

BOSNA I HERCEGOVINA
MINISTARSTVO FINANSIJA/
FINANSIJA I TREZORA



БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
И ТРЕЗОРА

BOSNIA AND HERCEGOVINA
MINISTRY OF FINANCE AND TREASURY

CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

KONSOLIDIRANI IZVJEŠTAJ O SISTEMU FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U INSTITUCIJAMA
BIH ZA 2018. GODINU

Sarajevo, mart 2019. godine

Sadržaj

| | | |
|--|--|-----------|
| KONSOLIDIRANI IZVJEŠTAJ O SISTEMU FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U INSTITUCIJAMA BIH ZA 2018. GODINU | | 1 |
| 1. Sažetak | | 3 |
| 2. Uvod | | 7 |
| 2.1. Regulatorni okvir | | 7 |
| 2.2. Svrha primjene javne interne finansijske kontrole u BiH | | 8 |
| 2.3. Pravni osnov i rokovi izvještavanja | | 9 |
| 3. Sistem finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH | | 10 |
| 3.1. Pojam i metodološki okvir finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH | | 10 |
| 3.2. Nadležnosti Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine | | 11 |
| 4. Ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u 2018.godini _____ | | 12 |
| 4.1. Pravac razvoja finansijskog upravljanje i kontrole – ciljano stanje _____ | | 12 |
| 4.2. Aktivnosti CHJ MFiT BiH u 2018. godini _____ | | 12 |
| 4.3. Trenutno stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH _____ | | 16 |
| I KONTROLNO OKRUŽENJE | | 17 |
| II UPRAVLJANJE RIZICIMA | | 26 |
| III KONTROLNE AKTIVNOSTI | | 28 |
| IV INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE | | 34 |
| V PRAĆENJE I PROCJENA | | 36 |
| 5. Realizacija Operativnog godišnjeg akcionog plana za provođenje Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu _____ | | 39 |
| Operativni godišnji akcioni plan za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za 2018. godinu _____ | | 40 |
| 6. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole _____ | | 56 |
| 6.1. Mjere i aktivnosti, planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole od strane institucija Bosne i Hercegovine | | 56 |
| 6.2. Mjere i aktivnosti, planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole od strane CHJ MFiT BiH | | 58 |
| 7. ZAKLJUČCI | | 59 |

1. Sažetak

Članom 33f. stav (2) tačka h) Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine¹ Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora BiH (u daljnjem tekstu CHJ MFiT BiH) propisana je obaveza da sačinjava i Vijeću ministara BiH dostavlja godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Odgovornosti i rokovi u vezi s godišnjim izvještavanjem o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH detaljnije su uređeni Pravilnikom o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Svrha godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH jeste informiranje Vijeća ministara BiH o stepenu uspostave, napretku, stanju i aktivnostima koje su u izvještajnom periodu provedene u oblasti razvoja sistema internih finansijskih kontrola, kao i o planovima za budući razvoj sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH.

U skladu s članom 4. Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u institucijama BiH, sve institucije imaju obavezu da do 15. februara tekuće godine CHJ MFiT BiH dostave godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za prethodnu godinu. Formu, oblik, sadržaj i uputstvo za godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH utvrđuje CHJ MFiT BiH za svaku izvještajnu godinu. Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH dužne su dostavljati sve institucije BiH. Za tačnost podataka iz godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole odgovoran je rukovodilac institucije. Na osnovu člana 5. Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, CHJ MFiT BiH dostavlja godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole Vijeću ministara BiH putem Ministarstva finansija i trezora BiH, najkasnije do 31. marta tekuće godine za prethodnu godinu. Godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole sačinjava se na osnovu podataka koje CHJ MFiT BiH dobije od institucija putem njihovih godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole. Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole je jedan od načina za praćenje i procjenu sistema finansijskog upravljanja i kontrole u instituciji. Pored godišnjeg izvještaja, praćenje i procjena sistema vrši se putem stalnog praćenja i interne revizije.

Godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu četvrti je konsolidirani izvještaj koji je CHJ MFiT BiH pripremila i dostavila Vijeću ministara BiH.

Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu u propisanom roku dostavila je 51 institucija Bosne i Hercegovine.

Institucije koje su dostavile svoje izvještaje sa zakašnjenjem su:

1. Agencija za antidoping kontrolu BiH
2. Agencija za javne nabavke BiH
3. Agencija za poštanski promet BiH

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

4. Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije
5. Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova
6. Agencija za zaštitu ličnih podataka u BiH
7. Državna agencija za istrage i zaštitu
8. Granična policija BiH
9. Institut za intelektualno vlasništvo BiH
10. Institut za mjeriteljstvo BiH
11. Institut za nestale osobe BiH
12. Institut za standardizaciju BiH
13. Komisija za koncesije BiH
14. Ministarstvo pravde BiH
15. Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih poslova BiH
16. Tužilaštvo BiH
17. Uprava BiH za zaštitu zdravlja bilja
18. Generalni sekretarijat Vijeća ministara BiH

Izveštaji ovih osamnaest (18) institucija uzeti su u obzir i obrađeni za potrebe sačinjavanja godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu bez obzira na kašnjenje u dostavi.

Institucije koje nisu dostavile svoj godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu do izrade godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu FUK-a su:

1. Agencija za unapređenje stranih investicija u BiH
2. Direkcija za ekonomsko planiranje
3. Državna regulatorna agencija za radijacijsku i nuklearnu sigurnost u BiH
4. Ministarstvo odbrane BiH
5. Ministarstvo vanjskih poslova BiH
6. Institut za akreditiranje

U skladu s članom 33d stav. (4) Zakona o finansiranju institucija BiH, rukovodilac institucije je odgovoran za izradu i dostavljanje godišnjeg izvještaja o finansijskom upravljanju i kontroli Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora BiH na način i u rokovima utvrđenim Pravilnikom.

Podsjećamo da je Dom naroda Parlamentarne skupštine BiH, prilikom razmatranja Konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu, 19.07.2017. godine usvojio sljedeći zaključak: **“Dom naroda Parlamentarne skupštine BiH zadužuje institucije BiH da svoje godišnje izvještaje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH dostavljaju bez kašnjenja CHJ MFiH BiH, najkasnije do 15. februara tekuće godine za prethodnu godinu. Institucije koje budu neopravdano kasnile s dostavom svojih izvještaja biće pozvane na saslušanje.”**

Nepoštivanje zakonskih propisa i propisanih rokova za dostavljanje godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole pokazatelj je izostanka upravljačke odgovornosti i opredijeljenosti rukovodstva za uspostavljanje ekonomičnog, efikasnog i efektivnog sistema internih kontrola.

Analizom podataka iz godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole institucija BiH može se zaključiti da je ostvaren neznatan napredak u toku 2018. godine u odnosu na 2017. godinu. Međutim, ostvareni napredak je još daleko od karakteristika kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole.

U tabeli u nastavku dato je poređenje samo nekih pitanja i odgovora iz Upitnika o samoprocjeni sistema finansijskog upravljanja i kontrole koja se odnose na metodološki okvir za finansijsko upravljanje i kontrolu.

| Pitanje iz godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole | Odgovor 2017. godina | Odgovor 2018. godina |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| Broj institucija koje su dostavile Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanje i kontrole | 75 | 69 |
| Broj institucija koje su imenovale osobu/radnu grupu zaduženu za FUK | 61 | 53 |
| Broj institucija koje su ažurirale pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta tako da se u opis poslova rukovodilaca na svim nivoima unese obaveza za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti | 8 | 40 |
| Broj institucija BiH koje sačinjavaju akcione planove za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole | 44 | 42 |
| Broj institucija koje su identificirale rizike koji se odnose na realizaciju ciljeva, odnosno ključnih poslovnih procesa | 53 | 41 |
| Broj institucija koje su uspostavile registar rizika | 46 | 53 |
| Broj institucija u kojima je uspostavljen princip razdvajanja dužnosti | 64 | 62 |
| Broj institucija koje imaju interne procedure za izradu srednjoročnog plana | 38 | 33 |
| Broj institucija kod kojih su dokumentirani ključni poslovni procesi | 60 | 62 |
| Broj institucija koje su sačinile mapu poslovnih procesa | 52 | 58 |
| Broj institucija koje izvještavaju najviše rukovodstvo o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole | 42 | 43 |

Procjenu napretka sistema FUK-a u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu teško je uraditi s obzirom na to da je godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu FUK-a za 2017. godinu urađen na bazi 75 godišnjih izvještaja institucija, a za 2018. godinu na bazi izvještaja 69 institucija BiH. Finansijsko upravljanje i kontrola je jedna od oblasti reforme upravljanja javnim finansijama. Veći dio pitanja iz poglavlja 32-Finansijska kontrola Upitnika Evropske komisije odnosi se na zakonski i podzakonski okvir, upravljačku odgovornost za funkcioniranje komponenti COSO okvira i slično.

U periodu od osnivanja CHJ MFIT BiH do danas uspostavljanjem zakonskog okvira stvoreni su preduslovi i temelji za razvoj FUK-a u institucijama BiH. CHJ MFIT BiH donijela je podzakonske akte iz svoje nadležnosti koji institucijama BiH trebaju služiti kao alati za uspostavu i razvoj sistema FUK-a. Kontinuirano se organiziraju i provode obuke, radionice i drugi vidovi tehničke podrške institucijama BiH. Sljedeća faza je implementacija svega što je propisano i što predstavlja dobre prakse i preporuke nadležnih tijela Evropske unije. U ovoj fazi razvoja sistema finansijskog upravljanja i kontrole očekuje se pomoć i podrška projekta Evropske komisije „Unapređenje internih kontrola u javnom sektoru“, čija je realizacija počela u oktobru 2018. godine.

Godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu Vijeće ministara BiH usvojilo je 15.05.2017. godine na 142. sjednici. Na prijedlog CHJ MFIT BiH Vijeće ministara BiH donijelo je sljedeće zaključke:

1. Zadužuje se Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2017. godinu objavi na web stranici Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine i da o tome i o zaključcima Vijeća ministara Bosne i Hercegovine obavijesti sve institucije Bosne i Hercegovine;
2. Zadužuju se institucije Bosne i Hercegovine da nastave aktivnosti na uspostavi i razvoju sistema finansijskog upravljanja i kontrole, a posebno da realiziraju mjere i aktivnosti iz Operativnog godišnjeg akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine 2016-2018. godina;
3. Zadužuju se institucije Bosne i Hercegovine, koje nisu realizirale zaključke Vijeća ministara Bosne i Hercegovine u vezi s konsolidiranim izvještajima o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za prethodne godine, da nastave s aktivnostima na realizaciji donesenih zaključaka;
4. Zadužuje se Ministarstvo pravde Bosne i Hercegovine da Vijeću ministara Bosne i Hercegovine dostavi prijedlog izmjena i dopuna Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj: 30/13) kojim će se u opis poslova rukovodilaca na svim nivoima upravljanja unijeti obaveza za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti;
5. Zadužuju se Direkcija za ekonomsko planiranje Bosne i Hercegovine i Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine da prilikom ažuriranja podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja u iste ugrade obavezu i definiraju metodologiju za proces upravljanja rizicima u procesu srednjoročnog i programskog planiranja;
6. Zadužuje se Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine da u saradnji s Centralnom harmonizacijskom jedinicom Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine pripremi i dostavi Vijeću ministara Bosne i Hercegovine prijedlog izmjene obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva institucije u dijelu koji se odnosi na uspostavu i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole s ciljem osiguranja praćenja realizacije zaključaka Vijeća ministara Bosne i Hercegovine i Parlamentarne skupštine Bosne i Hercegovine koji se odnose na unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;

7. Zadužuju se Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine i Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2017. godinu dostave Parlamentarnoj skupštini Bosne i Hercegovine.

CHJ MFIT BiH je, u skladu sa zaključcima Vijeća ministara BiH, Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu objavila na web stranici Ministarstva finansija i trezora BiH www.mft.gov.ba u dijelu koji se odnosi na CHJ i KO CJH.

Također, CHJ MFIT BiH je godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2017. godinu dostavila Parlamentarnoj skupštini BiH.

