskih transakcija (revizijski trag) u 69 institucija. Ostala pitanja u vezi s *ex-ante* i *ex-post* kontrolom odnose se na institucije koje u svom proračunu 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 proračunu planiraju sredstva za tekuće i kapitalne transfere i grantove, samo sedam je potvrdilo da se planiranje temelji na jasnim kriterijima i ciljevima poznatim već u fazi izrade proračunskog zahtjeva.



Tri institucije navode da provode analize učinaka financiranja iz prethodnih godina prilikom planiranja sredstava za tekuće i kapitalne transfere. Odluke o programima utroška sredstava za transfere i grantove pripremaju se zajedno s proračunskim 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 utemeljenosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabave 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 provedbu kontrole namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava kao dio redovitog 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: Tablični 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 postotak potvrdnih odgovora u oblasti principa zaštite resursa/imovine je 70,10%, negativnih odgovora je 18,95% i odgovora „nije primjenjivo“ 10,95%. Relativno visoka razina pozitivnih odgovora ukazuje na to da postoji svijest o važnosti zaštite resursa i imovine, ali istodobno, postotak negativnih odgovora od skoro 19% ukazuje na to da i dalje treba poduzimati aktivnosti za unapređenje sustava unutarnjih kontrola u ovoj oblasti.

Ukupno 74 institucije u izvješćima 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, obveza i potraživanja.

Kontinuirano sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama s evidencijama u glavnoj knjizi ne provodi 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: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti zaštite resursa/imovine

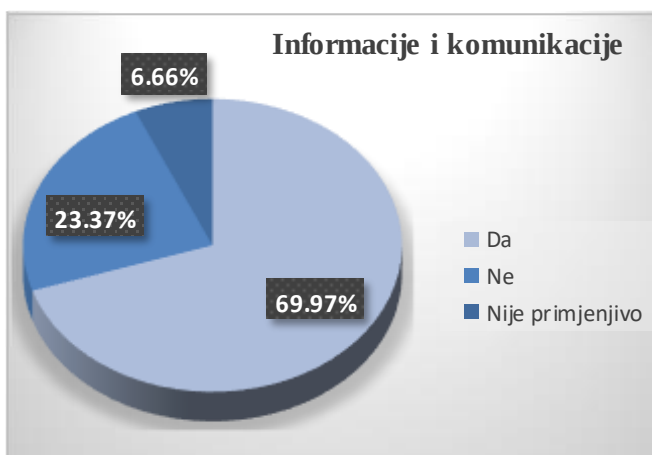
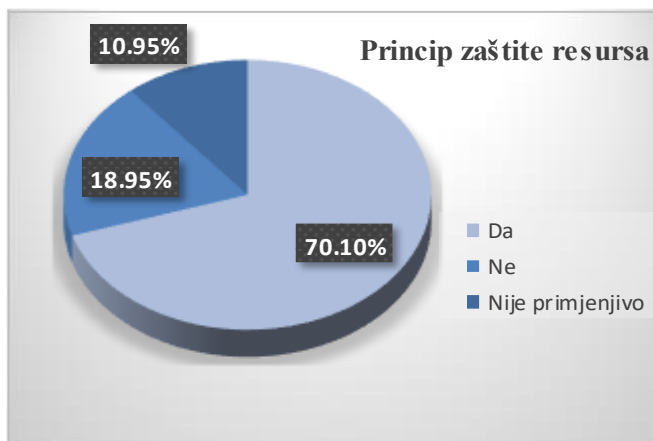
##### 2.2.4. Informacije i komunikacije

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

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

Ukupan postotak potvrdnih 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, postotak negativnih odgovora pokazuje da je potrebno uložiti dodatne napore na poduzimanju aktivnosti za unapređenje sustava unutarnjih kontrola u ovoj oblasti.



U 72 institucije poslovni procesi su popisani i formirana je mapa poslovnih procesa. Unutarnja izvješća o izvršenju proračuna za rukovoditelje institucija redovito se sačinjavaju u 74 institucije, od čega 55 institucija ova izvješća preuzima iz *ISFU* sistema. U izvješćima 48 institucija navodi se da funkcionalnosti *ISFU* sustava zadovoljavaju njihove potrebe za unutarnjim izvješćivanjem. Nešto manje od 50% institucija smatra da postojeći informacijski sustavi (*PIMIS*, *BPMIS*, *COIP*) zadovoljavaju njihove potrebe za izvješćivanjem, iako se isti podaci uglavnom ručno prenose iz jednog informacijskog sustava u drugi, bez mogućnosti razmjene podataka između navedenih informacijskih sustava. Ukupno 39 institucija navodi da IT sustavi, koji podržavaju međusobno povezane poslovne procese, nisu međusobno integrirani. Također, sve institucije koje su dostavile godišnje izvješće o sustavu FUK-a potvrdile su da objavljuju ključne dokumente na svojim internetskim stranicama.

### **Preporuke:**

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da formiraju mape poslovnih procesa i osiguraju njihovo redovito ažuriranje,
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da za potrebe unutarnjeg izvješćivanja osiguraju potpune, pouzdane i točne operativne, financijske i nefinancijske informacije.

