

**BOSNA I HERCEGOVINA**  
MINISTARSTVO FINANCIJA/  
FINANSIJA I TREZORA



**БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА**  
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА  
И ТРЕЗОРА

**BOSNIA AND HERZEGOVINA**  
MINISTRY OF FINANCE  
AND TREASURY

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

**КОНСОЛИДОВАНИ ГОДИШЊИ ИЗВЈЕШТАЈ О**  
**СИСТЕМУ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ**  
**У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ**  
**ЗА 2022. ГОДИНУ**

**Сарајево, март 2023. године**

---

## САДРЖАЈ

<b>РЕЗИМЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. УВОД</b>	<b>7</b>
<b>2. ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА ФУК У ИНСТИТУЦИЈАМА БИХ У 2022. ГОДИНИ</b>	<b>11</b>
2.1. Активности које је ЦХЈ МФиТ БиХ реализовала у 2022. години.....	11
2.2. Процјена стања у области ФУК-а у институцијама БиХ.....	16
2.2.1. Контролно окружење	17
2.2.2. Управљање ризицима	24
2.2.3. Контролне активности	27
2.2.4. Информације и комуникације	31
2.2.5. Праћење и процјена система	32
<b>3. РЕАЛИЗАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА СИСТЕМА ИНТЕРНИХ ФИНАНСИЈСКИХ КОНТРОЛА У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ ЗА 2020-2025. ГОДИНУ И МЈЕРА ИЗ ГОДИШЊЕГ ОПЕРАТИВНОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕГИЈЕ ЗА 2022. ГОДИНУ</b>	<b>34</b>
<b>4. ЗАКЉУЧАК</b>	<b>39</b>
<b>5. ПРЕГЛЕД ПРЕПОРУКА</b>	<b>40</b>
<b>6. ПРИЛОЗИ</b>	<b>46</b>

## РЕЗИМЕ

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

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

Обавезе, одговорности и рокови у вези са израдом консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле и израдом и достављањем годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле институција Босне и Херцеговине детаљније су уређени Правилником о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, број 03-1-02-2-302-1/15 од 17. 9. 2015. године. У складу с чланом 4. наведеног Правилника све институције имају обавезу да до 15. фебруара текуће године ЦХЈ МФиТ БиХ доставе годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за претходну годину.

Годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2022. годину у прописаном року доставиле су 74 од 79 институција Босне и Херцеговине. Годишњи извјештај о систему ФУК-а нису доставиле следеће институције БиХ:

- Министарство иностраних послова БиХ,
- Институт за нестала лица БиХ,
- Агенција за развој високог образовања и обезбјеђење квалитета БиХ,
- Агенција за пружање услуга у ваздушној пловидби БиХ и
- Савјет за државну помоћ БиХ.

Након достављања појединачних годишњих извјештаја ЦХЈ МФиТ БиХ сачињава консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле. У складу с чланом 5. наведеног Правилника, ЦХЈ МФиТ БиХ доставља консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле Савјету министара БиХ, путем Министарства финансија и трезора БиХ, најкасније до 31. марта текуће године за претходну годину. У складу с наведеним, креиран је и достављен и овај, осми по реду Консолидовани извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2022. годину.

Годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2022. годину је трећи по реду извјештај који су институције БиХ креирале и доставиле кроз *PIFC* апликацију. *PIFC* апликација је намијењена за извјештавање и праћење развоја система ФУК-а и интерне ревизије, а имплементирана је кроз пројекат техничке подршке „Унапређење система интерних финансијских контрола у јавном сектору у Босни и Херцеговини“, којег је финансирала Европска унија (у даљем тексту: ЕУ).

Образац годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину садржи 183 питања која су груписана према компонентама *COSO* оквира, односно према стандардима интерних контрола у институцијама БиХ. Институције БиХ попуњавају образац годишњег извјештаја о систему ФУК-а на начин да на питања одговарају са: „Да“, „Не“ или „Није примјењиво“. У наредној табели приказали смо одговоре на питања из обрасца годишњег извјештаја о систему ФУК-а, у посљедње двије године, према компонентама *COSO* оквира, те смо исто приказали у процентима.

Компонента <i>COSO</i> модела	2021. година			2022. година		
	Да	Не	Није примјењиво	Да	Не	Није примјењиво
Контролно окружење	65,94	30,47	3,59	66,94	28,58	4,48
Управљање ризицима	66,89	30,98	2,13	63,80	33,88	2,32
Контролне активности	57,74	14,19	28,07	59,98	14,21	25,80
Информације и комуникације	68,24	25,06	6,70	67,26	25,31	7,43
Праћење и процјена система	25,72	21,02	53,26	25,12	19,23	55,65

Увидом у годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2022. годину у институцијама БиХ уочено је да све институције још увијек нису завршиле мапирање пословних процеса и формирање регистра ризика. Ово су активности које се у институцијама Босне и Херцеговине проводе од 2015. године, а које закључно с овим Консолидованим извјештајем нису реализоване.

Институције су у обавези да формирају регистре ризика и мапе пословних процеса у складу са Стандардима интерне контроле у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број 61/14), Приручником за финансијско управљање и контролу у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број 98/14) и Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине – Верзија 2 („Службени гласник БиХ“, број 84/20). Мапирање пословних процеса и формирање регистра ризика су претходне радње, стварање предуслова, за унапређење и развој система интерних контрола. Из наведеног се може закључити, да поједине институције БиХ не поступају у складу с прописима који уређују област ФУК-а. Одговорност за то сноси руководилац институције.

С друге стране, одређени број институција БиХ своје активности на развоју система ФУК-а усмјеравају на формирање одговарајућих регистара, мапа и евиденција, те на томе завршавају активности на развоју ФУК-а. У том случају проведене активности се задржавају на нивоу административних радњи које не дају очекиване резултате. У тим институцијама систем ФУК-а се схвата као додатна административна обавеза која представља додатно оптерећење у раду, а разлози и образложења су сљедећа: руководство и запослени не располажу потпуним информацијама о систему ФУК-а, не постоји развијена свијест о користима и предностима развоја система ФУК-а, те је недовољан број запослених укључен у обуке из области ФУК-а.

Постоји и одређени број институција Босне и Херцеговине које су у значајној мјери унаприједиле систем интерних контрола и представљају позитивне примјере управљања финансијским средствима, имовином, приходима и расходима у односу на остале институције. Код ових институција су руководиоци препознали значај, улогу и важност развоја система интерних контрола.

У претходном периоду ЦХЈ МФиТ БиХ је учествовала у развоју Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама Босне и Херцеговине (у даљем тексту: *PIFC* апликација), а која је у 2022. години из тестног „прешла” на продукционо окружење. Апликација *PIFC* је софтверска апликација за унапређење система финансијског управљања и контроле, извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и ефикасно управљање процесом интерне ревизије и извјештавање о активностима интерне ревизије, а све у складу с Међународним стандардима интерне ревизије у јавном сектору у БиХ. Она представља један од кључних алата за унапређење система интерних контрола у институцијама БиХ у складу са стратешким документима реформе јавне управе и реформе управљања јавним финансијама на свим нивоима власти у БиХ. Циљ имплементације *PIFC* апликације је био да се омогући институцијама БиХ, да на једном мјесту имају евидентиране све битне елементе за успостављање, развој, праћење и извјештавање о систему ФУК-а, те да ЦХЈ МФиТ БиХ има доступне и аутоматски обрађене податке за припрему консолидованих годишњих извјештаја о систему ФУК-а. С тим у вези ЦХЈ МФиТ БиХ је у априлу 2022. године донијела Правилник о коришћењу Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама БиХ. Овим Правилником је прописана обавеза коришћења *PIFC* апликације:

- институцијама Босне и Херцеговине на које се односе одредбе члана 2. став (1) тачке б) и аа) Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине,
- јединицама интерне ревизије у институцијама БиХ успостављене у складу са Законом о интерној ревизији институција БиХ и Одлуком о критеријумима за успостављање јединица интерне ревизије у институцијама БиХ и
- Централној хармонизацијској јединици МФиТ БиХ као алат за подршку развоју интерних контрола и извјештавању о активностима интерне ревизије.

Коришћењем овлашћења која има ЦХЈ МФиТ БиХ извршен је увид у *PIFC* апликацију и утврђено да су у 2022. години укупно:

- 59 институција урадиле мапу пословних процеса у апликацији,
- 52 институције урадиле регистар ризика у апликацији и
- 74 институције креирале годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2022. годину.

У оквиру сваке компоненте методолошког оквира за развој ФУК-а у Консолидованом годишњем извјештају ЦХЈ МФиТ БиХ је, након извршене анализе достављених података, дала препоруке институцијама БиХ за унапређење система ФУК-а, с тим да је потребно посебну пажњу институцијама БиХ скренути на слjedeће:

- примјену прописа које је донијела ЦХЈ МФиТ БиХ,
- реализацију препорука ЦХЈ МФиТ БиХ из Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину,
- реализацију препорука Савјета министара БиХ које се односе на успостављање и унапређење система ФУК-а у институцијама БиХ,
- реализацију препорука Канцеларије за ревизију институција БиХ и
- реализацију препорука јединица интерне ревизије, а које закључно са 31.12.2022. године нису примијењене и реализоване.

**Увидом у годишње извјештаје институција БиХ о систему ФУК-а за 2022. годину уочено је да је степен успостављености система ФУК-а остао на приближно истом нивоу у односу на 2021. годину.** Детаљнији подаци о стању, унапређењу и развоју финансијског управљања и контроле приказани су у Извјештају, према сегментима (компонентама). Извјештај садржи уводна образложења, процјену система ФУК-а у институцијама БиХ, резултате анализе годишњих извјештаја и препоруке.

## 1. УВОД

Област интерне финансијске контроле у јавном сектору (у даљем тексту: *PIFC*) представља једну од реформских области у којој је БиХ дужна да усагласи законодавни оквир и праксе с добрим праксама и регулативама које препоручује Европска комисија (у даљем тексту: ЕК). Појам и концепт интерне финансијске контроле у јавном сектору развила је ЕК као помоћ у разумијевању и примјени добро развијених и ефективних система контроле у процесу придруживања ЕУ.

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

Циљ *PIFC* система је осигурање ефикасног и економичног начина управљања средствима из буџета, као и средствима ЕУ, док оквир *PIFC*-а чине три стуба:

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

Закон који уређује област ФУК-а у институцијама БиХ је Закон о финансирању институција БиХ. Овим Законом финансијско управљање и контрола су дефинисани као свеобухватан систем политика, процедура и активности који успоставља и за који је одговоран руководилац институције. Систем финансијског управљања и контроле заснива се на управљању ризицима и пружа разумно увјеравање да ће циљеви институције бити остварени на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

За координацију успостављања и развоја *PIFC*-а у институцијама Босне и Херцеговине надлежна је ЦХЈ МФиТ БиХ, која је основана Одлуком Савјета министара БиХ број 113/09 од 8. 6. 2009. године („Службени гласник БиХ“, број 44/09).

Ова јединица је у области ФУК-а, између осталог, надлежна за припрему закона и подзаконских аката из области ФУК-а, припрему и ажурирање стратешких докумената и смјерница из области ФУК-а у складу с међународно прихваћеним стандардима, стандардима интерне контроле, праксама и прописима у ЕУ, праћење примјене прописа из области ФУК-а, за дефинисање садржаја програма обуке и координацију програма обуке, процјену квалитета система ФУК-а, прописивање форме годишњег извјештаја, поступака и рокова извјештавања о овом систему, израду консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а и његову процјену.

У складу с чланом 33ф. став (2) Закона о финансирању институција БиХ ЦХЈ МФиТ БиХ је донијела сљедеће подзаконске акте из своје надлежности, а који се односе на ФУК:

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

Поред наведеног, законским и подзаконским актима уређена је и координација централних хармонизацијских јединица у БиХ. Наведена координација врши се путем Координационог одбора централних јединица за хармонизацију (у даљем тексту: КО ЦХЈ) којег чине руководиоци Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија Републике Српске, Централне хармонизацијске јединице Федералног министарства финансија и Централне хармонизацијске јединице Министарства финансија и трезора БиХ.

Унапређење и развој система интерних контрола је обавеза свих институција БиХ. Обавеза је, како је већ наведено, произашла из Споразума о стабилизацији и придруживању, Закона о финансирању институција БиХ и подзаконских аката из области ФУК-а, које је донијела ЦХЈ МФиТ БиХ. Поглавље 32 - Финансијска контрола из Упитника ЕУ, значајним дијелом се односи на успостављање и развој система интерних финансијских контрола. С тим у вези издвајамо мишљење Европске комисије (у даљем тексту: ЕК), да систем интерних финансијских контрола у јавном сектору БиХ није успостављен на задовољавајућем нивоу.

Подсјећамо да је, у складу с чланом 33д. Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине, за успостављање и развој система ФУК-а одговоран руководиоца институције. С друге стране, мишљења смо да управљачка одговорност још увијек није уграђена у административну културу јавног сектора. Наиме, иако је ЦХЈ МФиТ БиХ донијела Смјернице за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ, методологија и препоруке дате у Смјерницама се не примјењују у потпуности у институцијама БиХ, а што се посебно односи на руководиоце на нижим управљачким позицијама, који још увијек



нису довољно укључени у процесе и активности развоја ФУК-а. С тим у вези истичемо да су за напредак у области развоја управљачке одговорности потребни:

- развијена свијест о важности и већа подршка од стране руководиоца институција за унапређење система интерних контрола,
- већа примјена делегирања овлашћења и одговорности руководиоцима на нижим нивоима управљања за ФУК,
- мјере и механизми за праћење постигнутих резултата руководиоца на нижим нивоима управљања провођењем додијељених овлашћења и одговорности.

Поред наведеног, сматрамо да би руководиоци институција БиХ требало да буду свјесни да су, у складу с чланом 33д. Закона о финансирању институција БиХ, одговорни за провођење ФУК-а. У складу с чланом 33е. истог Закона, руководиоци институција могу пренијети овлашћења за успостављање, одржавање и ажурирање система ФУК-а на друге запослене у институцији, чиме не престаје њихова крајња одговорност. Делегирањем овлашћења и одговорности постиже се, да се у успостављање и развој ФУК-а укључе руководиоци на нижим нивоима управљања у односу на процесе који се проводе у организационим јединицама којима они руководе. Међутим, није довољно само делегирати одређене одговорности и овлашћења. Важно је да се преносом овлашћења и одговорности успоставе и механизми за праћење постигнутих резултата у односу на додијељена овлашћења и одговорности.

Важну улогу у праћењу примјене прописа и препорука надлежних институција из области ФУК-а има и потписивање обрасца Изјаве о одговорности за остваривање циљева институције, којег институције БиХ достављају Министарству финансија и трезора БиХ уз годишњи извјештај о извршењу буџета. Наиме, руководиоци институција БиХ, у складу с чланом 22а. став (2) Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине, обавезни су уз годишњи извјештај о извршењу буџета доставити образац Изјаве о одговорности за остваривање циљева институције Министарству финансија и трезора БиХ. Потписивањем Изјаве о одговорности за остваривање циљева институције руководиоци потврђују да су:

- реализовали циљеве утврђене програмом рада институције за претходну годину,
- обезбиједили намјенско, сврсисходно и законито коришћење буџетских средстава,
- обезбиједили економично, ефикасно и ефективно функционисање система финансијског управљања и контроле у институцији.