U toku 2018. godine CHJ MFIT BiH je realizirala sljedeće aktivnosti iz svoje nadležnosti a koje se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu:

- Donesen je Operativni godišnji akcioni plan za provođenje Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu (Strategija PIFC-a),
- Donesena je Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu,
- Donesen je i realiziran Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu,
- Učešće na regionalnim skupovima u okviru radnih grupa za izradu metodologije za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u organizaciji SIGMA-e, RESPA-e i KO CJH,
- Saradnja s projektom „Unapređenje internih kontrola u javnom sektoru“.

Detaljnije o aktivnostima CHJ MFIT BiH u nastavku izvještaja.

2. Uvod

2.1. Regulatorni okvir

FUK je **sveobuhvatan sistem politika, procedura i aktivnosti koje uspostavlja i za koji je odgovoran rukovodilac institucije. Sistem FUK-a zasniva se na upravljanju rizicima** i daje razumno uvjerenje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.

Oblast FUK-a u institucijama BiH uređena je Zakonom o finansiranju institucija BiH. Zakon je definirao svrhu i cilj finansijskog upravljanja i kontrole, metodološki okvir, odgovornost rukovodilaca institucija za uspostavu finansijskog upravljanja i kontrole, obaveze CHJ MFIT BiH i KO CJH iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole.

U skladu s nadležnostima koje su propisane Odlukom o uspostavljanju Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine i s članom 33f. stav (2) Zakona, CHJ MFIT BiH je donijela sljedeće podzakonske akte:

- Standarde interne kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“ broj: 61/14);

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

Standardi interne kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine zasnivaju se na Zakonu o finansiranju institucija BiH, Smjernicama za internu kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija (INTOSAI) i Standardima interne kontrole Evropske komisije. Standardi interne kontrole obavezna su osnova institucijama BiH pri izradi internih procedura. Obaveza institucija BiH jeste da ažuriraju postojeće i donesu nove interne procedure u smislu njihove usaglašenosti sa Standardima internih kontrola.

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

Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH predstavljaju detaljnu razradu metodologije, procjene i upravljanja rizicima. Cilj Smjernica za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH jeste ujednačavanje prakse upravljanja rizicima i postavljanje okvira unutar kojeg će svaka institucija ugraditi i razvijati upravljanje rizicima prilagođeno svojim specifičnostima.

Pravilnik o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH uređuje jedinstvenu metodologiju, postupke i rokove izvještavanja o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH s ciljem provjere stepena uspostave i kvaliteta ovog sistema. Pravilnikom su propisani rokovi sačinjavanja Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH (u daljem tekstu: GI FUK) i konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Svi propisi iz oblasti FUK-a objavljeni su na web stranici: www.mft.gov.ba u dijelu koji se odnosi na CHJ MFIT BiH i KO CJH.

CHJ MFIT BiH će redovno ažurirati sve podzakonske akte koji se odnose na FUK u skladu s preporukama i dobrim praksama Evropske unije i stepenom i kvalitetom uspostave FUK-a u institucijama BiH.

2.2. Svrha primjene javne interne finansijske kontrole u BiH

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

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

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

Za uspješno provođenje finansijskog upravljanja i kontrole u praksi važno je shvatiti da je riječ o sistemu koji integrira različita područja poslovanja kako bi se izbjegla pogrešna percepcija da je finansijsko upravljanje i kontrola izolirana aktivnost koja se provodi samo da bi se formalno ispunile obaveze iz Zakona o finansiranju institucija BiH. Za uspostavu, implementiranje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole u svojoj instituciji odgovoran je rukovodilac institucije, uključujući i odgovornost za uspostavu pravila za efikasno, efektivno i ekonomično korištenje raspoloživih sredstava.

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

2.3. Pravni osnov i rokovi izvještavanja

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

CHJ MFIT BiH propisala je formu i sadržaj godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu. Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole koncipiran je u vidu upitnika s mogućim opcijским odgovorima „DA“ i „NE“. Pitanja su grupisana po komponentama COSO okvira.

Kroz godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, institucije obavještavaju CHJ MFIT BiH o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Godišnji izvještaj o finansijskom upravljanju i kontroli priprema osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu na osnovu podataka koji se odnose na izvještajno razdoblje, a odobrava ga rukovodilac institucije. **Za tačnost podataka u godišnjem izvještaju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole odgovoran je rukovodilac institucije.**

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

Svrha konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole jeste da se Vijeće ministara BiH blagovremeno informira o obavljenim aktivnostima iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole, ostvarenom napretku i pravcu budućeg razvoja finansijskog upravljanja i kontrole, o aktivnostima CHJ MFIT BiH i dostignutom nivou usklađenosti propisa o finansijskom upravljanju i kontroli koji se primjenjuju u institucijama BiH s pravnom stečevinom EU.

3. Sistem finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH

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

Okvir PIFC-a čine tri stuba čijom bi se uspostavom i razvojem trebalo osigurati razumno uvjerenje da interne kontrole funkcioniraju adekvatno i efektivno:

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

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

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

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

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

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

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

Informacije i komunikacije obuhvataju: poslovnu korespondenciju, visokokvalitetne računovodstvene sisteme, čuvanje i arhiviranje dokumentacije, internu i eksternu komunikaciju).

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

3.2. Nadležnosti Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine

U skladu s Odlukom o uspostavi Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora BiH i Zakonom o finansiranju institucija BiH, Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH je u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole nadležna za:

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

- i. učesće u radu Koordinacionog odbora centralnih jedinica za harmonizaciju u skladu s odredbama Zakona o finansiranju institucija BiH i Zakona o internoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine.³

4. Ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u 2018. godini

4.1. Pravac razvoja finansijskog upravljanje i kontrole – ciljano stanje

Uspostavljanje i razvoj FUK-a zasniva se na odredbama Zakona o finansiranju institucija BiH, Smjernicama za internu kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija (INTOSAI), dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Evropska komisija što podrazumijeva i primjenu dobrih praksi i iskustava u vezi s procedurama i aktivnostima koje je potrebno provesti kako bi sistem postao operativan i funkcionalan.

Daljnji pravac razvoja sistema FUK-a u institucijama BiH dat je u Strategiji PIFC-a i zasniva se na integraciji sistema javnih internih finansijskih kontrola u procese upravljanja budžetskim sredstvima. Potpuna implementacija Strategije PIFC-a unaprijedit će kvalitet upravljanja javnim sredstvima kroz usklađivanje sa standardima i praksom Evropske unije, osigurat će veću transparentnost i odgovornost, te smanjiti broj negativnih mišljenja eksterne revizije. Realizacija ciljeva i mjera predviđenih Strategijom PIFC-a direktno doprinosi ispunjavanju zahtjeva na putu daljnje integracije BiH u Evropsku uniju. Kvalitetni sistemi internih kontrola ujedno su presudan faktor za ostvarivanje prava pristupa i korištenja predpristupnih fondova Evropske unije.

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

4.2. Aktivnosti CHJ MFIT BiH u 2018. godini

Operativni godišnji akcioni plan za provođenje Strategije PIFC-a za 2018. godinu:

CHJ MFIT BiH donijela je 08.02.2018. godine **Odluku o donošenju Operativnog godišnjeg akcionog plana za provođenje Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu broj 03-1-02-4-57-1/18. Sastavni dio Odluke je Operativni godišnji akcioni plan za provođenje Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu.** Operativnim godišnjim akcionim planom detaljnije se definiraju mjere, aktivnosti, nosioci aktivnosti i rokovi, utvrđeni u Akcionom planu Strategije PIFC-a. CHJ MFIT BiH je u obavezi da za svaku godinu na koju se odnosi Strategija PIFC-a izradi operativni godišnji akcioni plan rada.

Podsjećanja radi, Strategija PIFC-a za period 2016-2018. godina sadrži analizu sadašnjeg stanja javnih internih finansijskih kontrola uključujući analizu zakonodavnog i institucionalnog okvira s

³ Član 33f Zakona o finansiranju institucija BiH

posebnim naglaskom na praktičnu implementaciju ovih sistema, ciljeve i aktivnosti daljnjeg razvoja koji će javne interne finansijske kontrole približiti standardima i praksi Evropske unije. Sastavni dio Strategije PIFC-a je akcioni plan s utvrđenim ciljevima, mjerama za njihovo ostvarenje, nosiocima aktivnosti, pokazateljima učinka, izvorima finansiranja i rokovima za provođenje planiranih mjera.

U skladu sa Strategijom PIFC-a, CHJ MFIT BiH ima obavezu izvještavati Vijeće ministara BiH o realizaciji mjera iz Akcionog plana Strategije PIFC-a. Izvještavanje će se vršiti u okviru redovnih godišnjih konsolidiranih izvještaja o sistemu interne revizije i sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu:

CHJ MFIT BiH je 30.05.2018. godine donijela Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu. Plan i program Obuke je objavljen na web stranici www.mft.gov.ba u dijelu koji se odnosi na CHJ MFIT BiH. CHJ MFIT BiH donosi Plan i program obuke na osnovu analize potreba za obukom kroz godišnje izvještaje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Obuke su uglavnom namijenjene osobama zaduženim za finansijsko upravljanje i kontrolu, koordinatorima za proces upravljanja rizicima, rukovodiocima nižeg i srednjeg nivoa uključujući i druge službenike koje rukovodilac institucije zaduži za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole, kao i službenicima koji rade u organizacionim jedinicama za finansije i budžet.

Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu sastoji se od četiri modula:

- Analiza stanja i preporuke za daljnje korake za unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Pojam, svrha, metodološki okvir i karakteristike finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Interna revizija u funkciji unapređenja finansijskog upravljanja i kontrole i stvaranja dodatne vrijednosti u institucijama BiH
- Instrukcije za izradu godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Na sve obuke u organizaciji CHJ MFIT BiH se pozivaju predstavnici svih institucija BiH. CHJ MFIT BiH organizira dvodnevno održavanje obuke ako se prijavi veći broj polaznika.

Prvi modul obuke realiziran je u junu 2018. godine i obuci je prisustvovalo 56 državnih službenika iz 52 institucije Bosne i Hercegovine. Polaznicima obuke predstavljena je analiza postojećeg stanja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH s preporukama za daljnji razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Detaljno su razrađene teme koje se odnose na odgovornost rukovodioca institucije i rukovodilaca organizacionih jedinica, kao i svih zaposlenih za unapređenje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i povezivanje srednjoročnog plana s DOB-om i programskim budžetom i upravljanje rizicima u planskim procesima.

Drugi modul obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole održan je u septembru 2018. godine. Tema obuke bila je "Pojam, svrha, metodološki okvir i karakteristike finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH". Drugi modul obuke bio je namijenjen rukovodiocima organizacionih jedinica u kojima se odvijaju ključni poslovni procesi u institucijama i koji do sada nisu imali priliku prisustvovati obukama iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u organizaciji CHJ MFIT BiH. Ovaj modul obuke organiziran je za ovu kategoriju polaznika kako bi

se osiguralo da što veći broj zaposlenih u institucijama koji imaju obavezu i odgovornosti za uspostavu sistema finansijskog upravljanja i kontrole budu upoznati sa svrhom, metodologijom i karakteristikama sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Obuci je prisustvovalo 59 državnih službenika iz 49 institucija BiH.

Treći modul obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole održan je u novembru 2018. godine. Tema obuke je bila "Interna revizija u funkciji unapređenja finansijskog upravljanja i kontrole i stvaranja dodatne vrijednosti u institucijama BiH". U okviru ovog modula posebno su obuhvaćene teme: mandat interne revizije u institucijama BiH, svrha, ovlaštenja i odgovornost interne revizije u institucijama BiH, doprinos interne revizije upravljanju rizicima u institucijama BiH, stvaranje dodane vrijednosti pružanjem objektivnog i razumnog uvjeravanja, osiguranje kvaliteta i unapređenja rada interne revizije. Obuka je namijenjena osobama zaduženim za finansijsko upravljanje i kontrolu, koordinatorima za proces upravljanja rizicima, i drugim službenicima koje rukovodilac institucije zaduži za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole. Obuci su prisustvovala 52 državna službenika iz 43 institucije BiH.