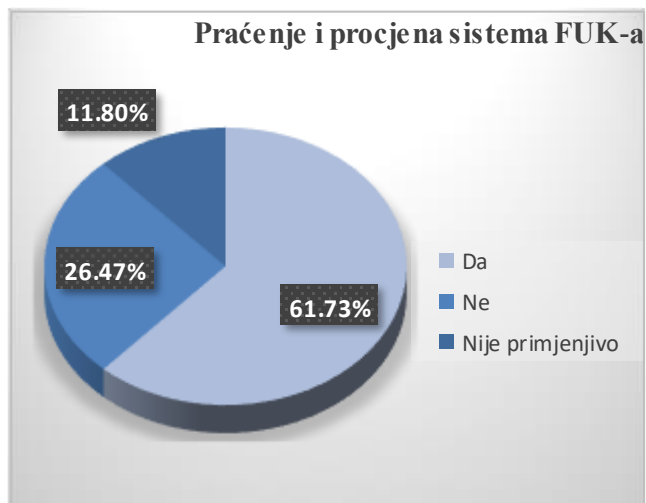
### **Prilog 12: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti informacije i komunikacije**

#### **2.2.5. Praćenje i procjena sustava FUK-a**

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

Praćenje sustava FUK-a provodi se na tri načina i to: stalnim praćenjem, samoprocjenom i unutarnjom 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 provodi putem izrade godišnjih izvješća o sustavu FUK-a i njihovog dostavljanja SHJ MFT BiH, a provodi se jednom godišnje. Treći vid praćenja je unutarnja revizija kao neovisno i objektivno mišljenje i konsultantska aktivnost s ciljem procjene adekvatnosti funkcioniranja sustava FUK-a i davanja preporuka za njegovo unapređenje. U kontekstu praćenja sustava FUK-a značajno mjesto zauzima Ured za reviziju institucija BiH koji ima važnu ulogu u procjeni sustava unutarnjih kontrola u institucijama BiH budući da je to jedna od njegovih nadležnosti.

U dijelu upitnika o samoprocjeni koji se odnosi na praćenje i procjenu sustava FUK-a zabilježeno je 61,73 % potvrdnih odgovora, negativnih odgovora je 26,47%, dok je 11,80% odgovora označeno kao „nije primjenjivo“. Ovako nizak postotak potvrdnih odgovora rezultat je toga što komponenta praćenje i procjena sustava FUK-a, pored pitanja koja se odnose na procjenu sustava, obuhvata i pitanja koja se odnose na realizaciju Operativnog godišnjeg akcijskog plana za realizaciju Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu. Veći broj pitanja o realizaciji Operativnog godišnjeg akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja sustava unutarnjih 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 sustava FUK-a na temelju prošlogodišnje samoprocjene“, potvrđan su odgovor dale 52 institucije. U 46 institucija BiH u samoprocjeni sudjeluju zaposleni u svim ustrojstvenim jedinicama. Godišnji akcijski plan za razvoj sustava FUK-a pripremile su 64 institucije, a mjere iz tog plana realizirane su u 54 institucije.

Prema podacima iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu, unutarnja revizija provedena je u 54 institucije, a preporuke su realizirane u 52 institucije BiH. Preporuke Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine za unapređenje sustava unutarnjih kontrola provode se u 57 institucija.

#### **Preporuke:**

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

#### **Prilog 13: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti praćenja i procjene sustava FUK-a**

### 3. REALIZACIJA MJERA IZ GODIŠNJEG OPERATIVNOG AKCIJSKOG PLANA ZA REALIZACIJU STRATEGIJE RAZVOJA SUSTAVA UNUTARNJIH FINACIJSKIH KONTROLA U INSTITUCIJAMA BiH ZA 2024. GODINU

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

Sveobuhvatni strateški cilj je da se kroz funkcionalan i djelotvoran sustav *PIFC-a* ublaže ključni rizici u poslovanju institucija BiH. To podrazumijeva integriranje i operacionalizaciju sustava unutarnjih kontrola u ključne procese upravljanja javnim financijama, fokusirane na područja visokog rizika i podržane neovisnom i profesionalnom funkcijom unutarnje revizije.

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

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

Strategija sadrži i Akcijski plan. SHJ MFT BiH dužna je izraditi Operativni godišnji akcijski plan rada za svaku kalendarsku godinu na koju se odnosi Strategija. Sadržaj godišnjeg akcijskog plana izvodi se iz Akcijskog plana Strategije. Akcijske planove za realizaciju Strategije SHJ MFT BiH donosi na temelju evaluacije mjera provedenih u prethodnom razdoblju.

O realizaciji mjera, postignutim ciljevima iz Akcijskog plana Strategije i napretku ostvarenom u sustavu *PIFC-a* SHJ MFT BiH detaljno izvješćuje Vijeće ministara BiH kroz posebno poglavlje o implementaciji Strategije u okviru redovitih konsolidiranih godišnjih izvješća.

U okviru Konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a za 2024. godinu sačinjeno je treće izvješće o realizaciji mjera iz Godišnjeg operativnog akcijskog plana za realizaciju Strategije. Operativni godišnji akcijski plan Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu SHJ MFT BiH donijela je 16.4.2024. godine. Mjere iz Operativnog godišnjeg plana, koje nisu u potpunosti realizirane ili nisu realizirane uopće, bit će uključene u Operativni godišnji akcijski plan za realizaciju Strategije za 2025. godinu.

