

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



**БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА**  
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА  
И ТРЕЗОРА

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

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

**KONSOLIDIRANO IZVJEŠĆE O SUSTAVU FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I  
KONTROLE U INSTITUCIJAMA BIH ZA 2016. GODINU**

Sarajevo, ožujak 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 unutarnje financijske kontrole u BiH	8
2.3 Pravni temelj i rokovi izvješćivanja	9
<b>3. Sustav financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH</b>	<b>10</b>
3.1 Pojam i metodološki okvir financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	10
3.2 Ocjena sustava financijskog upravljanja i kontrole	12
3.2.1. Pravac razvoja financijskog upravljanje i kontrole – ciljano stanje	12
3.2.2. Postojeće stanje razvoja financijskog 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 financijskog upravljanja i kontrole</b>	<b>35</b>
4.1 Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrole od strane institucija Bosne i Hercegovine	35
4.2 Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrole od strane SHJ MFIT BiH	36
<b>5. ZAKLJUČCI</b>	<b>37</b>

## 1. Sažetak

Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: SHJ MFIT BiH) je, sukladno članku 33f. stavak (2) točka h) Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine<sup>1</sup> (u daljem tekstu: Zakon), obvezna sačinjavati Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za svaku godinu. Svrha konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH jeste informiranje Vijeća ministara BiH o aktivnostima koje su u razdoblju izvješćivanja provedene u oblasti razvoja sustava unutarnje financijske kontrole, o stanju i budućem razvoju sustava unutarnje financijske kontrole. Godišnje konsolidirano izvješće priprema se na temelju unaprijed definiranih podloga od strane SHJ MFIT BiH, a koje uključuju odgovarajuće upitnike, obrasce i naputaka, kako bi se mogao napraviti presjek stanja u ovoj oblasti za sve institucije koje su zakonski obvezne uspostaviti i razvijati sustav financijskog upravljanja i kontrole (u daljem tekstu: FUK) i vršiti izvješćivanje. U svezi s tim, a sukladno Pravilniku o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, SHJ MFIT BiH donijela je Odluku o objavljivanju forme i sadržaja Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu.

Na temelju članka 5. Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, SHJ MFIT BiH putem Ministarstva financija i trezora BiH, dostavlja Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole Vijeću ministara BiH najkasnije do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu godinu. Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu drugo je konsolidirano izvješće koje je SHJ MFIT BiH pripremila. Budući da su podzakonski akti koji se odnose na izvješćivanje o sustavu FUK-a u institucijama BiH doneseni u 2014. godini, prvo Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH urađeno je za 2015. godinu. Vijeće ministara BiH upoznato je s Godišnjim konsolidiranim izvješćem o sustavu financijskog 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 provedbu aktivnosti na uspostavi i razvoju kvalitetnog sustava financijskog upravljanja i kontrole imenovanjem osoba zaduženih za financijsko upravljanje i kontrolu i donošenjem akcijskih planova za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrole. Akcijski planovi trebaju se zasnivati na planiranim mjerama i preporukama iz Konsolidiranog izvješća, a aktivnosti uskladiti sa Zakonom o financiranju institucija BiH i važećim podzakonskim aktima kojima je regulirana oblast financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Zadužuje se SHJ MFIT BiH da Konsolidirano izvješće o financijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH za 2015. godinu objavi na internet stranici Ministarstva financija i trezora BiH i da o tome obavijesti sve institucije BiH, kao i o zaključcima Vijeća ministara BiH
- Zadužuje se SHJ MFIT BiH da Konsolidirano izvješće o financijskom 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)

SHJMFIT BiH je, sukladno zaključcima Vijeća ministara BiH u svezi s Godišnjim konsolidiranim izvješćem o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu, dostavila Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2015. godinu Parlamentarnoj skupštini BiH. Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu usvojeno 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. Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu objavljeno je na web stranici Ministarstva financija i trezora BiH [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba) u dijelu koji se odnosi na SHJ i KO SJH.

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

- 30 institucija donijelo je Akcijski plan za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrole,
- 50 institucija imenovalo je osobu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu.

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

- Godišnje izvješće o sustavu financijskog 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 razdoblja izvješćivanja u 50 institucija BiH imenovana je osoba zadužena za FUK/radna grupa, a u 2015. godini to je uradilo 27 institucija BiH,
- Rizici su identificirani kod 39 institucija, a registar rizika formiran je kod 30 institucija. U 2015. godini rizike je identificiralo 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,
- Unutarnje procedure za izradu srednjoročnog plana postoje kod 31 institucije, a u 2015. godini bile su uspostavljene u 23 institucije
- Ključni poslovni procesi dokumentirani su kod 40 institucija BiH, a mapa poslovnih procesa izrađena je u 33 institucije. Ključni poslovni procesi u 2015. godini dokumentirani su u 25 institucija, a mapu poslovnih procesa imalo je 17 institucija,
- Sustav izvješćivanja najvišeg rukovodstva o funkcioniranju sustava financijskog upravljanje i kontrole uspostavljen je u 35 institucija, dok je u 2015. godini bio uspostavljen u 22 institucije.

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

- Pripremila je Strategiju za razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH za razdoblje 2016-2018. godina,
- Donijela je Plan i program obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu,
- Organizirala i provela obuke sukladno Planu i programom obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu,
- Donijela je Odluku o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu.

## **Strategija razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH 2016-2018.**

(Strategija PIFC) donesena je na temelju Zaključaka Vijeća ministara BiH sa 21. sjednice održane 02.09.2015. godine. Vijeće ministara BiH je, nakon razmatranja Izvješća revizije učinka na temu „Uspostava javnih unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH“, a polazeći od obveza utvrđenih u Reformskoj agendi, zadužilo Ministarstvo financija i trezora i SHJ MFIT da, u suradnji sa Europskom komisijom, pripreme prijedlog nove razvojne strategije PIFC-a koja će uvažavati suvremene pristupe povezivanja sustava unutarnjih financijskih kontrola s reformama proračunskog sustava i koja će se temeljiti 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 sustava unutarnjih financijskih kontrola rezultira njihovom čvršćom integracijom u procese upravljanja u institucijama BiH. SHJ MFIT BiH je u izradi Strategije PIFC-a surađivala sa SIGMA i Direkcijom za proračun Europske komisije. Strategiju PIFC-a Vijeće ministara BiH usvojilo je 29.12.2016. godine, na 87. sjednici.