Četvrti modul obuke održan je u decembru 2018. godine. Tema obuke bile su instrukcije za izradu godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Obuka je bila namijenjena osobama koje su zadužene za izradu godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Povod za organizaciju ove obuke su propusti i greške u izradi godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u ranijem periodu. Nepotpuni i netačni podaci u godišnjim izvještajima o sistemu FUK-a utiču na procjenu stanja u ovoj oblasti pri izradi godišnjeg konsolidiranog izvještaja. Ovoj obuci prisustvovalo je 55 državnih službenika iz 50 institucija BiH.

Saradnja s Nacionalnom akademijom za ekonomiju i finansije Ministarstva finansija

Kraljevine Nizozemske:

U toku 2018. godine nastavljena je saradnja s Nacionalnom akademijom za ekonomiju i finansije koja djeluje pri Ministarstvu finansija Kraljevine Nizozemske. Aktivnosti provedene u 2018. godini predstavljaju nastavak saradnje u okviru Memoranduma o razumijevanju o tehničkoj saradnji za period 2016-2019. godina između Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine i Ministarstva finansija Kraljevine Nizozemske. Eksperti Nacionalne akademije za ekonomiju i finansije održali su dvodnevne seminare o značaju finansijskog upravljanja i kontrole za upravljačku odgovornost, o upravljanju rizicima i mapiranju poslovnih procesa u Ministarstvu vanjskih poslova BiH i Državnoj agenciji za istrage i zaštitu. CHJ MFIT BiH je odabrala ove dvije institucije za pilot institucije uzimajući u obzir visinu budžeta i složenost poslovnih procesa koji se u njima provode. Ovim seminarima prisustvovali su članovi radnih grupa za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u ove dvije institucije.

Obuka u Ministarstvu vanjskih poslova BiH:

Na zahtjev Ministarstva vanjskih poslova BiH, CHJ MFIT BiH je organizirala jednodnevnu obuku iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole za predstavnike ovog ministarstva. Interaktivnoj obuci, održanoj u sjedištu Ministarstva vanjskih poslova BiH, prisustvovali su rukovodioci i zamjenici rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica Ministarstva. Tema obuke bilo je mapiranje poslovnih procesa i provođenje procesa upravljanja rizicima. Realizacijom ove obuke CHJ MFIT BiH je, u skladu sa svojim nadležnostima, nastavila praksu pružanja podrške institucijama BiH za uspostavu i unapređenje sistema FUK-a kao obaveze propisane Zakonom o finansiranju institucija BiH.

Godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu:

CHJ MFIT BiH je u 2018. godini sačinila godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu. Godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH sačinjen je na osnovu godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole koji institucije BiH dostavljaju CHJ MFIT BiH. Godišnje izvještaje za 2017. godinu dostavile su sve institucije BiH. Vijeće ministara BiH je 15.05.2017. godine na 142. sjednici usvojilo Godišnji konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu sa zaključcima koje je predložila CHJ MFIT BiH.

Objavljivanje forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. Godinu:

CHJ MFIT BiH donijela je **Odluku o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu.** Odlukom su propisani forma i sadržaj godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu. Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu s obrascem upitnika objavljena je na web stranici www.mft.gov.ba u dijelu koji se odnosi na CHJ i KO CJH.

Izmjene obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva institucije:

Vijeće ministara BiH je prilikom usvajanja godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu donijelo i zaključak koji glasi: "Zadužuje se Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine da u saradnji s Centralnom harmonizacijskom jedinicom Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine pripremi i dostavi Vijeću ministara Bosne i Hercegovine prijedlog izmjene obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva institucije u dijelu koji se odnosi na uspostavu i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole s ciljem osiguranja praćenja realizacije zaključaka Vijeća ministara Bosne i Hercegovine i Parlamentarne skupštine Bosne i Hercegovine koji se odnose na unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine". S tim u vezi održan je sastanak predstavnika CHJ MFIT BiH i predstavnika MFIT BiH. Na sastanku je dogovoreno da CHJ MFIT BiH pripremi prijedlog izmjene obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva institucije. CHJ MFIT BiH je pripremila prijedlog izmjene obrasca i isti dostavila MFIT BiH na daljnje postupanje.

Ažuriranja podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja:

Vijeće ministara BiH je prilikom usvajanja godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu donijelo i zaključak koji glasi: "Zadužuju se Direkcija za ekonomsko planiranje Bosne i Hercegovine i Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine da prilikom ažuriranja podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja u iste ugrade obavezu i definiraju metodologiju za proces upravljanja rizicima u procesu srednjoročnog i programskog planiranja". U vezi s ovim zaključkom je organiziran radni sastanak kojem su prisustvovali predstavnici Direkcije za ekonomsko planiranje, MFIT BiH i CHJ MFIT BiH. Učesnici sastanka informirani su o tome da će do kraja 2018. godine biti izvršena eksterna evaluacija srednjoročnog programa rada Vijeća ministara BiH koja se obavlja s ciljem analiziranja ostvarivanja ciljeva, njegove efikasnosti, te da će se nakon toga pristupiti izmjeni propisa o postupku srednjoročnog planiranja. Pomenutu evaluaciju uradio je Ekonomski institut u Sarajevu o čemu je sačinio i izvještaj. Izvještaj o izvršenoj evaluaciji nije razmatran na Vijeću ministara BiH do izrade ovog konsolidiranog

izvještaja. CHJ MFIT BiH će biti uključena u izradu propisa iz oblasti srednjoročnog planiranja u dijelu kojim će se utvrditi obaveza i metodologija za upravljanje rizicima u postupku srednjoročnog planiranja.

Konferencija o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole

U organizaciji KO CJH u decembru 2018. godine u Tesliću je održana dvodnevna konferencija pod naslovom „Fnanjsko upravljanje i kontrole u javnom sektoru u BiH-stanje i perspektive“. Konferenciji je prisustvovalo 210 učesnika iz institucija Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Federacije BiH. Prvog dana konferencije predavanja su održali eminentni stručnjaci iz oblasti kontrola i revizije javnog sektora iz oba bh. entiteta, kao i predstavnik Ministarstva finansija Republike Hrvatske. Drugog dana Konferencije predstavnici tri centralne harmonizacijske jedinice održali su odvojene interaktivne radionice o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Federacije Bosne i Hercegovine.

4.3. Trenutno stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH

Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu u propisanom roku dostavila je 51 institucija. Ukupno 18 institucija BiH nije dostavilo izvještaje u propisanom roku, ali su njihovi izvještaji obrađeni za potrebe izrade godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu. Šest institucija BiH, do trenutka izrade godišnjeg konsolidiranog izvještaja, nije CHJ MFIT BiH dostavilo godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu. To znači da su **za izradu godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu obrađeni izvještaji 69 institucija BiH. Kašnjenje institucija BiH u dostavljanju godišnjih izvještaja u znatnoj mjeri otežava i usporava izradu godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Zbog obrade nepotpunih podataka, s druge strane, podaci koji su prikazani u godišnjem konsolidiranom izvještaju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole ne odražavaju stvarno stanje u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.**

Na osnovu uvida u dostavljene godišnje izvještaje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu može se izvršiti podjela institucija prema broju potvrđenih odgovora, a rezultat je sljedeći:

- 67 institucija ima viši procenat potvrđenih odgovora
- 2 institucije imaju viši procenat negativnih odgovora, odnosno izvještaji ukazuju na niži stepen uspostave sistema internih kontrola.

Međutim, navedena podjela ne odražava dostignuti nivo kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, ali govori o spremnosti i opredijeljenosti, prije svega upravljačke strukture u institucijama BiH, za uspostavu i razvoj internih kontrola koje će doprinijeti ekonomičnom, efikasnom i efektivnom trošenju budžetskih sredstava.

Na osnovu analize dostavljenih GI FUK za 2018. godinu u pogledu realiziranih aktivnosti na uspostavljanju i razvoju finansijskog upravljanja i kontrole u daljnjem tekstu dat je pregled trenutnog stanja po komponentama COSO okvira. Veći broj potvrđenih odgovora na pitanja o postojanju određenih internih procedura, vrstama i obimu propisanih kontrola ne podrazumijeva i da se one provode. Sistem internih kontrola moguće je unaprijediti samo dosljednom primjenom svih propisanih i donesenih kontrolnih mehanizama, odnosno osiguranjem da ti mehanizmi ne postoje samo zbog zadovoljavanja određene tražene forme.

I KONTROLNO OKRUŽENJE

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

1. Opredijeljenost za integritet i etičke vrijednosti

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

Tabela 1: Rezultati u oblasti etičkih vrijednosti i integriteta

| OPREDIJELJENOST ZA INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|--|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Poseban kodeks ponašanja na nivou institucije: Da li je donesen poseban kodeks ponašanja na nivou institucije | 47 | 68 | 22 | 32 | - | - |
| Poznavanje sadržaja Kodeksa državnih službenika u institucijama BiH: zaposleni su upoznati s Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH | 65 | 94 | 4 | 6 | | |
| Nadzor poštivanja Kodeksa od strane zaposlenih: nadležna je organizaciona jedinica ili zaposleni u instituciji za nadzor nad primjenom Kodeksa | 52 | 75 | 17 | 25 | - | - |
| Dodatna interna uputstva i smjernice o standardima ponašanja zaposlenih: institucija je donijela dodatna interna uputstva kojima se regulira ponašanje zaposlenih | 36 | 52 | 33 | 48 | - | - |
| Mogući sukobi interesa i način postupanja u tom slučaju: sukobi interesa specifični za instituciju definirani su internim propisima | 40 | 58 | 29 | 42 | - | - |
| Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa regulirane su internim procedurama | 33 | 48 | 36 | 52 | - | - |
| Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa se provode | 56 | 81 | 13 | 19 | | |

REZULTATI ANALIZE:

Prema dostavljenim podacima, odredbe Kodeksa državnih službenika („Službeni glasnik BiH“ broj: 49/13) primjenjuju se u institucijama BiH, zaposleni su upoznati s njima i provodi se nadzor nad provođenjem Kodeksa. Poseban kodeks ponašanja ima 47 institucija. Preporuka je da se internim aktima institucija detaljnije urede pravila ponašanja i mjere u slučajevima nepoštivanja Kodeksa državnih službenika.

PREPORUKE:

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

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

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

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

Tabela 2: Rezultati u oblasti planskog pristupa poslovanju

| PLANSKI PRISTUP POSLOVANJU | DA | | NE | | BEZ OGOVORA | |
|---|------------------|-----|------------------|---|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Misija i vizija institucije su utvrđeni | 69 | 100 | | | | |
| Srednjoročni ciljevi su utvrđeni | 68 | 99 | 1 | 1 | | |
| Srednjoročni ciljevi su objavljeni na web stranici institucije | 64 | 93 | 5 | 7 | | |
| Srednjoročni planovi rada su usvojeni | 64 | 93 | 5 | 7 | | |
| Određena unutrašnja organizaciona jedinica/osoba odgovorna za koordinaciju i razvoj srednjoročnog plana | 63 | 91 | 6 | 9 | | |
| Sve organizacione jedinice uključene u proces srednjoročnog planiranja | 64 | 93 | 5 | 7 | | |
| Srednjoročni plan obuhvata finansijske projekcije | 65 | 94 | 4 | 6 | | |

| | | | | | | |
|--|----|----|----|----|--|--|
| U procesu srednjoročnog planiranja provodi se procjena rizika | 25 | 36 | 44 | 64 | | |
| Pokazatelji učinka za praćenje postizanja srednjoročnih ciljeva iz srednjoročnih planova rada su definirani | 62 | 90 | 7 | 10 | | |
| Nadzor nad provođenjem srednjoročnog plana se vrši | 66 | 96 | 3 | 4 | | |
| Ciljevi utvrđenih budžetskih programa su povezani s ciljevima srednjoročnog plana | 66 | 96 | 3 | 4 | | |
| Za realizaciju programa iz programskog budžeta utvrđuju se rizici | 24 | 35 | 45 | 65 | | |
| Godišnji programi rada su usvojeni | 67 | 97 | 2 | 3 | | |
| Godišnjim programom rada definirani su ciljevi svih organizacionih jedinica | 61 | 88 | 8 | 12 | | |
| Operativni ciljevi iz godišnjeg programa rada su usklađeni sa ciljevima budžetskih programa i srednjoročnim ciljevima | 63 | 91 | 6 | 9 | | |
| Procijenjena finansijska sredstva potrebna za realizaciju utvrđenih ciljeva sadržana su u godišnjim planskim dokumentima | 61 | 88 | 8 | 12 | | |
| Izveštaj o radu institucije sačinjen i dostavljen Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji u zakonskom roku | 56 | 81 | 13 | 19 | | |
| Sve organizacione jedinice učestvuju u pripremi budžetskog zahtjeva | 58 | 84 | 11 | 16 | | |

