



CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

КОНСОЛИДОВАНИ ГОДИШЊИ ИЗВЈЕШТАЈ О
СИСТЕМУ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ
У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ
ЗА 2024. ГОДИНУ

Сарајево, март 2025. године

Садржај

РЕЗИМЕ	2
1. УВОД.....	6
2. ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ У 2024. ГОДИНИ.....	9
2.1. Реализоване активности ЦХЈ МФТ БиХ у 2024. години.....	9
2.2. Процјена стања у области ФУК-а у институцијама БиХ	12
2.2.1. Контролно окружење	13
2.2.2. Управљање ризицима	20
2.2.3. Контролне активности	22
2.2.4. Информације и комуникације	27
2.2.5. Праћење и процјена система ФУК-а	28
3. РЕАЛИЗАЦИЈА МЈЕРА ИЗ ГОДИШЊЕГ ОПЕРАТИВНОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА СИСТЕМА ИНТЕРНИХ ФИНАНСИЈСКИХ КОНТРОЛА У ИНСТИТУЦИЈАМА БиХ ЗА 2024. ГОДИНУ	30
4. ИЗВЈЕШТАЈ О РЕАЛИЗАЦИЈИ ПРЕПОРУКА ПОЈЕДИНАЧНЕ ПРОЦЈЕНЕ КВАЛИТЕТА СИСТЕМА ФУК.....	34
5. ЗАКЉУЧАК.....	35
6. ПРИЛОЗИ	37

РЕЗИМЕ

У складу са чланом 33ф. став (2) тачка х) Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине („Службени гласник Босне и Херцеговине“, бр. 61/04, 49/09, 42/12, 87/12, 32/13 и 38/22), Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине (у даљем тексту: ЦХЈ МФТ БиХ) има обавезу да сачињава и Савјету министара Босне и Херцеговине доставља консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК) у институцијама Босне и Херцеговине.

Сврха консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а у институцијама Босне и Херцеговине (у даљем тексту: БиХ) је информисање Савјета министара Босне и Херцеговине о степену успостављања, напретку, стању и активностима које су у извјештајном периоду реализоване у области развоја система интерних финансијских контрола, као и о плановима за будући развој система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ.

Обавезе, одговорности и рокови у вези са израдом консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а, као и израдом и достављањем годишњих извјештаја о систему ФУК-а институција БиХ уређени су Правилником о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, број: 03-1-02-2-302-1/15 од 17. 9. 2015. године. У складу са чланом 4. наведеног Правилника све институције имају обавезу да до 15. фебруара текуће године ЦХЈ МФТ БиХ доставе годишњи извјештај о систему ФУК-а за претходну годину. Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину је десети консолидовани извјештај који је ЦХЈ МФТ БиХ припремила и доставља Савјету министара БиХ.

Годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2024. годину благовремено је доставило 75 од 79 институција БиХ. Сљедеће институције БиХ годишњи извјештај о систему ФУК-а нису доставиле у року или нису уопште доставиле:

- Агенција за пружање услуга у ваздушној пловидби БиХ,
- Агенција за јавне набавке,
- Државна регулаторна агенција за радијациону и нуклеарну безбједност у БиХ и
- Архив БиХ.

Агенција за пружање услуга у ваздушној пловидби БиХ (BHANSA) до сада ЦХЈ МФТ БиХ није доставила ни један годишњи извјештај о систему ФУК-а. Агенција за пружање услуга у ваздушној пловидби БиХ неколико пута се писаним путем обрађала ЦХЈ МФТ БиХ наводећи да се одредбе Закона о финансирању институција БиХ не односе на њих и да Агенција нема обавезу успостављати систем ФУК-а у складу са споменутим Законом. Према одредбама члана 2. став (2) тачка б) и аа) Закона о финансирању институција БиХ, институцијама БиХ сматрају се оне институције које се финансирају из буџета институција БиХ, регулаторни органи, јавна предузећа, као и институције на које се примјењују одредбе Закона о интерној ревизији институција БиХ. BHANSA успоставља функцију интерне ревизије у складу са Законом о интерној ревизији институција БиХ и сваке године ЦХЈ МФТ БиХ доставља годишњи извјештај интерне ревизије. С обзиром на то да је интерна ревизија Стандард 16. система интерних контрола, те да проводи независну, стручну и систематску процјену система ФУК-а, став ЦХЈ МФТ БиХ је да би развој и успостављање ФУК-а, у складу са прописима, било корисно и прихватљиво за BHANSA-у, нарочито за руководство, узимајући у обзир значајан износ средстава којима ова Агенција располаже.

У складу са чланом 2. Правилника о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, форму и садржај Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, као и форму и садржаје одговарајућих упитника и упутстава потребних за његову израду, утврђује ЦХЈ МФТ БиХ узимајући у обзир конзистентност годишњег извјештаја са подзаконским актима донесеним у складу са чланом 33б. Закона о финансирању институција БиХ. С тим у вези, ЦХЈ МФТ БиХ је донијела Одлуку о објављивању форме и садржаја обрасца Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину са Упутством за израду Годишњег извјештаја за 2024. годину број: 03-1-16-8-475-1/24 од 18.12.2024. године. Образац годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2024. годину садржи 160 питања која су груписана према компонентама COSO оквира, односно према Стандардима интерних контрола у институцијама БиХ. Институције БиХ попуњавају образац годишњег извјештаја о систему ФУК-а одговарајући на питања са: „Да“, „Не“ или „Није примјењиво“. Ради упоређивања стања у области ФУК-а у посљедње двије године, у наставку је приказана табела са збирним подацима о структури одговора институција БиХ на питања из обрасца годишњег извјештаја о систему ФУК-а према компонентама COSO оквира.

Компонента COSO оквира	2023. година ¹			2024. година ²		
	Да	Не	Није примјењиво	Да	Не	Није примјењиво
Контролно окружење	65,10	29,54	5,36	65,70	28,48	5,82
Управљање ризицима	64,06	27,33	8,61	70,58	27,97	1,45
Контролне активности	57,11	15,74	27,15	60,44	16,67	22,89
Информације и комуникације	67,95	24,23	7,82	69,99	23,39	6,62
Праћење и процјена система са подацима о реализацији мјера из Оперативног годишњег акционог плана који се изводи из Акционог плана Стратегије за 2024. годину	40,40	21,80	37,80	43,96	24,08	31,96

Напомињемо да се подаци односе на различит број извјештаја који су обрађени за 2023. и 2024. године. Подаци за 2023. годину односе се на извјештаје 77 институција, а подаци за 2024. годину на извјештаје 75 институција БиХ.

Увидом у податке у претходној табели може се констатовати да је у 2024. години остварен благи напредак у развоју система ФУК-а по компонентама COSO оквира. Најзначајни напредак остварен је у области управљања ризицима што је добар показатељ с обзиром на то да се читав систем ФУК-а заснива на процесу управљања ризицима.

¹ Подаци за 77 институција

² Подаци за 75 институција

Увидом у годишње извјештаје институција БиХ о систему ФУК-а за 2024. годину уочено је да поступак мапирања пословних процеса и формирања регистара ризика још није завршен у свим институцијама БиХ. Ове активности у институцијама БиХ проводе се од 2015. године.

Институције су у обавези да формирају мапе пословних процеса и регистре ризика и у складу са Стандардима интерне контроле у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број 61/14), Приручником за финансијско управљање и контролу у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број 98/14) и Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине – Верзија 2 („Службени гласник БиХ“, број 84/20). Мапирање пословних процеса и формирање регистара ризика су неопходне претходне радње које институције БиХ требају провести ради процјене адекватности система интерних контрола и њиховог унапређења.

Пописивање процеса и израда мапе пословних процеса захтијевају јасно дефинисање циљева за сваки идентификовани процес који се проводи у институцији, утврђивање активности од којих се састоје пословни процеси, одговорности за провођење активности, те анализу постојећих контрола за сваки пословни процес. Мапирање процеса у институцији резултира давањем цјеловите слике о начину на који институција остварује своје пословне циљеве. Након што се утврде циљеви појединих пословних процеса потребно је утврдити ризичне догађаје који се могу десити у будућности и угрозити реализацију циљева. Анализа постојећих контрола проводи се у циљу процјене њихове адекватности у односу на усклађеност са прописима, постизање циљева пословних процеса и идентификоване и процијењене ризике. Након ових, претходних радњи, институције могу проводити активности на развоју и унапређењу система интерних контрола кроз процјену адекватности постојећих контрола, њихово ажурирање, увођење нових контрола и праћење њихове досљедне примјене.

Активности на развоју система ФУК-а одређени број институција БиХ започињу и завршавају формирањем одговарајућих регистара, мапа и евиденција, не проводећи даље активности које произлазе из ових докумената. У тим институцијама развој система ФУК-а посматра се као додатна административна обавеза и оптерећење у раду. Овакав приступ произлази из више разлога: руководство на свим нивоима и запослени који не раде у организационим јединицама за финансије не располажу релевантним информацијама о значају система ФУК-а, не постоји довољно развијена свијест о предностима развоја система ФУК-а, те недовољан број запослених укључен у обуке из области ФУК-а.

Постоји одређени број институција Босне и Херцеговине које су у значајној мјери унаприједиле систем интерних контрола и представљају позитивне примјере управљања финансијским средствима, имовином, приходима и расходима у односу на остале институције.

Због застоја у раду Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама Босне и Херцеговине (у даљем тексту: *RIFC* апликација), институције Босне и Херцеговине нису биле у могућности користити Апликацију за унос и ажурирање података о систему ФУК-а, нити су могле доставити ЦХЈ МФТ БиХ годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2024. годину путем Апликације. Наиме, у фебруару 2024. године дошло је до прекида у функционисању *RIFC* апликације услед недостатака простора на серверу Министарства финансија и трезора БиХ на којем је Апликација смјештена. С обзиром

на то да Закон о буџету институција БиХ и међународних обавеза БиХ за 2024. годину није усвојен у предвиђеном року, Министарство финансија и трезора БиХ није био у могућности одмах приступити рјешавању овог проблема. Након што је буџет за 2024. годину усвојен, ЦХЈ МФТ БиХ је, у сарадњи са Министарством финансија и трезора БиХ, започела активности на „миграцији“ *PISC* апликације са сервера Министарства на *Cloud*. У вези с тим, ЦХЈ МФТ БиХ је провела поступке јавне набавке за „миграцију“ и одржавање *PISC* апликације. Због чињенице да пуна функционалност *PISC* апликације није успостављена у року који би омогућио достављање годишњих извјештаја о систему ФУК-а путем апликације, а како би се испоштовали законски рокови, ЦХЈ МФТ БиХ је наложила институцијама БиХ, дописом број: 03-1-16-8-11-2/25 од 23.01.2025. године, да годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2024. годину доставе путем протокола, на прописаном обрасцу.

Подсећамо да је *PISC* апликација софтверска апликација за унапређење система финансијског управљања и контроле, извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и ефикасно управљање процесом интерне ревизије и извјештавање о активностима интерне ревизије, а све у складу са Међународним стандардима интерне ревизије у јавном сектору у БиХ. *PISC* апликација настала је као један од излазних резултата пројекта „Унапређење система интерних финансијских контрола у јавном сектору у БиХ“, који је финансиран од Европске уније. *PISC* апликација омогућава институцијама БиХ да на једној платформи имају евидентиране све битне елементе за успостављање, развој, праћење и извјештавање о систему ФУК-а као што су мапе пословних процеса, регистри ризика и годишњи извјештаји о систему ФУК-а. ЦХЈ МФТ БиХ у *PISC* апликацији има доступне и аутоматски обрађене податке за припрему консолидованих годишњих извјештаја о систему ФУК-а. У складу са Правилником о коришћењу Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама БиХ, запослени у ЦХЈ МФТ БиХ, који имају приступне податке за *PISC* апликацију, имају могућност увида у податке које институције БиХ евидентирају у Апликацију без могућности измјене унесених података.

Након анализе и обраде података из годишњих извјештаја институција БиХ ЦХЈ МФТ БиХ сачињава консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а који путем Министарства финансија и трезора БиХ доставља Савјету министара БиХ.

Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а садржи препоруке за унапређење система ФУК-а за сваку компоненту методолошког оквира за развој ФУК-а.

Консолидованим годишњим извјештајем о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину дато је укупно 37 препорука.

Прилог 1: Преглед препорука ЦХЈ МФТ БиХ за унапређење система ФУК-а по компонентама COSO оквира

1. УВОД

Област интерне финансијске контроле у јавном сектору (*PIFC*) дио је реформе управљања јавним финансијама, самим тим и дио реформе јавне управе у БиХ. Појам и концепт *PIFC-a* у јавном сектору развила је Европска комисија пружајући подршку разумијевању и примјени добро развијених и ефективних система контроле у процесу придруживања Европској унији.

Циљ развоја *PIFC* је обезбјеђење ефикасног и економичног начина управљања средствима из буџета, као и средствима Европске уније, а оквир *PIFC-a* чине три стуба:

- финансијско управљање и контрола,
- функционално независна и децентрализована интерна ревизија и
- Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора БиХ као управна организација Министарства финансија и трезора БиХ.

Успостављање и развој *PIFC-a* је обавеза Босне и Херцеговине која је утврђена чланом 90. Споразума о стабилизацији и придруживању између европских заједница и њихових држава чланица, са једне, и БиХ, са друге стране. Успостављање *PIFC-a* заснива се на међународним стандардима и то Стандардима за професионалну праксу интерне ревизије, издатих од Института интерних ревизора, Смјерницама за интерну контролу у јавном сектору Међународне организације врховних ревизорских институција и Стандардима интерне контроле Европске комисије.

