



CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

KONSOLIDIRANI GODIŠNJI IZVJEŠTAJ O
SISTEMU FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE
U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE
ZA 2025. GODINU

Sarajevo, mart 2026. godine

Sadržaj

1. UVOD	2
2. REZIME	5
3. PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE U 2025. GODINI	9
3.1. Realizirane aktivnosti CHJ MFT BiH u 2025. godini	9
3.2. Procjena stanja u oblasti FUK-a u institucijama BiH	12
3.2.1. Kontrolno okruženje	13
3.2.2. Upravljanje rizicima	20
3.2.3. Kontrolne aktivnosti	21
3.2.4. Informacije i komunikacije	26
3.2.5. Praćenje i procjena sistema FUK-a	27
4. REALIZACIJA MJERA IZ GODIŠNJEG OPERATIVNOG AKCIONOG PLANA ZA REALIZACIJU STRATEGIJE RAZVOJA SISTEMA INTERNIH FINANSIJSKIH KONTROLA U INSTITUCIJAMA BiH ZA 2025. GODINU	29
5. IZVJEŠTAJ O REALIZACIJI PREPORUKA POJEDINAČNE PROCJENE KVALITETA SISTEMA FUK-a	30
6. ZAKLJUČAK	31
7. PRILOZI	33

1. UVOD

Oblast interne finansijske kontrole u javnom sektoru (*PIFC*) dio je reforme upravljanja javnim finansijama, samim tim i dio reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini. Pojam i koncept *PIFC-a* u javnom sektoru razradila je Evropska komisija pružajući podršku razumijevanju i primjeni dobro razvijenih i efektivnih sistema kontrole u procesu pridruživanja Evropskoj uniji.

Cilj razvoja *PIFC* jeste osiguranje efikasnog i ekonomičnog načina upravljanja sredstvima iz budžeta, kao i sredstvima Evropske unije, a okvir *PIFC-a* čine tri stuba:

- finansijsko upravljanje i kontrola (u daljnjem tekstu: FUK),
- funkcionalno nezavisna i decentralizirana interna revizija i
- Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH (u daljnjem tekstu: CHJ MFT BiH), kao upravna organizacija Ministarstva finansija i trezora BiH.

Uspostavljanje i razvoj *PIFC-a* obaveza je Bosne i Hercegovine utvrđena članom 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između evropskih zajednica i njihovih država članica, s jedne, i Bosne i Hercegovine s druge strane. Uspostavljanje *PIFC-a* zasniva se na međunarodnim standardima i to međunarodnim standardima interne revizije, izdatim od Instituta internih revizora, Smjernicama za internu kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija i Standardima interne kontrole Evropske komisije.

Oblast FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: institucije BiH) uređena je Zakonom o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, br. 61/04, 27/08, 19/09, 42/1287/12, 32/13 i 38/22). Ovim zakonom finansijsko upravljanje i kontrola definirano je kao „sveobuhvatan sistem politika, procedura i aktivnosti koji uspostavlja i za koji je odgovoran rukovodilac institucije. Sistem finansijskog upravljanja i kontrole zasniva se na upravljanju rizicima i pruža razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način“.

Za koordinaciju i harmonizaciju uspostavljanja i razvoja *PIFC-a* u institucijama BiH nadležna je CHJ MFT BiH, koja je osnovana odlukom Vijeća ministara BiH („Službeni glasnik BiH“, br: 44/09, 48/18 i 60/24).

U oblasti FUK-a CHJ MFT BiH nadležna je za: pripremu zakona i podzakonskih akata, pripremu i ažuriranje strateških dokumenata i smjernica u skladu s međunarodno prihvaćenim standardima, standardima interne kontrole, praksama i propisima u Evropskoj uniji, praćenje primjene propisa, definiranje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke, procjenu kvaliteta sistema FUK-a, propisivanje forme godišnjeg izvještaja, postupaka i rokova izvještavanja o ovom sistemu, izradu konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a i njegovu procjenu.

FUK se odnosi na finansijske i nefinansijske aspekte poslovanja institucije, provodi se u svim organizacionim jedinicama i obuhvata sve resurse, uključujući i EU fondove.

Za razvoj kvalitetnog sistema FUK-a važno je osigurati sistemski pristup i adekvatno razumijevanje kontrole od strane rukovodstva i svih zaposlenih u institucijama BiH. Sistemski pristup i adekvatno razumijevanje kontrole podrazumijevaju razumijevanje metodološkog COSO okvira, odnosno svih komponenti sistema FUK-a, kao i aktivnosti i postupaka koje institucije provode poštujući zakonske i podzakonske propise, te uvažavajući specifičnosti svojih institucija.

U skladu s članom 33d. Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine, za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a odgovoran je rukovodilac institucije. Članom 33e. istog

zakona definirano je da rukovodioci institucija mogu prenijeti ovlaštenja za uspostavljanje, održavanje i ažuriranje sistema FUK-a na druge zaposlene u instituciji, čime ne prestaje njihova krajnja odgovornost. Delegiranjem ovlaštenja i odgovornosti postiže se aktivno uključivanje rukovodilaca na nižim nivoima upravljanja u procese uspostavljanja i razvoja sistema FUK-a u organizacionim jedinicama kojima oni rukovode, te se jasnije i konkretnije uređuje njihova odgovornost za realizaciju ciljeva i trošenje budžetskih sredstava. Ovlaštenja i odgovornosti, zadaci i obaveze izvještavanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio organizacione strukture trebaju biti jasno definirani u pisanom obliku, a zaposleni moraju biti upoznati sa njima. Rukovodioci na svim nivoima upravljanja moraju biti svjesni da upravljanje, odnosno donošenje odluka, podrazumijeva finansijske učinke za koje su odgovorni, a u skladu s tim odgovorni su i za finansijsko upravljanje i kontrolu.

U skladu s članom 33b. Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine, CHJ MFT BiH vrši detaljnu razradu komponenti standarda interne kontrole donošenjem podzakonskih akata kao što su: metodologije, okvirni priručnici, okvirni pravilnici, uputstva i instrukcije. S tim u vezi, CHJ MFT BiH je donijela sljedeće podzakonske akte iz svoje nadležnosti, a koji se odnose na FUK (navedeno hronološki):

- Standarde interne kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 61/14),
- Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 98/14),
- Smjernice za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 29/15),
- Pravilnik o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 77/15),
- Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj 26/20),
- Smjernice za upravljanje rizicima u institucijama BiH - Verzija 2 („Službeni glasnik BiH“, broj 84/20),
- Pravilnik za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 22/22) i
- Pravilnik o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 21/22).

Pored navedenog, zakonskim i podzakonskim aktima uređena je i koordinacija centralnih harmonizacijskih jedinica u Bosni i Hercegovini. Koordinacija se vrši putem Koordinacionog odbora centralnih jedinica za harmonizaciju (u daljnjem tekstu: KO CJH) kojeg čine rukovodioci Centralne jedinice za harmonizaciju Ministarstva finansija Republike Srpske, Centralne harmonizacijske jedinice Federalnog ministarstva finansija i Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine. U skladu s članom 33h. Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine, KO CJH nadležan je za harmonizaciju regulative iz oblasti FUK-a u institucijama BiH, Federacije Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Brčko distrikta Bosne i Hercegovine. Harmonizacija se provodi kroz izradu okvirnih propisa zakonodavstva iz oblasti FUK-a i izradu okvirnog programa obuke za FUK.

Bitnu ulogu u praćenju razvoja sistema FUK-a ima i Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine koji, u skladu sa Zakonom o reviziji institucija Bosne i Hercegovine, osigurava nezavisna mišljenja o izvršenju budžeta i finansijskim izvještajima, o korištenju resursa i upravljanju državnom imovinom od Vijeća ministara BiH i budžetskih i javnih institucija u

BiH, čime se doprinosi pouzdanom izvještavanju o korištenju budžetskih sredstava, transparentnom i kvalitetnom upravljanju javnim prihodima, troškovima i državnom imovinom.

U okviru svojih revizorskih izvještaja Ured za reviziju institucija BiH izvještava korisnike izvještaja i o sistemu internih kontrola. Ured za reviziju institucija BiH u 2025. godini je u 74 institucije BiH proveo revizije finansijskih izvještaja za 2024. godinu i dao sljedeća mišljenja (revizije finansijskih izvještaja i revizije usklađenosti):

Mišljenje Ureda za reviziju o finansijskim izvještajima i o usklađenosti aktivnosti, finansijskih transakcija i informacija sa zakonima i drugim propisima	Pozitivno	Pozitivno uz skretanje pažnje	Mišljenje s rezervom	Suzdržano od davanja mišljenja
Broj institucija	15	48	10	1

2. REZIME

Članom 33f. stav (2) tačka h) Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine propisana je obaveza CHJ MFT BiH da priprema i Vijeću ministara BiH dostavlja konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama BiH.

Svrha konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a u institucijama BiH je informiranje Vijeća ministara BiH o stepenu uspostavljanja, napretku, stanju i aktivnostima koje su u izvještajnom periodu realizirane u oblasti razvoja sistema internih finansijskih kontrola, kao i o planovima za budući razvoj sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH.

Obaveze, odgovornosti i rokovi u vezi s izradom konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a, kao i izradom i dostavljanjem godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a institucija BiH uređeni su Pravilnikom o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, broj: 03-1-02-2-302-1/15 od 17. 9. 2015. godine. U skladu s članom 4. navedenog pravilnika sve institucije imaju obavezu do 15. februara tekuće godine CHJ MFT BiH dostaviti godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za prethodnu godinu. Na osnovu godišnjih izvještaja institucija BiH CHJ MFT BiH priprema konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a koji dostavlja Vijeću ministara BiH do 31. marta tekuće godine. Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2025. godinu jedanaesti je konsolidirani izvještaj koji je CHJ MFT BiH pripremila i dostavlja Vijeću ministara BiH.

Institucije BiH su godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2025. godinu pripremale i dostavljale CHJ MFT BiH putem *PIFC* aplikacije. Obrazac Godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a popunjava se u *PIFC* aplikaciji pri čemu je obavezno popuniti sva polja Obrasca i, nakon završetka unosa podataka, izvještaj „zaključiti“. Pristup *PIFC* aplikaciji imaju zaposleni u institucijama BiH kojima su administratori Aplikacije iz CHJ MFT BiH, na osnovu pisanih zahtjeva rukovodilaca institucija, dodijelili pristupne podatke (*username* i *password*). Samo izvještaji koji su u potpunosti popunjeni i „zaključeni“ u Aplikaciji mogu biti obrađeni za potrebu izrade Konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a za 2025. godinu.

Obavezu dostavljanja godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a imalo je 79 institucija BiH. Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2025. godinu pripremljen je na bazi 76 godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a institucija BiH, koji su u roku i na propisan način dostavljeni CHJ MFT BiH.

Godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2025. godinu nisu dostavile sljedeće institucije BiH:

- Agencija za pružanje usluga u zračnoj plovidbi BiH (BHANSA) i
- Ministarstvo odbrane BiH.

Uprava Bosne i Hercegovine za zaštitu zdravlja bilja nije u propisanom roku i na propisani način završila pripremu godišnjeg izvještaja u *PIFC* aplikaciji. Zbog toga tehnički nije bilo moguće obraditi podatke iz Godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a za 2025. godine Uprave Bosne i Hercegovine za zaštitu zdravlja bilja putem *PIFC* aplikacije. Iz ovog razloga Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2025. godinu ne sadrži podatke iz godišnjeg izvještaja navedene institucije.

Agencija za pružanje usluga u zračnoj plovidbi BiH do dana sačinjavanja ovog izvještaja nije dostavila CHJ MFT BiH nijedan godišnji izvještaj o sistemu FUK-a. U više navrata BHANSA se pisanim putem obraćala CHJ MFT BiH iznoseći stav da se na nju ne primjenjuju odredbe Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine i da nemaju obavezu uspostavljati sistem FUK-a u skladu sa spomenutim zakonom.

Prema odredbama člana 2. stav (2) tačka b) i aa) Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine, institucijama BiH smatraju se one institucije koje se finansiraju iz budžeta institucija BiH, regulatorni organi, javna preduzeća, kao i institucije na koje se primjenjuju odredbe Zakona o internoj reviziji institucija BiH. BHANSA uspostavlja funkciju interne revizije u skladu sa Zakonom o internoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine i do 2024. godine je svake godine dostavljala godišnji izvještaj interne revizije CHJ MFT BiH. S obzirom na to da u međuvremenu nije bilo izmjena propisa koji se odnose na ovu oblast, CHJ MFT BiH u skladu sa svojim nadležnostima u vezi s razvojem FUK-a postupa kao i do sada u odnosu na BHANSA-u.

U skladu s članom 2. Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, formu i sadržaj obrasca Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, kao i formu i sadržaje odgovarajućih upitnika i uputstava potrebnih za njegovu izradu, utvrđuje CHJ MFT BiH uzimajući u obzir konzistentnost godišnjeg izvještaja s podzakonskim aktima donesenim u skladu s članom 33b. Zakona o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine. S tim u vezi, CHJ MFT BiH je donijela Odluku o objavljivanju forme i sadržaja obrasca Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu s Uputstvom za izradu Godišnjeg izvještaja za 2025. godinu, broj: 03-1-16-8-375-1/25 od 08.12.2025. godine. Obrazac Godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a za 2025. godinu sadrži 163 pitanja koja su grupirana prema komponentama COSO okvira, odnosno prema Standardima internih kontrola u institucijama BiH. Institucije BiH popunjavaju obrazac godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a odgovarajući na pitanja sa: „da“, „ne“ ili „nije primjenjivo“. Za svaki potvrđan odgovor potrebno je navesti detaljno obrazloženje kojim se potvrđuje dati odgovor.

Radi upoređivanja stanja u oblasti FUK-a u posljednje dvije godine u nastavku je prikazana tabela sa zbirnim podacima o strukturi odgovora institucija BiH na pitanja iz obrasca godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a prema komponentama COSO okvira.