REZULTATI ANALIZE:

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

S obzirom na to da su postupci planiranja dobro uređeni zakonskim i podzakonskim aktima, stvorene su pretpostavke za uspostavljanje i razvoj planskog pristupa poslovanju u institucijama BiH. U ovoj fazi razvoja sistema FUK-a u propisima koji se odnose na srednjoročno i godišnje planiranje izostavljeno je upravljanje rizicima kao važan segment planiranja. Prema podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2018. godinu, 25 institucija potvrdno je odgovorilo na pitanje o upravljanju rizicima u procesu izrade srednjoročnih planova. Međutim, ovaj odgovor treba uzeti s rezervom s obzirom na to da je

obrazloženje (dokaz) za potvrđan odgovor na ovo pitanje kod većine institucija „provedena SWOT analiza pri izradi srednjoročnog plana“. Postojanje SWOT analize nije ekvivalent procesu upravljanja rizicima jer ovaj postupak utvrđuje snage, slabosti, prilike i prijetnje, a ne i rizike. SWOT analiza može poslužiti kao osnova za utvrđivanje rizika koje je u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima potrebno i procijeniti i utvrditi mjere za njihovo eliminiranje ili smanjenje. Ciljevi utvrđenih budžetskih programa povezani su s ciljevima srednjoročnog plana kod 66 institucija. Za realizaciju programa iz programskog budžeta rizici se utvrđuju kod 24 institucije.

PREPORUKE:

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

3. Rukovođenje i stil upravljanja

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

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

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

Tabela 3: Rezultati u oblasti rukovođenja i stila upravljanja

| RUKOVOĐENJE I STIL UPRAVLJANJA | DA | | NE | | BEZ OGOVORA | |
|--|------------------|-----|------------------|----|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Održavaju se redovni sastanci Kolegija, na kojima se raspravlja o: | 61 | 88 | 8 | 12 | | |
| srednjoročnim ciljevima | 59 | 86 | 10 | 14 | | |
| realizaciji programa/projekata, te postignutim rezultatima | 61 | 88 | 8 | 12 | | |
| ključnim rizicima u poslovanju | 54 | 78 | 15 | 22 | | |
| izvršenju budžeta | 59 | 86 | 10 | 14 | | |
| uspostavi i razvoju sistema finansijskog upravljanja i kontrole | 56 | 81 | 13 | 19 | | |
| Rukovodilac institucije je upoznat s obavezom za uspostavu sistema finansijskog upravljanja i kontrole | 69 | 100 | 0 | 0 | | |

REZULTATI ANALIZE:

Rukovođenje i stil upravljanja jeste pokazatelj koliko je proaktivan pristup rukovodioca institucije upravljanju uopće, odnosno koliko je rukovodilac informiran i involviran u sve procese od planiranja do izvještavanja o realizaciji planova. Prema podacima iz godišnjih izvještaja o FUK-u za 2018. godinu, rukovođenje i stil upravljanja u institucijama BiH ocijenjeni su pozitivno kod većeg broja institucija. Sastanci kolegija redovno se održavaju u 61 instituciji na kojima se raspravlja o svim bitnim segmentima FUK-a, ali većina institucija ne posjeduje pisani trag o održanim sastancima kolegija kojim se to može potvrditi.

PREPORUKE:

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

4. Organizaciona struktura, ovlaštenja i odgovornosti, sistem izvještavanja

Organizaciona struktura, odnosno unutrašnja organizacija institucija, treba biti uspostavljena tako da osigura realizaciju osnovnih funkcija institucija proizišlih iz misije institucije i postavljenih ciljeva poslovanja. Pravilnici o unutrašnjoj organizaciji sadrže opise poslova koje obavljaju pojedine organizacione jedinice i uređuju djelokrug rada tih organizacionih jedinica. Pravilnici o unutrašnjoj organizaciji sadrže detaljno definirana ovlaštenja i odgovornosti za

svako radno mjesto u instituciji. Ovlaštenja i odgovornosti, zadaci i obaveze izvještavanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio organizacione strukture trebaju biti jasni, definirani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti s njima upoznati. Rukovodilac institucije detaljnije uređuje ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje budžetskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Organizaciona struktura ažurira se u skladu s promjenama u poslovanju koje proizlaze iz izmjene regulative, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično. Paralelno s razvojem linija ovlaštenja i odgovornosti treba razvijati i linije izvještavanja. Rukovodstvo na višim nivoima treba biti blagovremeno informirano o uspješnosti realizacije ciljeva i zadataka nižih nivoa. U skladu s navedenim, potrebno je razvijati interne sisteme izvještavanja o realizaciji postavljenih ciljeva, o načinu upravljanja budžetskim sredstvima i slično.

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

| ORGANIZACIONA STRUKTURA, OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SISTEM IZVJEŠTAVANJA | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|--|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Imenovana je osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu | 53 | 77 | 16 | 23 | | |
| Imenovana je radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu | 60 | 87 | 9 | 13 | | |
| Jasno su utvrđeni zadaci i rokovi za njihovo izvršenje osobi zaduženoj za finansijsko upravljanje i kontrolu/radnoj grupi za finansijsko upravljanje i kontrolu | 63 | 91 | 6 | 9 | | |
| Obaveza osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu da izvještava rukovodioca institucije o stepenu uspostave, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u instituciji je jasno utvrđena | 45 | 65 | 24 | 35 | | |
| Osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu/radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu dostavlja rukovodiocu institucije izvještaj o stepenu uspostave, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u instituciji | 43 | 62 | 26 | 38 | | |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|--|--|
| U instituciji su pokrenute aktivnosti za ažuriranje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavu, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine | 40 | 58 | 29 | 42 | | |
| Ažuriran pravilnik o unutrašnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavu, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine | 15 | 22 | 54 | 42 | | |
| Ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva programa/projekata i aktivnosti su jasno definirani | 51 | 74 | 18 | 78 | | |
| U pravilniku o unutrašnjoj organizaciji ili internom procedurom izmijenjena uloga organizacione jedinice za finansije u smislu vršenja koordinacione i savjetodavne uloge | 16 | 23 | 53 | 77 | | |
| Zadaci u vezi s finansijskim upravljanjem i kontrolom delegirani su zaposlenima | 41 | 59 | 28 | 41 | | |
| Svako radno mjesto ima detaljan opis poslova, ovlaštenja i odgovornosti | 64 | 93 | 5 | 7 | | |
| Postoji organizaciona jedinica/osoba koja je odgovorna za komunikaciju s CHJMFIT BiH za pitanja iz oblasti FUK-a | 59 | 86 | 10 | 14 | | |
| Rukovodioci budžetskih programa raspoložu budžetskim sredstvima iz njihove nadležnosti | 30 | 43 | 39 | 57 | | |
| Rukovodioci programa izradili su izvještaj o realizaciji ciljeva, programa i projekata | 44 | 64 | 25 | 36 | | |
| Linije izvještavanja o realizaciji ciljeva i izvršenju budžeta (utrošena budžetska sredstva po programima, ostvareni prihodi, stvorene obaveze i sl.) su uspostavljene | 55 | 80 | 14 | 20 | | |
| Organizaciona struktura institucije se redovno ažurira kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije | 32 | 46 | 37 | 54 | | |
| Uspostavljeno je delegiranje/ prenos ovlaštenja i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene | 58 | 84 | 11 | 16 | | |

REZULTATI ANALIZE:

Prema podacima dobijenim iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2018. godinu, u 53 institucije imenovana je osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu, a 60 institucija je formiralo radnu grupu za finansijsko upravljanje i kontrolu. Postupak izmjene pravilnika o unutrašnjoj organizaciji u smislu definiranja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavu, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine pokrenulo je 45 institucija, a 15 institucija je završilo ovaj proces. Vijeće ministara BiH je, na prijedlog CHJ MFIT BiH, donijelo zaključak da institucije ažuriraju pravilnike o unutrašnjoj organizaciji tako da se rukovodiocima na svim nivoima upravljanja delegiraju obaveze za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti. Razlog za utvrđivanje obaveze rukovodilaca na svim nivoima upravljanja za finansijsko upravljanje i kontrolu jeste to što u institucijama BiH postoji pogrešno shvatanje da je finansijsko upravljanje i kontrola obaveza samo službenika i organizacionih jedinica za finansije. Uspostavljanje i primjena novih internih kontrola i procedura doprinose ekonomičnijem, efikasnijem i efektivnijem trošenju budžetskih sredstava, a time i kvalitetnijem sistemu FUK-a.

PREPORUKE:

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

5. Upravljanje ljudskim resursima

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

Tabela 5: Rezultati u oblasti upravljanja ljudskim resursima

| UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|--|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Organizaciona jedinica za ljudske resurse je uspostavljena | 28 | 41 | 41 | 59 | | |
| Planovi obuka, uključujući obuku iz finansijskog upravljanja, se pripremaju | 49 | 71 | 20 | 29 | - | - |
| Evidencija obuka po zaposlenom je uspostavljena i ažurira se | 55 | 80 | 13 | 19 | - | - |
| Zaposlenici se obučavaju iz oblasti: | | | | | | |
| srednjoročnog planiranja | 54 | 78 | 15 | 22 | | |
| pripreme i izrade budžeta | 54 | 78 | 15 | 22 | | |
| upravljanja rizicima | 60 | 87 | 9 | 13 | | |
| nabavki i ugovaranja | 62 | 90 | 7 | 10 | | |
| računovodstvenih sistema | 55 | 80 | 14 | 20 | | |
| nepravilnosti i prevara | 42 | 61 | 27 | 39 | | |
| upravljanja ljudskim resursima | 56 | 81 | 13 | 19 | | |
| Informacija o prisustvu obukama svakog zaposlenog sastavni je dio nekog od izvještaja koji se dostavlja rukovodiocu institucije | 55 | 80 | 14 | 20 | | |
| Institucija osigurava podsticajne mjere za izuzetan učinak zaposlenog | 64 | 93 | 5 | 7 | | |
| Institucija provodi disciplinske mjere i korektivne aktivnosti kod lošeg učinka | 55 | 80 | 14 | 20 | | |

REZULTATI ANALIZE:

Iz analize rezultata iz izvještaja proizlazi da su kod 49 institucija u planove obuka uključeni i planovi obuka iz finansijskog upravljanja i kontrole. Evidenciju o prisustvu obukama po zaposlenom vodi 55 institucija. Upravljanje ljudskim resursima je kontinuiran proces koji zahtijeva ciklično provođenje aktivnosti koje se odnose na razvoj i unapređenje kompetencija zaposlenih.