Један од закључака Савјета министара БиХ са 36. сједнице, одржане 28.8.2022. године, који се односи на Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2021. годину, је: „Задужују се Министарство финансија и трезора Босне и Херцеговине и Министарство правде Босне и Херцеговине да, ради постизања конзистентности и хармонизације хоризонталног законодавства из области система интерних контрола, ускладе прописе и пропишу обавезу институцијама Босне и Херцеговине да Изјава о одговорности за

остваривање циљева буде саставни дио годишњег извјештаја о раду институције“. Овај закључак Савјета министара БиХ није реализован у току 2022. године.

Битну улогу у овом систему има и Канцеларија за ревизију, која у складу са Законом о ревизији институција БиХ и његовим спровођењем, обезбјеђује независна мишљења о извршењу буџета и финансијским извјештајима, коришћењу ресурса и управљању државном својном од Савјета министара БиХ и буџетских и јавних институција у БиХ, чиме се доприноси поузданом извјештавању о коришћењу буџетских средстава, транспарентном и квалитетном управљању јавним приходима, трошковима и државном својном. У оквиру својих ревизорских извјештаја Канцеларија за ревизију институција БиХ извјештава кориснике извјештаја и о систему интерних контрола у институцијама БиХ, а што је релевантно и за овај Консолидовани извјештај. Тако је Канцеларија за ревизију институција БиХ у 2022. години провела ревизије финансијских извјештаја у 74 институције БиХ за 2021. годину и дала сљедећа мишљења (ревизије финансијских извјештаја и ревизије усклађености):

<b>Мишљење Канцеларије за ревизију финансијских извјештаја</b>	<b>Позитивно</b>	<b>Позитивно уз скретање пажње</b>	<b>Мишљење са резервом</b>	<b>Суздржано од давања мишљења</b>
Број институција	57	13	4	1

Табела 1.

<b>Мишљење Канцеларије за ревизију на усклађености активности, финансијских трансакција и информација са законима и другим прописима</b>	<b>Позитивно</b>	<b>Позитивно уз скретање пажње</b>	<b>Мишљење с резервом</b>	<b>Суздржано од давања мишљења</b>
Број институција	28	41	5	1

Табела 2.

За потребе овог Извјештаја истичемо, да је Канцеларија за ревизију у својим извјештајима из 2022. године извјештавала, да није успостављен ефикасан систем ФУК-а у институцијама Босне и Херцеговине у складу са законским прописима, а што се детаљно може утврдити и кроз појединачне ревизорске извјештаје објављене на интернет страници Канцеларије за ревизију.

## **2. ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ У 2022. ГОДИНИ**

У овом дијелу Консолидованог извјештаја приказана је процјена система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ у 2022. години, с тим да су прије резултата процјене система приказане активности које је Централна хармонизацијска јединица Министарства финансија и трезора БиХ реализовала у 2022. години.

### **2.1. Активности које је ЦХЈ МФИТ БиХ реализовала у 2022. години**

У току 2022. године ЦХЈ МФИТ БиХ је реализовала сљедеће активности из своје надлежности а које се односе на унапређење финансијског управљања и контроле:

- донесен је Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2022. годину,
- донесена је Одлука о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2022. годину,
- донесен је и реализован План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2022. годину,
- креиран је Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2021. годину,
- донесен је Правилник за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ,
- донесен је Правилник о коришћењу Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама БиХ,
- усаглашене су функционалности и тестирана примјена софтверске апликације за извјештавање и праћење развоја система ФУК-а и интерне ревизије, која је имплементирана кроз пројекат техничке подршке, финансиран од ЕУ.

**У 2022. години ЦХЈ МФИТ БиХ је донијела Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине.** Стратегија развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ реализује се према мјерама и активностима у приложеном Акционом плану, који је саставни дио Стратегије. Садржај годишњег акционог плана изводи се из Акционог плана Стратегије, а ЦХЈ МФИТ БиХ је дужна израдити оперативни годишњи акциони план рада за сваку календарску годину на коју се односи Стратегија развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за период 2020-2025. година. У изради годишњег плана ЦХЈ МФИТ БиХ усаглашава динамику реализације према информацијама добијеним од институција БиХ које су наведене као носиоци активности.

Одлуку о доношењу Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине, број 03-1-02-4-90-1/22. за 2022. годину ЦХЈ МФиТ БиХ је донијела 23. 3. 2022. године. Саставни дио Одлуке је Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2022. годину. Оперативни годишњи акциони план усклађен је с циљевима и мјерама за реализацију циљева из области јавних интерних контрола у институцијама БиХ утврђених Стратегијом развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. године. Овај документ детаљније утврђује мјере, рокове и носиоце активности. О реализацији мјера и остваривању циљева из Акционог плана Стратегије и напретку оствареном у систему *PIFC*-а, ЦХЈ МФиТ БиХ детаљно извјештава Савјет министара БиХ кроз посебно поглавље о имплементацији Стратегије у оквиру редовних консолидованих годишњих извјештаја.

Институције БиХ биле су дужне донијети своје годишње акционе планове за успостављање и унапређење система интерних финансијских контрола за 2022. годину у складу с Оперативним годишњим акционим планом, препорукама интерне ревизије, препорукама Канцеларије за ревизију институција БиХ и интерним актима којима су регулисали област интерних финансијских контрола у институцији. О реализацији мјера из годишњег акционог плана активности институције извјештавају ЦХЈ МФиТ БиХ кроз годишње извјештаје о систему ФУК-а, а ЦХЈ МФиТ БиХ извјештава Савјет министара БиХ кроз консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле.

**Форму и садржај годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, ЦХЈ МФиТ БиХ је објавила у 2022. години.** У складу с чланом 2. Правилника о извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, ЦХЈ МФиТ БиХ је, 8. 11. 2022. године донијела Одлуку о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2022. годину, број 03-1-16-8-310-1/22. Одлуком су прописани форма и садржај упитника годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2022. годину. Образац годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2022. годину заједно са Упутством за израду годишњег извјештаја је доступан у Модулу ФУК *PIFC* апликације.

Одлуком је прописано да ће се Образац годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2022. годину попуњавати у *PIFC* апликацији. Све институције су биле дужне да годишње извјештаје о систему финансијског управљања и контроле доставе Централној хармонизацијској јединици Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине до 15. фебруара 2023. године. На основу годишњих извјештаја о систему финансијског управљања и контроле институција БиХ, ЦХЈ МФиТ БиХ сачињава Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2022. годину, који доставља Савјету министара Босне и Херцеговине најкасније до 31. марта 2023. године.

Одлука о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2022. годину објављена је на интернет страници ЦХЈ МФиТ БиХ <https://chj.mft.gov.ba>, односно на страници [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba), у дијелу који се односи на ЦХЈ МФиТ БиХ.

**План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2022. годину, донијела је ЦХЈ МФиТ БиХ у 2022. години.** План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2022. годину, број 03-1-16-8-81-1/22, донијела је ЦХЈ МФиТ БиХ 5. 4. 2022. године. Овај план објављен је на интернет страници ЦХЈ МФиТ БиХ <https://chj.mft.gov.ba>, односно, на интернет страници [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba), у дијелу који се односи на ЦХЈ МФиТ БиХ.

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

План и програм обуке из области ФУК-а у институцијама БиХ за 2022. годину састоји се од четири модула:

#### *Модул 1*

Презентација Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2021. годину, с препорукама за унапређење система ФУК-а у институцијама БиХ.

#### *Модул 2*

Ризици у процесу јавних набавки.

#### *Модул 3*

Радионица на тему презентације функционалности *PIFC* апликације за ревизоре у Канцеларији за ревизију институција БиХ.

#### *Модул 4*

Инструкције за израду годишњег извјештаја о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2022. годину, путем модула за ФУК у *PIFC* апликацији.

*Први модул обуке* реализован је 22. јуна 2022. године и обуци је присуствовало 56 државних службеника из 42 институције БиХ. На обуци су презентовани стање у области ФУК-а у институцијама БиХ и Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2021. годину. Државним службеницима је дата информација о реализацији мјера из Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских

контрола у институцијама БиХ за 2021. годину. На обуци су дате препоруке за унапређење система ФУК-а и образложени су закључци Савјета министара Босне и Херцеговине уз Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2021. годину.

*Други модул обуке* из области ФУК-а одржан је 27. и 28. септембра 2022. године. Обука се односила на ризике у процесима јавних набавки у институцијама БиХ. Због великог интересовања за ову тему, обука је реализована у два дана. Њој су присуствовали 70 учесника из 34 институције БиХ. Учесницима обуке презентовани су примјери најчешћих пропуста уговорних органа у примјени Закона о јавним набавкама, указано је на кључне ризике и представљени су практични примјери добре праксе у провођењу поступака јавних набавки.

*Трећи модул обуке* из области ФУК-а реализован је 6. 12. 2022. године. Овај модул је био радионица на којој су учествовали ревизори из Канцеларије за ревизију институција БиХ. Предмет онлајн радионице је била презентација функционалности *PIFC* апликације у оквиру Модула за ФУК и Модула за извјештавање. Ова презентација представља наставак добре сарадње ЦХЈ МФиТ БиХ и Канцеларије за ревизију институција БиХ у праћењу и процјени система ФУК-а.

*Четврти модул обуке* из области финансијског управљања и контроле односио се на инструкције за израду годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине. Обука је била намијењена службеницима који су у својим институцијама задужени за припрему годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле и његово достављање ЦХЈ МФиТ БиХ. Она је одржана 20. 12. 2022. године. Присуствовало је 86 учесника из 62 институције БиХ, који су упознати с начином и техником израде годишњих извјештаја о систему ФУК-а путем *PIFC* апликације.

Поред наведеног, ЦХЈ МФиТ БиХ је у 2022. години организовала и одржала посебну обуку за чланове радне групе за ФУК у Регулаторној агенцији за комуникације, као и друге активности које су презентоване на интернет страници ЦХЈ МФиТ БиХ.

***ЦХЈ МФиТ БиХ је у 2022. години сачинила и Савјету министара Босне и Херцеговине доставила Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2021. годину.*** Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2021. годину урађен је на основу извјештаја које су у прописаном року доставиле 74 од 79 институција. Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2021. годину био је други консолидовани извјештај који је урађен помоћу *PIFC* апликације.

Савјет министара Босне и Херцеговине усвојио је Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2021. годину на 36. сједници, одржаној 28. 8. 2022. године. Уз Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2021. годину Савјет министара БиХ је усвојио и закључке које је предложила ЦХЈ МФиТ БиХ.

**У 2022. години ЦХЈ МФиТ БиХ је донијела Правилник за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине.** Правилник за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине, број 03-1-02-2-103-2/22 ЦХЈ МФиТ БиХ донијела је 5. 4. 2022. године. Одлука о доношењу Правилника за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине, број 03-1-02-2-103-1/22, објављена је у „Службеном гласнику БиХ“, број 22/22. Овим Правилником уређују се поступци за процјену квалитета и вршења анализа система ФУК-а у институцијама БиХ, као и за извјештавања о извршеној процјени од стране ЦХЈ МФиТ БиХ.

Процјену квалитета ФУК-а вршиће овлашћене особе из Одсјека за развој финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ и ЦХЈ МФиТ БиХ. Овлашћене особе ће проводити процјену квалитета ФУК-а у складу с годишњим планом за процјену квалитета. Правилником су прописани критеријуми за одабир институција у којима ће се вршити процјена квалитета ФУК-а, с тим да ЦХЈ МФиТ БиХ може да обави процјену квалитета система финансијског управљања и контроле и на основу захтјева руководиоца институције.

**Правилник о коришћењу Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама Босне и Херцеговине донијела је ЦХЈ МФиТ БиХ у 2022. години** Правилник о коришћењу Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама Босне и Херцеговине број: 01-1-02-4-99-1/22 донијела је ЦХЈ МФиТ БиХ 4. 4. 2022. године. Он је објављен у „Службеном гласнику БиХ“, број 21/22. Правилником о коришћењу *PIFC* апликације ЦХЈ МФиТ БиХ прописује начин и услове приступа и поступке коришћења *PIFC* апликације. Правилником су утврђене врсте овлашћења за приступање *PIFC* апликацији.

Институције су дужне да писаним путем доставе ЦХЈ МФиТ БиХ податке о запосленима у својој институцији, којима би требало додијелити приступне податке за *PIFC* апликацију. Приступне податке додјељују администратори апликације које посебним актом именује директор ЦХЈ МФиТ БиХ.

**У 2022. години завршен је пројекат техничке подршке „Унапређење система интерних контрола у јавном сектору у Босни и Херцеговини“.** Наиме, у мају 2022. године завршена је реализација пројекта техничке подршке под називом „Унапређење система интерних контрола у јавном сектору у Босни и Херцеговини“, који је финансиран од стране ЕУ. Пројекат техничке подршке је имао четири кључна резултата:

#### Резултат 1

Остварена су додатна унапређења законског оквира, стандарда интерних контрола, оперативних упутстава и писаних процедура за развој, провођење и праћење алата и

мјера интерних контрола у складу са стандардима и праксама ЕУ на свим нивоима власти у БиХ.

#### Резултат 2

Централне хармонизацијске јединице Републике Српске, Федерације БиХ и МФиТ БиХ, као и Координациони одбор потпуно су оперативни; свијест о ФУК-у је на оптималном нивоу и развијене су интерне и спољне контроле квалитета за интерну ревизију.

#### Резултат 3

Капацитети за провођење јавне интерне финансијске контроле побољшани су на свим нивоима власти у БиХ.

#### Резултат 4

Процес извјештавања и припреме консолидованих годишњих извјештаја у области интерне ревизије и ФУК-а је побољшан и унапријеђен, посебно захваљујући испоруци софтверске апликације за извјештавање.

У сарадњи с експертима Пројекта реализовани су сљедећи задаци:

- креирана је нова Стратегија развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. година,
- донесене су Смјернице за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ,
- донесене су Смјернице за управљање ризицима у институцијама БиХ - Верзија 2,
- донесен је Правилник за процјену квалитета система ФУК-а у институцијама БиХ и
- имплементирана је *PIFC* апликација.

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

За процјену степена успостављености система ФУК-а у институцијама БиХ надлежна је ЦХЈ МФиТ БиХ. Процјена се врши на основу обраде годишњих извјештаја о систему ФУК-а које институције достављају ЦХЈ МФиТ БиХ. Форму и садржај Обрасца годишњег извјештаја о систему ФУК-а прописује ЦХЈ МФиТ БиХ. Годишњи извјештај о систему ФУК-а у форми је упитника о самопроцјени садржи питања на која се одговара са “Да”, “Не” или “Није примјењиво”. Питања су, према методолошком оквиру за успостављање и развој ФУК-а, груписана у пет група:

- (1) Контролно окружење,
- (2) Управљање ризицима,
- (3) Контролне активности,
- (4) Информације и комуникације и
- (5) Праћење и процјена система ФУК-а.



Како је већ наведено, Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2022. годину сачињен је на основу 74 годишња извјештаја о систему ФУК-а који су унесени у *PIFC* апликацију. За потребе израде Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а обрађени су извјештаји који садрже одговоре на сва питања и који су „закључени“ у *PIFC* апликацији до рока за достављање извјештаја, а то је 15. 2. 2023. године.

Овдје скрећемо пажњу да годишњи извјештај о систему ФУК-а нису доставиле сљедеће институције БиХ:

- Министарство иностраних послова БиХ,
- Институт за нестала лица БиХ,
- Агенција за развој високог образовања и обезбјеђење квалитете БиХ,
- Агенција за пружање услуга у ваздушној пловидби БиХ и
- Савјет за државну помоћ БиХ.