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

| Mjere koje se odnose na SHJ MFT BiH     | Odgovor (Da/Ne) | Obrazloženje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Da li se provodi pregled kvaliteta FUK? | Da              | SHJ MFT BiH je donijela i realizirala Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sustava 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 sustava FUK-a u 2024. godini provedena je u Ministarstvu financija i |

|                                                                                                                                              |                         |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                              |                         | trezora Bosne i Hercegovine o čemu je sačinjeno izvješće koje je Ministarstvo prihvatilo.                                                                                                                                                           |
| Da li SHJ MFT BiH vrši redovitu razmjenu informacija s Uredom za reviziju institucija BiH, PARCO, ADS BiH, s Agencijom za javne nabave?      | Da                      | SHJ MFT BiH održava suradnju 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                      | SHJ MFT BiH svake godine donosi plan i program obuka iz oblasti FUK-a za institucije BiH. Plan i program obuka donosi se na temelju analize podataka iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a u institucijama BiH i iskazanih potreba institucija BiH. |
| Da li je pripremljeno Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a?                                                                       | Da                      | SHJ MFT BiH je u 2024. godini pripremila i Vijeću ministara BiH dostavila Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a za 2023. godinu.                                                                                                          |
| <b>Mjere koje se odnose na Ministarstvo financija i trezora BiH</b>                                                                          | <b>Odgovor (Da/Ne)</b>  | <b>Obrazloženje</b>                                                                                                                                                                                                                                 |
| Da li je formirana jedinstvena baza podataka o zaposlenima u MO u sustavu 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 „Informacijskog sustava finansijskog poslovanja s modulom upravljanje postupkom pripreme proračuna“.                                                             |
| Da li je i na koji način ojačan sustav unutarnjih kontrola prilikom pripreme i odobravanja proračunskih 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 unutarnje procedure sukladno 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 unutarnjim aktima uređene uloge, ovlasti i odgovornosti aktera u realizaciji proračunskih programa?              | Da-44<br>Ne-22<br>N/p-8  | Ovu mjeru bit će moguće realizirati u potpunosti kada se implementira programski proračun.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Da li se razvijaju aplikativne kontrole kao potpora 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 zadovoljavajućoj razini.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Da li je urađen nalog o suradnji rukovoditelja unutarnjih ustrojstvenih jedinica i ustrojstvene jedinice za financije?    | 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. SHJ MFT BiH je dala smjernice za ulogu ustrojstvenih jedinica za financije u procesu razvoja unutarnjih kontrola u Smjernicama za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama BiH.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Da li je pripremljen dokument s kriterijima za dodjelu grantova utemeljenim na jasnim ciljevima i planiranim učincima?    | Da                       | MFT BiH je dalo potvrđan odgovor na ovo pitanje. Prema obrazloženju MFT BiH, Zakonom o proračunu institucija BiH i međunarodnih obveza 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 financija i trezora BiH, dalo je i Ministarstvo civilnih poslova BiH.<br>Pozitivan odgovor, koji je usklađen sa odgovorom Ministarstva financija i trezora BiH, dalo je i Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH.<br>Pozitivan odgovor, koji je usklađen sa odgovorom Ministarstva financija i trezora BiH, dalo je i Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH. |
| Da li su donesene smjernice/upute za provedbu <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>Sukladno ovoj obavijesti postupili su                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                               |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                               |                          | Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH i Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH. Ministarstvo civilnih poslova BiH nije postupilo po obavijesti Ministarstva financija 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 pokazatelje uspješnosti iz programskog proračuna?                                                                                                       | 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 temelju uvida u tablični pregled realizacije mjera iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana vidljivo je da su SHJ MFT BiH i Ministarstvo financija i trezora BiH realizirali sve mjere za koje je su bili nositelji aktivnosti. Ostale mjere, za koje su nositelji 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 akcijskog plana.



#### **4. IZVJEŠĆE O REALIZACIJI PREPORUKA POJEDINAČNE PROCJENE KVALITETA SUSTAVA FUK-a**

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

Sukladno članku 4. stavak (2) točka e) Pravilnika za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, broj: 03-1-02-2-103-2/22 od 05.04.2022. godine, SHJ MFT BiH ima obvezu izvješćivati Vijeće ministara BiH o rezultatima provedenih procjena kvaliteta sustava FUK-a u okviru konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. S tim u svezi, Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH dostavilo je izvješće o realizaciji preporuka iz Izvješća o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sustava FUK-a, broj: 01-16-1-1247-9/23 od 26.02.2025. godine. Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH je u tijeku 2024. godine od 26 preporuka realiziralo devet, u tijeku je realizacija 13 preporuka, a nisu realizirane četiri preporuke.

## 5. ZAKLJUČAK

Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu pripremljeno je na temelju analize 75 pojedinačnih godišnjih izvješća institucija o sustavu FUK-a za 2024. godinu.

Analizom godišnjih izvješća institucija o sustavu FUK-a za 2024. godinu procijenjeno je da je ostvaren blagi napredak u razvoju sustava 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 sustava FUK-a.

U oblasti kontrolnog okruženja potrebno je posebnu pozornost posvetiti planskom pristupu poslovanju sukladno novim propisima iz oblasti srednjoročnog i godišnjeg planiranja i izvješćivanja. Rukovoditelji institucija trebali bi pružiti veću potporu rukovoditeljima na svim razinama upravljanja i svim zaposlenim za uspostavu, razvoj i praćenje sustava FUK-a.