PREPORUKE:

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

II UPRAVLJANJE RIZICIMA

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

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

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

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

| UTVRĐIVANJE I ANALIZA RIZIKA | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|---|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Izvršeno je utvrđivanje rizika koji mogu uticati na realizaciju: | | | | | | |
| srednjoročnih ciljeva | 41 | 59 | 28 | 41 | | |
| ciljeva programa/projekata/aktivnosti | 45 | 65 | 24 | 35 | | |
| ciljeva sadržanih u godišnjem programu rada | 44 | 64 | 25 | 36 | | |
| ciljeva ključnih poslovnih procesa | 60 | 87 | 9 | 13 | | |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|--|--|
| Vjerovatnoća i uticaj rizika su procijenjeni | 55 | 80 | 14 | 20 | | |
| Rizici se navode u pisanoj formi i sadržani su u dokumentima: | | | | | | |
| u planskim dokumentima (strateškim dokumentima/višegodisnjim kapitalnim investicionim programima/ godišnjim programima rada) | 39 | 57 | 30 | 43 | | |
| obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika | 56 | 81 | 13 | 19 | | |
| u registrima rizika uspostavljenim u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH | 53 | 77 | 16 | 23 | | |
| Ažuriran registar rizika u 2018. godini | 27 | 39 | 42 | 61 | | |
| Postoji sistem izvještavanja rukovodioca za praćenje najznačajnijih rizika | 37 | 54 | 32 | 46 | | |
| Ukupan broj institucija koje su dostavile rukovodiocima institucije izvještaje o rizicima u 2018. godini | 32 | 46 | 37 | 54 | | |
| Zadužena je osoba za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima | 47 | 68 | 22 | 32 | | |
| Zadužene su osobe za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim organizacionim jedinicama | 40 | 58 | 29 | 42 | | |
| Donesena je strategija upravljanja rizicima | 27 | 39 | 42 | 61 | | |
| Promjene u internom i eksternom okruženju uključujući rizike od prevare i korupcije prate se i odražavaju u strategiji upravljanja rizicima | 23 | 33 | 46 | 67 | | |

REZULTATI ANALIZE:

Sistem FUK-a zasniva se na procesu upravljanja rizicima. Uloga upravljanja rizicima u procesu uspostave i razvoja FUK-a ogleda se u tome što je to direktna veza između procesa planiranja i odlučivanja. Upravljanje rizicima na bazi uspostavljenih sistema informacija i komunikacija doprinosi uspostavi i provođenju kontrolnih aktivnosti. Upravljanje rizicima je komponenta FUK-a koja je još uvijek najslabije razvijena u institucijama BiH. Ako uzmemo u obzir to da se cijeli sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva na upravljanju rizicima, može se zaključiti da sistem finansijskog upravljanja i kontrole još nije uspostavljen na zadovoljavajućem nivou, odnosno da ne daje uvjerenje da se budžetska sredstva koriste na ekonomičan, efikasan i efektivan način. Šezdeset (60) institucija izvršilo je procjenu rizika u odnosu na poslovne procese, a njih 55 izvršilo je procjenu rizika u pogledu vjerovatnoće nastanka i uticaja. Utvrđivanje rizika u odnosu na srednjoročne ciljeve/programe/postavljene ciljeve izvršila je 41, odnosno 44 institucije. Registri rizika formirani su u 53 institucije što je napredak u odnosu na 2017. godinu kada je registre rizika imalo 46 institucija. Registar rizika redovno se ažurira u 27 institucija. Međutim, formiranje registra rizika nije samo sebi svrha. Registar rizika pruža institucijama informaciju o rizicima o kojima

treba posebno voditi računa pri uspostavljanju adekvatnih internih kontrola. Odgovori na rizike moraju biti ugrađeni u interne procedure kako bi se stvorilo razumno uvjerenje da će zacrtani ciljevi biti realizirani. Sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika postoji u 32 institucije, a u 47 institucija imenovana je osoba zadužena za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima.

PREPORUKE:

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

III KONTROLNE AKTIVNOSTI

Kontrolne aktivnosti obuhvataju postupke i mjere koje institucije poduzimaju radi smanjenja rizika, a u svrhu realizacije postavljenih ciljeva poslovanja. Svrha kontrolnih aktivnosti je osigurati zakonitost i pravilnost u poslovanju, ekonomično, efikasno i efektivno raspolaganje prihodima, rashodima, imovinom i obavezama. Kontrolne aktivnosti dinamične su i podložne promjenama i moraju se razvijati kao odgovor na vanjske faktore, rizike, promjene prioriteta, tehničkih dostignuća, organizacionih odnosa i sl, a mijenjaju se na inicijativu rukovodstva ili kao odgovor na nalaze i preporuke interne i/ili eksterne revizije. Kontrolne aktivnosti trebaju biti troškovno opravdane, odnosno troškovi kontrola ne smiju biti viši od ostvarene koristi. Kontrolne aktivnosti moraju biti dokumentirane i trebaju ih dosljedno primjenjivati svi zaposleni.

1. Primjena kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure

Tabela 7: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz procedure

| PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ POLITIKE I PROCEDURE | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|--|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Interne procedure postoje za proces izrade i realizacije srednjoročnog plana | 33 | 48 | 36 | 52 | | |
| Interne procedure postoje za proces izrade i izvršenja budžeta | 63 | 91 | 6 | 9 | | |

| | | | | | | |
|--|----|-----|----|----|----|----|
| Interne procedure postoje za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija | 67 | 97 | 2 | 3 | | |
| Interne procedure postoje za proces nabavki i ugovaranja | 68 | 99 | 1 | 1 | | |
| Interne procedure postoje za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom) | 58 | 84 | 11 | 16 | | |
| Interne procedure postoje za proces naplate vlastitih prihoda | 24 | 35 | 11 | 16 | 34 | 49 |
| Interne procedure postoje za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih budžetskih sredstava | 25 | 36 | 44 | 64 | | |
| Interne procedure postoje za proces poslovne korespodencije čuvanja i arhiviranja dokumentacije | 62 | 90 | 7 | 10 | | |
| Interne procedure postoje za proces za sprečavanje i otkrivanje nepravilnosti i prevara | 65 | 94 | 4 | 6 | | |
| Interne procedure postoje za proces vođenja i čuvanja personalnih dosjea | 52 | 75 | 17 | 25 | | |
| Interne procedure postoje za proces rukovanja pečatima | 65 | 94 | 4 | 6 | | |
| Interne procedure postoje za proces zaštite ličnih podataka | 60 | 87 | 9 | 13 | | |
| Interne procedure postoje za podsticajne mjere i nagrade zaposlenim za izuzetan učinak u radu | 67 | 97 | 2 | 3 | | |
| Internim procedurama uređeni ključni poslovni procesi | 53 | 77 | 15 | 22 | 1 | 1 |
| U pisanim procedurama su jasno definirana ovlaštenja, odgovornosti, rokovi i kontrolni mehanizmi za svaku aktivnost | 55 | 80 | 14 | 20 | | |
| U pisanim procedurama su uzeti u obzir rizici koji se odnose na svaku aktivnost | 42 | 61 | 27 | 39 | | |
| Postoji organizaciona jedinica ili osoba unutar institucije kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prevare | 63 | 91 | 6 | 9 | | |
| Interne procedure se redovno ažuriraju | 69 | 100 | 0 | 0 | | |
| Zaposleni su upoznati s internim procedurama | 69 | 100 | 0 | 0 | | |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|---|---|
| Uspostavljeni su mehanizmi za praćenje primjene internih kontrola | 35 | 51 | 33 | 48 | 1 | 1 |
|---|----|----|----|----|---|---|

REZULTATI ANALIZE

Uvidom u godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2018. godinu ustanovljeno je da ne postoji ni jedan ključni poslovni proces koji je u svim institucijama uređen internom procedurom. Samo 33 institucije imaju internu proceduru kojom se uređuje proces srednjoročnog planiranja. Proces izrade i izvršenja budžeta internom procedurom uređen je u 63 institucije. Pitanja u vezi s postojanjem internih procedura u ovom dijelu upitnika o samoprocjeni odnose se na poslovne procese koji se odvijaju u svim institucijama i sve institucije bi trebale imati interne procedure kojima uređuju ove procese.

Internim procedurama je posebno važno urediti ključne poslovne procese. To su oni poslovni procesi koji proizlaze iz mandata i misije institucije. Kako bi se osiguralo da se poslovni procesi odvijaju na ekonomičan, efikasan i efektivan način poštujući princip „vrijednost za novac“, u interne procedure moraju biti ugrađeni rizici, odnosno odgovori na utvrđene rizike. Samo 42 institucije navele su da su u pisanim internim procedurama uzeti u obzir utvrđeni rizici za realizaciju ciljeva.

PREPORUKE:

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

2. Princip razdvajanja dužnosti

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

| PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP RAZDVAJANJA DUŽNOSTI | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|---|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti za poslove planiranja, nabavki i ugovaranja, računovodstvene evidencije, | 62 | 90 | 7 | 10 | - | - |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|---|---|
| plaćanja i kontrole | | | | | | |
| Načelo razdvajanja dužnosti primijenjeno je u informacionim sistemima | 34 | 49 | 35 | 51 | - | - |
| Internim aktom je uređeno razdvajanje dužnosti | 49 | 71 | 17 | 25 | 3 | 4 |
| Institucije s manje od 30 zaposlenih poduzimaju dodatne kontrolne mjere da osiguraju razdvajanje dužnosti | 13 | 48 | 14 | 52 | | |

REZULTATI ANALIZE

U toku 2018. godine nije u potpunosti osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u institucijama BiH. Kod 62 institucije osigurana je primjena načela razdvajanja dužnosti u poslovima planiranja, nabavki i ugovaranja, računovodstvene evidencije, plaćanja i kontrole. Posebno je zabrinjavajući podatak da se načelo razdvajanja dužnosti u informacionim sistemima primjenjuje u samo 34 institucije. Razdvajanje dužnosti uređeno je internom procedurom kod 49 institucija. Od toga je kod 23 institucije razdvajanje dužnosti osigurano samo kroz pravilnike o unutrašnjoj organizaciji. Međutim, pravilnici o unutrašnjoj organizaciji nisu i ne mogu biti detaljni do te mjere da obuhvataju baš svaku aktivnost koja se odvija u instituciji, niti se sve aktivnosti mogu vezati isključivo za jedno radno mjesto. Ovlaštenja i odgovornosti za takve aktivnosti potrebno je dodijeliti zaposlenima internim aktima kao što su interne procedure, odluke ili rješenja. Samo 21 institucija na ovakav način osigurava primjenu načela razdvajanja dužnosti. Primjenu načela razdvajanja dužnosti potrebno je osigurati u svim institucijama, bez obzira na veličinu institucije, odnosno broj zaposlenih u instituciji. Samo 50% institucija koje imaju manje od 30 zaposlenih osiguralo je primjenu načela razdvajanja dužnosti. Načelo razdvajanja dužnosti nužno je uspostaviti kako nijedan pojedinac ne bi istovremeno bio odgovoran za pokretanje transakcije, odobravanje transakcije, evidentiranje transakcije i usklađivanje, čime će se smanjiti mogućnost da jedna osoba bude u prilici napraviti i sakriti greške, nepravilnosti i prevare u obavljanju svojih dužnosti.

PREPORUKE:

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

3. Dokumentiranje i evidentiranje finansijskih i drugih transakcija

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

| PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ DOKUMENTIRANJE I EVIDENTIRANJE FINANSIJSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|--|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Postupak provođenja prethodnih kontrola (ex-ante) je dokumentiran | 61 | 88 | 8 | 12 | | |
| Postupak provođenja naknadnih kontrola je dokumentiran | 57 | 83 | 12 | 17 | | |
| Dokumentacija omogućava praćenje svake finansijske i nefinansijske transakcije od početka do kraja | 65 | 94 | 4 | 6 | | |

REZULTATI ANALIZE

Sve institucije još nisu u potpunosti osigurale postojanje revizorskog traga. To znači da interne kontrole koje se provode ne osiguravaju dokumentirani tok finansijskih i drugih transakcija od početka do kraja s ciljem omogućavanja rekonstrukcije svake pojedinačne aktivnosti i njenog odobravanja. Praćenje svake transakcije od početka do kraja osigurano je u 65 institucija. Potrebno je internim procedurama urediti postupke prethodnih i naknadnih kontrola svih finansijskih i drugih transakcija.