У наставку извјештаја слиједи преглед стања у области ФУК-а у институцијама БиХ за 2022. годину, а што је приказано кроз прилоге. Прилози су приказани у наставку, с тим да су сваки прилог приказан назив, образложење, резултати анализе, процјена и оцјена стања из посматране области, те су дате препоруке.

### **Прилог: 1. Листа институција БиХ које су доставиле годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2022. годину**

У овом прилогу приказане су институције БиХ које су доставиле годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2022. годину. Овдје истичемо да *ЦХЈ МФиТ БиХ не провјерава тачност података достављених кроз годишње извјештаје институција БиХ*. У складу с чланом 4. став (2) Правилника о извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине, за тачност података у годишњем извјештају о систему ФУК-а одговоран је руководилац институције.

#### **2.2.1. Контролно окружење**

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

Према подацима из обрађених годишњих извјештаја институција БиХ, 66,94% одговора је позитивно на питања из области етике и интегритета, планског приступа пословању, руковођења и стила управљања, организационе структуре и управљања људским ресурсима, 28,58% одговора је негативно, а 4,48% одговора је „Није примјењиво“.

Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину, институције БиХ су имале 2/3 позитивних одговора у области контролног окружења. Процент потврдних одговора у области контролног окружења у 2021. години је био 65,94%. *Према овим подацима систем интерних контрола у оквиру контролног окружења је остао на истом нивоу и може се закључити, да је у оквиру контролног окружења у значајној мјери успостављен систем интерних контрола.*

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

### **1. Опредијељеност за интегритет и етичке вриједности**

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

Послови надзора над провођењем кодекса понашања су делегирани на одређену организациону јединицу или запосленог у 34 институције БиХ. Јасна правила (интерни акти) којима се дефинишу ситуације потенцијалних сукоба интереса и начин поступања постоје у 47 институција. У 2022. години било је укупно шест притужби на непоштовање Кодекса, а покренуто је осам дисциплинских поступака.

### **Закључци**

*Запослени у свим институцијама БиХ имају обавезу да поступају према одредбама Кодекса државних службеника у институцијама БиХ, или Етичког кодекса своје институције. Међутим, половина институција не врши делегирање послова надзора над провођењем Кодекса државних службеника на неку од организационих јединица или запосленика.*

### **Препоруке**

*Препоручује се институцијама БиХ да:*

- 1) све запослене упознају с важећим кодексом етике;*
- 2) делегирају овлаштења и одговорности за примјену важећег кодекса етике;*
- 3) интерним актима о унутрашњој организацији уреде област рјешавања евентуалних случајева сукоба интереса и подузимања мјера у случају непоштовања кодекса етике.*

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

Плански приступ пословању подразумијева да институција има дефинирану мисију, односно, да руководилац институције и сви запослени разумију властиту мисију, да се утврђују средњорочни циљеви и програми кроз које ће се реализирати постављени циљеви, да се осигурава повезаност стратешких планских докумената и програма с оперативним плановима, те да се утврђују ризици у односу на постављене циљеве.

Институције БиХ, у складу с расположивим ресурсима, доносе планове којима се дефинирају активности неопходне за остваривање циљева како би ризици од неостваривања циљева били минимални. Плански приступ пословању у институцијама БиХ детаљно је уређен прописима као што су: Одлука о поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број: 62/14), Упутство о методологији у поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број: 44/15), Одлука о годишњем планирању рада и начину праћења и извјештавања у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број: 94/14), Упутство о начину припреме годишњег програма рада и извјештаја о раду у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број: 45/15) и Упутство о измјени и допуни Упутства о начину припреме годишњег програма рада и извјештаја о раду у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број: 64/18).

Интерну процедуру за израду средњорочног плана рада имају 52 институције. Исти податак евидентиран је и у Консолидованом годишњем извјештају за ФУК за 2021. годину. Педесет и девет институција има интерном процедуром одређену организациону јединицу или именованог координатора за процес средњорочног планирања. Двадесет пет институција доставило је потврдан одговор на питање: „Да ли се у процесу средњорочног планирања проводи управљање ризицима“.

Утврђено је да још увијек није реализован закључак Савјета министара БиХ којим се задужују Дирекција за економско планирање БиХ и Министарство финансија и трезора БиХ, да приликом ажурирања подзаконских аката у области средњорочног планирања у исте уграде обавезу и дефинишу методологију за процес управљања ризицима у процесу средњорочног и програмског планирања. У модулу за ФУК у *PIFC* апликацији приказане су категорије ризика. Једна од категорија ризика је „стратешки ризик“, што значи да институције БиХ могу, за циљеве пословних процеса који директно утичу на реализацију циљева из средњорочног плана рада, идентификовати и процијенити ризике без обзира на то што то још увијек није, као обавеза, уређено прописима из области средњорочног планирања.

Анализирајући образложења која је 25 институција дало уз одговор „Да“ на ово питање установили смо да ипак већина од ових институција не врши идентификацију и праћење ризика у односу на своје средњорочне циљеве кроз *PIFC* апликацију, јер су најчешће наведена сљедећа образложења:

- Проведена SWOT анализа. Ова анализа може да омогући препознавање проблема или узрока појединих ризика, али њихово провођење не може замијенити процес идентификације и процјене ризика који су прописани методологијом у Смјерницама за управљање ризицима у институцијама БиХ – Верзија 2, а подржана је *PIFC* апликацијом;
- Годишњи програми рада институција;
- Прописи који уређују област средњорочног планирања;
- Полугодишњи и годишњи извјештаји о раду запослених и слично.

Поред наведеног, 63 институције су дале потврдан одговор на питање: „Да ли све организационе јединице учествују у припреми буџетског захтјева?“.

### **Закључци**

*Анализом годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину, у дијелу који се односи на плански приступ пословању институција БиХ може се закључити, да у оквиру планског приступа пословању није било значајнијих промјена у односу на 2021. годину. Анализом смо утврдили да постоје прописи и методологија који уређују област планског приступа пословању у институцијама БиХ, али их је потребно ажурирати у складу са закључцима Савјета министара БиХ у смислу увођења управљања ризицима у планске процесе. Један број институција није интерним актима уредио пренос овлашћења и одговорности у процесу средњорочног планирања.*

### **Препоруке**

*Препоручује се:*

- 1) *Дирекцији за економско планирање БиХ и Министарству финансија и трезора БиХ да реализују закључак Савјета министара БиХ који је донесен приликом усвајања Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2017. годину, а који гласи: „Задужују се Дирекција за економско планирање БиХ и Министарство финансија и трезора БиХ да приликом ажурирања подзаконских аката у области средњорочног планирања у исте уграде обавезу и дефинишу методологију за процес управљања ризицима у процесу средњорочног и програмског планирања“;*
- 2) *институцијама БиХ, да усвоје интерну процедуру за израду средњорочног плана рада којом ће се именовати координатор за средњорочно планирање и утврдити обавезе и одговорности свих организационих јединица у институцији и њихових руководилаца у процесу средњорочног планирања;*
- 3) *институцијама БиХ, да интерном процедуром дефинишу обавезе и одговорности свих организационих јединица у процесу израде буџетског захтјева;*
- 4) *институцијама БиХ, да коришћењем PIFC апликације, идентификују и процијене ризике који се односе на пословне процесе, који директно утичу на реализацију циљева из средњорочних планова рада институције.*

### 3. Руковођење и стил управљања

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

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

Поред наведеног, ЦХЈ МФиТ БиХ је усвојила Смјернице за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ, које би требало да пруже подршку практичној имплементацији управљачке одговорности у институцијама Босне и Херцеговине, а посебно у погледу делегирања овлашћења и одговорности.

Начин руковођења и стил управљања су индикатори колико је проактиван приступ руководиоца институције управљању уопште, односно колико је руководилац информисан и инволвиран у све процесе од планирања до извјештавања о реализацији планова. Такође, важно је нагласити, да су за успостављање и развој система ФУК-а одговорни и руководиоци свих организационих јединица у складу с њиховим надлежностима и додијељеним овлашћењима.

Према подацима из годишњих извјештаја о ФУК-у за 2022. годину, приближно 2/3 одговора из области руковођења и стила управљања у институцијама БиХ су потврдни, а питања се односе на активно учешће руководиоца у припреми планских докумената, извјештавање о реализацији циљева из планских докумената и слично.

Поред наведеног, интерним процедурама требало би јасно дефинисати одговорности и овлашћења свих учесника у кључним пословним процесима а прецизним упутствима о одговорностима, динамици и роковима извјештавања руководиоца институција о провођењу тих процеса, а што се на дан овог извјештавања није реализовало.

#### **Закључак**

*Свијест руководиоца на свим нивоима управљања о финансијском управљању и контроли требало би да је на вишем нивоу. С тим у вези сматрамо да је потребно боље упознати руководиоце институција са значајем и користима система ФУК-а, те укључити руководиоце на вишем и средњем нивоу управљања у едукације из области ФУК-а.*

## **Препоруке**

*Препоручује се:*

- 1) руководиоцима институција БиХ, да у процесу руковођења користе препоруке из Смјерница за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ;*
- 2) руководиоцима институција БиХ, да руководиоцима на вишем и средњем нивоу управљања обезбиједи ресурсе за едукације из области финансијског управљања и контроле;*
- 3) институцијама БиХ да усвоје интерне процедуре којима ће се јасно дефинисати овлашћења и одговорности свих учесника у кључним пословним процесима, с прецизним упутствима о динамици и роковима извјештавања руководиоца институција о провођењу тих процеса;*
- 4) институцијама БиХ редовно одржавање колегијума на највишем нивоу управљања;*
- 5) институцијама БиХ, да на колегијумима расправљају о кључним пословним процесима у институцији;*
- 6) институцијама БиХ, да записнички констатују ток сједнице колегијума, са евидентирањем значајних информација и података са одржаних сједница.*

### **4. Организациона структура, овлашћења и одговорности, систем извјештавања**

Организациона структура, односно унутрашња организација институција, требало би, да буде успостављена тако да обезбиједи реализацију основних функција институција произашлих из мисије институције и постављених циљева пословања. Правилници о унутрашњој организацији требало би да садрже описе послова које обављају поједине организационе јединице и које уређују дјелокруг рада организационих јединица.

Овлашћења и одговорности, задаци и обавезе извјештавања о остварењу циљева за сваки дио организационе структуре треба да су јасни, дефинисани у писаном облику и запосленици морају бити с њима упознати. Руководилац институције детаљније уређује овлашћења и одговорности за реализацију циљева и управљање буџетским средствима доношењем посебних одлука.

Организациона структура ажурира се у складу с промјенама у пословању које произлазе из измјене прописа, циљева пословања, начина пословања и слично. Паралелно с развојем линија овлашћења и одговорности треба развијати и линије извјештавања. У складу с наведеним, потребно је развијати интерне системе извјештавања о реализацији постављених циљева, о начину управљања буџетским средствима и слично.

Према подацима добијеним из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину, у 66 институција БиХ именовано је лице задужено за финансијско управљање и контролу, а 61 институција формирала је радну групу за финансијско управљање и контролу. Шездесет и седам институција је интерним актом утврдило задатке лица/радне групе која је именована

за финансијско управљање и контролу, а од тога је код 58 институције именованим лицима додијељено, да руководиоца институције редовно извјештавају о стању у области ФУК-а у институцији.

Поступак измјене правилника о унутрашњој организацији у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и провођење система финансијског управљања и контроле у складу с Одлуком о измјенама и допуном Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама Босне и Херцеговине није покренут у 15 институција, а 39 институција су завршиле овај процес. Шездесет и једна институција доставила је податак, да је успостављено делегирање овлашћења и одговорности од стране вишег руководства на руководиоце на нижем нивоу управљања. Међутим, у институцијама се још увијек не сачињавају интерни извјештаји о стању у области ФУК-а, реализацији циљева, извршењу буџета и слично, док су само у 15 институција попуњена сва радна мјеста у организационим јединицама за финансије. Двадесет и четири институције сматрају да немају довољан број лиценци за рад на ИСФУ систему.

### **Закључци**

*Иако је Савјет министара БиХ 2018. године усвојио Одлуку о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број 58/18), све институције нису извршиле усклађивање правилника о унутрашњој организацији с наведеном Одлуком. Интерним актима институција БиХ нису додијељена јасна овлашћења и одговорности лицима задуженим за ФУК и радним групама за ФУК, а у вези с извјештавањем руководиоца институције о проведеним активностима.*

### **Препоруке**

*Препоручује се институцијама БиХ да:*

- 1) именују лице/радну групу задужену за финансијско управљање и контролу;*
- 2) интерним актима дефинишу обавезу извјештавања највишег руководства од стране лица којима су додијељена овлашћења за финансијско управљање и контролу;*
- 3) делегирају послове који се односе на ФУК на све запослене;*
- 4) ажурирају правилник о унутрашњој организацији институције у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и провођење система финансијског управљања и контроле и управљања ризицима из њихове надлежности;*
- 5) изврше анализу стварне потребе за бројем запослених у организационим јединицама за финансије и у складу са закључцима анализе, евентуално покрену поступак измјене Правилника о унутрашњој организацији институције или процес запошљавања у организационој јединици за финансије.*

## **5. Управљање људским ресурсима**

Управљање људским ресурсима представља једно од важних подручја за развој контролног окружења, а самим тим и система ФУК-а. Оно обухвата активности у вези са: утврђивањем знања и вјештина потребних за свако радно мјесто, развојем вјештина запослених потребних за побољшање ефикасности пословања, израдом планова обуке и вођењем евиденције о присуству обукама, праћење и оцјењивање рада запослених и провођење мотивационих мјера ради побољшања резултата рада.

Планове стручног усавршавања за запослене припремају 64 институције БиХ, а евиденцију присуства обукама воде 63 институције. Евиденција о присуству обукама је дио неког интерног извјештаја који се доставља руководиоцу институције код 58 институција. У овом аспекту управљања људским ресурсима остварен је одређени напредак у односу на 2021. годину. Већина институција упућује своје запослене на обуке из области које су кључне за унапређење интерних контрола.

Тридесет и три институције доставиле су податке да у свом буџету планирају и имају средства за исплату накнада управних и надзорних одбора, савјета, комисија и слично. Међутим, од тих 33 институције само 18 има интерну процедуру којом детаљније уређују право, услове и начин исплате ових накнада.

### **Закључци**

*У области управљања људским ресурсима остварен је одређени напредак у односу на 2021. годину. Већина институција сачињава планове стручног усавршавања запослених и води евиденцију о присуству обукама. Запослени се упућују на обуке које се директно или индиректно односе на развој система ФУК-а.*

### **Препоруке**

*Препоручује се институцијама БиХ да:*

- 1) донесу планове стручног усавршавања и воде евиденцију о присуству обукама у циљу процјене примјене принципа „вриједност за новац“;*
- 2) евиденција о присуству обукама буде саставни дио интерног извјештаја који се доставља руководиоцу институције, или се доставља као посебан извјештај;*
- 3) усвоје интерне процедуре о исплаћивању накнада члановима управних и надзорних одбора, (односи се на институције које врше исплате накнада).*

### **2.2.2. Управљање ризицима**

Ризик је вјероватноћа да ће се десити неки догађај који може утицати на остваривање циљева институције. Управљање ризицима дефинише се као цјелокупан процес утврђивања, процјењивања и праћења ризика за остварење циљева институције, као и предузимање



потребних активности, посебно кроз систем финансијског управљања и контроле у сврху смањења ризика.