Област ФУК-а у институцијама БиХ уређена је Законом о финансирању институција Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, бр. 61/04, 27/08, 19/09, 42/1287/12, 32/13 и 38/22). Овим Законом финансијско управљање и контрола дефинисано је као „свеобухватан систем политика, процедура и активности који успоставља и за који је одговоран руководилац институције. Систем финансијског управљања и контроле заснива се на управљању ризицима и пружа разумно увјеравање да ће циљеви институције бити остварени на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин“.

За координацију и хармонизацију успостављања и развоја *PIFC-a* у институцијама Босне и Херцеговине надлежна је ЦХЈ МФТ БиХ, која је основана Одлуком Савјета министара БиХ број 113/09 од 8. 6. 2009. године („Службени гласник БиХ“, бр: 44/09, 48/18 и 60/24).

У области ФУК-а ЦХЈ МФТ БиХ надлежна је за: припрему закона и подзаконских аката, припрему и ажурирање стратешких докумената и смјерница у складу са међународно прихваћеним стандардима, стандардима интерне контроле, праксама и прописима у Европској унији, праћење примјене прописа, за дефинисање садржаја програма обуке и координацију програма обуке, процјену квалитета система ФУК-а, прописивање форме годишњег извјештаја, поступака и рокова извјештавања о овом систему, израду консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а и његову процјену.

ФУК се односи на финансијске и нефинансијске аспекте пословања институције, проводи се у свим организационим јединицама и обухвата све ресурсе, укључујући и стране фондове.

За развој квалитетног система ФУК-а важно је обезбиједити системски приступ и адекватно разумијевање контрола од стране руководства и свих запослених у институцијама БиХ. Системски приступ и адекватно разумијевање контрола подразумевају разумијевање методолошког COSO оквира, односно свих компоненти

система ФУК-а, као и активности и поступака које институције проводе поштујући законске и подзаконске прописе, те уважавајући специфичности својих институција.

У складу са чланом 33д. Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине, за успостављање и развој система ФУК-а одговоран је руководиоца институције. Чланом 33е. истог Закона дефинисано је да руководиоци институција могу пренијети овлашћења за успостављање, одржавање и ажурирање система ФУК-а на друге запослене у институцији, чиме не престаје њихова крајња одговорност. Делегирањем овлашћења и одговорности постиже се активно укључивање руководиоца на нижим нивоима управљања у процесе успостављања и развоја система ФУК-а у организационим јединицама којима они руководе, те се јасније и конкретније уређује њихова одговорност за реализацију циљева и трошење буџетских средстава. Овлашћења и одговорности, задаци и обавезе извјештавања о остварењу циљева за сваки дио организационе структуре требају да буду јасно дефинисани у писаном облику, а запослени морају да буду упознати са њима. Руководиоци на свим нивоима управљања морају да буду свјесни да управљање, односно доношење одлука, подразумијева финансијске учинке за које су одговорни, а сходно томе одговорни су и за финансијско управљање и контролу.

У складу са чланом 33б. Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине ЦХЈ МФТ БиХ врши детаљну разраду компоненти стандарда интерне контроле доношењем подзаконских аката као што су: методологије, оквирни приручници, оквирни правилници, упутства и инструкције. С тим у вези, ЦХЈ МФТ БиХ је донијела следеће подзаконске акте из своје надлежности, а који се односе на ФУК (наведено хронолошки):

- Стандарде интерне контроле у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број 61/14),
- Приручник за финансијско управљање и контролу у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број 98/14),
- Смјернице за провођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број 29/15),
- Правилник о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број 77/15),
- Смјернице за развој управљачке одговорности у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број 26/20),
- Смјернице за управљање ризицима у институцијама БиХ - Верзија 2 („Службени гласник БиХ“, број 84/20),
- Правилник за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број 22/22) и
- Правилник о коришћењу Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број 21/22).

Поред наведеног, законским и подзаконским актима уређена је и координација централних хармонизацијских јединица у БиХ. Координација се врши путем Координационог одбора централних јединица за хармонизацију (у даљем тексту: КО ЦЈХ) којег чине руководиоци Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија Републике Српске, Централне хармонизацијске јединице Федералног министарства финансија и Централне хармонизацијске јединице Министарства финансија и трезора БиХ. У складу са чланом 33х. Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине, КО ЦЈХ надлежан је за хармонизацију регулативе из области

ФУК-а у институцијама БиХ, Федерације Босне и Херцеговине, Републике Српске и Брчко Дистрикта Босне и Херцеговине. Хармонизација се проводи кроз израду оквирних прописа законодавства из области ФУК-а и израду оквирног програма обуке за ФУК.

Битну улогу у праћењу развоја система ФУК-а има и Канцеларија за ревизију институција Босне и Херцеговине која, у складу са Законом о ревизији институција БиХ, осигурава независна мишљења о извршењу буџета и финансијским извјештајима, о коришћењу ресурса и управљању државном својином од Савјета министара БиХ и буџетских и јавних институција у БиХ, чиме се доприноси поузданом извјештавању о коришћењу буџетских средстава, транспарентном и квалитетном управљању јавним приходима, трошковима и државном својином.

У оквиру својих ревизорских извјештаја Канцеларија за ревизију институција БиХ извјештава кориснике извјештаја и о систему интерних контрола. Канцеларија за ревизију институција БиХ у 2024. години провела је ревизије финансијских извјештаја у 74 институције БиХ за 2023. годину и дала сљедећа мишљења (ревизије финансијских извјештаја и ревизије усклађености):

Мишљење Канцеларије за ревизију о финансијским извјештајима и о усклађености активности, финансијских трансакција и информација са законима и другим прописима	Позитивно	Позитивно уз скретање пажње	Мишљење са резервом	Суздржано од давања мишљења
Број институција	20	45	8	1

2. ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ У 2024. ГОДИНИ

У овом дијелу Консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2024. годину приказане су активности које је ЦХЈ МФТ БиХ реализовала у 2024. години, резултати процјене, као и препоруке за даљи развој система ФУК-а.

2.1. Реализоване активности ЦХЈ МФТ БиХ у 2024. години

У току 2024. године ЦХЈ МФТ БиХ реализовала је сљедеће активности из своје надлежности, а које се односе на унапређење ФУК-а у институцијама БиХ:

- донесен је Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину,
- донесена је Одлука о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2024. годину,
- донесен је и реализован План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2024. годину,
- донесен је и реализован Годишњи план појединачне процјене квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину,
- креиран је Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2023. годину.

ЦХЈ МФТ БиХ је донијела Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину. Стратегија развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. година реализује се према мјерама и активностима у Акционом плану, који је саставни дио Стратегије. Садржај Оперативног годишњег акционог плана изводи се из Акционог плана Стратегије, а ЦХЈ МФТ БиХ дужна је израдити оперативни годишњи акциони план за сваку календарску годину на коју се односи Стратегија развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за период 2020-2025. година. При изради Оперативног годишњег акционог плана ЦХЈ МФТ БиХ усаглашава динамику реализације мјера према информацијама добијеним од институција БиХ које су наведене као носиоци активности.

Одлуку о доношењу Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину, број: 03-1-02-4-181-1/24, ЦХЈ МФТ БиХ донијела је 16. 04. 2024. године. Саставни дио Одлуке је Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину. Овај документ детаљније утврђује мјере, рокове и носиоце активности, а усклађен је са циљевима и мјерама утврђеним Стратегијом развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. године. О реализацији мјера и остваривању циљева из Акционог плана Стратегије, као и напретку оствареном у систему *PIFC*-а, ЦХЈ МФТ БиХ редовно извјештава Савјет министара БиХ кроз посебно поглавље у оквиру консолидованих годишњих извјештаја.

Институције БиХ обавезне су донијети своје годишње акционе планове за успостављање и унапређење система интерних финансијских контрола за 2024. годину у складу са чланом 3. Одлуке о доношењу Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину. Годишњи акциони планови институција БиХ за успостављање и развој система интерних финансијских контрола треба да садрже мјере из Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину које се односе на њих, мјере које су утврђене интерним актима институције, а односе се на поступање по утврђеним ризицима, мјере за реализацију препорука интерне ревизије и Канцеларије за ревизију институција БиХ. О реализацији мјера из годишњих акционих планова институције извјештавају ЦХЈ МФТ БиХ кроз годишње извјештаје о систему ФУК-а.

ЦХЈ МФТ БиХ је објавила Одлуку о форми и садржају годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2024. годину. У складу с чланом 2. Правилника о извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, ЦХЈ МФТ БиХ је 18.12.2024. године донијела Одлуку о објављивању форме и садржаја обрасца Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2024. годину са Упутством за израду Годишњег извјештаја за 2024. годину, број: 03-1-16-8-475-1/24. Одлука и образац Упитника за самопроцјену објављени су на интернет страници ЦХЈ МФТ БиХ <https://chj.mft.gov.ba>, односно на интернет страници www.mft.gov.ba, у дијелу који се односи на ЦХЈ МФТ БиХ.

С обзиром на проблеме у функционисању *PISC* апликације Одлуком се није могао прописати начин попуњавања и достављања годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2024. годину. Због тога је чланом 3. Одлуке дефинисано да ће ЦХЈ МФТ БиХ благовремено обавијестити институције БиХ о начину достављања годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2024. годину. Како активности стављања *PISC* апликације у функцију нису окончане у року који би омогућио институцијама БиХ достављање годишњих извјештаја о систему ФУК-а до 15.02.2025. године путем Апликације, ЦХЈ МФТ БиХ је институцијама БиХ доставила обавјештење, број: 03-1-16-8-11-2/25 од 23.01.2025. године, да ће се годишњи извјештаји о систему ФУК-а за 2024. годину достављати у *word* верзији.

Донесен је План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2024. годину. План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2024. годину, број: 03-1-16-8-167-1/24, донесен је 02.04.2024. године. Овај план објављен је на интернет страници ЦХЈ МФТ БиХ <https://chj.mft.gov.ba>, односно, на интернет страници www.mft.gov.ba, у дијелу који се односи на ЦХЈ МФТ БиХ.

План обуке намијењен је координаторима за ФУК и за управљање ризицима, службеницима у организационим јединицама за финансије и буџет, руководиоцима на нижем и средњем нивоу управљања у институцијама БиХ, те осталим запосленим којима су руководиоци институција додијелили овлашћења и одговорности за успостављање и развој система ФУК-а. Сврха Плана и програма обуке је упознавање институција БиХ са степеном успостављања и планираним мјерама за развој система ФУК-а у институцијама БиХ.

План и програм обуке из области ФУК-а у институцијама БиХ за 2024. годину састоји се од три модула:

- **Модул 1:** Презентација Консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2023. годину и Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину са препорукама за унапређење система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- **Модул 2:** Методологија и циљеви појединачне процјене квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине и
- **Модул 3:** Инструкције за израду годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину путем модула за финансијско управљање и контролу у *PIFC* апликацији.

Први модул обуке реализован је 31. маја 2024. године. Обуци је присуствовало 116 државних службеника из 61 институције БиХ. На обуци је презентован Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2023. годину са препорукама за унапређење система ФУК-а и закључцима Савјета министара БиХ уз Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2023. годину. Полазници обуке су упознати са степеном реализације мјера из Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за 2023. годину. Обука је одржана путем Zoom апликације.

Други модул обуке из области ФУК-а одржан је 18. новембра 2024. године. Полазници обуке упознати су са методологијом, циљевима, поступцима и начином извјештавања о појединачној процјени квалитета система ФУК-а. Обука је организована као интерактивна радионица. Обуци су присуствовали представници 47 институција БиХ.

Трећи модул обуке из области ФУК-а односио се на давање инструкција институцијама БиХ за израду годишњег извјештаја о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2024. годину. Обука је намијењена службеницима који су у својим институцијама задужени за припрему годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле и његово достављање ЦХЈ МФТ БиХ. Обука је одржана 30. 12. 2024. године путем Zoom апликације, а истој су присуствовала 83 полазника из 51 институције БиХ.

У 2024. години настављена је сарадња између Министарства финансија и трезора БиХ и Министарства финансија Краљевине Низоземске. С тим у вези, ЦХЈ МФТ БиХ је 23. априла 2024. године организовала обуку о финансијском управљању и контролу за око 80 запослених у Уставном суду БиХ, а 24. априла 2024. године радионицу за руководеће службенике из институција Босне и Херцеговине о јачању свијести о значају система финансијског управљања и контроле. У оквиру сарадње са Министарством финансија Краљевине Низоземске ЦХЈ МФТ БиХ је у септембру 2024. године организовала дводневну обуку из области управљања ризицима којој су присуствовала 53 учесника из 50 институција БиХ. Све обуке водили су експерти Националне академије за економију и финансије низоземског Министарства финансија.

ЦХЈ МФТ БиХ је у 2024. години сачинила и Савјету министара Босне и Херцеговине доставила Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2023. годину. Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2023. годину урађен је на основу извјештаја које је доставило 77 од 79 институција. То је био

девети консолидовани извјештај који је усвојио Савјет министара БиХ. Извјештај је усвојен на 49. сједници, одржаној 20.05.2024. године. Уз Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2023. годину Савјет министара БиХ усвојио је и закључке које је предложила ЦХЈ МФТ БиХ. Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2023. годину усвојио је Представнички дом Парламентарне скупштине БиХ на 20. сједници 16.07.2024. године, а Дом народа Парламентарне скупштине БиХ усвојио је овај извјештај на 15. сједници, одржаној 12.11.2024. године.