Pored toga, SHJ MFIT BiH pripremila je i Ministarstvu financija i trezora BiH dostavila prilog za Strategiju reforme upravljanja javnim financijama u institucijama BiH koju je pripremila Ministarstvo financija i trezora BiH. Prilog SHJ MFIT BiH odnosio se na poglavlje Strategije reforme upravljanja javnim financijama u institucijama BiH u svezi s unutarnjom kontrolom. Na ovaj način stvorena je veza između Strategije PIFC-a i Strategije reforme upravljanja javnim financijama u institucijama BiH. Strategija PIFC-a sadrži analizu sadašnjeg stanja javnih unutarnjih financijskih kontrola uključujući analizu zakonodavnog i institucionalnog okvira s posebnim naglaskom na praktičnu implementaciju ovih sustava, naročito u procesima iz proračunskog ciklusa. Polazeći od postojećeg stanja, uočenih slabosti i poteškoća, te preporuka Europske komisije, Strategija PIFC-a određuje ciljeve i aktivnosti daljnjeg razvoja koji će javne unutarnje financijske kontrole približiti standardima i praksi Europske unije. Sastavni dio Strategije PIFC-a jeste akcijski plan sa utvrđenim ciljevima, mjerama za njihovo ostvarenje, nositeljima aktivnosti, pokazateljima učinka, izvorima financiranja i rokovima za provedbu planiranih mjera.

Sukladno Strategiji razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola, SHJ MFIT BiH je u obvezi da izradi operativni godišnji akcijski plan rada za svaku kalendarsku godinu predviđenu ovom strategijom. Operativni godišnji akcijski plan sadržavat će preciznije rokove, detalje o aktivnostima koje će se provesti radi provedbe predviđenih mjera i informacije o izabranim pilot institucijama, a izvodit će se iz Akcijskog plana Strategije PIFC-a. SHJ MFIT BiH ima obvezu da izvješćuje Vijeće ministara BiH o provedbi mjera iz Akcijskog plana Strategije PIFC-a. Izvješćivanje će se vršiti u okviru redovnih godišnjih konsolidiranih izvješća o sustavu unutarnje revizije i o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. S obzirom na to da je Strategija PIFC-a usvojena krajem 2016. godine, ovo izvješće ne sadrži poseban dio koji bi se odnosio samo na provedbu mjera i aktivnosti iz Strategije PIFC-a.

Pravni temelj za donošenje Strategije PIFC-a čini:

- Zakon o unutarnjoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine<sup>2</sup>
- Zakon o financiranju institucija Bosne i Hercegovine,

---

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

- Odluka Vijeća ministara BiH o uspostavi Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine broj: 113/09 od 16.04.2009. godine i
- Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju između Europskih zajednica i njihovih država članica i Bosne i Hercegovine

**Plan i program obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu** donesen je na temelju procjene potreba za obukom do koje je SHJ MFIT BiH došla analizom godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu. Planirane obuke namijenjene su osobama zaduženim za financijsko upravljanje i kontrolu, koordinatorima za proces upravljanja rizicima, rukovoditeljima niže i srednje razine uključujući i druge službenike koje rukovoditelj institucije zaduži za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrole, kao i službenicima koji rade u ustrojstvenim jedinicama za financije i proračun.

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

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

Obuke su realizirane sukladno donesenom Planu, a obukama je nazočilo 105 državnih službenika iz 65 institucija BiH. Pored obuka koje je samostalno organizirala i provela SHJ MFIT BiH, SHJ MFIT BiH organizirala je i obuku o unaprjeđenju sustava javnih unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH koju su održali stručnjaci Nacionalne akademije za ekonomiju i financije koja djeluje pri Ministarstvu financija Kraljevine Nizozemske. Rukovodećim državnim službenicima u institucijama BiH i državnim službenicima koji imaju ovlaštenja za razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola održana su predavanja o efikasnom upravljanju rizicima i mapiranju poslovnih procesa, kao ključnim elementima jačanja sustava javnih unutarnjih financijskih kontrola. Obuci je nazočilo oko 40 predstavnika iz 16 institucija BiH. Ovom obukom počela je provedba potpisanog Memoranduma o razumijevanju o tehničkoj suradnji za razdoblje 2016.-2019. godina između ministarstava financija i trezora Bosne i Hercegovine i Nizozemske.

SHJ MFIT BiH donijela je **Odluku o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu**. Odlukom su propisani forma i sadržaj godišnjeg izvješća o sustavu financijskog 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 izvješća o sustavu financijskog 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 SHJ i KO SJH.

## 2. Uvod

### 2.1 Regulacijski okvir

Oblast finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH uređena je Zakonom o financiranju institucija BiH, njegovim izmjenama i dopunama iz 2012. godine. Zakon je definirao svrhu i cilj FUK-a, metodološki okvir, odgovornost rukovoditelja institucija za uspostavu FUK-a, obveze SHJ MFiH i KO SJH iz oblasti FUK. Zakon definira FUK kao sveobuhvatan sustav politika, procedura i aktivnosti koje uspostavlja i za koji je odgovoran rukovoditelj institucije. Sustav FUK-a temelji se na upravljanju rizicima i daje razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.

SHJ MFiH BiH je u proteklom razdoblju, sukladno članku 33f. stavak (2) Zakona, donijela sljedeće podzakonske akte iz svoje nadležnosti:

- Standarde unutarnje 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 provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj: 29/15);
- Pravilnik o godišnjem izvješćivanju o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj: 77/15).

