

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



**БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА**  
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА  
И ТРЕЗОРА

**BOSNIA AND HERCEGOVINA**  
MINISTRY OF FINANCE  
AND TREASURY

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

**KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ O SISTEMU FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I  
KONTROLE U INSTITUCIJAMA BIH ZA 2016. GODINU**

Sarajevo, mart 2017. godine

---

## Sadržaj

<b>1. Sažetak</b>	<b>3</b>
<b>2. Uvod</b>	<b>7</b>
2.1 Regulatorni okvir	7
2.2 Svrha primjene javne interne finansijske kontrole u BiH	8
2.3 Pravni osnov i rokovi izvještavanja	9
<b>3. Sistem finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH</b>	<b>10</b>
3.1 Pojam i metodološki okvir finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	10
3.2 Ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole	12
3.2.1. Pravac razvoja finansijskog upravljanje i kontrole – ciljno stanje	12
3.2.2. Postojeće stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole	12
I. KONTROLNO OKRUŽENJE	13
II. UPRAVLJANJE RIZICIMA	23
III. KONTROLNE AKTIVNOSTI	25
IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	31
V. PRAĆENJE I PROCJENA	33
<b>4. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole</b>	<b>35</b>
4.1 Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole od strane institucija Bosne i Hercegovine	35
4.2 Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrola od strane CHJ MFIT BiH	36
<b>5. ZAKLJUČCI</b>	<b>37</b>

## 1. Sažetak

Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: CHJ MFiH BiH) je, u skladu sa članom 33f. stav (2) tačka h) Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine<sup>1</sup> (u daljem tekstu: Zakon), obavezna sačinjavati Godišnji konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za svaku godinu. Svrha konsolidovanog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH jeste informisanje Vijeća ministara BiH o aktivnostima koje su u izvještajnom periodu provedene u oblasti razvoja sistema interne finansijske kontrole, o stanju i budućem razvoju sistema interne finansijske kontrole. Godišnji konsolidovani izvještaj priprema se na osnovu unaprijed definisanih podloga od strane CHJ MFiH BiH, a koje uključuju odgovarajuće upitnike, obrasce i uputstva, kako bi se mogao napraviti presjek stanja u ovoj oblasti za sve institucije koje su zakonski obavezne uspostaviti i razvijati sistem finansijskog upravljanja i kontrole (u daljem tekstu: FUK) i vršiti izvještavanje. S tim u vezi, a u skladu s Pravilnikom o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, CHJ MFiH BiH donijela je Odluku o objavljivanju forme i sadržaja Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu.

Na osnovu člana 5. Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, CHJ MFiH BiH putem Ministarstva finansija i trezora BiH, dostavlja Konsolidovani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole Vijeću ministara BiH najkasnije do 31. marta tekuće godine za prethodnu godinu. Godišnji konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu drugi je konsolidovani izvještaj koji je CHJ MFiH BiH pripremila. S obzirom na to da su podzakonski akti koji se odnose na izvještavanje o sisteme FUK-a u institucijama BiH doneseni u 2014. godini, prvi Godišnji konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH urađen je za 2015. godinu. Vijeće ministara BiH upoznato je sa Godišnjim konsolidovanim izvještajem o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2015. godinu, te je na 53. sjednici od 26.04.2016. godine donijelo sljedeće zaključke:

- Zadužuju se institucije BiH da ubrzaju realizaciju aktivnosti na uspostavi i razvoju kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole imenovanjem osoba zaduženih za finansijsko upravljanje i kontrolu i donošenjem akcionih planova za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole. Akcioni planovi trebaju se zasnivati na planiranim mjerama i preporukama iz Konsolidovanog izvještaja, a aktivnosti uskladiti sa Zakonom o finansiranju institucija BiH i važećim podzakonskim aktima kojima je regulisana oblast finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Zadužuje se CHJ MFiH BiH da Konsolidovani izvještaj o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH za 2015. godinu objavi na internet stranici Ministarstva finansija i trezora BiH i da o tome obavijesti sve institucije BiH, kao i o zaključcima Vijeća ministara BiH
- Zadužuje se CHJ MFiH BiH da Konsolidovani izvještaj o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH za 2015. godinu dostavi Parlamentarnoj skupštini BiH (PS BiH).

---

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

CHJ MFIT BiH je, u skladu sa zaključcima Vijeća ministara BiH u vezi sa Godišnjim konsolidovanim izvještajem o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu, dostavila Godišnji konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2015. godinu Parlamentarnoj skupštini BiH. Konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanju i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu usvojen je na 33. sjednici Predstavničkog doma PS BiH održanoj 19.7. 2016. i na 22. sjednici Doma naroda PS BiH, održanoj 31.08. 2016. godine. Konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu objavljen je na web stranici Ministarstva finansija i trezora BiH [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) u dijelu koji se odnosi na CHJ i KO CJH.

Što se tiče zaključaka Vijeća ministara BiH koji se odnose na institucije BiH realizacija je sljedeća:

- 30 institucija donijelo je Akcioni plan za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole,
- 50 institucija imenovalo je osobu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu.

U toku 2016. godine ostvaren je određeni napredak u uspostavi i razvoju sistema finansijskog upravljanje i kontrole u institucijama BiH u odnosu na stanje u 2015. godini. U nastavku slijedi nekoliko uporednih pokazatelja:

- Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanje i kontrole (GI FUiK) za 2016. godinu dostavilo je 70 institucija, dok su za 2015. godinu GI FUiK dostavile 63 institucije BiH,
- Do kraja ovog izvještajnog perioda u 50 institucija BiH imenovano je lice zaduženo za FUK/radna grupa, a u 2015. godini to je uradilo 27 institucija BiH,
- Rizici su identifikovani kod 39 institucija, a registar rizika formiran je kod 30 institucija. U 2015. godini rizike je identifikovalo 29 institucija, a 8 ih je formiralo registar rizika,
- Princip razdvajanja dužnosti uspostavljen je u 57 institucija, a u 2015. godini uspostavljen je u 49 institucija,
- Interne procedure za izradu srednjoročnog plana postoje kod 31 institucije, a u 2015. godini bile su uspostavljene u 23 institucije
- Ključni poslovni procesi dokumentovani su kod 40 institucija BiH, a mapa poslovnih procesa izrađena je u 33 institucije. Ključni poslovni procesi u 2015. godini dokumentovani su u 25 institucija, a mapu poslovnih procesa imalo je 17 institucija,
- Sistem izvještavanja najvišeg rukovodstva o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanje i kontrole uspostavljen je u 35 institucija, dok je u 2015. godini bio uspostavljen u 22 institucije.

U toku 2016. godine CHJ MFIT BiH realizovala je sljedeće aktivnosti iz svoje nadležnosti koje su utvrđene u planskim dokumentima a odnose se na FUK :

- Pripremila je Strategiju za razvoj sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za period 2016-2018. godina,
- Donijela je Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu,
- Organizovala i provela obuke u skladu s Planom i programom obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu,
- Donijela je Odluku o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu.

**Strategija razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH 2016-2018.** (Strategija PIFC) donesena je na osnovu Zaključaka Vijeća ministara BiH sa 21. sjednice održane 02.09.2015. godine. Vijeće ministara BiH je, nakon razmatranja Izvještaja revizije učinka na temu „Uspostava javnih internih finansijskih kontrola u institucijama BiH“, a polazeći od obaveza utvrđenih u Reformskoj agendi, zadužilo Ministarstvo finansija i trezora i CHJ MFIT da, u saradnji sa Evropskom komisijom, pripreme prijedlog nove razvojne strategije PIFC-a koja će uvažavati savremene pristupe povezivanja sistema internih finansijskih kontrola s reformama budžetskog sistema i koja će se zasnivati na usmjerenosti na rezultate i učinke, programskom budžetiranju, kao i na povezivanju strateškog i srednjoročnog planiranja i provođenja politika s procesima srednjoročnog i godišnjeg budžetiranja. To je pokazatelj opredjeljenja Vijeća ministara BiH da daljnji razvoj sistema internih finansijskih kontrola rezultira njihovom čvršćom integracijom u procese upravljanja u institucijama BiH. CHJ MFIT BiH je u izradi Strategije PIFC-a sarađivala sa SIGMA i Direkcijom za budžet Evropske komisije. Strategiju PIFC-a Vijeće ministara BiH usvojilo je 29.12.2016. godine, na 87. sjednici.