Komponenta COSO okvira	2024. godina			2025. godina		
	Da	Ne	Nije primjenjivo	Da	Ne	Nije primjenjivo
Kontrolno okruženje	65,70	28,48	5,82	66,27	25,48	8,25
Upravljanje rizicima	70,58	27,97	1,45	72,81	25,66	1,53
Kontrolne aktivnosti	60,44	16,67	22,89	64,58	13,63	21,79
Informacije i komunikacije	69,99	23,39	6,62	69,27	22,11	8,62
Praćenje i procjena sistema i realizacije mjera iz Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije za 2025. godinu	43,96	24,08	31,96	37,05	23,68	39,27

Uvidom u podatke u prethodnoj tabeli može se konstatirati da je u 2025. godini ostvaren umjeren napredak u razvoju sistema FUK-a po komponentama COSO okvira. Najznačajni napredak ostvaren je u oblasti kontrolnog okruženja, upravljanja rizicima i kontrolnih aktivnosti.

Uvidom u godišnje izvještaje institucija BiH o sistemu FUK-a za 2025. godinu konstatirano je da devet institucija BiH još nije formiralo mape poslovnih procesa i registre rizika u PIFC aplikaciji iako se ove aktivnosti provode od 2015. godine. Osim toga, u pojedinim slučajevima

postoji neslaganje između navoda u izvještajima i stanja evidentiranog u *PIFC* aplikaciji, te je tako sedam institucija u godišnjem izvještaju navelo da imaju formirane mape poslovnih procesa i registre rizika u *PIFC* aplikaciji, međutim uvidom u Aplikaciju isto nije potvrđeno.

Institucije su u obavezi formirati mape poslovnih procesa i registre rizika u skladu sa Standardima interne kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, Priručnikom za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama Bosne i Hercegovine i Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine – Verzija 2. Mapiranje poslovnih procesa i formiranje registara rizika prvi su koraci za razvoj kvalitetnog sistema FUK-a. Predstavljaju polaznu osnovu za procjenu sistema internih kontrola i planiranje mjera za njihovo unapređenje.

Popisivanje procesa i izrada mape poslovnih procesa zahtijevaju jasno definiranje ciljeva za svaki identificirani proces koji se provodi u instituciji, utvrđivanje aktivnosti od kojih se sastoje poslovni procesi, odgovornosti za njihovo provođenje, te analizu postojećih kontrola za svaki poslovni proces. Mapiranje procesa u instituciji rezultira davanjem cjelovite slike o načinu na koji institucija ostvaruje svoje poslovne ciljeve. Analiza postojećih kontrola provodi se u cilju procjene njihove adekvatnosti u odnosu na usklađenost s propisima i postizanje ciljeva poslovnih procesa. Nakon utvrđivanja ciljeva poslovnih procesa identificiraju se rizični događaji koji mogu ugroziti njihovu realizaciju. Na osnovu podataka o poslovnim procesima i identificiranim rizicima institucije trebaju kontinuirano provoditi aktivnosti na razvoju i unapređenju sistema internih kontrola kroz procjenu adekvatnosti postojećih kontrola, njihovo ažuriranje, uvođenje novih kontrolnih mehanizama i praćenje njihove dosljedne primjene.

Uvidom u godišnje izvještaje institucija utvrđeno je da se u 28 institucija ne poduzimaju mjere koje su rezultat odgovora na utvrđene rizike. U ovim institucijama aktivnosti na razvoju sistema FUK-a započinju i završavaju formiranjem odgovarajućih registara, mapa i evidencija, ne provodeći dalje aktivnosti koje proizlaze iz ovih dokumenata, te se sistem FUK-a shvata kao dodatna administrativna obaveza i opterećenje u radu, a ne kao alat za unapređenje upravljanja i poslovanja.

Popunjavanje Obrasca godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a za 2025. godinu vršeno je isključivo u *PIFC* aplikaciji. Podsjećamo da je *PIFC* aplikacija softversko rješenje za unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole, izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i za efikasno upravljanje procesom interne revizije i izvještavanje o aktivnostima interne revizije u skladu s međunarodnim standardima interne revizije u javnom sektoru u BiH. *PIFC* aplikacija nastala je kao jedan od izlaznih rezultata projekta „Unapređenje sistema internih finansijskih kontrola u javnom sektoru u BiH“, koji je finansirala Evropska unija. *PIFC* aplikacija omogućuje institucijama BiH da na jednoj platformi imaju evidentirane sve bitne elemente za uspostavljanje, razvoj, praćenje i izvještavanje o sistemu FUK-a kao što su mape poslovnih procesa, registri rizika i godišnji izvještaji o sistemu FUK-a. U periodu od februara 2024. godine do februara 2025. godine došlo je do prekida u funkcioniranju *PIFC* aplikacije usljed nedostataka prostora na serveru Ministarstva finansija i trezora BiH na kojem je Aplikacija bila smještena. CHJ MFT BiH je, uz konsultacije s Ministarstvom finansija i trezora BiH, u decembru 2024. godine započela aktivnosti na migraciji *PIFC* aplikacije sa servera Ministarstva na *Cloud*, kao i aktivnosti na njenom daljnjem održavanju. CHJ MFT BiH je provela postupke javne nabavke za migraciju i održavanje *PIFC* aplikacije, te je Aplikacija ponovo u funkciji od februara 2025. godine. CHJ MFT BiH je svim institucijama BiH dostavila obavještenje o ponovnom stavljanju u funkciju *PIFC* aplikacije aktom broj: 03-1- 16-8-78-1/25 od 17.02.2025. godine. Navedenim aktom institucijama BiH je sugerirano da izvrše ažuriranje mape poslovnih procesa i registra rizika u *PIFC* aplikaciji, u skladu s internim aktima institucija i instrukcijama CHJ MFT BiH.

CHJ MFT BiH ima dostupne i automatski obrađene podatke za pripremu konsolidiranih godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a u *PIFC* aplikaciji. U skladu s Pravilnikom o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u institucijama BiH, zaposleni u CHJ MFT BiH, koji imaju pristupne podatke za *PIFC* aplikaciju, imaju mogućnost uvida u podatke koje institucije BiH evidentiraju u Aplikaciju bez mogućnosti izmjene unesenih podataka.

Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a sadrži preporuke za unapređenje sistema FUK-a za svaku komponentu metodološkog okvira za razvoj FUK-a.

Konsolidiranim godišnjim izvještajem o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu dato je ukupno 36 preporuka.

Prilog 1: Pregled preporuka CHJ MFT BiH za unapređenje sistema FUK-a po komponentama COSO okvira

3. PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE U 2025. GODINI

U ovom dijelu Konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu prikazane su aktivnosti koje je CHJ MFT BiH realizirala u 2025. godini, rezultati procjene u institucijama BiH, kao i preporuke za daljnji razvoj sistema FUK-a.

3.1. Realizirane aktivnosti CHJ MFT BiH u 2025. godini

U toku 2025. godine CHJ MFT BiH realizirala je sljedeće aktivnosti iz svoje nadležnosti, a koje se odnose na unapređenje FUK-a u institucijama BiH:

- donesen je Operativni godišnji akcioni plan Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu,
- donesena je Odluka o objavljivanju forme i sadržaja Obrasca godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu s Uputstvom za izradu Godišnjeg izvještaja za 2025. godinu,
- donesen je i realiziran Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu,
- donesen je i realiziran Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu,
- kreiran je Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2024. godinu.

CHJ MFT BiH je donijela Operativni godišnji akcioni plan Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. Strategija razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za period 2020-2025. godina (u daljnjem tekstu: Strategija) realizira se u skladu s mjerama i aktivnostima utvrđenim Akcionim planom, koji je sastavni dio Strategije. Sadržaj Operativnog godišnjeg akcionog plana proizlazi iz Akcionog plana Strategije. CHJ MFT BiH dužna je izraditi operativni godišnji akcioni plan za svaku kalendarsku godinu na koju se odnosi Strategija. Pri izradi Operativnog godišnjeg akcionog plana CHJ MFT BiH usaglašava dinamiku realizacije mjera na osnovu informacija o realizaciji mjera iz ranijeg perioda, dobijenih od institucija BiH koje su nosioci aktivnosti.

Odluku o donošenju Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu, broj: 03-1-02-4-126-1/25, CHJ MFT BiH donijela je 17. 03. 2025. godine. Sastavni dio Odluke je Operativni godišnji akcioni plan Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. Ovim dokumentom detaljnije se utvrđuju mjere, rokovi i nosioci aktivnosti. O realizaciji mjera i ostvarivanju ciljeva iz Akcionog plana Strategije, kao i napretku ostvarenom u sistemu *PIFC*-a, CHJ MFT BiH redovno izvještava Vijeće ministara BiH kroz posebno poglavlje u okviru konsolidiranih godišnjih izvještaja.

Institucije BiH bile su obavezne donijeti svoje godišnje akcione planove za uspostavljanje i unapređenje sistema internih finansijskih kontrola za 2025. godinu, u skladu s članom 3. Odluke o donošenju Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. Godišnji akcioni planovi institucija BiH za uspostavljanje i unapređenje sistema internih finansijskih kontrola trebaju sadržavati: mjere iz Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu koje se

odnose na njih, mjere koje su utvrđene internim aktima institucije a odnose se na postupanje po identificiranim rizicima, te mjere za realizaciju preporuka interne revizije i Ureda za reviziju institucija BiH. O realizaciji mjera iz godišnjih akcionih planova institucije izvještavaju CHJ MFT BiH kroz godišnje izvještaje o sistemu FUK-a.

CHJ MFT BiH je objavila Odluku o objavljivanju forme i sadržaja Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu s Uputstvom za izradu Godišnjeg izvještaja za 2025. godinu. U skladu s članom 2. Pravilnika o izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, CHJ MFT BiH je 18.12.2025. godine donijela Odluku o objavljivanju forme i sadržaja obrasca Godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu s Uputstvom za izradu Godišnjeg izvještaja za 2025. godinu, broj: 03-1-16-8-375-1/25. Odluka i obrazac Upitnika za samoprocjenu objavljeni su na internet stranici CHJ MFT BiH <https://chj.mft.gov.ba>, odnosno na internet stranici www.mft.gov.ba, u dijelu koji se odnosi na CHJ MFT BiH.

Članom 3. navedene odluke definirano je da će institucije BiH svoje godišnje izvještaje o sistemu FUK-a dostavljati CHJ MFT BiH putem *PIFC* aplikacije.

Donesen je Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu. Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu, broj: 03-1-16-8-82-1/25, donesen je 18.02.2025. godine. Ovaj plan objavljen je na internet stranici CHJ MFT BiH <https://chj.mft.gov.ba>, odnosno na internet stranici www.mft.gov.ba, u dijelu koji se odnosi na CHJ MFT BiH.

Plan obuke namijenjen je koordinatorima za FUK i za upravljanje rizicima, službenicima u organizacionim jedinicama za finansije i budžet, rukovodiocima na nižem i srednjem nivou upravljanja u institucijama BiH, te ostalim zaposlenim kojima su rukovodioci institucija dodijelili ovlaštenja i odgovornosti za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a. Svrha Plana i programa obuke je upoznavanje institucija BiH sa stepenom uspostavljanja i planiranim mjerama za razvoj sistema FUK-a u institucijama BiH.

Plan i program obuke iz oblasti FUK-a u institucijama BiH za 2025. godinu sastoji se od četiri modula:

- **Modul 1:** Obuka o korištenju *PIFC* aplikacije;
- **Modul 2:** Prezentacija Konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu i Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu s preporukama za unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- **Modul 3:** Obuka iz oblasti procesa upravljanja rizicima – studija slučaja;
- **Modul 4:** Instrukcije za izradu godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu putem modula za finansijsko upravljanje i kontrolu u *PIFC* aplikaciji.

Prvi modul obuke realiziran je 22. aprila 2025. godine. Obuci je prisustvovalo 116 državnih službenika iz 56 institucija BiH. Na obuci su prezentirane funkcionalnosti *PIFC* aplikacije u Modulu FUK. Polaznicima obuke prezentiran je način korištenja sljedećih funkcionalnosti *PIFC* aplikacije: mapa poslovnih procesa, registar rizika, izvještaj o samoprocjeni i *PENTAHO* izvještaji. Obuka je održana *online*.

Drugi modul obuke realiziran je 23. maja 2025. godine. Obuci su prisustvovala 103 državna službenika iz 51 institucije BiH. Tokom obuke prezentiran je Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2024. godinu koji sadrži preporuke za unapređenje sistema FUK-a i zaključke Vijeća ministara BiH uz Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2024. godinu. Polaznici obuke su, također, upoznati sa stepenom realizacije mjera iz Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za 2024. godinu. Obuka je održana *online*.

Treći modul obuke iz oblasti FUK-a održan je 21. i 22. oktobra 2025. godine. Obuci su prisustvovala 54 državna službenika iz 50 institucija BiH. Učesnicima obuke prezentirane su Smjernice za upravljanje rizicima u institucijama BiH, odgovornosti za upravljanje rizicima, koraci za upravljanje rizicima, planiranje mjera za ublažavanje rizika i interno izvještavanje o upravljanju rizicima. Obuka je realizirana kao radionica interaktivnog tipa. S obzirom na veliko interesovanje za ovu obuku, ista je organizirana u trajanju od dva dana.

Četvrti modul obuke iz oblasti FUK-a realiziran je 22. decembra 2025. godine. Obuci je prisustvovalo 55 državnih službenika iz 47 institucija BiH. Ovaj modul obuke odnosio se na davanje instrukcija institucijama BiH za izradu godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2025. godinu. Obuka je namijenjena službenicima koji su u svojim institucijama zaduženi za pripremu godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a i njegovo dostavljanje CHJ MFT BiH. Obuka je održana *online*.