**Standardi unutarnje kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine** temelje se na Zakonu o financiranju institucija BiH, Smjernicama za unutarnju kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija (INTOSAI) i Standardima unutarnje kontrole Europske komisije. Standardi unutarnje kontrole obvezan su temelj institucijama pri izradi podzakonskog okvira radi ostvarivanja njihovih ciljeva i stvaranja uvjeta za etički uređeno, ekonomično, efikasno i efektivno poslovanje. Obveza institucija BiH jeste da izvrše ažuriranje postojećih i donošenje novih unutarnjih procedura u smislu njihove usuglašenosti sa Standardima unutarnjih kontrola.

**Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH** predstavlja dalju razradu i podlogu za lakšu primjenu Standarda unutarnje kontrole u institucijama BiH. Svrha Priručnika za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH jeste da rukovoditeljima institucija i osobama zaduženim za finansijsko upravljanje i kontrolu pomogne u uspostavi i razvoju finansijskog upravljanja i kontrole. U Priručniku su date smjernice za postojanje odgovarajućih unutarnjih kontrola u instituciji, te definirane odgovornosti za efikasno upravljanje proračunskim sredstvima, sredstvima Europske unije i drugih međunarodnih institucija.

**Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH** predstavljaju detaljnu razradu metodologije, procjene i upravljanja rizicima. Cilj Smjernica za provedbu 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 posebnostima. SHJ MFiH BiH redovito će ažurirati Smjernice za provedbu

procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH sukladni stupnju provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH.

**Pravilnikom o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH** uređuje se uspostava jedinstvene metodologije postupaka i rokova izvješćivanja o financijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH s ciljem provjere stupnja uspostave i kvaliteta financijskog upravljanja i kontrole. Pravilnikom su propisani rokovi sačinjavanja Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH (u daljem tekstu: GI FUiK) i konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

## 2.2 Svrha primjene javne unutarnje financijske kontrole u BiH

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

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

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

Rukovoditelj institucije odgovoran je za uspostavu, provedbu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrola u svojoj instituciji, uključujući i uspostavu pravila za efikasno, efektivno i ekonomično korištenje raspoloživih sredstava. Sustav financijskog upravljanja i kontrole temelji

se na upravljanju rizicima i daje razumno uvjerenje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.

Za uspješnu provedbu financijskog upravljanja i kontrole u praksi bitno je shvatiti da je riječ o sustavu koji integrira različita područja poslovanja kako bi se izbjegla pogrešna percepcija da je financijsko upravljanje i kontrola izolirana aktivnost koja se provodi samo da bi se formalno ispunile obveze iz Zakona o financiranju institucija BiH.

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

## **2.3 Pravni temelj i rokovi izvješćivanja**

Sve institucije BiH u obvezi su sačinjavati i dostavljati godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole SHJ MFIT BiH. Ova obveza propisana je člankom 33d. stavak (4) Zakona. Pravilnikom o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH uređena je uspostava jedinstvene metodologije, postupaka i rokova izvješćivanja o financijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH s ciljem provjere stupnja uspostave i kvaliteta financijskog upravljanja i kontrole.

SHJ MFIT BiH propisala je formu i sadržaj Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu. Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole koncipirano je u vidu upitnika s mogućim opcijskim odgovorima „DA“ i „NE“. Pitanja su grupirana po komponentama COSO okvira.

Kroz Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, institucije izvješćuju SHJ MFIT BiH o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrola. Rok za dostavljanje Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole je 15. veljače tekuće godine. Godišnje izvješće o financijskom upravljanju i kontroli priprema osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu na temelju podataka koji se odnose na razdoblje izvješćivanja, a odobrava ga rukovoditelj institucije. Za tačnost podataka u Godišnjem izvješću o sustavu financijskog upravljanja i kontrole odgovoran je rukovoditelj institucije.

SHJ MFIT BiH, na temelju pojedinačnih godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole institucija BiH, sastavlja Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za prethodnu godinu. Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole obuhvata razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca. Krajnji rok za dostavljanje Konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH Vijeću ministara BiH jeste 31.03. tekuće godine.

Svrha konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole jeste da se Vijeće ministara BiH blagovremeno informira o obavljenim aktivnostima iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u svezi sa stanjem, ostvarenim napretkom i budućim pravcem razvoja financijskog upravljanja i kontrole, aktivnostima SHJ MFIT BiH i dostignutoj razini usklađenosti

propisa o finansijskom upravljanju i kontroli koji se primjenjuju u institucijama BiH sa pravnom stečevinom EU.

### 3. Sustav finansijskog upravljanja i kontrole 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 uvjerenje da unutarnje kontrole funkcioniraju adekvatno i efektivno, a to su:

- finansijsko upravljanje i kontrola
- funkcionalno neovisna i decentralizirana unutarnja revizija
- SHJ Ministarstva financija i trezora BiH, kao upravna organizacija u MFIT BiH

Osnovne karakteristike kvalitetnog sustava finansijskog upravljanja i kontrole 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 razinama upravljanja, što znači uspostavu odgovarajuće ustrojstvene strukture unutar koje su jasno definirane linije, ovlaštenja i odgovornosti na svim razinama upravljanja koje moraju biti čvrsto uspostavljene, transparentne i dosljedno primijenjene.
- Sustavni pristup i razumijevanje kontrola, što znači da se sustavi finansijskog upravljanja temelje na pet međusobno povezanih komponenti.

Finansijsko upravljanje i kontrola provodi se putem pet međusobno povezanih komponenti unutarnjih kontrola na temelju 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 ustrojstvenu strukturu s jasno definiranim ovlaštenjima i

---

<sup>3</sup> Komponente su utvrđene sa INTOSAI smjernicama za standarde unutarnje kontrole za javni sektor, a temelje se na COSO modelu (Committee of Sponsoring Organizations of Trade and Industry Commission)

odgovornostima za provedbu aktivnosti, postavljenih ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima.