Управљање ризицима је процес који се одвија континуирано, захтијева ангажовање што већег број учесника и примјену методологије прописане Смјерницама за управљање ризицима у институцијама БиХ – Верзија 2. Ризике треба посматрати искључиво као будуће догађаје који су пријетња остварењу циљева, програма или пружања квалитетних услуга грађанима. Управљање ризицима обухвата активности у вези с развојем процеса управљања, планирања и доношења одлука. За управљање ризицима одговоран је руководилац институције.

Како би управљање ризицима испунило своју сврху, потребно је повезати и ускладити циљеве из средњорочних планова институција с циљевима из годишњих и оперативних планова рада (програма) институције и њених организационих јединица.

У вези с наведеним извршена је анализа управљања ризицима у институцијама БиХ. На 63,80% питања из упитника о самопроцјени која се односе на процес управљања ризицима институције БиХ су дале потврдне одговоре. Негативне одговоре, у институцијама БиХ, дали су на 33,88 % питања. Посматрано са становишта дефиниције финансијског управљања и контроле, према којој се процес финансијског управљања и контроле заснива на управљању ризицима, може се закључити да 1/3 институција БиХ још увијек није почеле поступати у складу с прописима који уређују област финансијског управљања и контроле, односно процеса управљања ризицима.

С тим у вези, ЦХЈ МФиТ БиХ је 2020. године донијела нове Смјернице за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине – Верзија 2. Методологија управљања ризицима, која је прописана новим Смјерницама, у потпуности је подржана функционалностима *PIFC* апликације. У складу с Одлуком о објављивању Смјерница – Верзија 2, оне ће се почети примјењивати у току имплементације *PIFC* апликације, а њихова примјена је обавезна у институцијама БиХ након преласка с тестног на продукционо окружење. Наиме, преласком с тестне фазе *PIFC* апликације на продукциону, у јулу 2022. године (модул ФУК), створени су предуслови за примјену нове методологије управљања ризицима путем *PIFC* апликације. ЦХЈ МФиТ БиХ је о томе донијела и Одлуку о престанку примјене Смјерница за провођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ и Одлуке о објављивању Смјерница за провођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број 64/22).

Увидом у годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2022. годину, установили смо да су 52 институције БиХ формирале Регистар ризика у *PIFC* апликацији, односно да 22 институције, од 74 које су доставиле годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2022. годину, још увијек нису формирале регистар ризика у *PIFC* апликацији. Подсјећамо да је примјена *PIFC* апликације и свих њених модула обавезна за све институције БиХ од момента преласка с тестног, на продукционо окружење Апликације. Ова обавеза је прописана

Правилником о коришћењу *PIFC* апликације, који је ЦХЈ МФиТ БиХ донијела у 2022. години („Службени гласник БиХ“, број 21/22).

Питања у обрасцу годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину, која се односе на процес управљања ризицима, односе се на примјену *PIFC* апликације. Питања која се односе на постојање, ажурирање, процјену ризика, анализу узрока ризика и слично могу имати потврдан одговор само ако су те активности проведене кроз *PIFC* апликацију.

Регистар ризика је ажуриран код 50 институција које имају формиран Регистар ризика у *PIFC* апликацији. На питање, „да ли институција утврђује ризике који могу утицати на реализацију циљева из средњорочних и годишњих планова рада?“, 49 институција је дало потврдан одговор. Педесет и четири институције БиХ врше процјену вјероватноће и утицаја ризика, а анализу узрока ризика кроз *PIFC* апликацију проводи 36 институција БиХ. Педесет и четири институције БиХ извјештавају руководиоца институције о стању најзначајнијих ризика. Мјере поступања према ризицима су донесене код 52 институције, а квантификовање ризика се проводи код само осам институција БиХ.

Ризике у вези с циљевима пословних процеса утврђује 59 институција. У 56 институција је именовано лице задужено за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима. Институције БиХ су у свом пословању препознале највећи број оперативних ризика (више од 90%), затим су то ризици усклађености и стратешки ризици, а на крају финансијски ризици који су најмање заступљени. Највећи број идентификованих инхерентних ризика је оцијењено оцјеном од 12-16 (средњи ризик), затим високи, па ниски ризици.

Највећи број резидуалних ризика је оцијењен оцјеном од 2-5 (низак ризик), затим средњи, висок, па критичан ризик. Посматрајући резултате управљања ризицима, на основу података из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину, у институцијама БиХ нема високих ризика. Мјере које се проводе у циљу смањења или избјегавања ризика су адекватне.

У складу с наведеним, мишљења само да систем интерних контрола у институцијама БиХ има карактеристике квалитетног система интерних контрола. Међутим, број препорука ЦХЈ МФиТ БиХ, Канцеларије за ревизију институција БиХ, као и закључака Савјета министара БиХ који се односе на овај систем, још увијек је значајан и не реализују се у потпуности и благовремено од стране институција БиХ.

### **Закључци**

*Анализом достављених података утврдили смо да 30% институција БиХ не проводе процес управљања ризицима у складу с методологијом прописаном Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине - Верзија 2 и препорукама ЦХЈ МФиТ БиХ, датим у Правилнику о коришћењу Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама Босне и Херцеговине.*

## **Препоруке**

Препоручује се институцијама БиХ да:

- 1) процес управљања ризицима врши у складу с методологијом прописаном Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2;
- 2) делегирају овлашћења и одговорности на руководиоце средњег и вишег нивоа управљања у процес управљања ризицима;
- 3) анализирају узроке ризика и процјену ризика према вјероватноћи настанка и утицају;
- 4) креирају регистре ризика у PIFC апликацији;
- 5) регистре ризика ажурирају најмање једном годишње у PIFC апликацији;
- 6) квантификују ризике у случају кад је то могуће;
- 7) утврде кључне ризике који могу да утичу на реализацију циљева из средњорочног, односно годишњих планова рада институције, као и циљева пословних процеса;
- 8) приликом идентификовања ризика, посебну пажњу обраде на препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ, с обзиром на то да највећи број препорука Канцеларије за ревизију указује на ризике у пословању институција;
- 9) успоставе систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика.

### **2.2.3. Контролне активности**

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

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

На основу анализе података из годишњих извјештаја институција утврдили смо да 59,98% институција има потврдне одговоре на питања из упитника о самопроцјени која се односе на контролне активности. Међутим, питања из овог дијела обрасца извјештаја нису примјењива на све институције, што значи да све институције не дају одговоре на сва

питања. Због тога 25,80% институција има одговор “није примјенљиво” у овој групи питања. Негативне одговоре дало је 14,21% институција.

Овај дио Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а у институцијама БиХ односи се на процјену унапређења ФУК-а кроз постојање и примјену политика и процедура, које институције БиХ доносе и примјењују. У упитнику о самопроцјени (дио: политике и процедуре) наведена су питања која се односе на постојање интерних процедура за кључне пословне процесе, односно пословне процесе које би све институције БиХ требало да уреде интерним процедурама. Према резултатима анализе достављених годишњих извјештаја о систему ФУК-а, једино на питања „Да ли имате писану процедуру за подстицајне мјере и награде запосленим за изузетан учинак у раду?“ и „Да ли имате интерну процедуру за коришћење телефона?“ све институције имају потврдан одговор.

Забрињавајући су подаци да све институције још увијек немају процедуру о: изради и извршењу буџета, за процес евиденције пословних догађаја и трансакција (запримање, обрада, контрола, евидентирање обавеза, уговора, наруџбеница, рачуна – улазних и излазних), пословној кореспонденцији, чувању и архивирању документације, вођењу и чувању персоналних досијеа и слично. Наведени пословни процеси одвијају се у свим институцијама БиХ и све су дужне интерним процедурама уредити наведене процесе.

Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину, 64 институције сматрају да њихове интерне процедуре имају јасно дефинисана овлашћења, одговорности, рокове и контролне механизме за сваку активност. У току 2022. године 47 институција је ажурирало своје интерне процедуре као резултат одговора/мјера на неки од утврђених ризика. Механизми за праћење примјене интерних процедура успостављени су у 55 институција БиХ.

### **Закључци**

*Кључни пословни процеси и процеси који су мандат институција нису уређени интерним актима у свим институцијама БиХ. Интерни акти требало би да обезбиједу постојање „ревизорског трага“ и праћење њихове примјене. Институције не врше ажурирање интерних процедура с циљем увођења мјера/одговора на утврђене ризике.*

### **Препоруке**

*Препоручује се институцијама БиХ да:*

- 1) усвоје интерне процедуре којима се уређују кључни пословни процеси у институцијама;*
- 2) усвоје интерне процедуре којима се уређују пословни процеси, који су мандат и надлежност институције;*
- 3) у писаним процедурама јасно дефинишу овлашћења и одговорности свих учесника одређеног пословног процеса, рокове и контроле за сваку активност, како би се*

*обезбиједило одвијање пословних процеса у складу с прописима на економичан, ефикасан и ефективан начин поштујући принцип „вриједност за новац“;*

- 4) интерним процедурама обезбиједити постојање „ревизорског трага“;*
- 5) обезбиједити праћење досљедне примјене свих прописаних контрола из интерних процедура;*
- 6) редовно ажурирају интерне процедуре у складу с измијењеним околностима у спољном и унутрашњем окружењу и обезбиједити њихову доступност свим запосленим.*

### **Принцип раздвајања дужности**

Судећи према одговорима добијеним од институција БиХ, принцип раздвајања дужности у институцијама БиХ није успостављен и не примјењује се у складу са захтјевима Стандарда интерне контроле у институцијама БиХ. Примјена начела раздвајања дужности обезбијеђена је у 69 институција. Раздвајање дужности у ИТ системима обезбијеђено је само у 32 институције, односно 34 институције нису обезбиједиле примјену раздвајања дужности у ИТ системима.

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

### **Закључци**

*Примјена принципа раздвајања дужности није обезбијеђена у потпуности. Институције не придају довољно пажње раздвајању дужности у ИТ системима. Резултати анализе у области раздвајања дужности указују на висок ризик од евентуалне преваре, проневјере, злоупотребе положаја или евентуалне ненамјерне грешке у раду.*

### **Препоруке**

*Препоручује се институцијама БиХ да:*

- 1) обезбиједити примјену начела раздвајања дужности у свим пословним процесима;*
- 2) обезбиједити примјену начела раздвајања дужности кроз интерне акте;*
- 3) посебну пажњу посвете примјени начела раздвајања дужности, примјени контролних поступака и обезбјеђењу постојања ревизорског трага у институцијама с мањим бројем запослених.*

### **Примјена ex-ante и ex-post контрола**

Ова група питања углавном се односи на институције које у свом буџету имају планирана средства за текуће и капиталне трансфере и грантове. Због тога највећи број институција, чак њих 64,34%, на ова питања има одговор „није примјениво“. Потврдне одговоре дало је

23,50% институција, а негативне одговоре 12,16% институција. На питање, „Да ли је усвојен план набавке за претходну годину и објављен на интернет страници институције у складу са чланом 17. Закона о јавним набавкама?“, потврдан одговор су дале 73 институције, а план је реализован планираном динамиком у 59 институција. Контрола оправданости набавке робе и услуга је интерном процедуром предвиђена у 60 институција. Од 19 институција које су дале одговор на питање, „Да ли се планирање средстава за текуће и капиталне трансфере, грантове заснива на јасним критеријумима и циљевима, познатим већ у фази израде буџетских захтјева?“, 10 је позитивних, а девет негативних одговора. Само осам институција је дало потврдан одговор на питање: „Да ли се проводе контроле намјенског трошења средстава додијељених путем трансфера, грантова?“.

### **Закључци**

*Институције које у свом буџету имају планирана средства за исплату грантова и трансфера немају контролне механизме који обезбјеђују заштиту финансијских интереса институције, контролу намјенског трошења додијељених средстава и унапријед дефинисане критеријуме за додјелу средстава.*

### **Препоруке**

*Препоручује се институцијама БиХ да:*

- 1) интерном процедуром обезбиједи контролу основаности и оправданости планирања средстава за набавке робе и услуга у институцијама;*
- 2) обезбиједи благовремено доношење одлука о исплатама текућих и капиталних трансфера и грантова;*
- 3) обезбиједи провођење контроле намјенског трошења додијељених средстава као дио редовног посла;*
- 4) у уговорима о додјели трансфера и грантова обезбиједи заштиту финансијских интереса институција које додјељују те трансфере и грантове.*

### **Принцип заштите ресурса/имовине**

Сврха финансијског управљања и контроле је, између осталог, заштита имовине и других ресурса од губитака узрокованих лошим управљањем, неоправданим трошењем и коришћењем, те од неправилности и превара. У оквиру ове групе питања 72,24% институција је дало потврдне одговоре, 16,46% је дало негативне одговоре, а 11,30% институција је дало одговор „није примјењиво“. Све институције су дале потврдан одговор само на једно питање, и то, „Да ли се благовремено врши попис имовине, обавеза и потраживања?“.

Педесет девет институција је успоставило контроле како би се спријечио неовлашћени физички приступ (опреми и инсталацијама). На питање, „Да ли су успостављене контроле како би се спријечио губитак и разоткривање података?“, 58 институција је дало потврдан

одговор, а на питање, „Да ли су успостављене контроле како би се спријечиле неовлашћене измјене података у постојећим софтверима?“, 60 институција је дало потврдан одговор.

### **Закључци**

*Анализом достављених података утврдили смо да институције БиХ немају адекватне контроле које се односе на заштиту имовину од неовлашћеног приступа, губитка и разоткривања података.*

### **Препоруке**

*Препоручује се институцијама БиХ да:*

- 1) успоставе адекватне контроле, да би се заштитила имовина од неовлашћеног приступа, губитка и разоткривања података.*

## **2.2.4. Информације и комуникације**

Да би било могуће на економичан, ефикасан и ефективан начин управљати приходима, расходима, имовином, обавезама, доносити одлуке, пратити реализацију постављених циљева, остварених резултата, анализирати одступања и сл, потребно је располагати релевантним, благовременим, потпуним и тачним подацима. Повезивањем таквих података стварају се информације потребне за одлучивање.

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

Анализом података из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину утврдили смо да је 67,26 % институција БиХ дало потврдне одговоре на питања из области информације и комуникације, док је 25,31% одговора негативно. У 59 институција Босне и Херцеговине пословни процеси су пописани и формирана је мапа пословних процеса у *PIFC* апликацији. Наиме, попис пословних процеса је активност коју све институције морају провести. Овом активношћу се утврђују циљеви пословних процеса који се проводе у институцијама, успоставља се веза између циљева пословних процеса и циљева из планских докумената. Све док се мапирање пословних процеса не заврши у институцијама БиХ, не може се проводити процес управљања ризицима.

Како би се процес управљања ризицима могао проводити, претпоставка је, да постоји циљ у односу на који се идентификују и процјењују ризици. Попис пословних процеса је предуслов за провођење процеса управљања ризицима, а систем ФУК-а се заснива на управљању ризицима. Наглашавамо, да формирана мапа пословних процеса и регистар ризика не значе успостављен систем интерних контрола. Мапирањем пословних процеса и

формирањем мапе пословних процеса институција долази до информација о слабостима и недостацима система интерних контрола и стварају се претпоставке за унапређење интерних контрола.

Интерни извјештаји о извршењу буџета за руководиоце институција редовно се сачињавају у 72 институције, од чега 54 институције ове извјештаје преузимају из *ISFU* система. Четрдесет осам институција сматра да функционалности *ISFU* система задовољавају њихове потребе за извјештавањем. Нешто више од 50% институција сматрају, да постојећи информациони системи (*PIMS*, *BPMS*, *COIP*) задовољавају њихове потребе за извјештавањем, иако се исти подаци често ручно преносе из једног информационог система у други, без могућности интерфејса. Наведена активност одузима много времена запосленима и повећава могућност настанка грешке.

