

BOSNA I HERCEGOVINA
MINISTARSTVO FINANCIJA/
FINANCIJA I TREZORA



БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
И ТРЕЗОРА

BOSNIA AND HERCEGOVINA
MINISTRY OF FINANCE AND TREASURY

CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

**KONSOLIDIRANO IZVJEŠĆE O SUSTAVU FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U INSTITUCIJAMA
BIH ZA 2018. GODINU**

Sarajevo, ožujak 2019. godine

Sadržaj

KONSOLIDIRANO IZVJEŠĆE O SUSTAVU FINACIJSKOG 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 unutarnje finacijske kontrole u BiH	8
2.3. Pravni temelj i rokovi izvješćivanja	9
3. Sustav finacijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	10
3.1. Pojam i metodološki okvir finacijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	10
3.2. Nadležnosti Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine	11
4. Ocjena sustava finacijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u 2018.godini	12
4.1. Pravac razvoja finacijskog upravljanja i kontrole – ciljano stanje	12
4.2. Aktivnosti SHJ MFiT BiH u 2018. godini	13
4.3. Trenutačno stanje razvoja finacijskog 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 akcijskog plana za provedbu Strategije razvoja sustava unutarnjih finacijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu	38
<i>Operativni godišnji akcijski plan za realizaciju Strategije razvoja sustava unutarnjih finacijskih kontrola u institucijama BiH za 2018. godinu</i>	<i>39</i>
6. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finacijskog upravljanja i kontrole	56
6.1. Mjere i aktivnosti, planirane za budući razvoj finacijskog upravljanja i kontrole od strane institucija Bosne i Hercegovine	56
6.2. Mjere i aktivnosti, planirane za budući razvoj finacijskog upravljanja i kontrole od strane SHJ MFiT BiH	58
7. ZAKLJUČCI	59

1. Sažetak

Člankom 33f. stavak (2) točka h) Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine¹ Središnjoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva financija i trezora BiH (u daljnjem tekstu SHJ MFiT BiH) propisana je obveza da sačinjava i Vijeću ministara BiH dostavlja godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Odgovornosti i rokovi u svezi s godišnjim izvješćivanjem o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH detaljnije su uređeni Pravilnikom o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Svrha godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH jeste informiranje Vijeća ministara BiH o stupnju uspostave, napretku, stanju i aktivnostima koje su u izvještajnom razdoblju provedene u oblasti razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola, kao i o planovima za budući razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH.

Sukladno članku 4. Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole (FUK) u institucijama BiH, sve institucije imaju obvezu do 15. veljače tekuće godine SHJ MFiT BiH dostaviti godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za prethodnu godinu. Formu, oblik, sadržaj i naputak za godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH utvrđuje SHJ MFiT BiH za svaku izvještajnu godinu. Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH dužne su dostavljati sve institucije BiH. Za tačnost podataka iz godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole odgovoran je rukovoditelj institucije. Na temelju članka 5. Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, SHJ MFiT BiH dostavlja godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole Vijeću ministara BiH putem Ministarstva financija i trezora BiH, najkasnije do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu godinu. Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole sačinjava se na temelju podataka koje SHJ MFiT BiH dobije od institucija putem njihovih godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole. Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole jedan je od načina za praćenje i procjenu sustava financijskog upravljanja i kontrole u instituciji. Pored godišnjeg izvješća, praćenje i procjena sustava provodi se putem stalnog praćenja i unutarnje revizije.

Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu četvrto je konsolidirano izvješće koje je SHJ MFiT BiH pripremila i dostavila Vijeću ministara BiH.

Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu u propisanom roku dostavila je 51 institucija Bosne i Hercegovine.

Institucije koje su dostavile svoja izvješća sa zakašnjenjem su:

1. Agencija za antidoping kontrolu BiH
2. Agencija za javne nabave BiH
3. Agencija za poštanski promet BiH
4. Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije

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

5. Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova
6. Agencija za zaštitu osobnih 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. Tužiteljstvo BiH
17. Uprava BiH za zaštitu zdravlja bilja
18. Generalno tajništvo Vijeća ministara BiH

Izvešća ovih osamnaest (18) institucija uzeta su u obzir i obrađena za potrebe sačinjavanja godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu bez obzira na kašnjenje u dostavi.

Institucije koje nisu dostavile svoje godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu do izrade godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu 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 obrane BiH
5. Ministarstvo vanjskih poslova BiH
6. Institut za akreditiranje

Sukladno članku 33d stavak (4) Zakona o financiranju institucija BiH, rukovoditelj institucije je odgovoran za izradu i dostavljanje godišnjeg izvješća o financijskom upravljanju i kontroli Središnjoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva financija i trezora BiH na način i u rokovima utvrđenim Pravilnikom.

Podsjećamo da je Dom naroda Parlamentarne skupštine BiH, prilikom razmatranja Konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog 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 svoja godišnja izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH dostavljaju bez kašnjenja SHJ MFiH BiH, najkasnije do 15. veljače tekuće godine za prethodnu godinu. Institucije koje budu neopravdano kasnile s dostavom svojih izvješća biće pozvane na saslušanje.”**

Nepoštivanje zakonskih propisa i propisanih rokova za dostavljanje godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole pokazatelj je izostanka upravljačke odgovornosti i opredijeljenosti rukovodstva za uspostavljanje ekonomičnog, efikasnog i efektivnog sustava unutarnjih kontrola.

Analizom podataka iz godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole institucija BiH može se zaključiti da je ostvaren neznatan napredak u tijeku 2018. godine u odnosu na 2017. godinu. Međutim, ostvareni napredak još je daleko od karakteristika kvalitetnog sustava financijskog upravljanja i kontrole.

U tablici u nastavku dano je poređenje samo nekih pitanja i odgovora iz Upitnika o samoprocjeni sustava financijskog upravljanja i kontrole koja se odnose na metodološki okvir za financijsko upravljanje i kontrolu.

Pitanje iz godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole	Odgovor 2017. godina	Odgovor 2018. godina
Broj institucija koje su dostavile Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole	75	69
Broj institucija koje su imenovale osobu/radnu grupu zaduženu za FUK	61	53
Broj institucija koje su ažurirale pravilnike o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta tako da se u opis poslova rukovoditelja na svim razinama unese obveza za uspostavljanje i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti	8	40
Broj institucija BiH koje sačinjavaju akcijske planove za uspostavu i razvoj sustava financijskog 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 izvješćuju najviše rukovodstvo o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole	42	43

Procjenu napretka sustava FUK-a u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu teško je uraditi s obzirom na to da je godišnje konsolidirano izvješće o sustavu FUK-a za 2017. godinu urađeno na temelju 75 godišnjih izvješća institucija, a za 2018. godinu na temelju izvješća 69 institucija BiH.

Financijsko upravljanje i kontrola jedna je od oblasti reforme upravljanja javnim financijama. Veći dio pitanja iz poglavlja 32-Financijska kontrola Upitnika Europske komisije odnosi se na zakonski i podzakonski okvir, upravljačku odgovornost za funkcioniranje komponenti COSO okvira i slično.

U razdoblju od osnivanja SHJ MFIT BiH do danas uspostavljanjem zakonskog okvira stvoreni su preduvjeti i temelji za razvoj FUK-a u institucijama BiH. SHJ MFIT BiH donijela je podzakonske akte iz svoje nadležnosti koji institucijama BiH trebaju služiti kao alati za uspostavu i razvoj sustava FUK-a. Kontinuirano se organiziraju i provode obuke, radionice i drugi vidovi tehničke potpore institucijama BiH. Sljedeća faza je implementacija svega što je propisano i što predstavlja dobre prakse i preporuke nadležnih tijela Europske unije. U ovoj fazi razvoja sustava financijskog upravljanja i kontrole očekuje se pomoć i potpora projekta Europske komisije „Unapređenje unutarnjih kontrola u javnom sektoru“, čija je realizacija počela u listopadu 2018. godine.

Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu Vijeće ministara BiH usvojilo je 15.05.2017. godine na 142. sjednici. Na prijedlog SHJ MFIT BiH Vijeće ministara BiH donijelo je sljedeće zaključke:

1. Zadužuje se Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2017. godinu objavi na web stranici Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine i da o tomu 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 sustava financijskog upravljanja i kontrole, a posebno da realiziraju mjere i aktivnosti iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana za realizaciju Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih 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 svezi s konsolidiranim izvješćima o sustavu financijskog 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 rukovoditelja na svim razinama upravljanja unijeti obveza za uspostavljanje i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti;
5. Zadužuju se Direkcija za ekonomsko planiranje Bosne i Hercegovine i Ministarstvo financija i trezora Bosne i Hercegovine da prilikom ažuriranja podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja u iste ugrade obvezu i definiraju metodologiju za proces upravljanja rizicima u procesu srednjoročnog i programskog planiranja;
6. Zadužuje se Ministarstvo financija i trezora Bosne i Hercegovine da u suradnji sa Središnjom harmonizacijskom jedinicom Ministarstva financija 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 sustava financijskog 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 sustava finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;

7. Zadužuju se Ministarstvo financija i trezora Bosne i Hercegovine i Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2017. godinu dostave Parlamentarnoj skupštini Bosne i Hercegovine.

SHJ MFiT BiH je, sukladno zaključcima Vijeća ministara BiH, Konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu objavila na web stranici Ministarstva financija i trezora BiH www.mft.gov.ba u dijelu koji se odnosi na SHJ i KO SJH.

Također, SHJ MFiT BiH je godišnje konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole za 2017. godinu dostavila Parlamentarnoj skupštini BiH.

U tijeku 2018. godine SHJ MFiT BiH je realizirala sljedeće aktivnosti iz svoje nadležnosti a koje se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu:

- Donesen je Operativni godišnji akcijski plan za provođenje Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu (Strategija PIFC-a),
- Donesena je Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu 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,
- Sudjelovanje na regionalnim skupovima u okviru radnih grupa za izradu metodologije za procjenu kvaliteta sustava finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u organizaciji SIGMA-e, RESPA-e i KO SJH,
- Suradnja s projektom „Unapređenje unutarnjih kontrola u javnom sektoru“.

Detaljnije o aktivnostima SHJ MFiT BiH u nastavku izvješća.