Pored toga, CHJ MFIT BiH pripremila je i Ministarstvu finansija i trezora BiH dostavila prilog za Strategiju reforme upravljanja javnim finansijama u institucijama BiH koju je pripremila Ministarstvo finansija i trezora BiH. Prilog CHJ MFIT BiH odnosio se na poglavlje Strategije reforme upravljanja javnim finansijama u institucijama BiH u vezi sa internom kontrolom. Na ovaj način stvorena je veza između Strategije PIFC-a i Strategije reforme upravljanja javnim finansijama u institucijama BiH. Strategija PIFC-a sadrži analizu sadašnjeg stanja javnih internih finansijskih kontrola uključujući analizu zakonodavnog i institucionalnog okvira s posebnim naglaskom na praktičnu implementaciju ovih sistema, naročito u procesima iz budžetskog ciklusa. Polazeći od postojećeg stanja, uočenih slabosti i poteškoća, te preporuka Evropske komisije, Strategija PIFC-a određuje ciljeve i aktivnosti daljnjeg razvoja koji će javne interne finansijske kontrole približiti standardima i praksi Evropske unije. Sastavni dio Strategije PIFC-a jeste akcioni plan sa utvrđenim ciljevima, mjerama za njihovo ostvarenje, nosiocima aktivnosti, pokazateljima učinka, izvorima finansiranja i rokovima za provođenje planiranih mjera.

U skladu sa Strategijom razvoja sistema internih finansijskih kontrola, CHJ MFIT BiH je u obavezi da izradi operativni godišnji akcioni plan rada za svaku kalendarsku godinu predviđenu ovom strategijom. Operativni godišnji akcioni plan sadržavaće preciznije rokove, detalje o aktivnostima koje će se provesti radi realizacije predviđenih mjera i informacije o izabranim pilot institucijama, a izvodiće se iz Akcionog plana Strategije PIFC-a. CHJ MFIT BiH ima obavezu da izvještava Vijeće ministara BiH o realizaciji mjera iz Akcionog plana Strategije PIFC-a. Izvještavanje će se vršiti u okviru redovnih godišnjih konsolidovanih izvještaja o sistemu interne revizije i o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. S obzirom da je Strategija PIFC-a usvojena krajem 2016. godine, ovaj izvještaj ne sadrži poseban dio koji bi se odnosio samo na realizaciju mjera i aktivnosti iz Strategije PIFC-a.

Pravni osnov za donošenje Strategije PIFC-a čini:

- Zakon o internoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine<sup>2</sup>
- Zakon o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine,

---

<sup>2</sup> („Službeni glasnik BiH“ broj 27/08 i 32/12)

- Odluka Vijeća ministara BiH o uspostavljanju Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine broj: 113/09 od 16.04.2009. godine i
- Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Evropskih zajednica i njihovih država članica i Bosne i Hercegovine

**Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu** donesen je na osnovu procjene potreba za obukom do koje je CHJ MFIT BiH došla analizom godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu. Planirane obuke namijenjene su osobama zaduženim za finansijsko upravljanje i kontrolu, koordinatorima za proces upravljanja rizicima, rukovodiocima nižeg i srednjeg nivoa uključujući i druge službenike koje rukovodilac institucije zaduži za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole, kao i službenicima koji rade u organizacionim jedinicama za finansije i budžet.

Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu sastoji se od dva modula i to:

- Finansijsko upravljanje i kontrola –ciljano stanje u institucijama Bosne i Hercegovine
- Finansijsko upravljanje i kontrola –praktična primjena u institucijama Bosne i Hercegovine.

Obuke su realizovane u skladu sa donesenim Planom, a obukama je prisustvovalo 105 državnih službenika iz 65 institucija BiH. Pored obuka koje je samostalno organizovala i provela CHJ MFIT BiH, CHJ MFIT BiH organizovala je i obuku o unaprjeđenju sistema javnih internih finansijskih kontrola u institucijama BiH koju su održali eksperti Nacionalne akademije za ekonomiju i finansije koja djeluje pri Ministarstvu finansija Kraljevine Holandije. Rukovodećim državnim službenicima u institucijama BiH i državnim službenicima koji imaju ovlaštenja za razvoj sistema internih finansijskih kontrola održana su predavanja o efikasnom upravljanju rizicima i mapiranju poslovnih procesa, kao ključnim elementima jačanja sistema javnih internih finansijskih kontrola. Obuci je prisustvovalo oko 40 predstavnika iz 16 institucija BiH. Ovom obukom počela je realizacija potpisanog Memoranduma o razumijevanju o tehničkoj saradnji za period 2016.-2019. godina između Ministarstava finansija i trezora Bosne i Hercegovine i Holandije.

CHJ MFIT BiH donijela je **Odluku o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu**. Odlukom su propisani forma i sadržaj godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu koji su djelimično izmijenjeni u odnosu na iste za 2015. godinu. Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu sa obrascem upitnika objavljena je na web stranici [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) u dijelu koji se odnosi na CHJ i KO CJH.

## 2. Uvod

### 2.1 Regulatorni okvir

Oblast finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH uređena je Zakonom o finansiranju institucija BiH, njegovim izmjenama i dopunama iz 2012. godine. Zakon je definisao svrhu i cilj FUK-a, metodološki okvir, odgovornost rukovodilaca institucija za uspostavu FUK-a, obaveze CHJ MFiT BiH i KO CJH iz oblasti FUK. Zakon definiše FUK kao sveobuhvatan sistem politika, procedura i aktivnosti koje uspostavlja i za koji je odgovoran rukovodilac institucije. Sistem FUK-a zasniva se na upravljanju rizicima i daje razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.

CHJ MFiT BiH je u u prethodnom period, u skladu s članom 33f. stav (2) Zakona, donijela sljedeće podzakonske akte iz svoje nadležnosti:

- Standarde interne kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj: 61/14);
- Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj: 98/14),
- Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj: 29/15);
- Pravilnik o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj: 77/15).

**Standardi interne kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine** zasnivaju se na Zakonu o finansiranju institucija BiH, Smjernicama za internu kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija (INTOSAI) i Standardima interne kontrole Evropske komisije. Standardi interne kontrole obavezna su osnova institucijama pri izradi podzakonskog okvira radi ostvarivanja njihovih ciljeva i stvaranja uslova za etički uređeno, ekonomično, efikasno i efektivno poslovanje. Obaveza institucija BiH jeste da izvrše ažuriranje postojećih i donošenje novih internih procedura u smislu njihove usaglašenosti sa Standardima internih kontrola.

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

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

procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH u skladu sa stepenom provođenja i razvoja procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH.

**Pravilnikom o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH** uređuje se uspostava jedinstvene metodologije postupaka i rokova izvještavanja o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH s ciljem provjere stepena uspostave i kvaliteta finansijskog upravljanja i kontrole. Pravilnikom su propisani rokovi sačinjavanja Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH (u daljem tekstu: GI FUiK) i konsolidovanog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

## 2.2 Svrha primjene javne interne finansijske kontrole u BiH

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

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

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

Rukovodilac institucije odgovoran je za uspostavu, implementiranje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrola u svojoj instituciji, uključujući i uspostavu pravila za efikasno, efektivno i ekonomično korištenje raspoloživih sredstava. Sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva se na upravljanju rizicima i daje razumno uvjerenje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.