Uspostava sistema FUK-a temelji se na procesu upravljanja rizicima kojem je potrebno pristupiti sustavno poštujući odredbe Smjernica za upravljanje rizicima u institucijama BiH – Verzija 2. Upravljanje rizicima dio je 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 financijskih učinaka rizika u slučaju da isti nastanu. Rukovoditelji institucija trebaju detaljno delegirati ovlasti i odgovornosti za proces upravljanja rizicima unutarnjim aktima kao što su odluke, pravilnici ili politike upravljanja rizicima.

Institucije BiH uglavnom imaju unutarnje akte kojima detaljnije uređuju kontrole, odgovornosti i obveze svih zaposlenih koji sudjeluju u poslovnim procesima institucija. Međutim, te unutarnje 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 pogreške, nepravilnosti i prevare u obavljanju svojih dužnosti.

Institucije koje u svojim proračunima imaju planirana sredstva za isplatu grantova i transfera trebaju unaprijediti kontrolne mehanizme za zaštitu financijskih 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 preduvjet za uspješno upravljanje rizicima.

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

Nakon što sve institucije BiH završe aktivnosti u svezi s mapiranjem poslovnih procesa i formiranjem registara rizika biti će moguće preći na sljedeću fazu razvoja sustava FUK-a koja se odnosi na dosljednu primjenu propisa, unutarnjih akata i preporuka SHJ MFT BiH. U ovoj fazi, praćenje razvoja sustava FUK-a bit će usmjereno na procjenu efekata primjene unutarnjih kontrola i adekvatnosti mjera koje se provode kao odgovori na identificirane rizike.

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

Institucije BiH imaju obvezu sačinjavati svoje operativne godišnje akcijske planove za razvoj sustava FUK-a. Ulazni elementi za sačinjavanje ovih planova obuhvataju mjere iz godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama BiH, rezultate samoprocjene, kao i preporuke jedinica interne revizije i Ureda za reviziju institucija BiH. Sačinjavanje operativnih godišnjih akcijskih planova za razvoj sustava 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**

**RAVNATELJ**

**Njegoš Pavlović, v.r.**

## 6. PRILOZI

### Prilog 1: Tablični pregled preporuka SHJ MFT BiH za unapređenje sustava 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 ovlasti i odgovornosti za praćenje primjene važećeg kodeksa etike,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da unutarnjim aktima ili pravilnicima o unutarnjem ustrojstvu 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 unutarnju proceduru za izradu srednjoročnog plana rada kojom će se imenovati koordinator za srednjoročno planiranje i utvrditi obveze i odgovornosti svih ustrojstvenih jedinica u instituciji i njihovih rukovoditelja u procesu srednjoročnog planiranja,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da identificiraju i procijene rizike u odnosu na poslovne procese koji izravno utiču na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih planova rada institucije i programa iz programskog proračuna i evidentiraju ih u <i>PIFC</i> aplikaciji.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Rukovođenje i stil upravljanja</b>                 | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Ustrojstvena struktura, ovlasti 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 financijsko upravljanje i kontrolu da to urade,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da unutarnjim aktima definiraju obvezu izvješćivanja najvišeg rukovodstva o stanju u oblasti FUK-a od strane osoba kojima su dodijeljene ovlasti za financijsko upravljanje i kontrolu,</li> <li>3) Preporučuje se institucijama BiH koje do sada nisu ažurirale pravilnike o unutarnjem ustrojstvu institucije sukladno Odluci 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 ustrojstvenim jedinicama za financije te da, sukladno rezultatima analize, pokrenu postupak izmjene pravilnika o unutarnjem ustrojstvu 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 rukovoditeljima institucija,</p> <p>4) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom proračunu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, povjerenstava i slično da donesu unutarnji akt o isplati naknada sukladno članku 39. Zakona o plaćama 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 sukladno metodologiji propisanoj 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 sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika sukladno 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 ovlasti i odgovornosti svih sudionika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost,</p> <p>3) Preporučuje se institucijama BiH da unutarnjim procedurama osiguraju postojanje „revizijskog traga“,</p> <p>4) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju praćenje dosljedne primjene kontrola propisanih unutarnjim procedurama,</p> <p>5) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju unutarnje procedure sukladno izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutarnjem okruženju i osiguraju njihovu dostupnost svim zaposlenim.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Princip razdvajanja</b>                                      | <p>1) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju primjenu načela razdvajanja dužnosti u svim poslovnim procesima,</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>dužnosti</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju primjenu načela razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke,</li> <li>3) Preporučuje se institucijama BiH s manjim brojem zaposlenih da posvete posebnu pažnju primjeni načela razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Primjena ex-ante i ex-post kontrola</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju kontrolu osnovanosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabave robe i usluga,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da blagovremeno pripreme odluke o isplatama tekućih i kapitalnih transfera i grantova,</li> <li>3) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju provedbu kontrole namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava kao dio redovitog posla,</li> <li>4) Preporučuje se institucijama BiH da u ugovorima o dodjeli transfera i grantova osiguraju zaštitu finansijskih interesa institucija koje dodjeljuju ta sredstva.</li> </ul>                                                                                     |
| <b>Princip zaštite resursa/imovine</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Preporučuje se institucijama BiH da uspostave adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina od neovlaštenog pristupa, gubitka i razotkrivanja podataka,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da osiguraju kontinuirano sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama sa evidencijama u glavnoj knjizi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Informacije i komunikacije</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Preporučuje se institucijama BiH da formiraju mape poslovnih procesa i osiguraju njihovo redovito ažuriranje,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da za potrebe unutarnjeg izvješćivanja osiguraju potpune, pouzdane i točne operative, finansijske i nefinansijske informacije.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Praćenje i procjena sustava FUK-a</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Preporučuje se institucijama BiH da donose operative godišnje akcijske planove za unapređenje i razvoj sustav FUK-a, te da kontinuirano prate realizaciju planiranih aktivnosti,</li> <li>2) Preporučuje se institucijama BiH da u operative godišnje akcijske planove uključe mjere iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana za realizaciju Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama BiH koje se odnose na njih, mjere koje su planirane kao odgovori na identificirane rizike, mjere za unapređenje sustava FUK-a koje je institucija prepoznala kao rezultat samoprocjene i mjere za realizaciju preporuka Ureda za reviziju institucija BiH.</li> </ul> |