U 2025. godini CHJ MFT BiH je donijela i realizirala Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. U skladu s Pravilnikom za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, CHJ MFT BiH ima obavezu svake godine sačiniti godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sistema FUK-a. Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole za 2025. godinu, broj: 03-1-02-4-142-1/25, donesen je 25.03.2025. godine. Ovaj plan sadrži ciljeve procjene, indikatore, odgovorne osobe, način provođenja procjene i popis institucija odabranih za procjenu kvaliteta sistema FUK-a. Procjenu kvaliteta FUK-a vrše ovlaštene osobe iz Odsjeka CHJ MFT BiH za razvoj finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Zbog nedovoljnih kadrovskih kapaciteta u CHJ MFT BiH Godišnjim planom pojedinačne procjene kvaliteta sistema FUK-a za 2025. godinu obuhvaćene su dvije institucije BiH i to: Ministarstvo komunikacija i prometa BiH i Agencija za lijekove i medicinska sredstva BiH. Nakon provedene procjene pripremljeni su izvještaji o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sistema FUK-a i dostavljeni institucijama u kojima je provedena pojedinačna procjena. Izvještaji sadrže procjenu stepena razvoja po područjima procjene, najznačajnija zapažanja, preporuke za unapređenje, opću procjenu stepena razvoja sistema FUK-a i preporuke za razvoj kapaciteta za jačanje internih kontrola.

CHJ MFT BiH je u 2025. godini sačinila i Vijeću ministara Bosne i Hercegovine dostavila Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole za 2024. godinu. Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu urađen je na osnovu izvještaja koje je dostavilo 75 od 79 institucija. To je bio deseti konsolidirani izvještaj koji je usvojilo Vijeće ministara BiH. Izvještaj je usvojen na 79. sjednici, održanoj 27.05.2025. godine. Uz Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama BiH za 2024. godinu Vijeće ministara BiH usvojilo je i zaključke koje je predložila CHJ MFT BiH. Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a za 2024. godinu usvojio je Predstavnički dom Parlamentarne skupštine BiH na 30. sjednici 09.07.2025. godine.

3.2. Procjena stanja u oblasti FUK-a u institucijama BiH

Procjenu stepena uspostavljenosti sistema FUK-a u institucijama BiH vrši CHJ MFT BiH. Procjena se zasniva na podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a koje institucije dostavljaju CHJ MFT BiH. Godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u formi je upitnika o samoprocjeni i sadrži pitanja na koja se odgovara sa “da”, “ne” ili sa “nije primjenjivo”. Odgovorima “da” institucije potvrđuju primjenu propisa iz oblasti FUK-a, kao i postojanje internih procedura i kontrola u poslovanju. Negativni odgovori ukazuju na nedostatke u sistemu internih kontrola. Odgovor “nije primjenjivo” daje se u slučajevima kada se pitanja ne odnose na instituciju.

U skladu s metodološkim okviru za uspostavljanje i razvoj FUK-a, pitanja su grupisana u pet cjelina:

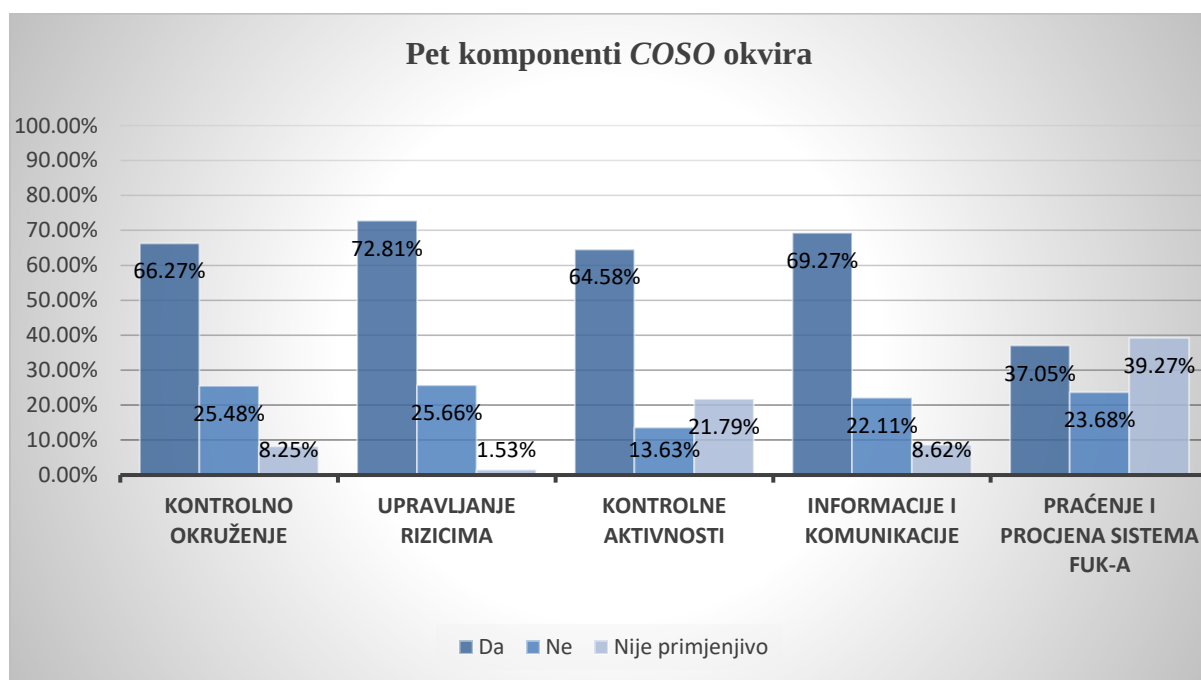
- (1) Kontrolno okruženje,
- (2) Upravljanje rizicima,
- (3) Kontrolne aktivnosti,
- (4) Informacije i komunikacije i
- (5) Praćenje i procjena sistema FUK-a.

Napominjemo da CHJ MFT BiH nema mogućnost provjere tačnosti podataka dostavljenih u godišnjim izvještajima institucija BiH o sistemu FUK-a. U skladu s članom 4. stav (2) Pravilnika o izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, za tačnost podataka u godišnjem izvještaju o sistemu FUK-a odgovoran je rukovodilac institucije.

CHJ MFT BiH obrađuje i analizira dostavljene godišnje izvještaje institucija, vrši procjenu sistema internih kontrola i daje preporuke za njihovo unapređenje.

U nastavku izvještaja slijedi pregled stanja u oblasti FUK-a u institucijama BiH za 2025. godinu, a na osnovu godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a dostavljenih od 76 institucija BiH.

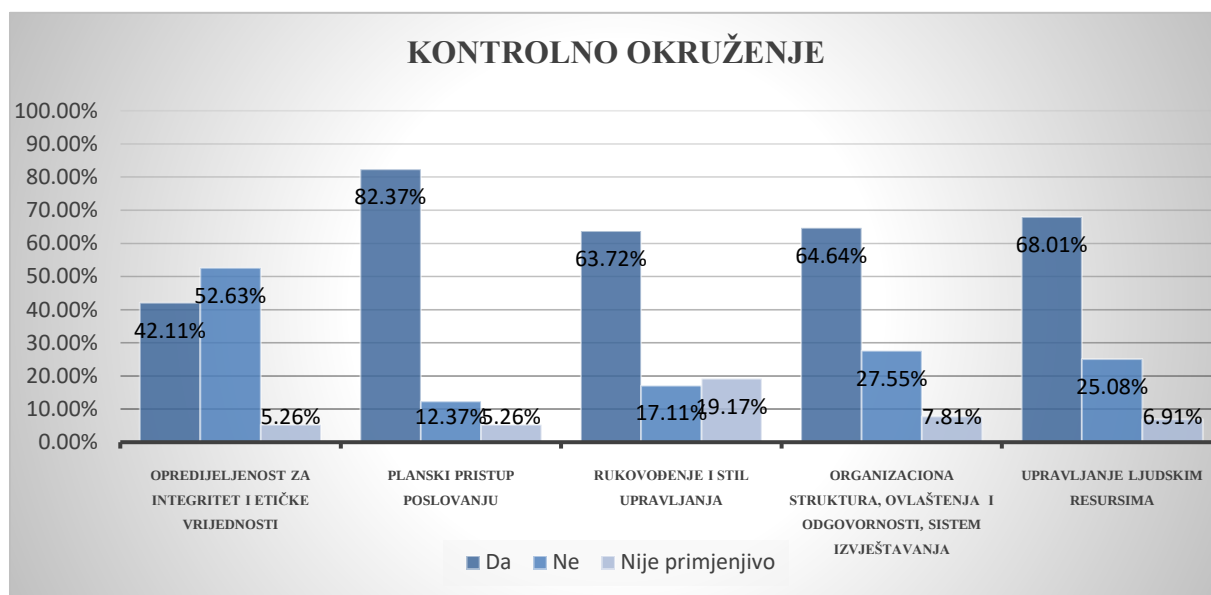
Na grafikonu u nastavku prikazana je struktura odgovora institucija BiH po komponentama COSO okvira.



3.2.1. Kontrolno okruženje

Preduslov i osnova za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a je okruženje kojim je moguće efikasno upravljati i koje je moguće kontrolirati. Okruženje podrazumijeva: etičke vrijednosti, integritet i kompetentnost zaposlenih, način rukovođenja i stil upravljanja, postojanje planskog pristupa poslovanju, uređenu organizacionu strukturu s jasno definiranim ovlaštenjima i odgovornostima za realizaciju aktivnosti, postavljenih ciljeva i upravljanje budžetskim sredstvima. Kontrolno okruženje temelj je za razvoj ostalih komponenti FUK-a osiguravajući disciplinu i strukturu u organizaciji.

U dijagramu u nastavku dat je pregled procentualnog učešća odgovora „da“, „ne“ i „nije primjenjivo“ u okviru kontrolnog okruženja na osnovu analize godišnjih izvještaja institucija BiH o sistemu FUK-a.



Na osnovu podataka utvrđeno je da približno dvije trećine institucija BiH imaju uspostavljen/implementiran sistem internih kontrola u skladu sa standardima internih kontrola u oblasti kontrolnog okruženja.

Kao i prethodnih godina, institucije imaju najbolje rezultate u oblasti “Planski pristup poslovanju”. Ostvareni rezultati ukazuju na to da su institucije unaprijedile procese strateškog, godišnjeg i operativnog planiranja, te da su jasnije definirale svoje ciljeve. Istovremeno, rezultati ukazuju i na potrebu jačanja aktivnosti koje bi doprinijele postizanju boljih rezultata u okviru kontrolnog okruženja. Iako su uočeni određeni pomaci u odnosu na prethodnu godinu, neohodno je dodatno unaprijediti mehanizme za razvoj integriteta i profesionalnog ponašanja.

Prema podacima iz obrađenih godišnjih izvještaja institucija BiH za 2025. godinu, u oblasti kontrolnog okruženja zabilježeno je 66,27% pozitivnih odgovora, 25,48% negativnih odgovora i 8,25% odgovora označeno je kao „nije primjenjivo“.

U odnosu na prethodnu, 2024. godinu, kada je procenat potvrdnih odgovora u oblasti kontrolnog okruženja iznosio 65,70%, može se zaključiti da je stepen uspostavljenosti sistema internih kontrola u okviru kontrolnog okruženja blago unaprijeđen.

U narednom dijelu slijedi pregled rezultata analize godišnjih izvještaja institucija BiH prema standardima interne kontrole u okviru kontrolnog okruženja.

1. Opredijeljenost za integritet i etičke vrijednosti

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

U okviru opredijeljenosti za integritet i etičke vrijednosti struktura potvrdnih, negativnih i odgovora „nije primjenjivo“ prikazana je na grafikonu. Činjenica da je svega 42,11% odgovora potvrdno ne ukazuje na nedovoljan stepen institucionalne posvećenosti izgradnji i jačanju integriteta i etičkih vrijednosti. Na pitanja da li je bilo pisanih pritužbi na nepoštivanje kodeksa ponašanja i pokrenutih disciplinskih postupaka, približno 10% institucija odgovorilo je potvrdno, te je to razlog niskog procenta ukupnih potvrdnih odgovora u ovoj oblasti.

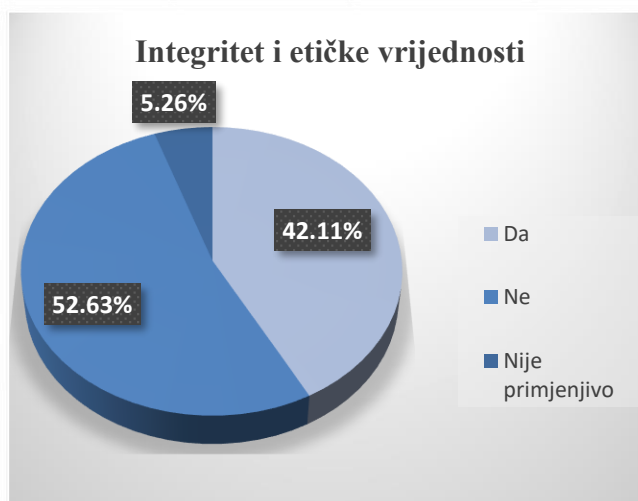
Prema dostavljenim podacima, zaposleni u institucijama BiH postupaju u skladu s Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH ili u skladu s posebnim kodeksima koje donose pojedine institucije prema svojim nadležnostima. Međutim, nadzor nad primjenom kodeksa ponašanja delegiran je na određenu organizacionu jedinicu ili zaposlenika samo u 31 instituciji BiH (40,8%). U ostalim institucijama (59,2%) nije uspostavljen nadzor nad primjenom kodeksa. Navedeno ukazuje na potrebu jačanja upravljačkih mehanizama i odgovornosti u oblasti integriteta i etičkih vrijednosti u institucijama. Jasna pravila (interni akti) kojima se definiraju situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja postoje u 50 institucija BiH (65,8%). U 2025. godini bilo je ukupno deset pritužbi zbog nepoštivanja Kodeksa u institucijama BiH i pokrenuto je sedam disciplinskih postupaka. Ovako nizak broj pritužbi može ukazivati na dosta visok stepen poštovanja kodeksa ponašanja.

Jačanje kulture integriteta i etičke vrijednosti ne bi trebali biti formalna obaveza institucije, već njena opredijeljenost koja se ogleda kroz dosljednu primjenu standarda ponašanja uz jasne mehanizme nadzora i utvrđivanja odgovornosti.

Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH koje nisu delegirale ovlaštenja i odgovornosti za praćenje primjene važećeg etičkog kodeksa da izvrše delegiranje tih ovlaštenja i odgovornosti, te da poduzimaju odgovarajuće mjere u slučaju njegovog nepoštivanja.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da internim aktima reguliraju postupanje u slučajevima eventualnih sukoba interesa.

Prilog 2: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti integriteta i etičkih vrijednosti



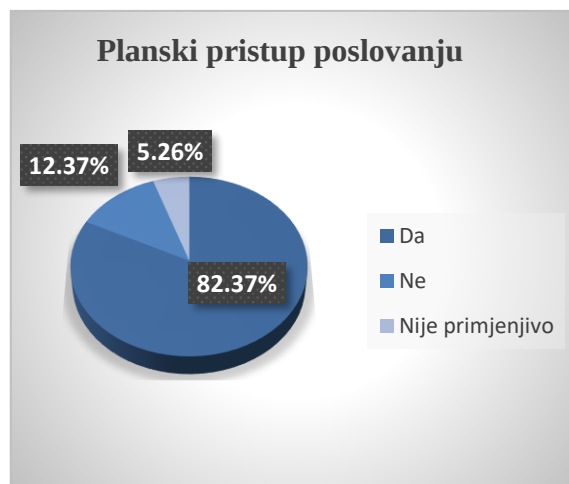
2. Planski pristup poslovanju (misija, vizija, ciljevi)

Planski pristup poslovanju podrazumijeva da institucije imaju jasno definiranu misiju i strateške ciljeve, te da rukovodstvo i svi zaposleni razumiju svoju ulogu u njihovoj realizaciji.

Ovaj pristup uključuje postavljanje srednjoročnih ciljeva i programa koji će omogućiti realizaciju poslovnih ciljeva institucija, osiguravanje povezanosti strateških planskih dokumenata i programa s operativnim planovima, kao i utvrđivanje rizika u odnosu na postavljene ciljeve. Institucije BiH, u skladu s raspoloživim resursima, donose planove kojima definiraju aktivnosti, rokove izvršenja i nosioce odgovornosti kako bi se osigurala efikasna realizacija i minimizirali rizici od neostvarivanja ciljeva.

Planski pristup poslovanju u institucijama BiH detaljno je uređen propisima kao što su: Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvještavanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 48/24), Odluka o godišnjem planiranju rada i načinu praćenja i izvještavanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 80/22) i Uputstvo o načinu pripremanja godišnjeg programa rada i izvještaja o radu u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj: 48/23).

Procenat potvrdnih odgovora u okviru planskog pristupa poslovanju je 82,37%, negativnih odgovora 12,37%, a odgovora „nije primjenjivo“ 5,26%. Ovi podaci ukazuju na to da više od 2/3 institucija ima uspostavljen sistem internih kontrola u oblasti planskog pristupa poslovanju što doprinosi povećanju efikasnosti i efektivnosti u poslovanju, te jačanju integriteta institucija BiH. Ipak, procenat negativnih odgovora od 12,37% ukazuje na to da je potrebno kontinuirano raditi na unapređenju ovog područja važnog za razvoj kontrolnog okruženja.



Na osnovu podataka dostavljenih kroz godišnje izvještaje o sistemu FUK-a utvrđeno je da internu proceduru za izradu srednjoročnog plana rada ima 61 institucija BiH (oko 80%). U 65 institucija BiH (oko 86%) internom procedurom je određena organizaciona jedinica ili imenovan koordinator za proces srednjoročnog planiranja. U vezi sa nekonzistentnim odgovorima na prethodna dva pitanja, napominjemo da CHJ MFT BiH u ovom izvještaju prezentira podatke prikupljene iz godišnjih izvještaja institucija, te nije odgovorna za njihovu tačnost.

Srednjoročni plan rada institucija uključuje procjenu i praćenje rizika u 51 instituciji (oko 67%). *PIFC* aplikacija omogućava evidentiranje, procjenu i praćenje rizika u odnosu na srednjoročne ciljeve. Od ukupno 76 dostavljenih godišnjih izvještaja, 65 institucija potvrdno je odgovorilo da su ciljevi budžetskih programa povezani s ciljevima iz srednjoročnog plana, a u 56 institucija se ciljevi i aktivnosti realizuju prema planiranoj dinamici. U izvještajima 69 institucija navedeno je da sve organizacione jedinice učestvuju u procesu pripreme budžetskog zahtjeva.

Na osnovu dostavljenih odgovora može se zaključiti da veliki broj institucija ima razvijene interne procedure za izradu planskih dokumenata, da su sve organizacione jedinice uključene u izradu srednjoročnih planova i budžetskih zahtjeva, ali i dalje je potrebno unapređivati planski pristup poslovanju, posebno u dijelu procjene i praćenja rizika uključenih u srednjoročne planove.

Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH, koje nisu donijele internu proceduru za izradu srednjoročnog plana rada, da to urade, te da istom utvrde obaveze i odgovornosti svih organizacionih jedinica u instituciji i njihovih rukovodilaca u procesu srednjoročnog planiranja, te imenuju koordinatora za srednjoročno planiranje.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da identificiraju i procijene rizike u odnosu na poslovne procese koji direktno utiču na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih planova rada institucije i evidentiraju ih u PIFC aplikaciji.

Prilog 3: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti planskog pristupa poslovanju

3. Rukovođenje i stil upravljanja

U skladu sa Zakonom o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine krajnju odgovornost za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a ima rukovodilac institucije, te je rukovodilac institucije odgovoran za:

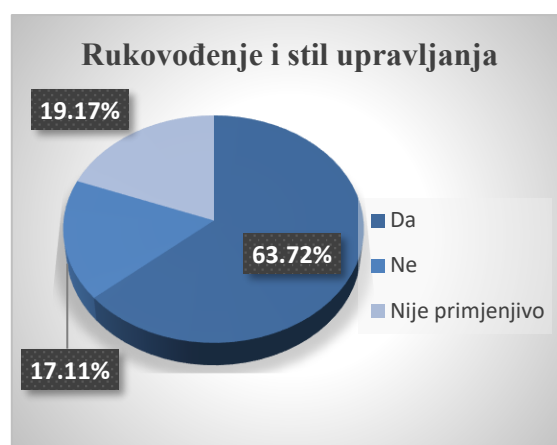
- uspostavljanje, provođenje i razvoj FUK-a,
- izradu internih propisa o FUK-u i uspostavljanje sistema FUK-a u svim organizacionim jedinicama u okviru institucije, te u odnosu na sve programe i procese koje izvršava institucija,
- osiguravanje revizorskog traga za sve finansijske i druge transakcije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

CHJ MFT BiH usvojila je Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama BiH koje imaju za cilj pružanje podrške rukovodiocima institucija u praktičnoj primjeni upravljačke odgovornosti, posebno u pogledu delegiranja ovlaštenja i odgovornosti.

Način rukovođenja i stil upravljanja predstavljaju indikatore proaktivnosti rukovodilaca institucija u upravljanju, odnosno nivo involviranosti rukovodioca u sve procese, od planiranja do izvještavanja o realizaciji planova i postavljenih ciljeva. Važno je naglasiti da su za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a odgovorni rukovodioci svih organizacionih jedinica, u skladu s njihovim nadležnostima i dodijeljenim ovlaštenjima.

Prema podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2025. godinu, skoro 2/3 odgovora u oblasti rukovođenja i stila upravljanja u institucijama BiH bili su pozitivni. Na osnovu dostavljenih odgovora institucija BiH utvrđeno je da se u 55 institucija (72,37%) održavaju kolegiji najvišeg nivoa upravljanja na kojima se raspravlja o planskim dokumentima institucija, realizaciji programa rada, te o izvještajima o izvršenju budžeta. Međutim, postoji određeni broj institucija, njih oko 21%, koje na sastancima ne raspravljaju o ovim pitanjima, kao i ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju.

Također, određeni broj institucija, njih 10, navodi da se ne sačinjavaju zapisnici sa sastanaka stručnog kolegija što može umanjiti efikasnost praćenja kontinuiteta poslovanja.



U institucijama, u kojima nije uspostavljen stručni kolegij i u kojima najviše rukovodstvo ne raspravlja o srednjoročnim i godišnjim planovima prije podnošenja Vijeću ministara BiH, kao i o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju, zaključujemo da postoji rizik nedovoljno razvijene upravljačke kulture i odgovornosti.

Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH koje imaju uspostavljen stručni kolegij da sačinjavaju zapisnike sa sastanaka stručnog kolegija radi lakšeg praćenja provođenja donesenih odluka i unapređenja transparentnosti u radu.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH koje nemaju uspostavljen stručni kolegij da putem redovnih sastanaka najvišeg rukovodstva uspostave sistem izvještavanja o srednjoročnim i godišnjim planovima, kao i o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju.

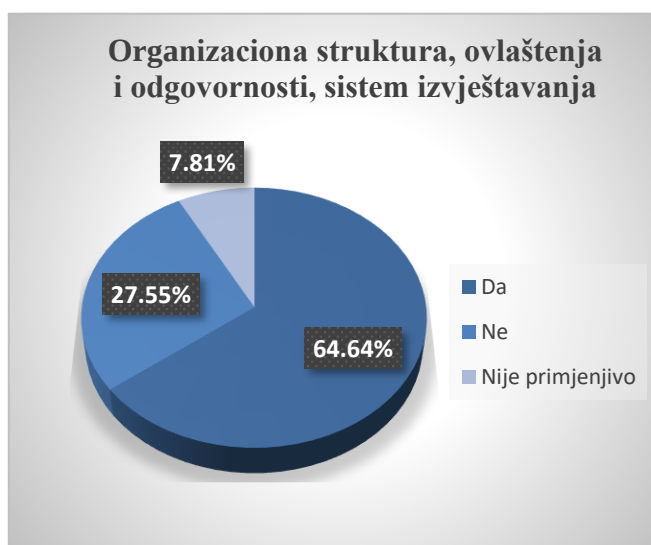
Prilog 4: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti rukovođenja i stila upravljanja

4. Organizaciona struktura, ovlaštenja i odgovornosti, sistem izvještavanja

Organizaciona struktura, odnosno unutrašnja organizacija institucija, uspostavlja se na način koji omogućava efikasnu realizaciju osnovnih funkcija koje proizlaze iz misije institucije i njenih postavljenih poslovnih ciljeva. Pravilnici o unutrašnjoj organizaciji trebaju sadržavati detaljne opise poslova koje obavljaju pojedine organizacione jedinice i djelokrug rada organizacionih jedinica. Organizaciona struktura ažurira se u skladu s promjenama u poslovanju koje nastaju usljed izmjene propisa, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično.

Ovlaštenja i odgovornosti, zadaci i obaveze izvještavanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio organizacione strukture trebaju biti jasni, definirani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti s njima upoznati. Rukovodilac institucije internim aktima uređuje ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje budžetskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Paralelno s razvojem linija ovlaštenja i odgovornosti, potrebno je uspostaviti i jasne linije izvještavanja o realizaciji postavljenih ciljeva, načinu upravljanja budžetskim sredstvima i drugim relevantnim pitanjima.

U oblasti organizacione strukture, ovlaštenja i odgovornosti, približno 65% odgovora je potvrdno, oko 27% negativno, dok je skoro 8% odgovora označeno kao nije primjenjivo. Udio potvrdnih odgovora ukazuje na to da u većini institucija postoji dobro uspostavljena organizaciona struktura s dodijeljenim ovlaštenjima i odgovornostima. Međutim, procenat negativnih odgovora (oko 27%) ukazuje na postojanje određenih slabosti koje zahtijevaju dodatnu pažnju i prostor za unapređenje u smislu jasnoće i efikasnosti u dodjeljivanju ovlaštenja i odgovornosti.



Prema podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2025. godinu, u 69 institucija (oko 91%) imenovan je koordinator za FUK, od toga je u 65 institucija (oko 86%) formirana radna

grupa za FUK. Većina institucija je potvrdila da su internim aktom o imenovanju koordinatora za FUK/radne grupe za FUK precizno utvrđeni zadaci i rokovi za njihovo izvršavanje. Obaveza izvještavanja rukovodioca institucije o stepenu uspostavljenosti sistema FUK-a utvrđena je u 65 institucija, od kojih 60 dostavljaju izvještaj rukovodiocu institucije.

Postupak izmjene pravilnika o unutrašnjoj organizaciji u smislu definiranja obaveza rukovodilaca na svim nivoima za uspostavljanje, razvoj i provođenje sistema FUK-a u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine („*Službeni glasnik BiH*“, broj 51/18) pokrenut je u 51 instituciji, a prema odgovorima iz godišnjih izvještaja, postupak je završen u 42 institucije. U 10 institucija ovaj postupak još nije pokrenut, dok je 15 institucija dalo odgovor „nije primjenjivo“. S obzirom na to da većina institucija nije davala odgovore u obrascu godišnjeg izvještaja u skladu s instrukcijama i uputstvima CHJ MFT BiH, nije moguće precizno utvrditi koliko institucija je realiziralo naprijed navedenu odluku Vijeća ministara BiH. Na osnovu dostavljenih odgovora, 44 institucije (57,9%) ažuriraju svoju organizacionu strukturu kako bi odražavala promjene u regulativi i ciljevima. Međutim, 31 institucija (40,8%) ne ažurira organizacionu strukturu što može predstavljati rizik za efikasnu realizaciju osnovnih funkcija institucije.

Na pitanje da li su popunjena sva radna mjesta u organizacionim jedinicama za finansije samo 13 institucija (oko 17%) dalo je potvrđan odgovor, dok su 54 institucije (oko 71%) odgovorile negativno.

Na osnovu analize odgovora iz godišnjih izvještaja institucija konstatiramo da sistem internog izvještavanja još nije uspostavljen u potpunosti, te je tako 37 institucija (oko 49%) navelo da se pripremaju interni izvještaji za rukovodioca o izvršenju budžeta, stepenu realizacije ciljeva i slično, dok u 51% institucija to nije praksa. Proces internog izvještavanja rukovodstva ima važnu ulogu za donošenje poslovnih odluka.