Za uspješno provođenje finansijskog upravljanja i kontrole u praksi važno je shvatiti da je riječ o sistemu koji integriše različita područja poslovanja kako bi se izbjegla pogrešna percepcija da je finansijsko upravljanje i kontrola izolovana aktivnost koja se provodi samo da bi se formalno ispunile obaveze iz Zakona o finansiranju institucija BiH.

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

### **2.3 Pravni osnov i rokovi izvještavanja**

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

CHJ MFIT BiH propisala je formu i sadržaj Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu. Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole koncipiran je u vidu upitnika s mogućim opsijskim odgovorima „DA“ i „NE“. Pitanja su grupisana po komponentama COSO okvira.

Kroz Godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, institucije obavještavaju CHJ MFIT BiH o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Rok za dostavljanje Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole je 15. februar tekuće godine. Godišnji izvještaj o finansijskom upravljanju i kontroli priprema osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu na osnovu podataka koji se odnose na izvještajno razdoblje, a odobrava ga rukovodilac institucije. Za tačnost podataka u Godišnjem izvještaju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole odgovoran je rukovodilac institucije.

CHJ MFIT BiH, na osnovu pojedinačnih godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole institucija BiH, sastavlja Konsolidovani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za prethodnu godinu. Konsolidovani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole obuhvata razdoblje od 1. januara do 31. decembra. Krajnji rok za dostavljanje Konsolidovanog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH Vijeću ministara BiH jeste 31.03. tekuće godine.

Svrha konsolidovanog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole jeste da se Vijeće ministara BiH blagovremeno informiše o obavljenim aktivnostima iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u vezi sa stanjem, ostvarenim napretkom i budućim pravcem razvoja finansijskog upravljanja i kontrole, aktivnostima CHJ MFIT BiH i dostignutima nivoom usklađenosti propisa o finansijskom upravljanju i kontroli koji se primjenjuju u institucijama BiH sa pravnom stečevinom EU.

### 3. Sistem finansijskog upravljanja i kontrola u institucijama BiH

#### 1. Pojam i metodološki okvir finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH

Okvir PIFC-a čine tri stuba čijom bi se uspostavom i razvojem trebalo osigurati razumno uvjeravanje da interne kontrole funkcionišu adekvatno i efektivno, a to su:

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

Osnovne karakteristike kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrola obuhvataju sljedeće:

- upravljanje po principu „vrijednost za novac“, što znači da se prilikom pružanja usluga i drugih aktivnosti kojima se institucije bave zadovolje standardi kvaliteta i da se to učini na ekonomičan, efikasan i efektivan način, odnosno pruži kvalitetna usluga uz što je moguće manju potrošnju finansijskih sredstava.
- upravljačku odgovornost na svim nivoima upravljanja, što znači uspostavljanje adekvatne organizacione strukture unutar koje su jasno definisane linije, ovlaštenja i odgovornosti na svim nivoima upravljanja koje moraju biti čvrsto uspostavljene, transparentne i dosljedno primijenjene.
- sistemski pristup i razumijevanje kontrola, što znači da se sistemi finansijskog upravljanja zasnivaju na pet međusobno povezanih komponenti.

Finansijsko upravljanje i kontrola provodi se putem pet međusobno povezanih komponenti internih kontrola na osnovu COSO modela<sup>3</sup> koje obuhvataju:

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

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

**Upravljanje rizicima** obuhvata: utvrđivanje, procjenjivanje vjerovatnoće nastanka rizika i njihovih uticaja uzimajući u obzir ciljeve institucije, preduzimanje potrebnih radnji posebno kroz primjenu sistema finansijskog upravljanja i kontrola u svrhu smanjenja rizika,

---

<sup>3</sup> Komponente su utvrđene sa INTOSAI smjernicama za standarde interne kontrole za javni sektor, a zasnivaju se na COSO modelu (Committee of Sponsoring Organizations of Tradewey Commission)

dokumentovanje podataka o rizicima u registre rizika, izvještavanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima i mogućnost donošenja strategije upravljanja rizicima.

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

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

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

**Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole nadležna je za:**

- a. pripremu i ažuriranje strateških dokumenta i smjernica iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u skladu s međunarodno prihvaćenim standardima, standardima interne kontrole, praksama i propisima u Evropskoj uniji;
- b. pripremu zakona i podzakonskih akata iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- c. definisanje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- d. procjenu sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- e. vršenje analiza i predlaganje operativnih rješenja kojima se unapređuje finansijsko upravljanje i kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine;
- f. propisivanje forme godišnjeg izvještaja, postupaka i rokova izvještavanja o finansijskom upravljanju i kontroli u institucijama Bosne i Hercegovine;
- g. praćenje primjene propisa iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole na osnovu godišnjih izvještaja o finansijskom upravljanju i kontroli koje institucije Bosne i Hercegovine dostavljaju Centralnoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva finansija i trezora;
- h. izradu konsolidovanog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- i. učešće u radu Koordinacionog odbora centralnih jedinica za harmonizaciju u skladu s odredbama Zakona o finansiranju institucija BiH i Zakona o internoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Član 33.f Zakona o finansiranju institucija BiH

## 2. Ocjena sistema finansijskog upravljanja i kontrole

### 3.2.1. Pravac razvoja finansijskog upravljanje i kontrole – ciljno stanje

Uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole, zasniva se na odgovarajućim odredbama Zakona o finansiranju institucija BiH, dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Evropska komisija što podrazumijeva i primjenu dobrih praksi i iskustava vezanih za procedure i aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi sistem postao operativan i funkcionalan. Osnovni pravac razvoja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u budućem periodu jeste povezivanje srednjoročnog i budžetskog planiranja i izvršenje budžeta u skladu s definisanim ciljevima institucije, upravljanje rizikom radi postizanja postavljenih ciljeva, kao i mjerenje rezultata kroz uspostavljanje pokazatelja učinka i mjerenje učinka. U tom smislu potrebno je poboljšati finansijsko upravljanje i kontrolu, naročito u ključnim procesima budžetskog ciklusa radi efikasnog, efektivnog i ekonomičnog upravljanja javnim sredstvima.

### 3.2.2. Postojeće stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole

Od ukupno 74 institucije koje su bile u obavezi dostaviti godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2016. godinu, izvještaje je dostavilo 70 institucija. Izvještaje nisu dostavile sljedeće institucije:

1. *Institut za nestale osobe BiH*
2. *Komisija za koncesije BiH*
3. *Ministarstvo pravde BiH*
4. *Ured za razmatranje žalbi po javnim nabavkama BiH*

*I ove kao i prethodne godine, veliki broj institucija izvještaje nisu dostavile u propisanom roku što je CHJ MFIT BiH otežalo obradu i blagovremenu izradu Konsolidovanog izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu.*

*Na osnovu uvida u 70 dostavljenih godišnjih izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2016. godinu može se izvršiti podjela institucija prema broju potvrdnih odgovora, a rezultat je sljedeći:*

- *54 institucije imaju veći procenat potvrdnih odgovora*
- *16 institucija ima veći procenat negativnih odgovora, odnosno izvještaji ukazuju na niži stepen uspostave sistema internih kontrola.*

Na osnovu analize dostavljenih GI FUiK za 2016. godinu u pogledu realizovanih aktivnosti na uspostavljanju i razvoju finansijskog upravljanja i kontrole u daljem tekstu dat je pregled postojećeg stanja po COSO komponentama.