**Prilog 2: Tablični 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 razini institucije?                                                                                                                                             | 54                      | 20        | 1          |
| Da li je rukovoditelj institucije pisanim aktom delegirao poslove nadzora nad provedbom Kodeksa državnih službenika na neku od ustrojstvenih jedinica ili zaposlenih?                                   | 29                      | 44        | 2          |
| Da li u instituciji postoje dodatni unutarnji nalogi i/ili smjernice o standardima ponašanja zaposlenih i mjere u slučaju nepoštivanja istih?                                                           | 37                      | 37        | 1          |
| Da li postoje jasna pravila (unutarnji 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 razdoblju? Ako je bilo, navedite broj pritužbi.                                                               | 7                       | 64        | 4          |
| Da li je na temelju pritužbi zbog nepoštivanja Kodeksa državnih službenika bilo slučajeva pokrenutih stegovnih postupaka protiv državnih službenika i zaposlenika i navedite broj pokrenutih postupaka? | 7                       | 44        | 24         |

**Prilog 3: Tablični 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 internetskoj stranici institucije? | 37                      | 35        | 2          |
| Da li imate unutarnju proceduru za izradu srednjoročnog plana?                                                        | 59                      | 15        | 1          |
| Da li je procedurom određena ustrojstvena jedinica/osoba odgovorna za koordinaciju i razvoj srednjoročnog plana?      | 62                      | 10        | 3          |
| Da li je procedurom regulirano da su sve ustrojstvene 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 postotak realiziranih aktivnosti u 2024. u odnosu na plan?                                                             | 57 | 14 | 3 |
| Da li su ciljevi proračunskih 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 ustrojstvenih jedinica, nositelje aktivnosti i procjenu potrebnih finansijskih sredstava za realizaciju aktivnosti?            | 70 | 3  | 1 |
| Da li je godišnje izvješće o radu institucije za 2023. godinu sačinjeno i dostavljeno Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji u zakonskom roku i navedite u kojem su postotku realizirane planirane aktivnosti ? | 66 | 6  | 3 |
| Da li sve ustrojstvene jedinice sudjeluju u pripremi proračunskog zahtjeva institucije?                                                                                                                                        | 68 | 2  | 5 |

**Prilog 4: Tablični 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 najviše razine 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 najviše razine upravljanja na kojem se raspravlja o izvješću 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 najviše razine upravljanja na kojima se raspravlja o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju?                                                                                                          | 55                      | 16        | 4          |



|                                                                                                                    |    |    |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|
| Da li se održavaju kolegiji najviše razine upravljanja na kojima se raspravlja o izvješćima o izvršenju proračuna? | 52 | 19 | 4 |
| Da li postoje zapisnici sa sastanaka kolegija?                                                                     | 59 | 12 | 3 |