У 2024. години ЦХЈ МФТ БиХ је донијела и реализовала Годишњи план појединачне процјене квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину. У складу са Правилником за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине, ЦХЈ МФТ БиХ има обавезу сваке године сачинити годишњи план за појединачну процјену квалитета система финансијског управљања и контроле. Годишњи план за појединачну процјену квалитета система финансијског управљања и контроле за 2024. годину, број: 03-1-02-4-164-4/24, донесен је 29.03.2024. године. Овај план садржи циљеве процјене, индикаторе, одговорна лица, начин провођења процјене и попис институција одабраних за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле. Процјену квалитета ФУК-а врше овлашћене особе из Одјека ЦХЈ МФТ БиХ за развој финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. Због недовољних кадровских капацитета у ЦХЈ МФТ БиХ Годишњи план појединачне процјене квалитета система ФУК-а за 2024. годину обухватио је само једну институцију БиХ. Појединачна процјена квалитета система ФУК-а у 2024. години проведена је у Министарству финансија и трезора Босне и Херцеговине. Ово је била друга појединачна процјена квалитета система ФУК-а коју је провела ЦХЈ МФТ БиХ. Након проведене процјене припремљен је Извјештај о обављеној појединачној процјени квалитета система ФУК-а у Министарству финансија и трезора Босне и Херцеговине. Извјештај садржи процјену степена развоја по подручјима процјене, најзначајнија запажања, препоруке за унапређење, општу процјену степена развоја система ФУК-а и препоруке за развој капацитета за јачање интерних контрола. Извјештај садржи укупно 18 препорука за унапређење система ФУК-а у Министарству финансија и трезора Босне и Херцеговине и прихваћен је од Министарства.

2.2. Процјена стања у области ФУК-а у институцијама БиХ

Процјену степена успостављености система ФУК-а у институцијама БиХ врши ЦХЈ МФТ БиХ. Процјена се врши на основу обраде годишњих извјештаја о систему ФУК-а које институције достављају ЦХЈ МФТ БиХ. Годишњи извјештај о систему ФУК-а у форми је упитника о самопроцјени и садржи питања на која се одговара са “Да”, “Не” или “Није примјениво”. Одговорима “Да” институције потврђују примјену прописа из области ФУК-а, постојање интерних процедура и контрола у пословању. Негативни одговори институција указују на недостатке у систему интерних контрола. Одговоре “Није примјениво” институције дају у случајевима када се питања не односе на њих. Питања су, према методолошком оквиру за успостављање и развој ФУК-а, груписана у пет група:

- (1) Контролно окружење,
- (2) Управљање ризицима,
- (3) Контролне активности,
- (4) Информације и комуникације и

(5) Праћење и процјена система ФУК-а.

Напомињемо да ЦХЈ МФТ БиХ нема могућност провјере тачности података достављених у годишњим извјештајима институција БиХ о систему ФУК-а. У складу са чланом 4. став (2) Правилника о извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине, за тачност података у годишњем извјештају о систему ФУК-а одговоран је руководилац институције.

ЦХЈ МФТ БиХ обрађује и анализира достављене годишње извјештаје институција и врши процјену и даје препоруке за унапређење система интерних контрола институција.

Како је већ наведено, Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину сачињен је на основу годишњих извјештаја о систему ФУК-а достављених од 75 институција БиХ.

У наставку извјештаја слиједи преглед стања у области ФУК-а у институцијама БиХ за 2024. годину.

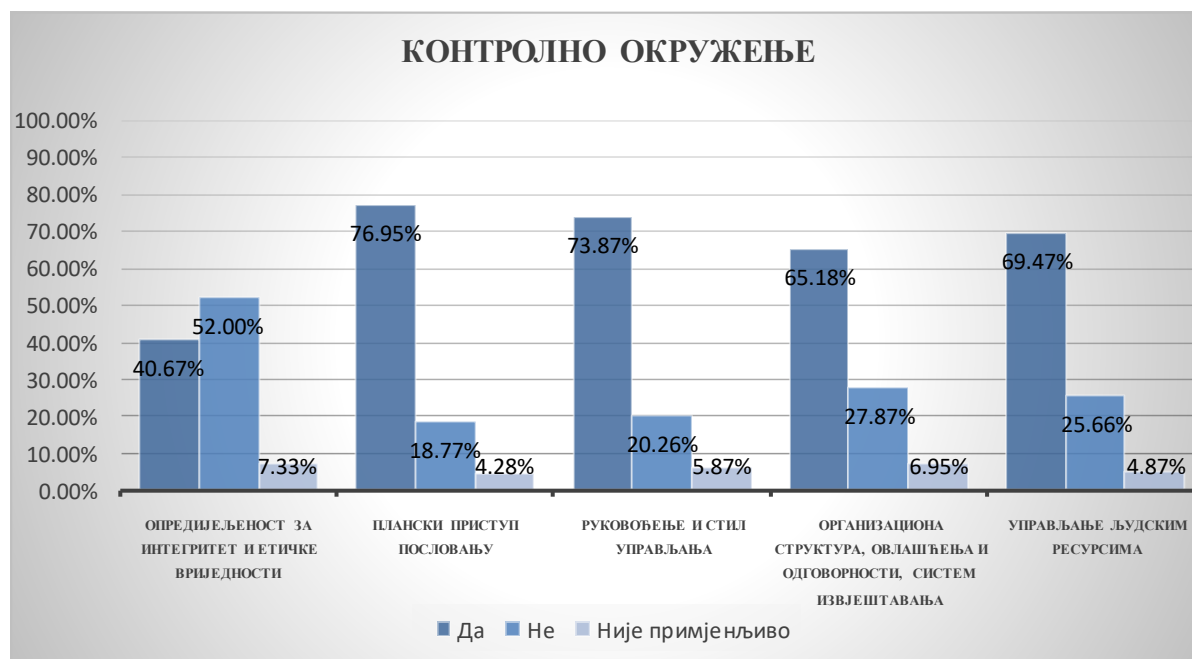
На графикону у наставку приказана је структура одговора институција БиХ по компонентама COSO оквира у годишњим извјештајима о систему ФУК-а за 2024. годину.



2.2.1. Контролно окружење

Предуслов и основ за успостављање и развој система ФУК-а је окружење којим је могуће ефикасно управљати и које је могуће контролисати. Окружење подразумијева етичке вриједности, интегритет и компетентност запослених, начин руковођења и стил управљања, постојање планског приступа пословању, уређену организациону структуру са јасно дефинисаним овлашћењима и одговорностима за реализацију активности, постављених циљева и управљање буџетским средствима. Контролно окружење темељ је за развој осталих компоненти ФУК-а обезбјеђујући дисциплину и структуру у организацији.

У наредном дијаграму, на основу анализе годишњих извјештаја институција БиХ о систему ФУК-а, дат је преглед процентуалног учешћа одговора „Да“, „Не“ и „Није примјенљиво“, по стандардима интерне контроле у оквиру контролног окружења.



На основу података утврђено је да приближно двије трећине институција БиХ имају успостављен/имплементиран систем интерних контрола у складу са стандардима интерних контрола у области контролног окружења.

Највећи допринос институције су оствариле у области “Плански приступ пословању”, док би у наредном периоду требало посветити већу пажњу активностима које доприносе постизању бољих резултата у области “Опредијељеност за интегритет и етичке вриједности”.

Према подацима из обрађених годишњих извјештаја институција БиХ за 2024. годину, у области контролног окружења дато је 65,70% позитивних одговора, 28,48% негативних одговора и 5,82% одговора означено је као „није примјењиво“.

У 2023. години проценат потврђених одговора у области контролног окружења износио је 65,10%, а годишњи извјештај доставило је 77 институција. С обзиром на то да је Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2024. годину припремљен на основу годишњих извјештаја 75 институција, може се закључити да је степен успостављености система интерних контрола у оквиру контролног окружења остао на приближно истом нивоу као и претходне године.

У наредном дијелу слиједи преглед резултата анализе годишњих извјештаја институција БиХ према стандардима интерне контроле у оквиру контролног окружења.

1. Опредијељеност за интегритет и етичке вриједности

У сегменту „етичких вриједности и интегритета“ анализирано је да ли су запослени упознати са Кодексом државних службеника у институцијама БиХ, или етичким кодексом своје институције, да ли је нека организациона јединица или неко од запослених у институцији надлежан за надзор над примјеном Кодекса, да ли постоји пракса доношења додатних интерних упутстава, односно смјерница у вези са стандардима понашања државних службеника, те да ли постоји посебна пракса рјешавања могућих сукоба интереса.

У оквиру опредијељености за интегритет и етичке вриједности структура потврђених, негативних и одговора „није примјењиво“ приказана је на графикону. На основу података из графикана може се закључити да институције



БиХ могу и требају уложити додатне напоре за унапређење интерних контрола у области опредијељености за интегритет и етичке вриједности руководиоца на свим нивоима управљања и свих запослених.

Према достављеним подацима, запослени у институцијама БиХ поступају у складу са Кодексом државних службеника у институцијама БиХ или у складу са посебним кодексима које доносе поједине институције у складу са својим надлежностима. Надзор над примјеном кодекса понашања делегиран је на одређену организациону јединицу или запосленика у 29 институција БиХ. У осталим институцијама није успостављен надзор над примјеном кодекса. Јасна правила (интерни акти) којима се дефинишу ситуације потенцијалних сукоба интереса и начин поступања постоје у 49 институција БиХ. У 2024. години било је укупно седам притужби због непоштивања Кодекса у институцијама БиХ и покренуто је седам дисциплинских поступака.

Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да делегирају овлашћења и одговорности за праћење примјене важећег кодекса етике,
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да интерним актима или правилницима о унутрашњој организацији регулишу поступање у случајевима евентуалних сукоба интереса, те предузимају одговарајуће мјере у случају непоштивања кодекса.

Прилог 2: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области интегритета и етичких вриједности

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

Плански приступ пословању подразумева да институције имају јасно дефинисану мисију, те да руководство и сви запослени разумију ту мисију. Такође, плански приступ укључује постављање средњорочних циљева и програма који ће омогућити реализацију пословних циљева институција, обезбјеђење повезаности стратешких планских докумената и програма са оперативним плановима, као и утврђивање ризика у односу на постављене циљеве.

Институције БиХ, у складу са расположивим ресурсима, доносе планове којима дефинишу активности неопходне за постизање циљева како би ризици од неостваривања циљева били минимални.

Плански приступ пословању у институцијама БиХ детаљно је уређен прописима као што су: Одлука о поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број: 48/24), Одлука о годишњем планирању рада и начину праћења и извјештавања у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број: 80/22) и Упутство о начину припремања годишњег програма рада и извјештаја о раду у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број: 48/23).

Проценат потврдних одговора у оквиру планског приступа пословању је 77%, негативних одговора 19%, а одговора „није примјењиво“ 4%. Исто указује на то да више од 2/3 институција има успостављен систем интерних контрола у области планског приступа пословању што доприноси повећању ефикасности и ефективности у пословању, те јачању интегритета институција БиХ. Ипак, проценат негативних одговора указује да је потребно континуирано радити на унапређењу овог подручја



важног за развој контролног окружења. На основу података достављених кроз годишње извјештаје о систему ФУК-а утврђено је да интерну процедуру за израду средњорочног плана рада има 59 институција БиХ. У 62 институције БиХ интерном процедуром је одређена организациона јединица или именован координатор за процес средњорочног планирања. У вези са неконзистентним одговорима на претходна два питања, напомињемо да ЦХЈ МФТ БиХ у овом Извјештају презентује податке прикупљене из годишњих извјештаја институција, те није одговорна за њихову тачност. Средњорочни план рада институција укључује процјену и праћење ризика у 33 институције. PIFC апликација омогућава евидентирање, процјену и праћење ризика у односу на средњорочне циљеве. Од укупно 75 достављених годишњих извјештаја, 65 институција потврдно је одговорило да су циљеви буџетских програма повезани са циљевима из средњорочног плана, а у 57 институција се циљеви и активности реализују према планираној динамици. У извјештајима 68 институција наведено је да све организационе јединице учествују у процесу припреме буџетског захтјева.

Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да усвоје интерну процедуру за израду средњорочног плана рада којом ће се утврдити обавезе и одговорности свих организационих јединица у институцији и њихових руководилаца у процесу средњорочног планирања, те именовати координатор за средњорочно планирање,
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да идентификују и процијене ризике у односу на пословне процесе који директно утичу на реализацију циљева из средњорочних планова рада институције и програма из програмског буџета и евидентирају их у *PIFC* апликацији.

Прилог 3: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области планског приступа пословању

3. Руковођење и стил управљања

У складу са Законом о финансирању институција Босне и Херцеговине крајњу одговорност за успостављање и развој система ФУК-а сноси руководилац институције, те је руководилац институције одговоран за:

- успостављање, провођење и развој ФУК-а,
- израду интерних прописа о ФУК-у и успостављање система ФУК-а у свим организационим јединицама у оквиру институције, те у односу на све програме и процесе које извршава институција,
- обезбјеђивање ревизорског трага за све финансијске и друге трансакције које су извршене у извјештајном периоду и
- израду и достављање годишњег извјештаја о финансијском управљању и контроли ЦХЈ МФТ БиХ.

Поред наведеног, ЦХЈ МФТ БиХ усвојила је Смјернице за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ које имају за циљ пружање подршке руководиоцима институција у практичној примјени управљачке одговорности, посебно у погледу делегирања овлашћења и одговорности.

Начин руковођења и стил управљања представљају индикаторе проактивности руководиоца институција у управљању, односно ниво инволвираности руководиоца у све процесе, од планирања до извјештавања о реализацији планова и постављених циљева. Важно је нагласити да су за успостављање и развој система ФУК-а подједнако одговорни руководиоци свих организационих јединица, у складу са њиховим надлежностима и додијељеним овлашћењима.

Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2024. годину, 2/3 одговора у области руковођења и стила управљања у институцијама БиХ били су позитивни. На основу достављених одговора институција БиХ утврђено је да се у 56 институција одржавају колегијуми



највишег нивоа управљања на којима се расправља о планским документима институција, реализацији програма рада, те о извјештајима о извршењу буџета.

Прилог 4: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области руковођења и стила управљања

4. Организациона структура, овлашћења и одговорности, систем извјештавања

Организациона структура, односно унутрашња организација институција, требало би да буде успостављена на начин који омогућава ефикасну реализацију основних функција које произлазе из мисије институције и њених постављених пословних циљева. Правилници о унутрашњој организацији требало би да садрже детаљне описе послова које обављају поједине организационе јединице и дјелокруг рада организационих јединица. Организациона структура ажурира се у складу са промјенама у пословању које настају услед измјене прописа, циљева пословања, начина пословања и слично.

Овлашћења и одговорности, задаци и обавезе извјештавања о остварењу циљева за сваки дио организационе структуре треба да су јасни, дефинисани у писаном облику и запосленици морају бити са њима упознати. Руководилац институције интерним актима уређује овлашћења и одговорности за реализацију циљева и управљање буџетским средствима доношењем посебних одлука. Паралелно са развојем линија овлашћења и одговорности, потребно је успоставити и јасне линије извјештавања. У складу са наведеним, потребно је развијати ефикасне интерне системе извјештавања о реализацији постављених циљева, начину управљања буџетским средствима и другим релевантним питањима.

Укупан проценат потврђених одговора у области организационе структуре, овлашћења и одговорности је 65,18%, негативних одговора 27,87% и одговора „није примјенљиво“ 6,95%. Укупан проценат потврђених одговора указује на то да у већем броју институција постоји добро успостављена организациона структура, са додијељеним овлашћењима и одговорностима. Ипак, проценат негативних одговора указује на постојање одређених области које захтијевају додатну пажњу и могући простор за унапређење у смислу јасноће или ефикасности у додјеливању овлашћења и одговорности.



Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2024. годину, интерни акти којима су именовани координатори за ФУК садрже прецизне задатке и задужења координатора за ФУК у 72 институције. У 69 институција БиХ именовано је лице задужено за ФУК, а 64 институције формирале су радну групу за ФУК. Обавеза извјештавања руководиоца институције о степену успостављености система ФУК-а

додијељена је у 65 институција, од тога 64 институције достављају извјештај руководиоцу институције.

Поступак измјене правилника о унутрашњој организацији у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и провођење система финансијског управљања и контроле у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број 51/18) завршен је у 54 институције. Овај поступак још није покренут у седам институција, а 14 институција је дало одговор „није примјењиво“.

На питање да ли су попуњена сва радна мјеста у организационим јединицама за финансије само 16 институција је дало потврдан одговор, а негативан одговор је дало 50 институција. У 37 институција се припремају интерни извјештаји за руководиоце о извршењу буџета, степену реализације циљева и слично.

Укупан проценат потврдних одговора у области организационе структуре, овлашћења и одговорности је 65,18%, негативних одговора 27,87% и одговора „није примјењиво“ 6,95%.

Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ које до сада нису именовале лице/радну групу задужену за финансијско управљање и контролу да то ураде,
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да интерним актима дефинишу обавезу извјештавања највишег руководства о стању у области ФУК-а од стране лица којима су додијељена овлашћења за финансијско управљање и контролу,
- 3) Препоручује се институцијама БиХ, које до сада нису ажурирале правилнике о унутрашњој организацији институције у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ, да то ураде,
- 4) Препоручује се институцијама БиХ да изврше анализу стварних потреба за бројем запослених у организационим јединицама за финансије, те да у складу са резултатима анализе покрену поступак измјене правилника о унутрашњој организацији институције.

Прилог 5: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области организационе структуре, овлашћења и одговорности и система извјештавања

5. Управљање људским ресурсима

Управљање људским ресурсима представља једно од важнијих подручја за развој контролног окружења, а самим тим и система ФУК-а. Ово подручје обухвата активности у вези са: утврђивањем нивоа знања и вјештина потребних за свако радно мјесто, развој вјештина запослених с циљем побољшања ефикасности пословања, израде планова обуке и вођења евиденције о присуству обукама по запосленом, праћење и оцјењивање рада запослених и провођење мотивационих мјера ради побољшања резултата рада.

У области управљања људским ресурсима укупно је 69,47% потврдних одговора, негативних одговора је 25,66% и одговора „није примјењиво“ 4,87%. Резултати указују на то да нешто више од 2/3 институција БиХ имају успостављене интерне контроле у области управљања људским ресурсима, те да постоје подручја која захтијевају

активности на унапређењу овог подручја важног за развој контролног окружења. Према достављеним годишњим извјештајима, 35 институција има успостављену организациону јединицу за људске ресурсе. Планове стручног усавршавања за запослене припрема 66 институција БиХ, а евиденција присуства обукама успостављена је у 61 институцији и иста се доставља руководиоцу институције у 62 институције. Запосленима у институцијама омогућено је стручно

оспособљавање из кључних пословних процеса, а посебно из пословних процеса који су директно повезани са системом интерних контрола.

Тридесет пет институција потврдило је да у свом буџету планирају средства за исплату накнада управних и надзорних одбора, савјета, комисија и слично. Међутим, само 19 институција има интерну процедуру којом детаљније уређују право, услове и начин исплате ових накнада у складу са чланом 39. Закона о платама и накнадама у институцијама Босне и Херцеговине.

Препоруке

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да за сваку годину доносе планове стручног усавршавања,
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да воде евиденцију о присуству обукама по запосленом у циљу процјене оправданости присуства обукама и давања могућности свим запосленим за стучним усавршавањем,
- 3) Препоручује се институцијама БиХ да се информација о присуству обукама по запосленом доставља руководиоцима институција,
- 4) Препоручује се институцијама БиХ које у свом буџету планирају средства за исплату накнада управних и надзорних одбора, савјета, комисија и слично да донесу интерни акт о исплати накнада у складу са чланом 39. Закона о платама и накнадама у институцијама Босне и Херцеговине.

Прилог 6: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области управљања људским ресурсима



2.2.2. Управљање ризицима

Ризик је вјероватноћа да ће се десити неки догађај који може да утиче на остваривање циљева институције. Управљање ризицима дефинише се као цјелокупан процес утврђивања, процјене и праћења ризика за остварење циљева институције, као и предузимање потребних активности у сврху смањења ризика, посебно кроз систем финансијског управљања и контроле.

Управљање ризицима је процес који се одвија континуирано, захтијева ангажовање што већег број учесника и примјену методологије прописане Смјерницама за управљање

ризикама у институцијама БиХ – Верзија 2. Ризике треба посматрати искључиво као будуће догађаје који су пријетња остварењу циљева, програма или пружања квалитетних услуга грађанима. Како би управљање ризицима било ефикасно, потребно је повезати и ускладити циљеве из средњорочних планова институција са циљевима из годишњих и оперативних планова рада (програма) институције и њених организационих јединица, као и циљевима пословних процеса који, на крају, подржавају реализацију циљева из планских докумената институција.

Укупан проценат потврдних одговора у области управљања ризицима је 70,58%, негативних одговора 27,89% и одговора „није примјенљиво“ 1,53%. Резултати указују на то да већина институција имају успостављене интерне контроле у области управљања ризицима. Истовремено, проценат негативних одговора указује на постојање могућих празнина у примјени методологије прописане Смјерницама, те је у том смислу потребно радити на унапређењу овог процеса у институцијама БиХ. Увидом у годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2024. годину установљено је да су 62 институције БиХ формирале своје регистре ризика, док 13 институција није успоставило регистре ризика.



Регистри ризика ажурирани су у 51 институцији. На питање „да ли институција утврђује ризике који могу утицати на реализацију циљева из средњорочних и годишњих планова рада?“ 62 институције су дале потврдан одговор. Исто толико институција је потврдило да врши процјену вјероватноће и утицаја ризика. Анализу узрока ризика проводи 55 институција БиХ. Укупно 58 институција БиХ навело је да извјештавају руководиоца институције о стању најзначајнијих ризика. Међутим, највећи број институција извјештаје руководиоцу достављају једном годишње, а Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2 прописано је да се руководиоца институције извјештава два пута годишње о најзначајнијим ризицима. Мјере поступања према ризицима донесене су у 50 институција, док квантификовање ризика проводи само 18 институција БиХ. У 58 институција именовано је лице задужено за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима.

Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да процес управљања ризицима врше у складу са методологијом прописаном Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2,
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да анализирају узроке ризика и процјењују ризике према вјероватноћи настанка и утицају,
- 3) Препоручује се институцијама БиХ да ажурирају регистре ризика најмање једном годишње,
- 4) Препоручује се институцијама БиХ да квантификују ризике у случају када је то могуће,
- 5) Препоручује се институцијама БиХ да утврде кључне ризике који могу да утичу на реализацију циљева из средњорочног, односно годишњих планова рада институције, као и циљева пословних процеса,

- 6) Препоручује се институцијама БиХ да успоставе систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика у складу са Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2,
- 7) Препоручује се институцијама БиХ да приликом идентификовања ризика узму у обзир препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ с обзиром на то да највећи број препорука Канцеларије за ревизију институција БиХ указује на ризике у пословању институција.

Прилог 7: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области управљања ризицима

2.2.3. Контролне активности

Контролне активности обухватају интерне процедуре које прописују поступке, мјере, активности и контроле које институције предузимају ради смањења ризика, а у сврху реализације постављених циљева пословања. Сврха контролних активности је обезбјеђење законитости и правилности у пословању, економичности, ефикасности и ефективности располагања приходима, расходима, имовином и обавезама.

Контролне активности су динамичне и подложне промјенама, те се требају развијати као одговор на спољне факторе, ризике, промјене приоритета, техничких достигнућа, организационих односа и других околности, а мијењају се на иницијативу руководства или као одговор на налазе и препоруке интерне и/или екстерне ревизије. Ове активности требало би да буду трошковно оправдане, односно да трошкови контрола не буду већи од остварене користи. Контролне активности морају бити документоване и требају их досљедно примјењивати сви запослени. Руководство институције дужно је да обезбиједи досљедну и потпуну примјену контролних активности, без изузетака.

На основу анализе података из годишњих извјештаја, утврђено је да 60,44% институција има потврдне одговоре на питања из упитника о самопроцјени која се односе на контролне активности. Међутим, питања из овог дијела обрасца извјештаја нису примјењива на све институције, што значи да све институције не дају одговоре „Да“ или „Не“ на сва питања. С тим у вези, 22,89% одговора означено је као “Није примјењиво” у овој групи питања. Негативних одговора је било 16,67%. Резултати анализе података указују на то да мање од 2/3 институција имају и примјењују интерне процедуре у свом пословању, али да постоје подручја која захтијевају побољшање у имплементацији контролних активности.

Структура одговора у оквиру контролних активности појединачно по стандардима интерне контроле представљена је у графikonу у наставку.



1. Политике и процедуре

Овај дио Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а у институцијама БиХ односи се на процјену унапређења ФУК-а кроз анализу постојања и примјене политика и процедура које институције БиХ доносе и примјењују. У упитнику о самопроцјени (дио: политике и процедуре) наведена су питања о постојању интерних процедура за кључне пословне процесе. Ти процеси би требало да су уређени интерним процедурама у свим институцијама.

Према подацима из годишњих извјештаја, поједине институције БиХ још немају процедуре за: припрему буџетског захтјева, процес управљања имовином, канцеларијско пословање, чување и архивирање документације, вођење и чување персоналних досијеа, заштиту личних података, руковање печатима. Наведени пословни процеси одвијају се у свим институцијама БиХ.

Укупан проценат потврђених одговора у области политика и процедура је 86,52%, негативних одговора 11,50% и одговора „није примјењиво“ 1,98%. Резултати указују на релативно висок ниво постојања и примјене политика и процедура у институцијама БиХ, али с обзиром на проценат негативних одговора, и даље има простора за унапређење система интерних контрола у овој области.



Анализом достављених годишњих извјештаја о систему ФУК-а установљено је да су све институције потврдно одговориле да имају писане интерне процедуре за: процес

јавних набавки, подстицајне мјере и награде запосленим за изузетан учинак у раду, коришћење средстава за репрезентацију, коришћење телефона и коришћење службених возила.

Према подацима из годишњих извјештаја, 65 институција извјештава да њихове интерне процедуре имају јасно дефинисана овлашћења, одговорности, рокове и контролне механизме за сваку активност. У току 2024. године 54 институције су ажурирале своје интерне процедуре као резултат одговора/мјера на неки од утврђених ризика. Механизми за праћење примјене интерних процедура успостављени су у 60 институција БиХ.

Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да усвоје интерне процедуре које уређују кључне пословне процесе у институцијама,
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да у писаним процедурама јасно дефинишу овлашћења и одговорности свих учесника одређеног пословног процеса, рокове и контролне механизме за сваку активност,
- 3) Препоручује се институцијама БиХ да интерним процедурама обезбиједи постојање „ревизорског трага“,
- 4) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједи праћење досљедне примјене контрола прописаних интерним процедурама,
- 5) Препоручује се институцијама БиХ да ажурирају интерне процедуре у складу са измијењеним околностима у спољном и унутрашњем окружењу и обезбиједи њихову доступност свим запосленим.

