

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



**БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА**  
**МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА**  
**И ТРЕЗОРА**

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

**КОНСОЛИДОВАНИ ГОДИШЊИ ИЗВЈЕШТАЈ О**  
**СИСТЕМУ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ**  
**У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ**  
**ЗА 2025. ГОДИНУ**

**Сарајево, март 2026. године**

## Садржај

1. УВОД.....	2
2. РЕЗИМЕ .....	5
3. ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ У 2025. ГОДИНИ.....	9
3.1. Реализоване активности ЦХЈ МФТ БиХ у 2025. години.....	9
3.2. Процјена стања у области ФУК-а у институцијама БиХ .....	12
3.2.1. Контролно окружење .....	13
3.2.2. Управљање ризицима .....	21
3.2.3. Контролне активности .....	22
3.2.4. Информације и комуникације .....	27
3.2.5. Праћење и процјена система ФУК-а .....	28
4. РЕАЛИЗАЦИЈА МЈЕРА ИЗ ГОДИШЊЕГ ОПЕРАТИВНОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА СИСТЕМА ИНТЕРНИХ ФИНАНСИЈСКИХ КОНТРОЛА У ИНСТИТУЦИЈАМА БиХ ЗА 2025. ГОДИНУ .....	30
5. ИЗВЈЕШТАЈ О РЕАЛИЗАЦИЈИ ПРЕПОРУКА ПОЈЕДИНАЧНЕ ПРОЦЈЕНЕ КВАЛИТЕТА СИСТЕМА ФУК-а.....	31
6. ЗАКЉУЧАК.....	32
7. ПРИЛОЗИ .....	34

## 1. УВОД

Област интерне финансијске контроле у јавном сектору (*PIFC*) дио је реформе управљања јавним финансијама, самим тим и дио реформе јавне управе у Босни и Херцеговини. Појам и концепт *PIFC-a* у јавном сектору разрадила је Европска комисија пружајући подршку разумијевању и примјени добро развијених и ефективних система контроле у процесу придруживања Европској унији.

Циљ развоја *PIFC* је обезбјеђење ефикасног и економичног начина управљања средствима из буџета, као и средствима Европске уније, а оквир *PIFC-a* чине три стуба:

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

Успостављање и развој *PIFC-a* је обавеза Босне и Херцеговине утврђена чланом 90. Споразума о стабилизацији и придруживању између европских заједница и њихових држава чланица, са једне, и Босне и Херцеговине са друге стране. Успостављање *PIFC-a* заснива се на међународним стандардима и то међународним стандардима интерне ревизије, издатим од Института интерних ревизора, Смјерницама за интерну контролу у јавном сектору Међународне организације врховних ревизорских институција и Стандардима интерне контроле Европске комисије.

Област ФУК-а у институцијама Босне и Херцеговине (у даљем тексту: институције БиХ) уређена је Законом о финансирању институција Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, бр. 61/04, 27/08, 19/09, 42/1287/12, 32/13 и 38/22). Овим Законом финансијско управљање и контрола дефинисано је као „свеобухватан систем политика, процедура и активности који успоставља и за који је одговоран руководиоца институције. Систем финансијског управљања и контроле заснива се на управљању ризицима и пружа разумно увјеравање да ће циљеви институције бити остварени на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин“.

За координацију и хармонизацију успостављања и развоја *PIFC-a* у институцијама БиХ надлежна је ЦХЈ МФТ БиХ, која је основана одлуком Савјета министара БиХ („Службени гласник БиХ“, бр: 44/09, 48/18 и 60/24).

У области ФУК-а ЦХЈ МФТ БиХ надлежна је за: припрему закона и подзаконских аката, припрему и ажурирање стратешких докумената и смјерница у складу са међународно прихваћеним стандардима, стандардима интерне контроле, праксама и прописима у Европској унији, праћење примјене прописа, дефинисање садржаја програма обуке и координацију програма обуке, процјену квалитета система ФУК-а, прописивање форме годишњег извјештаја, поступака и рокова извјештавања о овом систему, израду консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а и његову процјену.

ФУК се односи на финансијске и нефинансијске аспекте пословања институције, проводи се у свим организационим јединицама и обухвата све ресурсе, укључујући и ЕУ фондове.

За развој квалитетног система ФУК-а важно је обезбиједити системски приступ и адекватно разумијевање контрола од стране руководства и свих запослених у институцијама БиХ. Системски приступ и адекватно разумијевање контрола подразумевају разумијевање методолошког *COSO* оквира, односно свих компоненти

система ФУК-а, као и активности и поступака које институције проводе поштујући законске и подзаконске прописе, те уважавајући специфичности својих институција.

У складу са чланом 33д. Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине, за успостављање и развој система ФУК-а одговоран је руководилац институције. Чланом 33е. истог Закона дефинисано је да руководиоци институција могу пренијети овлашћења за успостављање, одржавање и ажурирање система ФУК-а на друге запослене у институцији, чиме не престаје њихова крајња одговорност. Делегирањем овлашћења и одговорности постиже се активно укључивање руководилаца на нижим нивоима управљања у процесе успостављања и развоја система ФУК-а у организационим јединицама којима они руководе, те се јасније и конкретније уређује њихова одговорност за реализацију циљева и трошење буџетских средстава. Овлашћења и одговорности, задаци и обавезе извјештавања о остварењу циљева за сваки дио организационе структуре треба да буду јасно дефинисани у писаном облику, а запослени морају да буду упознати са њима. Руководиоци на свим нивоима управљања морају да буду свјесни да управљање, односно доношење одлука, подразумијева финансијске учинке за које су одговорни, а сходно томе одговорни су и за финансијско управљање и контролу.

У складу са чланом 33б. Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине, ЦХЈ МФТ БиХ врши детаљну разраду компоненти стандарда интерне контроле доношењем подзаконских аката као што су: методологије, оквирни приручници, оквирни правилници, упутства и инструкције. С тим у вези, ЦХЈ МФТ БиХ је донијела сљедеће подзаконске акте из своје надлежности, а који се односе на ФУК (наведено хронолошки):

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

Поред наведеног, законским и подзаконским актима уређена је и координација централних хармонизацијских јединица у Босни и Херцеговини. Координација се врши путем Координационог одбора централних јединица за хармонизацију (у даљем тексту: КО ЦХЈ) којег чине руководиоци Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија Републике Српске, Централне хармонизацијске јединице Федералног министарства финансија и Централне хармонизацијске јединице Министарства финансија и трезора Босне и Херцеговине. У складу са чланом 33х. Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине, КО ЦХЈ надлежан је за хармонизацију регулативе из области ФУК-а у институцијама БиХ, Федерације Босне и Херцеговине,

Републике Српске и Брчко дистрикта Босне и Херцеговине. Хармонизација се проводи кроз израду оквирних прописа законодавства из области ФУК-а и израду оквирног програма обуке за ФУК.

Битну улогу у праћењу развоја система ФУК-а има и Канцеларија за ревизију институција Босне и Херцеговине која, у складу са Законом о ревизији институција Босне и Херцеговине, осигурава независна мишљења о извршењу буџета и финансијским извјештајима, о коришћењу ресурса и управљању државном својином од Савјета министара БиХ и буџетских и јавних институција у БиХ, чиме се доприноси поузданом извјештавању о коришћењу буџетских средстава, транспарентном и квалитетном управљању јавним приходима, трошковима и државном својином.

У оквиру својих ревизорских извјештаја Канцеларија за ревизију институција БиХ извјештава кориснике извјештаја и о систему интерних контрола. Канцеларија за ревизију институција БиХ у 2025. години је у 74 институције БиХ провела ревизије финансијских извјештаја за 2024. годину и дала сљедећа мишљења (ревизије финансијских извјештаја и ревизије усклађености):

<b>Мишљење Канцеларије за ревизију о финансијским извјештајима и о усклађености активности, финансијских трансакција и информација са законима и другим прописима</b>	<b>Позитивно</b>	<b>Позитивно уз скретање пажње</b>	<b>Мишљење са резервом</b>	<b>Суздржано од давања мишљења</b>
Број институција	15	48	10	1

## 2. РЕЗИМЕ

Чланом 33ф. став (2) тачка х) Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине прописана је обавеза ЦХЈ МФТ БиХ да припрема и Савјету министара БиХ доставља консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама БиХ.

Сврха консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а у институцијама БиХ је информисање Савјета министара БиХ о степену успостављања, напретку, стању и активностима које су у извјештајном периоду реализоване у области развоја система интерних финансијских контрола, као и о плановима за будући развој система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ.

Обавезе, одговорности и рокови у вези са израдом консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а, као и израдом и достављањем годишњих извјештаја о систему ФУК-а институција БиХ уређени су Правилником о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине, број: 03-1-02-2-302-1/15 од 17. 9. 2015. године. У складу са чланом 4. наведеног Правилника све институције имају обавезу да до 15. фебруара текуће године ЦХЈ МФТ БиХ доставе годишњи извјештај о систему ФУК-а за претходну годину. На основу годишњих извјештаја институција БиХ ЦХЈ МФТ БиХ припрема консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а који доставља Савјету министара БиХ до 31. марта текуће године. Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2025. годину је једанаести консолидовани извјештај који је ЦХЈ МФТ БиХ припремила и доставља Савјету министара БиХ.

Институције БиХ су годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2025. годину припремале и достављале ЦХЈ МФТ БиХ путем *RIFC* апликације. Образац Годишњег извјештаја о систему ФУК-а попуњава се у *RIFC* апликацији при чему је обавезно попунити сва поља Обрасца и, након завршетка уноса података, извјештај „закључити“. Приступ *RIFC* апликацији имају запослени у институцијама БиХ којима су администратори Апликације из ЦХЈ МФТ БиХ, на основу писаних захтјева руководиоца институција, додијелили приступне податке (*username* и *password*). Само извјештаји који су у потпуности попуњени и „закључени“ у Апликацији могу бити обрађени за потребу израде Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2025. годину.

Обавезу достављања годишњих извјештаја о систему ФУК-а имало је 79 институција БиХ. Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2025. годину припремљен је на бази 76 годишњих извјештаја о систему ФУК-а институција БиХ, који су у року и на прописан начин достављени ЦХЈ МФТ БиХ.

Годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2025. годину нису доставиле сљедеће институције БиХ:

- Агенција за пружање услуга у ваздушној пловидби БиХ (БХАНСА) и
- Министарство одбране БиХ.

Управа Босне и Херцеговине за заштиту здравља биља није у прописаном року и на прописани начин завршила припрему годишњег извјештаја у *RIFC* апликацији. Због тога технички није било могуће обрадити податке из Годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2025. године Управе Босне и Херцеговине за заштиту здравља биља путем *RIFC* апликације. Сходно томе, Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2025. годину не садржи податке из годишњег извјештаја наведене институције.

Агенција за пружање услуга у ваздушној пловидби БиХ до дана сачињавања овог извјештаја није доставила ЦХЈ МФТ БиХ ниједан годишњи извјештај о систему ФУК-а. У више наврата, ВНАНСА се писаним путем обраћала ЦХЈ МФТ БиХ износећи став да се на њу не примјењују одредбе Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине и да немају обавезу успостављати систем ФУК-а у складу са споменутиим Законом.

Према одредбама члана 2. став (2) тачка б) и аа) Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине, институцијама БиХ сматрају се оне институције које се финансирају из буџета институција БиХ, регулаторни органи, јавна предузећа, као и институције на које се примјењују одредбе Закона о интерној ревизији институција БиХ. ВНАНСА успоставља функцију интерне ревизије у складу са Законом о интерној ревизији институција Босне и Херцеговине и до 2024. године је сваке године достављала годишњи извјештај интерне ревизије ЦХЈ МФТ БиХ. С обзиром на то да у међувремену није било измјена прописа који се односе на ову област, ЦХЈ МФТ БиХ у складу са својим надлежностима у вези са развојем ФУК-а поступа као и до сада у односу на ВНАНСА-у.

У складу са чланом 2. Правилника о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, форму и садржај обрасца Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, као и форму и садржаје одговарајућих упитника и упутстава потребних за његову израду, утврђује ЦХЈ МФТ БиХ узимајући у обзир конзистентност годишњег извјештаја са подзаконским актима донесеним у складу са чланом 33б. Закона о финансирању институција Босне и Херцеговине. С тим у вези, ЦХЈ МФТ БиХ је донијела Одлуку о објављивању форме и садржаја обрасца Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину са Упутством за израду Годишњег извјештаја за 2025. годину број: 03-1-16-8-375-1/25 од 08.12.2025. године. Образац Годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2025. годину садржи 163 питања која су груписана према компонентама *COSO* оквира, односно према Стандардима интерних контрола у институцијама БиХ. Институције БиХ попуњавају образац годишњег извјештаја о систему ФУК-а одговарајући на питања са: „да“, „не“ или „није примјењиво“. За сваки потврдан одговор потребно је навести детаљно образложење којим се потврђује дати одговор.

Ради упоређивања стања у области ФУК-а у посљедње двије године, у наставку је приказана табела са збирним подацима о структури одговора институција БиХ на питања из обрасца годишњег извјештаја о систему ФУК-а према компонентама *COSO* оквира.

Компонента <i>COSO</i> оквира	2024. година			2025. година		
	Да	Не	Није примјењиво	Да	Не	Није примјењиво
Контролно окружење	65,70	28,48	5,82	66,27	25,48	8,25
Управљање ризицима	70,58	27,97	1,45	72,81	25,66	1,53
Контролне активности	60,44	16,67	22,89	64,58	13,63	21,79
Информације и комуникације	69,99	23,39	6,62	69,27	22,11	8,62
Праћење и процјена система и реализације мјера из Оперативног годишњег	43,96	24,08	31,96	37,05	23,68	39,27

акционог плана Стратегије за 2025. годину						
--	--	--	--	--	--	--

Увидом у податке у претходној табели може се констатовати да је у 2025. години остварен умјерен напредак у развоју система ФУК-а по компонентама COSO оквира. Најзначајни напредак остварен је у области контролног окружења, управљања ризицима и контролних активности.

Увидом у годишње извјештаје институција БиХ о систему ФУК-а за 2025. годину констатовано је да девет институција БиХ још није формирало мапе пословних процеса и регистре ризика у *PIFC* апликацији иако се ове активности проводе од 2015. године. Осим тога, у појединим случајевима постоји неслагање између навода у извјештајима и стања евидентираних у *PIFC* апликацији, те је тако седам институција у годишњем извјештају навело да имају формиране мапе пословних процеса и регистре ризика у *PIFC* апликацији, међутим увидом у Апликацију исто није потврђено.

Институције су у обавези да формирају мапе пословних процеса и регистре ризика у складу са Стандардима интерне контроле у институцијама Босне и Херцеговине, Приручником за финансијско управљање и контролу у институцијама Босне и Херцеговине и Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине – Верзија 2. Мапирање пословних процеса и формирање регистара ризика су први кораци за развој квалитетног система ФУК-а. Представљају полазну основу за процјену система интерних контрола и планирање мјера за њихово унапређење.

Пописивање процеса и израда мапе пословних процеса захтијевају јасно дефинисање циљева за сваки идентификовани процес који се проводи у институцији, утврђивање активности од којих се састоје пословни процеси, одговорности за њихово провођење, те анализу постојећих контрола за сваки пословни процес. Мапирање процеса у институцији резултира давањем цјеловите слике о начину на који институција остварује своје пословне циљеве. Анализа постојећих контрола проводи се у циљу процјене њихове адекватности у односу на усклађеност са прописима и постизање циљева пословних процеса. Након утврђивања циљева пословних процеса идентификују се ризични догађаји који могу угрозити њихову реализацију. На основу података о пословним процесима и идентификованим ризицима институције требају континуирано проводити активности на развоју и унапређењу система интерних контрола кроз процјену адекватности постојећих контрола, њихово ажурирање, увођење нових контролних механизма и праћење њихове досљедне примјене.