## I. KONTROLNO OKRUŽENJE

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

### 1. Opredjeljenost za integritet i etičke vrijednosti

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

**Tabela 1: Rezultati u oblasti etičkih vrijednosti i integriteta:**

OPREDJELJENOST ZA INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
<b>Poseban kodeks ponašanja na nivou institucije:</b> Da li je donesen poseban kodeks ponašanja na nivou institucije	47	67%	23	33%	-	-
<b>Upoznavanje sa sadržajem Kodeksa državnih službenika u institucijama BiH:</b> zaposleni su su upoznati sa Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH	66	94%	4	6%		
<b>Nadzor poštivanja Kodeksa od strane zaposlenih:</b> nadležna je organizaciona jedinica ili zaposleni u instituciji	47	67%	23	33%	-	-
<b>Dodatna interna uputstva i smjernice o standardima ponašanja zaposlenih:</b> institucija je donijela dodatna interna uputstva kojima se reguliše ponašanje zaposlenih	28	40%	42	60%	-	-

<b>Mogući sukobi interesa i način postupanja u tom slučaju:</b> sukobi interesa specifični za instituciju definisani su internim propisima	34	49%	36	51%	-	-
<b>Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa</b> regulisane su internim procedurama	30	43%	40	57%	-	-
<b>Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa</b> se provode	39	56%	31	44%		

#### REZULTATI ANALIZE:

*Uz „Kodeks državnih službenika“ („Službeni glasnik BiH“ broj 49/13) koji se odnosi na sve državne službenike, 47 institucija BiH ima poseban Kodeks državnih službenika. U manje od 50% institucija postoje i provode se posebne mjere koje se odnose na rješavanje mogućih sukoba interesa ili nepoštivanja Kodeksa. Kod 18 institucija BiH u toku 2016. godine nije bilo slučajeva narušavanja etičkog Kodeksa.*

*S obzirom na to da u toku 2016. godine nije došlo do značajnijih promjena u segmentu etičkih vrijednosti i integriteta, doneseni su zaključci koji su isti kao i za 2015. godinu.*

#### ZAKLJUČCI:

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

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

Institucija donosi planove putem kojih se definišu aktivnosti, neophodne za ostvarivanje ciljeva, koje su u skladu s raspoloživim sredstvima kako bi rizici od neostvarivanja ciljeva bili minimalni. Rukovodstvo izvodi strateške ciljeve iz misije i razrađuje ih tokom procesa strateškog planiranja.

**Tabela 2: Rezultati u oblasti planskog pristupa poslovanju**

PLANSKI PRISTUP POSLOVANJU Kriteriji	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
<b>Misija i vizija</b> institucije su utvrđeni	70	100%				
<b>Srednjoročni ciljevi</b> su utvrđeni	67	96%	3	4%		
<b>Srednjoročni ciljevi</b> su objavljeni na web stranici institucije	57	81%	13	19%		
<b>Srednjoročni planovi rada</b> su usvojeni	60	86%	10	14%		
Određena unutrašnja organizaciona jedinica/lice odgovorna za <b>koordinaciju i razvoj srednjoročnog plana</b>	61	87%	9	13%		
Sve organizacione jedinice uključene u <b>proces srednjoročnog planiranja</b>	61	87%	9	13%		
<b>Srednjoročni plan</b> obuhvata finansijske projekcije	63	90%	7	10%		
<b>U procesu srednjoročnog planiranja</b> provodi se procjena rizika	36	51%	34	49%		
<b>Pokazatelji učinka</b> za praćenje postizanja srednjoročnih ciljeva iz srednjoročnih planova rada definisani su	62	89%	8	11%		
<b>Nadzor nad provođenjem srednjoročnog plana</b> vrši se	57	81%	13	19%		
<b>Ciljevi utvrđenih budžetskih programa</b> povezani su s ciljevima srednjoročnog plana	54	77%	16	23%		
Sve organizacione jedinice <b>učestvuju</b> u pripremi budžeta	62	89%	8	11%		
<b>Godišnji programi rada</b> su usvojeni	66	94%	4	6%		
<b>Godišnjim programom rada</b> definisani su ciljevi svih organizacionih jedinica	62	89%	8	11%		
<b>Operativni ciljevi iz godišnjeg programa rada</b> usklađeni su sa ciljevima budžetskih programa i srednjoročnim ciljevima	64	91%	6	9%		

Procijenjeni izvori i iznosi sredstava sadržani u godišnjim planskim dokumentima	61	87%	9	13%		
Za realizaciju programa iz programskog budžeta utvrđuju se rizici	27	39%	43	61%		

## REZULTATI ANALIZE:

*Planski pristup poslovanju zahtijeva da institucija razumije misiju i viziju vlastitog poslovanja, utvrđuje srednjoročne ciljeve, utvrđuje programe kroz koje će se realizovati ciljevi, osigurava povezanost strateških planskih dokumenata i programa s operativnim planovima, utvrđuje rizike u odnosu na postavljene ciljeve, vrši evaluaciju realizacije postavljenih ciljeva i koordinaciju i konsultacije s međusobno povezanim nosiocima aktivnosti u procesu srednjoročnog planiranja. S tim u vezi, donesena je Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama („Službeni glasnik BiH“ broj 62/14) i Uputstvo o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH“ broj 44/15). U skladu s pomenutom Odlukom, odnosno Uputstvom, potrebno je utvrditi srednjoročne ciljeve institucije, usvojiti srednjoročne planove, definisati misiju i viziju institucije, pokazatelje učinka za praćenje ostvarivanja ciljeva i nadležnosti i odgovornosti svih učesnika u procesu srednjoročnog planiranja. Zatim, ciljevi utvrđeni budžetskim programima moraju biti povezani sa srednjoročnim ciljevima, a operativni ciljevi iz godišnjih programa rada usklađeni sa budžetskim programima.*

*Institucije BiH imaju uspostavljen planski pristup poslovanju na zadovoljavajućem nivou u skladu sa zakonskom i podzakonskom regulativom koja reguliše ovu oblast. U ovoj fazi razvoja sistema FUK-a je nedovoljno razvijeno i uspostavljeno upravljanje rizicima kao segment planiranja. Prema podacima iz GI FuiK za 2016. godinu, samo 36 institucija provodi upravljane rizicima u procesu izrade srednjoročnih ciljeva. Ciljevi utvrđenih budžetskih programa povezani su s ciljevima srednjoročnog plana kod 54 institucije, a za realizaciju programa iz programskog budžeta rizici se utvrđuju kod 27 institucija.*

## ZAKLJUČCI:

- *Razvijati kulturu i praksu uravljanja rizicima u procesima izrade planskih dokumenata,*
- *Osigurati koordinaciju unutar institucija kojom će se obezbijediti povezanost strateških planskih dokumenata i programa s operativnim planovima.*



### 3. Rukovođenje i stil upravljanja

Odgovornost rukovodilaca institucija BiH za uspostavu i provođenje finansijskog upravljanja i kontrole jasno je određena Zakonom o finansiranju institucija BiH. U skladu sa Zakonom, rukovodilac institucije odgovoran je za:

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

**Tabela 3: Rezultati u oblasti rukovođenja i stila upravljanja**

RUKOVOĐENJE I STIL UPRAVLJANJA	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
<b>Održavaju se redovni sastanci kolegija, na kojima se raspravlja o:</b>	64	91%	6	9%		
srednjoročnim ciljevima	59	84%	11	16%		
realizaciji programa/projekata, te postignutim rezultatima	62	89%	8	11%		
ključnim rizicima u poslovanju	56	80%	14	20%		
izvršenju budžeta	60	86%	10	14%		
uspostavi i razvoju sistema finansijskog upravljanja i kontrole	50	71%	20	29%		

#### REZULTATI ANALIZE:

*Rukovođenje i stil upravljanja pokazatelj je proaktivnog pristupa rukovodioca institucije upravljanju uopšte, što podrazumijeva da je rukovodilac informisan i involviran u sve procese od planiranja do izvještavanja o realizaciji planova. U skladu s podacima iz GI FUiK za 2016. godina rukovođenje i stil upravljanja u institucijama BiH uspostavljeni su na zadovoljavajućem nivou. Sastanci kolegija redovno se održavaju u 64 institucije na kojima se raspravlja o svim bitnim segmentima FUK-a.*