2. Uvod

2.1. Regulatorni okvir

FUK je **sveobuhvatan sustav politika, procedura i aktivnosti koje uspostavlja i za koji je odgovoran rukovoditelj institucije. Sustav FUK-a temelji 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 financiranju institucija BiH. Zakon je definirao svrhu i cilj finansijskog upravljanja i kontrole, metodološki okvir, odgovornost rukovoditelja institucija za uspostavu finansijskog upravljanja i kontrole, obveze SHJ MFiT BiH i KO SJH iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole.

Sukladno nadležnostima koje su propisane Odlukom o uspostavljanju Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine i članku 33f. stavak (2) Zakona, SHJ MFiT BiH je donijela sljedeće podzakonske akte:

- Standarde unutarnje 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 izvješćivanju o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“ broj: 77/15).

Standardi unutarnje kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine temelje se na Zakonu o financiranju institucija BiH, Smjernicama za unutarnju kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizijskih institucija (INTOSAI) i Standardima unutarnje kontrole Europske komisije. Standardi unutarnje kontrole obvezni su temelj institucijama BiH pri izradi unutarnjih procedura. Obveza institucija BiH jeste da ažuriraju postojeće i donesu nove unutarnje procedure u smislu njihove usuglašenosti sa Standardima unutarnjih kontrola.

Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH predstavlja daljnju razradu i podlogu za lakšu primjenu Standarda unutarnje kontrole u institucijama BiH. Svrha Priručnika za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH jeste da rukovoditeljima institucija i osobama zaduženim za finansijsko upravljanje i kontrolu pomogne u uspostavi i razvoju finansijskog upravljanja i kontrole. U Priručniku su dane smjernice za postojanje odgovarajućih unutarnjih kontrola u instituciji, te definirane odgovornosti za efikasno upravljanje proračunskim sredstvima i sredstvima Europske 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 izvješćivanju o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH uređuje jedinstvenu metodologiju, postupke i rokove izvješćivanja o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH s ciljem provjere stupnja uspostave i kvaliteta ovog sustava. Pravilnikom su propisani rokovi sačinjavanja Godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH (u daljnjem tekstu: GI FUK) i konsolidiranog izvješća o sustavu 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 SHJ MFIT BiH i KO SJH.

SHJ MFIT BiH će redovito ažurirati sve podzakonske akte koji se odnose na FUK sukladno preporukama i dobrim praksama Europske unije i stupnju i kvalitetu uspostave FUK-a u institucijama BiH.

2.2. Svrha primjene javne unutarnje finansijske kontrole u BiH

Oblast javne unutarnje finansijske kontrole (u daljnjem tekstu: PIFC) predstavlja jednu od reformskih oblasti u kojoj je Bosna i Hercegovina dužna usuglasiti zakonodavni okvir i prakse s

dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Europska komisija. Pojam i koncept unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru razradila je Europska komisija kao pomoć u razumijevanju i primjeni dobro razvijenih i efektivnih sustava kontrole u procesu pridruživanja Europskoj uniji.

Uspostava PIFC-a temelji se na međunarodnim standardima i to: standardima za profesionalnu praksu unutarnje revizije izdanih od Instituta unutarnjih revizora (IIA), Smjernicama za unutarnju kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizijskih institucija (INTOSAI) i Standardima unutarnje kontrole Europske komisije. Cilj sustava je osigurati da se sredstvima iz proračuna, kao i sredstvima Europske unije, upravlja na efikasan i ekonomičan način.

Uspostava i razvoj PIFC-a jeste i obveza Bosne i Hercegovine utvrđena Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju između Europskih zajednica i njihovih država članica, s jedne, i Bosne i Hercegovine, s druge strane, gdje je u članku 90. pod nazivom „Suradnja u području revizije i financijske kontrole“, navedeno: „Suradnja između stranaka bit će usmjerena prioritetima pravne stečevine Zajednice (acquis) u područjima unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru (PIFC) i vanjske revizije. Stranke će naročito surađivati kako bi izradom i usvajanjem odgovarajućih propisa razvile unutarnju financijsku kontrolu u javnom sektoru, uključujući financijsko upravljanje i nadzor, funkcionalno neovisnu unutarnju reviziju, te neovisne sustave vanjske revizije u Bosni i Hercegovini, sukladno međunarodno prihvaćenim standardima kontrole i revizije, te metodologijama i najboljoj praksi Europske unije. Suradnja će, također, biti usmjerena prema jačanju kapaciteta i obuke za institucije u svrhu razvijanja unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru, te vanjske revizije (vrhovnih institucija za reviziju) u Bosni i Hercegovini, koja također podrazumijeva uspostavu i jačanje središnjih jedinica za usklađivanje sustava financijskog upravljanja i nadzora i sustava unutarnje revizije“.

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

Za uspostavu sustava PIFC-a u BiH neophodno je osigurati koordinaciju i harmonizaciju pri izradi okvirnih propisa iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole i unutarnje revizije na svim razinama vlasti u BiH. Navedena koordinacija i harmonizacija provode se putem Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju (KO SJH) kojeg čine rukovoditelji Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva financija i trezora BiH, Središnje jedinice za harmonizaciju Federalnog ministarstva financija i Središnje jedinice za harmonizaciju Ministarstva financija RS.

2.3. Pravni temelj i rokovi izvješćivanja

Sve institucije BiH u obvezi su sačinjavati i dostavljati godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole SHJ MFIT BiH. Ova obveza propisana je člankom 33d. stavak (4) Zakona o

financiranju institucija BiH. Pravilnikom o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH uređena je uspostava jedinstvene metodologije, postupaka i rokova izvješćivanja o financijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH s ciljem provjere stupnja uspostave i kvaliteta financijskog upravljanja i kontrole.

SHJ MFiT BiH propisala je formu i sadržaj godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu. Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole koncipirano je u vidu upitnika s mogućim opcijskim odgovorima „DA“ i „NE“. Pitanja su grupisana po komponentama COSO okvira.

Kroz godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH institucije obavještavaju SHJ MFiT BiH o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole. Godišnje izvješće o financijskom upravljanju i kontroli priprema osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu na temelju podataka koji se odnose na izvještajno razdoblje, a odobrava ga rukovoditelj institucije. **Za tačnost podataka u godišnjem izvješću o sustavu financijskog upravljanja i kontrole odgovoran je rukovoditelj institucije.**

SHJ MFiT BiH na temelju pojedinačnih godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole institucija BiH sastavlja konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za prethodnu godinu. Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole obuhvata razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca. Krajnji rok za dostavljanje konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH Vijeću ministara BiH jeste 31. ožujak tekuće godine.

Svrha konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole jeste da se Vijeće ministara BiH blagovremeno informira o obavljenim aktivnostima iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole, ostvarenom napretku i pravcu budućeg razvoja financijskog upravljanja i kontrole, o aktivnostima SHJ MFiT BiH i dostignutoj razini usklađenosti propisa o financijskom upravljanju i kontroli koji se primjenjuju u institucijama BiH s pravnom stečevinom EU.

3. Sustav financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH

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

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

- financijsko upravljanje i kontrola
- funkcionalno neovisna i decentralizirana unutarnja revizija

- SHJ Ministarstva financija i trezora BiH, kao upravna organizacija u MFIT BiH

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

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

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

Upravljanje rizicima obuhvata: utvrđivanje, procjenjivanje vjerojatnoće nastanka rizika i njihovih utjecaja uzimajući u obzir ciljeve institucije, poduzimanje potrebnih radnji posebno kroz primjenu sustava financijskog upravljanja i kontrole u svrhu smanjenja rizika, dokumentiranje podataka o rizicima u registre rizika, izvješćivanje 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, sustav dvostrukog potpisa, postupke koji osiguravaju zaštitu imovine i informacija od otuđenja i oštećenja, postupke koji osiguravaju naplatu potraživanja, postupke vezane za stvaranje ugovorenih obveza, postupke potpunog, tačnog, pravilnog i ažurnog evidentiranja poslovnih transakcija, pravila dokumentiranja itd.

Informacije i komunikacije obuhvataju: poslovnu korespondenciju, visokokvalitetne računovodstvene sustave, čuvanje i arhiviranje dokumentacije, unutarnju i vanjsku komunikaciju).

Praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrole obuhvata: stalno praćenje, samoprocjenu i unutarnju reviziju.

3.2. Nadležnosti Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine

Sukladno Odluci o uspostavljanju Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva financija i trezora BiH i Zakonu o financiranju institucija BiH, Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH je u oblasti financijskog upravljanja i kontrole nadležna za:

- a. pripremu i ažuriranje strateških dokumenta i smjernica iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole sukladno međunarodno prihvaćenim standardima, standardima unutarnje kontrole, praksama i propisima u Europskoj uniji;
- b. pripremu zakona i podzakonskih akata iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;

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

- c. definiranje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- d. procjenu sustava 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 izvješća, postupaka i rokova izvješćivanja o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama Bosne i Hercegovine;
- g. praćenje primjene propisa iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole na temelju godišnjih izvješća o finansijskom upravljanju i kontroli koje institucije Bosne i Hercegovine dostavljaju Središnjoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva financija i trezora BiH;
- h. izradu konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- i. sudjelovanje u radu Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju sukladno odredbama Zakona o financiranju institucija BiH i Zakona o unutarnjoj 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 temelje se na odredbama Zakona o financiranju institucija BiH, Smjernicama za unutarnju kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizijskih institucija (INTOSAI), dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Europska komisija što podrazumijeva i primjenu dobrih praksi i iskustava u svezi s procedurama i aktivnostima koje je potrebno provesti kako bi sustav postao operativan i funkcionalan.

Daljnji pravac razvoja sustava FUK-a u institucijama BiH dan je u Strategiji PIFC-a i temelji se na integraciji sustava javnih unutarnjih finansijskih kontrola u procese upravljanja proračunskim sredstvima. Potpuna implementacija Strategije PIFC-a unaprijedit će kvalitet upravljanja javnim sredstvima kroz usklađivanje sa standardima i praksom Europske unije, osigurat će veću transparentnost i odgovornost, te smanjiti broj negativnih mišljenja vanjske revizije. Realizacija ciljeva i mjera predviđenih Strategijom PIFC-a izravno doprinosi ispunjavanju zahtjeva na putu daljnje integracije BiH u Europsku uniju. Kvalitetni sustavi unutarnjih kontrola ujedno su presudan čimbenik za ostvarivanje prava pristupa i korištenja predpristupnih fondova Europske unije.