Увидом у годишње извјештаје институција утврђено је да се у 28 институција не предузимају мјере које су резултат одговора на утврђене ризике. У овим институцијама активности на развоју система ФУК-а започињу и завршавају формирањем одговарајућих регистара, мапа и евиденција, не проводећи даље активности које произлазе из ових докумената, те се систем ФУК-а схвата као додатна административна обавеза и оптерећење у раду, а не као алат за унапређење управљања и пословања.

Попуњавање Обрасца годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2025. годину вршено је искључиво у *PIFC* апликацији. Подсјећамо да је *PIFC* апликација софтверско рјешење за унапређење система финансијског управљања и контроле, извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и за ефикасно управљање процесом интерне ревизије и извјештавање о активностима интерне ревизије у складу са међународним

стандардима интерне ревизије у јавном сектору у БиХ. *PIFC* апликација настала је као један од излазних резултата пројекта „Унапређење система интерних финансијских контрола у јавном сектору у БиХ“, који је финансирала Европска унија. *PIFC* апликација омогућава институцијама БиХ да на једној платформи имају евидентиране све битне елементе за успостављање, развој, праћење и извјештавање о систему ФУК-а као што су мапе пословних процеса, регистри ризика и годишњи извјештаји о систему ФУК-а. У периоду од фебруара 2024. године до фебруара 2025. године дошло је до прекида у функционисању *PIFC* апликације услед недостатака простора на серверу Министарства финансија и трезора БиХ на којем је Апликација била смјештена. ЦХЈ МФТ БиХ је, уз консултације са Министарством финансија и трезора БиХ, у децембру 2024. године започела активности на миграцији *PIFC* апликације са сервера Министарства на *Cloud*, као и активности на њеном даљем одржавању. ЦХЈ МФТ БиХ је провела поступке јавне набавке за миграцију и одржавање *PIFC* апликације, те је Апликација поново у функцији од фебруара 2025. године. ЦХЈ МФТ БиХ је свим институцијама БиХ доставила обавјештење о поновном стављању у функцију *PIFC* апликације актом број: 03-1- 16-8-78-1/25 од 17.02.2025. године. Наведеним актом институцијама БиХ је сугерисано да изврше ажурирање мапе пословних процеса и регистра ризика у *PIFC* апликацији, у складу са интерним актима институција и инструкцијама ЦХЈ МФТ БиХ.

ЦХЈ МФТ БиХ има доступне и аутоматски обрађене податке за припрему консолидованих годишњих извјештаја о систему ФУК-а у *PIFC* апликацији. У складу са Правилником о коришћењу Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама БиХ, запослени у ЦХЈ МФТ БиХ, који имају приступне податке за *PIFC* апликацију, имају могућност увида у податке које институције БиХ евидентирају у Апликацију без могућности измјене унесених података.

Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а садржи препоруке за унапређење система ФУК-а за сваку компоненту методолошког оквира за развој ФУК-а.

Консолидованим годишњим извјештајем о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину дато је укупно 36 препорука.

**Прилог 1: Преглед препорука ЦХЈ МФТ БиХ за унапређење система ФУК-а по компонентама *COSO* оквира**

### **3. ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У ИНСТИТУЦИЈАМА БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ У 2025. ГОДИНИ**

У овом дијелу Консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2025. годину приказане су активности које је ЦХЈ МФТ БиХ реализовала у 2025. години, резултати процјене у институцијама БиХ, као и препоруке за даљи развој система ФУК-а.

#### **3.1. Реализоване активности ЦХЈ МФТ БиХ у 2025. години**

У току 2025. године ЦХЈ МФТ БиХ реализовала је сљедеће активности из своје надлежности, а које се односе на унапређење ФУК-а у институцијама БиХ:

- донесен је Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину,
- донесена је Одлука о објављивању форме и садржаја Обрасца годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2025. годину са Упутством за израду Годишњег извјештаја за 2025. годину,
- донесен је и реализован План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2025. годину,
- донесен је и реализован Годишњи план појединачне процјене квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину,
- креиран је Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2024. годину.

**ЦХЈ МФТ БиХ је донијела Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину.** Стратегија развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. година (у даљем тексту: Стратегија) реализује се у складу са мјерама и активностима утврђеним Акционим планом, који је саставни дио Стратегије. Садржај Оперативног годишњег акционог плана произлази из Акционог плана Стратегије. ЦХЈ МФТ БиХ дужна је израдити оперативни годишњи акциони план за сваку календарску годину на коју се односи Стратегија. При изради Оперативног годишњег акционог плана, ЦХЈ МФТ БиХ усаглашава динамику реализације мјера на основу информација о реализацији мјера из ранијег периода, добијених од институција БиХ које су носиоци активности.

Одлуку о доношењу Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину, број: 03-1-02-4-126-1/25, ЦХЈ МФТ БиХ донијела је 17. 03. 2025. године. Саставни дио Одлуке је Оперативни годишњи акциони план Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину. Овим документом детаљније се утврђују мјере, рокови и носиоци активности. О реализацији мјера и остваривању циљева из Акционог плана Стратегије, као и напретку оствареном у систему *PIFC*-а, ЦХЈ МФТ БиХ редовно извјештава Савјет министара БиХ кроз посебно поглавље у оквиру консолидованих годишњих извјештаја.

Институције БиХ биле су обавезне да донесу своје годишње акционе планове за успостављање и унапређење система интерних финансијских контрола за 2025. годину, у складу са чланом 3. Одлуке о доношењу Оперативног годишњег акционог плана

Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину. Годишњи акциони планови институција БиХ за успостављање и унапређење система интерних финансијских контрола треба да садрже: мјере из Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину које се односе на њих, мјере које су утврђене интерним актима институције, а односе се на поступање по идентификованим ризицима, те мјере за реализацију препорука интерне ревизије и Канцеларије за ревизију институција БиХ. О реализацији мјера из годишњих акционих планова институције извјештавају ЦХЈ МФТ БиХ кроз годишње извјештаје о систему ФУК-а.

**ЦХЈ МФТ БиХ је објавила Одлуку о објављивању форме и садржаја Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2025. годину са Упутством за израду Годишњег извјештаја за 2025. годину.** У складу са чланом 2. Правилника о извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, ЦХЈ МФТ БиХ је 18.12.2025. године донијела Одлуку о објављивању форме и садржаја обрасца Годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2025. годину са Упутством за израду Годишњег извјештаја за 2025. годину, број: 03-1-16-8-375-1/25. Одлука и образац Упитника за самопроцјену објављени су на интернет страници ЦХЈ МФТ БиХ <https://chj.mft.gov.ba>, односно на интернет страници [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba), у дијелу који се односи на ЦХЈ МФТ БиХ.

Чланом 3. наведене Одлуке дефинисано је да ће институције БиХ своје годишње извјештаје о систему ФУК-а достављати ЦХЈ МФТ БиХ путем *PIFC* апликације.

**Донесен је План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2025. годину.** План и програм обуке из области финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2025. годину, број: 03-1-16-8-82-1/25, донесен је 18.02.2025. године. Овај План објављен је на интернет страници ЦХЈ МФТ БиХ <https://chj.mft.gov.ba>, односно, на интернет страници [www.mft.gov.ba](http://www.mft.gov.ba), у дијелу који се односи на ЦХЈ МФТ БиХ.

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

План и програм обуке из области ФУК-а у институцијама БиХ за 2025. годину састоји се од четири модула:

- **Модул 1:** Обука о коришћењу *PIFC* апликације;
- **Модул 2:** Презентација Консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2024. годину и Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину са препорукама за унапређење система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине;
- **Модул 3:** Обука из области процеса управљања ризицима – студија случаја;

- **Модул 4:** Инструкције за израду годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину путем модула за финансијско управљање и контролу у *PIFC* апликацији.

**Први модул обуке** реализован је 22. априла 2025. године. Обуци је присуствовало 116 државних службеника из 56 институција БиХ. На обуци су презентоване функционалности *PIFC* апликације у Модулу ФУК. Полазницима обуке презентован је начин коришћења сљедећих функционалности *PIFC* апликације: мапа пословних процеса, регистар ризика, извјештај о самопроцјени и *PENTANO* извјештаји. Обука је одржана *online*.

**Други модул обуке** реализован је 23. маја 2025. године. Обуци су присуствовала 103 државна службеника из 51 институције БиХ. Током обуке презентован је Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2024. годину који садржи препоруке за унапређење система ФУК-а и закључке Савјета министара БиХ уз Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2024. годину. Полазници обуке су такође упознати са степеном реализације мјера из Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за 2024. годину. Обука је одржана *online*.

**Трећи модул обуке** из области ФУК-а одржан је 21. и 22. октобра 2025. године. Обуци су присуствовала 54 државна службеника из 50 институција БиХ. Учесницима обуке презентоване су Смјернице за управљање ризицима у институцијама БиХ, одговорности за управљање ризицима, кораци за управљање ризицима, планирање мјера за ублажавање ризика и интерно извјештавање о управљању ризицима. Обука је реализована као радионица интерактивног типа. С обзиром на велико интересовање за ову обуку, иста је организована у трајању од два дана.

**Четврти модул обуке** из области ФУК-а реализован је 22. децембра 2025. године. Обуци је присуствовало 55 државних службеника из 47 институција БиХ. Овај модул обуке односио се на давање инструкција институцијама БиХ за израду годишњег извјештаја о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2025. годину. Обука је намијењена службеницима који су у својим институцијама задужени за припрему годишњег извјештаја о систему ФУК-а и његово достављање ЦХЈ МФТ БиХ. Обука је одржана *online*.

**У 2025. години ЦХЈ МФТ БиХ је донијела и реализовала Годишњи план појединачне процјене квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину.** У складу са Правилником за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине, ЦХЈ МФТ БиХ има обавезу сваке године сачинити годишњи план појединачне процјене квалитета система ФУК-а. Годишњи план појединачне процјене квалитета система финансијског управљања и контроле за 2025. годину, број: 03-1-02-4-142-1/25, донесен је 25.03.2025. године. Овај план садржи циљеве процјене, индикаторе, одговорна лица, начин провођења процјене и попис институција одабраних за процјену квалитета система ФУК-а. Процјену квалитета ФУК-а врше овлашћене особе из Одсјека ЦХЈ МФТ БиХ за развој финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. Због недовољних кадровских капацитета у ЦХЈ МФТ БиХ Годишњим планом појединачне процјене квалитета система ФУК-а за 2025. годину обухваћене су двије институције БиХ и то: Министарство комуникација и транспорта БиХ и Агенција за лијекове и медицинска средства БиХ. Након проведене процјене припремљени су извјештаји о обављеној појединачној процјени квалитета система ФУК-а и достављени институцијама у којима је проведена појединачна процјена. Извјештаји садрже процјену степена развоја по

подручјима процјене, најзначајнија запажања, препоруке за унапређење, општу процјену степена развоја система ФУК-а и препоруке за развој капацитета за јачање интерних контрола.

**ЦХЈ МФТ БиХ је у 2025. години сачинила и Савјету министара Босне и Херцеговине доставила Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле за 2024. годину.** Консолидовани годишњи извјештај о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ за 2024. годину урађен је на основу извјештаја које је доставило 75 од 79 институција. То је био десети консолидовани извјештај који је усвојио Савјет министара БиХ. Извјештај је усвојен на 79. сједници, одржаној 27.05.2025. године. Уз Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама БиХ за 2024. годину Савјет министара БиХ усвојио је и закључке које је предложила ЦХЈ МФТ БиХ. Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а за 2024. годину усвојио је Представнички дом Парламентарне скупштине БиХ на 30. сједници 09.07.2025. године.

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

Процјену степена успостављености система ФУК-а у институцијама БиХ врши ЦХЈ МФТ БиХ. Процјена се заснива на подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а које институције достављају ЦХЈ МФТ БиХ. Годишњи извјештај о систему ФУК-а је у форми упитника о самопроцјени и садржи питања на која се одговара са “да”, “не” или “није примјењиво”. Одговорима “да” институције потврђују примјену прописа из области ФУК-а, као и постојање интерних процедура и контрола у пословању. Негативни одговори указују на недостатке у систему интерних контрола. Одговор “није примјењиво” даје се у случајевима када се питања не односе на институцију.

У складу са методолошким оквиру за успостављање и развој ФУК-а, питања су груписана у пет цјелина:

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

Напомињемо да ЦХЈ МФТ БиХ нема могућност провјере тачности података достављених у годишњим извјештајима институција БиХ о систему ФУК-а. У складу са чланом 4. став (2) Правилника о извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине, за тачност података у годишњем извјештају о систему ФУК-а одговоран је руководилац институције.

ЦХЈ МФТ БиХ обрађује и анализира достављене годишње извјештаје институција, врши процјену система интерних контрола и даје препоруке за њихово унапређење.

У наставку извјештаја слиједи преглед стања у области ФУК-а у институцијама БиХ за 2025. годину, а на основу годишњих извјештаја о систему ФУК-а достављених од 76 институција БиХ.

На графикону у наставку приказана је структура одговора институција БиХ по компонентама *COSO* оквира.



### 3.2.1. Контролно окружење

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

У дијаграму у наставку дат је преглед процентуалног учешћа одговора „да“, „не“ и „није примјенљиво“ у оквиру контролног окружења на основу анализе годишњих извјештаја институција БиХ о систему ФУК-а.



На основу података утврђено је да приближно двије трећине институција БиХ имају успостављен/имплементиран систем интерних контрола у складу са стандардима интерних контрола у области контролног окружења.

Као и претходних година, институције имају најбоље резултате у области “Плански приступ пословању”. Остварени резултати указују да су институције унаприједиле процесе стратешког, годишњег и оперативног планирања, те да су јасније дефинисале своје циљеве. Истовремено, резултати указују и на потребу јачања активности које би допринијеле постизању бољих резултата у оквиру контролног окружења. Иако су уочени одређени помаци у односу на претходну годину, неопходно је додатно унаприједити механизме за развој интегритета и професионалног понашања.

Према подацима из обрађених годишњих извјештаја институција БиХ за 2025. годину, у области контролног окружења забиљежено је 66,27% позитивних одговора, 25,48% негативних одговора и 8,25% одговора означено је као „није примјењиво“.

У односу на претходну, 2024. годину, када је проценат потврђених одговора у области контролног окружења износио 65,70%, може се закључити да је степен успостављености система интерних контрола у оквиру контролног окружења благо унапријеђен.

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

## 1. Опредијељеност за интегритет и етичке вриједности

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

У оквиру опредијељености за интегритет и етичке вриједности структура потврђених, негативних и одговора „није примјењиво“ приказана је на графикону. Чињеница да је свега 42,11% одговора потврдно не указује на недовољан степен институционалне посвећености изградњи и јачању интегритета и етичких вриједности. На питања да ли је било писаних притужби на непоштивање кодекса понашања и покренутих дисциплинских поступака, приближно 10% институција одговорило је потврдно, те је то разлог ниског процента укупних потврђених одговора у овој области.

Према достављеним подацима, запослени у институцијама БиХ поступају у складу са Кодексом државних службеника у институцијама БиХ или у складу са посебним кодексима које доносе поједине институције



према својим надлежностима. Међутим, надзор над примјеном кодекса понашања делегиран је на одређену организациону јединицу или запосленика само у 31 институцији БиХ (40,8%). У осталим институцијама (59,2%) није успостављен надзор над примјеном кодекса. Наведено указује на потребу јачања управљачких механизма и одговорности у области интегритета и етичких вриједности у институцијама. Јасна правила (интерни акти) којима се дефинишу ситуације потенцијалних сукоба интереса и начин поступања постоје у 50 институција БиХ (65,8%). У 2025. години било је укупно десет притужби због непоштивања Кодекса у институцијама БиХ и покренуто је седам дисциплинских поступака. Овако низак број притужби може указивати на доста висок степен поштовања кодекса понашања.

Јачање културе интегритета и етичке вриједности не би требали бити формална обавеза институције, већ њена опередијеленост која се огледа кроз досљедну примјену стандарда понашања уз јасне механизме надзора и утврђивања одговорности.