**Upravljanje rizicima** obuhvata: utvrđivanje, procjenjivanje vjerojatnoće nastanka rizika i njihovih utjecaja uzimajući u obzir ciljeve institucije, poduzimanje potrebnih radnji poglavito kroz primjenu sustava financijskog upravljanja i kontrole u svrhu smanjenja rizika, dokumentiranje podataka o rizicima u registre rizika, izvješćivanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima i mogućnost donošenja strategije upravljanja rizicima.

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

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

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

#### **Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH u oblasti financijskog upravljanja i kontrole nadležna je za:**

- a. pripremu i ažuriranje strateških dokumenta i smjernica iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole sukladno međunarodno prihvaćenim standardima, standardima unutarnje kontrole, praksama i propisima u Europskoj uniji;
- b. pripremu zakona i podzakonskih akata iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- c. definiranje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- d. procjenu sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- e. analiziranje i predlaganje operativnih rješenja kojima se unaprjeđuje financijsko upravljanje i kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine;
- f. propisivanje forme godišnjeg izvješća, postupaka i rokova izvješćivanja o financijskom upravljanju i kontroli u institucijama Bosne i Hercegovine;
- g. praćenje primjene propisa iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole na temelju godišnjih izvješća o financijskom upravljanju i kontroli koje institucije Bosne i Hercegovine dostavljaju Središnjoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva financija i trezora;
- h. izradu konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- i. sudjelovanje u radu Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju sukladno odredbama Zakona o financiranju institucija BiH i Zakona o unutarnjoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine.<sup>4</sup>

---

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

## 2. Ocjena sustava financijskog upravljanja i kontrole

### 3.2.1. Pravac razvoja financijskog upravljanje i kontrole – ciljano stanje

Uspostava i razvoj financijskog upravljanja i kontrole temelji se na odgovarajućim odredbama Zakona o financiranju institucija BiH, dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Europska komisija što podrazumijeva i primjenu dobrih praksi i iskustava vezanih za procedure i aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi sustav postao operativan i funkcionalan.

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

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

Od ukupno 74 institucije koje su bile u obvezi dostaviti godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2016. godinu, izvješće je dostavilo 70 institucija. Izvješće 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 izvješće nisu dostavile u propisanom roku što je SHJ MFIT BiH otežalo obradu i blagovremenu izradu Konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu.*

*Na temelju uvida u 70 dostavljenih godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2016. godinu može se izvršiti podjela institucija prema broju potvrđenih odgovora, a rezultat je sljedeći:*

- *54 institucije imaju viši postotak potvrđenih odgovora*
- *16 institucija ima viši postotak negativnih odgovora, odnosno izvješća ukazuju na niži stupanj uspostave sustava unutarnjih kontrola.*

Na temelju analize dostavljenih GI FUIK za 2016. godinu u pogledu realiziranih aktivnosti na uspostavi i razvoju financijskog upravljanja i kontrole u daljem tekstu dat je pregled postojećeg stanja po COSO komponentama.

## I. KONTROLNO OKRUŽENJE

Preduvjet i temelj za razvoj kvalitetnih sustava financijskog upravljanja i kontrole jeste okruženje kojim je moguće upravljati i koje je moguće kontrolirati. Okruženje podrazumijeva etičke vrijednosti, integritet i kompetentnost zaposlenika, način rukovođenja i stil upravljanja, postojanje planskog pristupa poslovanju, uređenu ustrojstvenu strukturu s jasno definiranim ovlaštenjima i odgovornostima za provedbu aktivnosti, postavljenih ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima. Kontrolno okruženje temelj je za razvoj ostalih komponenti financijskog upravljanja i kontrole, osiguravajući disciplinu i strukturu.

### 1. Opredijeljenost za integritet i etičke vrijednosti

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

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

OPREDIJELJENOST ZA INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
<b>Poseban kodeks ponašanja na razini institucije:</b> Da li je donesen poseban kodeks ponašanja na razini institucije	47	67%	23	33%	-	-
<b>Upoznavanje sa sadržajem Kodeksa državnih službenika u institucijama BiH:</b> zaposleni su upoznati sa Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH	66	94%	4	6%		
<b>Nadzor poštivanja Kodeksa od strane zaposlenih:</b> nadležna je ustrojstvena jedinica ili zaposleni u instituciji	47	67%	23	33%	-	-
<b>Dodatni unutarnji naputci i smjernice o standardima ponašanja zaposlenih:</b> institucija je donijela dodatne unutarnje naputke kojima se regulira ponašanje zaposlenih	28	40%	42	60%	-	-

<b>Mogući sukobi interesa i način postupanja u tom slučaju:</b> sukobi interesa specifični za instituciju definirani su unutarnjim propisima	34	49%	36	51%	-	-
<b>Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa</b> regulirane su unutarnjim 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 tijeku 2016. godine nije bilo slučajeva narušavanja etičkog Kodeksa.*

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

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

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

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

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

srednjoročnim ciljevima						
Procijenjeni izvori i iznosi sredstava sadržani u godišnjim planskim dokumentima	61	87%	9	13%		
Za realizaciju programa iz programskog proračuna 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 realizirati ciljevi, osigurava povezanost strateških planskih dokumenata i programa s operativnim planovima, utvrđuje rizike u odnosu na postavljene ciljeve, vrši evaluaciju provedbe postavljenih ciljeva i koordinaciju i konsultacije s međusobno povezanim nositeljima aktivnosti u procesu srednjoročnog planiranja. U ssvezi s tim, donesena je Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama („Službeni glasnik BiH“ broj 62/14) i Naputak o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH“ broj 44/15). Sukladno spomenutoj Odluci, odnosno Naputku, potrebno je utvrditi srednjoročne ciljeve institucije, usvojiti srednjoročne planove, definirati misiju i viziju institucije, pokazatelje učinka za praćenje ostvarivanja ciljeva i nadležnosti i odgovornosti svih sudionika u procesu srednjoročnog planiranja. Zatim, ciljevi utvrđeni proračunskim programima moraju biti povezani sa srednjoročnim ciljevima, a operativni ciljevi iz godišnjih programa rada usklađeni sa proračunskim programima.*