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

³ Članak 33.f Zakona o financiranju institucija BiH

4.2. Aktivnosti SHJ MFiT BiH u 2018. godini

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

SHJ MFiT BiH donijela je 08.02.2018. godine **Odluku o donošenju Operativnog godišnjeg akcijskog plana za provođenje Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu broj 03-1-02-4-57-1/18.** Sastavni dio Odluke je **Operativni godišnji akcijski plan za provođenje Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu.** Operativnim godišnjim akcijskim planom detaljnije se definiraju mjere, aktivnosti, nositelji aktivnosti i rokovi, utvrđeni u Akcijskom planu Strategije PIFC-a. SHJ MFiT BiH je u obvezi za svaku godinu na koju se odnosi Strategija PIFC-a izraditi operativni godišnji akcijski plan rada.

Podsjećanja radi, Strategija PIFC-a za razdoblje 2016-2018. godina sadrži analizu sadašnjeg stanja javnih unutarnjih financijskih kontrola uključujući analizu zakonodavnog i institucionalnog okvira s posebnim naglaskom na praktičnu implementaciju ovih sustava, ciljeve i aktivnosti daljnjeg razvoja koji će javne unutarnje financijske kontrole približiti standardima i praksi Europske unije. Sastavni dio Strategije PIFC-a je akcijski plan s utvrđenim ciljevima, mjerama za njihovo ostvarenje, nositeljima aktivnosti, pokazateljima učinka, izvorima financiranja i rokovima za provođenje planiranih mjera.

U skladu sa Strategijom PIFC-a, SHJ MFiT BiH ima obvezu izvješćivati Vijeće ministara BiH o realizaciji mjera iz Akcijskog plana Strategije PIFC-a. Izvješćivanje se vrši u okviru redovitih godišnjih konsolidiranih izvješća o sustavu unutarnje revizije i sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

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

SHJ MFiT BiH je 30.05.2018. godine donijela Plan i program obuke iz oblasti financijskog 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 SHJ MFiT BiH. SHJ MFiT BiH donosi Plan i program obuke na temelju analize potreba za obukom kroz godišnja izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Obuke su uglavnom namijenjene osobama zaduženim za financijsko upravljanje i kontrolu, koordinatorima za proces upravljanja rizicima, rukovoditeljima niže i srednje razine uključujući i druge službenike koje rukovoditelj institucije zaduži za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrole, kao i službenicima koji rade u ustrojstvenim jedinicama za financije i proračun.

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

- Analiza stanja i preporuke za daljnje korake za unapređenje sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Pojam, svrha, metodološki okvir i karakteristike financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Unutarnja revizija u funkciji unapređenja financijskog upravljanja i kontrole i stvaranja dodatne vrijednosti u institucijama BiH
- Instrukcije za izradu godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

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

Prvi modul obuke realiziran je u lipnju 2018. godine i obuci je nazočilo 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 sustava finansijskog upravljanja i kontrole. Detaljno su razrađene teme koje se odnose na odgovornost rukovoditelja institucije i rukovoditelja ustrojstvenih jedinica, kao i svih zaposlenih za unapređenje i razvoj sustava 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 rujnu 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 rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica u kojima se odvijaju ključni poslovni procesi u institucijama i koji do sada nisu imali priliku nazočiti obukama iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u organizaciji SHJ MFIT BiH. Ovaj modul obuke organiziran je za ovu kategoriju polaznika kako bi se osiguralo da što veći broj zaposlenih u institucijama, koji imaju obvezu i odgovornosti za uspostavu sustava finansijskog upravljanja i kontrole, bude upoznat sa svrhom, metodologijom i karakteristikama sustava finansijskog upravljanja i kontrole. Obuci je nazočilo 59 državnih službenika iz 49 institucija BiH.

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

Četvrti modul obuke održan je u prosincu 2018. godine. Tema obuke bile su instrukcije za izradu godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Obuka je bila namijenjena osobama koje su zadužene za izradu godišnjih izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Povod za organizaciju ove obuke su propusti i greške u izradi godišnjih izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u ranijem razdoblju. Nepotpuni i netočni podaci u godišnjim izvješćima o sustavu FUK-a utječu na procjenu stanja u ovoj oblasti pri izradi godišnjeg konsolidiranog izvješća. Ovoj obuci nazočilo je 55 državnih službenika iz 50 institucija BiH.

Suradnja s Nacionalnom akademijom za ekonomiju i financije Ministarstva financija Kraljevine Nizozemske:

U tijeku 2018. godine nastavljena je suradnja s Nacionalnom akademijom za ekonomiju i financije koja djeluje pri Ministarstvu financija Kraljevine Nizozemske. Aktivnosti provedene u 2018. godini predstavljaju nastavak suradnje u okviru Memoranduma o razumijevanju o tehničkoj suradnji za razdoblje 2016-2019. godina između Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine i Ministarstva financija Kraljevine Nizozemske. Eksperti Nacionalne akademije za ekonomiju i financije 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. SHJ MFIT BiH je odabrala ove dvije institucije za pilot institucije uzimajući u obzir visinu proračuna i složenost

poslovnih procesa koji se u njima provode. Ovim seminarima nazočili 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, SHJ 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, nazočili su rukovoditelji i zamjenici rukovoditelja unutarnjih ustrojstvenih jedinica Ministarstva. Tema obuke bilo je mapiranje poslovnih procesa i provođenje procesa upravljanja rizicima. Realizacijom ove obuke SHJ MFIT BiH je, sukladno svojim nadležnostima, nastavila praksu pružanja potpore institucijama BiH za uspostavu i unapređenje sustava FUK-a kao obveze propisane Zakonom o financiranju institucija BiH.

Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu:

SHJ MFIT BiH je u 2018. godini sačinila godišnje konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu. Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH sačinjeno je na temelju godišnjih izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole koji institucije BiH dostavljaju SHJ MFIT BiH. Godišnja izvješća za 2017. godinu dostavile su sve institucije BiH. Vijeće ministara BiH je 15.05.2017. godine na 142. sjednici usvojilo Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu sa zaključcima koje je predložila SHJ MFIT BiH.

Objavljivanje forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu:

SHJ MFIT BiH donijela je **Odluku o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu.** Odlukom su propisani forma i sadržaj godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu. Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu 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 SHJ i KO SJH.

Izmjene obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva institucije:

Vijeće ministara BiH je prilikom usvajanja godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2017. godinu donijelo i zaključak koji glasi: "Zadužuje se Ministarstvo financija i trezora Bosne i Hercegovine da u suradnji sa Središnjom harmonizacijskom jedinicom Ministarstva financija 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 sustava 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 sustava finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine". S tim u vezi održan je sastanak predstavnika SHJ MFIT BiH i predstavnika MFIT BiH. Na sastanku je dogovoreno da SHJ MFIT BiH pripremi prijedlog izmjene obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva institucije. SHJ 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 izvješća o sustavu 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 financija i trezora Bosne i Hercegovine da prilikom ažuriranja podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja u iste ugrade obvezu i definiraju metodologiju za proces upravljanja rizicima u procesu srednjoročnog i programskog planiranja”. U svezi s ovim zaključkom organiziran je radni sastanak kojem su nazočili predstavnici Direkcije za ekonomsko planiranje, MFIT BiH i SHJ MFIT BiH. Sudionici sastanka informirani su o tome da će do kraja 2018. godine biti izvršena vanjska 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 izvješća. SHJ MFIT BiH će biti uključena u izradu propisa iz oblasti srednjoročnog planiranja u dijelu kojim će se utvrditi obveza i metodologija za upravljanje rizicima u postupku srednjoročnog planiranja.

Konferencija o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole

U organizaciji KO SJH u prosincu 2018. godine u Tesliću je održana dvodnevna konferencija pod naslovom „Finansijsko upravljanje i kontrole u javnom sektoru u BiH-stanje i perspektive“. Konferenciji je nazočilo 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 financija Republike Hrvatske. Drugog dana Konferencije predstavnici tri središnje 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. Trenutačno stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH

Godišnje izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu u propisanom roku dostavila je 51 institucija. Ukupno 18 institucija BiH nije dostavilo izvješća u propisanom roku, ali su njihova izvješća obrađena za potrebe izrade godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu. Šest institucija BiH, do trenutka izrade godišnjeg konsolidiranog izvješća, nije SHJ MFIT BiH dostavilo godišnje izvješće o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu. To znači da su **za izradu godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu obrađena izvješća 69 institucija BiH. Kašnjenje institucija BiH u dostavljanju godišnjih izvješća u znatnoj mjeri otežava i usporava izradu godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Zbog obrade nepotpunih podataka, s druge strane, podatci koji su prikazani u godišnjem konsolidiranom izvješću o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole ne odražavaju stvarno stanje u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.**

Na temelju uvida u dostavljena godišnja izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu može se izvršiti podjela institucija prema broju potvrdnih odgovora, a rezultat je sljedeći:

- 67 institucija ima viši postotak potvrdnih odgovora
- 2 institucije imaju viši postotak negativnih odgovora, odnosno izvješća ukazuju na niži stupanj uspostave sustava unutarnjih kontrola.

Međutim, navedena podjela ne odražava dostignutu razinu kvaliteta sustava finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, ali govori o spremnosti i opredijeljenosti, prije svega

upravljačke strukture u institucijama BiH, za uspostavu i razvoj unutarnjih kontrola koje će doprinijeti ekonomičnom, efikasnom i efektivnom trošenju proračunskih sredstava.

Na temelju analize dostavljenih GI FUK za 2018. godinu u pogledu realiziranih aktivnosti na uspostavljanju i razvoju financijskog upravljanja i kontrole u daljnjem tekstu dan je pregled trenutnog stanja po komponentama COSO okvira. Veći broj potvrdnih odgovora na pitanja o postojanju određenih unutarnjih procedura, vrstama i obimu propisanih kontrola ne podrazumijeva i da se one provode. Sustav unutarnjih 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

Preduvjet i temelj za razvoj kvalitetnih sustava 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 ustrojstvenu strukturu s jasno definiranim ovlaštenjima i odgovornostima za realizaciju aktivnosti, postavljenih ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima. Kontrolno je okruženje temelj za razvoj ostalih komponenti financijskog 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 ustrojstvena jedinica ili neko od zaposlenih u instituciji nadležan za nadzor nad primjenom Kodeksa, da li postoji praksa donošenja dodatnih unutarnjih upustava, odnosno smjernica u vezi sa standardima ponašanja službenika, te da li postoji posebna praksa rješavanja mogućih sukoba interesa.