### **Препоруке:**

- 1) Препоручује се институцијама БиХ које нису делегирале овлашћења и одговорности за праћење примјене важећег етичког кодекса да изврше делегирање тих овлашћења и одговорности, те да предузимају одговарајуће мјере у случају његовог непоштивања.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ, које то до сада нису урадиле, да интерним актима регулишу поступање у случајевима евентуалних сукоба интереса.

## **Прилог 2: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области интегритета и етичких вриједности**

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

Плански приступ пословању подразумијева да институције имају јасно дефинисану мисију и стратешке циљеве, те да руководство и сви запослени разумију своју улогу у њиховој реализацији.

Овај приступ укључује постављање средњорочних циљева и програма који ће омогућити реализацију пословних циљева институција, обезбјеђење повезаности стратешких планских докумената и програма са оперативним плановима, као и утврђивање ризика у односу на постављене циљеве.

Институције БиХ, у складу са расположивим ресурсима, доносе планове којима дефинишу активности, рокове извршења и носиоце одговорности како би се обезбиједила ефикасна реализација и минимизирали ризици од неостваривања циљева.

Плански приступ пословању у институцијама БиХ детаљно је уређен прописима као што су: Одлука о поступку средњорочног планирања, праћења и извјештавања у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број: 48/24), Одлука о годишњем планирању рада и начину праћења и извјештавања у институцијама БиХ („Службени гласник БиХ“, број: 80/22) и Упутство о начину припремања годишњег програма рада и извјештаја о раду у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број: 48/23).

Процент потврдних одговора у оквиру планског приступа пословању је 82,37%, негативних одговора 12,37%, а одговора „није примјенљиво“ 5,26%. Ови подаци указују на то да више од 2/3 институција има успостављен систем интерних контрола у области планског приступа пословању што доприноси повећању ефикасности и ефективности у пословању, те јачању интегритета институција БиХ. Ипак, проценат негативних одговора од 12,37% указује да је потребно континуирано радити на унапређењу овог подручја важног за развој контролног окружења.



На основу података достављених кроз годишње извјештаје о систему ФУК-а утврђено је да интерну процедуру за израду средњорочног плана рада има 61 институција БиХ (око 80%). У 65 институција БиХ (око 86%) интерном процедуром је одређена организациона јединица или именован координатор за процес средњорочног планирања. У вези са неконзистентним одговорима на претходна два питања, напомињемо да ЦХЈ МФТ БиХ у овом Извјештају презентује податке прикупљене из годишњих извјештаја институција, те није одговорна за њихову тачност.

Средњорочни план рада институција укључује процјену и праћење ризика у 51 институцији (око 67%). *PIFC* апликација омогућава евидентирање, процјену и праћење ризика у односу на средњорочне циљеве. Од укупно 76 достављених годишњих извјештаја, 65 институција потврдно је одговорило да су циљеви буџетских програма повезани са циљевима из средњорочног плана, а у 56 институција се циљеви и активности реализују према планираној динамици. У извјештајима 69 институција наведено је да све организационе јединице учествују у процесу припреме буџетског захтјева.

На основу достављених одговора може се закључити да велики број институција има развијене интерне процедуре за израду планских докумената, да су све организационе јединице укључене у израду средњорочних планова и буџетских захтјева, али и даље је потребно унапређивати плански приступ пословању, посебно у дијелу процјене и праћења ризика укључених у средњорочне планове.

### **Препоруке:**

- 1) Препоручује се институцијама БиХ које нису донијеле интерну процедуру за израду средњорочног плана рада да то ураде, те да истом утврде обавезе и одговорности свих организационих јединица у институцији и њихових руководилаца у процесу средњорочног планирања, те именују координатора за средњорочно планирање.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ, које то до сада нису урадиле, да идентификују и процијене ризике у односу на пословне процесе који директно утичу на реализацију циљева из средњорочних планова рада институције и евидентирају их у *PIFC* апликацији.

### **Прилог 3: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области планског приступа пословању**

### 3. Руковођење и стил управљања

У складу са Законом о финансирању институција Босне и Херцеговине крајњу одговорност за успостављање и развој система ФУК-а има руководиоца институције, те је руководиоца институције одговоран за:

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

ЦХЈ МФТ БиХ усвојила је Смјернице за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ које имају за циљ пружање подршке руководиоцима институција у практичној примјени управљачке одговорности, посебно у погледу делегирања овлашћења и одговорности.

Начин руковођења и стил управљања представљају индикаторе проактивности руководиоца институција у управљању, односно ниво инволвираности руководиоца у све процесе, од планирања до извјештавања о реализацији планова и постављених циљева. Важно је нагласити да су за успостављање и развој система ФУК-а одговорни руководиоци свих организационих јединица, у складу са њиховим надлежностима и додијељеним овлашћењима.



Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2025. годину, скоро 2/3 одговора у области руковођења и стила управљања у институцијама БиХ били су позитивни. На основу достављених одговора институција БиХ утврђено је да се у 55 институција (72,37%) одржавају колегијуми највишег нивоа управљања на којима се расправља о планским документима институција, реализацији програма рада, те о извјештајима о извршењу буџета. Међутим, постоји одређени број институција, њих око 21%, које на састанцима не расправљају о овим питањима, као и кључним ризицима и контролама у пословању. Такође, одређени број институција, њих 10, наводи да се не сачињавају записници са састанака стручног колегијума што може умањити ефикасност праћења континуитета пословања.

У институцијама, у којима није успостављен стручни колегијум и у којима највише руководство не расправља о средњорочним и годишњим плановима прије подношења Савјету министара БиХ, као и о кључним ризицима и контролама у пословању, закључујемо да постоји ризик недовољно развијене управљачке културе и одговорности.

#### Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ које имају успостављен стручни колегијум да сачињавају записнике са састанака стручног колегијума, ради лакшег праћења провођења донесених одлука и унапређења транспарентности у раду.

- 2) Препоручује се институцијама БиХ које немају успостављен стручни колегијум да путем редовних састанака највишег руководства успоставе систем извјештавања о средњорочним и годишњим плановима, као и о кључним ризицима и контролама у пословању.

#### Прилог 4: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области руковођења и стила управљања

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

Организациона структура, односно унутрашња организација институција, успоставља се на начин који омогућава ефикасну реализацију основних функција које произлазе из мисије институције и њених постављених пословних циљева. Правилници о унутрашњој организацији треба да садрже детаљне описе послова које обављају поједине организационе јединице и дјелокруг рада организационих јединица. Организациона структура ажурира се у складу са промјенама у пословању које настају усљед измјене прописа, циљева пословања, начина пословања и слично.

Овлашћења и одговорности, задаци и обавезе извјештавања о остварењу циљева за сваки дио организационе структуре треба да су јасни, дефинисани у писаном облику и запосленици морају бити са њима упознати. Руководилац институције интерним актима уређује овлашћења и одговорности за реализацију циљева и управљање буџетским средствима доношењем посебних одлука. Паралелно са развојем линија овлашћења и одговорности, потребно је успоставити и јасне линије извјештавања о реализацији постављених циљева, начину управљања буџетским средствима и другим релевантним питањима.

У области организационе структуре, овлашћења и одговорности, приближно 65% одговора је потврдно, око 27% негативно, док је скоро 8% одговора означено као није примјенљиво. Удио потврдних одговора указује на то да у већини институција постоји добро успостављена организациона структура са додијелим овлашћењима и одговорностима. Међутим, проценат негативних одговора (око 27%) указује на постојање одређених слабости које захтијевају додатну пажњу и простор за унапређење у смислу јасноће и ефикасности у додјеливању овлашћења и одговорности.



Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2025. годину, у 69 институција (око 91%) именован је координатор за ФУК, од тога је у 65 институција (око 86%) формирана радна група за ФУК. Већина институција је потврдила да су интерним актом о именовању координатора за ФУК/радне групе за ФУК прецизно утврђени задаци и рокови за њихово извршавање. Обавеза извјештавања руководиоца

институције о степену успостављености система ФУК-а утврђена је у 65 институција, од којих 60 достављају извјештај руководиоцу институције.

Поступак измјене правилника о унутрашњој организацији у смислу дефинисања обавеза руководиоца на свим нивоима за успостављање, развој и провођење система ФУК-а у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама Босне и Херцеговине („Службени гласник БиХ“, број 51/18) покренут је у 51 институцији, а према одговорима из годишњих извјештаја, поступак је завршен у 42 институције. У 10 институција овај поступак још није покренут, док је 15 институција дало одговор „није примјениво“. С обзиром на то да већина институција није давала одговоре у обрасцу годишњег извјештаја у складу са инструкцијама и упутствима ЦХЈ МФТ БиХ, није могуће прецизно утврдити колико институција је реализовало напријед наведену Одлуку Савјета министара БиХ. На основу достављених одговора, 44 институције (57,9%) ажурирају своју организациону структуру како би одражавала промјене у регулативи и циљевима. Међутим, 31 институција (40,8%) не ажурира организациону структуру што може представљати ризик за ефикасну реализацију основних функција институције.

На питање да ли су попуњена сва радна мјеста у организационим јединицама за финансије само 13 институција (око 17%) дало је потврдан одговор, док су 54 институције (око 71%) одговориле негативно.

На основу анализе одговора из годишњих извјештаја институција констатујемо да систем интерног извјештавања још увијек није успостављен у потпуности, те је тако 37 институција (око 49%) навело да се припремају интерни извјештаји за руководиоце о извршењу буџета, степену реализације циљева и слично, док у 51% институција то није пракса. Процес интерног извјештавања руководства има важну улогу за доношење пословних одлука.

#### **Препоруке:**

- 1) Препоручује се институцијама БиХ које нису именовале лице/радну групу задужену за финансијско управљање и контролу да то ураде.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ, које то до сада нису урадиле, да интерним актима дефинишу обавезу извјештавања највишег руководства о стању у области ФУК-а, те да осигурају праћење примјене тих аката.
- 3) Препоручује се институцијама БиХ чији правилници о унутрашњој организацији нису усклађени са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ, да покрену активности за усклађивање правилника.
- 4) Препоручује се институцијама БиХ да изврше анализу стварних потреба за бројем запослених у организационим јединицама за финансије, те да у складу са резултатима анализе покрену поступак измјене правилника о унутрашњој организацији институције.

#### **Прилог 5: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области организационе структуре, овлашћења и одговорности и система извјештавања**

## 5. Управљање људским ресурсима

Управљање људским ресурсима представља једно од важнијих подручја за развој контролног окружења, а самим тим и система ФУК-а. Ово подручје обухвата активности у вези са: утврђивањем нивоа знања и вјештина потребних за свако радно мјесто, развој вјештина запослених с циљем побољшања ефикасности пословања, израде планова обука и вођења евиденције о присуству обукама по запосленом, праћење и оцјењивање рада запослених и провођење мотивационих мјера ради побољшања резултата рада.

У области управљања људским ресурсима укупно је 68,01% потврдних одговора, негативних одговора је 25,08% и одговора „није примјенљиво“ 6,91%. Резултати указују на то да 2/3 институција БиХ имају успостављене интерне контроле у области управљања људским ресурсима, али да је потребно додатно унаприједити ову област с обзиром на њен значај за развој ФУК-а. Према достављеним годишњим извјештајима, 35 институција (око 46%) има успостављену организациону јединицу за људске ресурсе. Планове стручног усавршавања за запослене припрема 66 институција (око 87%), а евиденција присуства обукама успостављена је у 63 институције (око 83%) и иста се доставља руководиоцу институције у 54 институције (око 71%). Запосленима у институцијама углавном је омогућено стручно оспособљавање из кључних пословних процеса, а посебно из пословних процеса који су директно повезани са системом интерних контрола. Ипак, имајући у виду да је између 20-30% одговора било негативно на питања да ли су запослени похађали обуке из области средњорочног планирања, буџетских процеса, управљања ризицима, те јавних набавки, требало би што већи број запослених укључити у обуке из ових области.



Тридесет девет институција потврдило је да у свом буџету планирају средства за исплату накнада управних и надзорних одбора, савјета, комисија и слично, а 24 их има интерну процедуру којом детаљније уређују право, услове и начин исплате ових накнада у складу са чланом 39. Закона о платама и накнадама у институцијама Босне и Херцеговине.

У 74 институције (97,37%) редовно се проводи оцјењивање државних службеника и запосленика, а подстицајне мјере и награде за изузетан учинак проводе се у 75 институција (98,68%), што имплицира да институције добро управљају људским ресурсима кроз оцјењивање и подстицајне мјере за изузетан учинак у раду.

### Препоруке

- 1) Препоручује се институцијама БиХ да за сваку годину доносе планове стручног усавршавања.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ које немају евиденције о стручном усавршавању запослених да успоставе такве евиденцију, у циљу процјене оправданости и давања могућности свим запосленим за стручним усавршавањем, те да се ова информација доставља руководиоцима институција.
- 3) Препоручује се институцијама БиХ које у свом буџету планирају средства за исплату накнада управних и надзорних одбора, савјета, координационих тијела и других радних тијела да, уколико нису, донесу интерни акт о исплати накнада у

складу са чланом 39. Закона о платама и накнадама у институцијама Босне и Херцеговине.

## Прилог 6: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области управљања људским ресурсима

### 3.2.2. Управљање ризицима

Ризик је вјероватноћа да ће се десити неки догађај који може да утиче на остваривање циљева институције. Управљање ризицима дефинише се као цјелокупан процес утврђивања, процјене и праћења ризика за остварење циљева институције, као и предузимање потребних активности у сврху смањења ризика, посебно кроз систем ФУК-а.

Управљање ризицима је процес који се одвија континуирано, захтијева ангажовање што већег број учесника и примјену методологије прописане Смјерницама за управљање ризицима у институцијама БиХ – Верзија 2. Ризике треба посматрати искључиво као будуће догађаје који су пријетња остварењу циљева, програма или пружања квалитетних услуга грађанима. Како би управљање ризицима било ефикасно, потребно је повезати и ускладити циљеве из средњорочних планова институција са циљевима из годишњих и оперативних планова рада (програма) институција, као и циљевима пословних процеса који, на крају, подржавају реализацију циљева из планских докумената институција.



Укупан проценат потврдних одговора у области управљања ризицима је 72,81%, негативних одговора 25,66% и одговора „није примјењиво“ 1,53%. Резултати указују на то да већина институција има успостављене интерне контроле у области управљања ризицима. Истовремено, проценат негативних одговора је показатељ да се Смјернице за управљање ризицима у институцијама БиХ – Верзија 2 не примјењују досљедно у свим институцијама. Увидом у *PIFC* апликацију утврђено је да се највећи број процијењених резидуалних ризика односи на ниске ризике, затим средње, а врло мали број ризика су процијењени као високи и критични. На основу овога може се закључити да институције не предузимају додатне мјере и активности као одгоре на идентификоване ризике, јер ризици процијењени као ниски се само прате и не захтијевају додатне мјере и активности. Надаље, највећи број идентификованих ризика категорисани су као оперативни ризици, док је врло малих број финансијских, стратешких и ризика усклађености.

Увидом у годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2025. годину утврђено је да је 66 институција (око 87%) успоставило регистре ризика у *PIFC* апликацији, док 10 институција (око 13%) још није формирало своје регистре ризика. Регистар ризика је у 2025. години ажурирало 58 институција. Извјештавање руководства о најзначајнијим ризицима проводи се у 59 институција. Највећи број институција извјештаје руководиоцу достављају једном годишње иако је Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2 прописано је да се руководиоци институције извјештава два пута годишње о најзначајнијим ризицима. Квантификовање ризика проводи 18 институција (око 24%). На питање да ли институција утврђује ризике

који могу утицати на реализацију циљева из средњорочних и годишњих планова рада, 68 институција (око 89%) дало је потврдан одговор. Анализу узрока ризика проводи 55 институција (око 72%). Према одговорима из годишњих извјештаја, мјере поступања по ризицима проводе се у 54 институције (око 71%). Међутим, овај одговор не кореспондира са структуром резидуалних ризика у *PIFC* апликацији.