Preporuke:

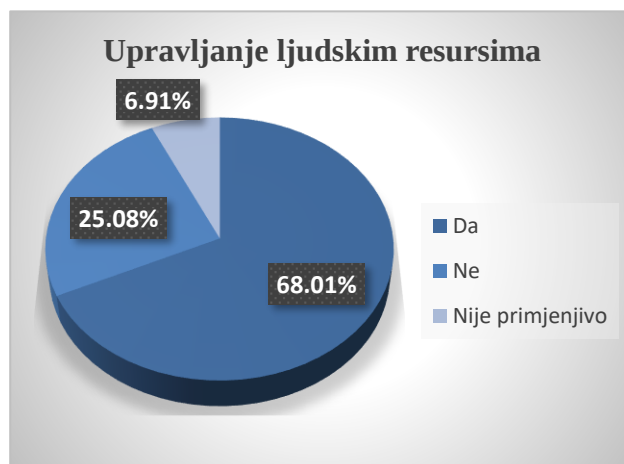
- 1) Preporučuje se institucijama BiH koje nisu imenovale osobu/radnu grupu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu da to urade.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da internim aktima definišu obavezu izvještavanja najvišeg rukovodstva o stanju u oblasti FUK-a, te da osiguraju praćenje primjene tih akata.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH čiji pravilnici o unutrašnjoj organizaciji nisu usklađeni s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama BiH, da pokrenu aktivnosti za usklađivanje pravilnika.
- 4) Preporučuje se institucijama BiH da izvrše analizu stvarnih potreba za brojem zaposlenih u organizacionim jedinicama za finansije, te da u skladu s rezultatima analize pokrenu postupak izmjene pravilnika o unutrašnjoj organizaciji institucije.

Prilog 5: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti organizacione strukture, ovlaštenja i odgovornosti i sistema izvještavanja

5. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedno od važnijih područja za razvoj kontrolnog okruženja, a samim tim i sistema FUK-a. Ovo područje obuhvata aktivnosti u vezi sa: utvrđivanjem nivoa znanja i vještina potrebnih za svako radno mjesto, razvoj vještina zaposlenih s ciljem poboljšanja efikasnosti poslovanja, izrade planova obuka i vođenja evidencije o prisustvu obukama po zaposlenom, praćenje i ocjenjivanje rada zaposlenih i provođenje motivacionih mjera radi poboljšanja rezultata rada.

U oblasti upravljanja ljudskim resursima ukupno je 68,01% potvrdnih odgovora, negativnih odgovora je 25,08% i odgovora „nije primjenjivo“ 6,91%. Rezultati ukazuju na to da 2/3 institucija BiH imaju uspostavljene interne kontrole u oblasti upravljanja ljudskim resursima, ali da je potrebno dodatno unaprijediti ovu oblast s obzirom na njen značaj za razvoj FUK-a. Prema dostavljenim godišnjim izvještajima, 35 institucija (oko 46%) ima uspostavljenu organizacionu jedinicu za ljudske resurse. Planove stručnog usavršavanja za zaposlene priprema 66 institucija (oko 87%), a evidencija prisustva obukama uspostavljena je u 63 institucije (oko 83%) i ista se dostavlja rukovodiocu institucije u 54 institucije (oko 71%). Zaposlenima u institucijama uglavnom je omogućeno stručno osposobljavanje iz ključnih poslovnih procesa, a posebno iz poslovnih procesa koji su direktno povezani sa sistemom internih kontrola. Ipak, imajući u vidu da je između 20-30% odgovora bilo negativno na pitanja da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti srednjoročnog planiranja, budžetskih procesa, upravljanja rizicima, te javnih nabavki, trebalo bi što veći broj zaposlenih uključiti u obuke iz ovih oblasti.



Trideset devet institucija potvrdilo je da u svom budžetu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, komisija i slično, a 24 ih ima internu proceduru kojom detaljnije uređuju pravo, uslove i način isplate ovih naknada u skladu s članom 39. Zakona o platama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine.

U 74 institucije (97,37%) redovno se provodi ocjenjivanje državnih službenika i zaposlenika, a podsticajne mjere i nagrade za izuzetan učinak provode se u 75 institucija (98,68%), što implicira da institucije dobro upravljaju ljudskim resursima kroz ocjenjivanje i podsticajne mjere za izuzetan učinak u radu.

U 74 institucije (97,37%) redovno se provodi ocjenjivanje državnih službenika i zaposlenika, a podsticajne mjere i nagrade za izuzetan učinak provode se u 75 institucija (98,68%), što implicira da institucije dobro upravljaju ljudskim resursima kroz ocjenjivanje i podsticajne mjere za izuzetan učinak u radu.

Preporuke

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da za svaku godinu donose planove stručnog usavršavanja.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH koje nemaju evidencije o stručnom usavršavanju zaposlenih da uspostave takve evidenciju u cilju procjene opravdanosti i davanja mogućnosti svim zaposlenim za stručnim usavršavanjem, te da se ova informacija dostavlja rukovodiocima institucija.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom budžetu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, koordinacionih tijela i drugih radnih tijela da, ukoliko nisu, donesu interni akt o isplati naknada u skladu s članom 39. Zakona o platama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine.

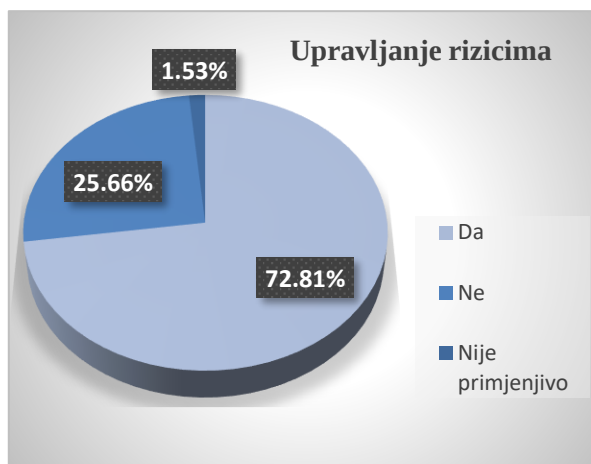
Prilog 6: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima

3.2.2. Upravljanje rizicima

Rizik je vjerovatnoća da će se desiti neki događaj koji može uticati na ostvarivanje ciljeva institucije. Upravljanje rizicima definira se kao cjelokupan proces utvrđivanja, procjene i praćenja rizika za ostvarenje ciljeva institucije, kao i poduzimanje potrebnih aktivnosti u svrhu smanjenja rizika, posebno kroz sistem FUK-a.

Upravljanje rizicima proces je koji se odvija kontinuirano, zahtijeva angažiranje što većeg broja učesnika i primjenu metodologije propisane Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama BiH – Verzija 2. Rizike treba posmatrati isključivo kao buduće događaje koji su prijetnja ostvarenju ciljeva, programa ili pružanja kvalitetnih usluga građanima. Kako bi upravljanje rizicima bilo efikasno, potrebno je povezati i uskladiti ciljeve iz srednjoročnih planova institucija s ciljevima iz godišnjih i operativnih planova rada (programa) institucija, kao i ciljevima poslovnih procesa koji, na kraju, podržavaju realizaciju ciljeva iz planskih dokumenata institucija.

Ukupan procenat potvrdnih odgovora u oblasti upravljanja rizicima je 72,81%, negativnih odgovora 25,66% i odgovora „nije primjenjivo“ 1,53%. Rezultati ukazuju na to da većina institucija ima uspostavljene interne kontrole u oblasti upravljanja rizicima. Istovremeno, procenat negativnih odgovora je pokazatelj da se Smjernice za upravljanje rizicima u institucijama BiH – Verzija 2 ne primjenjuju dosljedno u svim institucijama. Uvidom u *PIFC* aplikaciju utvrđeno je da se najveći broj procijenjenih rezidualnih rizika odnosi na niske rizike, zatim srednje, a vrlo mali broj rizika su procijenjeni kao visoki i kritični. Na osnovu ovoga može se zaključiti da institucije ne poduzimaju dodatne mjere i aktivnosti kao odgovore na identificirane rizike, jer rizici procijenjeni kao niski se samo prate i ne zahtijevaju dodatne mjere i aktivnosti. Nadalje, najveći broj identificiranih rizika kategorizirani su kao operativni rizici, dok je vrlo malih broj finansijskih, strateških i rizika usklađenosti.



Uvidom u godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2025. godinu utvrđeno je da je 66 institucija (oko 87%) uspostavilo registre rizika u *PIFC* aplikaciji, dok 10 institucija (oko 13%) još nije formiralo svoje registre rizika. Registar rizika je u 2025. godini ažuriralo 58 institucija. Izvještavanje rukovodstva o najznačajnijim rizicima provodi se u 59 institucija. Najveći broj institucija izvještaje rukovodiocu dostavljaju jednom godišnje iako je Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2 propisano je da se rukovodilac institucije izvještava dva puta godišnje o najznačajnijim rizicima. Kvantificiranje rizika provodi 18 institucija (oko 24%). Na pitanje da li institucija utvrđuje rizike koji mogu uticati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih i godišnjih planova rada, 68 institucija (oko 89%) dalo je potvrdan odgovor. Analizu uzroka rizika provodi 55 institucija (oko 72%). Prema odgovorima iz godišnjih izvještaja, mjere postupanja po rizicima provode se u 54 institucije (oko 71%). Međutim, ovaj odgovor ne korespondira sa strukturom rezidualnih rizika u *PIFC* aplikaciji.

Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH u kojima to do sada nije bila praksa da proces upravljanja rizicima vrše u skladu s metodologijom propisanom Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH koje ne ažuriraju registre rizika redovno, da to čine najmanje jednom godišnje.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH da kvantificiraju rizike u slučaju kada je to moguće.
- 4) Preporučuje se institucijama BiH, koje to nisu uradile, da utvrde ključne rizike koji mogu uticati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnog, odnosno godišnjih planova rada institucije.
- 5) Preporučuje se institucijama BiH koje nemaju uspostavljen sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika, da isti uspostave u skladu sa Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2.

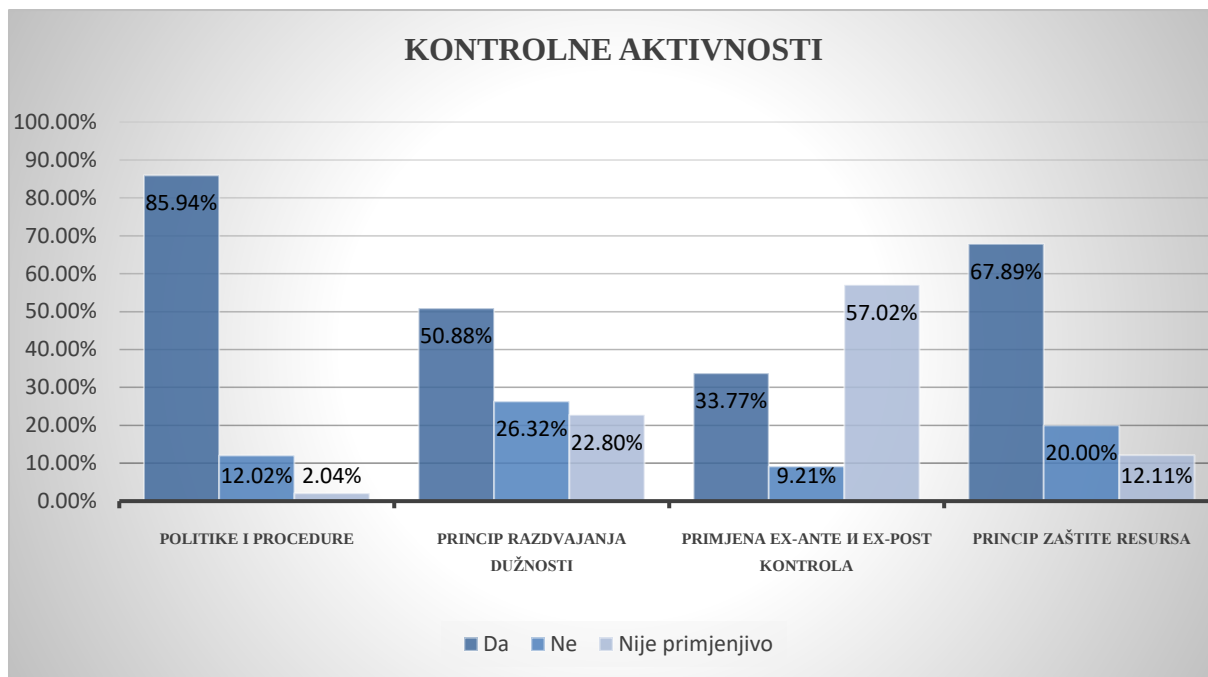
Prilog 7: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja rizicima**3.2.3. Kontrolne aktivnosti**

Kontrolne aktivnosti obuhvataju interne procedure koje propisuju postupke, mjere, aktivnosti i kontrole koje institucije poduzimaju radi smanjenja rizika a u svrhu realizacije postavljenih ciljeva poslovanja. Svrha kontrolnih aktivnosti je osiguranje zakonitosti i pravilnosti u poslovanju, ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti raspolaganja prihodima, rashodima, imovinom i obavezama.

Kontrolne aktivnosti su dinamične i podložne promjenama, te se trebaju razvijati kao odgovor na vanjske faktore, rizike, promjene prioriteta, tehničkih dostignuća, organizacionih odnosa i drugih okolnosti, a mijenjaju se na inicijativu rukovodstva ili kao odgovor na nalaze i preporuke interne i/ili eksterne revizije. Ove aktivnosti trebaju biti troškovno opravdane, odnosno da troškovi kontrola ne budu veći od ostvarene koristi. Kontrolne aktivnosti moraju biti dokumentirane i trebaju ih dosljedno primjenjivati svi zaposleni.