Tablica 1: Rezultati u oblasti etičkih vrijednosti i integriteta

OPREDIJELJENOST ZA INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
Kriteriji	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Poseban kodeks ponašanja na razini institucije: Da li je donesen poseban kodeks ponašanja na razini 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 ustrojstvena jedinica ili zaposleni u instituciji za nadzor nad primjenom Kodeksa	52	75	17	25	-	-

Dodatna unutarnja uputstva i smjernice o standardima ponašanja zaposlenih: institucija je donijela dodatna unutarnja 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 unutarnjim propisima	40	58	29	42	-	-
Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa regulirane su unutarnjim 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 unutarnjim aktima institucija detaljnije urede pravila ponašanja i mjere u slučajevima nepoštivanja Kodeksa državnih službenika.

PREPORUKE:

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

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

Planski pristup poslovanju podrazumijeva da rukovoditelj 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 sukladno raspoloživim resursima donose planove kojima se definiraju aktivnosti neophodne za ostvarivanje ciljeva kako bi rizici od neostvarivanja ciljeva bili minimalni.

Tablica 2: Rezultati u oblasti planskog pristupa poslovanju

PLANSKI PRISTUP POSLOVANJU	DA		NE		BEZ OGOVORA	
Kriteriji	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 unutarnja ustrojstvena jedinica/osoba odgovorna za koordinaciju i razvoj srednjoročnog plana	63	91	6	9		
Sve ustrojstvene jedinice uključene u proces srednjoročnog planiranja	64	93	5	7		
Srednjoročni plan obuhvata financijske 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 ustrojstvenih jedinica	61	88	8	12		
Operativni ciljevi iz godišnjeg programa rada su usklađeni s ciljevima budžetskih programa i srednjoročnim ciljevima	63	91	6	9		
Procijenjena financijska sredstva potrebna za realizaciju utvrđenih ciljeva sadržana su u godišnjim planskim dokumentima	61	88	8	12		
Izvješće o radu institucije sačinjeno i dostavljeno Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji u zakonskom roku	56	81	13	19		
Sve ustrojstvene jedinice sudjeluju u pripremi budžetskog zahtjeva	58	84	11	16		

REZULTATI ANALIZE:

Vijeće ministara BiH donijelo je Odluku o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama („Službeni glasnik BiH“ broj: 62/14) i Naputak o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“ broj: 44/15). Sukladno spomenutoj odluci, odnosno Naputku, 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 uspostavu i razvoj planskog pristupa poslovanju u institucijama BiH. U ovoj fazi razvoja sustava FUK-a u propisima koji se odnose na srednjoročno i godišnje planiranje izostavljeno je upravljanje rizicima kao važan segment planiranja. Prema podacima iz godišnjih izvješća o sustavu 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 temelj 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 izvješćivanja u institucijama BiH i Naputkom o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH utvrditi obvezu 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 proračunskim sredstvima.*

3. Rukovođenje i stil upravljanja

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

- uspostavljanje, provođenje i razvoj FUK-a,
- izradu unutarnjih propisa o FUK-u i za uspostavu sustava financijskog upravljanja i kontrole u svim ustrojstvenim jedinicama u okviru institucije, te u odnosu na sve programe i procese koje izvršava institucija,
- osiguravanje revizijskog traga za sve financijske i druge transakcije koje su izvršene u izvještajnom razdoblju i

- izradu i dostavljanje godišnjeg izvješća o finansijskom upravljanju i kontroli SHJ MFiT BiH.

Važno je naglasiti da su, pored rukovoditelja institucije, za uspostavu i razvoj sustava finansijskog upravljanja i kontrole odgovorni i rukovoditelji svih ustrojstvenih jedinica sukladno svojim nadležnostima i dodijeljenim ovlaštenjima.

Tablica 3: Rezultati u oblasti rukovođenja i stila upravljanja

RUKOVOĐENJE I STIL UPRAVLJANJA	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Održavaju se redoviti 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 proračuna	59	86	10	14		
uspostavi i razvoju sustava finansijskog upravljanja i kontrole	56	81	13	19		
Rukovoditelj institucije je upoznat s obvezom za uspostavu sustava finansijskog upravljanja i kontrole	69	100	0	0		

REZULTATI ANALIZE:

Rukovođenje i stil upravljanja pokazatelj je koliko je proaktivan pristup rukovoditelja institucije upravljanju uopće, odnosno koliko je rukovoditelj informiran i uključen u sve procese od planiranja do izvješćivanja o realizaciji planova. Prema podacima iz godišnjih izvješća o FUK-u za 2018. godinu, rukovođenje i stil upravljanja u institucijama BiH ocijenjeni su pozitivno kod većeg broja institucija. Sastanci kolegija redovito 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 svezi s održanim sastancima kolegija,*
- *Unutarnjim procedurama urediti način i dinamiku izvješćivanja rukovoditelja institucija o realizaciji aktivnosti iz godišnjih akcijskih planova o uspostavi i razvoju sustava FUK-a kako bi rukovoditelji blagovremeno mogli poduzeti korektivne mjere i donositi odluke.*

4. Ustrojstvena struktura, ovlaštenja i odgovornosti, sustav izvješćivanja

Ustrojstvena struktura, odnosno unutarnje ustrojstvo institucija, treba biti uspostavljeno tako da osigura realizaciju osnovnih funkcija institucija proizišlih iz misije institucije i postavljenih ciljeva poslovanja. Pravilnici o unutarnjoj organizaciji sadrže opise poslova koje obavljaju pojedine ustrojstvene jedinice i uređuju djelokrug rada tih ustrojstvenih jedinica. Pravilnici o unutarnjoj organizaciji sadrže detaljno definirana ovlaštenja i odgovornosti za svako radno mjesto u instituciji. Ovlaštenja i odgovornosti, zadatci i obaveze izvješćivanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio ustrojstvene strukture trebaju biti jasni, definirani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti s njima upoznati. Rukovoditelj institucije detaljnije uređuje ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Ustrojstvena struktura ažurira se sukladno promjenama u poslovanju koje proizlaze iz izmjene regulative, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično. Uporedo s razvojem linija ovlaštenja i odgovornosti treba razvijati i linije izvješćivanja. Rukovodstvo na višim razinama treba biti blagovremeno informirano o uspješnosti realizacije ciljeva i zadataka nižih razina. Sukladno navedenom, potrebno je razvijati unutarnje sustave izvješćivanja o realizaciji postavljenih ciljeva, o načinu upravljanja proračunskim sredstvima i slično.

Tablica 4: Rezultati u oblasti ustrojstvene strukture, ovlaštenja i odgovornosti, sustava izvješćivanja

USTROJSTVENA STRUKTURA, OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SUSTAV IZVJEŠĆIVANJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
Kriteriji	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Imenovana je osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu	53	77	16	23		
Imenovana je radna grupa za financijsko upravljanje i kontrolu	60	87	9	13		
Jasno su utvrđeni zadatci i rokovi za njihovo izvršenje osobi zaduženoj za financijsko upravljanje i kontrolu/radnoj grupi za financijsko upravljanje i kontrolu	63	91	6	9		
Obveza osobe zadužene za financijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za financijsko upravljanje i kontrolu da izvješćuje rukovoditelja institucije o stupnju uspostave, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sustava financijskog upravljanja i kontrole u instituciji je jasno utvrđena	45	65	24	35		
Osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu/radna grupa za financijsko upravljanje i kontrolu dostavlja rukovoditelju institucije izvješće o stupnju uspostave, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sustava financijskog upravljanja i kontrole u instituciji	43	62	26	38		

U instituciji su pokrenute aktivnosti za ažuriranje pravilnika o unutarnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provođenje sustava financijskog upravljanja i kontrole sukladno Odluci o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine	40	58	29	42		
Ažuriran pravilnik o unutarnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provođenje sustava financijskog upravljanja i kontrole sukladno Odluci o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine	15	22	54	42		
Ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva programa/projekata i aktivnosti su jasno definirani	51	74	18	78		
U pravilniku o unutarnjoj organizaciji ili unutarnjem procedurom izmijenjena uloga ustrojstvene jedinice za financije u smislu vršenja koordinacijske i savjetodavne uloge	16	23	53	77		
Zadatci u svezi s financijskim 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 ustrojstvena jedinica/osoba koja je odgovorna za komunikaciju sa SHJMFIT BiH za pitanja iz oblasti FUK-a	59	86	10	14		
Rukovoditelji proračunskih programa raspolažu proračunskim sredstvima iz njihove nadležnosti	30	43	39	57		
Rukovoditelji programa izradili su izvješće o realizaciji ciljeva, programa i projekata	44	64	25	36		
Linije izvješćivanja o realizaciji ciljeva i izvršenju proračuna (utrošena proračunska sredstva po programima, ostvareni prihodi, stvorene obveze i sl.) su uspostavljene	55	80	14	20		
Ustrojstvena struktura institucije redovito se ažurira kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije	32	46	37	54		
Uspostavljeno je delegiranje/ prijenos ovlaštenja i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene	58	84	11	16		

REZULTATI ANALIZE:

Prema podacima dobijenim iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2018. godinu, u 53 institucije imenovana je osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu, a 60 je institucija formiralo radnu grupu za financijsko upravljanje i kontrolu. Postupak izmjene pravilnika o unutarnjoj organizaciji u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provođenje sustava financijskog upravljanja i kontrole sukladno Odluci o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine pokrenulo je 45 institucija, a 15 institucija je završilo ovaj proces. Vijeće ministara BiH je, na prijedlog SHJ MFiT BiH, donijelo zaključak da institucije ažuriraju pravilnike o unutarnjoj organizaciji tako da se rukovoditeljima na svim razinama upravljanja delegiraju obveze za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti. Razlog za utvrđivanje obveze rukovoditelja na svim razinama upravljanja za financijsko upravljanje i kontrolu jeste to što u institucijama BiH postoji pogrešno shvatanje da je financijsko upravljanje i kontrola obveza samo službenika i ustrojstvenih jedinica za financije. Uspostavljanje i primjena novih unutarnjih kontrola i procedura doprinose ekonomičnijem, efikasnijem i efektivnijem trošenju proračunskih sredstava, a time i kvalitetnijem sustavu FUK-a.