*Institucije BiH imaju uspostavljen planski pristup poslovanju na zadovoljavajućoj razini sukladno zakonskoj i podzakonskoj regulativi koja regulira ovu oblast. U ovoj fazi razvoja sustava FUK-a nedovoljno je 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 proračunskih programa povezani su s ciljevima srednjoročnog plana kod 54 institucije, a za provedbu programa iz programskog proračuna 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 osigurati povezanost strateških planskih dokumenata i programa s operativnim planovima.*

### 3. Rukovođenje i stil upravljanja

Odgovornost rukovoditelja institucija BiH za uspostavu i provedbu financijskog upravljanja i kontrole jasno je određena Zakonom o financiranju institucija BiH. Sukladno Zakonu, rukovoditelj institucije odgovoran je za:

- uspostavu, razvoj i provedbu financijskog upravljanja i kontrole,
- izradu unutarnjih propisa o financijskom upravljanju i kontroli i za uspostavu sustava financijskog upravljanja i kontrole u svim ustrojstvenim jedinicama u okviru institucije, te u odnosu na sve programe i procese koje izvršava institucija,
- osiguravanje revizijskog traga za sve financijske i druge transakcije koje su izvršene u razdoblju izvješćivanja
- izradu i dostavljanje godišnjeg izvješća o financijskom upravljanju i kontroli SHJMFIT BiH.

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

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

#### REZULTATI ANALIZE:

*Rukovođenje i stil upravljanja pokazatelj je proaktivnog pristupa rukovoditelja institucije upravljanju uopće, što podrazumijeva da je rukovoditelj informiran i uključen u sve procese od planiranja do izvješćivanja o provedbi planova. Sukladno podacima iz GI FUiK za 2016. godinu, rukovođenje i stil upravljanja u institucijama BiH uspostavljeni su na zadovoljavajućoj razini. Sastanci kolegija redovito se održavaju u 64 institucije na kojima se raspravlja o svim bitnim segmentima FUK-a.*

## ZAKLJUČCI:

- *Potrebno je unutarnjim procedurama urediti način blagovremenog izvješćivanja rukovoditelja institucija o provedbi aktivnosti iz godišnjih akcijskih planova o uspostavi i razvoju sustava FUK-a, kako bi rukovoditelji blagovremeno mogli poduzeti korektivne mjere i donositi odluke.*

### 4. Ustrojstvena struktura, ovlaštenja i odgovornosti, sustav izvješćivanja

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

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

USTROJSTVENA STRUKTURA, OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SUSTAV IZVJEŠĆIVANJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Imenovana je osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu	50	71%	20	29%		
Imenovana je radna grupa za financijsko upravljanje i kontrolu	45	64%	25	36%		
Jasno utvrđeni zadaci i rokovi za njihovo izvršenje osobe zadužene za financijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za financijsko upravljanje i kontrolu	50	71%	20	29%		

<b>Ažuriran pravilnik o unutarnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provedbu sustava financijskog upravljanja i kontrole</b>	6	9%	64	91%		
<b>Ažuriran pravilnik o unutarnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama 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 definirani</b>	34	49%	36	51%		
<b>U pravilniku o unutarnjoj organizaciji izmijenjena uloga ustrojstvene jedinice za financije u smislu vršenja koordinacijske i savjetodavne uloge</b>	6	9%	64	91%		
<b>Zadaci vezani za financijsko upravljanje i kontrolu delegirani su zaposlenima i oni izvješćuju 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 ustrojstvena jedinica/zaposleni koji su odgovorni za komunikaciju sa SHJMFIT 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>Rukovoditelji programa raspolažu proračunskim sredstvima iz njihove nadležnosti</b>	27	39%	43	61%		
<b>Rukovoditelji programa izradili su izvješća o realizaciji ciljeva, programa i projekata</b>	44	63%	26	37%		
<b>Linije izvješćivanja o provedbi ciljeva i izvršenju proračuna (utrošena proračunska sredstva po programima, ostvareni prihodi, stvorene obveze i sl.) uspostavljene su</b>	52	74%	18	26%		
<b>Ustrojstvena struktura institucije redovito 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 financijsko upravljanje i kontrolu, što je napredak u odnosu na 2015. godinu, jer su u tim institucijama stvorene pretpostavke za razvoj sustava FUK-a. U 45 institucija imenovana je radna grupa za financijsko upravljanje i kontrolu. Poslovi koji se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu delegirani su u 35 institucija. Pravilnik o unutarnjoj organizaciji institucije ažuriran je u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provedbu sustava financijskog upravljanja i kontrole kod 6 institucija, a u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za utvrđivanje rizika i upravljanje rizicima iz njihove nadležnosti kod 7 institucija. U pravilnicima o unutarnjoj organizaciji izmijenjena je uloga ustrojstvenih jedinica za financije u smislu vršenja koordinacijske i savjetodavne uloge ovih ustrojstvenih jedinica kod 6 institucija. Ovlaštenja i odgovornosti za ostvarenje ciljeva, programa/projekata jasno su definirane u 35 institucija.*

## ZAKLJUČCI:

- *Potrebno je imenovati osobu/radnu grupu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama, kao i osigurati snažniju potporu rukovodstva imenovanim osobama za FUK,*
- *Jasno delegirati poslove koji se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu,*
- *Ažurirati pravilnik o unutarnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obavza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provođenje sustava financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti.*

## 5. Upravljanje ljudskim resursima

Svaki sustav temelji se na ljudima, pa tako i sustav financijskog upravljanja i kontrole. Samim tim, upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedno od važnih područja za razvoj sustava financijskog 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.