Na osnovu analize podataka iz godišnjih izvještaja, utvrđeno je da 64,58% institucija ima potvrdne odgovore na pitanja iz upitnika o samoprocjeni koja se odnose na kontrolne aktivnosti, negativnih odgovora bilo je 13,63%, a odgovora „nije primjenljivo“ 21,79%. Relativno nizak procenat potvrdnih odgovora (64,58%) poljedica je toga što značajan broj pitanja iz ovog dijela obrasca izvještaja nisu primjenjiva na sve institucije (21,79%).

Struktura odgovora u okviru kontrolnih aktivnosti pojedinačno po standardima interne kontrole predstavljena je u grafikonu u nastavku.



1. Politike i procedure

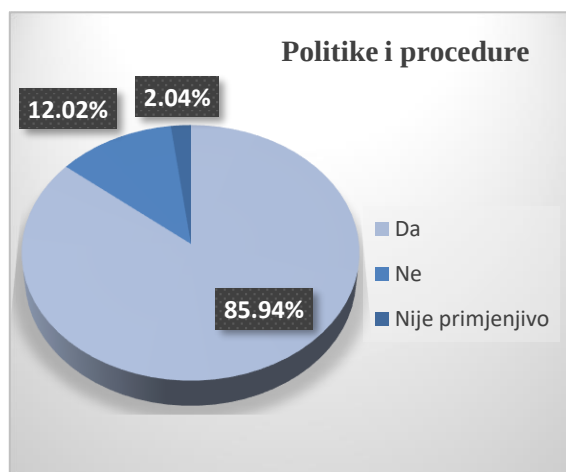
Ovaj dio Konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a u institucijama BiH odnosi se na procjenu unapređenja FUK-a kroz analizu postojanja i primjene politika i procedura koje institucije BiH donose i primjenjuju. U upitniku o samoprocjeni (dio: politike i procedure) navedena su pitanja o postojanju internih procedura za ključne poslovne procese u institucijama BiH.

Prema podacima iz godišnjih izvještaja, pojedine institucije BiH još nemaju procedure za: pripremu budžetskog zahtjeva, proces upravljanja imovinom, kancelarijsko poslovanje, čuvanje i arhiviranje dokumentacije, vođenje i čuvanje personalnih dosijea, zaštitu ličnih podataka i rukovanje pečatima.

Ukupan procenat potvrdnih odgovora u oblasti politika i procedura je 85,94%, negativnih odgovora 12,02% i odgovora „nije primjenjivo“ 2,04%. Rezultati ukazuju na relativno visok nivo postojanja i primjene politika i procedura u institucijama BiH, ali s obzirom na procenat negativnih odgovora, i dalje ima prostora za unapređenje sistema internih kontrola u ovoj oblasti.

Analizom dostavljenih godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a ustanovljeno je da su sve institucije potvrdno odgovorile da imaju pisane interne procedure za: proces javnih nabavki, korištenje sredstava za reprezentaciju, korištenje telefona i korištenje službenih vozila.

Prema podacima iz godišnjih izvještaja, 61 institucija (80%) izvještava da njihove interne procedure imaju jasno definirana ovlaštenja, odgovornosti, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost. U toku 2025. godine 48 institucija (63%) ažuriralo je svoje interne procedure kao rezultat odgovora/mjera na neki od utvrđenih rizika. Mehanizmi za praćenje primjene



internih procedura uspostavljeni su u 60 institucija BiH (79%). Očigledno je da u većini institucija postoji formalni okvir. Ipak, važno je istaći da oko 20% institucija nema jasno definirana ovlaštenja, odgovornosti, kontrolne postupke i rokove za svaku aktivnost i interno izvještavanje i nema razvijene interne procedure kojima su uređeni specifični poslovni procesi koji proizlaze iz mandata institucije.

Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH koje nemaju opisane specifične poslovne procese da donesu interne procedure kojima će isti biti uređeni.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da u pisanim procedurama jasno definiraju ovlaštenja i odgovornosti svih učesnika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju interne procedure koje ne osiguravaju postojanje „revizorskog traga“.
- 4) Preporučuje se institucijama BiH kod kojih nije uspostavljeno praćenje dosljedne primjene kontrola propisanih internim procedurama da to osiguraju.
- 5) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju interne procedure u skladu s izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutrašnjem okruženju i osiguraju njihovu dostupnost svim zaposlenim.

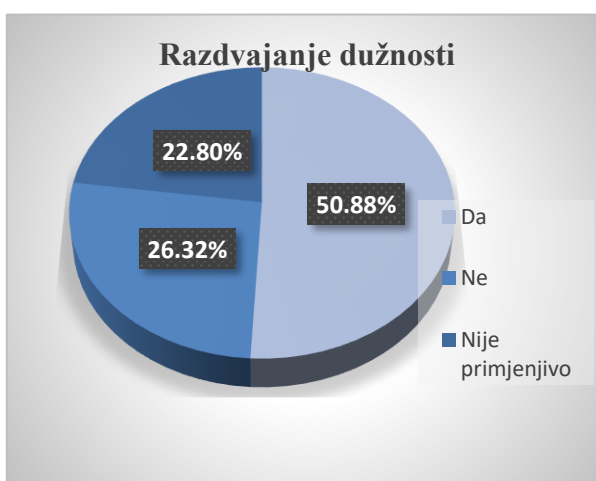
Prilog 8: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti politika i procedura

2. Princip razdvajanja dužnosti

Primjena principa razdvajanja dužnosti osigurava da nijedna osoba ne može imati potpunu kontrolu nad svim fazama poslovnog procesa. Ovim se smanjuje rizik od grešaka, prevara i zloupotrebe.

Ukupan procenat potvrdnih odgovora u oblasti razdvajanja dužnosti je 50,88%, negativnih odgovora 26,32% i odgovora „nije primjenjivo“ 22,80%. Prema odgovorima dobijenim od 76 institucija BiH, njih 69 (oko 91%) navelo je da je pisanim procedurama osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti, te ista osoba ne može istovremeno planirati nabavke, provoditi ih, vršiti računovodstvene evidencije i vršiti kontrole. Navedeno ukazuje na dobro postavljen sistem finansijske kontrole. Međutim, činjenica da je sedam institucija dalo negativan odgovor na ovo pitanje ukazuje na postojanje značajnog kontrolnog rizika.

U oblasti IT sistema princip razdvajanja dužnosti je značajno slabije uspostavljen. Naime, u samo 29 institucija (38%) osigurano je razdvajanje dužnosti, dok njih 35 (46%) nema uspostavljene kontrole koje sprečavaju da jedna osoba obavlja sve faze IT operacija (instaliranje softvera, programiranje, testiranje, održavanje).



Od 36 institucija s manje od 30 zaposlenih, njih 18 potvrdilo je da su poduzele dodatne mjere u cilju primjene principa razdvajanja dužnosti, dok je isto toliko institucija navelo da nije osiguralo uvođenje dodatnih kontrolnih mjera u ovoj oblasti.

Preporuke:

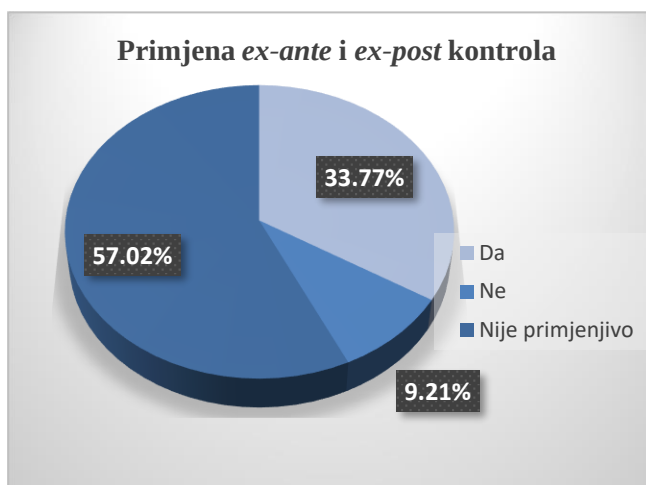
- 1) Preporučuje se institucijama BiH u kojima nije osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti da to urade kroz uvođenje dodatnih kontrola.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH s manjim brojem zaposlenih da posvete posebnu pažnju primjeni načela razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke.

Prilog 9: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti razdvajanja dužnosti

3. Primjena *ex-ante* i *ex-post* kontrola

Pitanja u vezi s *ex-ante* i *ex-post* kontrolama odnose se uglavnom na primjenu kontrola u ključnim poslovnim procesima institucija. Ukupan procenat potvrđnih odgovora u oblasti primjena *ex-ante* i *ex-post* kontrola je 33,77%, negativnih odgovora 9,21% i odgovora „nije primjenjivo“ 57,02%.

Visok procenat odgovora „nije primjenjivo“ dat je iz razloga što značajan broj pitanja iz ove oblasti, a koja se odnose na grantove i kapitalne transfere, nije primjenjiv za većinu institucija. Na osnovu dostavljenih odgovora utvrđeno je da su sve institucije sačinile planove javnih nabavki. Međutim, kontrola osnovanosti i opravdanosti planiranja nabavki roba ili usluga provodi se u 65 institucija (oko 86%). Primjena postojećih kontrola omogućava praćenje finansijskih i nefinansijskih transakcija (revizorski trag) u 70 institucija (oko 92%). Ostala pitanja u vezi s *ex-ante* i *ex-post* kontrolama odnose se na institucije koje u svom budžetu imaju planirana sredstva za tekuće i kapitalne grantove i transfere zbog čega najveći broj institucija na ova pitanja ima odgovor „nije primjenjivo“. Od 13 institucija koje u svom budžetu planiraju sredstva za tekuće i kapitalne transfere i grantove, samo pet je potvrdilo da se planiranje zasniva na jasnim kriterijima i ciljevima poznatim već u fazi izrade budžetskog zahtjeva. Tri institucije navode da provode analize učinaka finansiranja iz prethodnih godina prilikom planiranja sredstava za tekuće i kapitalne transfere. Odluke o programima utroška sredstava za transfere i grantove pripremaju se zajedno s budžetskim zahtjevom samo u jednoj instituciji. Sedam institucija potvrdilo je da provodi kontrole namjenskog trošenja sredstava dodijeljenih putem transfera i grantova, dvije institucije su potvrdile da su kontrolama utvrđeni primjeri nenamjenske potrošnje sredstava.



Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH u kojima se ne provodi kontrola osnovanosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabavke robe i usluga da internim aktima propišu provođenje ovih kontrola.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom budžetu planiraju sredstva za isplatu tekućih i kapitalnih transfera i grantova da osiguraju provođenje kontrole namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH da u ugovorima o dodjeli transfera i grantova osiguraju zaštitu finansijskih interesa institucija koje dodjeljuju ta sredstva.

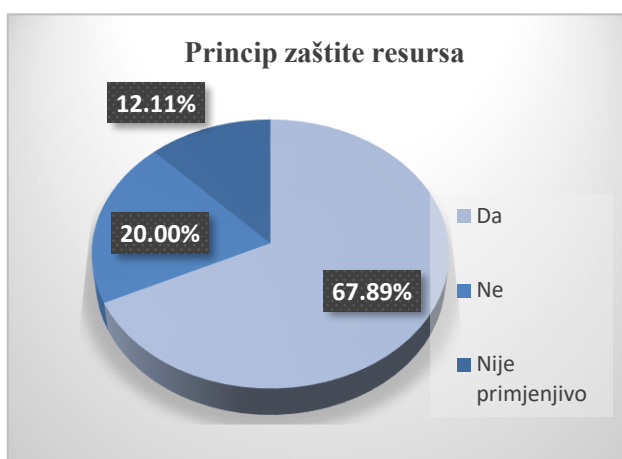
Prilog 10: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti *ex-ante* i *ex-post* kontrola

4. Princip zaštite resursa/imovine

Svrha finansijskog upravljanja i kontrole je, između ostalog, zaštita imovine i drugih resursa od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem, te od nepravilnosti i prevara.

Ukupan procenat potvrđnih odgovora u oblasti principa zaštite resursa/imovine je 67,89%, negativnih odgovora je 20% i odgovora „nije primjenjivo“ 12,11%.

Ukupno 74 institucije (97,37%) u izvještajima su navele da su uspostavile kontrole kako bi se spriječio neovlašteni fizički pristup materijalnim, finansijskim i drugim sredstvima. Kontrole za sprečavanje gubitaka i razotkrivanje podataka uspostavljene su u 57 institucija, a 58 institucija potvrdilo je da imaju uspostavljene kontrole za sprečavanje neovlaštene izmjene podataka u postojećim softverima. Sve institucije su potvrdile da blagovremeno vrše popis imovine, obaveza i potraživanja. Od ukupno 38 institucija koje ostvaruju vlastite prihode, četiri su navele da ne vrše kontinuirano sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama s evidencijama u glavnoj knjizi.



Relativno visok procenat negativnih odgovora u oblasti zaštite resursa/imovine ukazuje na to da je potrebno i dalje poduzimati aktivnosti uspostavljanja kontrola kako bi se spriječile neovlaštene izmjene podataka u postojećim softverima, gubitak i razotkrivanje podataka i praćenja naplate prihoda.

Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH da uspostave adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina od neovlaštenog pristupa, gubitka i razotkrivanja podataka.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH koje imaju vlastite prihode da osiguraju kontinuirano sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama s evidencijama u glavnoj knjizi.

Prilog 11: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti zaštite resursa/imovine

3.2.4. Informacije i komunikacije

Dostupnost relevantnih, blagovremenih, potpunih i tačnih podataka preduslov je za ekonomičan, efikasan i efektivan način upravljanja prihodima, rashodima, imovinom, obavezama, donošenje odluka, praćenje realizacije postavljenih ciljeva i ostvarenih rezultata. Povezivanjem takvih podataka generiraju se informacije ključne za donošenje ispravnih poslovnih odluka.

Kvalitet informacije, u smislu njene blagovremenosti, relevantnosti, tačnosti i dostupnosti, utiče na kvalitet donesene odluke. Za donošenje ispravnih poslovnih odluka važan je i dobro uspostavljen sistem komunikacije i način kako se informacije prenose.