PREPORUKE:

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

4. Princip zaštite resursa/imovine

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

| PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|--|------------------|-----|------------------|----|------------------|----|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Samo ovlaštene osobe imaju pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima | 68 | 99 | 1 | 1 | | |
| Evidencija imovine vodi se kroz knjigu stalnih sredstava | 69 | 100 | 0 | 0 | | |
| Popis imovine u smislu usklađivanja knjigovodstvenog sa stvarnim stanjem se vrši | 68 | 99 | 1 | 1 | | |
| Vanredan popis imovine se vrši | 31 | 45 | 38 | 55 | | |
| Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih budžetskih sredstava se provode | 25 | 36 | 15 | 22 | 29 | 42 |
| Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih budžetskih sredstava vrše se kao dio redovnog poslovanja | 34 | 49 | 22 | 32 | 13 | 19 |
| Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih budžetskih sredstava vrše se kao ad- hoc zadatak | 25 | 36 | 34 | 49 | | |
| Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećem softveru | 54 | 78 | 15 | 22 | | |
| Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio gubitak i razotkrivanje podataka | 53 | 77 | 16 | 23 | | |
| Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile vanjske prijetnje (kao što su virusi) | 55 | 80 | 14 | 20 | | |
| Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio neovlašteni fizički pristup opremi i instalacijama | 54 | 78 | 15 | 22 | | |
| Disaster Recovery plan i procedure koje će osigurati da u slučaju da dođe do neočekivanih događaja, ključne operacije se nastavljaju bez prekida, a ključni podaci su zaštićeni | 30 | 43 | 39 | 57 | | |

REZULTATI ANALIZE:

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

PREPORUKE:

- *Potrebno je uspostaviti adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina od neovlaštenog pristupa i gubitak i razotkrivanje podataka,*
- *Obim kontrola treba biti proporcionalan identificiranim rizicima, uticaju privremenog ili trajnog gubitka imovine ili neovlaštenog korištenja ili otuđenja.*

IV INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

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

Pored informacija, važan je i sistem komunikacija kojim se te informacije prenose (ko prenosi informacije, kome prenosi i na koji način).

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

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

| INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|--|------------------|----|------------------|----|------------------|---|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Ključni poslovni procesi unutar organizacionih jedinica su dokumentirani | 62 | 90 | 7 | 10 | | |
| Knjiga/mapa ključnih poslovnih procesa je izrađena | 58 | 84 | 11 | 16 | | |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|--|--|
| Postoje IT sigurnosne politike, procedure ili uputstva | 37 | 54 | 32 | 46 | | |
| Sačinjavaju se izvještaji o izvršenju budžeta za rukovodstvo | 68 | 99 | 1 | 1 | | |
| Sačinjavaju se izvještaji o raspoloživim sredstvima za rukovodstvo | 67 | 97 | 2 | 3 | | |
| Sačinjavaju se izvještaji o obavezama za rukovodstvo | 65 | 94 | 4 | 6 | | |
| Sačinjavaju se izvještaji o potraživanjima za rukovodstvo | 62 | 90 | 7 | 10 | | |
| Sve organizacione jedinice dobijaju informacije o odobrenim budžetskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima | 56 | 81 | 13 | 19 | | |
| Uspostavljen način blagovremene razmjene potrebnih informacija među zaposlenima (od višeg nivoa prema nižem nivou, od nižeg nivoa prema višem nivou) | 57 | 83 | 12 | 17 | | |
| Računovodstveni sistem omogućava praćenje po programima | 48 | 70 | 21 | 30 | | |
| Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po projektima | 42 | 61 | 27 | 39 | | |
| Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po aktivnostima | 26 | 38 | 43 | 62 | | |
| Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po organizacionim jedinicama | 26 | 38 | 43 | 62 | | |
| Centralizirana evidencija svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza podržana je informacionim sistemom | 39 | 57 | 30 | 43 | | |
| Poslovni sistemi podržani su IT sistemima | 51 | 74 | 18 | 26 | | |
| IT sistemi koji podržavaju određene procese međusobno su integrisani | 33 | 48 | 36 | 52 | | |
| Osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na web stranici) | 66 | 96 | 3 | 4 | | |

REZULTATI ANALIZE:

Analizom podataka iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2018. godinu zaključeno je da sve institucije nisu popisale svoje poslovne procese. Popis poslovnih procesa je bitan korak kojim institucije prepoznaju poslovne procese koji doprinose realizaciji postavljenih ciljeva i rezultata, a u isto vrijeme je i osnova za utvrđivanje i procjenu rizika koji mogu biti prijetnja za realizaciju postavljenih ciljeva i rezultata. Sve institucije još nisu stvorile pretpostavke za upravljanje rizicima, a proces upravljanja rizicima je osnova na kojoj se zasniva sistem finansijskog upravljanja i kontrole. Ključni poslovni procesi dokumentirani su kod 62 institucije, a mapa poslovnih procesa urađena je kod 58 institucija. U odnosu na 2017.godinu, kada je mapa poslovnih procesa bila urađena u 52 institucije, ostvaren je neznatan napredak. Poslovni sistemi u znatnoj mjeri su podržani IT sistemima, ali oni još nisu u dovoljnoj mjeri integrirani. Informacioni sistemi kao što su PIMIS, BPMIS, ISFU i COIP djeluju potpuno nezavisno jedan od drugog, iako su međusobno povezani poslovni procesi koje oni podržavaju.

PREPORUKE:

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

V PRAĆENJE I PROCJENA

Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole je peta komponenta metodološkog okvira za osiguranje adekvatnog funkcioniranja i blagovremenog ažuriranja i unapređenja sistema. Praćenje i procjena internih kontrola treba biti usmjereno na njihovu usklađenost sa zakonskim propisima i realizaciju ciljeva institucije. Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrola provodi se putem aktivnosti: stalnog praćenja, samoprocjene i interne revizije.

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

Tabela 12: Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole

| PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE | DA | | NE | | BEZ ODGOVORA | |
|---|------------------|----|------------------|----|------------------|----|
| | Broj institucija | % | Broj institucija | % | Broj institucija | % |
| Sistem stalnog praćenja i izvještavanja o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole uspostavljen je od strane najvišeg rukovodstva | 47 | 68 | 22 | 32 | | |
| Izvještaj o funkcioniranju sistema FUK u 2018. godini je urađen | 40 | 58 | 29 | 42 | | |
| Interna revizija u instituciji vršena u prethodnoj godini | 37 | 54 | 32 | 46 | | |
| Preporuke u vezi s funkcioniranjem sistema internih kontrola date u izvještaju interne revizije | 35 | 95 | 2 | 5 | | |
| Plan aktivnosti za provođenje preporuka interne revizije urađen je u instituciji | 33 | 89 | 4 | 11 | | |
| Realizirane preporuke iz izvještaja interne revizije za prethodnu godinu | 27 | 73 | 10 | 27 | | |
| Provođenje preporuka iz izvještaja interne revizije se prati | 44 | 64 | 5 | 7 | 20 | 29 |
| Preporuke u vezi s funkcioniranjem sistema internih kontrola date u izvještaju eksterne revizije | 46 | 76 | 23 | 24 | | |
| Realizirane preporuke u vezi s funkcioniranjem sistema internih kontrola koje proističu iz izvještaja eksterne revizije | 35 | 76 | 11 | 24 | | |
| Praćenje realizacije preporuka eksterne revizije koje se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu je uspostavljeno | 58 | 84 | 2 | 3 | 9 | 13 |
| Ad- hoc kontrole obavljaju se po nalogu rukovodioca ovisno o slučaju | 37 | 54 | 32 | 46 | | |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|--|--|
| Aktivnosti poduzete na osnovu nalaza stalnog praćenja | 36 | 52 | 33 | 48 | | |
| U postupku samoprocjene učestvuju zaposleni iz cijele institucije | 36 | 52 | 33 | 48 | | |
| Plan aktivnosti za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole je donesen | 42 | 61 | 27 | 39 | | |
| Realizirane mjere iz Plana aktivnosti za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole za 2017. godinu | 33 | 48 | 36 | 52 | | |

REZULTATI ANALIZE:

Sistem stalnog praćenja sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH još nije uspostavljen na zadovoljavajućem nivou. Iako je podzakonskim aktima, koje je donijela CHJ MFIT BiH, data preporuka da se bar jednom godišnje priprema izvještaj o funkcioniranju sistema FUK-a za rukovodstvo institucije, samo 40 institucija je u 2018. godini uradilo ovaj izvještaj. Interna revizija vršena je u 37 institucija, a u 27 institucija realizirane su preporuke interne revizije. Kod 46 institucija date su preporuke Ureda za reviziju institucija BiH u vezi s finansijskim upravljanjem i kontrolom, a iste su realizirane kod 35 institucija. Vijeće ministara BiH je 27.04.2016. godine donijelo zaključke kojima je naloženo institucijama BiH da donesu planove aktivnosti za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Također, Vijeće ministara BiH je 15.05.2017. godine na 142. sjednici, između ostalog, donijelo zaključak kojim se zadužuju institucije Bosne i Hercegovine, koje nisu realizirale zaključke Vijeća ministara Bosne i Hercegovine u vezi s konsolidiranim izvještajima o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za prethodne godine, da nastave s aktivnostima na realizaciji donesenih zaključaka. Planovi aktivnosti doneseni su u 42 institucije, a mjere iz planova aktivnosti realizirane su u 33 institucije.

PREPORUKE:

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

5. Realizacija Operativnog godišnjeg akcionog plana za provođenje Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine (PIFC) za 2018. godinu

Strategiju PIFC-a za period 2016-2018. godina Vijeće ministara BiH usvojilo je 29.12.2016. godine, na 87. sjednici. Strategija PIFC-a sadrži akcioni plan za realizaciju utvrđenih ciljeva i mjera. U skladu sa Strategijom PIFC-a, CHJ MFIT BiH je u obavezi za svaku godinu na koju se odnosi Strategija donijeti godišnji akcioni operativni plan s detaljnim mjerama, rokovima i nosiocima aktivnosti. S tim u vezi, CHJ MFIT BiH donijela je Operativni godišnji akcioni plan za provođenje Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu.

U skladu sa Strategijom PIFC-a i članom 4. stav (2) Odluke o donošenju Operativnog godišnjeg akcionog plana za provođenje Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu, CHJ MFIT BiH dužna je u posebnom poglavlju u konsolidiranim izvještajima o sistemu interne revizije i finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu izvještavati o realizaciji mjera i ostvarivanju ciljeva iz Akcionog plana Strategije PIFC-a prema indikatorima uspješnosti, utvrđenim u Operativnom godišnjem planu za 2018. godinu.

S tim u vezi slijedi izvještaj o realizaciji mjera iz Operativnog godišnjeg akcionog plana za provođenje Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu koje se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu:

Operativni godišnji akcioni plan za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za 2018. godinu