PREPORUKE:

- Potrebno je imenovati osobu/radnu grupu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama, kao i osigurati snažniju potporu rukovodstva osobama imenovanim za FUK,*
- Ažurirati pravilnik o unutarnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provođenje sustava financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti,*
- Jasno delegirati poslove koji se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu na sve zaposlene.*
- Unutarnjim aktima utvrditi obvezu izvješćivanja najvišeg rukovodstva od strane osoba kojima su dodijeljena ovlaštenja za financijsko upravljanje i kontrolu.*

5. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedno od važnih područja za razvoj sustava FUK-a. Upravljanje ljudskim resursima obuhvata aktivnosti u svezi 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.

Tablica 5: Rezultati u oblasti upravljanja ljudskim resursima

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	DA	NE	BEZ ODGOVORA
--------------------------------	----	----	--------------

Kriteriji	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ustrojstvena jedinica za ljudske resurse je uspostavljena	28	41	41	59		
Planovi obuka, uključujući obuku iz financijskog 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 proračuna	54	78	15	22		
upravljanja rizicima	60	87	9	13		
nabava i ugovaranja	62	90	7	10		
računovodstvenih sustava	55	80	14	20		
nepravilnosti i prijevara	42	61	27	39		
upravljanja ljudskim resursima	56	81	13	19		
Informacija o prisustvu obukama svakog zaposlenog sastavni je dio nekog od izvješća koje se dostavlja rukovoditelju 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 izvješća proizlazi da su kod 49 institucija u planove obuka uključeni i planovi obuka iz financijskog 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 financijskog upravljanja i kontrole, posebno za rukovoditelje ustrojstvenih jedinica u kojima se odvijaju ključni poslovni procesi i za zaposlene koji su članovi radnih grupa za financijsko 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 vjerojatnoća da će se desiti neki događaj koji može utjecati 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 sustav financijskog upravljanja i kontrole u svrhu smanjenja rizika. Upravljanje rizicima obuhvata aktivnosti u svezi s razvojem procesa upravljanja, planiranja i donošenja odluka. Za upravljanje rizicima odgovoran je rukovoditelj institucije.

1. Utvrđivanje i analiza rizika za postizanje ciljeva institucije, utvrđivanje i analiza promjena koje mogu utjecati na sustav unutarnje 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 ustrojstvenim 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 ustrojstvenih jedinica.

Tablica 6: Rezultati u oblasti utvrđivanja i analize rizika za postizanje ciljeva institucije, te kod utvrđivanja i analize promjena koje mogu utjecati na sustav unutarnje kontrole

UTVRĐIVANJE I ANALIZA RIZIKA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
Kriteriji	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Izvršeno je utvrđivanje rizika koji mogu utjecati 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		
Vjerojatnoća i utjecaj rizika su procijenjeni	55	80	14	20		
Rizici se navode u pisanoj formi i sadržani su u dokumentima:						

u planskim dokumentima (strateškim dokumentima/višegodišnjim kapitalnim investicijskim programima/ godišnjim programima rada)	39	57	30	43		
obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika	56	81	13	19		
u registrima rizika uspostavljenim sukladno Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH	53	77	16	23		
Ažuriran registar rizika u 2018. godini	27	39	42	61		
Postoji sustav izvješćivanja rukovoditelja za praćenje najznačajnijih rizika	37	54	32	46		
Ukupan broj institucija koje su dostavile rukovoditeljima institucije izvješća 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 ustrojstvenim jedinicama	40	58	29	42		
Donesena je strategija upravljanja rizicima	27	39	42	61		
Promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju uključujući rizike od prijevare i korupcije prate se i odražavaju u strategiji upravljanja rizicima	23	33	46	67		

REZULTATI ANALIZE:

Sustav FUK-a temelji se na procesu upravljanja rizicima. Uloga upravljanja rizicima u procesu uspostave i razvoja FUK-a ogleda se u tome što je to izravna veza između procesa planiranja i odlučivanja. Upravljanje rizicima na temelju uspostavljenih sustava 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 sustav financijskog upravljanja i kontrole temelji na upravljanju rizicima, može se zaključiti da sustav financijskog upravljanja i kontrole još nije uspostavljen na zadovoljavajućoj razini, odnosno da ne daje uvjeravanje da se proračunska 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 vjerojatnoće nastanka i utjecaja. 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 redovito 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 odgovarajućih unutarnjih kontrola. Odgovori na rizike moraju biti ugrađeni u unutarnje procedure kako bi se stvorilo razumno uvjeravanje

da će zacrtani ciljevi biti realizirani. Sustav izvješćivanja 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 sukladno Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH,**
- **Potrebno je izvršiti utvrđivanje rizika koji mogu utjecati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnog, odnosno godišnjih planova rada institucije, kao i ciljeva poslovnih procesa,**
- **Potrebno je izvršiti procjenu rizika prema vjerojatnoći nastanka i utjecaju,**
- **Formirati registre rizika i ažurirati ih najmanje jednom godišnje,**
- **Potrebno je uspostaviti sustav izvješćivanja 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 obvezama. Kontrolne aktivnosti dinamične su i podložne promjenama i moraju se razvijati kao odgovor na vanjske faktore, rizike, promjene prioriteta, tehničkih dostignuća, ustrojstvenih odnosa i sl, a mijenjaju se na inicijativu rukovodstva ili kao odgovor na nalaze i preporuke unutarne i/ili vanjske 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

Tablica 7: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz procedure

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ POLITIKE I PROCEDURE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
Kriteriji	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Unutarnje procedure postoje za proces izrade i realizacije srednjoročnog plana	33	48	36	52		
Unutarnje procedure postoje za proces izrade i izvršenja proračuna	63	91	6	9		
Unutarnje procedure postoje za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija	67	97	2	3		
Unutarnje procedure postoje za	68	99	1	1		

proces nabava i ugovaranja						
Unutarnje procedure postoje za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)	58	84	11	16		
Unutarnje procedure postoje za proces naplate vlastitih prihoda	24	35	11	16	34	49
Unutarnje procedure postoje za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih proračunskih sredstava	25	36	44	64		
Unutarnje procedure postoje za proces poslovne korespondencije čuvanja i arhiviranja dokumentacije	62	90	7	10		
Unutarnje procedure postoje za proces za sprječavanje i otkrivanje nepravilnosti i prijevare	65	94	4	6		
Unutarnje procedure postoje za proces vođenja i čuvanja personalnih dosjea	52	75	17	25		
Unutarnje procedure postoje za proces rukovanja pečatima	65	94	4	6		
Unutarnje procedure postoje za proces zaštite ličnih podataka	60	87	9	13		
Unutarnje procedure postoje za podsticajne mjere i nagrade zaposlenim za izuzetan učinak u radu	67	97	2	3		
Unutarnjim 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 ustrojstvena jedinica ili osoba unutar institucije kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prijevare	63	91	6	9		
Unutarnje procedure se redovito ažuriraju	69	100	0	0		
Zaposleni su upoznati s unutarnjim procedurama	69	100	0	0		
Uspostavljeni su mehanizmi za praćenje primjene internih kontrola	35	51	33	48	1	1

REZULTATI ANALIZE

Uvidom u godišnja izvješća o sustavu FUK-a za 2018. godinu ustanovljeno je da ne postoji ni jedan ključni poslovni proces koji je u svim institucijama uređen unutarnjom procedurom. Samo 33 institucije imaju unutarnju proceduru kojom se uređuje proces srednjoročnog planiranja. Proces izrade i izvršenja proračuna unutarnjom procedurom uređen je u 63 institucije. Pitanja u svezi s postojanjem unutarnjih procedura u ovom dijelu upitnika o samoprocjeni odnose se na poslovne procese koji se odvijaju u svim institucijama i sve institucije bi trebale imati unutarnje procedure kojima uređuju ove procese.

Unutarnjim 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 unutarnje procedure moraju biti ugrađeni rizici, odnosno odgovori na utvrđene rizike. Samo 42 institucije navele su da su u pisanim unutarnjim procedurama uzeti u obzir utvrđeni rizici za realizaciju ciljeva.

PREPORUKE:

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

2. Princip razdvajanja dužnosti

Tablica 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 razdvajanje dužnosti za poslove planiranja, nabava i ugovaranja, računovodstvene evidencije, plaćanja i kontrole	62	90	7	10	-	-
Načelo razdvajanja dužnosti primijenjeno je u informacijskim sustavima	34	49	35	51	-	-
Unutarnjim 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 tijeku 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, nabava i ugovaranja, računovodstvene evidencije, plaćanja i kontrole. Posebno je zabrinjavajući podatak da se načelo razdvajanja dužnosti u informacijskim sustavima primjenjuje u samo 34 institucije. Razdvajanje dužnosti uređeno je unutaršnjom procedurom kod 49 institucija. Od toga je kod 23 institucije razdvajanje dužnosti osigurano samo kroz pravilnike o unutaršnjoj organizaciji. Međutim, pravilnici o unutaršnjoj 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 unutaršnjim aktima kao što su unutarnje 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 prijevare 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 prijevaru,*
- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti u IT sustavima 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 financijskih i drugih transakcija

Tablica 9: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz dokumentiranje i evidentiranje financijskih i drugih transakcija

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ DOKUMENTIRANJE I EVIDENTIRANJE FINACIJSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
Kriteriji	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 financijske i nefinancijske transakcije od početka do kraja	65	94	4	6		

REZULTATI ANALIZE

Sve institucije još nisu u potpunosti osigurale postojanje revizijskog traga. To znači da unutarnje kontrole koje se provode ne osiguravaju dokumentirani tok financijskih 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 unutarnjim procedurama urediti postupke prethodnih i naknadnih kontrola svih financijskih i drugih transakcija.