#### **Препоруке:**

- 1) Препоручује се институцијама БиХ у којима то до сада није била пракса да процес управљања ризицима врше у складу са методологијом прописаном Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ које не ажурирају регистре ризика редовно, да то чине најмање једном годишње.
- 3) Препоручује се институцијама БиХ да квантификују ризике у случају када је то могуће.
- 4) Препоручује се институцијама БиХ, које то нису урадиле, да утврде кључне ризике који могу да утичу на реализацију циљева из средњорочног, односно годишњих планова рада институције.
- 5) Препоручује се институцијама БиХ које немају успостављен систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика, да исти успоставе у складу са Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2.

#### **Прилог 7: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области управљања ризицима**

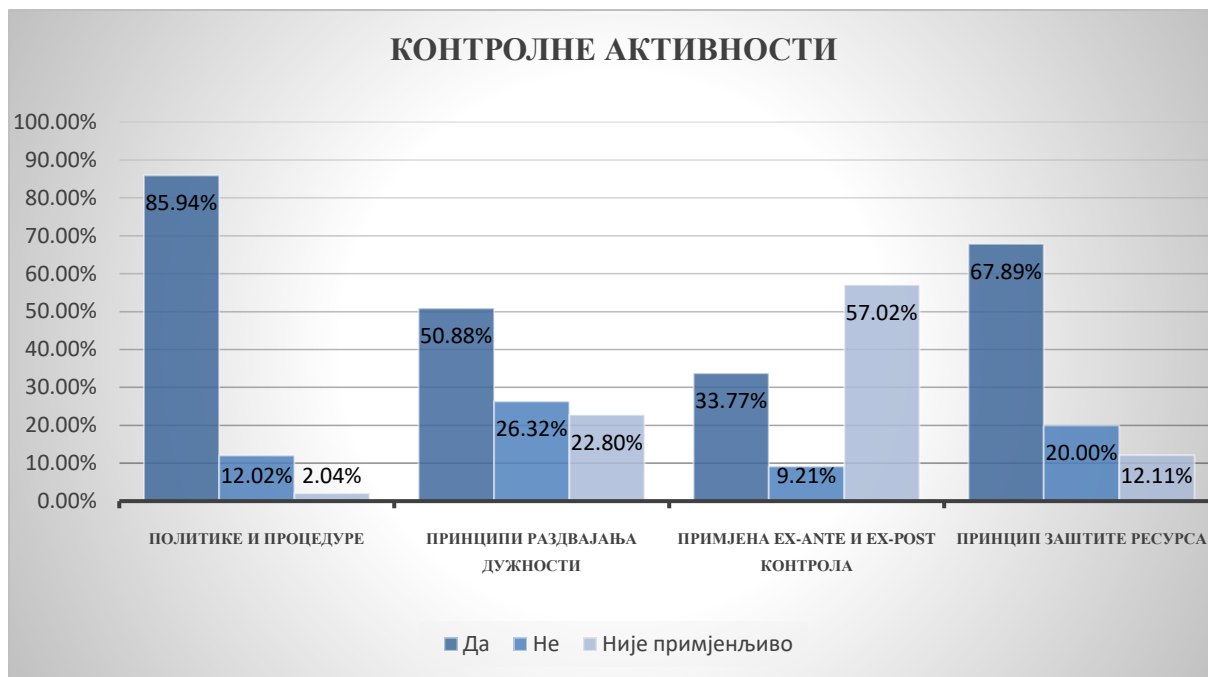
##### **3.2.3. Контролне активности**

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

Контролне активности су динамичне и подложне промјенама, те се требају развијати као одговор на спољне факторе, ризике, промјене приоритета, техничких достигнућа, организационих односа и других околности, а мијењају се на иницијативу руководства или као одговор на налазе и препоруке интерне и/или екстерне ревизије. Ове активности требало би да буду трошковно оправдане, односно да трошкови контрола не буду већи од остварене користи. Контролне активности морају бити документоване и требају их досљедно примјењивати сви запослени.

На основу анализе података из годишњих извјештаја, утврђено је да 64,58% институција има потврдне одговоре на питања из упитника о самопроцјени која се односе на контролне активности, негативних одговора било је 13,63%, а одговора „није примјенљиво“ 21,79%. Релативно низак проценат потврдних одговора (64,58%) пољедица је тога што значајан број питања из овог дијела обрасца извјештаја нису примјењива на све институције (21,79%).

Структура одговора у оквиру контролних активности појединачно по стандардима интерне контроле представљена је у графикону у наставку.



## 1. Политике и процедуре

Овај дио Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а у институцијама БиХ односи се на процјену унапређења ФУК-а кроз анализу постојања и примјене политика и процедура које институције БиХ доносе и примјењују. У упитнику о самопроцјени (дио: политике и процедуре) наведена су питања о постојању интерних процедура за кључне пословне процесе у институцијама БиХ.

Према подацима из годишњих извјештаја, поједине институције БиХ још немају процедуре за: припрему буџетског захтјева, процес управљања имовином, канцеларијско пословање, чување и архивирање документације, вођење и чување персоналних досијеа, заштиту личних података и руковање печатима.

Укупан проценат потврних одговора у области политика и процедура је 85,94%, негативних одговора 12,02% и одговора „није примјењиво“ 2,04%. Резултати указују на релативно висок ниво постојања и примјене политика и процедура у институцијама БиХ, али с обзиром на проценат негативних одговора, и даље има простора за унапређење система интерних контрола у овој области.



Анализом достављених годишњих извјештаја о систему ФУК-а установљено је да су све институције потврдно одговориле да имају писане интерне процедуре за: процес јавних набавки, коришћење средстава за репрезентацију, коришћење телефона и коришћење службених возила.

Према подацима из годишњих извјештаја, 61 институција (80%) извјештава да њихове интерне процедуре имају јасно дефинисана овлашћења, одговорности, рокове и контролне механизме за сваку активност. У току 2025. године 48 институција (63%)

ажурирало је своје интерне процедуре као резултат одговора/мјера на неки од утврђених ризика. Механизми за праћење примјене интерних процедура успостављени су у 60 институција БиХ (79%). Очигледно је да у већини институција постоји формални оквир. Ипак, важно је истаћи да око 20% институција нема јасно дефинисана овлашћења, одговорности, контролне поступке и рокове за сваку активност и интерно извјештавање и нема развијене интерне процедуре којима су уређени специфични пословни процеси који произлазе из мандата институције.

### Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ које немају описане специфичне пословне процесе да донесу интерне процедуре којима ће исти бити уређени.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да у писаним процедурама јасно дефинишу овлашћења и одговорности свих учесника одређеног пословног процеса, рокове и контролне механизме за сваку активност.
- 3) Препоручује се институцијама БиХ да ажурирају интерне процедуре које не обезбјеђују постојање „ревизорског трага“.
- 4) Препоручује се институцијама БиХ код којих није успостављено праћење досљедне примјене контрола прописаних интерним процедурама да то обезбиједи.
- 5) Препоручује се институцијама БиХ да ажурирају интерне процедуре у складу са измијењеним околностима у спољном и унутрашњем окружењу и обезбиједи њихову доступност свим запосленим.

### Прилог 8: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области политика и процедура

#### 2. Принцип раздвајања дужности

Примјена принципа раздвајања дужности осигурава да ниједна особа не може имати потпуну контролу над свим фазама пословног процеса. Овим се смањује ризик од грешака, превара и злоупотребе.

Укупан проценат потврдних одговора у области раздвајања дужности је 50,88%, негативних одговора 26,32% и одговора „није примјенљиво“ 22,80%. Према одговорима добијеним од 76 институција БиХ, њих 69 (око 91%) навело је да је писаним процедурама осигурана примјена начела раздвајања дужности, те иста особа не може истовремено планирати набавке, проводити их, вршити рачуноводствене евиденције и вршити контроле. Наведено указује на добро постављен систем финансијске контроле. Међутим, чињеница да је седам институција дало негативан одговор на ово питање указује на постојање значајног контролног ризика.



У области ИТ система, принцип раздавајања дужности је значајно слабије успостављен. Наиме, у само 29 институција (38%) обезбијеђено је раздвајање дужности, док њих 35

(46%) нема успостављене контроле које спречавају да једна особа обавља све фазе ИТ операција (инсталирање софтвера, програмирање, тестирање, одржавање).

Од 36 институција са мање од 30 запослених, њих 18 потврдило је да су предузеле додатне мјере у циљу примјене принципа раздвајања дужности, док је исто толико институција навело да није осигурало увођење додатних контролних мјера у овој области.

#### Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ у којима није обезбијеђена примјена начела раздвајања дужности да то ураде кроз увођење додатних контрола.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ са мањим бројем запослених да посвете посебну пажњу примјени начела раздвајања дужности кроз контролне поступке.

#### Прилог 9: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области раздвајања дужности

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

Питања у вези са *ex-ante* и *ex-post* контролама односе се углавном на примјену контрола у кључним пословним процесима институција. Укупан проценат потврђених одговора у области примјена *ex-ante* и *ex-post* контрола је 33,77%, негативних одговора 9,21% и одговора „није примјењиво“ 57,02%.

Висок проценат одговора „није примјењиво“ дат је из разлога што значајан број питања из ове области, а која се односе на грантове и капиталне трансфере, није примјењив за већину институција. На основу достављених одговора утврђено је да су све институције сачиниле планове јавних набавки. Међутим, контрола основаности и



оправданости планирања набавки роба или услуга проводи се у 65 институција (око 86%). Примјена постојећих контрола омогућава праћење финансијских и нефинансијских трансакција (ревизорски траг) у 70 институција (око 92%). Остала питања у вези са *ex-ante* и *ex-post* контролама односе се на институције које у свом буџету имају планирана средства за текуће и капиталне грантове и трансфере, због чега највећи број институција на ова питања има одговор „није примјењиво“. Од 13 институција које у свом буџету планирају средства за текуће и капиталне трансфере и грантове, само пет је потврдило да се планирање заснива на јасним критеријумима и циљевима познатим већ у фази израде буџетског захтјева. Три институције наводе да проводе анализе учинака финансирања из претходних година приликом планирања средстава за текуће и капиталне трансфере. Одлуке о програмима утрошка средстава за трансфере и грантове припремају се заједно са буџетским захтјевом само у једној институцији. Седам институција потврдило је да проводи контроле намјенског трошења средстава

додијељених путем трансфера и грантова, двије институције су потврдиле да су контролама утврђени примјери ненамјенске потрошње средстава.

#### Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ у којима се не проводи контрола основаности и оправданости планирања средстава за набавке робе и услуга да интерним актима пропишу провођење ових контрола.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ које у свом буџету планирају средства за исплату текућих и капиталних трансфера и грантова да обезбиједи провођење контроле намјенског трошења додијељених средстава.
- 3) Препоручује се институцијама БиХ да у уговорима о додјели трансфера и грантова обезбиједи заштиту финансијских интереса институција које додјељују та средства.

#### Прилог 10: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области *ex-ante* и *ex-post* контрола

#### 4. Принцип заштите ресурса/имовине

Сврха финансијског управљања и контроле је, између осталог, заштита имовине и других ресурса од губитака узрокованих лошим управљањем, неоправданим трошењем и коришћењем, те од неправилности и превара.

Укупан проценат потврдних одговора у области принципа заштите ресурса/имовине је 67,89%, негативних одговора је 20% и одговора „није примјенљиво“ 12,11%.

Укупно 74 институције (97,37%) у извјештајима су навеле да су успоставиле контроле како би се спријечио неовлашћени физички приступ материјалним, финансијским и другим средствима. Контроле за спречавање губитака и разоткривање података успостављене су у 57 институција, а 58 институција потврдило је да имају успостављене контроле за спречавање неовлашћене измјене података у постојећим софтверима. Све институције су потврдиле да благовремено врше попис имовине, обавеза и потраживања. Од укупно 38 институција које остварују властите приходе, четири су навеле да не врше континуирано савјешно података о наплаћеним приходима у помоћним евиденцијама са евиденцијама у главној књизи.

Релативно висок проценат негативних одговора у области заштите ресурса/имовине указује да је потребно и даље предузимати активности успостављања контрола како би се спријечиле неовлашћене измјене података у постојећим софтверима, губитак и разоткривање података и праћења наплате прихода.

#### Препоруке:

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



- 2) Препоручује се институцијама БиХ које имају властите приходе да обезбиједи континуирано сравњење података о наплаћеним приходима у помоћним евиденцијама са евиденцијама у главној књизи.

## Прилог 11: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области заштите ресурса/имовине

### 3.2.4. Информације и комуникације

Доступност релевантних, благовремених, потпуних и тачних података предуслов је за економичан, ефикасан и ефективан начин управљања приходима, расходима, имовином, обавезама, доношење одлука, праћење реализације постављених циљева и остварених резултата. Повезивањем таквих података генеришу се информације кључне за доношење исправних пословних одлука.

Квалитет информације, у смислу њене благовремености, релевантности, тачности и доступности, утиче на квалитет донесене одлуке. За доношење исправних пословних одлука важан је и добро успостављен систем комуникације и начин како се информације преносе.

Укупан проценат потврдних одговора у области информација и комуникација је 69,27%, негативних одговора 22,11% и одговора „није примјењиво“ 8,62%. Резултати указују на то да нешто више од 2/3 институција препознаје важност информација и комуникације за доношење квалитетних одлука. Међутим, проценат од 22,11% негативних одговора отвара простор за додатно унапређење система интерних контрола у овој области.



Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а, у 70 институција БиХ пословни процеси су пописани и формирана је мапа пословних процеса у *PIFC* апликацији. Међутим, увидом у *PIFC* апликацију утврђено је да 68 институција има формирану мапу пословних процеса у *PIFC* апликацији. Према наведеном може се закључити да институције БиХ не достављају тачне одговоре на питања из обрасца годишњег извјештаја о систему ФУК-а. Напомињемо да су, у складу са чланом 4. став (2) Правилника о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, руководиоци институција одговорни за тачност података у годишњем извјештају о систему ФУК-а.

Интерни извјештаји о извршењу буџета за руководиоце институција редовно се сачињавају у 75 институција. Међутим, у образложењу датих потврдних одговора наводе се периодични извјештаји о извршењу буџета који се достављају Министарству финансија и трезора БиХ и нису интерни извјештаји. Извјештаји о извршењу буџета се преузимају из *ИСФУ* система у 57 институција. У извјештајима 50 институција, односно 65% институција БиХ, наводи се да функционалности *ИСФУ* система задовољавају њихове потребе за интерним извјештавањем.

Функционалности *PIMIS* и *BMIS* задовољавају потребе институција за извјештавањем у 36, односно 47 институција БиХ. Укупно 40 институција наводе да ИТ системи, који

подржавају међусобно повезане пословне процесе, нису међусобно интегрисани. Исти подаци углавном се ручно преносе из једног информационог система у други, без могућности размјене података између система који подржавају повезане пословне процесе. Чetrдесет једна институција је потврдила да има евиденцију судских спорова који се воде против институције. Међутим, анализу узрока настанка судских спорова проводи само 20 институција. Сврха анализе узрока настанка судских спорова је утврдити главне узроке и осигурати да се исти не понављају. Све институције које су доставиле годишњи извјештај о систему ФУК-а потврдиле су да објављују кључне документе на својим интернет страницама.

### Препоруке:

- 1) Препоручује се институцијама БиХ, које то нису урадиле, да формирају мапе пословних процеса у RIFC апликацији и редовно их ажурирају.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ, које то нису урадиле, да интерним актима детаљно уреде начине и динамику интерног извјештавања руководства о извршењу буџета, стању обавеза и потраживања.
- 3) Препоручује се институцијама БиХ против којих се воде судски спорови да врше анализу узрока настанка судских спорова.