Прилог 8: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области политика и процедура

2. Принцип раздвајања дужности

Примјена принципа раздвајања дужности осигурава да ниједна особа не може имати потпуну контролу над свим фазама пословног процеса. Овим се смањује ризик од грешака, превара и злоупотребе.

Према одговорима добијеним од институција БиХ, принцип раздвајања дужности у институцијама БиХ није у потпуности успостављен, нити се примјењује у складу са захтјевима Стандарда интерне контроле у институцијама БиХ. Напријед наведено потврђују подаци дати у графикону према којима постоји мање од 50% потврдних одговора на питања из области раздвајања дужности.

Примјена принципа раздвајања дужности обезбијеђена је у 68 институција.

У области ИТ система, раздвајање дужности обезбијеђено је у 26 институција. Од 35 институција са



мање од 30 запослених, 17 институција је потврдило да су предузеле додатне мјере за примјену принципа раздвајања дужности.

Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједе примјену начела раздвајања дужности у свим пословним процесима,
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједе примјену начела раздвајања дужности кроз контролне поступке,
- 3) Препоручује се институцијама БиХ са мањим бројем запослених да посвете посебну пажњу примјени начела раздвајања дужности кроз контролне поступке.

Прилог 9: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области раздвајања дужности

3. Примјена *ex-ante* и *ex-post* контрола

Питања у вези *ex-ante* и *ex-post* контрола односе се углавном на примјену контрола у кључним пословним процесима институција. Укупан проценат потврдних одговора у области примјена *ex-ante* и *ex-post* контрола је 35,48%, негативних одговора 8,90% и одговора „није примјенљиво“ 55,62%.

Висок проценат одговора „није примјенљиво“ дат је из разлога што значајан број питања из ове области, а која се односе на грантове и капиталне трансфере, није релевантан за већину институција. На основу

достављених одговора утврђено је да 74 институције сачињавају планове јавних набавки. Међутим, контрола основаности и оправданости планирања набавки роба или услуга проводи се у 65 институција. Примјена постојећих контрола омогућава праћење финансијских и нефинансијских трансакција (ревизорски траг) у 69 институција. Остала питања у вези *ex-ante* и *ex-post* контрола односе се на институције које у свом буџету имају планирана средства за текуће и капиталне грантове и трансфере, због чега највећи број институција на ова питања има одговор „није примјенљиво“. Од 14 институција које у свом буџету планирају средства за текуће и капиталне трансфере и грантове, само седам је потврдило да се планирање заснива на јасним критеријумима и циљевима познатим већ у фази израде буџетског захтјева. Три институције наводе да проводе анализе учинака финансирања из претходних година приликом планирања средстава за текуће и капиталне трансфере. Одлуке о програмима утrophка средстава за трансфере и грантове припремају се заједно са буџетским захтјевом у пет институција. Осам институција потврдило је да проводи контроле намјенског трошења средстава додијелених путем трансфера и грантова.



Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједе контролу основаности и оправданости планирања средстава за набавке робе и услуга,
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да благовремено припреме одлуке о исплатама текућих и капиталних трансфера и грантова,
- 3) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједе провођење контроле намјенског трошења додијељених средстава као дио редовног посла,
- 4) Препоручује се институцијама БиХ да у уговорима о додјели трансфера и грантова обезбиједе заштиту финансијских интереса институција које додјељују та средства.

Прилог 10: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области *ex-ante* и *ex-post* контрола

4. Принцип заштите ресурса/имовине

Сврха финансијског управљања и контроле је, између осталог, заштита имовине и других ресурса од губитака узрокованих лошим управљањем, неоправданим трошењем и коришћењем, те од неправилности и превара.

Укупан проценат потврних одговора у области принципа заштите ресурса/имовине је 70,10%, негативних одговора 18,95% и одговора „није примјенимо“ 10,95%. Релативно висок ниво позитивних одговора указује на то да постоји свијест о важности заштите ресурса и имовине, али истовремено, проценат негативних одговора од скоро 19% указује на то да и даље треба предузимати активности за унапређење система интерних контрола у овој области.



Укупно 74 институције у извјештајима су навеле да су успоставиле контроле како би се спријечио неовлашћени физички приступ (опреми и инсталацијама). Контроле за спречавање губитака и разоткривање података успостављене су у 54 институције, а 58 институција потврдило је да имају успостављене контроле за спречавање неовлашћене измјене података у постојећим софтверима. Све институције су потврдиле да благовремено врше попис имовине, обавеза и потраживања. Континуирано сравњење података о наплаћеним приходима у помоћним евиденцијама са евиденцијама у главној књизи не врши се у седам институција.

Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да успоставе адекватне контроле како би се заштитила имовина од неовлашћеног приступа, губитка и разоткривања података,

- 2) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједи континуирано сравњење података о наплаћеним приходима у помоћним евиденцијама са евиденцијама у главној књизи.

Прилог 11: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области заштите ресурса/имовине

2.2.4. Информације и комуникације

Доступност релевантних, благовремених, потпуних и тачних података предуслов је за економичан, ефикасан и ефективан начин управљања приходима, расходима, имовином, обавезама, доношење одлука, праћење реализације постављених циљева и остварених резултата. Повезивањем таквих података генеришу се информације кључне за доношење пословних одлука.

Квалитет информације, у смислу њене благовремености, релевантности, тачности и доступности, утиче на квалитет донесене одлуке. Важан је и систем комуникација којим се те информације преносе (ко преноси информације, коме преноси и на који начин).

Укупан проценат потврђених одговора у области информација и комуникација је 69,97%, негативних одговора 23,37% и одговора „није примјенљиво“ 6,66%. Резултати указују на то да више од 2/3 институција препознаје важност квалитета информација и комуникација у доношењу одлука. Ипак, проценат негативних одговора показује да је потребно уложити додатне напоре на предузимању активности за унапређење система интерних контрола у овој области.



У 72 институције пословни процеси су пописани и формирана је мапа пословних процеса. Интерни извјештаји о извршењу буџета за руководиоце институција редовно се сачињавају у 74 институције, од чега 55 институција ове извјештаје преузима из ИСФУ система. У извјештајима 48 институција наводи се да функционалности ИСФУ система задовољавају њихове потребе за интерним извјештавањем. Нешто мање од 50% институција сматра да постојећи информациони системи (*PIMIS*, *BPMIS*, *ЦИИП*) задовољавају њихове потребе за извјештавањем, иако се исти подаци углавном ручно преносе из једног информационог система у други, без могућности размјене података између наведених информационих система. Укупно 39 институција наводи да ИТ системи, који подржавају међусобно повезане пословне процесе, нису међусобно интегрисани. Такође, све институције које су доставиле годишњи извјештај о систему ФУК-а потврдиле су да објављују кључне документе на својим интернет страницама.

Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да формирају мапе пословних процеса и осигурају њихово редовно ажурирање,

- 2) Препоручује се институцијама БиХ да за потребе интерног извјештавања обезбиједи потпуне, поуздане и тачне оперативне, финансијске и нефинансијске информације.

Прилог 12: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области информације и комуникације

2.2.5. Праћење и процјена система ФУК-а

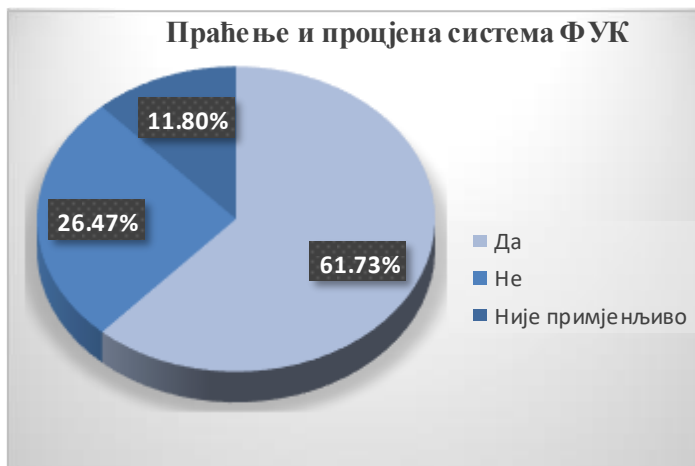
Праћење и процјена система ФУК-а је пета компонента методолошког оквира за обезбјеђење адекватног функционисања, као и благовременог ажурирања и унапређења система. Праћење и процјена интерних контрола требало би да су усмјерени на праћење њихове усклађености са законским прописима и праћење реализације циљева институције.

Праћење система ФУК-а врши се на три начина и то: сталним праћењем, самопроцјеном и интерном ревизијом. Стално праћење је континуирани процес који проводе сви запослени у институцији обављајући активности и процесе за које су задужени или надлежни. Други вид праћења је самопроцјена која се врши путем израде годишњих извјештаја о систему ФУК-а и њиховог достављања ЦХЈ МФТ БиХ, а проводи се једном годишње. Трећи вид праћења је интерна ревизија као независно и објективно мишљење и консултантска активност са циљем процјене адекватности функционисања система ФУК-а и давања препорука за његово унапређење. У контексту праћења система ФУК-а значајно мјесто заузима Канцеларија за ревизију институција БиХ која има важну улогу у процјени система интерних контрола у институцијама БиХ будући да је то једна од њихових надлежности.

У дијелу упитника о самопроцјени који се односи на праћење и процјену система ФУК-а забиљежено је 61,73 % потврдних одговора, негативних одговора је 26,47%, док је 11,80% одговора означено као „није примјењиво“. Овако низак проценат потврдних одговора резултат је тога што компонента праћење и процјена система ФУК-а, поред питања која се односе на процјену система, обухвата и питања која се односе

на реализацију Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину. Већи број питања о реализацији Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину не односи се на све институције, због чега је висок удио одговора „није примјењиво“.

На питање „Да ли су реализоване мјере планиране за развој система ФУК-а на основу прошлогодишње самопроцјене“, потврдан одговор су дале 52 институције. У 46 институција БиХ у самопроцјени учествују запослени у свим организационим



јединицама. Годишњи акциони план за развој система ФУК-а припремиле су 64 институције, а мјере из тог плана су реализоване у 54 институције.

Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2024. годину, интерна ревизија проведена је у 54 институције, а препоруке су реализоване у 52 институције БиХ. Препоруке Канцеларије за ревизију институција Босне и Херцеговине за унапређење система интерних контрола проводе се у 57 институција.

Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да доносе оперативне годишње акционе планове за унапређење и развој система ФУК-а, те да континуирано прате реализацију планираних активности,
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да у оперативне годишње акционе планове укључе мјере из Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ које се односе на њих, мјере које су планиране као одговори на идентификоване ризике, мјере за унапређење система ФУК-а које је институција препознала као резултат самопроцјене и мјере за реализацију препорука Канцеларије за ревизију институција БиХ.

Прилог 13: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области праћења и процјене система ФУК-а

3. РЕАЛИЗАЦИЈА МЈЕРА ИЗ ГОДИШЊЕГ ОПЕРАТИВНОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА СИСТЕМА ИНТЕРНИХ ФИНАНСИЈСКИХ КОНТРОЛА У ИНСТИТУЦИЈАМА БиХ ЗА 2024. ГОДИНУ

Савјет министара БиХ је на осмој сједници, одржаној 11.6.2020. године, усвојио Стратегију развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. године. Усвајање Стратегије представља наставак одређивања и подршке Савјета министара БиХ за јачање предуслова за законски усклађено, ефикасно, транспарентно и одговорно управљање јавним финансијама. Стратегија представља трећи стратешки документ из области интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине.

Свеобухватни стратешки циљ је да се кроз функционалан и дјелотворан систем *PIFC-a* ублаже кључни ризици у пословању институција БиХ. То подразумева интеграцију и операционализацију система интерних контрола у кључне процесе управљања јавним финансијама, фокусиране на подручја високог ризика и подржане независном и професионалном функцијом интерне ревизије.

Свеобухватни циљ се даље дијели на конкретне стратешке циљеве и оперативне мјере за:

1. финансијско управљање и контролу,
2. интерну ревизију и
3. мониторинг и извјештавање о *PIFC-у*.

Стратегија садржи и Акциони план. ЦХЈ МФТ БиХ дужна је израдити Оперативни годишњи акциони план рада за сваку календарску годину на коју се односи Стратегија. Садржај годишњег акционог плана изводи се из Акционог плана Стратегије. Акционе планове за реализацију Стратегије ЦХЈ МФТ БиХ доноси на основу евалуације мјера проведених у претходном периоду. О реализацији мјера, постигнутим циљевима из Акционог плана Стратегије и напретку оствареном у систему *PIFC-a*, ЦХЈ МФТ БиХ детаљно извјештава Савјет министара БиХ кроз посебно поглавље о имплементацији Стратегије у оквиру редовних консолидованих годишњих извјештаја.

У оквиру Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2024. годину сачињен је трећи извјештај о реализацији мјера из Годишњег оперативног акционог плана за реализацију Стратегије. Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину ЦХЈ МФТ БиХ је донијела 16.4.2024. године. Мјере из Оперативног годишњег плана, које нису у потпуности реализоване или нису реализоване уопште, биће укључене у Оперативни годишњи акциони план за реализацију Стратегије за 2025. годину.

Преглед реализације мјера из Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије за 2024. годину приказан је у наредној табели.