**Prilog 5: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti ustrojstvene strukture**

| USTROJSTVENA STRUKTURA, OVLASTI I ODGOVORNOSTI, SUSTAV IZVJEŠĆIVANJA                                                                                                                                                                                                                                                              | DA               | NE | N/P |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----|-----|
| Kriteriji                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Broj institucija |    |     |
| 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 unutarnjim 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 unutarnjim aktom o imenovanju osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu utvrđena obveza izvješćivanja rukovoditelja institucije o stupnju uspostave, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sustava 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 rukovoditelju institucije izvješće o stupnju uspostave, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sustava finansijskog upravljanja i kontrole?                                                                    | 64               | 8  | 2   |
| Da li su u instituciji pokrenute aktivnosti za ažuriranje pravilnika o unutarnjem ustrojstvu institucije u vezi s finansijskim upravljanjem i kontrolom sukladno Odluci 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 unutarnoj organizaciji institucije propisani poslovi u vezi s finansijskim upravljanjem i kontrolom sukladno Odluci 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 definirane ovlasti i odgovornosti rukovoditelja na srednjoj i nižoj razini 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 unutarnjem ustrojstvu ili unutarnjim aktom izmijenjena uloga ustrojstvene jedinice za financije u smislu vršenja koordinacijske i savjetodavne uloge sukladno Priručniku za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH?</b>                                                                                                                                                                  | 22 | 43 | 10 |
| <b>Da li su u ustrojstvenoj jedinici za financije popunjena sva radna mjesta predviđena Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu 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 rukovoditelji/vlasnici proračunskih programa u instituciji?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 37 | 29 | 9  |
| <b>Da li rukovoditelji ustrojstvenih jedinica/vlasnici programa podnose izvješća rukovoditelju institucije o izvršenju proračuna za aktivnosti iz njihove nadležnosti? (Npr. izvješćuju i obrazlažu ostvarene ciljeve, stupanj realizacije planiranih rashoda i prihoda, obrazlažu odstupanja izvršenja u odnosu na plan, podnose izvješća i obrazloženja o stvorenim obvezama, realizaciji plana nabava i ugovaranja i slično)</b> | 37 | 24 | 14 |
| <b>Da li se vrši ažuriranje ustrojstvene strukture institucije kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 43 | 30 | 2  |
| <b>Da li je uspostavljeno delegiranje/prenos ovlasti i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 58 | 16 | 0  |
| <b>Da li se prati realizacija delegiranih ovlasti i odgovornosti?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 46 | 22 | 7  |

**Prilog 6: Tablični 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 ustrojstvena 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 proračunskih procesa (pripreme, izrade proračuna, budžetskog računovodstva i finansijskog izvješćivanja) 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 nabava u 2024. godini?                                                                                                                                                 | 64                      | 10        | 0          |
| Da li je informacija o prisustvu obukama svakog zaposlenog sastavni dio nekog izvješća koje se dostavlja rukovoditelju institucije?                                                                                        | 58                      | 16        | 0          |
| Da li imate osobu certificiranu za javne nabave 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 stegovne mjere i korektivne aktivnosti u slučaju lošeg učinka zaposlenog?                                                                                                                      | 54                      | 19        | 2          |
| Da li institucije kroz proračun financiraju naknade za rad upravnih odbora, nadzornih odbora, vijeća, povjerenstava i slično?                                                                                              | 35                      | 21        | 19         |
| Da li institucija ima unutarnju proceduru za isplatu naknada članovima upravnih, nadzornih odbora, vijeća, povjerenstava i drugih radnih tijela, usklađenu s člankom 39. Zakona o plaćama i naknadama u institucijama BiH? | 19                      | 33        | 23         |

**Prilog 7: Tablični 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 sukladno 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 sustav izvješćivanja rukovoditelja institucije o najznačajnijim rizicima i koliko izvješća je dostavljeno rukovoditelju 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 ustrojstvenim jedinicama?                                                                                                | 57                      | 16        | 2          |
| Da li je institucija donijela politike upravljanja rizicima ili neki drugi unutarnji akt kojim uređuje obveze i odgovornosti svih zaposlenih u procesu upravljanja rizicima uzimajući u obzir promjene u vanjskom i unutarnjem 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: Tablični 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 unutarnju proceduru za proces pripreme proračunskog zahtjeva?                                                                                                                       | 70                      | 4         | 1          |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija (zaprimanje, obrada, kontrola, evidentiranje obveza, ugovora, narudžbenica, računa – ulaznih i izlaznih)? | 74                      | 1         | 0          |
| Da li imate pisane unutarnje procedure za proces nabava i ugovaranja?                                                                                                                                  | 75                      | 0         | 0          |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)?                                                                                                 | 66                      | 9         | 0          |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces naplate prihoda iz nadležnosti (administrativnih pristojbi, naknada, namjenskih i vlastitih prihoda)?                                                 | 34                      | 13        | 28         |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih proračunskih sredstava?                                                                         | 28                      | 44        | 3          |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces uredskog poslovanja, čuvanje i arhiviranje dokumentacije?                                                                                             | 66                      | 9         | 0          |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces otkrivanja i postupanja po utvrđenim nepravilnostima i/ili sumnjama na nepravilnosti i prevare?                                                       | 68                      | 7         | 0          |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru za vođenje i čuvanja personalnih dosjea?                                                                                                                        | 54                      | 21        | 0          |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru za rukovanje pečatima?                                                                                                                                          | 69                      | 6         | 0          |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru za zaštitu osobnih podataka?                                                                                                                                    | 68                      | 7         | 0          |

|                                                                                                                                                            |    |    |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|---|
| Da li imate pisanu unutarnju 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 unutarnjim procedurama?                                        | 59 | 16 | 0 |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru o korištenju sredstava za reprezentaciju u instituciji?                                                             | 75 | 0  | 0 |
| Da li imate pisanu unutarnju proceduru o korištenju telefona?                                                                                              | 75 | 0  | 0 |
| Da li imate pisanu unutarnju 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 ovlasti, 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 ustrojstvena jedinica u instituciji kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prevare?                                   | 71 | 4  | 0 |
| Da li ažurirate unutarnje 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 unutarnjih kontrola?                                                                                 | 60 | 15 | 0 |