## Прилог 12: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области информације и комуникације

### 3.2.5. Праћење и процјена система ФУК-а

Праћење и процјена система ФУК-а је пета компонента методолошког оквира за обезбјеђење адекватног функционисања, као и благовременог ажурирања и унапређења система ФУК-а. Праћење и процјена интерних контрола требало би да су усмјерени на праћење њихове усклађености са законским прописима и праћење реализације циљева институције.

Праћење система ФУК-а врши се на три начина и то: сталним праћењем, самопроцјеном и интерном ревизијом. Стално праћење је континуирани процес који проводе сви запослени у институцији обављајући активности и процесе за које су задужени или надлежни. Други вид праћења је самопроцјена која се врши путем израде годишњих извјештаја о систему ФУК-а и њиховог достављања ЦХЈ МФТ БиХ, а проводи се једном годишње. Трећи вид праћења је интерна ревизија као независно и објективно мишљење и консултантска активност са циљем процјене адекватности функционисања система ФУК-а и давања препорука за његово унапређење. У контексту праћења система ФУК-а значајно мјесто заузима Канцеларија за ревизију институција БиХ која има важну улогу у процјени система интерних контрола у институцијама БиХ будући да је то једна од њихових надлежности.

У дијелу упитника о самопроцјени који се односи на праћење и процјену система ФУК-а забиљежено је 37,05 % потврдних одговора, негативних одговора је 23,68%, док је 39,27% одговора означено као „није



примјењиво“. Овако низак проценат потврдних одговора не указује на слабости у праћењу система ФУК-а, већ је резултат тога што компонента праћење и процјена система ФУК-а, поред питања која се односе на процјену система ФУК-а, обухвата и питања која се односе на реализацију Оперативног годишњег акционог плана за реализацију Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину. Већи број питања о реализацији мјера из наведеног Оперативног годишњег акционог плана не односи се на све институције, због чега је висок удио одговора „није примјењиво“.

На питање да ли су реализоване мјере планиране за развој система ФУК-а на основу прошлогодишње самопроцјене, потврдан одговор дале су 52 институције (68,42%), 19 институција (25%) нису реализовале ове мјере, а пет институција (6,58%) нису ни планирале мјере за развој система ФУК-а на основу прошлогодишње самопроцјене. У 49 институција БиХ (54,47%) у самопроцјени учествују запослени у свим организационим јединицама. Образац годишњег извјештаја о систему ФУК-а односи се на све сегменте пословања институција и у његову припрему би требало да су укључене све организационе јединице институција. Годишњи оперативни акциони план за успостављање и развој система ФУК-а припремиле су 62 институције (81,58%), а мјере из тог плана реализоване су у 55 институција (72,37%). Подсећамо да све институције имају обавезу припремати своје годишње оперативне акционе планове за успостављање и развој система ФУК-а. Садржај годишњих оперативних акционих планова изводи се из Оперативног годишњег акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за 2025. годину, препорука интерне ревизије, препорука Канцеларије за ревизију институција БиХ и интерних аката којима се регулише област интерних финансијских контрола у институцији.

Према подацима из годишњих извјештаја о систему ФУК-а за 2025. годину, интерна ревизија проведена је у 36 институција (47,37%), а у 41 институцији БиХ (53,95%) реализују се препоруке интерне ревизије у складу са роковима из акционих планова. Препоруке Канцеларије за ревизију институција Босне и Херцеговине за унапређење система интерних контрола проводе се у 57 институција (75%).

#### **Препоруке:**

- 1) Препоручује се институцијама БиХ, у којима то до сада није била пракса, да резултате самопроцјене који указују на слабости система ФУК-а користе за планирање мјера за унапређење система интерних контрола, те да континуирано прате реализацију планираних активности.
- 2) Препоручује се институцијама БиХ да у процес припреме годишњих извјештаја о систему ФУК-а укључе све организационе јединице.
- 3) Препоручује се институцијама БиХ које не доносе оперативне годишње акционе планове за унапређење и развој система ФУК-а, да то континуирано проводе и прате реализацију планираних активности.

#### **Прилог 13: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области праћења и процјене система ФУК-а**

#### **4. РЕАЛИЗАЦИЈА МЈЕРА ИЗ ГОДИШЊЕГ ОПЕРАТИВНОГ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА СИСТЕМА ИНТЕРНИХ ФИНАНСИЈСКИХ КОНТРОЛА У ИНСТИТУЦИЈАМА БиХ ЗА 2025. ГОДИНУ**

Савјет министара БиХ је на осмој сједници, одржаној 11.6.2020. године, усвојио Стратегију развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. године. Усвајање Стратегије представља наставак одређених и подршке Савјета министара БиХ за јачање предуслова за законски усклађено, ефикасно, транспарентно и одговорно управљање јавним финансијама. Стратегија представља трећи стратешки документ из области интерних финансијских контрола у институцијама Босне и Херцеговине.

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

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

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

Саставни дио Стратегије је Акциони план. Акциони план односи се на период 2020-2022. година и ажурира се на основу евалуације ефеката спроведених мјера. ЦХЈ МФТ БиХ дужна је израдити Оперативни годишњи акциони план рада за сваку календарску годину на коју се односи Стратегија. Садржај годишњег акционог плана изводи се из Акционог плана Стратегије. Акционе планове за реализацију Стратегије ЦХЈ МФТ БиХ доноси на основу евалуације мјера спроведених у претходном периоду. О реализацији мјера, постигнутим циљевима из Акционог плана Стратегије и напретку оствареном у систему *PIFC-a*, ЦХЈ МФТ БиХ детаљно извјештава Савјет министара БиХ кроз посебно поглавље о имплементацији Стратегије у оквиру редовних консолидованих годишњих извјештаја.

С обзиром на то да је период на који се односи Стратегија развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. година истекао 31.12.2025. године у прилогу овог Извјештаја је детаљан преглед мјера и статуса њихове реализације.

Све мјере из Акционог плана Стратегије реализоване су у потпуности, или се реализација одвија континуирано у зависности од природе мјера осим мјере која се односи на систем интерних контрола при припреми и одобравању буџетских захтјева за исплату уговора о дјелу. Реализација ове мјере је у току. Министарство финансија и трезора БиХ упутило је Министарству правде БиХ иницијативу за измјену Закона о раду у институцијама БиХ којим би се детаљно уредило закључивање уговора о дјелу. Нацрт овог Закона је упућен Савјету министара БиХ на усвајање.

**Прилог 14: Табеларни преглед реализације мјера из Акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. године**

## **5. ИЗВЈЕШТАЈ О РЕАЛИЗАЦИЈИ ПРЕПОРУКА ПОЈЕДИНАЧНЕ ПРОЦЈЕНЕ КВАЛИТЕТА СИСТЕМА ФУК-а**

ЦХЈ МФТ БиХ је, у складу са Годишњим планом процјене квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину, број: 03-1-02-4-142-1/25 од 25.03.2025. године, провела појединачну процјену квалитета система ФУК-а у Министарству комуникација и транспорта Босне и Херцеговине и Агенцији за лијекове и медицинска средства Босне и Херцеговине.

О проведеним појединачним процјенама квалитета система ФУК-а сачињени су извјештаји који су прихваћени од стране Министарства комуникација и транспорта Босне и Херцеговине и Агенције за лијекове и медицинска средства Босне и Херцеговине.

Министарству комуникација и транспорта Босне и Херцеговине дате су 22 препоруке, а Агенцији за лијекове и медицинска средства Босне и Херцеговине дато је 25 препорука за унапређење квалитета система ФУК-а. Највећи број препорука односи се на области контролног окружења што указује на потребу даљег јачања управљачке одговорности, планског приступа пословању, управљања људским ресурсима, те етике и интегритета.

У складу са чланом 4. став (2) тачка е) Правилника за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, број: 03-1-02-2-103-2/22 од 05.04.2022. године, ЦХЈ МФТ БиХ има обавезу да извјештава Савјет министара БиХ о резултатима проведених процјена квалитета система ФУК-а у оквиру консолидованог годишњег извјештаја о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ. Институције у којима је проведена појединачна процјена квалитета система ФУК-а у 2025. години ће доставити извјештај о реализацији датих препорука ЦХЈ МФТ БиХ уз Годишњи извјештај о самопроцјени система ФУК-а за 2026. годину, те ће информације о реализацији датих препорука бити садржане у оквиру консолидованог годишњег извјештаја за 2026. годину.

Институције у којима је појединачна процјена квалитета система ФУК-а урађена у 2023. и 2024. години, информације о реализацији препорука доставиле су уз годишње извјештаје о систему ФУК-а за 2025. годину. То су сљедеће институције:

- Министарство за људска права и избјеглице БиХ,
- Министарство финансија и трезора БиХ.

У Министарству за људска права и избјеглице БиХ, од укупно 26 датих препорука, реализовано је девет препорука, реализација 13 препорука је у току, а четири препоруке нису реализоване.

У Министарству финансија и трезора БиХ од укупно 18 датих препорука реализовано је пет препорука, реализација 10 препорука је у току, а три препоруке нису реализоване.

У складу са чланом 16. став (4) Правилника за процјену квалитета система финансијског управљања и контролу, ЦХЈ МФТ БиХ прати поступање по препорукама институција у којима је проведена појединачна процјена квалитета система ФУК-а путем годишњих извјештаја о систему ФУК-а, те о томе извјештава Савјет министара БиХ.

## 6. ЗАКЉУЧАК

Консолидовани годишњи извјештај о систему ФУК-а у институцијама Босне и Херцеговине за 2025. годину припремљен је на основу анализе 76 појединачних годишњих извјештаја институција о систему ФУК-а за 2025. годину.

Анализом годишњих извјештаја институција о систему ФУК-а за 2025. годину процијењено је да је остварен умјерен напредак у развоју система ФУК-а у свим компонентама *COSO* оквира у односу на 2024. годину. Највећи напредак је остварен у областима контролне активности и управљање ризицима.

У области контролног окружења потребно је посебну пажњу посветити развоју управљачке одговорности и планском приступу пословању. Руководиоци институција требало би да пруже већу подршку руководиоцима на свим нивоима управљања и свим запосленим за успостављање, развој и праћење система ФУК-а. Руководиоци на свим нивоима управљања требају бити свјесни своје одговорности за начин на који управљају пословањем, финансијске учинке који произлазе из таквог пословања, ризике које носи такво пословање, контролне активности које требају бити успостављене и примијењене, те континуирано праћење система управљања и његово благовремено ажурирање. За добро успостављен систем одговорности важно је јасно дефинисати овлашћења и одговорности за реализацију циљева, остварених резултата и начина управљања буџетским средствима.

Квалитетно успостављен плански приступ пословању подразумијева да институције имају јасно одређену мисију и визију пословања, утврђене стратешке, програмске и оперативне циљеве, јасно дефинисане показатеље успјешности и одговорности за реализацију постављених циљева. Плански приступ пословању треба бити препознат као редовна активност у свим организационим јединицама институција.

Управљање ризицима је дио процеса планирања и доношења одлука, због чега је важно да управљање ризицима буде саставни дио планских процеса и процеса одлучивања у институцијама БиХ. Процес управљања ризицима потребно је додатно унаприједити кроз детаљну анализу узрока ризика и квантификовање ризика, гдје је то могуће. Квантификовање ризика подразумијева процјену финансијских учинака ризика у случају да исти настану. Управљање ризицима не подразумијева само формирање регистра ризика у институцијама, што је пракса код једног броја институција. Формиран регистар ризика је први корак у процесу управљања ризицима и од његовог квалитета зависи квалитет цијелог процеса. Управљање ризицима, поред идентификовања и процјене ризика, подразумијева процјену адекватности постојећих мјера, планирање нових мјера, њихову реализацију и праћење ефеката примјене нових мјера.

Институције БиХ углавном имају интерне акте којима детаљније уређују контроле, одговорности и обавезе свих запослених који учествују у пословним процесима институција. Међутим, те интерне акте је потребно анализирати и по потреби ажурирати узимајући у обзир прописе као и идентификоване ризике за сваку област пословања.

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

Институције које у својим буџетима имају планирана средства за исплату грантова и трансфера требају унаприједити контролне механизме за заштиту финансијских интереса и контролу намјенског трошења додијелих средстава.

Попис пословних процеса је обавезна активност коју све институције морају реализовати. Овом активношћу утврђују се циљеви пословних процеса који се проводе у институцијама, као и повезивање тих циљева са циљевима из планских докумената.

Мапе пословних процеса још нису формиране у свим институцијама иако се овај процес проводи од 2015. године.

Важно је нагласити да формирана мапа пословних процеса и регистар ризика не значе успостављен систем интерних контрола. Мапирањем пословних процеса и формирањем регистра ризика, институције добијају увид у недостатке система интерних контрола, а руководиоци институција добијају инпуте о потреби увођења мјера за унапређење контрола.

Након што све институције БиХ заврше активности у вези са мапирањем пословних процеса и формирањем регистра ризика биће могуће прећи на сљедећу фазу развоја система ФУК-а која се односи на досљедну примјену прописа, интерних аката и препорука ЦХЈ МФТ БиХ. У овој фази, праћење развоја система ФУК-а биће усмјерено на процјену ефеката примјене интерних контрола и адекватности мјера које се проводе као одговори на идентификоване ризике.

При припреми Консолидованог годишњег извјештаја о систему ФУК-а за 2025. годину констатовано је да су поједини одговори институција у годишњем извјештају о систему ФУК-а неконзистентни и често контрадикторни, што доводи у питање квалитетну процјену ефикасности система ФУК-а у институцијама БиХ. Подсјећамо да је, у складу са чланом 4. став (2) Правилника о годишњем извјештавању о систему финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, за тачност података у годишњем извјештају о систему ФУК-а одговоран руководиоца институције.

Препоручује се институцијама БиХ да, у сврху унапређења система ФУК-а, поступају у складу са препорукама ЦХЈ МФТ БиХ, проводе закључке Савјета министара БиХ који се односе на ФУК, реализују препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ и јединица интерне ревизије, те да користе резултате самопроцјене.