Tablica 5: Rezultati u oblasti upravljanja ljudskim resursima

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ustrojstvena jedinica za ljudske resurse je uspostavljena	30	43%	37	53%	3	4%
Planovi obuka, uključujući obuku iz financijskog 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 proračuna	54	77%	16	23%		
upravljanja rizicima	53	76%	17	24%		
nabava i ugovaranja računovodstvenih sustava	64	91%	6	9%		
47	67%	23	33%			
Poduzimanje radnji u slučaju nepravilnosti i prijevara	35	50%	35	50%		
Evaluacija i ocjenjivanje učinka zaposlenih provodi se	44	62%	26	38%	-	-
Institucija osigurava 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 temelju analize rezultata iz izvješća proizlazi da su kod 39 institucija u planove obuka uključeni i planovi obuka iz financijskog 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 razdoblju.*

## **ZAKLJUČCI:**

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

## II. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rizik je vjerojatnoća da će se dogoditi neki događaj koji može utjecati na ostvarivanje ciljeva institucije. Upravljanje rizicima definira se kao cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika za ostvarenje ciljeva institucije, kao i poduzimanje potrebnih aktivnosti, posebno kroz sustav financijskog upravljanja i kontrole u svrhu snižavanja rizika. Upravljanje rizicima obuhvata aktivnosti vezane za razvoj procesa upravljanja, posebno planiranja i donošenja odluka. Za upravljanje rizicima odgovoran je rukovoditelj institucije.

### 1. Utvrđivanje rizika i analiza rizika za postizanje ciljeva institucije i utvrđivanje i analiza promjena koje mogu utjecati na sustav unutarnje kontrole

Utvrđivanje rizika podrazumijeva utvrđivanje najznačajnijih rizika i poduzimanje potrebnih mjera u cilju upravljanja rizicima. U svezi s tim, mogu se zadužiti osobe koje su odgovorne za identificiranje rizika, odnosno za prikupljanje podataka o rizicima i njihovo evidentiranje u registru rizika, čime se ne umanjuje odgovornost rukovoditelja. 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) ustrojstvenih jedinica.

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

UTVRĐIVANJE RIZIKA I ANALIZA RIZIKA Kriteriji	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Izvršeno je <b>utvrđivanje rizika koji mogu utjecati na ostvarivanje:</b>						
srednjoročnih ciljeva	39	56%	31	44%		
ciljeva 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>Vjerojatnoća i utjecaj</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 investicijskim programima/ godišnjim programima rada)	36	51%	34	49%		
obrascu za utvrđivanje i procjenu rizika	35	50%	35	50%		

u registrima rizika uspostavljenim sukladno Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH	30	43%	40	57%		
Ažuriran je <b>registar rizika</b>	25	36%	45	64%		
<b>Postoji sustav izvješćivanja</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 pojediniim ustrojstvenim jedinicama	29	41%	41	59%		
Donesena je <b>strategija upravljanja rizicima</b>	13	19%	57	81%		
<b>Promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju</b> uključujući rizike prijevare 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 financijskog upravljanja i kontrole koja je najslabije razvijena u institucijama BiH i da je mali broj institucija poduzeo korake za proces upravljanja rizicima sukladno Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH. Samo 43 institucije, što je 61% od ukupnog broja institucija koje su dostavile izvješće za 2016. godinu, izvršile su procjenu rizika, a 34 institucije izvršile su procjenu utjecaja i vjerojatnoće nastanka rizika. U 30 institucija je u ovom razdoblju izvješćivanja izvršeno dokumentiranje rizika, odnosno formiranje registra rizika. Sustav izvješćivanja 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 sukladno Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH,*
- *Potrebno je izvršiti procjenu rizika prema vjerojatnoći nastanka i utjecaju,*
- *Formirati Registre rizika i ažurirati ih najmanje jednom godišnje,*
- *Potrebno je uspostaviti sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika.*

### III. KONTROLNE AKTIVNOSTI

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

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

Tablica 7: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz procedure

PRIMJENA AKTIVNOSTI KROZ PROCEDURE	KONTROLNIH POLITIKE I		DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%		
Unutarnje procedure postoje za proces izrade i realizacije srednjoročnog plana	31	44%	39	56%				
Unutarnje procedure postoje za proces izrade i izvršenja proračuna	62	89%	8	11%				
Unutarnje procedure postoje za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija	65	93%	5	7%				
Unutarnje procedure postoje za proces nabava i ugovaranja	70	100%						
Unutarnje procedure postoje za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)	55	79%	15	21%				
Unutarnje procedure postoje za proces naplate vlastitih prihoda	25	36%	45	64%				
Unutarnje procedure postoje za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih proračunskih sredstava	22	31%	48	69%				
Unutarnje procedure postoje za proces poslovne korespodencije čuvanja i arhiviranje dokumentacije	63	90%	7	10%				
Unutarnje procedure postoje za proces sprječavanja i otkrivanja nepravilnosti i prijevara	64	91%	6	9%				

Unutarnje procedure postoje za proces vođenja i čuvanja osobnih dosjea	44	63%	26	37%		
Unutarnje procedure postoje za proces rukovanja pečatima	65	93%	5	7%		
Unutarnje procedure postoje za proces zaštite osobnih podataka	58	83%	12	17%		
Unutarnje procedure postoje za podsticajne mjere i nagrade zaposlenim za izuzetan učinak u radu	66	94%	4	6%		
U pisanim procedurama jasno su definirana ovlaštenja, odgovornosti, rokovi i kontrolni mehanizmi za svaku aktivnost	43	61%	27	39%		
Postoji ustrojstvena jedinica ili osoba unutar institucije kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prijevare	61	94%	9	13%		
Unutarnje procedure redovito se ažuriraju	66	94%	4	6%		
Zaposleni su upoznati s unutarnjim procedurama	70	100%				