**Prilog 9: Tablični 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, nabava i ugovaranja, računovodstvene evidencije, plaćanja i kontrole? | 68                      | 6         | 0          |
| Da li je osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u IT sustavima kako bi se osiguralo da ista osoba ne vrši sve faze IT operacija (npr. instaliranja softvera, programiranje, testiranje,                            | 26                      | 37        | 12         |

|                                                                                                                |    |    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| održavanje)?                                                                                                   |    |    |    |
| Da li manje institucije (<30 zaposlenih) poduzimaju dodatne kontrolne mjere da osiguraju razdvajanje dužnosti? | 17 | 18 | 39 |

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

| <b>PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ DOKUMENTIRANJE I EVIDENTIRANJE FINANCIJSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| Da li je unutarnjom procedurom predviđena kontrola utemeljenosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabavu roba, usluge, radova? (Npr. od ustrojstvenih jedinica traže se pisana obrazloženja potreba, zakonski temelj gdje je primjereno, kalkulacije na kojima se temelje izračuni potrebnih količina i cijena, analize ušteda, stanje zaliha imovine i stanje imovine u upotrebi)? | 65                      | 8         | 2          |
| Da li je usvojen plan javnih nabava za 2024. godinu i objavljen na internetskoj stranici institucije sukladno članku 17. Zakona o javnim nabavama? Navedite ukupnu vrijednost planirane nabave iz plana nabave.                                                                                                                                                                           | 74                      | 0         | 1          |
| Da li je plan javnih nabava realiziran planiranom dinamikom? Navedite iznos ukupno planiranih i realiziranih nabava u prethodnoj godini.                                                                                                                                                                                                                                                  | 65                      | 10        | 0          |
| Da li je plan javnih nabava mijenjan tijekom godine i koliko puta?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 69                      | 5         | 0          |
| Da li dokumentacija omogućava praćenje svake financijske i nefinancijske transakcije od početka do kraja (revizijski trag)?                                                                                                                                                                                                                                                               | 69                      | 2         | 3          |
| Da li se planiranje sredstava za tekuće i kapitalne transfere i grantove temelji na jasnim kriterijima i ciljevima, poznatim već u fazi izrade proračunskih zahtjeva?                                                                                                                                                                                                                     | 7                       | 7         | 61         |
| Da li se kod planiranja sredstava za tekuće i kapitalne transfere neprofitnim organizacijama rade analize učinaka financiranja iz prethodnih godina?                                                                                                                                                                                                                                      | 3                       | 7         | 65         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| <b>Da li se kod planiranja sredstava za višegodišnje kapitalne projekte rade analize opravdanosti i spremnosti kapitalnih/investicionih projekata za realizaciju?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 11 | 6  | 58 |
| <b>Da li se zajedno s izradom proračunskog zahtjeva pripremaju i prijedlozi odluka o programima utroška za transfere i grantove?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 5  | 7  | 63 |
| <b>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, izvješćivanje o namjenskom trošenju, kontrola namjenskog trošenja i sl.)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3  | 9  | 63 |
| <b>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 izvješća o namjenskom trošenju i specificirana dokumentacija koju korisnik treba dostaviti kao dokaz, definirana je mogućnost naknadnih kontrola na licu mjesta, obveza i rokovi u kojima korisnik sredstava mora vratiti sredstva u slučaju nenamjenskog trošenja, eliminirana je mogućnost višestrukog financiranja po istom osnovu, u slučaju da institucije BiH samo sufinanciraju projekt/aktivnost naznačeno je koji je ukupan iznos projekata koji se sufinancira, koji su ostali izvori financiranja i sl.)</b> | 7  | 5  | 63 |
| <b>Da li se provode kontrole namjenskog trošenja sredstava dodijeljenih putem transfera i grantova?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8  | 5  | 62 |
| <b>Da li su kontrolama utvrđeni primjeri nenamjenske potrošnje sredstava?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3  | 10 | 61 |
| <b>Da li je postupak provođenja naknadnih kontrola namjenske potrošnje dio redovitog poslovanja za to zaduženih ustrojstvenih jedinica u instituciji?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 4  | 10 | 61 |
| <b>Da li formirate komisije za kontrolu namjenske potrošnje isplaćenih transfera i grantova?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5  | 8  | 62 |