### **Закључци**

*Мапирање пословних процеса, као предуслов за управљање ризицима и развој система ФУК-а, није завршено у свим институцијама. Информациони системи који се користе за сличне и повезане пословне процесе нису међусобно повезани, иако би то смањило могућност грешке и унаприједило контроле у тим процесима.*

### **Препоруке**

*Препоручује се институцијама БиХ да:*

- 1) изврше завршне активности на попису и мапирању пословних процеса и врше редовно ажурирање;*
- 2) обезбједи, да информациони системи омогућавају обраду података и израду извјештаја који садрже потпуне, поуздане и тачне оперативне, финансијске и нефинансијске информације за потребе интерног извјештавања у институцијама;*
- 3) обезбједи повезаност ИТ система међусобно повезаних пословних процеса.*

### **2.2.5. Праћење и процјена система**

Праћење и процјена система финансијског управљања и контроле је пета компонента методолошког оквира за обезбјеђење адекватног функционисања и благовременог ажурирања и унапређења система. Праћење и процјена интерних контрола требало би да су усмјерени на праћење њихове усклађености са законским прописима и реализацију циљева институције.

Стално праћење је континуирани процес који проводе сви запослени у институцији, обављајући активности и процесе за које су задужени или надлежни. Други вид праћења је самопроцјена, која се врши путем израде годишњих извјештаја о систему ФУК-а и њиховог достављања ЦХЈ МФиТ БиХ, а проводи се једном годишње. Трећи вид праћења је интерна ревизија као независно и објективно мишљење и консултантска активност с циљем



процјене адекватности функционисања система ФУК-а и давања препорука за његово унапређење. У оквиру праћења система ФУК-а значајно мјесто заузима и екстерна ревизија која има важну улогу у процјени система интерних контрола у институцијама БиХ, јер је то једна од надлежности екстерне ревизије. У дијелу упитника о самопроцјени који се односи на праћење и процјену система ФУК-а дат је најмањи број потврђених одговора, само 25,72%, негативних одговора је 19,23%, а одговора „није примјењиво“ је 55,65%. Разлог је тај што компонента праћење и процјена система ФУК-а, поред питања која се односе на процјену система, обухвата и питања која се односе на реализацију Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2022. годину. Већи број питања о реализацији Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2022. годину не односи се на све институције и захтијева одговор „није примјењиво“.

На питање, „Да ли су реализоване мјере планиране за развој система ФУК-а на основу прошлогодишње самопроцјене“, потврђан одговор је дало 49 институција. У 43 институције БиХ у самопроцјени учествују запослени из свих организационих јединица. Педесет шест институција је донијело годишњи акциони план за развој ФУК-а, а мјере из тог плана су реализоване код 47 институција. Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину, интерна ревизија је вршена у 38 институција, а препоруке су реализоване у 44 институције БиХ. Препоруке Канцеларије за ревизију институција Босне и Херцеговине за унапређење система интерних контрола проводе се у 53 институције.

### **Закључци**

*Институције БиХ не користе резултате самопроцјене за планирање мјера за унапређење система ФУК-а. Институције БиХ имају обавезу да доносе оперативне акционе планове за успостављање и развој ФУК-а и да их ускладе с годишњим акционим планом за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ. Мјере из оперативних акционих планова, препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ и јединица интерне ревизије не реализују се благовремено и у потпуности.*

### **Препоруке**

*Препоручује се институцијама БиХ да:*

- 1) донесу оперативне акционе планове за успостављање и развој ФУК-а у институцијама и да прате реализацију планираних активности;*
- 2) оперативни годишњи акциони планови укључе и мјере које се односе на реализацију мјера из оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ, које су у регистру ризика наведене као одговори на ризик, које се односе на реализацију препорука Канцеларије за ревизију институција БиХ и мјере за унапређење система ФУК-а које је институција препознала као резултат самопроцјене.*

### **3. РЕАЛИЗАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА СИСТЕМА ИНТЕРНИХ ФИНАНСИЈСКИХ КОНТРОЛА У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ ЗА 2020-2025. ГОДИНУ И МЈЕРА ИЗ ГОДИШЊЕГ ОПЕРАТИВНОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕГИЈЕ ЗА 2022. ГОДИНУ**

Савјет министара БиХ усвојио је Стратегију развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. године на осмој сједници, одржаној 11. 6. 2020. године. Усвајање Стратегије представља наставак опредјељења и подршку Савјета министара БиХ за јачање предуслова за законски усклађено, ефикасно, транспарентно и одговорно управљање јавним финансијама. Стратегија представља трећи стратешки документ из области интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине.

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

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

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

У оквиру Стратегије детаљно су образложени ризици који могу да утичу на будући развој *PIFC*-а у институцијама БиХ. У складу с детаљном процјеном ризика предложене су мјере за унапређење ФУК-а, интерне ревизије и мониторинга и извјештавања о *PIFC*-у.

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

У оквиру Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину сачињава се трећи извјештај о реализацији мјера из Годишњег оперативног акционог плана за реализацију Стратегије. Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2022. годину донијела је 23. 3. 2022. године ЦХЈ МФиТ БиХ. Мјере из Оперативног годишњег плана које

нису реализоване никако, или нису реализоване у потпуности биће укључене у Оперативни годишњи акциони план за реализацију Стратегије за 2023. годину.

Преглед реализације мјера из Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије за 2022. годину приказан је у наредној табели.

Мјере које се односе на ЦХЈ МФиТ БиХ	Одговор (Да/Не)	Образложење
Да ли је инсталиран софтвер за регистре ризика и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле?	Да	Софтверско рјешење ( <i>PIFC</i> апликација) је у јулу 2022. године имплементирано из тестне у продукциону верзију и постављено је на софтверу МФиТ БиХ.
Да ли су ревидирана питања у упитнику о самопроцјени?	Да	Ову мјеру је реализовала ЦХЈ МФиТ БиХ која је донијела Одлуку о објављивању форме и садржаја годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2022. годину, број 03-1-16-8-310-1/22.
Да ли се проводе обуке о коришћењу <i>PIFC</i> апликације?	Да	Континуирано и у складу са захтјевима институција ЦХЈ МФиТ БиХ проводи обуке из области примјене <i>PIFC</i> апликације-Модул ФУК.
Да ли је донесен подзаконски акт о методологији и прегледу квалитета система финансијског управљања и контроле?	Да	Правилник за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине, број 03-1-02-2-103-2/22 донијела је ЦХЈ МФиТ БиХ 5. 4. 2022. године. Одлука о доношењу Правилника за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине број 03-1-02-2-103-1/22 је објављена у „Службеном гласнику БиХ“, број 22/22.
Да ли се врши провођење процјене квалитета ФУК-а?	Не	Правилник за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине број 03-1-02-2-103-2/22 донијела је ЦХЈ МФиТ БиХ. Међутим, његова примјена још увијек није почела због проблема у примјени модула <i>PIFC</i> апликације који се односи на процјену квалитета ФУК-а.
Да ли се врши редовна сарадња ЦХЈ МФиТ БиХ са Канцеларијом за ревизију институција БиХ,	Да	ЦХЈ МФиТ БиХ има редовну и добру сарадњу са овим и свим осталим институцијама БиХ.

ПАРЦО, АДС и Агенцијом за јавне набавке?		
<b>Мјере које се односе на Министарство финансија и трезора БиХ</b>	<b>Одговор (Да/Не)</b>	<b>Образложење</b>
Да ли је формирана јединствена база података о запосленима у МО у систему за ЦОИП?	Не	Према подацима који су достављени од стране МФиТ БиХ, реализација овог пројекта је планирана за 2025. годину.
Да ли је извршено софтверско повезивање ЦОИП-а са одговарајућим модулима ISFU?	Не	Према подацима који су достављени од стране МФиТ БиХ, реализација овог пројекта је планирана за 2025. годину.
Да ли је и на који начин ојачан систем интерних контрола приликом припреме и одобравања буџетских захтјева за исплату уговора о дјелу?	Не	Сектор за буџет МФиТ БиХ је провео анализу, и тренутно је у поступку израда приједлога који ће бити достављен Савјету министара БиХ ради заузимања коначних ставова.
Да ли су донесени или ажурирани подзаконски акти којима се прописују рокови и начин евидентирања и праћења свих обавеза у ISFU?	Не	МФиТ БиХ није дало образложење.
Да ли је урађена анализа могућности за софтверско повезивање постојећих апликација МИП-а, МЦП-а, УИО-а и МФиТ-а БиХ?	Да	МФиТ БиХ је дало потврдан одговор уз образложење да је донесена Инструкција о начину евидентирања уплата административних такси и накнада извршених путем ДКП-а.
Да ли је израђено софтверско рјешење за евидентирање и праћење судских спорова у институцијама БиХ?	Да	МФиТ БиХ је успоставило електронски систем размјене судских одлука с Правобранилаштвоу БиХ у складу са Споразумом о сарадњи број: 08-16-1-6636-1/22.
Да ли је управљање ризицима уграђено у подзаконске акте и методологије о процесу средњорочног планирања, годишњег планирања и програмског буџетирања?	Не	У току је реализација пројекта ЕУ у области програмског буџетирања, његовог повезивања са средњорочним планирањем. Приликом израде Одлуке и методологије о СПР-у у тексту ће бити укључене одредбе које се односе на управљање ризицима.
Да ли су унапријеђене апликативне контроле и донесене инструкције и упутства МФиТ БиХ у вези с евидентирањем и праћењем прихода?	Да	Према подацима МФиТ БиХ ова активност је реализована.

Мјере које се односе на све институције БиХ	Одговор (ДА/НЕ)	Образложење
Да ли се ажурирају интерне процедуре у складу с резултатима процјене ризика?	Да-48 институција	Мјере које би требале бити одговор на идентификоване и процијењене ризике још нису дио интерних процедура.
Да ли су интерним актима уређене улоге, овлашћења и одговорности актера у реализацији буџетских програма?	Да-37 институција	Ову мјеру биће могуће реализовати у потпуности када се имплементира програмски буџет.
Да ли су уведене нове апликативне контроле које замјењују раније ручне контроле?	Да-11 институција	Информатизација свих процеса гдје је то могуће је пожељна, али још није успостављена на задовољавајућем нивоу.
Да ли је успостављена база података о пословним процесима институција БиХ (мапа пословних процеса) интерним процедурама, прописима институција у оквиру софтверског рјешења за ФУК?	Да-42 институције	Омогућено кроз <i>PIFC</i> апликацију.
Да ли је урађено упутство о сарадњи руководиоца унутрашњих организационих јединица и организационе јединице за финансије?	Да-26 институција	ЦХЈ МФиТ БиХ је дала смјернице за улогу организационих јединица за финансије у процесу развоја интерних контрола у Смјерницама за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ.
Да ли је припремљен документ с критеријумима за додјелу грантова заснованим на јасним циљевима и планираним учинцима?	Не	МФиТ покренуло иницијативу за регулисање критерија за додјелу грантова према МЉП-у, МЦП-у и МСТЕО-у како би се исти регулисали на трогодишњем нивоу, а у циљу успостављања контрола приликом утрошка и извјештавања о додијељеним грантовима. МЉП и МСТЕО су прихватили иницијативу МФиТ БиХ, док МЦП није прихватило иницијативу МФиТ БиХ и за њих су грантови одобрени, као и ранијих година.
Да ли су донесене смјернице/упуте за провођење <i>ex-ante</i> и <i>ex-post</i> контроле за исплаћене грантове и трансфере?	Не	МФиТ покренуло је иницијативу за регулисање критерија за додјелу грантова према МЉП-у, МЦП-у и МСТЕО-у како би се исти регулисали на трогодишњем нивоу, а у циљу успостављања контрола приликом утрошка и извјештавања о додијељеним грантовима. МЉП и МСТЕО прихватили су иницијативу МФиТ БиХ, док МЦП није

		прихватило иницијативу МФиТ БиХ и за њих су грантови одобрени као и ранијих година.
Да ли је израђено софтверско рјешење за евидентирање и праћење судских спорова?	Да-0 институција	Питање се односи на МФиТ БиХ, Правобранилаштво БиХ и институције које имају судске спорове. МФиТ БиХ тренутно ради анализу у вези с праћењем судских спорова с Правобранилаштом БиХ. Након завршене анализе планираће се средства за надоградњу постојећег софтвера Правобранилаштва за ове намјене.
Да ли је извршена стандардизација процедура или оптимизација пословних процеса за пружање услуга пореским обвезницима, грађанима и привредним субјектима-анализа трошкова, укидање непотребних или дуплих корака, елиминација „уских грла“?	Да-8 институција	Потврдне одговоре дале су сљедеће институције БиХ: Агенција за државну службу, Агенција за лијекове и медицинска средства БиХ, Институт за интелектуално власништво БиХ, Министарство комуникација и транспорта, УИО, Регулаторна агенција за комуникације и Архив БиХ.

Табела 3.

На основу увида у табеларни преглед реализације мјера из Оперативног годишњег акционог плана видљиво је да значајан број мјера није реализован, или је само дјелимично реализован.

#### 4. ЗАКЉУЧАК

На основу анализе годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2022. годину мишљења смо да је степен успостављања и развоја система ФУК-а у институцијама БиХ у 2022. години остао на приближно истом нивоу као у 2021. години. Због тога су и препоруке, које су саставни дио овог Извјештаја, сличне препорукама из Консолидованог извјештаја о систему ФУК-а за 2021. годину.

Наиме, резултати анализе указују на то да институције БиХ требају уложити додатни напор за унапређење система ФУК-а. Потребно је да поступају у складу с препорукама ЦХЈ МФиТ БиХ, реализују закључке Савјета министара БиХ који се односе на ФУК, да реализују препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ и јединица интерне ревизије и користе резултате самопроцјене.

Потребно је посебну пажњу посветити планском приступу пословања и управљању ризицима у планским процесима. Успостављање система ФУК-а заснива се на процесу управљања ризицима, којем је потребно приступити системски, поштујући одредбе Смјерница за управљање ризицима у институцијама БиХ – Верзија 2. Елементи за примјену методологије управљања ризицима прописани у Смјерницама имплементирани су у RIFC апликацији. Управљање ризицима је дио процеса планирања и процеса доношења одлука, због чега је важно да управљање ризицима буде саставни дио планских процеса и процеса одлучивања у институцијама БиХ.

Институције БиХ требало би да донесу и редовно ажурирају интерне процедуре којима се уређују пословни процеси, који се одвијају у институцијама. Интерне процедуре требало би да обезбиједе постојање „ревизорског трага“ и да садрже механизме за контролу примјене процедура.

Институције које у свом буџету имају планирана средства за исплату грантова и трансфера не користе у довољној мјери контролне механизме за заштиту финансијских интереса институције и контролу намјенског трошења додијелиених средстава. Такође, институције БиХ су у обавези да сачињавају своје оперативне годишње акционе планове за развој система ФУК-а. Улазни елементи за сачињавање оперативних годишњих акционих планова су: мјере из годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ, резултати самопроцјене, препоруке јединица интерне ревизије и Канцеларије за ревизију институција БиХ.

## 5. ПРЕГЛЕД ПРЕПОРУКА

У овом дијелу приказане су препоруке које су дате у Консолидованом годишњем извјештају о систему ФУК-а за 2022. годину.