## ZAKLJUČCI:

- **Potrebno je internim procedurama urediti način blagovremenog izvještavanja rukovodioca institucija o realizaciji aktivnosti iz godišnjih akcionih planova o uspostavi i razvoju sistema FUK-a, kako bi rukovodici blagovremeno mogli poduzeti korektivne mjere i donositi odluke.**

### 4. Organizaciona struktura, ovlaštenja i odgovornosti, sistem izvještavanja

Organizaciona struktura, odnosno unutrašnja organizacija institucija, treba biti uspostavljena na način da osigura realizaciju osnovnih funkcija institucija proizašlih iz misije institucije i postavljenih ciljeva poslovanja. Pravilnici o unutrašnjoj organizaciji sadrže opise poslova koje obavljaju pojedine organizacione jedinice i uređuju djelokrug rada tih organizacionih jedinica. Ovlaštenja i odgovornosti, zadaci i obaveze izvještavanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio organizacione strukture trebaju biti jasni, definisani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti s njima upoznati. Rukovodilac institucije detaljnije uređuje ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje budžetskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Organizaciona struktura ažurira se u skladu s promjenama u poslovanju koje proizlaze iz izmjene regulative, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično. Paralelno s razvojem linija ovlaštenja i odgovornosti treba razvijati i linije izvještavanja. Rukovodstvo na višim nivoima treba biti blagovremeno informisano o uspješnosti realizacije ciljeva i zadataka nižih nivoa. Shodno navedenom potrebno je razvijati interne sisteme izvještavanja o realizaciji postavljenih ciljeva, o načinu upravljanja budžetskim sredstvima i slično.

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

ORGANIZACIONA STRUKTURA, OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SISTEM IZVJEŠTAVANJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Imenovano je lice zaduženo za finansijsko upravljanje i kontrolu	50	71%	20	29%		
Imenovana je radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu	45	64%	25	36%		
Jasno utvrđeni zadaci i rokovi za njihovo izvršenje lica zaduženog za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu	50	71%	20	29%		

<b>Ažuriran pravilnik o unutrašnjoj organizaciji institucije u smislu definisanja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavljanje, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole</b>	6	9%	64	91%		
<b>Ažuriran pravilnik o unutrašnjoj organizaciji institucije u smislu definisanja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za utvrđivanje rizika i upravljanje rizicima iz njihove nadležnosti</b>	7	10%	63	90%		
<b>Ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva programa/projekata i aktivnosti jasno su definisani</b>	34	49%	36	51%		
<b>U pravilniku o unutrašnjoj organizaciji izmijenjena uloga organizacione jedinice za finansije u smislu vršenja koordinacione i savjetodavne uloge</b>	6	9%	64	91%		
<b>Zadaci vezani za finansijsko upravljanje i kontrolu delegirani su zaposlenima i oni izvještavaju o učinku</b>	35	50%	35	50%		
<b>Svako radno mjesto ima detaljan opis poslova, ovlaštenja i odgovornosti</b>	63	90%	7	10%		
<b>Postoji organizaciona jedinica/zaposleni koji su odgovorni za komunikaciju sa CHJ MFIT BiH za pitanja iz oblasti FUK-a</b>	52	74%	18	26%		
<b>Procedure razmjene informacija unutar institucije uspostavljene su</b>	54	77%	16	23%		
<b>Rukovodioci programa raspolažu budžetskim sredstvima iz njihove nadležnosti</b>	27	39%	43	61%		
<b>Rukovodioci programa izradili su izvještaj o realizaciji ciljeva, programa i projekata</b>	44	63%	26	37%		
<b>Linije izvještavanja o realizaciji ciljeva i izvršenju budžeta (utrošena budžetska sredstva po programima, ostvareni prihodi, stvorene obaveze i sl.) uspostavljene su</b>	52	74%	18	26%		
<b>Organizaciona struktura institucije redovno se ažurira kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije</b>	21	30%	49	70%		
<b>Uspostavljeno je delegiranje/ prenos ovlaštenja i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene</b>	55	79%	15	21%		

## REZULTATI ANALIZE:

*Iz rezultata dobijenih u GI FUiK za 2016. godinu proizlazi da je u 50 institucija imenovana osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu, što je napredak u odnosu na 2015. godinu, jer su u tim institucijama stvorene pretpostavke za razvoj sistema FUK-a. U 45 institucija imenovana je radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu. Poslovi koji se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu delegirani su u 35 institucija. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji institucije ažuriran je u smislu definisanja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavljanje, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole kod 6 institucija, a u smislu definisanja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za utvrđivanje rizika i upravljanje rizicima iz njihove nadležnosti kod 7 institucija. U pravilnicima o unutrašnjoj organizaciji izmijenjena je uloga organizacionih jedinica za finansije u smislu vršenja koordinacione i savjetodavne uloge ovih organizacionih jedinica kod 6 institucija. Ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva, programa/projekata jasno su definisane u 35 institucija.*

## ZAKLJUČCI:

- *Potrebno je imenovati osobu/radnu grupu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama, kao i obezbijediti snažniju podršku rukovodstva imenovanim osobama za FUK,*
- *Jasno delegirati poslove koji se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu,*
- *Ažurirati pravilnik o unutrašnjoj organizaciji institucije u smislu definisanja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavljanje, razvoj i provođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti.*

## 5. Upravljanje ljudskim resursima

Svaki sistem zasniva se na ljudima, pa tako i sistem finansijskog upravljanja i kontrole. Samim tim, upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedno od važnih područja za razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Upravljanje ljudskim resursima obuhvata sljedeće aktivnosti vezane: za utvrđivanje znanja i vještina potrebnih za svako radno mjesto, za razvoj vještina zaposlenih potrebnih za poboljšanje efikasnosti poslovanja i izradu planova obuke i vođenje evidencije o izvršenim obukama.

**Tabela 5: Rezultati u oblasti upravljanja ljudskim resursima**

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Organizaciona jedinica za ljudske resurse je uspostavljena	30	43%	37	53%	3	4%
Planovi obuka, uključujući obuku iz finansijskog upravljanja, pripremaju se	39	56%	31	44%	-	-
Evidencija obuka po zaposlenom uspostavljena je i ažurira se	54	77%	16	23%	-	-
Zaposlenici se obučavaju iz oblasti:						
srednjoročnog planiranja	63	90%	7	10%		
pripreme i izrade budžeta	54	77%	16	23%		
upravljanja rizicima	53	76%	17	24%		
nabavki i ugovaranja	64	91%	6	9%		
računovodstvenih sistema	47	67%	23	33%		
Preduzimanje radnji u slučaju nepravilnosti i prevara	35	50%	35	50%		
Evaluacija i ocjenjivanje učinka zaposlenih provodi se	44	62%	26	38%	-	-
Institucija obezbjeđuje podsticajne mjere za izuzetan učinak zaposlenog	61	87%	8	11%	1	2%
Institucija provodi disciplinske mjere i korektivne aktivnosti kod lošeg učinka	48	69%	21	29%	1	2%

## **REZULTATI ANALIZE:**

*Na osnovu analize rezultata iz izvještaja proizlazi da su kod 39 institucija u planove obuka uključeni i planovi obuka iz finansijskog upravljanja i kontrole, 54 institucije vode evidenciju obuka po zaposlenom, a evaluacija i ocjenjivanje učinka provode se u 44 institucije BiH.*

*Upravljanje ljudskim resursima jeste kontinuiran proces koji zahtijeva ciklično provođenje aktivnosti koje se odnose na razvoj i unaprjeđenje kompetencija zaposlenih. Zbog toga su zaključci u ovom segmentu isti kao i u prethodnom periodu.*

## **ZAKLJUČCI:**

- *U planove obuke uključiti obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole,*
- *Uspostaviti i voditi evidenciju obuka po zaposlenom s ciljem ocjene i praćenja efekata koji su ostvareni zahvaljujući obučavanju zaposlenih,*
- *Obezbijediti podsticajne mjere (materijalne i nematerijalne) za izuzetan učinak koji zaposleni ostvari.*

## II. UPRAVLJANJE RIZICIMA

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

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

Utvrđivanje rizika podrazumijeva utvrđivanje najznačajnijih rizika i preduzimanje potrebnih mjera u cilju upravljanja rizicima. S tim u vezi, mogu se zadužiti osobe koje su odgovorne za identifikaciju rizika, odnosno za prikupljanje podataka o rizicima i njihovo evidentiranje u registru rizika, čime se ne umanjuje odgovornost rukovodioca. Kako bi upravljanje rizikom ispunilo svoju ulogu u planskom pristupu poslovanju, potrebno je povezati i uskladiti ciljeve iz srednjoročnih planova institucija sa ciljevima iz godišnjih planova rada (programa) organizacionih jedinica.