Мјере које се односе на ЦХЈ МФТ БиХ	Одговор (Да/Не)	Образложење
Да ли се врши преглед квалитета ФУК?	Да	ЦХЈ МФТ БиХ је донијела и реализовала Годишњи план појединачне процјене квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и

		Херцеговине за 2024. годину, број: 03-1-02-4-164-4/24 од 29.03.2024. године. Појединачна процјена квалитета система ФУК-а у 2024. години проведена је у Министарству финансија и трезора Босне и Херцеговине о чему је сачињен извјештај који је Министарство прихватило.
Да ли ЦХЈ МФТ БиХ врши редовну размјену информација са Канцеларијом за ревизију институција БиХ, PARCO, АДС БиХ, са Агенцијом за јавне набавке?	Да	ЦХЈ МФТ БиХ одржава сарадњу и комуникацију са свим институцијама БиХ које су укључене у реформске области јавне управе.
Да ли се иновира и проводи програм обуке из области финансијског управљања и контроле?	Да	ЦХЈ МФТ БиХ сваке године доноси план и програм обука из области ФУК-а за институције БиХ. План и програм обука доноси се на основу анализе података из годишњих извјештаја о систему ФУК-а у институцијама БиХ и исказаних потреба институција БиХ.
Да ли је припремљен Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а?	Да	ЦХЈ МФТ БиХ је у 2024. години припремила и Савјету министара БиХ доставила Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2023. г.
Мјере које се односе на Министарство финансија и трезора БиХ	Одговор (Да/Не)	Образложење
Да ли је формирана јединствена база података о запосленима у МО у систему за ЦОИП?	Не	Према подацима који су достављени од МФТ БиХ, реализација овог пројекта је планирана за 2025. годину.
Да ли је извршено софтверско повезивање ЦОИП-а са одговарајућим модулима ИСФУ?	Не	Према подацима достављеним од МФТ БиХ, у току је реализација овог пројекта надоградње „Информационог система финансијског пословања са модулом управљање поступком припреме буџета“.
Да ли је и на који начин ојачан систем интерних контрола приликом припреме и одобравања буџетских захтјева за исплату уговора о дјелу?	Не	МФТ БиХ је упутило иницијативу према Министарству правде БиХ за измјену Закона о раду, након чијег усвајања би се приступило изради подзаконског акта којим би се тачније дефинисали критеријуми.

Мјере које се односе на све институције БиХ	Одговор (ДА/НЕ)	Образложење
Да ли се ажурирају интерне процедуре у складу са резултатима процјене ризика?	Да-46 Не-21 Н/п-5	Потврдан одговор на ово питање дало је 46 институција, 21 институција је дала негативан, а 5 институција дало је одговор „није примјењиво“.
Да ли су интерним актима уређене улоге, овлашћења и одговорности актера у реализацији буџетских програма?	Да-44 Не-22 Н/п-8	Ову мјеру биће могуће реализовати у потпуности када се имплементира програмски буџет.
Да ли се развијају апликативне контроле као подршка дигитализацији пословања?	Да-25 Не-32 Н/п-18	Потврдан одговор на ово питање дало је 25 институција, негативан одговор дале су 32 институције, а одговор „није примјењиво“ дало је 18 институција. Информатизација свих процеса гдје је то могуће је пожељна, али још није успостављена на задовољавајућем нивоу.
Да ли је урађено упутство о сарадњи руководиоца унутрашњих организационих јединица и организационе јединице за финансије?	Да-42 Не-19 Н/п-10	Потврдан одговор на ово питање дале су 42 институције, негативан одговор дало је 19 институција, а одговор „није примјењиво“ дало је 10 институција. ЦХЈ МФТ БиХ је дала смјернице за улогу организационих јединица за финансије у процесу развоја интерних контрола у Смјерницама за развој управљачке одговорности у институцијама БИХ.
Да ли је припремљен документ са критеријумима за додјелу грантова заснованим на јасним циљевима и планираним учинцима?	Да	МФТ БиХ је дало потврдан одговор на ово питање. Према образложењу МФТ БиХ, Законом о буџету институција БиХ и међународних обавеза БиХ за 2024. годину предвиђено је да се критеријуми за грантове прописују на трогодишњој основи. Савјет министара БиХ је донио одлуку о критеријумима за сваку институцију посебно („Службени гласник БиХ“ број: 62/24). Позитиван одговор, који је усклађен са одговором Министарства финансија и трезора БиХ, дало је и Министарство цивилних послова БиХ. Позитиван одговор, који је усклађен са одговором Министарства финансија и трезора БиХ, дало је и Министарство за људска права и

		избјеглице БиХ. Позитиван одговор, који је усклађен са одговором Министарства финансија и трезора БиХ, дало је и Министарство спољне трговине и економских односа БиХ.
Да ли су донесене смјернице/упуте за провођење <i>ex-ante</i> и <i>ex-post</i> контроле за исплаћене грантове и трансфере?	Да/Не	МФТ БиХ је дало позитиван одговор на ово питање. МФТ БиХ је образложило да су обавијестили институције да припреме смјернице и исте доставе на усвајање Савјету министара БиХ. У складу са овим обавјештењем поступили су Министарство за људска права и избјеглице БиХ и Министарство спољне трговине и економских односа БиХ. Министарство цивилних послова БиХ није поступило по обавјештењу Министарства финансија и трезора БиХ.
Да ли је извршена стандардизација процедура или оптимизација пословних процеса за пружање услуга пореским обвезницима, грађанима и привредним субјектима-анализа трошкова, укидање непотребних или дуплих корака, елиминација „уских грла”?	Да-15 Не-20 Н/п-40	Потврдне одговоре дало је 15 институција, негативан одговор дало је 20 институција, док је 40 институција дало одговор „није примјењиво“. Напомињемо да се ово питање односи само на институције које у оквиру својих надлежности пружају услуге пореским обвезницима, грађанима и привредним субјектима.
Да ли се врши процјена ризика у односу на циљеве из средњорочних планова, циљеве и индикаторе успјешности из програмског буџета?	Да-37 Не-26 Н/п-11	На ово питање потврдно је одговорило 37 институција, негативан одговор дало је 26 институција, а одговор „није примјењиво“ дало је 11 институција.

На основу увида у табеларни преглед реализације мјера из Оперативног годишњег акционог плана видљиво је да су ЦХЈ МФТ БиХ и Министарство финансија и трезора БиХ реализовали све мјере за које је су били носиоци активности. Остале мјере, за које су носиоци активности биле све институције, реализоване су дјелимично. Ипак постоји напредак у односу на 2023. годину, јер је у порасту број институција које су реализовале мјере из Оперативног годишњег акционог плана.

4. ИЗВЈЕШТАЈ О РЕАЛИЗАЦИЈИ ПРЕПОРУКА ПОЈЕДИНАЧНЕ ПРОЦЈЕНЕ КВАЛИТЕТА СИСТЕМА ФУК-а

ЦХЈ МФТ БиХ је у 2023. години провела појединачну процјену квалитета система ФУК-а у Министарству за људска права и избјеглице БиХ. С тим у вези, припремљен је Извјештај о обављеној појединачној процјени квалитета система ФУК-а у Министарству за људска права и избјеглице БиХ број: 03-1-02-2-246-5/23 од 25.12.2023. године. У извјештају је дата процјена система ФУК-а у Министарству и 26 препорука за његово унапређење. У складу са чланом 4. став (2) тачка е) Правилника за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, број: 03-1-02-2-103-2/22 од 05.04.2022. године, ЦХЈ МФТ БиХ има обавезу да извјештава Савјет министара БиХ о резултатима проведених процјена квалитета система ФУК-а у оквиру консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. С тим у вези, Министарство за људска права и избјеглице БиХ је доставило извјештај о реализацији препорука из Извјештаја о обављеној појединачној процјени квалитета система ФУК-а, број: 01-16-1-1247-9/23 од 26.02.2025. године. Министарство за људска права и избјеглица БиХ је у току 2024. године од 26 препорука реализовало девет, у току је реализација 13 препорука, а нису реализоване четири препоруке.

5. ЗАКЉУЧАК

Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину припремљен је на основу анализе 75 појединачних годишњих извјештаја институција о систему ФУК-а за 2024. годину.

Анализом годишњих извјештаја институција о систему ФУК-а за 2024. годину процијењено је да је остварен благи напредак у развоју система ФУК-а у свим компонентама COSO оквира у односу на 2023. годину. Највећи напредак је остварен у области управљања ризицима. Ипак, постоји још доста простора за унапређење и развој система ФУК-а.

У области контролног окружења потребно је посебну пажњу посветити планском приступу пословању у складу са новим прописима из области средњорочног и годишњег планирања и извјештавања. Руководиоци институција требало би да пруже већу подршку руководиоцима на свим нивоима управљања и свим запосленим за успостављање, развој и праћење система ФУК-а.

Успостављање система ФУК-а заснива се на процесу управљања ризицима, којем је потребно приступити системски поштујући одредбе Смјерница за управљање ризицима у институцијама БиХ – Верзија 2. Управљање ризицима је дио процеса планирања и процеса доношења одлука, због чега је важно да управљање ризицима буде саставни дио планских процеса и процеса одлучивања у институцијама БиХ. Процес управљања ризицима потребно је додатно унаприједити кроз детаљно утврђивање узрока ризика и квантификовање ризика гдје је то могуће. Квантификовање ризика подразумијева процјену финансијских учинака ризика у случају да исти настану. Руководиоци институција требају детаљно делегирати овлашћења и одговорности за процес управљања ризицима интерним актима као што су одлуке, правилници или политике управљања ризицима.

Институције БиХ углавном имају интерне акте којима детаљније уређују контроле, одговорности и обавезе свих запослених који учествују у пословним процесима институција. Међутим, те интерне акте је потребно анализирати и по потреби ажурирати узимајући у обзир прописе као и идентификоване ризике за сваку област пословања.

Начело раздвајања дужности нужно је успоставити тако да ниједан појединац не би истовремено био одговоран за покретање, одобравање, евидентирање и усклађивање трансакције, чиме би требало да се смањи могућност да једно лице буде у прилици направити и сакрити грешке, неправилности и преваре у обављању својих дужности.

Институције које у својим буџетима имају планирана средства за исплату грантова и трансфера требају унаприједити контролне механизме за заштиту финансијских интереса и контролу намјенског трошења додијелих средстава.

Попис пословних процеса је обавезна активност коју све институције морају реализовати. Овом активношћу утврђују се циљеви пословних процеса који се проводе у институцијама, као и повезивање тих циљева са циљевима из планских докумената.

Процес мапирања пословних процеса још увијек није завршен у свим институцијама. Институције имају обавезу да ажурирају мапе пословних процеса бар једном годишње.

Мапирање пословних процеса је у директној вези са процесом управљања ризицима. Ризици се могу идентификовати тек након што су утврђени циљеви пословних процеса

у институцијама. То значи да је мапирање пословних процеса предуслов за успјешно управљање ризицима.

Важно је нагласити да формирана мапа пословних процеса и регистар ризика не значе успостављен систем интерних контрола. Мапирањем пословних процеса и формирањем регистра ризика, институције добијају увид у недостатке система интерних контрола, а руководиоци институција добијају инпуте о потреби увођења мјера за унапређење контрола.

Након што све институције БиХ заврше активности у вези са мапирањем пословних процеса и формирањем регистра ризика биће могуће прећи на сљедећу фазу развоја система ФУК-а која се односи на досљедну примјену прописа, интерних аката и препорука ЦХЈ МФТ БиХ. У овој фази, праћење развоја система ФУК-а биће усмјерено на процјену ефеката примјене интерних контрола и адекватности мјера које се проводе као одговори на идентификоване ризике.

Резултати анализе указују на потребу да институције БиХ уложе додатни напор за унапређење система ФУК-а. Препоручује се да институције БиХ поступају у складу са препорукама ЦХЈ МФТ БиХ, проводе закључке Савјета министара БиХ који се односе на ФУК, реализују препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ и јединица интерне ревизије, те да користе резултате самопроцјене.

Институције БиХ су у обавези да сачињавају своје оперативне годишње акционе планове за развој система ФУК-а. Улазни елементи за сачињавање ових планова обухватају мјере из годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ, резултате самопроцјене, као и препоруке јединица интерне ревизије и Канцеларије за ревизију институција БиХ. Сачињавање оперативних годишњих акционих планова за развој система ФУК-а није само себи сврха, већ је потребно одговорно приступити реализацији мјера из ових планова.

Број: 03-1-16-8-11-81/25

Сарајево, 28.03.2025. године

ДИРЕКТОР

Његош Павловић, с.р.

6. ПРИЛОЗИ

Прилог 1: Табеларни преглед препорука ЦХЈ МФТ БиХ за унапређење система ФУК-а по компонентама

КОМПОНЕНТА COSO ОКВИРА	ПРЕПОРУКА
КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ	
Интегритет и етичке вриједности	1) Препоручује се институцијама БиХ да делегирају овлашћења и одговорности за праћење примјене важећег кодекса етике, 2) Препоручује се институцијама БиХ да интерним актима или правилницима о унутрашњој организацији регулишу поступање у случајевима евентуалних сукоба интереса, те предузимају одговарајуће мјере у случају непоштивања Кодекса.
Плански приступ пословању	1) Препоручује се институцијама БиХ да усвоје интерну процедуру за израду средњорочног плана рада којом ће се именовати координатор за средњорочно планирање и утврдити обавезе и одговорности свих организационих јединица у институцији и њихових руководица у процесу средњорочног планирања, 2) Препоручује се институцијама БиХ да идентификују и процијене ризике у односу на пословне процесе који директно утичу на реализацију циљева из средњорочних планова рада институције и програма из програмског буџета и евидентирају их у <i>PIFC</i> апликацији.
Руковођење и стил управљања	-
Организациона структура, овлашћења и одговорности	1) Препоручује се институцијама БиХ које до сада нису именовале лице/радну групу задужену за финансијско управљање и контролу да то ураде, 2) Препоручује се институцијама БиХ да интерним актима дефинишу обавезу извјештавања највишег руководства о стању у области ФУК-а од стране лица којима су додијељена овлашћења за финансијско управљање и контролу, 3) Препоручује се институцијама БиХ које до сада нису ажурирале правилнике о унутрашњој организацији институције у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ да то ураде, 4) Препоручује се институцијама БиХ да изврше анализу стварних потреба за бројем запослених у организационим јединицама за финансије, те да у складу са резултатима анализе, покрену поступак измјене Правилника о унутрашњој организацији институције.