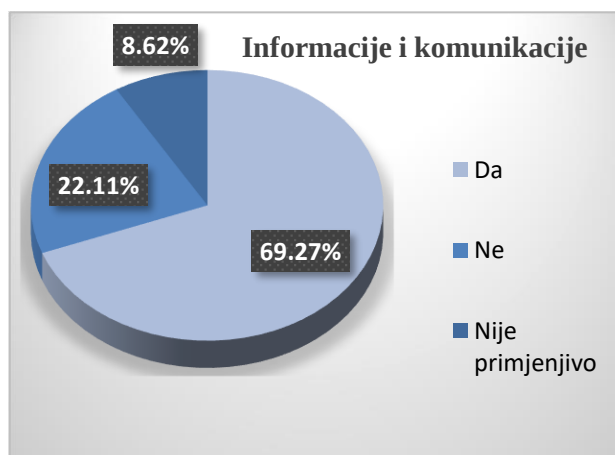
Ukupan procenat potvrdnih odgovora u oblasti informacija i komunikacija je 69,27%, negativnih odgovora 22,11% i odgovora „nije primjenjivo“ 8,62%. Rezultati ukazuju na to da nešto više od 2/3 institucija prepoznaje važnost informacija i komunikacije za donošenje kvalitetnih odluka. Međutim, procenat od 22,11% negativnih odgovora otvara prostor za dodatno unapređenje sistema internih kontrola u ovoj oblasti.

Prema podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a, u 70 institucija BiH poslovni procesi su popisani i formirana je mapa poslovnih procesa u *PIFC* aplikaciji. Međutim, uvidom u *PIFC* aplikaciju utvrđeno je da 68 institucija ima formiranu mapu poslovnih procesa u *PIFC* aplikaciji. Prema navedenom može se zaključiti da institucije BiH ne dostavljaju tačne odgovore na pitanja iz obrasca godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a. Napominjemo da su, u skladu s članom 4. stav (2)

Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, rukovodioci institucija odgovorni za tačnost podataka u godišnjem izvještaju o sistemu FUK-a.

Interni izvještaji o izvršenju budžeta za rukovodioce institucija redovno se sačinjavaju u 75 institucija. Međutim, u obrazloženju datih potvrdnih odgovora navode se periodični izvještaji o izvršenju budžeta koji se dostavljaju Ministarstvu finansija i trezora BiH i nisu interni izvještaji. Izvještaji o izvršenju budžeta preuzimaju se iz *ISFU* sistema u 57 institucija. U izvještajima 50 institucija, odnosno 65% institucija BiH, navodi se da funkcionalnosti *ISFU* sistema zadovoljavaju njihove potrebe za internim izvještavanjem.

Funkcionalnosti *PIMIS* i *BMIS* zadovoljavaju potrebe institucija za izvještavanjem u 36, odnosno 47 institucija BiH. Ukupno 40 institucija navode da IT sistemi, koji podržavaju međusobno povezane poslovne procese, nisu međusobno integrirani. Isti podaci uglavnom se ručno prenose iz jednog informacionog sistema u drugi bez mogućnosti razmjene podataka između sistema koji podržavaju povezane poslovne procese. Četrdeset jedna institucija je potvrdila da ima evidenciju sudskih sporova koji se vode protiv institucije. Međutim, analizu uzroka nastanka sudskih sporova provodi samo 20 institucija. Svrha analize uzroka nastanka sudskih sporova jeste utvrditi glavne uzroke i osigurati da se isti ne ponavljaju.



Sve institucije koje su dostavile godišnji izvještaj o sistemu FUK-a potvrdile su da objavljuju ključne dokumente na svojim internet stranicama.

Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH, koje to nisu uradile, da formiraju mape poslovnih procesa u PIFC aplikaciji i redovno ih ažuriraju.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to nisu uradile, da internim aktima detaljno urede načine i dinamiku internog izvještavanja rukovodstva o izvršenju budžeta, stanju obaveza i potraživanja.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH protiv kojih se vode sudski sporovi da vrše analizu uzroka nastanka sudskih sporova.

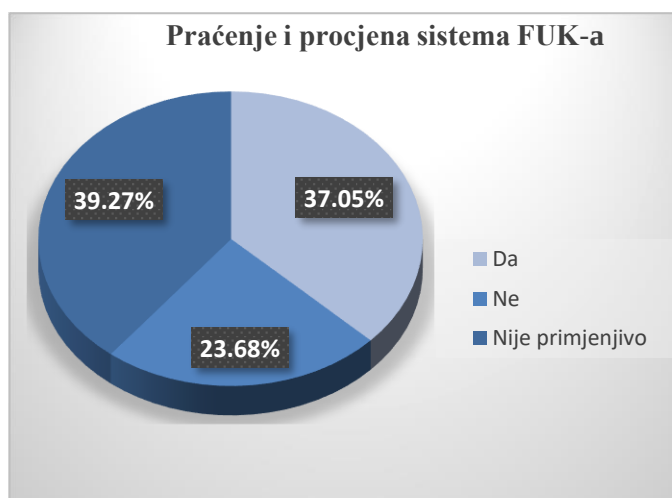
Prilog 12: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti informacije i komunikacije

3.2.5. Praćenje i procjena sistema FUK-a

Praćenje i procjena sistema FUK-a peta je komponenta metodološkog okvira za osiguranje adekvatnog funkcioniranja, kao i blagovremenog ažuriranja i unapređenja sistema FUK-a. Praćenje i procjena internih kontrola trebaju biti usmjereni na praćenje njihove usklađenosti sa zakonskim propisima i praćenje realizacije ciljeva institucije.

Praćenje sistema FUK-a vrši se na tri načina i to: stalnim praćenjem, samoprocjenom i internom revizijom. Stalno praćenje je kontinuirani proces koji provode svi zaposleni u instituciji obavljajući aktivnosti i procese za koje su zaduženi ili nadležni. Drugi vid praćenja je samoprocjena koja se vrši putem izrade godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a i njihovog dostavljanja CHJ MFT BiH, a provodi se jednom godišnje. Treći vid praćenja je interna revizija kao nezavisno i objektivno mišljenje i konsultantska aktivnost s ciljem procjene adekvatnosti funkcioniranja sistema FUK-a i davanja preporuka za njegovo unapređenje. U kontekstu praćenja sistema FUK-a značajno mjesto zauzima Ured za reviziju institucija BiH koji ima važnu ulogu u procjeni sistema internih kontrola u institucijama BiH budući da je to jedna od njihovih nadležnosti.

U dijelu upitnika o samoprocjeni koji se odnosi na praćenje i procjenu sistema FUK-a zabilježeno je 37,05 % potvrdnih odgovora, negativnih odgovora je 23,68%, dok je 39,27% odgovora označeno kao „nije primjenjivo“. Ovako nizak procenat potvrdnih odgovora ne ukazuje na slabosti u praćenju sistema FUK-a, već je rezultat toga što komponenta praćenje i procjena sistema FUK-a, pored pitanja koja se odnose na procjenu sistema FUK-a, obuhvata i pitanja koja se odnose na realizaciju Operativnog godišnjeg akcionog plana za realizaciju Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. Veći broj pitanja o realizaciji mjera iz navedenog operativnog godišnjeg akcionog plana ne odnosi se na sve institucije zbog čega je visok udio odgovora „nije primjenjivo“.



Na pitanje da li su realizirane mjere planirane za razvoj sistema FUK-a na osnovu prošlogodišnje samoprocjene, potvrđan odgovor dale su 52 institucije (68,42%), 19 institucija (25%) nisu realizirale ove mjere, a pet institucija (6,58%) nisu ni planirale mjere za razvoj sistema FUK-a na osnovu prošlogodišnje samoprocjene. U 49 institucija BiH (54,47%) u samoprocjeni učestvuju zaposleni u svim organizacionim jedinicama. Obrazac godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a odnosi se na sve segmente poslovanja institucija i u njegovu pripremu trebaju biti uključene sve organizacione jedinice institucija. Godišnji operativni akcioni plan za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a pripremile su 62 institucije (81,58%), a mjere iz tog plana realizirane su u 55 institucija (72,37%). Podsjećamo da sve institucije imaju obavezu pripremati svoje godišnje operativne akcione planove za uspostavljanje i razvoj sistema FUK-a. Sadržaj godišnjih operativnih akcionih planova izvodi se iz Operativnog godišnjeg akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za 2025. godinu, iz preporuka interne revizije, preporuka Ureda za reviziju institucija BiH i internih akata kojima se regulira oblast internih finansijskih kontrola u instituciji.

Prema podacima iz godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a za 2025. godinu, interna revizija provedena je u 36 institucija (47,37%), a u 41 instituciji BiH (53,95%) realiziraju se preporuke interne revizije u skladu s rokovima iz akcionih planova. Preporuke Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine za unapređenje sistema internih kontrola provode se u 57 institucija (75%).

Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH, u kojima to do sada nije bila praksa, da rezultate samoprocjene koji ukazuju na slabosti sistema FUK-a koriste za planiranje mjera za unapređenje sistema internih kontrola, te da kontinuirano prate realizaciju planiranih aktivnosti.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da u proces pripreme godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a uključe sve organizacione jedinice.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH koje ne donose operativne godišnje akcione planove za unapređenje i razvoj sistema FUK-a, da to kontinuirano provode i prate realizaciju planiranih aktivnosti.

Prilog 13: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti praćenja i procjene sistema FUK-a

4. REALIZACIJA MJERA IZ GODIŠNJEG OPERATIVNOG AKCIONOG PLANA ZA REALIZACIJU STRATEGIJE RAZVOJA SISTEMA INTERNIH FINANSIJSKIH KONTROLA U INSTITUCIJAMA BiH ZA 2025. GODINU

Vijeće ministara BiH je na osmoj sjednici, održanoj 11.6.2020. godine, usvojilo Strategiju razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za period 2020-2025. godine. Usvajanje Strategije predstavlja nastavak opredjeljenja i podrške Vijeća ministara BiH za jačanje preduslova za zakonski usklađeno, efikasno, transparentno i odgovorno upravljanje javnim finansijama. Strategija predstavlja treći strateški dokument iz oblasti internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine.

Sveobuhvatni strateški cilj je da se kroz funkcionalan i djelotvoran sistem *PIFC-a* ublaže ključni rizici u poslovanju institucija BiH. To podrazumijeva integriranje i operacionalizaciju sistema internih kontrola u ključne procese upravljanja javnim finansijama, fokusirane na područja visokog rizika i podržane nezavisnom i profesionalnom funkcijom interne revizije.

Sveobuhvatni cilj se dalje dijeli na konkretne strateške ciljeve i operativne mjere za:

1. finansijsko upravljanje i kontrolu,
2. internu reviziju i
3. monitoring i izvještavanje o *PIFC-u*.

Sastavni dio Strategije je Akcioni plan. Akcioni plan odnosi se na period 2020-2022. godina i ažurira se na osnovu evaluacije efekata provedenih mjera. CHJ MFT BiH dužna je izraditi Operativni godišnji akcioni plan rada za svaku kalendarsku godinu na koju se odnosi Strategija. Sadržaj godišnjeg akcionog plana izvodi se iz Akcionog plana Strategije. Akcione planove za realizaciju Strategije CHJ MFT BiH donosi na osnovu evaluacije mjera provedenih u prethodnom periodu. O realizaciji mjera, postignutim ciljevima iz Akcionog plana Strategije i napretku ostvarenom u sistemu *PIFC-a*, CHJ MFT BiH detaljno izvještava Vijeće ministara BiH kroz posebno poglavlje o implementaciji Strategije u okviru redovnih konsolidiranih godišnjih izvještaja.

S obzirom na to da je period na koji se odnosi Strategija razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za period 2020-2025. godina istekao 31.12.2025. godine u prilogu ovog izvještaja je detaljan pregled mjera i statusa njihove realizacije.

Sve mjere iz Akcionog plana Strategije realizirane su u potpunosti, ili se realizacija odvija kontinuirano u zavisnosti od prirode mjera osim mjere koja se odnosi na sistem internih kontrola pri pripremi i odobravanju budžetskih zahtjeva za isplatu ugovora o djelu. Realizacija ove mjere je u toku. Ministarstvo finansija i trezora BiH uputilo je Ministarstvu pravde BiH inicijativu za izmjenu Zakona o radu u institucijama BiH kojim bi se detaljno uredilo zaključivanje ugovora o djelu. Nacrt ovog zakona upućen je Vijeću ministara BiH na usvajanje.

Prilog 14: Tabelarni pregled realizacije mjera iz Akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za period 2020-2025. godine

5. IZVJEŠTAJ O REALIZACIJI PREPORUKA POJEDINAČNE PROCJENE KVALITETA SISTEMA FUK-a

CHJ MFT BiH je, u skladu s Godišnjim planom procjene kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu, broj: 03-1-02-4-142-1/25 od 25.03.2025. godine, provela pojedinačnu procjenu kvaliteta sistema FUK-a u Ministarstvu komunikacija i prometa Bosne i Hercegovine i Agenciji za lijekove i medicinska sredstva Bosne i Hercegovine.

O provedenim pojedinačnim procjenama kvaliteta sistema FUK-a sačinjeni su izvještaji koji su prihvaćeni od Ministarstva komunikacija i prometa Bosne i Hercegovine i Agencije za lijekove i medicinska sredstva Bosne i Hercegovine.

Ministarstvu komunikacija i prometa Bosne i Hercegovine date su 22 preporuke, a Agenciji za lijekove i medicinska sredstva Bosne i Hercegovine dato je 25 preporuka za unapređenje kvaliteta sistema FUK-a. Najveći broj preporuka odnosi se na oblasti kontrolnog okruženja što ukazuje na potrebu daljnjeg jačanja upravljačke odgovornosti, planskog pristupa poslovanju, upravljanja ljudskim resursima, te etike i integriteta.