КОМПОНЕНТА COSO ОКВИРА	ПРЕПОРУКА
<b>КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ</b>	
<b>Интегритет и етичке вриједности</b>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) све запослене упознају с важећим кодексом етике;</li> <li>2) делегирају овлашћења и одговорности за примјену важећег кодекса етике;</li> <li>3) интерним актима о унутрашњој организацији уреде област рјешавања евентуалних случајева сукоба интереса и предузимања мјера у случају непоштовања кодекса етике.</li> </ol>
<b>Плански приступ пословању</b>	<p>Препоручује се:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Дирекцији за економско планирање БиХ и Министарству финансија и трезора БиХ да реализују закључак Савјета министара БиХ који је донесен приликом усвајања Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2017. годину, а који гласи: „Задужују се Дирекција за економско планирање БиХ и Министарство финансија и трезора БиХ да приликом ажурирања подзаконских аката у области средњорочног планирања у исте уграде обавезу и дефинишу методологију за процес управљања ризицима у процесу средњорочног и програмског планирања“;</li> <li>2) институцијама БиХ, да усвоје интерну процедуру за израду средњорочног плана рада којом ће се именовати координатор за средњорочно планирање и утврдити обавезе и одговорности свих организационих јединица у институцији и њихових руководилаца у процесу средњорочног планирања;</li> <li>3) институцијама БиХ, да интерном процедуром дефинишу обавезе и одговорности свих</li> </ol>



	<p>организационих јединица у процесу израде буџетског захтјева;</p> <p>4) институцијама БиХ, да коришћењем <i>PIFC</i> апликације, идентификују и процијене ризике који се односе на пословне процесе, који директно утичу на реализацију циљева из средњорочних планова рада институције.</p>
<p><b>Руковођење и стил управљања</b></p>	<p>Препоручује се:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) руководиоцима институција БиХ, да у процесу руковођења користе препоруке из Смјерница за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ;</li> <li>2) руководиоцима институција БиХ, да руководиоцима на вишем и средњем нивоу управљања обезбиједи ресурсе за едукације из области финансијског управљања и контроле;</li> <li>3) институцијама БиХ да усвоје интерне процедуре којима ће се јасно дефинисати овлашћења и одговорности свих учесника у кључним пословним процесима, с прецизним упутствима о динамици и роковима извјештавања руководиоца институција о провођењу тих процеса;</li> <li>4) институцијама БиХ редовно одржавање колегијума на највишем нивоу управљања.</li> <li>5) институцијама БиХ, да на колегијумима расправљају о кључним пословним процесима у институцији;</li> <li>6) институцијама БиХ, да записнички констатују ток сједнице колегијума, са евидентирањем значајних информација и података са одржаних сједница.</li> </ol>
<p><b>Организациона структура, овлашћења и одговорности</b></p>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) именују лице/радну групу задужену за финансијско управљање и контролу;</li> <li>2) интерним актима дефинишу обавезу извјештавања највишег руководства од стране лица којима су додијељена овлашћења за финансијско управљање и контролу;</li> <li>3) делегирају послове који се односе на финансијско управљање и контролу на све запослене;</li> </ol>

	<p>4) ажурирају правилник о унутрашњој организацији институције у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и провођење система финансијског управљања и контроле и управљања ризицима из њихове надлежности;</p> <p>5) изврше анализу стварне потребе за бројем запослених у организационим јединицама за финансије и у складу са закључцима анализе, евентуално покрену поступак измјене Правилника о унутрашњој организацији институције или процес запошљавања у организационој јединици за финансије.</p>
<p><b>Управљање људским ресурсима</b></p>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) донесу планове стручног усавршавања и воде евиденцију о присуству обукама у циљу процјене примјене принципа „вриједност за новац”;</li> <li>2) евиденција о присуству обукама буде саставни дио интерног извјештаја који се доставља руководиоцу институције, или се доставља као посебан извјештај;</li> <li>3) усвоје интерне процедуре о исплаћивању накнада члановима управних и надзорних одбора, (односи се на институције које врше испате накнада).</li> </ol>
<p><b>УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА</b></p>	
<p><b>Управљање ризицима</b></p>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) процес управљања ризицима врши у складу с методологијом прописаном Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2;</li> <li>2) делегирају овлашћења и одговорности на руководиоце средњег и вишег нивоа управљања у процес управљања ризицима;</li> <li>3) анализирају узроке ризика и процјену ризика према вјероватноћи настанка и утицају;</li> <li>4) креирају регистре ризика у <i>PIFC</i> апликацији;</li> <li>5) регистре ризика ажурирају најмање једном годишње у <i>PIFC</i> апликацији;</li> <li>6) квантификују ризике у случају кад је то могуће;</li> </ol>

	<p>7) утврде кључне ризике који могу да утичу на реализацију циљева из средњорочног, односно годишњих планова рада институције, као и циљева пословних процеса;</p> <p>8) приликом идентификовања ризика, посебну пажњу обратe на препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ, с обзиром на то да највећи број препорука Канцеларије за ревизију указује на ризике у пословању институција;</p> <p>9) успоставе систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика.</p>
<b>КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ</b>	
<p><b>Примјена контролних активности кроз политике и процедуре</b></p>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) усвоје интерне процедуре којима се уређују кључни пословни процеси у институцијама;</li> <li>2) усвоје интерне процедуре којима се уређују пословни процеси, који су мандат и надлежност институције;</li> <li>3) у писаним процедурама јасно дефинишу овлашћења и одговорности свих учесника одређеног пословног процеса, рокове и контроле за сваку активност, како би се обезбиједило одвијање пословних процеса у складу с прописима на економичан, ефикасан и ефективан начин поштујући принцип „вриједност за новац“;</li> <li>4) интерним процедурама обезбиједи постојање „ревизорског трага“;</li> <li>5) обезбиједи праћење досљедне примјене свих прописаних контрола из интерних процедура;</li> <li>6) редовно ажурирају интерне процедуре у складу с измијењеним околностима у спољном и унутрашњем окружењу и обезбиједи њихову доступност свим запосленим.</li> </ol>
<p><b>Принцип раздвајања дужности</b></p>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) обезбиједи примјену начела раздвајања дужности у свим пословним процесима;</li> <li>2) обезбиједи примјену начела раздвајања дужности кроз интерне акте;</li> <li>3) посебну пажњу посвете примјени начела раздвајања дужности, примјени контролних</li> </ol>

	<p>поступака и обезбјеђењу постојања ревизорског трага у институцијама с мањим бројем запослених.</p>
<p><b>Примјена ex-ante и ex-post контрола</b></p>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) интерном процедуром обезбиједи контролу основаности и оправданости планирања средстава за набавке робе и услуга у институцијама;</li> <li>2) обезбиједи благовремено доношење одлука о исплатама текућих и капиталних трансфера и грантова;</li> <li>3) обезбиједи провођење контроле намјенског трошења додијелених средстава као дио редовног посла;</li> <li>4) у уговорима о додјели трансфера и грантова обезбиједи заштиту финансијских интереса институција које додјељују те трансфере и грантове.</li> </ol>
<p><b>Принцип заштите ресурса/имовине</b></p>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) успоставе адекватне контроле, да би се заштитила имовина од неовлашћеног приступа, губитка и разоткривања података.</li> </ol>
<p><b>ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ</b></p>	
<p><b>Информације и комуникације</b></p>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) изврше завршне активности на попису и мапирању пословних процеса и врше редовно ажурирање;</li> <li>2) обезбиједи, да информациони системи омогућавају обраду података и израду извјештаја који садрже потпуне, поуздане и тачне оперативне, финансијске и нефинансијске информације за потребе интерног извјештавања у институцијама;</li> <li>3) обезбиједи повезаност ИТ система међусобно повезаних пословних процеса.</li> </ol>
<p><b>ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА</b></p>	
<p><b>Праћење и процјена система ФУК-а</b></p>	<p>Препоручује се институцијама БиХ да:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) донесу оперативне акционе планове за успостављање и развој финансијског управљања и</li> </ol>

	<p>контроле у институцијама и да прате реализацију планираних активности;</p> <p>2) оперативни годишњи акциони планови укључе и мјере које се односе на реализацију мјера из оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ, које су у регистру ризика наведене као одговори на ризик, које се односе на реализацију препорука Канцеларије за ревизију институција БиХ и мјере за унапређење система ФУК-а које је институција препознала као резултат самопроцјене.</p>
--	--

**Број: 03-1-16-8-17-77/23**

**Сарајево, 30.03.2023. године**

**ДИРЕКТОР**

**Мр Владимир Станимировић, с.р.**

## 6. ПРИЛОЗИ

### Прилог 1:

Преглед институција БиХ које су доставиле Годишњи извјештај о финансијском управљању и контроли за 2022. према функционалној класификацији

Функционална класификација	Назив институције
01 Опште јавне услуге	Парламентарна скупштина БиХ
	Предсједништво БиХ
	Канцеларија за ревизију институција БиХ
	Генерални секретаријат Савјета министара БиХ
	Дирекција за економско планирање БиХ
	Канцеларија координатора за реформу јавне управе БиХ
	Министарство финансија и трезора БиХ
	Агенција за статистику БиХ
	Агенција за јавне набавке БиХ
	Канцеларија за разматрање жалби БиХ
	Централна хармонизацијска јединица МФиТ БиХ
	Дирекција за европске интеграције БиХ
	Министарство цивилних послова БиХ
	Служба за заједничке послове институција БиХ
	Архив БиХ
	Централна изборна комисија БиХ
	Агенција за државну службу БиХ
	Агенција за идентификационе исправе, евиденцију и размјену података БиХ
	Агенција за заштиту личних података у БиХ
	Агенција за школовање и стручно усавршавање кадрова
	Агенција за превенцију корупције и координацију борбе против корупције у БиХ
	Управа за индиректно опорезивање БиХ
	Одбор државне службе за жалбе
Уред за законодавство Савјета министара БиХ	
02 Одбрана	Министарство одбране БиХ
	Уставни суд БиХ
	Суд БиХ
	Државна агенција за истраге и заштиту
	Тужилаштво БиХ
	Правобранилаштво БиХ

<b>03 Јавни ред и безбједност</b>	Високи судски и тужилачко савјет БиХ
	Гранична полиција БиХ
	Центар за уклањање мина у БиХ (БХМАЦ)
	Министарство безбједности БиХ
	Министарство правде БиХ
	Агенција за полицијску подршку БиХ
	Агенција за форензичка испитивања и вјештачења БиХ
	Дирекција за координацију полицијских тијела БиХ
	Завод за извршење кривичних санкција, притвора и других мјера БиХ
	Служба за послове са странцима БиХ
	Обавјештајно-безбједносна агенција БиХ
<b>04 Економски послови</b>	Државна регулаторна комисија за електричну енергију
	Комисија за концесије БиХ
	Агенција за осигурање у БиХ
	Агенција за рад и запошљавање БиХ
	Министарство спољне трговине и економских односа БиХ
	Дирекција за цивилно ваздухопловство БиХ
	Агенција за унапређење страних инвестиција у БиХ
	Институт за акредитовање БиХ
	Канцеларија за ветеринарство БиХ
	Конкуренијски савјет БиХ
	Управа БиХ за заштиту здравља биља
	Агенција за безбједност хране БиХ
	Агенција за надзор над тржиштем БиХ
	Институт за мјеритељство БиХ
	Институт за стандардизацију БиХ
	Институт за интелектуално власништво БиХ
	Институција омбудсмена за заштиту потрошача у БиХ
	Канцеларија за хармонизацију и координацију система плаћања у пољопривреди, исхрани и руралном развоју БиХ
Министарство комуникација и транспорта БиХ	
Агенција за поштански промет БиХ	
ЛП НИО Службени лист БиХ	
<b>05 Заштита животне средине</b>	Државна регулаторна агенција за радијациону и нуклеарну безбједност
<b>06 Здравство</b>	Агенција за лијекове и медицинска средства БиХ

<b>07 Рекреација, култура, религија</b>	Комисија за очување националних споменика БиХ
	Меморијални центар Сребреница-Поточари Спомен обиљежје и мезарје за жртве геноцида из 1995. године
	Регулаторна агенција за комуникације БиХ
	Агенција за предшколско, основно и средње образовање БиХ
	Центар за информисање и признавање докумената из области високог образовања
	Агенција за антидопинг контролу БиХ
<b>08 Социјална заштита</b>	Министарство за људска права и избјеглице БиХ
	Институција омбудсмена за људска права БиХ
	Фонд за повратак БиХ



## Прилог 2:

### КОМПОНЕНТА: I КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: Етика и интегритет

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјениво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
	1) Да ли имате посебан кодекс понашања на нивоу институције?	53	71.62	17	22.97	4
2) Да ли је руководиоца институције писаним актом делегирао послове надзора над спровођењем Кодекса државних службеника на неку од организационих јединица или запосленика?	34	45.95	38	51.35	2	2.70
3) Да ли постоје додатна интерна упутства и/или смјернице о стандардима понашања запослених и мјере у случају непоштивања истих ?	39	52.70	33	44.59	2	2.70
4) Да ли постоје јасна правила (интерни акти) којима се дефинишу ситуације потенцијалних сукоба интереса и начин поступања?	47	63.51	27	36.49	0	0.00
5) Да ли је било писаних притужби у извјештајном периоду на непоштивање Кодекса државних службеника? Ако је било, наведите број притужби.	6	8.11	66	89.19	2	2.70
6) Да ли је на основу притужби због непоштивања Кодекса државних службеника било случајева покренутих дисциплинских поступака против државних службеника и наведите број покренутих поступака?	8	10.81	44	59.46	22	29.73

## Прилог 3:

### КОМПОНЕНТА: I КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: Плански приступ пословању

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјениво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%

7) Да ли је усвојен средњорочни план институције и објављен на интернет страници институције?	36	48.65	36	48.65	2	2.70
8) Да ли имате интерну процедуру за израду средњорочног плана?	52	70.27	20	27.03	2	2.70
9) Да ли је процедуром одређена организациона јединица/особа одговорна за координацију и развој средњорочног плана?	59	79.73	11	14.86	4	5.41
10) Да ли је процедуром регулисано да су организационе јединице нивоа управе/сектора укључене у израду средњорочног плана?	56	75.68	11	14.86	7	9.46
11) Да ли средњорочни план укључује процјену и праћење ризика?	25	33.78	45	60.81	4	5.41
12) Да ли се циљеви и активности из средњорочних планова реализују према планираној динамици и наведите проценат реализованих активности у 2022. у односу на број планираних?	57	77.03	12	16.22	5	6.76
13) Да ли су циљеви буџетских програма повезани са циљевима средњорочног плана?	62	83.78	7	9.46	5	6.76
14) Да ли се за реализацију програма из програмског буџета утврђују ризици?	32	43.24	38	51.35	4	5.41
15) Да ли имате усвојен годишњи програм рада који садржи циљеве и активности, одговорности организационих јединица задужених за процјену трошење финансијских средстава за реализацију активности?	63	85.14	10	13.51	1	1.35
16) Да ли је годишњи извјештај о раду институције сачињен и достављен Савјету министара БиХ или другој надлежној институцији у законском року и наведите у којем су проценту реализоване планиране активности ?	58	78.38	14	18.92	2	2.70
17) Да ли све организационе јединице учествују у припреми буџетског захтјева институције?	63	85.14	7	9.46	4	5.41

## Прилог 4:

### КОМПОНЕНТА: I КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: Руковођење и стил управљања

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјењиво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
	18) Да ли се одржава колегијум највишег нивоа управљања на којем се расправља о нацрту средњорочног плана институције и годишњег програма рада прије усвајања?	50	67.57	21	28.38	3
19) Да ли се одржава колегијум највишег нивоа управљања на којем се расправља о извјештају о реализацији средњорочног и годишњег програма рада прије подношења извјештаја Савјету министара БиХ или другој надлежној институцији?	51	68.92	20	27.03	3	4.05
20) Да ли се одржавају колегијуми највишег нивоа управљања на којима се расправља о кључним ризицима и контролним мјерама за ублажавање ризика?	52	70.27	21	28.38	1	1.35
21) Да ли се одржавају колегијуми највишег нивоа управљања на којима се расправља о извјештајима о извршењу буџета?	52	70.27	20	27.03	2	2.70
22) Да ли постоје записници са састанака колегијума?	58	78.38	15	20.27	1	1.35

## Прилог 5:

### КОМПОНЕНТА: I КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

#### ПРИНЦИП/ГРУПА ПИТАЊА: Организациона структура, овлашћења и одговорности, систем извјештавања

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјетиво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
23) Да ли је у институцији именовано лице задужено за финансијско управљање и контролу?	66	89.19	8	10.81	0	0.00
24) Да ли је у институцији именована радна група за финансијско управљање и контролу?	61	82.43	13	17.57	0	0.00
25) Да ли су интерним актом утврђени задаци лица задуженог за финансијско управљање и контролу/радне групе за финансијско управљање и контролу и рокови за њихово извршавање?	67	90.54	7	9.46	0	0.00
26) Да ли је интерним актом утврђена обавеза лица задуженог за финансијско управљање и контролу/радне групе за финансијско управљање и контролу да извјештава руководиоца институције о степену успостављености, стању и препорукама за даље унапређење система финансијског управљања и контроле у институцији?	62	83.78	12	16.22	0	0.00
27) Да ли лица за финансијско управљање и контролу/радна група за финансијско управљање и контролу доставља руководиоцу институције извјештај о степену успостављености, стању и препорукама за даље унапређење система финансијског управљања и контроле?	58	78.38	15	20.27	1	1.35
28) Да ли су у институцији покренуте активности за ажурирање правилника о унутрашњој организацији институције у вези са финансијским управљањем и контролом у складу с Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ (Члан 13а. Одлуке)?	53	71.62	15	20.27	6	8.11
29) Да ли су правилником о унутрашњој организацији институције прописани послови у вези са финансијским управљањем и контролом у складу с Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријима за опис	39	52.70	32	43.24	3	4.05

послова радних мјеста у институцијама БИХ (члан 13а. Одлуке)?