PREPORUKE:

- *Osigurati da je provođenje prethodnih i naknadnih kontrola uređeno unutarnjim procedurama,*
- *Osigurati da je provođenje prethodnih i naknadnih kontrola dokumentirano,*
- *Osigurati revizijski trag za sve financijske i nefinancijske transakcije.*

4. Princip zaštite resursa/imovine

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

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
Kriteriji	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Samo ovlaštene osobe imaju pravo pristupa materijalnim, financijskim 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 proračunskih sredstava se provode	25	36	15	22	29	42
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih proračunskih sredstava vrše se kao dio redovitog poslovanja	34	49	22	32	13	19
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih proračunskih 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 podatci su zaštićeni	30	43	39	57		

REZULTATI ANALIZE:

Svrha financijskog upravljanja i kontrole je, između ostalog, zaštita imovine i drugih resursa od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem, te od nepravilnosti i prijevara. Zaštita imovine ili resursa regulirana je u većini institucija unutarnjim procedurama gotovo u svim segmentima, osim u području zaštite informacijskih sustava. Potrebno je unutarnjim 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, utjecaju 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, obvezama, pratiti realizaciju postavljenih ciljeva, ostvarenih rezultata, analizirati odstupanja, donositi odluke i sl. potrebno je raspolagati relevantnim, blagovremenim, potpunim i točnim podacima. Povezivanjem takvih podataka stvaraju se informacije potrebne za odlučivanje. Kvalitet informacije u smislu njene blagovremenosti, relevantnosti, točnosti i dostupnosti, uvjetuje kvalitet odluke.

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

1. Korištenje informacija da se pomogne funkcioniranje unutarnje kontrole i unutarnja komunikacija, uključujući ciljeve i odgovornosti za unutarnju kontrolu

Tablica 11: Rezultati u oblasti korištenja informacija da se pomogne funkcioniranje unutarnje kontrole i odabir i razvoj informacijskih kontrola

INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
Kriteriji	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ključni poslovni procesi unutar ustrojstvenih jedinica su dokumentirani	62	90	7	10		
Knjiga/mapa ključnih poslovnih procesa je izrađena	58	84	11	16		
Postoje IT sigurnosne politike, procedure ili naputci	37	54	32	46		
Sačinjavaju se izvješća o izvršenju proračuna za rukovodstvo	68	99	1	1		
Sačinjavaju se izvješća o raspoloživim sredstvima za rukovodstvo	67	97	2	3		
Sačinjavaju se izvješća o obvezama za rukovodstvo	65	94	4	6		
Sačinjavaju se izvješća o potraživanjima za rukovodstvo	62	90	7	10		
Sve ustrojstvene jedinice dobijaju informacije o odobrenim proračunskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima	56	81	13	19		

Uspostavljen način blagovremene razmjene potrebnih informacija među zaposlenima (od više razine prema nižoj, od niže razine prema višoj)	57	83	12	17		
Računovodstveni sustav omogućava praćenje po programima	48	70	21	30		
Računovodstveni sustav omogućava praćenje troškova po projektima	42	61	27	39		
Računovodstveni sustav omogućava praćenje troškova po aktivnostima	26	38	43	62		
Računovodstveni sustav omogućava praćenje troškova po ustrojstvenim jedinicama	26	38	43	62		
Centralizirana evidencija svih potpisanih ugovora i ugovorenih obveza podržana je informacijskim sustavom	39	57	30	43		
Poslovni sustavi podržani su IT sustavima	51	74	18	26		
IT sustavi koji podržavaju određene procese međusobno su integrirani	33	48	36	52		
Osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na web stranici)	66	96	3	4		

REZULTATI ANALIZE:

Analizom podataka iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2018. godinu zaključeno je da sve institucije nisu popisale svoje poslovne procese. Popis poslovnih procesa bitan je korak kojim institucije prepoznaju poslovne procese koji doprinose realizaciji postavljenih ciljeva i rezultata, a u isto vrijeme je i temelj 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 temelj na kojoj se zasniva sustav financijskog 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 sustavi u znatnoj su mjeri podržani IT sustavima ali oni još nisu u dovoljnoj mjeri integrirani. Informacijski sustavi kao što su PIMIS, BPMIS, ISFU i COIP djeluju potpuno neovisno 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 informacijski sustavi omogućavaju pripremu izvješća koja sadrže potpune, pouzdane i točne operativne, financijske i nefinancijske informacije,*
- *Uspostaviti integraciju IT sustava određenih poslovnih procesa (PIMIS, BPMIS, ISFU, COIP).*

V PRAĆENJE I PROCJENA

Praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrole peta je komponenta metodološkog okvira za osiguranje adekvatnog funkcioniranja i blagovremenog ažuriranja i unaprjeđenja sustava. Praćenje i procjena unutarnjih kontrola trebaju biti usmjereni na njihovu usklađenost sa zakonskim propisima i realizaciju ciljeva institucije. Praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrola provodi se putem aktivnosti: stalnog praćenja, samoprocjene i unutarnje revizije.

1. Stalno praćenje i nalazi i preporuke unutarnje i vanjske revizije

Tablica 12: Praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrole

PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Sustav stalnog praćenja i izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole uspostavljen je od strane najvišeg rukovodstva	47	68	22	32		
Izvješće o funkcioniranju sustava FUK u 2018. godini je urađeno	40	58	29	42		
Unutarnja revizija u instituciji vršena u prethodnoj godini	37	54	32	46		
Preporuke u svezi s funkcioniranjem sustava unutarnjih kontrola dane u izvješću unutarnje revizije	35	95	2	5		
Plan aktivnosti za provođenje preporuka unutarnje revizije urađen je u instituciji	33	89	4	11		
Realizirane preporuke iz izvješća unutarnje revizije za prethodnu godinu	27	73	10	27		

Provođenje preporuka iz izvješća unutarnje revizije se prati	44	64	5	7	20	29
Preporuke u svezi s funkcioniranjem sustava unutarnjih kontrola dane u izvješću vanjske revizije	46	76	23	24		
Realizirane preporuke u svezi s funkcioniranjem sustava unutarnjih kontrola koje proističu iz izvješća vanjske revizije	35	76	11	24		
Praćenje realizacije preporuka vanjske revizije koje se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu je uspostavljeno	58	84	2	3	9	13
Ad-hoc kontrole obavljaju se po nalogu rukovoditelja ovisno o slučaju	37	54	32	46		
Aktivnosti poduzete na temelju nalaza stalnog praćenja	36	52	33	48		
U postupku samoprocjene sudjeluju zaposleni iz cijele institucije	36	52	33	48		
Plan aktivnosti za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole je donesen	42	61	27	39		
Realizirane mjere iz Plana aktivnosti za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole za 2017. godinu	33	48	36	52		

REZULTATI ANALIZE:

Sustav stalnog praćenja sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH još nije uspostavljen na zadovoljavajućoj razini. Iako je podzakonskim aktima, koje je donijela SHJ MFIT BiH, dana preporuka da se bar jednom godišnje priprema izvješće o funkcioniranju sustava FUK-a za rukovodstvo institucije, samo 40 institucija je u 2018. godini uradilo ovo izvješće. Unutarnja revizija vršena je u 37 institucija, a u 27 institucija realizirane su preporuke unutarnje revizije. Kod 46 institucija dane su preporuke Ureda za reviziju institucija BiH u svezi s financijskim 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 sustava financijskog 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 izvješćima o sustavu financijskog 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 sustava financijskog upravljanja i kontrole,*
- *Potrebno je upoznati rukovoditelje na svim razinama upravljanja o njihovoj obvezi i odgovornosti za uspostavu i unaprjeđenje sustava financijskog upravljanja i kontrole u ustrojstvenim jedinicama kojima rukovode,*
- *Potrebno je, sukladno preporukama iz Priručnika o financijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH, uspostaviti i unaprijediti sustav izvješćivanja rukovoditelja institucija BiH o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole,*
- *Potrebno je donositi planove aktivnosti za provođenje preporuka unutarnje i vanjske revizije i pratiti provođenje danih preporuka koje se odnose na unaprjeđenje sustava financijskog upravljanja i kontrole,*
- *Potrebno je donositi planove aktivnosti za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrole u institucijama i pratiti realizaciju planiranih aktivnosti.*

5. Realizacija Operativnog godišnjeg akcijskog plana za provođenje Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine (PIFC) za 2018. godinu

Strategiju PIFC-a za razdoblje 2016-2018. godina Vijeće ministara BiH usvojilo je 29.12.2016. godine, na 87. sjednici. Strategija PIFC-a sadrži akcijski plan za realizaciju utvrđenih ciljeva i mjera. Sukladno Strategiji PIFC-a, SHJ MFiT BiH je u obvezi za svaku godinu na koju se odnosi Strategija donijeti godišnji akcijski operativni plan s detaljnim mjerama, rokovima i nositeljima aktivnosti. S tim u svezi, SHJ MFiT BiH donijela je Operativni godišnji akcijski plan za provođenje Strategije razvoja sustava internih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu.

Sukladno Strategiji PIFC-a i članku 4. stavak (2) Odluke o donošenju Operativnog godišnjeg akcijskog plana za provođenje Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu, SHJ MFiT BiH dužna je u posebnom poglavlju u konsolidiranim izvješćima o sustavu unutarnje revizije i financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu izvješćivati o realizaciji mjera i ostvarivanju ciljeva iz Akcijskog plana Strategije PIFC-a prema pokazateljima uspješnosti, utvrđenim u Operativnom godišnjem planu za 2018. godinu.