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

UTVRĐIVANJE RIZIKA I ANALIZA RIZIKA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
<b>Kriteriji</b>						
Izvršeno je <b>utvrđivanje rizika koji mogu uticati na realizaciju:</b>						
srednjoročnih ciljeva	39	56%	31	44%		
ciljevi programa/projekata/aktivnosti	43	61%	27	39%		
ciljeva sadržanih u godišnjem programu rada	41	59%	29	41%		
ciljeva ključnih poslovnih procesa	39	56%	31	44%		
<b>Vjerovatnoća i uticaj</b> rizika su procijenjeni	34	49%	36	51%		
<b>Rizici se navode u pisanoj formi i sadržani su u dokumentima:</b>						
u planskim dokumentima (strateškim dokumentima/višegodišnjim kapitalnim investicionim programima/ godišnjim programima rada)	36	51%	34	49%		
obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika	35	50%	35	50%		

u registrima rizika uspostavljenim u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH	30	43%	40	57%		
Ažuriran je <b>registar rizika</b>	25	36%	45	64%		
<b>Postoji sistem izvještavanja</b> za praćenje najznačajnijih rizika	21	30%	49	70%		
<b>Zadužena je osoba za koordinaciju</b> aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima	32	46%	38	54%		
<b>Zadužene su osobe</b> za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinih organizacionim jedinicama	29	41%	41	59%		
Donesena je <b>strategija upravljanja rizicima</b>	13	19%	57	81%		
<b>Promjene u internom i eksternom okruženju</b> uključujući rizike prevare i korupcije prate se i odražavaju u strategiji upravljanja rizikom	12	17%	58	83%		

#### REZULTATI ANALIZE:

*Analizom rezultata dobijenih iz GI FUiK za 2016. godinu može se zaključiti da je upravljanje rizicima komponenta finansijskog upravljanja i kontrole koja je najslabije razvijena u institucijama BiH i da je mali broj institucija preduzeo korake za proces upravljanja rizicima u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH. Samo 43 institucije, što je 61% od ukupnog broja institucija koje su dostavile izvještaj za 2016. godinu, izvršile su procjenu rizika, a 34 institucije izvršile su procjenu uticaja i vjerovatnoće nastanka rizika. U 30 institucija je u ovom izvještajnom periodu izvršeno dokumentovanje rizika, odnosno formiranje registra rizika. Sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika postoji u 21 instituciji, a osoba zadužena za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima imenovana je u 29 institucija. Strategija upravljanja rizicima donesena je kod 13 institucija. S obzirom na to da u oblasti upravljanja rizicima nije bilo značajnog napretka u odnosu na prošlu godinu, zaključci ostaju isti.*

#### ZAKLJUČCI:

- *Sve institucije trebaju imenovati osobu za koordinaciju aktivnosti u procesu upravljanja rizicima u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH,*
- *Potrebno je izvršiti procjenu rizika prema vjerovatnoći nastanka i uticaju,*
- *Formirati Registre rizika i ažurirati ih najmanje jednom godišnje,*
- *Potrebno je uspostaviti sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika.*



### III. KONTROLNE AKTIVNOSTI

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

#### 1. Primjena kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure

Tabela 7: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz procedure

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ POLITIKE I PROCEDURE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Interne procedure postoje za proces izrade i realizacije srednjoročnog plana	31	44%	39	56%		
Interne procedure postoje za proces izrade i izvršenja budžeta	62	89%	8	11%		
Interne procedure postoje za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija	65	93%	5	7%		
Interne procedure postoje za proces nabavki i ugovaranja	70	100%				
Interne procedure postoje za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)	55	79%	15	21%		
Interne procedure postoje za proces naplate vlastitih prihoda	25	36%	45	64%		
Interne procedure postoje za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih budžetskih sredstava	22	31%	48	69%		
Interne procedure postoje za proces poslovne korespondencije čuvanja i arhiviranje dokumentacije	63	90%	7	10%		

Interne procedure postoje za proces za sprečavanja i otkrivanja nepravilnosti i prevara	64	91%	6	9%		
Interne procedure postoje za proces vođenja i čuvanja personalnih dosjea	44	63%	26	37%		
Interne procedure postoje za proces rukovanja pečatima	65	93%	5	7%		
Interne procedure postoje za proces zaštite ličnih podataka	58	83%	12	17%		
Interne procedure postoje za podsticajne mjere i nagrade zaposlenim za izuzetan učinak u radu	66	94%	4	6%		
U pisanim procedurama jasno su definisana ovlaštenja, odgovornosti, rokovi i kontrolni mehanizmi za svaku aktivnost	43	61%	27	39%		
Postoji organizaciona jedinica ili osoba unutar institucije kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prevare	61	94%	9	13%		
Interne procedure redovno se ažuriraju	66	94%	4	6%		
Zaposleni su upoznati s internim procedurama	70	100%				

## REZULTATI ANALIZE

*Najveći broj poslovnih procesa uređen je internim procedurama. Poslovni procesi koji su predmet ovog upitnika jesu poslovni procesi podrške ključnim poslovnim procesima. Ovi poslovni procesi su, uglavnom, u dobroj mjeri uređeni odgovarajućom zakonskom regulativom i njihovo detaljnije uređivanje kroz interne procedure time je olakšano. Interne procedure uglavnom su orijentisane na zakonitost i pravilnost u poslovanju, a ne na realizaciju postavljenih ciljeva. Potrebno je donijeti interne procedure i detaljnije urediti oblast srednjoročnog planiranja u institucijama BiH.*

## ZAKLJUČCI:

- *Donijeti interne procedure kojima se uređuje proces izrade i realizacije srednjoročnog plana*
- *U pisanim procedurama jasno definisati ovlaštenja i odgovornosti svih učesnika u jednom poslovnom procesu, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost*
- *Redovno ažurirati interne procedure u skladu s izmijenjenim okolnotima u vanjskom i unutrašnjem okruženju*

## 2. Princip razdvajanja dužnosti

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

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP RAZDVAJANJA DUŽNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Osigurana primjena načela razdvajanje dužnosti	57	81%	13	19%	-	-
Načelo razdvajanja dužnosti primijenjeno je u informacionim sistemima	32	46%	38	54%	-	-
Institucije sa manje od 30 zaposlenih preduzimaju dodatne kontrolne mjere da osiguraju razdvajanje dužnosti	14	48%	15	52%		

### REZULTATI ANALIZE

*U toku 2016. godine nije u potpunosti osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u institucijama BiH. Posebno je zabrinjavajući podatak da se načelo razdvajanja dužnosti u informacionim sistemima primjenjuje u samo 32 institucije, što je svega 46% institucija koje su dostavile izvještaj. Iako je primjena načela razdvajanja dužnosti teško provodiva u malim institucijama s malim brojem zaposlenih, te institucije nisu oslobođene obaveze primjene ovog načela. Od ukupno 29 institucija koje imaju manje od 30 zaposlenih, samo 14 institucija je osiguralo primjenu načela razdvajanja dužnosti. Princip razdvajanja dužnosti nužno je uspostaviti kako nijedan pojedinac ne bi istovremeno bio odgovoran za pokretanje transakcije, odobravanje transakcije, evidentiranje transakcije, usklađivanje, te pregled izvještaja, čime će se smanjiti mogućnost da jedna osoba bude u prilici napraviti i sakriti greške, nepravilnosti i prevare u obavljanju svojih dužnosti.*