## REZULTATI ANALIZE

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

### ZAKLJUČCI:

- *Donijeti unutarne procedure kojima se uređuje proces izrade i ostvarivanja srednjoročnog plana*
- *U pisanim procedurama jasno definirati ovlaštenja i odgovornosti svih učesnika u jednom poslovnom procesu, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost*
- *Redovno ažurirati unutarnje procedure sukladno izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutrašnjem okruženju*

## 2. Princip razdvajanja dužnosti

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

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

#### REZULTATI ANALIZE

*U tijeku 2016. godine nije u potpunosti osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u institucijama BiH. Posebno je zabrinjavajući podatak da se načelo razdvajanja dužnosti u informacijskim sustavima primjenjuje u samo 32 institucije, što je svega 46% institucija koje su dostavile izvješće. Iako je primjena načela razdvajanja dužnosti teško provodiva u malim institucijama s malim brojem zaposlenih, te institucije nisu oslobođene obveze 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 izvješća, čime će se smanjiti mogućnost da jedna osoba bude u prilici napraviti i sakriti greške, nepravilnosti i prijevare u obavljanju svojih dužnosti.*

#### ZAKLJUČAK:

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

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

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

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

## REZULTATI ANALIZE

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

## ZAKLJUČCI:

- *Osigurati da je provedba prethodnih i naknadnih kontrola dokumentirano,*
- *Osigurati revizijski trag za sve finansijske i nefinansijske transakcije.*

#### 4. Princip zaštite resursa / imovine

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

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Samo ovlaštene osobe imaju <b>pravo pristupa materijalnim, financijskim 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 proračunskih sredstva</b> vrše se kao dio redovitog poslovanja	23	33%	38	54%	9	13%
<b>Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih proračunskih 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> vanjske 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 regulirana je unutarnjim procedurama gotovo u svim segmentima, osim u području zaštite informacijskih sustava. Neophodno je unutarnjim 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 odgovarajuće kontrole kako bi se zaštitila imovina i informacije institucije ,*
- *Obim kontrola treba biti srazmjeran identificiranim rizicima, utjecaju privremenog ili trajnog gubitka imovine ili neovlaštenog korištenja ili otuđenja.*

#### IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

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

Pored informacija, važan je i sustav komunikacija kojim se te informacije prenose (ko prenosi informacije, kome prenosi i na koji način). Računovodstveni sustavi temelj su visokokvalitetnog informacijskog i komunikacijskog sustava, koji mora osigurati informacije ne samo za potrebe vanjskog, propisanog financijskog izvješćivanja nego i za potrebe unutarnjeg upravljanja financijama.

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

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

Kriteriji	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ključni poslovni procesi unutar ustrojstvenih jedinica su dokumentirani	40	57%	30	43%		
Knjiga/mapa ključnih poslovnih procesa je izrađena	33	47%	37	53%		
Postoje IT sigurnosne politike, procedure ili naputci	35	50%	35	50%		
Sačinjavaju se izvješća o izvršenju proračuna za rukovodstvo	70	100%				
Sačinjavaju se izvješća o raspoloživim sredstvima za rukovodstvo	70	100%				
Sačinjavaju se izvješća o obvezama za rukovodstvo	68	97%	2	3%		
Sačinjavaju se izvješća o potraživanjima za rukovodstvo	63	90%	7	10%		
Sve ustrojstvene jedinice dobijaju informacije o odbrenim proračunskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima	50	71%	20	29%		
Računovodstveni sustav omogućuje praćenje po programima	46	66%	24	34%		

Računovodstveni sustav omogućuje praćenje troškova po projektima	37	53%	33	47%		
Računovodstveni sustav omogućuje praćenje troškova po aktivnostima	26	37%	44	63%		
Računovodstveni sustav omogućuje praćenje troškova po ustrojstvenim jedinicama	29	41%	41	59%		
Centralizirana evidencija svih potpisanih ugovora i ugovorenih obveza podržana je informacijskim sustavom	39	56%	31	44%		
Poslovni sustavi podržani su IT sustavima	50	71%	20	29%		
IT sustavi koji podržavaju određene procese međusobno su integrirani	28	40%	42	60%		
Osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na web stranici)	64	91%	6	9%		

#### REZULTATI ANALIZE:

*Analizom podataka iz GI FUiK u 2016. godini zaključeno je da su ključni poslovni procesi dokumentirani kod 40 institucija, a mapa poslovnih procesa je urađena kod 33 institucije. Poslovni sustavi u znatnoj mjeri su podržani IT sustavima, ali oni nisu u dovoljnoj mjeri integrirani.*

*Rukovoditeljii 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 informacijski sustavi trebaju omogućiti pripremu izvješća koji sadrže potpune, pouzdane i točne operativne, financijske i nefinancijske informacije,*
- *Uspostaviti integraciju IT sustava određenih poslovnih procesa.*

## V. PRAĆENJE I PROCJENA

Sustavi financijskog upravljanja i kontrole zahtijevaju stalno praćenje i procjenu radi njihovog odgovarajućeg funkcioniranja i blagovremenog ažuriranja. Svrha praćenja i procjene sustava financijskog upravljanja i kontrole je da se osigura pravilno funkcioniranje kontrola i njihova izmjena sukladno promjenama okolnosti u okruženju. Rukovodstvo se treba usmjeriti na praćenje i procjenu unutarnjih kontrola, te njihovu usklađenost sa zakonskim propisima i ciljevima institucije. Praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrola provodi se putem aktivnosti: stalnog praćenja, samoprocjene i unutarnje revizije.