30) Да ли су дефинисана овлашћења и одговорности руководиоца на средњем и нижем нивоу управљања за реализацију утврђених циљева програма/пројеката/активности у планским документима институције и на који начин?

	57	77.03	17	22.97	0	0.00
--	----	-------	----	-------	---	------

31) Да ли је у правилнику о унутрашњој организацији или интерном процедуром измијењена улога организационе јединице за финансије у смислу вршења координационе и савјетодавне улоге у складу са Приручником за финансијско управљање и контролу у институцијама БиХ?

	23	31.08	44	59.46	7	9.46
--	----	-------	----	-------	---	------

32) Да ли су у организационој јединици за финансије попуњена сва радна мјеста предвиђена Правилником о унутрашњој систематизацији и наведите број систематизираних и број попуњених радних мјеста?

	15	20.27	51	68.92	8	10.81
--	----	-------	----	-------	---	-------

33) Да ли број лиценци за рад у ИСФУ одговара потребама институције?

	47	63.51	24	32.43	3	4.05
--	----	-------	----	-------	---	------

34) Да ли свако радно мјесто у правилнику о унутрашњој организацији има детаљан опис послова, овлашћења и одговорности?

	68	91.89	6	8.11	0	0.00
--	----	-------	---	------	---	------

35) Да ли су именовани руководиоци/власници буџетских програма у институцији?

	32	43.24	34	45.95	8	10.81
--	----	-------	----	-------	---	-------

36) Да ли руководиоци/власници програма израђују извјештаје о реализацији циљева, програма, пројеката за руководиоца институције?

	39	52.70	18	24.32	17	22.97
--	----	-------	----	-------	----	-------

37) Да ли руководиоци организационих јединица подносе извјештаје руководиоцу институције о извршењу буџета за активности из њихове надлежности? (Нпр. извјештавају и образлажу остварене циљеве, степен реализације планираних расхода и прихода, образлажу одступања извршења у односу на план, подносе извјештаје и образложења о створеним обавезама, реализацији плана набавки и уговарања и слично)

	37	50.00	29	39.19	8	10.81
--	----	-------	----	-------	---	-------

38) Да ли се врши ажурирање организационе структуре институције како би одражавала промијене регулативе и циљева институције?

	47	63.51	26	35.14	1	1.35
--	----	-------	----	-------	---	------

39) Да ли је успостављено делегирање/пренос овлашћења и одговорности за поједине послове и задатке на друге запослене?

	61	82.43	13	17.57	0	0.00
--	----	-------	----	-------	---	------

## Прилог 6:

### КОМПОНЕНТА: I КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: Управљање људским ресурсима (план рада и праћење успјешности остварених резултата запослених)

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјенљиво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
40) Да ли је у институцији успостављена организациона јединица за људске ресурсе?	34	45.95	38	51.35	2	2.70
41) Да ли се у институцији сачињавају планови стручног усавршавања и обучавања запослених?	64	86.49	10	13.51	0	0.00
42) Да ли се води евиденција присуства обукама по запосленом?	63	85.14	11	14.86	0	0.00
43) Да ли се запосленици упућују на обуку из области финансијског управљања и контроле?	72	97.30	1	1.35	1	1.35
44) Да ли се запосленици упућују на обуку из области средњорочног планирања?	59	79.73	11	14.86	4	5.41
45) Да ли се запосленици упућују на обуку из области буџетских процеса (припреме, израде буџета, буџетског рачуноводства и финансијског извјештавања)?	66	89.19	5	6.76	3	4.05
46) Да ли се запосленици упућују на обуку из области управљања ризицима?	62	83.78	11	14.86	1	1.35
47) Да ли се запосленици упућују на обуку из области управљања људским ресурсима?	54	72.97	19	25.68	1	1.35
48) Да ли се запосленици упућују на обуку из области јавних набавки?	69	93.24	5	6.76	0	0.00
49) Да ли је информација о присуству обукама сваког запосленог саставни дио неког од извјештаја који се доставља руководиоцу институције?	58	78.38	16	21.62	0	0.00
50) Да ли имате лице сертификовано за јавне набавке и наведите број сертификованих лица?	50	67.57	23	31.08	1	1.35
51) Да ли институција осигурава подстицајне мјере и награде за изузетан учинак запослених?	74	100.00	0	0.00	0	0.00
52) Да ли институција осигурава дисциплинске мјере и корективне активности у случају лошег учинка запосленог?	54	72.97	18	24.32	2	2.70

53) Да ли институције кроз буџет финансирају накнаде за рад управних одбора, надзорних одбора, вијећа, комисија и слично?	33	44.59	35	47.30	6	8.11
54) Да ли институција има интерну процедуру за исплату накнада члановима управних, надзорних одбора, савјета, комисија и других радних тијела, усклађену с чланом 39. Закона о платама и накнадама у институцијама БиХ?	18	24.32	42	56.76	14	18.92

## Прилог 7

### КОМПОНЕНТА: II УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

#### ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: II УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјетиво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
55) Да ли институција утврђује ризике који могу утицати на реализацију циљева из средњорочних и годишњих планова рада кроз RIFC апликацију?	49	66.22	24	32.43	1	1.35
56) Да ли институција утврђује ризике који могу утицати на реализацију циљева пословних процеса и активности кроз RIFC апликацију?	59	79.73	15	20.27	0	0.00
57) Да ли се спроводе анализе узрока ризика кроз RIFC апликацију?	36	48.65	37	50.00	1	1.35
58) Да ли институција процјењује вјероватноћу и утицај за утврђене ризике кроз RIFC апликацију?	54	72.97	19	25.68	1	1.35
59) Да ли се квантификују утицаји најзначајних ризика и ако да, наведите процијењене финансијске утицаје најзначајнијих ризика (процјене финансијских штета, губитака и слично у случају активирања ризика) кроз RIFC апликацију?	8	10.81	62	83.78	4	5.41
60) Да ли су информације о ризицима укључене у планске документе и наведите које?	48	64.86	26	35.14	0	0.00
61) Да ли имате регистар ризика у RIFC апликацији успостављен у складу са Смјерницама за управљање ризицима у институцијама БиХ - Верзија -II?	52	70.27	22	29.73	0	0.00
62) Да ли је регистар ризика ажуриран у 2022. години и колико пута?	50	67.57	23	31.08	1	1.35

63) Да ли је успостављен систем извјештавања руководиоца институције о најзначајнијим ризицима и колико је извјештаја достављено руководиоцу институције у 2022. години?	54	72.97	19	25.68	1	1.35
64) Да ли је именовано лице које ће бити одговорно за координацију активности у процесу управљања ризицима?	56	75.68	17	22.97	1	1.35
65) Да ли су у институцији задужена лица која ће бити одговорна за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама?	51	68.92	20	27.03	3	4.05
66) Да ли је институција донијела политике управљања ризицима или неки други интерни акт којим уређује обавезе и одговорности свих запослених у процесу управљања ризицима узимајући у обзир промјене у екстерном и интерном окружењу?	50	67.57	23	31.08	1	1.35
67) Да ли сте утврдили мјере/донијели план поступања по ризицима, којима се утиче на смањење вјероватноће или утицаја ризика?	52	70.27	20	27.03	2	2.70
68) Да ли су реализоване мјере којима се утиче на смањење вјероватноће или утицаја ризика? Ако јесу, наведите у којем су постотку реализоване мјере за смањивање високих ризика?	42	56.76	24	32.43	8	10.81



## Прилог 8

### КОМПОНЕНТА: III КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: Политике и процедуре

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјенљиво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
	69) Да ли имате писану интерну процедуру за процес израде и извршења буџета?	67	90.54	6	8.11	1
70) Да ли имате писану интерну процедуру за процес евиденције пословних догађаја и трансакција (запримање, обрада, контрола, евидентирање обавеза, уговора, наруџбеница, рачуна – улазних и излазних)?	71	95.95	3	4.05	0	0.00
71) Да ли имате писане интерне процедуре за процес набавки и уговарања?	71	95.95	3	4.05	0	0.00
72) Да ли имате писану интерну процедуру за процес управљања имовином (материјалном и нематеријалном)?	64	86.49	9	12.16	1	1.35
73) Да ли имате писану интерну процедуру за процес наплате прихода из надлежности (административних такси, накнада, намјенских и властитих прихода)?	34	45.95	13	17.57	27	36.49
74) Да ли имате писану интерну процедуру за процес поврата неоправдано утрошених или погрешно исплаћених буџетских средстава?	22	29.73	48	64.86	4	5.41
75) Да ли имате писану интерну процедуру за процес пословне кореспонденције, чување и архивирање документације?	64	86.49	10	13.51	0	0.00
76) Да ли имате писану интерну процедуру за процес откривања и поступања по утврђеним неправилностима и/или сумњама на неправилности и преваре?	67	90.54	7	9.46	0	0.00
77) Да ли имате писану интерну процедуру за вођење и чувања персоналних досјеа?	49	66.22	25	33.78	0	0.00
78) Да ли имате писану интерну процедуру за руковање печатима?	69	93.24	5	6.76	0	0.00
79) Да ли имате писану интерну процедуру за заштиту личних података?	68	91.89	6	8.11	0	0.00

80) Да ли имате писану интерну процедуру за подстицајне мјере и награде запосленим за изузетан учинак у раду?	74	100.00	0	0.00	0	0.00
81) Да ли су специфични пословни процеси (процеси који произлазе из мандата институције) уређени интерним процедурама?	59	79.73	14	18.92	1	1.35
82) Да ли имате писану интерну процедуру о коришћењу средстава за репрезентацију у институцији?	73	98.65	1	1.35	0	0.00
83) Да ли имате писану интерну процедуру о коришћењу телефона?	74	100.00	0	0.00	0	0.00
84) Да ли имате писану интерну процедуру о коришћењу службених возила и поступањима у околностима настанка непредвиђених догађаја са штетним посљедицама?	72	97.30	2	2.70	0	0.00
85) Да ли су у писаним процедурама јасно дефинисани овлашћења, одговорности, рокови и контролни поступци за сваку активност?	64	86.49	10	13.51	0	0.00
86) Да ли су у 2022. години донесене неке нове процедуре или постојеће ажуриране као резултат одговора / мјера на неки од утврђених ризика институције?	47	63.51	27	36.49	0	0.00
87) Да ли је именовано лице или организациона јединица у институцији којој запослени могу пријавити неправилности и преваре?	70	94.59	4	5.41	0	0.00
88) Да ли ажурирате интерне процедуре и колико често?	71	95.95	3	4.05	0	0.00
89) Да ли су сви запослени упознати са процедурама и на који начин?	73	98.65	1	1.35	0	0.00
90) Да ли су успостављени механизми за праћење примјене интерних контрола?	55	74.32	19	25.68	0	0.00

ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: раздвајања дужности

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјешиво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
	91) Да ли је писаним процедурама обезбијеђена примјена начела раздвајања дужности, односно да ли је обезбијеђено да исто лице не обавља послове планирања, набавки и уговарања, рачуноводствене евиденције, плаћања и контроле?	69	93.24	4	5.41	1
92) Да ли је осигурана примјена начела раздвајања дужности у ИТ системима да би се осигурало да иста особа не врши све фазе ИТ операција (нпр. инсталирања софтвера, програмирање, тестирање, одржавање)?	32	43.24	34	45.95	8	10.81
93) Да ли мање институције (<30 запослених) подузимају додатне контролне мјере да обезбиједе раздвајање дужности?	17	22.97	18	24.32	39	52.70

ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: Примјена ех-анте и ех-пост контрола

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјешиво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
	94) Да ли је интерном процедуром предвиђена контрола основаности и оправданости планирања средстава за набавку роба, услуге, радова ? (Нпр. од организационих јединица траже се писана образложења потреба, законска основа гдје је примјерено, калкулације на којима се заснивају обрачуни потребних количина и цијена, анализе уштеда, стање залиха имовине и стање имовине у употреби и таква је документација приложена уз буџетски захтјев)	60	81.08	14	18.92	0
95) Да ли је усвојен план набавке за претходну годину и објављен на интернет страници институције у складу са чланом 17. Закона о јавним набавкама? Наведите укупну вриједност планиране набавке из плана набавке.	73	98.65	0	0.00	1	1.35

96) Да ли је план набавке реализован планираном динамиком? Наведите износ укупно планираних и реализованих набавки у претходној години.	59	79.73	15	20.27	0	0.00
97) Да ли се планирање средстава за текуће и капиталне трансфере, грантове темељи на јасним критеријима и циљевима, познатим већ у фази израде буџетских захтјева?	10	13.51	9	12.16	55	74.32
98) Да ли се код планирања средстава за текуће и капиталне трансфере непрофитним организацијама раде анализе учинака финансирања из претходних година?	5	6.76	8	10.81	61	82.43
99) Да ли се код планирања средстава за вишегодишње капиталне пројекте раде анализе оправданости и спремности капиталних/инвестиционих пројеката за реализацију?	14	18.92	7	9.46	53	71.62
100) Да ли у вашој институцији организационе јединице заједно с изградом буџетског захтјева припремају и приједлоге одлука о програмима утрошка за трансфере и грантове?	4	5.41	10	13.51	60	81.08
101) Да ли су одлуке о програмима утрошка усвојене благовремено тако да је омогућена благовремена реализација свих активности у вези с реализацијом трансфера, грантова? (Објаве позива, контроле документације, додјеле уговора, извјештавање о намјенском трошењу, контрола намјенског трошења и сл.)	3	4.05	10	13.51	61	82.43
102) Да ли су са свим корисницима трансфера/грантова закључени уговори о додјели и начину коришћења средстава ?	8	10.81	6	8.11	60	81.08
103) Да ли уговори с корисницима средстава за трансфере и грантове садрже јасне одредбе за заштиту финансијских интереса институције у случају ненамјенског трошења? (Нпр. уговорима је дефинисано шта су прихватљиви, а шта неприхватљиви трошкови, дефинисани су рокови за доставу извјештаја о намјенском трошењу и специфицирана документација коју корисник треба доставити као доказ, дефинисана је могућност накнадних контрола на лицу мјеста, обавеза и рокови у којима корисник средстава мора вратити средства у случају ненамјенског трошења, елиминисана је могућност вишеструког финансирања исте основе, у случају да институције БиХ само суфинансирају пројекат/активност у	7	9.46	7	9.46	60	81.08