### ZAKLJUČAK:

- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti u svim poslovnim procesima u institucijama BiH.*

### 3. Dokumentovanje i evidentiranje finansijskih i drugih transakcija

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

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ DOKUMENTOVANJE I EVIDENTIRANJE FINANSIJSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Postupak provođenja prethodnih kontrola (ex-ante) je dokumentovan	54	77%	16	23%		
Postupak provođenja naknadnih kontrola je dokumentovan	48	69%	22	31%		
Dokumentacija omogućava praćenje svake finansijske i nefinansijske transakcije od početka do kraja	64	91%	6	9%		

#### REZULTATI ANALIZE

*Postupci provođenja prethodnih i naknadnih kontrola još nisu u potpunosti dokumentovani u svim institucijama BiH. Praćenje svake transakcije od početka do kraja (revizorski trag) osiguran je u 64 institucije.*

#### ZAKLJUČCI:

- *Osigurati da je provođenje prethodnih i naknadnih kontrola dokumentovano,*
- *Osigurati revizorski trag za sve finansijske i nefinansijske transakcije.*

#### 4. Princip zaštite resursa / imovine

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

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Samo ovlaštena lica imaju <b>pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima</b>	68	97%	2	3%		
<b>Evidencija imovine</b> vodi se kroz knjigu stalnih sredstava	70	100%				
<b>Popis imovine</b> u smislu usklađivanja knjigovodstvenog sa stvarnim stanjem vrši se	70	100%				
<b>Vanredan popis imovine</b> se vrši	27	39%	43	61%		
<b>Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih budžetskih sredstva</b> vrše se kao dio redovnog poslovanja	23	33%	38	54%	9	13%
<b>Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih budžetskih sredstva</b> vrše se kao ad-hoc zadatak	19	27%	51	73%		
<b>Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile</b> neovlaštene izmjene u postojećem softveru	48	69%	22	31%		
<b>Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio</b> gubitak i razotkrivanje podataka	48	69%	22	31%		
<b>Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile</b> spoljašnje prijetnje (kao što su virusi)	48	69%	22	31%		
<b>Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio</b> neovlašteni fizički pristup	50	71%	20	29%		
<b>Disaster Recovery plan i procedure</b> koje će osigurati da u slučaju da dođe do neočekivanih događaja, ključne operacije se nastavljaju bez prekida, a ključni podaci su zaštićeni	24	34%	46	66%		

## REZULTATI ANALIZE:

*Zaštita imovine ili resursa regulisana je internim procedurama gotovo u svim segmentima, osim u području zaštite informacionih sistema. Neophodno je internim procedurama urediti ovu oblast kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećim softverima, zatim spriječio gubitak i razotkrivanje podataka ili neovlašten fizički pristup imovini*

## ZAKLJUČCI:

- *Potrebno je uspostaviti adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina i informacije institucije ,*
- *Obim kontrola treba biti proporcionalan identifikovanim rizicima, uticaju privremenog ili trajnog gubitka imovine ili neovlaštenog korištenja ili otuđenja.*

#### IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

Da bi bilo moguće upravljati prihodima, rashodima, imovinom, obavezama, pratiti realizaciju postavljenih ciljeva, ostvarenih rezultata, analizirati odstupanja, donositi odluke, zaključke i sl. potrebni su adekvatni, blagovremeni, potpuni i tačni podaci čijim se povezivanjem stvaraju informacije za potrebe odlučivanja. Kvalitet informacije u smislu njene blagovremenosti, adekvatnosti, tačnosti i dostupnosti, uslovljava kvalitet odluke.

Pored informacija, važan je i sistem komunikacija kojim se te informacije prenose (ko prenosi informacije, kome prenosi i na koji način). Računovodstveni sistemi osnova su visokokvalitetnog informacionog i komunikacionog sistema, koji mora obezbjediti informacije ne samo za potrebe vanjskog, propisanog finansijskog izvještavanja već i za potrebe internog upravljanja finansijama.

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

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

Kriteriji	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ključni poslovni procesi unutar organizacionih jedinica su dokumentovani	40	57%	30	43%		
Knjiga/mapa ključnih poslovnih procesa je izrađena	33	47%	37	53%		
Postoje IT sigurnosne politike, procedure ili uputstva	35	50%	35	50%		
Sačinjavaju se izvještaji o izvršenju budžeta za rukovodstvo	70	100%				
Sačinjavaju se izvještaji o raspoloživim sredstvima za rukovodstvo	70	100%				
Sačinjavaju se izvještaji o obavezama za rukovodstvo	68	97%	2	3%		
Sačinjavaju se izvještaji o potraživanjima za rukovodstvo	63	90%	7	10%		
Sve organizacione jedinice dobijaju informacije o odbrenim budžetskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima	50	71%	20	29%		
Računovodstveni sistem omogućava praćenje po programima	46	66%	24	34%		

Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po projektima	37	53%	33	47%		
Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po aktivnostima	26	37%	44	63%		
Računovodstveni sistem omogućava praćenje troškova po organizacionim jedinicama	29	41%	41	59%		
Centralizovana evidencija svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza podržana je informacionim sistemom	39	56%	31	44%		
Poslovni sistemi podržani su IT sistemima	50	71%	20	29%		
IT sistemi koji podržavaju određene procese međusobno su integrisani	28	40%	42	60%		
Osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na web stranici)	64	91%	6	9%		

#### REZULTATI ANALIZE:

*Analizirajući podatke iz GI FUiK u 2016. godini zaključeno je da su ključni poslovni procesi dokumentovani kod 40 institucija, a mapa poslovnih procesa je urađena kod 33 institucije. Poslovni sistemi u znatnoj mjeri su podržani IT sistemima, ali oni nisu u dovoljnoj mjeri integrisani.*

*Rukovodioci institucija uglavnom raspolažu blagovremenim informacijama koje se odnose na ključne informacije za praćenje i ocjenu poslovanja institucije.*

#### ZAKLJUČCI:

- *Izvršiti popis i mapiranje ključnih poslovnih procesa u svim institucijama BiH*
- *Uspostavljeni informacioni sistemi trebaju omogućiti pripremu izvještaja koji sadrže potpune, pouzdane i tačne operativne, finansijske i nefinansijske informacije,*
- *Uspostaviti integraciju IT sistema određenih poslovnih procesa.*



## V. PRAĆENJE I PROCJENA

Sistemi finansijskog upravljanja i kontrole zahtijevaju stalno praćenje i procjenu radi njihovog adekvatnog funkcioniranja i blagovremenog ažuriranja. Svrha praćenja i procjene sistema finansijskog upravljanja i kontrole je da se osigura pravilno funkcioniranje kontrola i njihova izmjena u skladu s promjenama okolnosti u okruženju. Rukovodstvo treba da se usmjeri na praćenje i procjenu internih kontrola, te njihovu usklađenost sa zakonskim propisima i ciljevima institucije. Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrola provodi se putem aktivnosti: stalnog praćenja, samoprocjene i interne revizije.