**Prilog 11: Tablični 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 obveza sa svim potrebnim radnjama? (Npr. donesena je odluka o vršenju popisa i formiranju popisnog povjerenstva, provedeno usklađivanje otvorenih stavki za sva potraživanja i obveze, izrađene popisne liste, blagovremeno izrađeno izvješće o obavljenom popisu, ovisno od rezultata popisa donesene odluke o rashodovanju imovine i sl.). | 75                      | 0         | 0          |
| Da li se vrši izvanredan popis imovine i u kojim slučajevima?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 24                      | 51        | 0          |
| Da li se poduzimaju sve mjere za redovitu naplatu potraživanja, odnosno naplatu prihoda iz nadležnosti institucije? (Naplata prihoda od administrativnih pristojbi, sudskih pristojbi, posebne naknade i pristojbe, prihodi od izdavanja osobnih 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 s evidencijama u Glavnoj knjizi sukladno odredbama Pravilnika o računovodstvu s računovodstvenim politikama i procedurama za korisnike proračuna 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: Tablični 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, naputke?                                                                                          | 55               | 19 | 1   |
| Da li se i koliko često sačinjavaju unutarnja izvješća za rukovodstvo o izvršenju proračuna, stanju obveza i potraživanja?                              | 74               | 1  | 0   |
| Da li se unutarnja izvješća za rukovodstvo (iz prethodnog pitanja) generiraju iz ISFU sustava?                                                          | 55               | 16 | 4   |
| Da li funkcionalnosti ISFU sustava zadovoljavaju potrebe vaše institucije za unutarnje izvješćivanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu? | 48               | 23 | 4   |
| Da li se u ISFU sustavu prate troškovi/izvori financiranja po programima, projektima, aktivnostima i ustrojstvenim jedinicama?                          | 39               | 28 | 7   |
| Da li, pored ISFU sustava, za pomoćne evidencije i unutarnje izvješćivanje koristite i neke vlastite IT softvere (aplikacije)?                          | 38               | 33 | 4   |
| Da li funkcionalnosti BPMIS zadovoljavaju potrebe vaše institucije za unutarnje izvješćivanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?        | 45               | 26 | 4   |
| Da li funkcionalnosti PIMIS zadovoljavaju potrebe vaše institucije za unutarnje izvješćivanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?        | 41               | 24 | 10  |
| Da li funkcionalnosti COIP zadovoljavaju potrebe vaše institucije za unutarnje izvješćivanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?         | 55               | 16 | 4   |

|                                                                                                                                                                                                       |    |    |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|
| <b>Da li ustrojstvene jedinice dobijaju informacije o odobrenim proračunskim 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 više razine prema nižoj razini, od niže razine prema višoj razini)?</b>                               | 70 | 5  | 0  |
| <b>Da li imate centraliziranu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovornih obveza i da li je ona podržana informacijskim sustavom, odnosno namjenskim aplikacijama (npr. ISFU)?</b>                 | 48 | 27 | 0  |
| <b>Da li centralizirana evidencija ugovora iz prethodnog pitanja omogućava izvješćivanje o realizaciji ugovora?</b>                                                                                   | 44 | 16 | 15 |
| <b>Da li imate uspostavljenu evidenciju svih sudskih sporova koji se vode protiv institucije i upišite procijenjenu vrijednost potencijalnih obveza?</b>                                              | 41 | 18 | 16 |
| <b>Da li institucija vrši analize uzroka sudskih sporova radi utvrđivanja slabosti sustava i korektivnih mjera za smanjivanje broja budućih sudskih postupaka?</b>                                    | 20 | 33 | 22 |
| <b>Da li su poslovni procesi (financije, nabave i ugovaranje, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije, kadrovi i sl.) u dovoljnoj mjeri podržani IT sustavim?</b> | 50 | 24 | 1  |
| <b>Da li su IT sustavi, koji podržavaju povezane poslovne procese, međusobno integrirani?</b>                                                                                                         | 33 | 39 | 3  |
| <b>Da li je osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na internetskoj stranici) sukladno Zakonu o slobodi pristupa informacijama na razini institucija BiH?</b>                | 75 | 0  | 0  |
| <b>Da li su godišnja financijska izvješća sastavljena, kompletni, predata u roku propisanom Pravilnikom o financijskom izvješćivanju u institucijama BiH?</b>                                         | 71 | 2  | 2  |
| <b>Da li obrazloženje uz izvješća o izvršenju proračuna sadrži detaljne podatke o razlozima odstupanja izvršenja u odnosu na plan i razlozima za eventualnu prestrukturiranje proračuna?</b>          | 73 | 1  | 1  |

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

| <b>PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA FINACIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE</b>                                                                                                                                                    | <b>DA</b>               | <b>NE</b> | <b>N/P</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|------------|
| <b>Kriteriji</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>Broj institucija</b> |           |            |
| <b>Da li su realizirane mjere planirane za razvoj sustava finacijskog upravljanja i kontrole na temelju prošlogodišnje samoprocjene i u kojem postotku?</b>                                                              | 52                      | 19        | 4          |
| <b>Da li je u izvještajnom razdoblju vršena unutarnja revizija u instituciji?</b>                                                                                                                                        | 54                      | 17        | 3          |
| <b>Da li se provode preporuke unutarnje revizije sukladno rokovima iz akcijskih planova za provedbu preporuka? Ako preporuke nisu provedene, navedite broj neprovedenih preporuka kojima je istekao rok za provedbu.</b> | 52                      | 9         | 14         |
| <b>Da li su provedene preporuke Ureda za reviziju institucija BiH u prethodnoj godini? Navedite postotak provedenih preporuka u odnosu na broj ukupno datih preporuka.</b>                                               | 57                      | 10        | 8          |
| <b>Da li su u instituciji provodene ad-hoc kontrole po nalogu rukovoditelja u 2024. godini?</b>                                                                                                                          | 24                      | 51        | 0          |
| <b>Da li u postupku samoprocjene sudjeluju rukovoditelji/ zaposleni iz svih ustrojstvenih jedinica institucije?</b>                                                                                                      | 46                      | 26        | 3          |
| <b>Da li je donesen operativni godišnji plan aktivnosti za uspostavu i razvoj sustava finacijskog upravljanja i kontrole?</b>                                                                                            | 54                      | 19        | 1          |
| <b>Da li su realizirane preporuke iz Izvješća o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sustava FUK-a za 2023. godinu?</b>                                                                                            | 13                      | 16        | 46         |