уговорима је назначено који је укупан износ пројеката који се суфинансира, ко су остали извори финансирања и за који дио трошкова и сл.)						
104) Да ли се спроводе контроле намјенског трошења средстава додијељених путем трансфера, грантова?	8	10.81	6	8.11	60	81.08
105) Да ли се контроле намјенског трошења средстава спроводе само на основу увида у извјештаје о намјенском трошењу и документацију коју доставља корисник средстава без одласка у контроле на лице мјеста?	5	6.76	9	12.16	60	81.08
106) Да ли се спроводе контроле намјенског трошења средстава одласком у контроле на лице мјеста код крајњих корисника средстава ?	3	4.05	11	14.86	60	81.08
107) Да ли су контролама утврђени примјери ненамјенске потрошње?	1	1.35	14	18.92	59	79.73
108) Да ли је извршен поврат средстава на Јединствени рачун трезора (ЈРТ) у случају утврђене ненамјенске потрошње буџетских средстава?	1	1.35	10	13.51	63	85.14
109) Да ли је поступак спровођења накнадних контрола намјенске потрошње дио редовног пословања за то задужених организационих јединица у институцији?	5	6.76	10	13.51	59	79.73
110) Да ли формирате комисије за контролу намјенске потрошње исплаћених трансфера и грантова?	4	5.41	10	13.51	60	81.08
111) Да ли документација омогућава праћење сваке финансијске и нефинансијске трансакције од почетка до краја (ревизорски траг)?	43	58.11	6	8.11	25	33.78

ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: Заштита ресурса/имовине

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјениво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
112) Да ли је обезбијеђено да само овлашћена лица имају право приступа материјалним, финансијским и другим ресурсима?	72	97.30	2	2.70	0	0.00
113) Да ли су сва стална средства евидентирана у помоћној и главној књизи (Модул дуготрајне имовине)?	73	98.65	0	0.00	1	1.35
114) Да ли је благовремено обављен попис имовине и обавеза са свим потребним радњама? (Нпр. донесена је одлука о вршењу пописа и формирању пописне комисије, проведено усклађивање отворених ставки за сва потраживања и обавезе, израђене пописне листе, благовремено израђен извјештај о обављеном попису, у зависности од резултата пописа донесене одлуке о расходовању имовине и сл.).	74	100.00	0	0.00	0	0.00
115) Да ли се врши ванредан попис имовине и у којим случајевима?	27	36.49	46	62.16	1	1.35
116) Да ли се предузимају све мјере за редовну наплату потраживања, односно наплату прихода из надлежности институције? (Наплата прихода од административних такси, судских такси, посебне накнаде и таксе, приходи од издавања личних и путних исправа, регистрације возила, приходи од издавања дозвола, сопствени приходи )	37	50.00	3	4.05	34	45.95
117) Да ли је обезбијеђено континуирано (нпр. мјесечно) савјешње података о наплаћеним приходима у помоћним евиденцијама с евиденцијама у Главној књизи у складу с одредбама Правилника о рачуноводству са рачуноводственим политикама и процедурама за кориснике буџета институција БиХ?	32	43.24	4	5.41	38	51.35
118) Да ли су успостављене контроле како би се спријечиле неовлашћене измјене података у постојећим софтверима?	60	81.08	11	14.86	3	4.05
119) Да ли су успостављене контроле како би се спријечио губитак и разоткривање података?	58	78.38	14	18.92	2	2.70

120) Да ли су успостављене контроле како би се спријечиле спољне пријетње (као што су вируси)?	63	85.14	7	9.46	4	5.41
121) Да ли су успостављене контроле како би се спријечио неовлашћени физички приступ (опреми и инсталацијама)?	59	79.73	11	14.86	4	5.41
122) Да ли сте донијели Disaster Recovery Plan (IT опрема, <i>back-up</i> података) и процедуре које ће обезбиједити да у случају да дође до неочекиваних догађаја, кључне операције се настављају без прекида, а кључни подаци су заштићени?	33	44.59	36	48.65	5	6.76

## Прилог 9

### КОМПОНЕНТА: IV ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ

#### ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: IV ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјењиво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
123) Да ли су кључни пословни процеси унутар организационих јединица документирани у PIFC апликацији?	59	79.73	15	20.27	0	0.00
124) Да ли је израђена књига/мапа кључних пословних процеса у PIFC апликацији?	59	79.73	15	20.27	0	0.00
125) Да ли сте донијели IT сигурносне политике, процедуре, упутства?	47	63.51	25	33.78	2	2.70
126) Да ли се и колико често сачињавају интерни извјештаји за руководство о извршењу буџета, стању обавеза и потраживања?	72	97.30	2	2.70	0	0.00
127) Да ли се интерни извјештаји за руководство (из претходног питања) генерирају из ИСФУ система?	54	72.97	16	21.62	4	5.41
128) Да ли функционалности ИСФУ система задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	48	64.86	21	28.38	5	6.76
129) Да ли функционалности БПМИС задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	42	56.76	27	36.49	5	6.76

130) Да ли функционалности ПИМИС задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	41	55.41	24	32.43	9	12.16
131) Да ли функционалности ЦОИП задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	53	71.62	17	22.97	4	5.41
132) Да ли, поред ИСФУ система, за помоћне евиденције и интерно извјештавање користите и неке властите ИТ софтвере (апликације)?	38	51.35	32	43.24	4	5.41
133) Да ли организационе јединице добијају информације о одобреним буџетским средствима за реализацију програма/пројеката/активности за које су надлежне?	55	74.32	14	18.92	5	6.76
134) Да ли је успостављен начин благовремене размјене потребних информација међу запосленима (од вишег нивоа према нижем нивоу, од нижег нивоа према вишем нивоу)?	66	89.19	8	10.81	0	0.00
135) Да ли се у ИСФУ систему прате трошкови/извори финансирања по програмима, пројектима, активностима и организационим јединицама?	38	51.35	31	41.89	5	6.76
136) Да ли имате централизовану евиденцију свих потписаних уговора и уговорних обавеза и да ли је она подржана информационим системом, односно намјенским апликацијама?	42	56.76	32	43.24	0	0.00
137) Да ли централизована евиденција уговора из претходног питања омогућава извјештавање о реализацији уговора?	34	45.95	15	20.27	25	33.78
138) Да ли имате успостављену евиденцију свих судских спорова који се воде против институције и упишите процијењену вриједност потенцијалних обавеза?	32	43.24	25	33.78	17	22.97
139) Да ли институција ради анализе узрока судских спорова ради утврђивања слабости система и корективних мјера за смањивање броја будућих судских поступака?	17	22.97	32	43.24	25	33.78
140) Да ли су пословни системи (финансије, набавка и уговарање, управљање имовином, праћење капиталних пројеката, материјалне евиденције, кадрови и сл.) у довољној мјери подржани ИТ системима?	51	68.92	22	29.73	1	1.35



141) Да ли су ИТ системи, који подржавају одређене процесе, међусобно интегрисани?	32	43.24	36	48.65	6	8.11
142) Да ли је обезбијеђена транспарентност података (кључни документи објављени на интернет страници)?	73	98.65	1	1.35	0	0.00
143) Да ли су годишњи финансијски извјештаји састављени, комплетни, предати у року прописаном Правилником о финансијском извјештавању у институцијама БиХ и објављени на интернет страници?	71	95.95	1	1.35	2	2.70
144) Да ли образложење уз извјештаје о извршењу буџета, уз проценте и износе извршења буџета, садрже и детаљне податке о разлозима одступања извршења у односу на план и разлозима за евентуалну корекцију буџета?	71	95.95	1	1.35	2	2.70

## Прилог 10

### КОМПОНЕНТА: V ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА

#### ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: V ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА

ПИТАЊЕ	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјениво	
	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
145) Да ли су реализоване мјере планиране за развој система финансијског управљања и контроле на основу прошлогодишње самопроцјене и у којем проценту ?	49	66.22	23	31.08	2	2.70
146) Да ли је у извјештајном периоду вршена интерна ревизија у институцији?	38	51.35	35	47.30	1	1.35
147) Да ли се спроводе препоруке интерне ревизије у складу са роковима из акционих планова за провођење препорука? Ако препоруке нису спроведене, наведите број неспроведених препорука којима је истекао рок за провођење.	44	59.46	12	16.22	18	24.32
148) Да ли су спроведене препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ у претходној години? Наведите проценат спроведених препорука у односу на број укупно датих препорука.	53	71.62	11	14.86	10	13.51

149) Да ли се проводе ад-хоц контроле по налогу руководиоца овисно о случају?	29	39.19	45	60.81	0	0.00
150) Да ли у поступку самопроцјене учествују запослени из цијеле институције?	43	58.11	31	41.89	0	0.00
151) Да ли је донесен оперативни годишњи план активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле?	56	75.68	18	24.32	0	0.00
152) Да ли су реализоване мјере из оперативног годишњег плана активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле за 2022. годину?	47	63.51	22	29.73	5	6.76
ПРИНЦИП/ ГРУПА ПИТАЊА: Реализација мјера из Годишњег оперативног акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2022.г.						
	Одговор ДА		Одговор НЕ		Није примјенљиво	
ПИТАЊЕ	Број институција	%	Број институција	%	Број институција	%
153) Да ли је инсталисан софтвер за регистре ризика и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле?	17	22.97	13	17.57	44	59.46
154) Да ли се спроводе обуке корисницима за коришћење RIFC апликације?	21	28.38	7	9.46	46	62.16
155) Да ли се ажурирају интерне процедуре у складу с резултатима процјене ризика?	48	64.86	20	27.03	6	8.11
156) Да ли је припремљен документ с критеријумима за додјелу грантова, заснованим на јасним циљевима и планираним учинцима?	5	6.76	7	9.46	62	83.78
157) Да ли су донесене смјернице/упуте за провођење ex-ante и ex-post контроле за исплаћене грантове и трансфере?	4	5.41	7	9.46	63	85.14
158) Да ли је успостављена база података о пословним процесима институција БиХ (мапа пословних процеса) интерним процедурама, прописима институција у оквиру софтверског рјешења за финансијско управљање и контролу?	42	56.76	15	20.27	17	22.97
159) Да ли су унапријеђене апликативне контроле и донесене инструкције и упутства МФиТ БиХ (Сектор за трезорско пословање) у вези с евидентирањем и праћењем прихода?	1	1.35	6	8.11	67	90.54

160) Да ли је урађена анализа могућности за софтверско повезивање постојећих апликација у МИП, МЦП, УИО и МФиТ БиХ?	1	1.35	8	10.81	65	87.84
161) Да ли је израђено софтверско рјешење за евидентирање и праћење судских спорова у институцијама БиХ?	3	4.05	14	18.92	57	77.03
162) Да ли је формирана јединствена база података о запосленим МО у систему за ЦОИП?	1	1.35	6	8.11	67	90.54
163) Да ли је извршено софтверско повезивање ЦОИП с одговарајућим модулима ИСФУ?	0	0.00	8	10.81	66	89.19
164) Да ли је и на који начин ојачан систем интерних контрола при припреми и одобравању буџетских захтјева за исплату уговора о дјелу?	17	22.97	15	20.27	42	56.76
165) Да ли су донесени или ажурирани подзаконски акти којима се прописују рокови и начин евидентирања и праћења свих обавеза у ИСФУ?	5	6.76	7	9.46	62	83.78
166) Да ли је управљање ризицима уграђено у подзаконске акте и методологије о процесу средњорочног планирања, годишњег планирања и програмског буџетирања?	5	6.76	8	10.81	61	82.43
167) Да ли се врши процјена ризика у односу на циљеве из средњорочних планова, циљеве и показатеље успјешности из буџетских програма?	23	31.08	34	45.95	17	22.97
168) Да ли су интерним актима уређене улоге, овлашћења и одговорности актера у реализацији буџетских програма?	37	50.00	23	31.08	14	18.92
169) Да ли је урађено упутство о сарадњи руководиоца унутрашњих организационих јединица и организационе јединице за финансије, међусобним обавезама и одговорностима у процесима из буџетског циклуса?	26	35.14	29	39.19	19	25.68
170) Да ли су ревидирана питања у упитнику о самопроцјени и образац за годишње извјештавање о систему финансијског управљања и контроле?	5	6.76	7	9.46	62	83.78
171) Да ли је донесен подзаконски акт о методологији и прегледу квалитета система финансијског управљања и контроле?	2	2.70	10	13.51	62	83.78
172) Да ли је извршена стандардизација процедура или оптимизација пословних процеса за пружање услуга порезним обавезницима, грађанима и привредним субјектима - анализа трошкова, укидање непотребних или дуплих корака, елиминација "уских грла"?	8	10.81	21	28.38	45	60.81

173) Да ли су уведене нове апликативне контроле које замјењују раније ручне контроле?	11	14.86	42	56.76	21	28.38
174) Да ли спроводите активности везане за управљање и унапређење квалитета пословања?	21	28.38	13	17.57	40	54.05
175) Да ли све институције подносе извјештај о самопроцјени система финансијског управљања и контроле путем PIFC апликације?	6	8.11	1	1.35	67	90.54
176) Да ли је осигуран интегрални извјештај о развоју система ФУК-а и интерне ревизије, засноване на консолидованим извјештајима, резултатима самопроцјене, налазима интерне и екстерне ревизије, резултатима обављених прегледа квалитета ФУК и ИР, на статусу мјера за ублажавање ризика у УЈФ?	2	2.70	5	6.76	67	90.54
177) Да ли се врши спровођење прегледа квалитета ФУК?	3	4.05	6	8.11	65	87.84
178) Да ли се врши редовна размјена информација са Уредом за ревизију институција?	13	17.57	2	2.70	59	79.73
179) Да ли се врши редовна размјена информација са ПАРЦО?	9	12.16	4	5.41	61	82.43
180) Да ли постоји размјена информација и сарадња с координаторима за ФУК и координаторима за управљање ризицима?	10	13.51	4	5.41	60	81.08
181) Да ли се иновира и проводи програм обуке из области финансијског управљања и контроле?	8	10.81	4	5.41	62	83.78
182) Да ли се врши редовна размјена информација са Агенцијом за државну службу БиХ и унапређење плана обука за особе задужене за ФУК и ИР на тему ризика и контрола у подручју управљања људским ресурсима и стварања предуслова за управљање базирано на учинку?	8	10.81	6	8.11	60	81.08
183) Да ли врши редовна размјена информација са Агенцијом за јавне набавке БиХ и развој методологије обука за особе задужене за ФУК и ИР на тему ризика и контрола у подручју јавних набавки, те нових мјера и законских рјешења за унапређења јавних набавки?	4	5.41	6	8.11	64	86.49