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

Tabela 12: Praćenje i procjena sistema finansijskog upravljanja i kontrola

PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
<b>Sistem izvještavanja o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrola uspostavljen je od strane najvišeg rukovodstva</b>	35	50%	35	50%		
<b>Interna revizija u instituciji vršena u prethodnoj godini</b>	34	49%	36	51%		
<b>Preporuke vezane za funkcionisanje sistema internih kontrola date u izvještaju interne revizije</b>	28	40%	42	60%		
<b>Plan aktivnosti za provođenje preporuka interne revizije urađen je u instituciji</b>	24	34%	46	66%		
<b>Realizirane preporuke vezane iz izvještaja interne revizije za prethodnu godinu</b>	25	36%	45	64%		
<b>Provođenje preporuka iz izvještaja interne revizije se prati</b>	32	46%	38	54%		
<b>Preporuke vezane za funkcionisanje sistema internih kontrola date u izvještaju eksterne revizije</b>	40	57%	30	43%		
<b>Realizovane preporuke vezane za funkcionisanje sistema internih kontrola koje proističu iz izvještaja eksterne revizije</b>	39	56%	31	44%		

Praćenje realizacije <b>preporuka eksterne revizije</b> koje se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu je uspostavljeno	39	56%	31	44%		
<b>Ex-post kontrole</b> kroz postupak <b>stalnog praćenja</b> uspostavljene su	32	46%	38	54%		
Ad- hoc kontrole obavljaju se <b>po nalogu rukovodioca</b> ovisno o slučaju	30	43%	40	57%		
<b>Aktivnosti preduzete</b> na osnovu nalaza stalnog praćenja	31	44%	39	56%		
<b>U postupku samoprocjene</b> učestvuju zaposleni iz cijele institucije	28	40%	42	60%		
<b>Plan aktivnosti za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole</b> u skladu sa Zaključcima Vijeća ministara BiH broj: 05-07-1-1290-22/16 od 27.04.2016. godine je donesen	30	43%	40	57%		
<b>Realizovane mjere</b> iz Plana aktivnosti za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole za 2016. godinu	20	29%	50	71%		

#### REZULTATI ANALIZE:

*Sistem izvještavanja o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrola još nije uspostavljen na zadovoljavajućem nivou i provodi se u 35 institucija BiH. Plan aktivnosti za provođenje preporuka interne revizije ne sačinjavaju sve institucije kojima su jedinice interne revizije dale preporuke za unaprjeđenje finansijskog upravljanja i kontrole. Vijeće ministara BiH je 27.04. 2016. godine donijelo Zaključke kojima je naloženo institucijama BiH da donesu planove aktivnosti za uspostavu i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Planovi aktivnosti doneseni su u 30 insitucija, a mjere iz planova aktivnosti realizovane su u 20 institucija.*

#### ZAKLJUČCI:

- *Potrebno je uspostaviti sistem izvještavanja o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH,*
- *Potrebno je donositi planove aktivnosti za provođenje preporuka interne revizije i vršiti paćenje provođenja datih preporuka,*
- *Potrebno je donositi planove aktivnosti za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama i pratiti realizaciju planiranih aktivnosti.*

## 4. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole

Mjere i aktivnosti za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH odnose se na oblast nadležnosti i odgovornosti za uvođenje i razvoj sistema svake od institucija BiH pojedinačno i mjere i aktivnosti koje u okviru nadležnosti i odgovornosti provodi CHJ MFiT BiH, izvršavajući obaveze utvrđene Zakonom o finansiranju institucija BiH.

### 4.1 Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole od strane institucija Bosne i Hercegovine

Institucije su u svojim GI FUiK za 2016. godinu navele sljedeće mjere koje planiraju za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole po svim elementima COSO okvira u narednoj godini:

<b>I</b>	<b>Kontrolno okruženje</b>
1.	Izrada godišnjih planova obuke zaposlenih i uspostava evidencija o završenim obukama
2.	Izrada internih akata kojim se definišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja
3.	Utvrđivanje mjera u slučaju nepoštivanja Kodeksa državnih službenika
4.	Unaprjeđenje procesa planiranja u smislu usklađivanja utvrđenih ciljeva u srednjoročnom i godišnjem programu rada i ciljeva utvrđenih u budžetskim programima
5.	Unaprijediti politike upravljanja ljudskim resursima
6.	Imenovati radnu grupu/lice zaduženo za finansijsko upravljanje i kontrolu U planove obuka uključiti obuke iz oblasti FUK-a
7.	Osiguranje koordinacione uloge organizacionim jedinicama za finansije u primjeni i razvoju finansijskog upravljanja i kontrole
<b>II</b>	<b>Upravljanje rizicima</b>
1.	Imenovanje osobe za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima
2.	Donijeti Strategiju upravljanja rizicima
3.	Uspostava Registra rizika
4.	Uspostaviti procjenu rizika prilikom izrade planskih dokumenata (strateških, operativnih i finansijskih planova)
5.	Izrada Registra rizika u skladu sa Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH
6.	Izrada internog akta o upravljanju rizicima kojim će se uspostaviti sistem praćenja i izvještavanja o rizicima
<b>III</b>	<b>Kontrolne aktivnosti</b>
1.	Donijeti IT sigurnosne politike, procedure, uputstva
2.	Izrada internog akta i poduzimanje dodatnih mjera za primjenu principa razdvajanja dužnosti
3.	Izrada Disaster Recovery Plan
<b>IV</b>	<b>Informacije i komunikacije</b>
1.	Dokumentovanje- popis poslovnih procesa unutar organizacionih jedinica
2.	Izrada knjige/mape ključnih poslovnih procesa
3.	Uvođenje elektronskog upravljanja predmetima i dokumentima

4.	Uvođenje centralizovane evidencije svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza, koja je podržana informacionim sistemom
<b>V</b>	<b>Praćenje i procjena sistema</b>
1.	Razvijanje sistema redovnog izvještavanja o funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole, kroz proces stalnog praćenja i procjene sistema
2.	Praćenje realizacije preporuka interne i eksterne revizije

## **4.2 Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrola od strane CHJ MFiT BiH**

CHJ MFiT BiH u narednom periodu planira:

- Nastaviti aktivnosti za uspostavu i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u skladu sa svojim nadležnostima i obezbijediti harmonizaciju sistema finansijskog upravljanja i kontrole u BiH učešćem u radu Koordinacionog odbora centralnih jedinica za harmonizaciju u BiH,
- Pripremiti, objaviti i dostaviti svim institucijama BiH Operativni godišnji akcioni plan za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH 2016-2018,
- Pripremiti i realizovati Plan obuka iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrola u institucijama BiH za 2017. godinu uzimajući u obzir rezultate iz GI FUiK institucija BiH za 2016. godinu,
- Donijeti Smjernice za upravljačku odgovornost i
- Unaprijediti sistem informisanja javnosti o značaju uvođenja kvalitetnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u BiH u skladu sa dobrim evropskim praksama.

## 5. ZAKLJUČCI

Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH predlaže da Vijeće ministara BiH, nakon upoznavanja s Konsolidovanim izvještajem o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu, donese sljedeće zaključke:

- Zadužuje se CHJ MFIT BiH da Konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu objavi na web stranici Ministarstva finansija i trezora BiH i da o tome i o zaključcima Vijeća ministara BiH obavijesti sve institucije BiH,
- Zadužuju se institucije BiH da nastave aktivnosti na uspostavi i razvoju sistema finansijskog upravljanja, a posebno da realizuju mjere i aktivnosti iz Operativnog godišnjeg akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH 2016-2018. godina,
- Zadužuju se institucije BiH koje nisu realizovale zaključke Vijeća ministara BiH u vezi s Konsolidovanim izvještajem o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu da nastave s aktivnostima na realizaciji donesenih zaključaka,
- Zadužuju se sve institucije BiH da ažuriraju pravilnike o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta na način da u opis poslova rukovodioca na svim nivoima unesu obaveze za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti,
- Zadužuje se Ministarstvo finansija i trezora BiH i CHJ MFIT BiH da Godišnji konsolidovani izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u insitucijama BiH za 2016. godinu dostave Parlamentarnoj skupštini BiH.

**Broj: 03-1-16-8-13-77/17**  
**Sarajevo, 27.03.2017. godine**

**DIREKTOR CHJ MFIT BIH**

**Ranko Šakota**