**Број: 03-1-16-8-4-83/26**

**Сарајево,**

**ДИРЕКТОР**

**Његош Павловић**

## 7. ПРИЛОЗИ

### Прилог 1: Табеларни преглед препорука ЦХЈ МФТ БиХ за унапређење система ФУК-а по компонентама

КОМПОНЕНТА <i>COSO</i> ОКВИРА	ПРЕПОРУКА
<b>КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ</b>	
<b>Интегритет и етичке вриједности</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Препоручује се институцијама БиХ које нису делегирале овлашћења и одговорности за праћење примјене важећег етичког кодекса да изврше делегирање тих овлашћења и одговорности, те да предузимају одговарајуће мјере у случају његовог непоштивања.</li> <li>2) Препоручује се институцијама БиХ, које то до сада нису урадиле, да интерним актима регулишу поступање у случајевима евентуалних сукоба интереса.</li> </ol>
<b>Плански приступ пословању</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Препоручује се институцијама БиХ које нису донијеле интерну процедуру за израду средњорочног плана рада да то ураде, те да истом утврде обавезе и одговорности свих организационих јединица у институцији и њихових руководилаца у процесу средњорочног планирања, те именују координатора за средњорочно планирање.</li> <li>2) Препоручује се институцијама БиХ, које то до сада нису урадиле, да идентификују и процијене ризике у односу на пословне процесе који директно утичу на реализацију циљева из средњорочних планова рада институције и евидентирају их у RIFC апликацији.</li> </ol>
<b>Руковођење и стил управљања</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Препоручује се институцијама БиХ које имају успостављен стручни колегијум да сачињавају записнике са састанака стручног колегијума, ради лакшег праћења провођења донесених одлука и унапређења транспарентности у раду.</li> <li>2) Препоручује се институцијама БиХ које немају успостављен стручни колегијум да путем редовних састанака највишег руководства успоставе систем извјештавања о средњорочним и годишњим плановима, као и о кључним ризицима и контролама у пословању.</li> </ol>
<b>Организациона структура, овлашћења и одговорности</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Препоручује се институцијама БиХ које нису именовале лице/радну групу задужену за финансијско управљање и контролу да то ураде.</li> <li>2) Препоручује се институцијама БиХ, које то до сада нису урадиле, да интерним актима дефинишу обавезу извјештавања највишег руководства о стању у области ФУК-а, те да осигурају праћење примјене тих аката.</li> <li>3) Препоручује се институцијама БиХ чији правилници о унутрашњој организацији нису усклађени са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у</li> </ol>

	<p>институцијама БиХ, да покрену активности за усклађивање правилника.</p> <p>4) Препоручује се институцијама БиХ да изврше анализу стварних потреба за бројем запослених у организационим јединицама за финансије, те да у складу са резултатима анализе покрену поступак измјене правилника о унутрашњој организацији институције.</p>
<b>Управљање људским ресурсима</b>	<p>1) Препоручује се институцијама БиХ да за сваку годину доносе планове стручног усавршавања.</p> <p>2) Препоручује се институцијама БиХ које немају евиденције о стручном усавршавању запослених да успоставе такве евиденцију, у циљу процјене оправданости и давања могућности свим запосленим за стручним усавршавањем, те да се ова информација доставља руководиоцима институција.</p> <p>3) Препоручује се институцијама БиХ које у свом буџету планирају средства за исплату накнада управних и надзорних одбора, савјета, координационих тијела и других радних тијела да, уколико нису, донесу интерни акт о исплати накнада у складу са чланом 39. Закона о платама и накнадама у институцијама Босне и Херцеговине.</p>
<b>УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА</b>	
<b>Управљање ризицима</b>	<p>1) Препоручује се институцијама БиХ, у којима то до сада није била пракса, да процес управљања ризицима врше у складу са методологијом прописаном Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2.</p> <p>2) Препоручује се институцијама БиХ које не ажурирају регистре ризика редовно, да то чине најмање једном годишње.</p> <p>3) Препоручује се институцијама БиХ да квантификују ризике у случају када је то могуће.</p> <p>4) Препоручује се институцијама БиХ, које то нису урадиле, да утврде кључне ризике који могу да утичу на реализацију циљева из средњорочног, односно годишњих планова рада институције.</p> <p>5) Препоручује се институцијама БиХ које немају успостављен систем извјештавања за праћење најзначајнијих ризика, да исти успоставе у складу са Смјерницама за управљање ризицима у институцијама Босне и Херцеговине-Верзија 2.</p>
<b>КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ</b>	
<b>Примјена контролних активности кроз политике и процедуре</b>	<p>1) Препоручује се институцијама БиХ које немају описане специфичне пословне процесе да донесу интерне процедуре којима ће исти бити уређени.</p> <p>2) Препоручује се институцијама БиХ да у писаним процедурама јасно дефинишу овлашћења и одговорности</p>

	<p>свих учесника одређеног пословног процеса, рокове и контролне механизме за сваку активност.</p> <p>3) Препоручује се институцијама БиХ да ажурирају интерне процедуре које не обезбјеђују постојање „ревизорског трага“.</p> <p>4) Препоручује се институцијама БиХ код којих није успостављено праћење досљедне примјене контрола прописаних интерним процедурама да то обезбиједи.</p> <p>5) Препоручује се институцијама БиХ да ажурирају интерне процедуре у складу са измијењеним околностима у спољном и унутрашњем окружењу и обезбиједи њихову доступност свим запосленим.</p>
<b>Принцип раздвајања дужности</b>	<p>1) Препоручује се институцијама БиХ у којима није обезбијеђена примјена начела раздвајања дужности да то ураде кроз увођење додатних контрола.</p> <p>2) Препоручује се институцијама БиХ са мањим бројем запослених да посвете посебну пажњу примјени начела раздвајања дужности кроз контролне поступке.</p>
<b>Примјена ех-анте и ех-пост контрола</b>	<p>1) Препоручује се институцијама БиХ у којима се не проводи контрола основаности и оправданости планирања средстава за набавке робе и услуга да интерним актима пропишу провођење ових контрола.</p> <p>2) Препоручује се институцијама БиХ које у свом буџету планирају средства за исплату текућих и капиталних трансфера и грантова да обезбиједи провођење контроле намјенског трошења додијелиених средстава.</p> <p>3) Препоручује се институцијама БиХ да у уговорима о додјели трансфера и грантова обезбиједи заштиту финансијских интереса институција које додјељују та средства.</p>
<b>Принцип заштите ресурса/имовине</b>	<p>1) Препоручује се институцијама БиХ да успоставе адекватне контроле како би се заштитила имовина од неовлашћеног приступа, губитка и разоткривања података.</p> <p>2) Препоручује се институцијама БиХ које имају властите приходе да обезбиједи континуирано савјешње података о наплаћеним приходима у помоћним евиденцијама са евиденцијама у главној књизи.</p>
<b>ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ</b>	
<b>Информације и комуникације</b>	<p>1) Препоручује се институцијама БиХ, које то нису урадиле, да формирају мапе пословних процеса у <i>PIFC</i> апликацији и редовно их ажурирају.</p> <p>2) Препоручује се институцијама БиХ, које то нису урадиле, да интерним актима детаљно уреде начине и динамику интерног извјештавања руководства о извршењу буџета, стању обавеза и потраживања.</p> <p>3) Препоручује се институцијама БиХ против којих се воде судски спорови да врше анализу узрока настанка судских спорова.</p>

<b>ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА</b>	
<b>Праћење и процјена система ФУК-а</b>	<p>1) Препоручује се институцијама БиХ, у којима то до сада није била пракса, да резултате самопроцјене који указују на слабости система ФУК-а користе за планирање мјера за унапређење система интерних контрола, те да континуирано прате реализацију планираних активности.</p> <p>2) Препоручује се институцијама БиХ да у процес припреме годишњих извјештаја о систему ФУК-а укључе све организационе јединице.</p> <p>3) Препоручује се институцијама БиХ које не доносе оперативне годишње акционе планове за унапређење и развој система ФУК-а, да то континуирано проводе и прате реализацију планираних активности.</p>

**Прилог 2: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области интегритета и етичких вриједности**

<b>ОПРЕДИЈЕЉЕНОСТ ЗА ИНТЕГРИТЕТ И ЕТИЧКЕ ВРИЈЕДНОСТИ</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕ</b>	<b>Н/П</b>
<b>Критеријуми</b>	<b>Број институција</b>		
Да ли имате посебан Кодекс понашања на нивоу институције?	56	20	0
Да ли је руководиоца институције писаним актом делегирао послове надзора над провођењем Кодекса државних службеника на неку од организационих јединица или на неког од запослених?	31	45	0
Да ли у институцији постоје додатна интерна упутства и/или смјернице о стандардима понашања запослених и мјере у случају непоштивања истих?	38	38	0
Да ли постоје јасна правила (интерни акти) којима се дефинишу ситуације потенцијалних сукоба интереса и начин поступања?	50	26	0
Да ли је било писаних притужби на непоштивање Кодекса државних службеника у извјештајном периоду? Ако је било, наведите број притужби.	10	63	3
Да ли је на основу притужби због непоштивања Кодекса државних службеника било случајева покренутих дисциплинских поступака против државних службеника и запосленик и наведите број покренутих поступака?	7	48	21

**Прилог 3: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области планског приступа пословању**

<b>ПЛАНСКИ ПРИСТУП ПОСЛОВАЊУ</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕ</b>	<b>Н/П</b>
<b>Критеријуми</b>	<b>Број институција</b>		
Да ли је институција припремила и доставила надлежној институцији елементе за израду средњорочног плана за 2026-2028. годину?	59	11	6
Да ли имате интерну процедуру којом се детаљно уређује поступак израде средњорочног плана институције?	61	13	2
Да ли је интерном процедуром одређена организациона јединица/лице одговорно за координацију и израду средњорочног плана?	65	6	5
Да ли је интерном процедуром регулисано да су све организационе јединице укључене у израду средњорочног плана?	61	7	8
Да ли средњорочни план институције укључује процјену и праћење ризика који угрожавају реализацију постављених циљева?	51	22	3
Да ли се циљеви и активности из средњорочних планова реализују према планираној динамици и наведите проценат реализованих активности у 2025. години у односу на план?	56	15	5
Да ли су циљеви буџетских програма повезани са циљевима из средњорочног плана?	65	7	4
Да ли имате усвојен годишњи програм рада за 2025. годину са свим прописаним елементима?	71	4	1
Да ли је годишњи извјештај о раду институције за 2024. годину сачињен и достављен Савјету министара БиХ или другој надлежној институцији у законском року и наведите у којем су проценту реализоване планиране активности ?	68	6	2
Да ли све организационе јединице учествују у припреми буџетског захтјева институције?	69	3	4

**Прилог 4: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области руковођења и стила управљања**

<b>РУКОВОЂЕЊЕ И СТИЛ УПРАВЉАЊА</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕ</b>	<b>Н/П</b>
<b>Критеријуми</b>	<b>Број институција</b>		
Да ли је у вашој институцији успостављен стручни колегијум?	63	11	2
Да ли се редовно одржавају састанци стручног колегијума?	55	11	10
Да ли се сачињавају записници са састанака стручног колегијума?	56	10	10
Да ли се на састанацима стручног колегијума расправља о извјештају о реализацији средњорочног и годишњег програма рада прије подношења извјештаја Савјету министара БиХ или другој надлежној институцији?	49	15	12
Да ли се на састанацима стручног колегијума расправља о кључним ризицима и контролама у пословању?	48	18	10
Да ли се на састанацима стручног колегијума расправља о извјештајима о извршењу буџета?	48	16	12
Уколико у вашој институцији није успостављен стручни колегијум, да ли највише руководство расправља о реализацији средњорочног и годишњег програма рада прије подношења извјештаја Савјету министара БиХ или другој надлежној институцији, те да ли се расправља о кључним ризицима и контролама у пословању, као и извјештајима о извршењу буџета? Описати на који начин се исто проводи.	20	10	46

**Прилог 5: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области организационе структуре**

<b>ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ, СИСТЕМ ИЗВЈЕШТАВАЊА</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕ</b>	<b>Н/П</b>
<b>Критеријуми</b>	<b>Број институција</b>		
Да ли је у институцији именовано лице задужено за финансијско управљање и контролу?	69	7	0
Да ли је у институцији именована радна група за финансијско управљање и контролу?	65	11	0
Да ли су интерним актом о именовању лица задуженог за финансијско управљање и контролу/радне групе за финансијско управљање и контролу прецизно утврђени задаци и рокови за њихово извршавање?	71	4	1
Да ли је интерним актом о именовању лица задуженог за финансијско управљање и контролу/радне групе за финансијско управљање и контролу утврђена обавеза извјештавања руководиоца институције о степену успостављености, стању и препорукама за даље унапређење система финансијског управљања и контроле у институцији?	65	10	1
Да ли лице задужено за финансијско управљање и контролу/радна група за финансијско управљање и контролу доставља руководиоцу институције извјештај о степену успостављености, стању и препорукама за даље унапређење система финансијског управљања и контроле и колико је таквих извјештаја достављено у 2025. години?	60	15	1
Да ли су у институцији покренуте активности за ажурирање правилника о унутрашњој организацији институције у вези са финансијским управљањем и контролом у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ?	51	10	15

Да ли су правилником о унутрашњој организацији институције прописани послови у вези са финансијским управљањем и контролом у складу са Одлуком о измјенама и допуни Одлуке о разврставању радних мјеста и критеријумима за опис послова радних мјеста у институцијама БиХ?	42	24	10
Да ли су дефинисана овлашћења и одговорности руководиоца на средњем и нижем нивоу управљања за реализацију утврђених циљева програма/пројеката/ активности у институцији и на који начин?	48	23	5
Да ли је у правилнику о унутрашњој организацији или интерним актом уређена улога организационе јединице за финансије у смислу вршења координационе и савјетодавне улоге у складу с Приручником за финансијско управљање и контролу у институцијама БиХ?	24	41	11
Да ли су у организационој јединици за финансије попуњена сва радна мјеста предвиђена Правилником о унутрашњој организацији и наведите број систематизованих и број попуњених радних мјеста?	13	54	9
Да ли број лиценци за рад у ИСФУ одговара потребама институције?	50	23	3
Да ли су именовани руководиоци/власници буџетских програма у институцији?	36	26	14
Да ли руководиоци организационих јединица/власници програма подносе извјештаје руководиоцу институције о извршењу буџета за активности из њихове надлежности? (нпр. извјештавају и образлажу остварене циљеве, степен реализације планираних расхода и прихода, образлажу одступања извршења у односу на план, подносе извјештаје и образложења о створеним обавезама, реализацији плана набавки и уговарања и слично)	37	22	17
Да ли се врши ажурирање организационе структуре институције како би одражавала промјене регулативе и циљева институције?	44	31	1
Да ли је успостављено делегирање/пренос овлашћења и одговорности за поједине послове на друге запослене?	60	16	0
Да ли се прати реализација делегираних овлашћења и одговорности?	51	18	7

**Прилог 6: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области управљања људским ресурсима**

<b>УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕ</b>	<b>Н/П</b>
<b>Критеријуми</b>	<b>Број институција</b>		
Да ли је у институцији успостављена организациона јединица за људске ресурсе?	35	38	3
Да ли се у институцији сачињавају планови стручног усавршавања и обучавања запослених?	66	10	0
Да ли се води евиденција присуства обукама по запосленом?	63	13	0
Да ли је евиденција о присуству обукама сваког запосленог саставни дио неког извјештаја који се доставља руководиоцу институције?	54	20	2
Да ли су запослени похађали обуке из области финансијског управљања и контроле у 2025. години?	73	3	0
Да ли су запослени похађали обуке из области средњорочног планирања у 2025. години?	44	30	2
Да ли су запослени похађали обуке из области буџетских процеса (припреме, израде буџета, буџетског рачуноводства и финансијског извјештавања) у 2025. години?	58	16	2
Да ли су запослени похађали обуке из области управљања ризцима у 2025. години?	51	25	0
Да ли су запослени похађали обуке из области управљања људским ресурсима у 2025. години?	51	25	0
Да ли су запослени похађали обуке из области јавних набавки у 2025. години?	54	22	0
Да ли имате лице сертификовано за јавне набавке и наведите број сертификованих лица?	50	24	2
Да ли институција обезбјеђује подстицајне мјере и награде за изузетан учинак запослених?	75	1	0
Да ли се у институцији редовно проводи оцјењивање државних службеника и запосленика?	74	1	1
Да ли институција у случају лошег учинка запосленог (једна или двије узастопне негативне оцјене рада) поступа у складу са	16	32	28

чланом 30., тач. 9. и 10. Закона о државној служби у институцијама БиХ?			
Да ли институције кроз буџет финансирају накнаде за рад управних одбора, надзорних одбора, савјета, координационих тијела и других радних тијела?	39	19	18
Да ли институција има интерну процедуру за исплату накнада члановима управних, надзорних одбора, савјета, координационих тијела и других радних тијела, усклађену са чланом 39. Закона о платама и накнадама у институцијама БиХ?	24	26	26

Прилог 7: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области управљања ризицима

УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА И АНАЛИЗА РИЗИКА	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли је формиран регистар ризика у складу са Смјерницама за управљање ризицима у институцијама БиХ - Верзија II и евидентиран у <i>PIFC</i> апликацији?	66	10	0
Да ли је регистар ризика ажуриран у 2025. години и колико пута?	58	18	0
Да ли институција утврђује ризике који могу да утичу на реализацију циљева из средњорочних и годишњих планова рада?	68	7	1
Да ли се проводе анализе узрока ризика?	55	21	0
Да ли се квантификују утицаји најзначајних ризика и ако да, наведите процијењене финансијске утицаје најзначајнијих ризика (процјене финансијских штета, губитака и слично у случају активирања ризика)?	18	55	3
Да ли су информације о најзначајнијим ризицима укључене у планске документе и наведите које?	66	10	0
Да ли је успостављен систем извјештавања руководиоца институције о најзначајнијим ризицима и колико извјештаја је достављено руководиоцу институције у 2025. години?	59	17	0
Да ли је именовано лице које ће бити одговорно за координацију активности у процесу управљања ризицима?	63	13	0