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---|--|-----------|-----------------------|---|----------------------|--|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| 1. Jačanje kapaciteta za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole | Jačanje kapaciteta CHJ MFIT BiH, Ministarstva finansija i trezora BiH (Sektora za budžet i Sektora za trezorsko poslovanje) za provođenje koordinacijske uloge u razvoju finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) | 2016-2018 | CHJ MFIT BiH-MFIT BiH | Broj održanih obuka iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole za zaposlene u CHJ MFIT BiH i Broj obučeni službenika iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH | Budžet | Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu donesen je 30.05.2018.godine. Plan i program obuke sastojao se od četiri modula i realiziran je do kraja 2018. godine. Obuke su namijenjene osobama zaduženim za finansijsko upravljanje i kontrolu, koordinatorima za proces upravljanja rizicima, rukovodiocima nižeg i srednjeg nivoa rukovođenja uključujući i druge službenike koje rukovodilac institucije zaduži za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole, kao i službenike koji rade u organizacionim jedinicama za finansije i budžet. | Decembar 2018. |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|--|-----------|--|---|--|---|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | Utvrđivanje metodologije za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH | 2016-2018 | CHJ MFIT BiH- Osoblje projekta podrške EU – druge međunarodne organizacije koje se bave regionalnom saradnjom u oblasti reforme javne uprave | Utvrđena metodologija za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH | Budžet/ sredstva iz IPA projekta ili druga donatorska sredstva | S obzirom na to da realizacija projekta tehničke podrške EK „Unapređenje internih kontrola u javnom sektoru u BiH“ kasni, a realizacija ove mjere planirana je u saradnji s Projektom, ova mjera nije realizirana do kraja 2018. godine i njena realizacija se planira u toku 2019. godine U toku 2018. godine predstavnici CHJ MFIT BiH su učestvovali na regionalnim skupovima u okviru radnih grupa u organizaciji PEM PAL-a, SIGMA-e, RESPA-e i KO CJH na kojima se raspravljalo o utvrđivanju metodologije za procjenu kvaliteta sistema FUK-a | Decembar 2018. |
| | Analiza organizacionog statusa, uloge i poslova organizacionih jedinica za finansije kod institucija BiH | 2016-2018 | CHJ MFIT BiH- institucije BiH | Ažurirani pravilnici o unutrašnjoj organizaciji institucija BiH u | Budžet | CHJ MFIT BiH je u okviru Plana i programa obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole održala radionicu o ulozi | |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|---|--------|--------------------|---|----------------------|---|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | (pilot institucije) i prijedlozi mjera za razvoj njihove koordinacijske uloge za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole i saradnje s CHJ MFIT BiH | | | pogledu statusa organizacionih jedinica za finansije Prijedlozi mjera za unapređenje koordinacione uloge jedinica za finansije – pilot institucije | | organizacionih jedinica za finansije u procesu uspostave finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Date su preporuke za izmjenu pravilnika o unutrašnjoj organizaciji u smislu izmjene uloge organizacionih jedinica za finansije. U obrascu godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a u institucijama BiH navedeno je pitanje koje se odnosi na izmjenu pravilnika o unutrašnjoj organizaciji institucija BiH u pogledu statusa i uloge organizacionih jedinica za finansije za unapređenje sistema FUK-a. Samo 16 institucija je do sada potvrdilo da su mijenjali pravilnik o unutrašnjoj organizaciji u tom smislu. | Decembar 2018. |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|---|-----------|---|---|---------------------------------|---|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | Organizacija radionica i seminara za osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu i osobe kojima su dodijeljena posebna zaduženja za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH | 2016-2018 | CHJ MFiT BiH | Broj održanih radionica/seminara Broj obučeni službenika | Budžet | Pregled održanih obuka/radionica Plana i programa obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu: -Modulu 1. prisustvovalo 56 polaznika iz 52 institucije -Modulu 2. prisustvovalo 59 polaznika iz 49 institucija -Modulu 3. prisustvovala 52 polaznika iz 43 institucije i -Modulu 4. prisustvovalo 55 polaznika iz 50 institucija | Decembar 2018. |
| | Donošenje Smjernica za upravljačku odgovornost u institucijama BiH | 2018 | CHJ MFiT BiH/ Osoblje projekta podrške EU | Usvojene Smjernice za upravljačku odgovornost u institucijama BiH | Budžet/sredstva iz IPA projekta | Realizacija ove aktivnosti planirana je u saradnji s projektom „Unapređenje internih kontrola u javnom sektoru u BiH“. Budući da realizacija Projekta kasni ova mjera nije realizirana i njena realizacija se prolongira za 2019. godinu. | Decembar 2018. |
| | Organizacija radionica i seminara za rukovodioce višeg i srednjeg nivoa upravljanja kako bi se podigla svijest o | 2016-2018 | CHJ MFiT BiH | Broj održanih seminara/radionica | Budžet | U okviru Modula 1. Plana i programa obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH | |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|--|--------|--------------------|-----------------------|----------------------|--|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | važnosti upravljačke odgovornosti, koja treba biti efikasnija i efektivnija. | | | | | održana je obuka koja se odnosila na odgovornost rukovodioca institucije i rukovodilaca organizacionih jedinica, kao i svih zaposlenih za unapređenje i razvoj sistema FUK-a. Realiziran je zaključak Vijeća ministara BiH o izmjeni i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj: 30/13) kojim je u opis poslova rukovodilaca na svim nivoima upravljanja unesena obaveza za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti. Modul 2. Plana i programa Obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u | Decembar 2018. |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---|---|-----------|-------------------------------------|--|----------------------|---|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | | | | | | institucijama BiH odnosio se na pojam, svrhu, imetodološki okvir finansijskog upravljanja i kontrole i bio je namijenjen rukovodiocima organizacionih jedinica u kojima se odvijaju ključni poslovni procesi u institucijama i koji do sada nisu prisustvovali obukama iz oblasti FUK-a u organizaciji CHJ MFiT | |
| 2. Jačanje kontrola u cilju osiguranja zakonitosti i pravilnosti poslovanja | Provođenje detaljnih analiza rizika i postojećih kontrola u procesima planiranja, izvršavanja budžeta i računovodstva na bazi pilot institucija | 2016-2018 | CHJ MFiT BiH- institucije BiH | Uvedene/primijenjene nove/dodatne kontrole u ključnim procesima planiranja i izvršenja budžeta koje su rezultat procesa upravljanja rizicima | Budžet | U okviru Modula 1. Plana i programa obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH održana je obuka o temi „Povezivanje srednjoročnog plana s DOB-om i programskim budžetom i upravljanje rizicima u planskim procesima”. U Ministarstvu vanjskih poslova BiH i Državnoj agenciji za istrage i zaštitu, | Decembar 2018. |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|--|--------|--|--|----------------------|--|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | | | | | | kao pilot institucijama, održane su radionice o popisu poslovnih procesa i procesi upravljanja rizicima. Radionice su održane u saradnji s ekspertima Nacionalne akademije za ekonomiju i finansije Ministarstva finansija Kraljevine Nizozemske. U toku 2018. godine utvrđivanje rizika u odnosu na srednjoročne ciljeve vršeno je kod 41 institucije. Registar rizika formiran je u 53 institucije, a redovno se ažurira u 27 institucija. | |
| | Izrada internih procedura kojima će se na nivou institucija BiH detaljnije urediti postupci, rokovi, ovlaštenja i odgovornosti u ključnim procesima u budžetskom ciklusu | 2018 | CHJ MFiT BiH- MFiT BiH- institucije BiH | Usvojene procedure koje uređuju kontrolne mehanizme u budžetskom ciklusu | Budžet | Prema podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2018. godinu, samo 33 institucije imaju internu proceduru za proces srednjoročnog planiranja, a 63 institucije za procese budžetskog ciklusa. | Decembar 2018. |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|---|-----------|------------------------------|--|----------------------|---|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | Unapređenje informacionih sistema u institucijama BiH | 2016-2018 | MFiT BiH- institucije BiH | Broj unaprijeđenih informacionih sistema | Budžet | Unapređenja informacionih sistema u institucijama BiH ostvarena su uvođenjem elektronske blagajne, odnosno posebnog modula u informacioni sistem finansijskog upravljanja za blagajničko poslovanje u svim institucijama BiH. Unapređenje je ostvareno i uvođenjem DMS u jednom broju institucija. | Decembar 2018. |
| | Izrada smjernica/uputa za provođenje ex-post kontrola za isplaćene grantove, subvencije, podrške, transfere | 2018 | CHJ MFiT BiH- MFiT BiH | Izrađene Smjernice za naknadne kontrole Broj i vrijednost utvrđenih nepravilnosti na osnovu obavljenih naknadnih pregleda | Budžet | U skladu s podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a sve institucije koje isplaćuju grantove ne provode naknadnu kontrolu namjenskog trošenja budžetskih sredstava. Potrebno je donijeti procedure koje uređuju ovu oblast i osigurati primjenu kontrola namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava. | Decembar 2018. |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---|---|-----------|------------------------------|--|----------------------|---|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| 3. Stvaranje preduslova za razvoj upravljanja usmjerenog na ciljeve i rezultate | Integriranje procesa srednjoročnog planiranja i budžetskog planiranja | 2016-2018 | MFiT BiH-institucije BiH | Izrađene vezne tablice: strateški ciljevi / programi / budžetska sredstva | Budžet | Realizacija ove mjere je u toku. U toku 2019. godine očekuje se izmjena propisa koji se odnose na proces srednjoročnog planiranja. | Decembar 2018. |
| | Integrisanje procesa upravljanja rizicima u srednjoročno planiranje i programsko budžetiranje – na bazi pilot institucija | 2018 | CHJ MFiT BiH-institucije BiH | Identificirani i procijenjeni rizici vezani za ciljeve iz srednjoročnog plana Dokumentirani i identificirani rizici u Registar rizika | Budžet | Već tri godine zaredom u okviru Plana i programa obuke iz oblasti FUK-a obrađuje se tema o integrisanju upravljanja rizicima u planske procese u institucijama BiH. Upitnik o samoprocjeni sadrži pitanje o provođenju procesa upravljanja rizicima u odnosu na srednjoročne ciljeve institucija. Vijeće ministara BiH je na prijedlog CHJ MFiT BiH prilikom upoznavanja sa godišnjim konsolidiranim izvještajem o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2017. godinu usvojilo zaključak: „Zadužuju se Direkcija za ekonomsko planiranje BiH i | |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---|--|-----------|---|---|----------------------|---|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | | | | | | Ministarstvo finansija i trezora BiH da prilikom ažuriranja podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja u iste ugrade obavezu i definiraju metodologiju za proces upravljanja rizicima u procesu srednjoročnog i programskog planiranja". Realizacija ovog zaključka je planirana u 2019. godini. | |
| 4. Unapređenje regulative za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole | Formiranje radnih tijela za ažuriranje podzakonske regulative iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH i druge regulative u vezi s finansijskim upravljanjem i kontrolom | 2017-2018 | CHJ MFiT BiH-projekti podrške EU-MFiT BiH – Ministarstvo pravde BiH | Objavljeni revidirani podzakonski propisi | Budžet | U skladu sa zaključcima Vijeća ministara BiH o konsolidiranom izvještaju o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2017.godinu CHJ MFiT BiH je: - učestvovala u pripremi izmjena i dopuna Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 30/13) kojim je u opis poslova rukovodilaca na svim | 2018. Decembar |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|-------|--------|--------------------|-----------------------|----------------------|---|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | | | | | | <p>nivoima upravljanja dodijeljena obaveza za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti</p> <p>-U cilju realizacije zaključka Vijeća ministara BiH u vezi s izmjenom obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva institucije, u dijelu koji se odnosi na FUK, kako bi se osiguralo praćenje realizacije zaključaka Vijeća ministara BiH, Parlamentarne skupštine BiH o FUK-u, CHJ MFIT BiH je pripremila i prosljedila MFIT BiH prijedlog izmjene obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva institucije</p> <p>-Održan je sastanak s predstavnicima MFIT BiH i DEP-a o pitanju utvrđivanja i uvođenja jedinstvene</p> | |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---|---|-----------|----------------------------------|--|----------------------|--|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | | | | | | metodologije upravljanja rizicima u proces srednjoročnog planiranja, na kojem je dogovoreno da će CHJ MFiT BiH biti uključena u proces izmjene propisa o postupku srednjoročnog planiranja u dijelu kojim će se propisati obaveza i metodologija upravljanja rizicima u srednjoročnim planovima institucija. | |
| 5. Razvoj koordinaci-one uloge CHJ MFiT BiH | Jačanje kapaciteta CHJ MFiT BiH | 2016-2018 | CHJ MFT BiH – VM BiH | Viši stepen stručne osposobljenosti i potpunosti kapaciteta CHJ MFiT BiH | Budžet | Svi zaposleni u CHJ MFiT BiH su u toku 2018. godine učestvovali u obukama, radionicama, konferencijama u organizaciji strukovnih udruženja, regionalnih institucija kao što su RESPA, SIGMA, PEM PAL | Decembar 2018. |
| | Saradnja s nosiocima reformskih procesa u BiH | 2016-2018 | CHJ MFiT BiH – VM BiH – MFiT BiH | Broj zakonskih i podzakonskih akata donesenih u saradnji (Sektor za budžet | Budžet | Saradnja s nosiocima reformskih procesa u BiH odvija se kontinuirano. U toku 2018. godine posebno je unaprijeđena saradnja s | Decembar |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|---|-----------|--------------------------------------|--|----------------------|--|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | | | | MFiT BiH, Sektor za trezorsko poslovanje MFiT BiH, PARCO..) | | MFiT BiH i DEP. | 2018. |
| | Saradnja s institucijama BiH | 2016-2018 | CHJ MFiT BiH – institucije BiH - JIR | Broj održanih sastanaka s rukovodstvom institucija BiH, rukovodiocima JIR, službi za finansije, osobljem za finansijsko upravljanje i kontrolu, internim revizorima Prikupljene informacije za unapređenje sistema interne finansijske kontrole | Budžet | CHJ MFiT BiH održava kontinuiranu saradnju s institucijama BiH u smislu tehničke podrške za uspostavu i razvoj sistema FUK-a. U 2018. godine održan veći broj sastanaka s predstavnicima institucija BiH. Održana obuka iz oblasti FUK-a za članove radne grupe za FUK u Ministarstvu vanjskih poslova BiH | Decembar 2018. |
| | Saradnja s Uredom za reviziju institucija BiH | 2016-2018 | CHJ MFiT BiH – Ured za reviziju BiH | Broj održanih sastanaka | Budžet | Saradnja ostvarena kroz učešće u organizaciji i radu konferencije o internoj reviziji u javnom sektoru u BiH. | Decembar 2018. |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|---|-----------|--------------------|--|----------------------|--|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | | | | | | | |
| | Praćenje i provjera kvaliteta uspostavljenih sistema (FUK i IR) | 2016-2018 | CHJ MFiT BiH | Usvojen i objavljen konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu interne revizije (IR) u institucijama BiH Usvojen i objavljen konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH | Budžet | Praćenje i provjera kvaliteta sistema FUK-a u institucijama BiH vrši se redovno putem obrade godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole institucija i izrade godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu FUK-a koji se putem MFiT BiH dostavlja Vijeću ministara BiH. Svrha godišnjeg konsolidiranog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole je upoznati Vijeće ministara BiH sa stanjem, stepenom uspostave, ostvarenim napretkom i planiranim mjerama za daljnje unapređenje sistema FUK-a u institucijama BiH. Unapređenje kontrole kvaliteta planirano je uvođenjem softverskog | Decembar 2018. |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|---|-----------|--|---|--|--|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | | | | | | rješenja za izvještavanje koje će biti osigurano realizacijom projekta EK „Unapređenje internih kontrola u javnom sektoru u BiH“ | |
| | Razvoj saradnje s pružateljima obuka iz područja FUK i IR | 2016-2018 | CHJ MFIT BiH, UIR-i, ADS BiH, entitetske CHJ, međunarodne organizacije i institucije | Usaglašen plan i program obuke o sistemu FUK-a Usaglašeni plan i program obuka strukovnih udruženja za internu reviziju i priznavanje istih u skladu s propisima o KPE | Budžet, projekti IPA fond | | Decembar 2018. |
| | Jačanje saradnje na nivou Koordinacionog odbora centralnih jedinica za harmonizaciju (KO CJH) | 2016-2018 | CHJ MFIT BiH- KO CJH | Sastanci KO CJH i sastanci s entitetskim CHJ Broj usaglašenih okvirnih propisa iz oblasti FUK i IR | Budžet BiH i entitetskih ministarstava finansija | U toku 2018. godine održano osam sjednica KO CJH; šest redovnih i dvije vanredne sjednice. | Decembar 2018. |