Управљање људским ресурсима	1) Препоручује се институцијама БиХ да за сваку годину доносе планове стручног усавршавања, 2) Препоручује се институцијама БиХ да воде евиденцију о присуству обукама по запосленом у циљу процјене оправданости присуства обукама и давања могућности свим запосленим за стучним усавршавањем, 3) Препоручује се институцијама БиХ да се информација о присуству обукама по запосленом доставља руководиоцима институција, 4) Препоручује се институцијама БиХ које у свом буџету планирају средства за исплату накнада управних и надзорних одбора, савјета, комисија и слично да донесу интерни акт о исплати накнада у складу са чланом 39. Закона о платама и накнадама у институцијама Босне и Херцеговине.
УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА	
Управљање ризицима	1) Препоручује се институцијама БиХ да процес управљања ризицима врше у складу са методологијом прописаном Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2, 2) Препоручује се институцијама БиХ да анализирају узроке ризика и процјењују ризике према вјероватноћи настанка и утицају, 3) Препоручује се институцијама БиХ да ажурирају регистре ризика најмање једном годишње, 4) Препоручује се институцијама БиХ да квантификују ризике у случају када је то могуће, 5) Препоручује се институцијама БиХ да утврде кључне ризике који могу да утичу на реализацију циљева из средњорочног, односно годишњих планова рада институције, као и циљева пословних процеса, 6) Препоручује се институцијама БиХ да успоставе систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика у складу са Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2, 7) Препоручује се институцијама БиХ да приликом идентификовања ризика, узму у обзир препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ, с обзиром на то да највећи број препорука Канцеларије за ревизију институција БиХ указује на ризике у пословању институција.
КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ	
Примјена контролних активности кроз политике и процедуре	1) Препоручује се институцијама БиХ да усвоје интерне процедуре које уређују кључне пословне процесе у институцијама, 2) Препоручује се институцијама БиХ да у писаним процедурама јасно дефинишу овлашћења и одговорности свих учесника одређеног пословног процеса, рокове и контролне механизме за сваку активност,

	3) Препоручује се институцијама БиХ да интерним процедурама обезбиједи постојање „ревизорског трага“, 4) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједи праћење досљедне примјене контрола прописаних интерним процедурама, 5) Препоручује се институцијама БиХ да ажурирају интерне процедуре у складу са измијењеним околностима у спољном и унутрашњем окружењу и обезбиједи њихову доступност свим запосленим.
Принцип раздвајања дужности	1) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједи примјену начела раздвајања дужности у свим пословним процесима, 2) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједи примјену начела раздвајања дужности кроз контролне поступке, 3) Препоручује се институцијама БиХ са мањим бројем запослених да посвете посебну пажњу примјени начела раздвајања дужности кроз контролне поступке.
Примјена ех-анте и ех-пост контрола	1) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједи контролу основаности и оправданости планирања средстава за набавке робе и услуга, 2) Препоручује се институцијама БиХ да благовремено припреме одлуке о исплатама текућих и капиталних трансфера и грантова, 3) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједи провођење контроле намјенског трошења додијељених средстава као дио редовног посла, 4) Препоручује се институцијама БиХ да у уговорима о додјели трансфера и грантова обезбиједи заштиту финансијских интереса институција које додјељују та средства.
Принцип заштите ресурса/имовине	1) Препоручује се институцијама БиХ да успоставе адекватне контроле како би се заштитила имовина од неовлашћеног приступа, губитка и разоткривања података, 2) Препоручује се институцијама БиХ да обезбиједи континуирано савјешње података о наплаћеним приходима у помоћним евиденцијама са евиденцијама у главној књизи.
ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ	
Информације и комуникације	1) Препоручује се институцијама БиХ да формирају мапе пословних процеса и осигурају њихово редовно ажурирање, 2) Препоручује се институцијама БиХ да за потребе интерног извјештавања обезбиједи потпуне, поуздане и тачне оперативне, финансијске и нефинансијске информације.
ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА	
Праћење и процјена система ФУК-а	1) Препоручује се институцијама БиХ да доносе оперативне годишње акционе планове за унапређење и развој система ФУК-а, те да континуирано прате реализацију планираних активности,

	2) Препоручује се институцијама БиХ да у оперативне годишње акционе планове укључе мјере из Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ које се односе на њих, мјере које су планиране као одговори на идентификоване ризике, мјере за унапређење система ФУК-а које је институција препознала као резултат самопроцјене и мјере за реализацију препорука Канцеларије за ревизију институција БиХ.
--	---

Прилог 2: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области интегритета и етичких вриједности

ОПРЕДИЈЕЉЕНОСТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ И ЕТИЧКЕ ВРИЈЕДНОСТИ	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли имате посебан Кодекс понашања на нивоу институције?	54	20	1
Да ли је руководиоца институције писаним актом делегирао послове надзора над провођењем Кодекса државних службеника на неку од организационих јединица или запослених?	29	44	2
Да ли у институцији постоје додатна интерна упутства и/или смјернице о стандардима понашања запослених и мјере у случају непоштивања истих?	37	37	1
Да ли постоје јасна правила (интерни акти) којима се дефинишу ситуације потенцијалних сукоба интереса и начин поступања?	49	25	1
Да ли је било писаних притужби на непоштивање Кодекса државних службеника у извјештајном периоду? Ако је било, наведите број притужби.	7	64	4
Да ли је на основу притужби због непоштивања Кодекса државних службеника било случајева покренутих дисциплинских поступака против државних службеника и запосленик и наведите број покренутих поступака?	7	44	24

Прилог 3: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области планског приступа пословању

ПЛАНСКИ ПРИСТУП ПОСЛОВАЊУ	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли је усвојен средњорочни план институције за 2025-2027. година и објављен на интернет страници институције?	37	35	2
Да ли имате интерну процедуру за израду средњорочног плана?	59	15	1
Да ли је процедуром одређена организациона јединица/лице одговорно за координацију и развој средњорочног плана?	62	10	3
Да ли је процедуром регулисано да су све организационе јединице укључене у израду средњорочног плана?	60	9	6
Да ли средњорочни план укључује процјену и праћење ризика?	33	40	2
Да ли се циљеви и активности из средњорочних планова реализују према планираној динамици и наведите проценат реализованих активности у 2024. у односу на план?	57	14	3
Да ли су циљеви буџетских програма повезани са циљевима из средњорочног плана?	65	6	4
Да ли имате усвојен годишњи програм рада за 2024. годину који садржи циљеве и активности свих организационих јединица, носице активности и процјену потребних финансијских средстава за реализацију активности?	70	3	1
Да ли је годишњи извјештај о раду институције за 2023. годину сачињен и достављен Савјету министара БиХ или другој надлежној институцији у законском року и наведите у којем су проценту реализоване планиране активности ?	66	6	3
Да ли све организационе јединице учествују у припреми буџетског захтјева институције?	68	2	5

Прилог 4: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области руковођења и стила управљања

РУКОВОЂЕЊЕ И СТИЛ УПРАВЉАЊА	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли се одржава колегијум највишег нивоа управљања на којем се расправља о коначном нацрту средњорочног плана институције и годишњег програма рада прије достављања Савјету министара БиХ или некој другој надлежној институцији?	56	14	5
Да ли се одржава колегијум највишег нивоа управљања на којем се расправља о извјештају о реализацији средњорочног и годишњег програма рада прије подношења извјештаја Савјету министара БиХ или другој надлежној институцији?	54	15	6
Да ли се одржавају колегијуми највишег нивоа управљања на којима се расправља о кључним ризицима и контролама у пословању?	55	16	4
Да ли се одржавају колегијуми највишег нивоа управљања на којима се расправља о извјештајима о извршењу буџета?	52	19	4
Да ли постоје записници са састанака колегијума?	59	12	3

Прилог 5: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области организационе структуре

ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ, СИСТЕМ ИЗВЈЕШТАВАЊА	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли је у институцији именовано лице задужено за финансијско управљање и контролу?	69	5	0
Да ли је у институцији именована радна група за финансијско управљање и контролу?	64	11	0

Да ли су интерним актом о именовању лица задуженог за финансијско управљање и контролу/радне групе прецизно утврђени задаци и рокови за њихово извршавање?	72	2	1
Да ли је интерним актом о именовању лица задуженог за финансијско управљање и контролу/радне групе за финансијско управљање и контролу утврђена обавеза извјештавања руководиоца институције о степену успостављености, стању и препорукама за даље унапређење система финансијског управљања и контроле у институцији?	65	9	1
Да ли лице за финансијско управљање и контролу/радна група за финансијско управљање и контролу доставља руководиоцу институције извјештај о степену успостављености, стању и препорукама за даље унапређење система финансијског управљања и контроле?	64	8	2
Да ли су у институцији покренуте активности за ажурирање правилника о унутрашњој организацији институције у вези са финансијским управљањем и контролом у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ?	54	7	14
Да ли су правилником о унутрашњој организацији институције прописани послови у вези са финансијским управљањем и контролом у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ?	38	30	7
Да ли су дефинисана овлашћења и одговорности руководиоца на средњем и нижем нивоу управљања за реализацију утврђених циљева програма/пројеката/ активности у институцији и на који начин?	51	20	4
Да ли је у правилнику о унутрашњој организацији или интерним актом измијењена улога организационе јединице за финансије у смислу вршења координационе и савјетодавне улоге у складу с Приручником за финансијско управљање и контролу у институцијама БиХ?	22	43	10

Да ли су у организационој јединици за финансије попуњена сва радна мјеста предвиђена Правилником о унутрашњој организацији и наведите број систематизованих и број попуњених радних мјеста?	16	50	9
Да ли број лиценци за рад у ИСФУ одговара потребама институције?	45	26	3
Да ли су именовани руководиоци/власници буџетских програма у институцији?	37	29	9
Да ли руководиоци организационих јединица/власници програма подnose извјештаје руководиоцу институције о извршењу буџета за активности из њихове надлежности? (Нпр. извјештавају и образлажу остварене циљеве, степен реализације планираних расхода и прихода, образлажу одступања извршења у односу на план, подnose извјештаје и образложења о створеним обавезама, реализацији плана набавки и уговарања и слично)	37	24	14
Да ли се врши ажурирање организационе структуре институције како би одражавала промјене регулативе и циљева институције?	43	30	2
Да ли је успостављено делегирање/пренос овлашћења и одговорности за поједине послове на друге запослене?	58	16	0
Да ли се прати реализација делегираних овлашћења и одговорности?	46	22	7

Прилог 6: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области управљања људским ресурсима

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли је у институцији успостављена организациона јединица за људске ресурсе?	35	36	4
Да ли се у институцији сачињавају планови стручног усавршавања и обучавања запослених?	66	9	0
Да ли се води евиденција присуства обукама по запосленом?	61	14	0

Да ли се запослени упућују на обуку из области финансијског управљања и контроле у 2024. години?	72	3	0
Да ли су запослени похађали обуку из области средњорочног планирања у 2024. години?	53	20	1
Да ли су запослени похађали обуке из области буџетских процеса (припреме, израде буџета, буџетског рачуноводства и финансијског извјештавања) у 2024. години?	49	24	2
Да ли су запослени похађали обуке из области управљања ризцима у 2024. години?	51	24	0
Да ли су запослени похађали обуке обуку из области управљања људским ресурсима у 2024. години?	41	34	0
Да ли су запослени похађали обуке из области јавних набавки у 2024. години?	64	10	0
Да ли је информација о присуству обукама сваког запосленог саставни дио неког извјештаја који се доставља руководиоцу институције?	58	16	0
Да ли имате лице сертификовано за јавне набавке и наведите број сертификованих лица?	48	24	3
Да ли институција обезбјеђује подстицајне мјере и награде за изузетан учинак запослених?	75	0	0
Да ли институција обезбјеђује дисциплинске мјере и корективне активности у случају лошег учинка запосленог?	54	19	2
Да ли институције кроз буџет финансирају накнаде за рад управних одбора, надзорних одбора, савјета, комисија и слично?	35	21	19
Да ли институција има интерну процедуру за исплату накнада члановима управних, надзорних одбора, савјета, комисија и других радних тијела, усклађену са чланом 39. Закона о платама и накнадама у институцијама БиХ?	19	33	23

Прилог 7: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области управљања ризицима

УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА И АНАЛИЗА РИЗИКА	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли имате регистар ризика успостављен у складу са Смјерницама за управљање ризицима у институцијама БиХ - Верзија II?	62	13	0
Да ли је регистар ризика ажуриран у 2024. години и колико пута?	51	23	1
Да ли институција утврђује ризике који могу да утичу на реализацију циљева из средњорочних и годишњих планова рада?	62	12	1
Да ли се проводе анализе узрока ризика?	55	19	0
Да ли институција процјењује вјероватноћу и утицај за утврђене ризике?	62	11	1
Да ли се квантификују утицаји најзначајних ризика и ако да, наведите процијењене финансијске утицаје најзначајнијих ризика (процјене финансијских штета, губитака и слично у случају активирања ризика)?	18	55	2
Да ли сте категоризирали идентификоване ризике (оперативни, финансијски, стратешки ризици...) и ако јесте у образложењу наведите категорије ризика из вашег регистра ризика?	51	23	1
Да ли су информације о ризицима укључене у планске документе и наведите које?	58	17	0
Да ли је успостављен систем извјештавања руководиоца институције о најзначајнијим ризицима и колико извјештаја је достављено руководиоцу институције у 2024. години?	58	17	0
Да ли је именовано лице које ће бити одговорно за координацију активности у процесу управљања ризицима?	58	16	0
Да ли су у институцији задужена лица која ће бити одговорна за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама?	57	16	2
Да ли је институција донијела политике управљања ризицима или неки други интерни акт којим уређује обавезе и одговорности свих запослених у процесу управљања ризицима узимајући у обзир	57	18	0