Да ли су у институцији задужена лица која ће бити одговорна за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама?	57	18	1
Да ли је институција донијела политике управљања ризицима или неки други интерни акт којим уређује обавезе и одговорности свих запослених у процесу управљања ризицима узимајући у обзир промјене у екстерном и интерном окружењу?	59	17	0
Да ли сте утврдили мјере/донијели план поступања по ризицима, којима се утиче на смањење вјероватноће или утицаја ризика?	54	21	1
Да ли су реализоване планиране мјере којима се утиче на смањење вјероватноће или утицаја ризика? Ако јесу, наведите које су нове контролне активности уведене као одговори на процијењене ризике у 2025. години?	41	27	8

Прилог 8: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области политика и процедура

ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ПОЛИТИКЕ И ПРОЦЕДУРЕ	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли имате писану интерну процедуру за процес припреме буџетског захтјева?	69	5	2
Да ли имате писану интерну процедуру за стварање и евидентирање обавеза (запримање, обрада, контрола, евидентирање обавеза, уговора, наруџбеница, рачуна)?	75	1	0
Да ли имате писане интерне процедуре за процес јавних набавки?	76	0	0
Да ли имате писану интерну процедуру за процес управљања имовином (материјалном и нематеријалном)?	69	7	0
Да ли имате писану интерну процедуру за процес наплате прихода из надлежности институције (административних такси, накнада, намјенских и сопствених прихода)?	35	13	28
Да ли имате писану интерну процедуру за процес поврата неоправдано утрошених или погрешно исплаћених буџетских средстава?	27	46	3

Да ли имате писану интерну процедуру за процес канцеларијског пословања, чување и архивирање документације?	68	8	0
Да ли имате писану интерну процедуру за процес откривања и поступања по утврђеним неправилностима и/или сумњама на неправилности и преваре?	69	7	0
Да ли имате писану интерну процедуру за вођење и чувања персоналних досјеа?	55	21	0
Да ли имате писану интерну процедуру за руковање печатима?	71	5	0
Да ли имате писану интерну процедуру за заштиту личних података?	69	7	0
Да ли имате писану интерну процедуру за подстицајне мјере и награде запосленим за изузетан учинак у раду?	75	1	0
Да ли су специфични пословни процеси (процеси који произлазе из мандата институције) уређени интерним процедурама?	60	15	1
Да ли имате писану интерну процедуру о коришћењу средстава за репрезентацију?	76	0	0
Да ли имате писану интерну процедуру о коришћењу телефона?	76	0	0
Да ли имате писану интерну процедуру о коришћењу службених возила и поступањима у околностима настанка непредвиђених догађаја са штетним посљедицама?	76	0	0
Да ли су у писаним процедурама јасно дефинисани овлашћења, одговорности, контролни поступци, рокови за сваку активност и интерно извјештавање?	61	15	0
Да ли су у 2025. години донесене нове процедуре или постојеће ажуриране као резултат одговора / мјера на неки од утврђених ризика институције?	48	28	0
Да ли је именовано лице или организациона јединица у институцији којој запослени могу пријавити неправилности и преваре?	72	4	0
Да ли ажурирате интерне процедуре и колико често?	75	1	0
Да ли су сви запослени упознати са процедурама и на који начин?	75	1	0
Да ли су успостављени механизми за праћење примјене интерних контрола?	60	16	0

**Прилог 9: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области раздвајања дужности**

<b>ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ПРИНЦИП РАЗДВАЈАЊА ДУЖНОСТИ</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕ</b>	<b>Н/П</b>
<b>Критеријуми</b>	<b>Број институција</b>		
Да ли је писаним процедурама обезбијеђена примјена начела раздвајања дужности, односно да ли је обезбијеђено да исто лице не обавља послове планирања, набавки и уговарања, рачуноводствене евиденције, плаћања и контроле?	69	7	0
Да ли је обезбијеђена примјена начела раздвајања дужности у ИТ системима како би се обезбиједило да исто лице не врши све фазе ИТ операција (нпр. инсталисања софтвера, програмирање, тестирање, одржавање)?	29	35	12
Да ли мање институције (<30 запослених) предузимају додатне контролне мјере да обезбиједе раздвајање дужности?	18	18	40

**Прилог 10: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области примјене *ex-ante* и *ex-post* контрола**

<b>ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ПРИНЦИП ПРИМЈЕНЕ <i>EX-ANTE</i> И <i>EX-POST</i> КОНТРОЛА</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕ</b>	<b>Н/П</b>
<b>Критеријуми</b>	<b>Број институција</b>		
Да ли је интерном процедуром предвиђена контрола основаности и оправданости планирања средстава за набавку роба, услуге, радова? (нпр. од организационих јединица траже се писана образложења потреба, законска основа гдје је примјерено, калкулације на којима се заснивају израчуни потребних количина и цијена, анализе уштеда, стање залиха имовине и стање имовине у употреби)	65	9	2

Да ли је усвојен план јавних набавки за 2025. годину и објављен на интернет страници институције у складу са Стандардима проактивне транспарентности? Наведите укупну вриједност планиране набавке из плана набавке.	76	0	0
Да ли је план набавки реализован планираном динамиком? Наведите износ укупно планираних и реализованих набавки у 2025. години.	66	10	0
Да ли је план јавних набавки мијењан током године и колико пута?	65	11	0
Да ли документација омогућава праћење сваке финансијске и нефинансијске трансакције од почетка до краја (ревизорски траг)?	70	2	4
Да ли се планирање средстава за текуће и капиталне трансфере и грантове заснива на јасним критеријумима и циљевима, познатим већ у фази израде буџетских захтјева?	5	8	63
Да ли се код планирања средстава за текуће и капиталне трансфере непрофитним организацијама раде анализе учинака финансирања из претходних година?	3	6	67
Да ли се код планирања средстава за вишегодишње капиталне пројекте раде анализе оправданости и спремности капиталних/инвестиционих пројеката за реализацију?	8	8	60
Да ли се заједно са израдом буџетског захтјева припремају и приједлози одлука о програмима утрошка за трансфере и грантове?	4	6	66
Да ли су одлуке о програмима утрошка за трансфере и грантове усвојене благовремено тако да је омогућена реализација свих активности у планираним роковим? (Објаве позива, контроле документације, додјеле уговора, извјештавање о намјенском трошењу, контрола намјенског трошења и сл.)	1	9	66
Да ли уговори са корисницима средстава за трансфере и грантове садрже јасне одредбе за заштиту финансијских интереса институције у случају ненамјенског трошења? (нпр. уговорима је дефинисано шта су прихватљиви, а шта неприхватљиви	6	4	66

трошкови, дефинисани су рокови за доставу извјештаја о намјенском трошењу и специфицирана документација коју корисник треба доставити као доказ, дефинисана је могућност накнадних контрола на лицу мјеста, обавеза и рокови у којима корисник средстава мора вратити средства у случају ненамјенског трошења, елиминисана је могућност вишеструког финансирања по истом основу, у случају да институције БиХ само суфинансирају пројект/активност назначено је који је укупан износ пројеката који се суфинансира, који су остали извори финансирања и сл.)			
Да ли се проводе контроле намјенског трошења средстава додијељених путем трансфера и грантова?	7	4	65
Да ли су контролама утврђени примјери ненамјенске потрошње средстава?	2	12	62
Да ли је поступак провођења накнадних контрола намјенске потрошње дио редовног пословања за то задужених организационих јединица у институцији?	3	10	63
Да ли формирате комисије за контролу намјенске потрошње исплаћених трансфера и грантова?	4	6	66

Прилог 11: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области заштите ресурса/имовине

ПРИМЈЕНА КОНТРОЛНИХ АКТИВНОСТИ КРОЗ ПРИНЦИП ЗАШТИТЕ РЕСУРСА / ИМОВИНЕ	ДА	НЕ	Н/П
Критеријуми	Број институција		
Да ли је обезбијеђено да само овлашћена лица имају право приступа материјалним, финансијским и другим ресурсима?	74	1	1
Да ли су сва стална средства евидентирана у помоћној и главној књизи (Модул дуготрајне имовине)?	75	0	1

Да ли је благовремено обављен попис имовине и обавеза са свим потребним радњама за 2024. годину? (нпр. донесена је одлука о вршењу пописа и формирању пописне комисије, спроведено усклађивање отворених ставки за сва потраживања и обавезе, израђене пописне листе, благовремено израђен извјештај о обављеном попису, у зависности од резултата пописа донесене одлуке о расходању имовине и сл.).	76	0	0
Да ли је у 2025. години вршен ванредни попис имовине и због чега?	6	70	0
Да ли се предузимају све мјере за редовну наплату потраживања, односно наплату прихода из надлежности институције? (Наплата прихода од административних такси, судских такси, посебне накнаде и таксе, приходи од издавања личних и путних исправа, регистрације возила, приходи од издавања дозвола, сопствени приходи )	36	4	36
Да ли је обезбијеђено континуирано (нпр. мјесечно или квартално) срањње података о наплаћеним приходима у помоћним евиденцијама са евиденцијама у Главној књизи у складу са одредбама Правилника о рачуноводству са рачуноводственим политикама и процедурама за кориснике буџета институција БиХ?	34	4	38
Да ли су успостављене контроле како би се спријечиле неовлашћене измјене података у постојећим софтверима?	58	13	5
Да ли су успостављене контроле како би се спријечио губитак и разоткривање података?	57	15	4
Да ли су успостављене контроле како би се спријечиле спољашње пријетње (као што су вируси)?	64	9	3
Да ли сте донијели Disaster Recovery Plan (ИТ опрема, back-up података) и процедуре које ће обезбиједити да се, у случају неочекиваних догађаја, кључне операције наставе без прекида и да кључни подаци буду заштићени?	36	36	4

**Прилог 12: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области информација и комуникације**

<b>ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕ</b>	<b>Н/П</b>
<b>Критеријуми</b>	<b>Број институција</b>		
Да ли су кључни пословни процеси документовани у мапи пословних процеса у <i>PIFC</i> апликацији?	70	6	0
Да ли сте донијели ИТ безбједносне политике, процедуре, упутства?	54	21	1
Да ли се и колико често сачињавају интерни извјештаји за руководство о извршењу буџета, стању обавеза и потраживања?	75	1	0
Да ли се интерни извјештаји за руководство (из претходног питања) генеришу из ИСФУ система?	57	15	4
Да ли функционалности ИСФУ система задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	50	22	4
Да ли се у ИСФУ систему прате трошкови/извори финансирања по програмима, пројектима, активностима и организационим јединицама?	38	32	6
Да ли, поред ИСФУ система, за помоћне евиденције и интерно извјештавање користите и неке сопствене ИТ софтвере (апликације)?	41	31	4
Да ли функционалности ВМIS задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	47	25	4
Да ли функционалности РИМIS задовољавају потребе ваше институције за интерно извјештавање руководства за финансијско управљање и контролу?	36	24	16
Да ли организационе јединице добијају информације о одобреним буџетским средствима за реализацију програма/пројеката/активности за које су надлежне?	56	12	8

Да ли је успостављен начин благовремене размјене потребних информација међу запосленима (од вишег нивоа према нижем нивоу, од нижег нивоа према вишем нивоу)?	71	5	0
Да ли имате централизовану евиденцију свих потписаних уговора и уговорних обавеза и да ли је она подржана информационим системом, односно намјенским апликацијама (нпр. ИСФУ)?	48	28	0
Да ли централизована евиденција уговора из претходног питања омогућава извјештавање о реализацији уговора?	46	9	21
Да ли имате успостављену евиденцију свих судских спорова који се воде против институције и упишите процијењену вриједност потенцијалних обавеза?	41	12	23
Да ли институција врши анализе узрока судских спорова ради утврђивања слабости система и корективних мјера за смањивање броја будућих судских поступака?	20	26	30
Да ли су пословни системи (финансије, набавка и уговарање, управљање имовином, праћење капиталних пројеката, материјалне евиденције, кадрови и сл.) у довољној мјери подржани ИТ системима?	51	24	1
Да ли су ИТ системи, који подржавају повезане пословне процесе, међусобно интегрисани?	32	40	4
Да ли је осигурана транспарентност података (кључни документи објављени на интернет страници) у складу са Законом о слободи приступа информацијама на нивоу институција БиХ и Стандардима проактивне транспарентности?	76	0	0
Да ли су годишњи финансијски извјештаји сачињени и предати у року прописаном Правилником о финансијском извјештавању у институцијама БиХ?	72	2	2
Да ли образложење уз извјештаје о извршењу буџета садрже детаљне податке о разлозима одступања извршења у односу на план и разлоге за евентуално реструктурисање буџета?	72	1	3

**Прилог 13: Табеларни преглед одговора институција БиХ на питања из области праћења и процјене система ФУК-а**

<b>ПРАЋЕЊЕ И ПРОЦЈЕНА СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ</b>	<b>ДА</b>	<b>НЕ</b>	<b>Н/П</b>
<b>Критеријуми</b>	<b>Број институција</b>		
Да ли су реализоване мјере планиране за развој система финансијског управљања и контроле на основу прошлогодишње самопроцјене и у којем проценту?	52	19	5
Да ли је у извјештајном периоду вршена интерна ревизија у институцији?	36	38	2
Да ли се проводе препоруке интерне ревизије у складу са роковима из акционих планова за провођење препорука? Ако препоруке нису проведене, наведите број непроведених препорука којима је истекао рок за спровођење.	41	6	29
Да ли су проведене препоруке Канцеларије за ревизију институција БиХ у претходној години? Наведите проценат проведених препорука у односу на број укупно датих препорука.	57	13	6
Да ли су у институцији провођене <i>ad-hoc</i> контроле по налогу руководиоца у 2025. години?	16	60	0
Да ли у поступку самопроцјене учествују руководиоци/ запослени из свих организационих јединица институције?	49	25	2
Да ли је донесен оперативни годишњи план активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле?	62	14	0
Да ли су реализоване мјере из оперативног годишњег плана активности за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле за 2025. годину?	55	19	2
Да ли су реализоване препоруке из Извјештаја о обављеној појединачној процјени квалитета система ФУК-а?	12	12	52
Да ли се ажурирају интерне процедуре у складу са резултатима процјене ризика?	52	22	2

Да ли је припремљен документ са критеријумима за додјелу грантова, заснованим на јасним циљевима и планираним учинцима?	5	5	66
Да ли су донесене смјернице/упуте за провођење ex-ante и ex-post контроле за исплаћене грантове и трансфере?	3	7	66
Да ли је формирана јединствена база података о запосленим у Министарству одбране БиХ у систему за ЦОИП?	2	4	70
Да ли је извршено софтверско повезивање ЦОИП са одговарајућим модулима ИСФУ?	6	5	65
Да ли је и на који начин ојачан систем интерних контрола при припреми и одобравању буџетских захтјева за исплату уговора о дјелу?	33	11	32
Да ли се врши процјена ризика у односу на циљеве из средњорочних планова, циљеве и индикаторе успјешности из буџетских програма?	44	23	9
Да ли су интерним актима уређене улоге, овлашћења и одговорности актера у реализацији буџетских програма?	42	27	7
Да ли је извршена стандардизација процедура или оптимизација пословних процеса за пружање услуга за пореске обвезнике, грађане и привредне субјекте- анализа трошкова, укидање непотребних или дуплих корака, елиминација "уских грла"?	20	19	37
Да ли се проводе активности у вези са унапређењем квалитета пословања у циљу повећања транспарентности и задовољства корисника?	40	19	17
Да ли се развијају апликативне контроле за подршку дигитализацији пословања?	28	35	13
Да ли се врши процјена ризика у односу на ефикасност пословних процеса у смислу односа цијене, брзине и доступности услуга и квалитета излазних резултата?	24	36	16
Да ли је урађено упутство о сарадњи руководиоца организационих јединица са организационом јединицом за финансије,	41	19	16

<b>међусобним обавезама и одговорностима у процесима из буџетског циклуса?</b>			
<b>Да ли се ревидира образац за годишњи извјештај о ФУК-у – упитник о самопроцјени?</b>	7	8	61
<b>Да ли се врши провођење прегледа квалитета ФУК?</b>	2	11	63
<b>Да ли ЦХЈ МФТ БиХ врши редовну размјену информација с Канцеларијом за ревизију институција БиХ, ПАРЦО, АДС БиХ, Агенцијом за јавне набавке?</b>	1	5	70
<b>Да ли се иновира и проводи програм обуке из области финансијског управљања и контроле?</b>	2	6	68

**Прилог 14: Табеларни преглед реализације мјера из Акционог плана Стратегије развоја система интерних финансијских контрола у институцијама БиХ за период 2020-2025. године**

Оперативна мјера	Резултат мјере	Активност	Индикатори (полазна вриједност ПВ/циљана вриједност ЦВ)	Одговорне институције	Статус мјере
Интерне контроле усмјерене на ризике везане за поуздано управљање приходима, расходима, имовином, и обавезама	Унапређене контроле у управљању приходима, расходима, имовином и обавезама	Ажурирање смјерница и стандардизација процеса управљања ризицима	Смјернице ажуриране у складу са добром праксом и искуствима из примјене досадашњих смјерница, прилози уз смјернице су припремљени за информатизацију	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера је реализована, донесене су слjedeће смјернице: Смјернице за управљање ризицима у институцијама БиХ-верзиј 2, Смјернице за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ, Правилник за процјену квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ, Правилник о коришћењу Апликације за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама БИХ.
		Развој и инсталација софтвера за регистре ризика, укључујући обуку корисника за коришћење софтвера	Информатизовани регистри ризика	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера је реализована, инсталирана је Апликација за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама БиХ.