S tim u svezi slijedi izvješće o realizaciji mjera iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana za provođenje Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu koje se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu:

Operativni godišnji akcijski plan za realizaciju Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama BiH za 2018. godinu

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
1. Jačanje kapaciteta za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole	Jačanje kapaciteta SHJ MFIT BiH, Ministarstva financija i trezora BiH (Sektora za proračun i Sektora za trezorsko poslovanje) za provođenje koordinacijske uloge u razvoju finansijskog upravljanja i kontrole (FUK)	2016-2018	SHJ MFIT BiH-MFIT BiH	Broj održanih obuka iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole za zaposlene u SHJ MFIT BiH i institucijama BiH Broj obučanih službenika iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	Proračun	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, rukovoditeljima niže i srednje razine rukovođenja uključujući i druge službenike koje rukovoditelj institucije zaduži za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole, kao i službenike koji rade u ustrojstvenim jedinicama za financije i	Prosinac 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
						proračun.	
	Utvrđivanje metodologije za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	2016-2018	SHJ MFIT BiH- Osoblje projekta potpore EU – druge međunarodne organizacije koje se bave regionalnom suradnjom u oblasti reforme javne uprave	Utvrđena metodologija za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	Proračun / sredstva iz IPA projekta ili druga donatorska sredstva	S obzirom na to da realizacija projekta tehničke potpore EK „Unapređenje unutarnjih kontrola u javnom sektoru u BiH“ kasni, a realizacija ove mjere planirana je u suradnji s Projektom, ova mjera nije realizirana do kraja 2018. godine i njena realizacija se planira u tijeku 2019. godine U tijeku 2018. godine predstavnici SHJ MFIT BiH su sudjelovali na regionalnim skupovima u okviru radnih grupa u organizaciji PEM PAL-a, SIGMA-e, RESPA-e i KO SCJH na kojima se raspravljalo o utvrđivanju metodologije za procjenu kvaliteta sustava FUK-a	Prosinac 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
	Analiza ustrojstvenog statusa, uloge i poslova ustrojstvenih jedinica za financije kod institucija BiH (pilot institucije) i prijedlozi mjera za razvoj njihove koordinacijske uloge za razvoj financijskog upravljanja i kontrole i saradnje sa SHJ MFiT BiH	2016-2018	SHJ MFiT BiH-institucije BiH	Ažurirani pravilnici o unutarnjoj organizaciji institucija BiH u pogledu statusa ustrojstvenih jedinica za financije Prijedlozi mjera za unaprjeđenje koordinacijske uloge jedinica za financije – pilot institucije	Proračun	SHJ MFiT BiH je u okviru Plana i programa obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole održala radionicu o ulozi ustrojstvenih jedinica za financije u procesu uspostave financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Dane su preporuke za izmjenu pravilnika o unutarnjoj organizaciji u smislu izmjene uloge ustrojstvenih jedinica za financije. U obrascu godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a u institucijama BiH navedeno je pitanje koje se odnosi na izmjenu pravilnika o unutarnjoj organizaciji institucija BiH u pogledu statusa i uloge ustrojstvenih jedinica za financije za unaprjeđenje sustava FUK-a. Samo 16 institucija je do	Prosinac 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
						sada potvrdilo da su mijenjali pravilnik o unutarnjoj organizaciji u tom smislu.	
	Organizacija radionica i seminara za osobe zadužene za financijsko upravljanje i kontrolu i osobe kojima su dodijeljena posebna zaduženja za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH	2016-2018	SHJ MFIT BiH	Broj održanih radionica/seminara Broj obučanih službenika	Proračun	Pregled održanih obuka/radionica Plana i programa obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole za 2018. godinu: -Modulu 1. nazočilo 56 polaznika iz 52 institucije -Modulu 2. nazočilo 59 polaznika iz 49 institucija -Modulu 3. nazočila 52 polaznika iz 43 institucije i -Modulu 4. nazočilo 55 polaznika iz 50 institucija	Prosinac 2018.
	Donošenje Smjernica za upravljačku odgovornost u institucijama BiH	2018	SHJ MFIT BiH/ Osoblje projekta potpore EU	Usvojene Smjernice za upravljačku odgovornost u institucijama BiH	Proračun / sredstva iz IPA projekta	Realizacija ove aktivnosti planirana je u suradnji s projektom „Unapređenje unutarnjih kontrola u javnom sektoru u BiH“. Budući da realizacija Projekta kasni ova mjera nije realizirana i njena realizacija	Prosinac 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
						se prolongira za 2019. godinu.	
	Organizacija radionica i seminara za rukovoditelje više i srednje razine upravljanja kako bi se podigla svijest o važnosti upravljačke odgovornosti, koja treba biti efikasnija i efektivnija.	2016-2018	SHJ MFIT BiH	Broj održanih seminara/radionica	Proračun	U okviru Modula 1. Plana i programa obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH održana je obuka koja se odnosila na odgovornost rukovoditelja institucije i rukovoditelja ustrojstvenih jedinica, kao i svih zaposlenih za unapređenje i razvoj sustava 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 rukovoditelja na svim razinama upravljanja unesena obveza za	Prosinac 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
						uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti. Modul 2. Plana i programa Obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH odnosio se na pojam, svrhu, i metodološki okvir financijskog upravljanja i kontrole i bio je namijenjen rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica u kojima se odvijaju ključni poslovni procesi u institucijama i koji do sada nisu nazočili obukama iz oblasti FUK-a u organizaciji SHJ MFIT	
2. Jačanje kontrola u cilju osiguranja	Provođenje detaljnih analiza rizika i postojećih kontrola u procesima planiranja, izvršavanja proračuna i	2016-2018	SHJ MFIT BiH-institucije BiH	Uvedene/primijenjene nove/dodatne kontrole u ključnim procesima planiranja i izvršenja proračuna	Proračun	U okviru Modula 1. Plana i programa obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH održana je obuka o temi	Razdoblje 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financij-ska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Raz-doblje realiza-cije
zakonitosti i pravilnosti poslovanja	računovodstva na bazi pilot institucija			koje su rezultat procesa upravljanja rizicima		„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, kao pilot institucijama, održane su radionice o popisu poslovnih procesa i procesu upravljanja rizicima. Radionice su održane u suradnji s ekspertima Nacionalne akademije za ekonomiju i financije Ministarstva financija Kraljevine Nizozemske. U tijeku 2018. godine utvrđivanje rizika u odnosu na srednjoročne ciljeve vršeno je kod 41 institucije. Registar rizika formiran je u 53 institucije, a redovito se ažurira u 27 institucija.	

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
	Izrada unutarnjih procedura kojima će se na razini institucija BiH detaljnije urediti postupci, rokovi, ovlaštenja i odgovornosti u ključnim procesima u budžetskom ciklusu	2018	SHJ MFIT BiH-MFIT BiH-institucije BiH	Usvojene procedure koje uređuju kontrolne mehanizme u budžetskom ciklusu	Proračun	Prema podacima iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2018. godinu, samo 33 institucije imaju unutarnju proceduru za proces srednjoročnog planiranja, a 63 institucije za procese budžetskog ciklusa.	Prosinac 2018.
	Unaprjeđenje informacijskih sustava u institucijama BiH	2016-2018	MFIT BiH-institucije BiH	Broj unaprijeđenih informacijskih sustava	Proračun	Unaprjeđenja informacijskih sustava u institucijama BiH ostvarena su uvođenjem elektronske blagajne, odnosno posebnog modula u informacijski sustav financijskog upravljanja za blagajničko poslovanje u svim institucijama BiH. Unaprjeđenje je ostvareno i uvođenjem DMS u jednom broju institucija.	Prosinac 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
	Izrada smjernica/uputa za provođenje ex-post kontrola za isplaćene grantove, subvencije, potpore, transfere	2018	SHJ MFIT BiH-MFIT BiH	Izrađene Smjernice za naknadne kontrole Broj i vrijednost utvrđenih nepravilnosti na temelju obavljenih naknadnih pregleda	Proračun	U skladu s podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a sve institucije koje isplaćuju grantove ne provode naknadnu kontrolu namjenskog trošenja proračunskih sredstava. Potrebno je donijeti procedure koje uređuju ovu oblast i osigurati primjenu kontrola namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava.	Prosinac 2018.
3. Stvaranje preduvjeta 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 / proračunska sredstva	Proračun	Realizacija ove mjere je u tijeku. U tijeku 2019. godine očekuje se izmjena propisa koji se odnose na proces srednjoročnog planiranja.	Prosinac 2018.
	Integriranje procesa upravljanja rizicima u srednjoročno planiranje i	2018	SHJ MFIT BiH-institucije BiH		Proračun	Već tri godine zaredom u okviru Plana i programa obuke iz oblasti FUK-a obrađuje se tema o integriranju upravljanja	

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
	programsko budžetiranje – na bazi pilot institucija			Identificirani i procijenjeni rizici vezani za ciljeve iz srednjoročnog plana Dokumentirani i identificirani rizici u Registar rizika		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 SHJ MFiT BiH prilikom upoznavanja sa godišnjim konsolidiranim izvješćem o sustavu FUK-a u institucijama BiH za 2017. godinu usvojilo zaključak: „Zadužuju se Direkcija za ekonomsko planiranje BiH i Ministarstvo financija i trezora BiH da prilikom ažuriranja podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja u iste ugrade obvezu i definiraju metodologiju za proces upravljanja rizicima u procesu srednjoročnog i programskog planiranja”.	

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
						Realizacija ovog zaključka je planirana u 2019. godini.	
4. Unaprjeđenje regulative za razvoj financijskog upravljanja i kontrole	Formiranje radnih tijela za ažuriranje podzakonske regulative iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH i druge regulative u svezi s financijskim upravljanjem i kontrolom	2017-2018	SHJ MFiT BiH-projekti potpore EU-MFiT BiH – Ministarstvo pravde BiH	Objavljeni revidirani podzakonski propisi	Proračun	Sukladno zaključcima Vijeća ministara BiH o konsolidiranom izvješću o sustavu FUK-a u institucijama BiH za 2017.godinu SHJ MFiT BiH je: - sudjelovala 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 rukovoditelja na svim nivoima upravljanja dodijeljena obveza za uspostavu i razvoj sustava FUK-a i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti -U cilju realizacije zaključka Vijeća ministara BiH u svezi s izmjenom obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje	2018. Prosinac

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financij-ska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Raz-doblje realiza-cije
						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, SHJ MFIT BiH je pripremila i proslijedila MFIT BiH prijedlog izmjene obrasca Izjave o odgovornosti za ostvarivanje ciljeva institucije -Održan je sastanak s predstavnicima MFIT BiH i DEP-a o pitanju utvrđivanja i uvođenja jedinstvene metodologije upravljanja rizicima u proces srednjoročnog planiranja, na kojem je dogovoreno da će SHJ MFIT BiH biti uključena u proces izmjene propisa o postupku srednjoročnog planiranja u dijelu kojim će se propisati obveza i metodologija upravljanja	