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

Tablica 12: Praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrola

PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
<b>Sustav izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole uspostavljen je od strane najvišeg rukovodstva</b>	35	50%	35	50%		
<b>Unutarnja revizija u instituciji vršena u prethodnoj godini</b>	34	49%	36	51%		
<b>Preporuke u svezi s funkcioniranjem sustava unutarnjih kontrola date u izvješću unutarnje revizije</b>	28	40%	42	60%		
<b>Plan aktivnosti za provedbu preporuka unutarnje revizije urađen je u instituciji</b>	24	34%	46	66%		
<b>Realizirane preporuke vezane iz izvješća unutarnje revizije za prethodnu godinu</b>	25	36%	45	64%		
<b>Provedba preporuka iz izvješća unutarnje revizije se prati</b>	32	46%	38	54%		
<b>Preporuke u svezi s funkcioniranjem sustava unutarnjih kontrola date u izvješću vanjske revizije</b>	40	57%	30	43%		
<b>Realizirane preporuke u svezi s funkcioniranjem sustava unutarnjih kontrola koje proistječu iz izvješća vanjske revizije</b>	39	56%	31	44%		

Praćenje provedbe <b>preporuka vanjske revizije</b> koje se odnose na financijsko 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 rukovoditelja</b> ovisno o slučaju	30	43%	40	57%		
<b>Aktivnosti poduzete</b> na temelju nalaza stalnog praćenja	31	44%	39	56%		
<b>U postupku samoprocjene</b> sudjeluju zaposleni iz cijele institucije	28	40%	42	60%		
<b>Plan aktivnosti za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole</b> sukladno Zaključcima Vijeća ministara BiH broj: 05-07-1-1290-22/16 od 27.04.2016. godine je donesen	30	43%	40	57%		
<b>Realizirane mjere</b> iz Plana aktivnosti za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole za 2016. godinu	20	29%	50	71%		

#### REZULTATI ANALIZE:

*Sustav izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrola još nije uspostavljen na zadovoljavajućoj razini i provodi se u 35 institucija BiH. Plan aktivnosti za provedbu preporuka unutarnje revizije ne sačinjavaju sve institucije kojima su jedinice unutarnje revizije dale preporuke za unaprjeđenje financijskog 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 sustava financijskog upravljanja i kontrole. Planovi aktivnosti doneseni su u 30 insitucija, a mjere iz planova aktivnosti realizirane su u 20 institucija.*

#### ZAKLJUČCI:

- *Potrebno je uspostaviti sustav izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH,*
- *Potrebno je donositi planove aktivnosti za provedbu preporuka unutarnje revizije i vršiti paćenje provedbe danih preporuka,*
- *Potrebno je donositi planove aktivnosti za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrole u institucijama i pratiti provedbu 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 sustava svake od institucija BiH pojedinačno i mjere i aktivnosti koje u okviru nadležnosti i odgovornosti provodi SHJ MFIT BiH, izvršavajući obaveze utvrđene Zakonom o financiranju 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 unutarnjih akata kojim se definiraju 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 proračunskim programima
5.	Unaprijediti politike upravljanja ljudskim resursima
6.	Imenovati radnu grupu/osobu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu U planove obuka uključiti obuke iz oblasti FUK-a
7.	Osiguranje koordinacijske uloge ustrojstvenim jedinicama za financije 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 sukladno Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH
6.	Izrada unutarnjeg akta o upravljanju rizicima kojim će se uspostaviti sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima
<b>III</b>	<b>Kontrolne aktivnosti</b>
1.	Donijeti IT sigurnosne politike, procedure, naputke
2.	Izrada unutarnjeg akta i poduzimanje dodatnih mjera za primjenu principa razdvajanja dužnosti
3.	Izrada Disaster Recovery Plan
<b>IV</b>	<b>Informacije i komunikacije</b>
1.	Dokumentiranje- popis poslovnih procesa unutar ustrojstvenih jedinica
2.	Izrada knjige/mape ključnih poslovnih procesa
3.	Uvođenje elektronskog upravljanja predmetima i dokumentima

4.	Uvođenje centralizirane evidencije svih potpisanih ugovora i ugovorenih obveza, koja je podržana informacijskim sustavom
<b>V</b>	<b>Praćenje i procjena sustava</b>
1.	Razvijanje sustava redovitog izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole, kroz proces stalnog praćenja i procjene sustava
2.	Praćenje provedbe preporuka unutarnje i vanjske revizije

## 4.2 Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrole od strane SHJMFIT BiH

SHJ MFIT BiH u narednom razdoblju planira:

- Nastaviti aktivnosti za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH sukladno svojim nadležnostima i osigurati harmonizaciju sustava financijskog upravljanja i kontrole u BiH sudjelovanjme u radu Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju u BiH,
- Pripremiti, objaviti i dostaviti svim institucijama BiH Operativni godišnji akcijski plan za provedbu Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH 2016-2018,
- Pripremiti i realizirati Plan obuka iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole 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 sustav informiranja javnosti o značaju uvođenja kvalitetnog sustava financijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u BiH sukladno dobrim europskim praksama.

## 5. ZAKLJUČCI

Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH predlaže da Vijeće ministara BiH, nakon upoznavanja s Konsolidiranom izvješćem o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu, donese sljedeće zaključke:

- Zadužuje se SHJ MFiT BiH da Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu objavi na web stranici Ministarstva financija 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 sustava financijskog upravljanja, a posebno da realiziraju mjere i aktivnosti iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana za provedbu Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH 2016-2018. godina,
- Zadužuju se institucije BiH koje nisu realizirale zaključke Vijeća ministara BiH u svezi s Konsolidiranim izvješćem o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu da nastave s aktivnostima na provedbi donesenih zaključaka,
- Zadužuju se sve institucije BiH da ažuriraju pravilnike o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta na način da u opis poslova rukovoditelja na svim razinama unesu obaveze za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti,
- Zadužuju se Ministarstvo financija i trezora BiH i SHJ MFiT BiH da Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2016. godinu dostave Parlamentarnoj skupštini BiH.

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

**RAVNATELJ SHJ MFiT BiH**

**Ranko Šakota**