		Процјена ризика и приједлози системских контрола у процесима УЈФ	Регистри ризика појединачних институција Приједлог закључака Савјета министара и нових аката Министарства финансија и трезора БиХ за јачање системских контрола у управљању јавним финансијама	Институције БиХ  Министарство финансија и трезора БиХ и ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано  Мјера се реализује континуирано
		Ажурирање интерних процедура институција са резултатима процјене ризика	Број ажурираних интерних процедура са уграђеним контролним механизмима	Институције БиХ	Мјера се реализује континуирано
		Израда критеријума за додјелу грантова заснованих на јасним циљевима и планираним учинцима	Припремљени документи са утврђеним критеријумима за додјелу грантова	Министарство спољне трговине и економских односа БиХ, Министарство цивилних послова БиХ, Министарство за људска права и избјеглице БиХ, Министарство	Мјера је реализована, Законом о буџету институција БиХ и међународних обавеза БиХ за 2024. годину предвиђено је да се критерији за грантове прописују на трогодишњем нивоу. Савјет министара је донио одлуке за све институције посебно.

				финансија и трезора БиХ	
		Израда смјерница/упута за спровођење ех-анте и ех-пост контрола за исплаћене грантове и трансфере	Смјернице	Министарство спољне трговине и економских односа БиХ, Министарство цивилних послова БиХ, Министарство за људска права и избјеглице БиХ, Министарство финансија и трезора БиХ	Мјера је реализована. Све институције које су имале обавезу донијети смјернице/упуте за провођење контрола за исплаћене грантове су реализовале мјеру.
		Успостављање базе података о пословним процесима (мапа пословних процеса), интерним процедурама, прописима институција у оквиру	Информатизоване базе података	ЦХЈ МФТ БиХ Институције БиХ	Мјера се реализује континуирано

		софтверског рјешења за ФУК			
		Унаприједити апликативне контроле над структуром и садржајем информација и података у помоћним књигама ИСФУ за управљање приходима	Инструкције и упутства Министарства финансија и трезора БиХ у вези са евидентирањем и праћењем прихода	Министарство финансија и трезора БиХ - Сектор за трезор	Мјера је реализована. Потписани су меморандуми о размјени података путем web сервиса са Управом за индиректно опорезивање БиХ, Агенцијом за лијекове и медицинска средства БиХ, Министарством комуникација и транспорта БиХ, Агенцијом за идентификационе документе, евиденцију и размјену података БиХ, у вези са евидентирањем и праћењем прихода.
		Анализа могућности софтверског повезивања постојећих апликација у Министарству иностраних послова БиХ, Министарству цивилних послова БиХ, Управи за индиректно опорезивање БиХ и Министарству финансија и трезора БиХ	Урађена анализа	Министарство иностраних послова БиХ, Министарство цивилних послова БиХ, Управа за индиректно опорезивање БиХ и Министарство финансија и трезора БиХ	Мјера је реализована, у Министарству финансија и трезора БиХ је израђена Инструкција о начину евидентирања уплата административних такси и накнада извршених путем дипломатско-конзуларних представништава БиХ.

		и креирање одговарајућег рјешења за унапређење контрола у праћењу и евидентирању прихода од такси и накнада			
		Израда софтверског рјешења за евидентирање и праћење судских спорова у институцијама БиХ	Софтверско рјешење	Правобранилаштво БиХ, Министарство финансија и трезора БиХ и институције БиХ	Мјера је реализована. Министарство финансија и трезора БиХ је успоставило електронски систем размјене судских предмета са Правобранилаштвом БиХ
		Интеграција база података о запосленим потребним за обрачун и исплату плата и накнада у институцијама БиХ Софтверско повезивање система за ЦОП и одговарајућих модула у ИСФУ	Формирана јединствена база података у систему ЦОП  Повезан систем ЦОП-а са одговарајућим модулима ИСФУ	Министарство финансија и трезора БиХ, Министарство одбране БиХ  Министарство финансија и трезора БиХ и Министарство одбране БиХ	Мјера је реализована. Процес хармонизације и апликативне обраде података о запосленим у Министарству одбране БиХ, као и у осталим институцијама, је извршен примјеном новог система за обрачун плата.

		Ојачати систем интерних контрола при припреми и одобравању буџетских захтјева за исплату уговора о дјелу	Смањен износ издатака по основу уговора о дјелу	Министарство финансија и трезора БиХ и институције БиХ	Мјера није реализована у потпуности. Министарство финансија и трезора БиХ упутило је Министарству правде БиХ иницијативу за измјену Закона о раду у институцијама БиХ којим би се прописало потписивање уговора о дјелу. Нацрт закона је упућен Савјету министара БиХ на усвајање.
		Увођење контроле над стварањем и евидентирањем обавеза у институцијама БиХ у складу са чл. 12. и 14. Закона о финансирању институција БиХ	Доношење подзаконског акта којим се прописују рокови и начин евидентирања и праћења свих обавеза у ИСФУ	Министарство финансија и трезора БиХ	Мјера је реализована. Министарство финансија и трезора БиХ донијело је упутство којим се прописују начин и рокови евидентирања обавеза.
		Увођење контроле над стварањем вишегодишњих обавеза кроз измјене прописа	Уведена обавеза претходног давања мишљења Министарство финансија и трезора БиХ на финансијске одредбе и фискалне учинке нацрта уговора за вишегодишње обавезе	Министарство финансија и трезора БиХ и Савјет министара БиХ	Мјера је реализована. Донесено Упутство о начину планирања, одобравања и реализовања вишегодишњих пројеката у институцијама БиХ.

Интерне контроле усмјерене на ризике за средњорочно планирање и програмско буџетирање	Унапријеђене контроле за вишегодишње и програмско планирање, циљеве и резултате	Уградити управљање ризицима у подзаконске акте и методологије средњерочног планирања, годишњег планирања и програмског буџетирања	Упутство / методологија	Дирекција за економско планирање БиХ, Министарство финансија и трезора БиХ - Сектор за координацију међ. помоћи Министарство финансија и трезора БиХ - Сектор за буџет, ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера је реализована. Прописана је нова методологија за средњорочно и годишње планирање и начин праћења ризика у односу на планиране циљеве.
	Процјена ризика у односу на циљеве из средњорочних планова, циљеве и показатеље успјешности из буџетских програма	Регистри ризика за буџетске програме	Институције БиХ	Мјера се реализује континуирано.	
	Интерним актима уредити улоге, овлашћења и одговорности актера у реализацији	Интерни акт којим се утврђује број буџетских програма са уређеним улогама, овлашћењима и одговорностима	Институције БиХ	Мјера се реализује континуирано.	

		буџетских програма			
		Уградити управљање ризицима у Инструкцију за вишегодишња капитална улагања	Приједлози вишегодишњих капиталних улагања с образложеним и квантификованим ризицима и приједлозима мјера за ублажавање	Министарство финансија и трезора БиХ (у сегменту израде инструкције о управљању вишегодишњим капиталним пројектима) и Институције БиХ-предлагачи ВКУ	Мјера је реализована. Упутство о начину планирања, одобравања и реализирања вишегодишњих пројеката у институцијама БиХ.
Интерне контроле усмјерене на ризике везане за ефикасност пословних процеса институција	Брже, доступније и транспарентније јавне услуге и повећано задовољство корисника	Процијенити ризике у односу на ефикасност пословних процеса у смислу односа цијене, брзине и доступности услуга и квалитета излазних резултата	Регистри ризика у односу на ефикасност пословних процеса и квалитет излазних резултата	Институције БиХ	Мјера се реализује континуирано.
		Стандардизација процедура и оптимизација	Број поједностављених поступака у реализацији услуга за	Институције БиХ	Мјера се реализује континуирано.

		<p>пословних процеса за пружање услуга</p> <p>Анализа трошкова, укидање непотребних или дуплих корака, елиминација „уских грла“ Активности везане за управљање и унапређење квалитета пословања</p>	<p>пореске обвезнике – грађане и привредне субјекте</p> <p>Број институција које су успоставиле систем управљања квалитетом</p>		
		<p>Развијати апликативне контроле у софтверским рјешењима институција БиХ за подршку дигитализацији пословања и развоју е-управе</p>	<p>Број апликативних контрола које су претходно вршене мануелно, нпр. број укинутих папирнатих образаца</p>	<p>Канцеларија координатора за реформу јавне управе, Савјет министара БиХ, Институције БиХ</p>	<p>Мјера се реализује континуирано.</p>
<p>Ојачана управљачка одговорност за</p>	<p>Руководиоци на свим нивоима управљања имају јасна</p>	<p>Анализирати организационе претпоставке, укљученост, улоге и задатке</p>	<p>Подаци из консолидованог извјештаја и анализа</p>	<p>ЦХЈ МФТ БиХ</p>	<p>Мјера је реализована. ЦХЈ МФТ БиХ донијела Смјернице за развој управљачке одговорности у институцијама БиХ.</p>

циљеве и резултате	задужења, ресурсе и неопходни степен аутономије у остваривању циљева институције и система УЈФ	руководилаца у процесу планирања и извршења буџета институција БиХ и предложити мјере за примјену управљачке одговорности у складу са смјерницама и препорукама SIGMA	Доношење Смјерница за управљачку одговорност		
		Анализирати организациони статус, капацитете, улоге и задатке јединица за финансије у институцијама БиХ и предложити мјере за јачање координационе улоге у развоју ФУК			
		Израдити упутства о	Подаци из консолидованог	ЦХЈ МФТ БиХ и Сектор за	Мјера се реализује континуирано.

		сарадњи руководилаца унутрашњих организационих јединица и организационе јединице за финансије, међусобним обавезама и одговорностима у процесима из буџетског цикла	годишњег извјештаја и анализа  Упутство о сарадњи јединица за финансије са осталим организационим јединицама у институцији у процесима из буџетског цикла	буџет институција БИХ и Сектор за трезорско пословање	
Аутоматизација извјештавања о RIFC уз проширене изворе и алате за прикупљање података	Информатизова но годишње и периодично извјештавање, бржа обрада, Квантитативне и квалитати- вне анализе за доношење одлука	Ревидирати питања из упитника о самопроцјени и образац за годишње извјештавање о ФУК и интерној ревизији	Одлука директора ЦХЈ МФТ БиХ	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано.
		Развој и инсталација софтвера за извјештавање о ФУК, укључујући обуку корисника за коришћење софтвера	Инсталиран софтвер за извјештавање о ФУК  Информатизоване базе података са интерним процедурама, књиге пословних процеса Информатизовани регистри ризика	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера је реализована. Инсталирана је Апликација за праћење, управљање и извјештавање о систему финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у институцијама БИХ.

			Корисници обучени за коришћење софтвера (запослени ЦХЈ МФТ БиХ и запослени институција БиХ)		
		Примјена софтвера за извјештавање о ФУК	Све институције подносе извјештај о самопроцјени ФУК преко апликације	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера је реализована.
		Обезбиједити интегралне извјештаје о развоју система ФУК-а, засноване на консолидованим извјештајима, резултатима самопроцјене, налазима интерне и екстерне ревизије, резултатима обављених прегледа квалитета ФУК, на статусу мјера за ублажавање ризика у УЈФ.	Интегрални консолидовани извјештаји о ФУК-у и интерној ревизији	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера је реализована.
	Систем PIFC је предмет	Развити подзаконске акте	Подзаконски акти и методологија и за	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера је реализована. ЦХЈ МФТ БиХ донијела Правилник за процјену

Развити и имплементирати оквир за провјеру квалитете од стране ЦХЈ МФТ БиХ	редовног стручног праћења по методологијама усклађеним с добром међународном праксом	и методологије за преглед квалитета ФУК на основу добре праксе ЕУ и SIGMA Смјерница за контролу квалитета система интерних контрола	преглед квалитета ФУК-а		квалитета система финансијског управљања и контроле у институцијама БиХ.
		Спровођење прегледа квалитета ФУК (узорак институција)	Број извршених прегледа квалитета ФУК	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано.
Ојачати аналитички и координациони капацитет ЦХЈ МФТ БиХ	Квалитетније информације за усмјеравање и приоритизацију даљњег развоја РИФС	Развој капацитета за ЦХЈ МФТ БиХ из области управљања јавним финансијама (специјалистичка знања)	Број похађаних обука  Број учесника на обукама	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано.
		Редовна размјена информација с Канцеларијом за ревизију институција БиХ	Број кварталних састанака с Канцеларијом за ревизију институција БиХ	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано.

			Број годишњих тематских округлих столова		
		Редовна размјена информација са Канцеларијом координатора за реформу јавне управе	Број кварталних састанака с Канцеларијом координатора за реформу јавне управе	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано.
		Редовна размјена информација и сарадња са координаторима за ФУК и координаторима за управљање ризицима	Број кварталних састанака са координаторима из буџетских корисника  Успостављене тематске радне групе (нпр. за израде типских процедура, за системске ризике и контроле, и слично)	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано.
		Иновирање и спровођење програма обуке за ФУК	Број полазника обуке Задовољство обуком	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано. ЦХЈ МФТ БиХ сваке године доноси и реализује план и програм обуке из области ФУК-а.
		Редовна размјена информација са Агенцијом за државну службу БиХ и развој обука за особе	Број одржаних радионица за особе задужене за ФУК Размјена информација и давање мишљења у вези са измјенама законског и	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано. Агенција за државну службу БиХ је област финансијског управљања и контроле увела у каталог обавезних обука за руководеће државне службенике.

		задужене за ФУК на тему ризика и контрола у подручју управљања људским ресурсима и стварања предуслова за управљање базирано на учинку	методолошког оквира којим се уређује управљање учинком државних службеника		
		Редовна размјена информација са Агенцијом за јавне набавке БиХ и развој методологије обука за особе задужене за ФУК на тему ризика и контрола у подручју јавних набавки, те нових мјера и законских рјешења за унапређења јавних набавки.	Број одржаних састанака ЦХЈ МФТ БиХ и Агенције за јавне набавке БиХ  Број одржаних радионица за особе задужене за ФУК  Преглед типских ризика утврђених за подручје јавних набавки, укључени у регистре ризика	ЦХЈ МФТ БиХ	Мјера се реализује континуирано.