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financij-ska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Raz-doblje realiza-cije
						rizicima u srednjoročnim planovima institucija.	
5. Razvoj koordinacijske uloge SHJ MFIT BiH	Jačanje kapaciteta SHJ MFIT BiH	2016-2018	SHJ MFT BiH – VM BiH	Viši stupanj stručne osposobljenosti i potpunosti kapaciteta SHJ MFIT BiH	Proračun	Svi zaposleni u SHJ MFIT BiH su u tijeku 2018. godine sudjelovali u obukama, radionicama, konferencijama u organizaciji strukovnih udruženja, regionalnih institucija kao što su RESPA, SIGMA, PEM PAL	Prosi-nac 2018.
	Suradnja s nositeljima reformskih procesa u BiH	2016-2018	SHJ MFIT BiH – VM BiH – MFIT BiH	Broj zakonskih i podzakonskih akata donesenih u suradnji (Sektor za proračun MFIT BiH, Sektor za trezorsko poslovanje MFIT BiH, PARCO..)	Proračun	Saradnja s nosiocima reformskih procesa u BiH odvija se kontinuirano. U toku 2018. godine posebno je unaprijeđena saradnja s MFIT BiH i DEP.	Prosi-nac 2018.
	Suradnja s institucijama BiH	2016-2018	SHJ MFIT BiH – institucije BiH - JUR	Broj održanih sastanaka s rukovodstvom institucija BiH, rukovoditeljima JUR, službi za financije,	Proračun	SHJ MFIT BiH održava kontinuiranu suradnju s institucijama BiH u smislu tehničke potpore za uspostavu i razvoj sustava FUK-a. U 2018. godine	Prosi-nac 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
				osobljem za financijsko upravljanje i kontrolu, unutarnjim revizorima Prikupljene informacije za unaprjeđenje sustava unutarnje financijske kontrole		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	
	Suradnja s Uredom za reviziju institucija BiH	2016-2018	SHJ MFiT BiH – Ured za reviziju BiH	Broj održanih sastanaka	Proračun	Suradnja ostvarena kroz učešće u organizaciji i radu konferencije o unutarnjoj reviziji u javnom sektoru u BiH.	Prosinac 2018.
	Praćenje i provjera kvaliteta uspostavljenih sustava (FUK i UR)	2016-2018	SHJ MFiT BiH	Usvojeno i objavljeno konsolidirano godišnje izvješće o sustavu unutarnje revizije (UR) u institucijama BiH Usvojeno i	Proračun	Praćenje i provjera kvaliteta sustava FUK-a u institucijama BiH vrši se redovito putem obrade godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole institucija i izrade godišnjeg konsolidiranog izvješća o	Prosinac 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
				objavljeno konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH		sustavu FUK-a koji se putem MFIT BiH dostavlja Vijeću ministara BiH. Svrha godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole je upoznati Vijeće ministara BiH sa stanjem, stupnjem uspostave, ostvarenim napretkom i planiranim mjerama za daljnje unaprjeđenje sustava FUK-a u institucijama BiH. Unaprjeđenje kontrole kvaliteta planirano je uvođenjem softverskog rješenja za izvješćivanje koje će biti osigurano realizacijom projekta EK „Unaprjeđenje unutarnjih kontrola u javnom sektoru u BiH“	

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
	Razvoj suradnje s pružateljima obuka iz područja FUK i UR	2016-2018	SHJ MFIt BiH, UIR-i, ADS BiH, entitetske SHJ, međunarodne organizacije i institucije	Usuglašen plan i program obuke o sustavu FUK-a Usuglašeni plan i program obuka strukovnih udruženja za unutarnju reviziju i priznavanje istih sukladno propisima o KPE	Budžet, projekti IPA fond		Prosinac 2018.
	Jačanje suradnje na razini Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju (KO SJH)	2016-2018	SHJ MFIt BiH-KO SJH	Sastanci KO SJH i sastanci s entitetskim SHJ Broj usuglašanih okvirnih propisa iz oblasti FUK i UR	Proračun BiH i entitetskih ministarstava financija	U tijeku 2018. godine održano osam sjednica KO SJH; šest redovitih i dvije izvanredne sjednice.	Prosinac 2018.
	Suradnja s međunarodnim institucijama	2016-2018	SHJ MFIt BiH-međunarodne organizacije i institucije	Broj sastanaka i predavanja na temu FUK i UR u zemlji i inostranstvu Broj sastanaka i	Proračun projekti, IPA fond	Suradnja s međunarodnim institucijama kao što su DEU, RESPA, SIGMA, PEM PAL i slično održava se redovito i kontinuirano.	Prosinac 2018.

Ciljevi	Mjere	Razdoblje	Nositelji aktivnosti	Pokazatelj uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2018. godini	
						Opis	Razdoblje realizacije
				sudjelovanje u radu međunarodnih organizacija koje se bave razvojem FUK i UR			

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

Mjere i aktivnosti za razvoj financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH odnose se na nadležnosti i odgovornosti za uvođenje i razvoj sustava svake institucije BiH pojedinačno i mjere i aktivnosti koje u okviru nadležnosti i odgovornosti provodi SHJ MFIT BiH sukladno Zakonu o financiranju institucija BiH.

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

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

I	Kontrolno okruženje
1.	Izmijeniti pravilnik o unutarnjoj organizaciji u cilju jasnijeg definiranja opisa poslova odgovarajućih radnih mjesta u smislu financijskog upravljanja i kontrole
2.	Osigurati povezanost strateških i operativnih planskih dokumenata
3.	Unaprijediti proces utvrđivanja ciljeva i planiranja aktivnosti sukladno općim provedbenim aktima
4.	Dodatno unaprjeđenje financijskog upravljanja i kontrole uključivanjem rukovoditelja unutarnjih ustrojstvenih jedinica
5.	Unaprijediti politike upravljanja resursima, posebno sustav motivacije i podsticaja zaposlenih kroz strategije dizajniranja posla i redizajniranja ustrojstvene strukture
6.	Osigurati apsolutnu povezanost strateških i operativnih planskih dokumenata
7.	Izraditi plan stručnog usavršavanja i obučavanja zaposlenih
8.	Osigurati da ustrojstvene jedinice za financije vrše koordinacijsku ulogu u primjeni i razvoju financijskog 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 ustrojstvenim 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 financijskih planova)
7.	Izraditi unutarnji akt o upravljanju rizicima kojim će se uspostaviti sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima
8.	Nastaviti aktivnosti na jačanju svijesti o značaju upravljanja rizicima
9.	Uspostaviti sustav izvješćivanja 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-financijskih procesa uzimajući u obzir razdvajanje dužnosti
2.	Izrada unutarnjeg 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-financijskih 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 napatke u svrhu jasnijeg definiranja ovlaštenja i odgovornosti korisnika i sigurnosti procedura
6.	Donijeti proceduru o praćenju i procjeni sustava financijskog upravljanja i kontrole
7.	Planiranje, provođenje i dokumentiranje kontrolnih aktivnosti koje su definirane kao odgovori na rizike u cilju njihovog smanjenja na prihvatljivu razinu
IV	Informacije i komunikacije
1.	Ažurirati popis poslovnih procesa unutar ustrojstvenih jedinica
2.	Ažurirati knjige/mape ključnih poslovnih procesa
3.	Uvesti elektronsko upravljanje predmetima i dokumentima
4.	Uspostaviti izvješćivanje najvišeg rukovodstva o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole
5.	Uspostaviti sustav informiranja, komunikacije i sustav efektivnog, blagovremenog i pouzdanog izvješćivanja
6.	Uvođenje novih informacijskih sustava za upravljanje dokumentima
7.	Uvezivanje i podrška poslovnih procesa (financije, nabava i ugovaranje, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije , kadrova i sl.) u dovoljnoj mjeri sa IT sustavima
8.	Izrada Disaster Recovery Plana
9.	Unaprijediti komunikacije s drugim institucijama
10.	Jačati sustav vertikalne unutarnje komunikacije kako bi zaposleni dobili u odgovarajućem formatu svrsishodne, aktuelne, točne i pouzdane informacije za efikasno obavljanje zadataka i ispunjavanje ciljeva institucije
V	Praćenje i procjena sustava
1.	Uspostaviti praćenje realizacije preporuka unutarnje i vanjske revizije
2.	Utvrđiti način praćenja i procjene adekvatnosti i funkcioniranja uspostavljenog sustava financijskog upravljanja i kontrole
3.	Uspostaviti sustav izvješćivanja rukovoditelja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole
4.	Izrada Akcijskog plana za razvoj financijskog upravljanja i kontrole
5.	Provoditi ad-hoc kontrole po nalogu rukovoditelja ovisno o slučaju
6.	Provoditi ex-post kontrole kroz postupak stalnog praćenja
7.	Uspostaviti praćenje realizacije preporuka unutarnje i vanjske revizije

6.2. Mjere i aktivnosti, planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrole od strane SHJ MFiT BiH

SHJ MFiT BiH u 2019. godini planira sljedeće aktivnosti:

- Pripremiti novu Strategiju PIFC-a za razdoblje 2019-2025. godina u suradnji s IPA projektom tehničke pomoći EK, SIGMA-om i entitetskim SJH i
- Pripremiti, objaviti i dostaviti svim institucijama BiH Operativni godišnji akcijski plan za unaprjeđenje sustava unutarnjih kontrola u institucijama BiH,
- Pripremiti i realizirati Plan obuka iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu,
- Nastaviti aktivnosti razvoja financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH sukladno svojim nadležnostima i operativnim godišnjim akcijskim planom, te osigurati harmonizaciju sustava financijskog upravljanja i kontrole u BiH sudjelovanjem u radu Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju u BiH,
- Aktivno sudjelovati u realizaciji ciljeva i provođenju aktivnosti iz IPA projekta tehničke pomoći kojeg financira Evropska komisija, a koji se odnosi na daljnji razvoj sustava javnih unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH,
- Unaprijediti sustav informiranja javnosti o značaju uvođenja kvalitetnog sustava financijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u BiH sukladno dobrim europskim praksama.

7. ZAKLJUČCI

Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine predlaže da Vijeće ministara Bosne i Hercegovine, nakon upoznavanja s Konsolidiranim izvješćem o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu, donese sljedeće zaključke:

1. Zadužuje se Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu objavi na web stranici Ministarstva financija 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 sustava financijskog upravljanja i kontrole, a posebno da realiziraju mjere i aktivnosti iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana za unaprjeđenje sustava unutarnjih financijskih 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 svezi s konsolidiranim izvješćima o sustavu financijskog 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 suradnji sa Središnjom harmonizacijskom jedinicom Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine, obuku iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole uvrsti u obvezne menadžerske obuke za rukovoditelje ustrojstvenih jedinica u institucijama BiH;
5. Zadužuje se Ministarstvo financija i trezora BiH da predloži odgovarajuće dopune kaznenih odredbi Zakona o financiranju institucija BiH koje će se odnositi na sankcije rukovoditeljima institucija zbog neblagovremenog dostavljanja godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole;
6. Zadužuju se Ministarstvo financija i trezora Bosne i Hercegovine i Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine da Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog 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

RAVNATELJ SHJ MFiT BiH

Ranko Šakota, v.r.