| Ciljevi | Mjere | Period | Nosioci aktivnosti | Indikator uspješnosti | Finansijska sredstva | Aktivnosti u 2018. godini | |
|---------|---------------------------------------|-----------|--|---|----------------------------|---|--------------------|
| | | | | | | Opis | Period realizacije |
| | Saradnja s međunarodnim institucijama | 2016-2018 | CHJ MFIT BiH-međunarodne organizacije i institucije | Broj sastanaka i predavanja na temu FUK i IR u zemlji i inostranstvu Broj sastanaka i učešće u radu međunarodnih organizacija koje se bave razvojem FUK i IR | Budžet, projekti, IPA fond | Saradnja s međunarodnim institucijama kao što su DEU, RESPA, SIGMA, PEM PAL i slično održava se redovno i kontinuirano. | Decembar 2018. |

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

Mjere i aktivnosti za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH odnose se na nadležnosti i odgovornosti za uvođenje i razvoj sistema svake institucije BiH pojedinačno i mjere i aktivnosti koje u okviru nadležnosti i odgovornosti provodi CHJ MFIT BiH u skladu sa Zakonom o finansiranju institucija BiH.

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

Institucije su u svojim godišnjim izvještajima o sistemu FUK-a za 2018. godinu navele sljedeće mjere koje planiraju za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole po svim elementima COSO okvira u 2019. godini:

| I | Kontrolno okruženje |
|------------|--|
| 1. | Izmijeniti pravilnik o unutrašnjoj organizaciji u cilju jasnijeg definiranja opisa poslova odgovarajućih radnih mjesta u smislu finansijskog upravljanja i kontrole |
| 2. | Osigurati povezanost strateških i operativnih planskih dokumenata |
| 3. | Unaprijediti proces utvrđivanja ciljeva i planiranja aktivnosti u skladu s općim provedbenim aktima |
| 4. | Dodatno unapređenje finansijskog upravljanja i kontrole uključivanjem rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica |
| 5. | Unaprijediti politike upravljanja resursima, posebno sistem motivacije i podsticaja zaposlenih kroz strategije dizajniranja posla i redizajniranja organizacione strukture |
| 6. | Osigurati apsolutnu povezanost strateških i operativnih planskih dokumenata |
| 7. | Izraditi plan stručnog usavršavanja i obučavanja zaposlenih |
| 8. | Osigurati da organizacione jedinice za finansije vrše koordinacionu ulogu u primjeni i razvoju finansijskog upravljanja i kontrole |
| 9. | Precizirati situacije potencijalnog sukoba interesa i način postupanja kao i mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa |
| II | Upravljanje rizicima |
| 1. | Imenovati osobu za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima |
| 2. | Imenovati osobu za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim organizacionim jedinicama |
| 3. | Donijeti strategiju upravljanja rizicima |
| 4. | Ažurirati registar rizika |
| 5. | Ugraditi upravljanje rizicima u procese planiranja i donošenja odluka |
| 6. | Uspostaviti procjenu rizika prilikom izrade planskih dokumenata (strateških, operativnih i finansijskih planova) |
| 7. | Izraditi interni akt o upravljanju rizicima kojim će se uspostaviti sistem praćenja i izvještavanja o rizicima |
| 8. | Nastaviti aktivnosti na jačanju svijesti o značaju upravljanja rizicima |
| 9. | Uspostaviti sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika |
| III | Kontrolne aktivnosti |

| | |
|-----------|---|
| 1. | Ažuriranje postojećih i donošenje novih procedura u cilju potpunog, tačnog i pravilnog evidentiranja svih poslovnih procesa i evidencije materijalno-finansijskih procesa uzimajući u obzir razdvajanje dužnosti |
| 2. | Izrada internog akta i poduzimanje dodatnih mjera za primjenu principa razdvajanja dužnosti |
| 3. | Ažurirati postojeće i donijeti nove procedure u cilju potpunog, tačnog i pravilnog evidentiranja svih poslovnih procesa i evidencije materijalno-finansijskih procesa uzimajući u obzir razdvajanje dužnosti |
| 4. | Izraditi interni akt i poduzeti dodatne mjere za primjenu principa razdvajanja dužnosti |
| 5. | Donijeti IT politike, procedure i uputstva u svrhu jasnijeg definiranja ovlaštenja i odgovornosti korisnika i sigurnosti procedura |
| 6. | Donijeti proceduru o praćenju i procjeni sistema finansijskog upravljanja i kontrole |
| 7. | Planiranje, provođenje i dokumentiranje kontrolnih aktivnosti koje su definirane kao odgovori na rizike u cilju njihovog smanjenja na prihvatljiv nivo |
| IV | Informacije i komunikacije |
| 1. | Ažurirati popis poslovnih procesa unutar organizacionih jedinica |
| 2. | Ažurirati knjige/mape ključnih poslovnih procesa |
| 3. | Uvesti elektronsko upravljanje predmetima i dokumentima |
| 4. | Uspostaviti izvještavanje najvišeg rukovodstva o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole |
| 5. | Uspostaviti sistem informiranja, komunikacije i sistem efektivnog, blagovremenog i pouzdanog izvještavanja |
| 6. | Uvođenje novih informacionih sistema za upravljanje dokumentima |
| 7. | Uvezivanje i podrška poslovnih procesa (finansije, nabavka i ugovaranje, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije , kadrova i sl.) u dovoljnoj mjeri sa IT sistemima |
| 8. | Izrada Disaster Recovery Plan-a |
| 9. | Unaprijediti komunikacije s drugim institucijama |
| 10. | Jačati sistem vertikalne interne komunikacije kako bi zaposleni dobili u odgovarajućem formatu svrsishodne, aktuelne, tačne i pouzdane informacije za efikasno obavljanje zadataka i ispunjavanje ciljeva institucije |
| V | Praćenje i procjena sistema |
| 1. | Uspostaviti praćenje realizacije preporuka interne i eksterne revizije |
| 2. | Utvrđiti način praćenja i procjene adekvatnosti i funkcioniranja uspostavljenog sistema finansijskog upravljanja i kontrole |
| 3. | Uspostaviti sistem izvještavanja rukovodioca o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole |
| 4. | Izrada Akcionog plana za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole |
| 5. | Provoditi ad-hoc kontrole po nalogu rukovodioca ovisno o slučaju |
| 6. | Provoditi ex-post kontrole kroz postupak stalnog praćenja |
| 7. | Uspostaviti praćenje realizacije preporuka interne i eksterne revizije |

6.2. Mjere i aktivnosti, planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole od strane CHJ MFIT BiH

CHJ MFIT BiH u 2019. godini planira sljedeće aktivnosti:

- Pripremiti novu Strategiju PIFC-a za period 2019-2025. godina u saradnji s IPA projektom tehničke pomoći EK, SIGMA-om i entitetskim CJH i
- Pripremiti, objaviti i dostaviti svim institucijama BiH Operativni godišnji akcioni plan za unapređenje sistema internih kontrola u institucijama BiH,
- Pripremiti i realizirati Plan obuka iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrola u institucijama BiH za 2019. godinu,
- Nastaviti aktivnosti razvoja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u skladu sa svojim nadležnostima i operativnim godišnjim akcionim planom, te osigurati harmonizaciju sistema finansijskog upravljanja i kontrole u BiH učešćem u radu Koordinacionog odbora centralnih jedinica za harmonizaciju u BiH,
- Aktivno učestvovati u realizaciji ciljeva i provođenju aktivnosti iz IPA projekta tehničke pomoći koji finansira Evropska komisija, a koji se odnosi na daljnji razvoj sistema javnih internih finansijskih kontrola u institucijama BiH,
- Unaprijediti sistem informiranja javnosti o značaju uvođenja kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u BiH u skladu s dobrim evropskim praksama.

7. ZAKLJUČCI

Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine predlaže da Vijeće ministara Bosne i Hercegovine, nakon upoznavanja s Konsolidiranim izvještajem o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu, donese sljedeće zaključke:

1. Zadužuje se Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu objavi na web stranici Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine i da o tome i o zaključcima Vijeća ministara Bosne i Hercegovine obavijesti sve institucije Bosne i Hercegovine;
2. Zadužuju se institucije Bosne i Hercegovine da nastave aktivnosti na razvoju sistema finansijskog upravljanja i kontrole, a posebno da realiziraju mjere i aktivnosti iz Operativnog godišnjeg akcionog plana za unapređenje sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu;
3. Zadužuju se institucije Bosne i Hercegovine, koje nisu realizirale zaključke Vijeća ministara Bosne i Hercegovine u vezi s konsolidiranim izvještajima o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za prethodne godine, da nastave s aktivnostima na realizaciji donesenih zaključaka;
4. Zadužuje se Agencija za državnu službu BiH da, u saradnji s Centralnom harmonizacijskom jedinicom Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine, obuku iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole uvrsti u obavezne menadžerske obuke za rukovodioce organizacionih jedinica u institucijama BiH;
5. Zadužuje se Ministarstvo finansija i trezora BiH da predloži odgovarajuće dopune kaznenih odredbi Zakona o finansiranju institucija BiH koje će se odnositi na sankcije rukovodiocima institucija zbog neblagovremenog dostavljanja godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole;
6. Zadužuju se Ministarstvo finansija i trezora Bosne i Hercegovine i Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu dostave Parlamentarnoj skupštini Bosne i Hercegovine.

Broj: 03-1-16-8-14-72/19
Sarajevo, 29.03. 2019.
godine

DIREKTOR CHJ MFiH BiH

Ranko Šakota, v.r.