промјене у екстерном и интерном окружењу?			
Да ли сте утврдили мјере/донијели план поступања по ризицима, којима се утиче на смањење вјероватноће или утицаја ризика?	50	24	1
Да ли су реализоване планиране мјере којима се утиче на смањење вјероватноће или утицаја ризика? Ако јесу, наведите које су то контролне активности уведене као одговори на процијењене ризике у 2024. години?	41	28	5

Прилог 8: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области политика и процедура

ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ПОЛИТИКЕ И ПРОЦЕДУРЕ	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли имате писану интерну процедуру за процес припреме буџетског захтјева?	70	4	1
Да ли имате писану интерну процедуру за процес евиденције пословних догађаја и трансакција (запримање, обрада, контрола, евидентирање обавеза, уговора, наруџбеница, рачуна – улазних и излазних)?	74	1	0
Да ли имате писане интерне процедуре за процес набавки и уговарања?	75	0	0
Да ли имате писану интерну процедуру за процес управљања имовином (материјалном и нематеријалном)?	66	9	0
Да ли имате писану интерну процедуру за процес наплате прихода из надлежности (административних такси, накнада, намјенских и сопствених прихода)?	34	13	28
Да ли имате писану интерну процедуру за процес поврата неоправдано утрошених или погрешно исплаћених буџетских средстава?	28	44	3
Да ли имате писану интерну процедуру за процес канцеларијског пословања, чување и архивирање документације?	66	9	0
Да ли имате писану интерну процедуру за процес откривања и поступања по утврђеним неправилностима и/или сумњама на неправилности и преваре?	68	7	0

Да ли имате писану интерну процедуру за вођење и чувања персоналних досјеа?	54	21	0
Да ли имате писану интерну процедуру за руковање печатима?	69	6	0
Да ли имате писану интерну процедуру за заштиту личних података?	68	7	0
Да ли имате писану интерну процедуру за подстицајне мјере и награде запосленим за изузетан учинак у раду?	73	0	0
Да ли су специфични пословни процеси (процеси који произлазе из мандата институције) уређени интерним процедурама?	59	16	0
Да ли имате писану интерну процедуру о коришћењу средстава за репрезентацију у институцији?	75	0	0
Да ли имате писану интерну процедуру о коришћењу телефона?	75	0	0
Да ли имате писану интерну процедуру о коришћењу службених возила и поступањима у околностима настанка непредвиђених догађаја са штетним посљедицама?	75	0	0
Да ли су у писаним процедурама јасно дефинисани овлашћења, одговорности, рокови и контролни поступци за сваку активност?	65	10	0
Да ли су у 2024. години донесене нове процедуре или постојеће ажуриране као резултат одговора / мјера на неки од утврђених ризика институције?	54	21	0
Да ли је именовано лице или организациона јединица у институцији којој запослени могу пријавити неправилности и преваре?	71	4	0
Да ли ажурирате интерне процедуре и колико често?	73	1	0
Да ли су сви запослени упознати са процедурама и на који начин?	74	1	0
Да ли су успостављени механизми за праћење примјене интерних контрола?	60	15	0

Прилог 9: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области раздвајања дужности

ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ПРИНЦИП РАЗДВАЈАЊА ДУЖНОСТИ	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли је писаним процедурама обезбијеђена примјена начела раздвајања дужности, односно да ли је обезбијеђено да исто лице не обавља послове планирања, набавки и уговарања, рачуноводствене евиденције, плаћања и контроле?	68	6	0
Да ли је обезбијеђена примјена начела раздвајања дужности у ИТ системима како би се обезбиједило да исто лице не врши све фазе ИТ операција (нпр. инсталисања софтвера, програмирање, тестирање, одржавање)?	26	37	12
Да ли мање институције (<30 запослених) предузимају додатне контролне мјере да обезбиједе раздвајање дужности?	17	18	39

Прилог 10: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области *ex-ante* и *ex-post* контрола

ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ДОКУМЕНТОВАЊЕ И ЕВИДЕНТИРАЊЕ ФИНАНСИЈСКИХ И ДРУГИХ ТРАНСАКЦИЈА	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли је интерном процедуром предвиђена контрола основаности и оправданости планирања средстава за набавку роба, услуге, радова? (Нпр. од организационих јединица траже се писана образложења потреба, законска основа гдје је примјерено, калкулације на којима се заснивају израчуни потребних количина и цијена, анализе уштеда, стање залиха имовине и стање имовине у употреби)?	65	8	2

Да ли је усвојен план јавних набавки за 2024. годину и објављен на интернет страници институције у складу са чланом 17. Закона о јавним набавкама? Наведите укупну вриједност планиране набавке из плана набавке.	74	0	1
Да ли је план јавних набавки реализован планираном динамиком? Наведите износ укупно планираних и реализованих набавки у претходној години.	65	10	0
Да ли је план јавних набавки мијењан током године и колико пута?	69	5	0
Да ли документација омогућава праћење сваке финансијске и нефинансијске трансакције од почетка до краја (ревизорски траг)?	69	2	3
Да ли се планирање средстава за текуће и капиталне трансфере и грантове заснива на јасним критеријумима и циљевима, познатим већ у фази израде буџетских захтјева?	7	7	61
Да ли се код планирања средстава за текуће и капиталне трансфере непрофитним организацијама раде анализе учинака финансирања из претходних година?	3	7	65
Да ли се код планирања средстава за вишегодишње капиталне пројекте раде анализе оправданости и спремности капиталних/инвести-ционих пројеката за реализацију?	11	6	58
Да ли се заједно са изградом буџетског захтјева припремају и приједлози одлука о програмима утрошка за трансфере и грантове?	5	7	63
Да ли су одлуке о програмима утрошка за трансфере и грантове усвојене благовремено тако да је омогућена реализација свих активности у планираним роковим? (Објаве позива, контроле документације, додјеле уговора, извјештавање о намјенском трошењу, контрола намјенског трошења и сл.)	3	9	63
Да ли уговори са корисницима средстава за трансфере и грантове садрже јасне одредбе за заштиту финансијских интереса институције у случају ненамјенског трошења? (Нпр. уговорима је дефинисано шта су прихватљиви, а шта неприхватљиви	7	5	63

трошкови, дефинисани су рокови за доставу извјештаја о намјенском трошењу и специфицирана документација коју корисник треба доставити као доказ, дефинисана је могућност накнадних контрола на лицу мјеста, обавеза и рокови у којима корисник средстава мора вратити средства у случају ненамјенског трошења, елиминисана је могућност вишеструког финансирања по истом основу, у случају да институције БиХ само суфинансирају пројект/активност назначено је који је укупан износ пројекта који се суфинансира, који су остали извори финансирања и сл.)			
Да ли се проводе контроле намјенског трошења средстава додијељених путем трансфера и грантова?	8	5	62
Да ли су контролама утврђени примјери ненамјенске потрошње средстава?	3	10	61
Да ли је поступак провођења накнадних контрола намјенске потрошње дио редовног пословања за то задужених организационих јединица у институцији?	4	10	61
Да ли формирате комисије за контролу намјенске потрошње исплаћених трансфера и грантова?	5	8	62

Прилог 11: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области заштите ресурса/имовине

ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ПРИНЦИП ЗАШТИТЕ РЕСУРСА / ИМОВИНЕ	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли је обезбијеђено да само овлашћена лица имају право приступа материјалним, финансијским и другим ресурсима?	74	1	0
Да ли су сва стална средства евидентирана у помоћној и главној књизи (Модул дуготрајне имовине)?	73	1	1

Да ли је благовремено обављен попис имовине и обавеза са свим потребним радњама? (Нпр. донесена је одлука о вршењу пописа и формирању пописне комисије, спроведено усклађивање отворених ставки за сва потраживања и обавезе, израђене пописне листе, благовремено израђен извјештај о обављеном попису, у зависности од резултата пописа донесене одлуке о расхоровању имовине и сл.).	75	0	0
Да ли се врши ванредан попис имовине и у којим случајевима?	24	51	0
Да ли се предузимају све мјере за редовну наплату потраживања, односно наплату прихода из надлежности институције? (Наплата прихода од административних такси, судских такси, посебне накнаде и таксе, приходи од издавања личних и путних исправа, регистрације возила, приходи од издавања дозвола, сопствени приходи)	35	4	36
Да ли је обезбијеђено континуирано (нпр. мјесечно или квартално) сравање података о наплаћеним приходима у помоћним евиденцијама са евиденцијама у Главној књизи у складу са одредбама Правилника о рачуноводству са рачуноводственим политикама и процедурама за кориснике буџета институција БиХ?	31	7	37
Да ли су успостављене контроле како би се спријечиле неовлашћене измјене података у постојећим софтверима?	58	12	5
Да ли су успостављене контроле како би се спријечио губитак и разоткривање података?	54	16	5
Да ли су успостављене контроле како би се спријечиле спољашње пријетње (као што су вируси)?	61	9	4
Да ли сте донијели Disaster Recovery Plan (ИТ опрема, back-up података) и процедуре које ће обезбједити да у случају да дође до неочекиваних догађаја, кључне операције се настављају без прекида, а кључни подаци су заштићени?	33	37	5

Прилог 12: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области информација и комуникације

ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли су кључни пословни процеси документовани у мапу пословних процеса?	72	3	0
Да ли сте донијели ИТ безбједносне политике, процедуре, упутства?	55	19	1
Да ли се и колико често сачињавају интерни извјештаји за руководство о извршењу буџета, стању обавеза и потраживања?	74	1	0
Да ли се интерни извјештаји за руководство (из претходног питања) генеришу из ИСФУ система?	55	16	4
Да ли функционалности ИСФУ система задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	48	23	4
Да ли се у ИСФУ систему прате трошкови/извори финансирања по програмима, пројектима, активностима и организационим јединицама?	39	28	7
Да ли, поред ИСФУ система, за помоћне евиденције и интерно извјештавање користите и неке сопствене ИТ софтвере (апликације)?	38	33	4
Да ли функционалности BPMIS задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	45	26	4
Да ли функционалности PIMIS задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	41	24	10
Да ли функционалности ЦОИП задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	55	16	4
Да ли организационе јединице добијају информације о одобреним буџетским средствима за реализацију програма/пројеката/активности за које су	55	14	6

надлежне?			
Да ли је успостављен начин благовремене размјене потребних информација међу запосленима (од вишег нивоа према nižем нивоу, од nižег нивоа према вишем нивоу)?	70	5	0
Да ли имате централизовану евиденцију свих потписаних уговора и уговорних обавеза и да ли је она подржана информационим системом, односно намјенским апликацијама (нпр. ИСФУ)?	48	27	0
Да ли централизована евиденција уговора из претходног питања омогућава извјештавање о реализацији уговора?	44	16	15
Да ли имате успостављену евиденцију свих судских спорова који се воде против институције и упишите процијењену вриједност потенцијалних обавеза?	41	18	16
Да ли институција врши анализе узрока судских спорова ради утврђивања слабости система и корективних мјера за смањивање броја будућих судских поступака?	20	33	22
Да ли су пословни процеси (финансије, набавка и уговарање, управљање имовином, праћење капиталних пројеката, материјалне евиденције, кадрови и сл.) у довољној мјери подржани ИТ системима?	50	24	1
Да ли су ИТ системи, који подржавају повезане пословне процесе, међусобно интегрисани?	33	39	3
Да ли је осигурана транспарентност података (кључни документи објављени на интернет страници) у складу са Законом о слободи приступа информацијама на нивоу институција БиХ?	75	0	0
Да ли су годишњи финансијски извјештаји састављени, комплетни, предати у року прописаном Правилником о финансијском извјештавању у институцијама БиХ?	71	2	2

Да ли образложење уз извјештаје о извршењу буџета садрже детаљне податке о разлозима одступања извршења у односу на план и разлозима за евентуалну реструктурисање буџета?	73	1	1
--	----	---	---

Прилог 13: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области праћења и процјене система ФУК-а

ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли су реализоване мјере планиране за развој система финансијског управљања и контроле на основу прошлогодишње самопроцјене и у којем проценту ?	52	19	4
Да ли је у извјештајном периоду вршена интерна ревизија у институцији?	54	17	3
Да ли се проводе препоруке интерне ревизије у складу са роковима из акционих планова за провођење препорука? Ако препоруке нису проведене, наведите број непроведених препорука којима је истекао рок за спровођење.	52	9	14
Да ли су проведене препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ у претходној години? Наведите проценат проведених препорука у односу на број укупно датих препорука.	57	10	8
Да ли су у институцији провођене ad-hoc контроле по налогу руководиоца у 2024. години?	24	51	0
Да ли у поступку самопроцјене учествују руководиоци/ запослени из свих организационих јединица институције?	46	26	3
Да ли је донесен оперативни годишњи план активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле?	54	19	1

Да ли су реализоване препоруке из Извјештаја о обављеној појединачној процјени квалитета система ФУК-а за 2023. годину?	13	16	46
--	----	----	----