U skladu s članom 4. stav (2) tačka e) Pravilnika za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, broj: 03-1-02-2-103-2/22 od 05.04.2022. godine, CHJ MFT BiH ima obavezu izvještavati Vijeće ministara BiH o rezultatima provedenih procjena kvaliteta sistema FUK-a u okviru konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Institucije u kojima je provedena pojedinačna procjena kvaliteta sistema FUK-a u 2025. godini dostavit će izvještaj o realizaciji datih preporuka CHJ MFT BiH uz godišnji izvještaj o samoprocjeni sistema FUK-a za 2026. godinu, te će informacije o realizaciji datih preporuka biti sadržane u okviru konsolidiranog godišnjeg izvještaja za 2026. godinu.

Institucije u kojima je pojedinačna procjena kvaliteta sistema FUK-a urađena u 2023. i 2024. godini, informacije o realizaciji preporuka dostavile su uz godišnje izvještaje o sistemu FUK-a za 2025. godinu. To su sljedeće institucije:

- Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH,
- Ministarstvo finansija i trezora BiH.

U Ministarstvu za ljudska prava i izbjeglice BiH, od ukupno 26 datih preporuka, realizirano je devet preporuka, realizacija 13 preporuka je u toku, a četiri preporuke nisu realizirane.

U Ministarstvu finansija i trezora BiH, od ukupno 18 datih preporuka, realizirano je pet preporuka, realizacija 10 preporuka je u toku, a tri preporuke nisu realizirane.

U skladu s članom 16. stav (4) Pravilnika za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrolu, CHJ MFT BiH prati postupanje po preporukama institucija u kojima je provedena pojedinačna procjena kvaliteta sistema FUK-a putem godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a, te o tome izvještava Vijeće ministara BiH.

6. ZAKLJUČAK

Konsolidirani godišnji izvještaj o sistemu FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu pripremljen je na osnovu analize 76 pojedinačnih godišnjih izvještaja institucija o sistemu FUK-a za 2025. godinu.

Analizom godišnjih izvještaja institucija o sistemu FUK-a za 2025. godinu procijenjeno je da je ostvaren umjeren napredak u razvoju sistema FUK-a u svim komponentama COSO okvira u odnosu na 2024. godinu. Najveći napredak je ostvaren u oblastima kontrolne aktivnosti i upravljanje rizicima.

U oblasti kontrolnog okruženja potrebno je posebnu pažnju posvetiti razvoju upravljačke odgovornosti i planskom pristupu poslovanju. Rukovodioci institucija trebaju pružiti veću podršku rukovodiocima na svim nivoima upravljanja i svim zaposlenim za uspostavljanje, razvoj i praćenje sistema FUK-a. Rukovodioci na svim nivoima upravljanja trebaju biti svjesni svoje odgovornosti za način na koji upravljaju poslovanjem, finansijske učinke koji proizlaze iz takvog poslovanja, rizike koje nosi takvo poslovanje, kontrolne aktivnosti koje trebaju biti uspostavljene i primijenjene, te kontinuirano praćenje sistema upravljanja i njegovo blagovremeno ažuriranje. Za dobro uspostavljen sistem odgovornosti važno je jasno definirati ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva, ostvarenih rezultata i načina upravljanja budžetskim sredstvima.

Kvalitetno uspostavljen planski pristup poslovanju podrazumijeva da institucije imaju jasno određenu misiju i viziju poslovanja, utvrđene strateške, programske i operativne ciljeve, jasno definirane pokazatelje uspješnosti i odgovornosti za realizaciju postavljenih ciljeva. Planski pristup poslovanju treba biti prepoznat kao redovna aktivnost u svim organizacionim jedinicama institucija.

Upravljanje rizicima je dio procesa planiranja i donošenja odluka zbog čega je važno da upravljanje rizicima bude sastavni dio planskih procesa i procesa odlučivanja u institucijama BiH. Proces upravljanja rizicima potrebno je dodatno unaprijediti kroz detaljnu analizu uzroka rizika i kvantificiranje rizika, gdje je to moguće. Kvantificiranje rizika podrazumijeva procjenu finansijskih učinaka rizika u slučaju da isti nastanu. Upravljanje rizicima ne podrazumijeva samo formiranje registra rizika u institucijama, što je praksa kod jednog broja institucija. Formiran registar rizika je prvi korak u procesu upravljanja rizicima i od njegovog kvaliteta zavisi kvalitet cijelog procesa. Upravljanje rizicima, pored identificiranja i procjene rizika, podrazumijeva procjenu adekvatnosti postojećih mjera, planiranje novih mjera, njihovu realizaciju i praćenje efekata primjene novih mjera.

Institucije BiH uglavnom imaju interne akte kojima detaljnije uređuju kontrole, odgovornosti i obaveze svih zaposlenih koji učestvuju u poslovnim procesima institucija. Međutim, te interne akte je potrebno analizirati i po potrebi ažurirati uzimajući u obzir propise kao i identificirane rizike za svaku oblast poslovanja.

Načelo razdvajanja dužnosti nužno je uspostaviti tako da nijedan pojedinac ne bi istovremeno bio odgovoran za pokretanje, odobravanje, evidentiranje i usklađivanje transakcija čime bi se trebala smanjiti mogućnost da jedna osoba bude u prilici napraviti i sakriti greške, nepravilnosti i prevare u obavljanju svojih dužnosti.

Institucije koje u svojim budžetima imaju planirana sredstva za isplatu grantova i transfera trebaju unaprijediti kontrolne mehanizme za zaštitu finansijskih interesa i kontrolu namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava.

Popis poslovnih procesa je obavezna aktivnost koju sve institucije moraju realizirati. Ovom aktivnošću utvrđuju se ciljevi poslovnih procesa koji se provode u institucijama, kao i povezivanje tih ciljeva s ciljevima iz planskih dokumenata.

Mape poslovnih procesa još nisu formirane u svim institucijama iako se ovaj proces provodi od 2015. godine.

Važno je naglasiti da formirana mapa poslovnih procesa i registar rizika ne znače uspostavljen sistem internih kontrola. Mapiranjem poslovnih procesa i formiranjem registra rizika institucije dobijaju uvid u nedostatke sistema internih kontrola, a rukovodioci institucija dobijaju inpute o potrebi uvođenja mjera za unapređenje kontrola.

Nakon što sve institucije BiH završe aktivnosti u vezi s mapiranjem poslovnih procesa i formiranjem registara rizika bit će moguće preći na sljedeću fazu razvoja sistema FUK-a koja se odnosi na dosljednu primjenu propisa, internih akata i preporuka CHJ MFT BiH. U ovoj fazi, praćenje razvoja sistema FUK-a bit će usmjereno na procjenu efekata primjene internih kontrola i adekvatnosti mjera koje se provode kao odgovori na identificirane rizike.

Pri pripremi Konsolidiranog godišnjeg izvještaja o sistemu FUK-a za 2025. godinu konstatirano je da su pojedini odgovori institucija u godišnjem izvještaju o sistemu FUK-a nekonzistentni i često kontradiktorni, što dovodi u pitanje kvalitetnu procjenu efikasnosti sistema FUK-a u institucijama BiH. Podsjećamo da je, u skladu s članom 4. stav (2) Pravilnika o godišnjem izvještavanju o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, za tačnost podataka u godišnjem izvještaju o sistemu FUK-a odgovoran rukovodilac institucije.

Preporučuje se institucijama BiH da, u svrhu unapređenja sistema FUK-a, postupaju u skladu s preporukama CHJ MFT BiH, provode zaključke Vijeća ministara BiH koji se odnose na FUK, realiziraju preporuke Ureda za reviziju institucija BiH i jedinica interne revizije, te da koriste rezultate samoprocjene.

Broj: 03-1-16-8-4-83/26

Sarajevo, 27.03.2026. godine

D I R E K T O R

Njegoš Pavlović, s.r.

7. PRILOZI

Prilog 1: Tabelarni pregled preporuka CHJ MFT BiH za unapređenje sistema FUK-a po komponentama

KOMPONENTA COSO OKVIRA	PREPORUKA
KONTROLNO OKRUŽENJE	
Integritet i etičke vrijednosti	1) Preporučuje se institucijama BiH koje nisu delegirale-ovlaštenja i odgovornosti za praćenje primjene važećeg etičkog kodeksa da izvrše delegiranje tih ovlaštenja i odgovornosti, te da poduzimaju odgovarajuće mjere u slučaju njegovog nepoštivanja. 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da internim aktima reguliraju postupanje u slučajevima eventualnih sukoba interesa.
Planski pristup poslovanju	1) Preporučuje se institucijama BiH koje nisu donijele internu proceduru za izradu srednjoročnog plana rada da to urade, te da istom utvrde obaveze i odgovornosti svih organizacionih jedinica u instituciji i njihovih rukovodilaca u procesu srednjoročnog planiranja, te imenuju koordinatora za srednjoročno planiranje. 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da identificiraju i procijene rizike u odnosu na poslovne procese koji direktno utiču na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih planova rada institucije i evidentiraju ih u PIFC aplikaciji.
Rukovođenje i stil upravljanja	1) Preporučuje se institucijama BiH koje imaju uspostavljen stručni kolegij da sačinjavaju zapisnike sa sastanaka stručnog kolegija, radi lakšeg praćenja provođenja donesenih odluka i unapređenja transparentnosti u radu. 2) Preporučuje se institucijama BiH koje nemaju uspostavljen stručni kolegij da putem redovnih sastanaka najvišeg rukovodstva uspostave sistem izvještavanja o srednjoročnim i godišnjim planovima, kao i o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju.
Organizaciona struktura, ovlaštenja i odgovornosti	1) Preporučuje se institucijama BiH koje nisu imenovale osobu/radnu grupu zaduženu za finansijsko upravljanje i kontrolu da to urade. 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da internim aktima definiraju obavezu izvještavanja najvišeg rukovodstva o stanju u oblasti FUK-a, te da osiguraju praćenje primjene tih akata. 3) Preporučuje se institucijama BiH čiji pravilnici o unutrašnjoj organizaciji nisu usklađeni s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis

	poslova radnih mjesta u institucijama BiH, da pokrenu aktivnosti za usklađivanje pravilnika. 4) Preporučuje se institucijama BiH da izvrše analizu stvarnih potreba za brojem zaposlenih u organizacionim jedinicama za finansije, te da u skladu s rezultatima analize pokrenu postupak izmjene pravilnika o unutrašnjoj organizaciji institucije.
Upravljanje ljudskim resursima	1) Preporučuje se institucijama BiH da za svaku godinu donose planove stručnog usavršavanja. 2) Preporučuje se institucijama BiH koje nemaju evidencije o stručnom usavršavanju zaposlenih da uspostave takve evidenciju, u cilju procjene opravdanosti i davanja mogućnosti svim zaposlenim za stručnim usavršavanjem, te da se ova informacija dostavlja rukovodiocima institucija. 3) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom budžetu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, koordinacionih tijela i drugih radnih tijela da, ukoliko nisu, donesu interni akt o isplati naknada u skladu s članom 39. Zakona o platama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine.
UPRAVLJANJE RIZICIMA	
Upravljanje rizicima	1) Preporučuje se institucijama BiH, u kojima to do sada nije bila praksa, da proces upravljanja rizicima vrše u skladu s metodologijom propisanom Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2. 2) Preporučuje se institucijama BiH koje ne ažuriraju registre rizika redovno, da to čine najmanje jednom godišnje. 3) Preporučuje se institucijama BiH da kvantificiraju rizike u slučaju kada je to moguće. 4) Preporučuje se institucijama BiH, koje to nisu uradile, da utvrde ključne rizike koji mogu uticati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnog, odnosno godišnjih planova rada institucije. 5) Preporučuje se institucijama BiH koje nemaju uspostavljen sistem izvještavanja za praćenje najznačajnijih rizika, da isti uspostave u skladu sa Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2.
KONTROLNE AKTIVNOSTI	
Primjena kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure	1) Preporučuje se institucijama BiH koje nemaju opisane specifične poslovne procese da donesu interne procedure kojima će isti biti uređeni. 2) Preporučuje se institucijama BiH da u pisanim procedurama jasno definiraju ovlaštenja i odgovornosti svih učesnika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost. 3) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju interne procedure koje ne osiguravaju postojanje „revizorskog traga“.

	- Preporučuje se institucijama BiH kod kojih nije uspostavljeno praćenje dosljedne primjene kontrola propisanih internim procedurama da to osiguraju. - Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju interne procedure u skladu s izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutrašnjem okruženju i osiguravaju njihovu dostupnost svim zaposlenim.
Princip razdvajanja dužnosti	- Preporučuje se institucijama BiH u kojima nije osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti da to urade kroz uvođenje dodatnih kontrola. - Preporučuje se institucijama BiH s manjim brojem zaposlenih da posvete posebnu pažnju primjeni načela razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke.
Primjena ex-ante i ex-post kontrola	- Preporučuje se institucijama BiH u kojima se ne provodi kontrola osnovanosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabavke robe i usluga da internim aktima propišu provođenje ovih kontrola. - Preporučuje se institucijama BiH koje u svom budžetu planiraju sredstva za isplatu tekućih i kapitalnih transfera i grantova da osiguraju provođenje kontrole namjenskog trošenja dodijeljenih sredstava. - Preporučuje se institucijama BiH da u ugovorima o dodjeli transfera i grantova osiguraju zaštitu finansijskih interesa institucija koje dodjeljuju ta sredstva.
Princip zaštite resursa/imovine	- Preporučuje se institucijama BiH da uspostave adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina od neovlaštenog pristupa, gubitka i razotkrivanja podataka. - Preporučuje se institucijama BiH koje imaju vlastite prihode da osiguraju kontinuirano sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama s evidencijama u glavnoj knjizi.
INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	
Informacije i komunikacije	- Preporučuje se institucijama BiH, koje to nisu uradile, da formiraju mape poslovnih procesa u <i>PIFC</i> aplikaciji i redovno ih ažuriraju. - Preporučuje se institucijama BiH, koje to nisu uradile, da internim aktima detaljno urede načine i dinamiku internog izvještavanja rukovodstva o izvršenju budžeta, stanju obaveza i potraživanja. - Preporučuje se institucijama BiH protiv kojih se vode sudski sporovi da vrše analizu uzroka nastanka sudskih sporova.
PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA	
Praćenje i procjena sistema FUK-a	Preporučuje se institucijama BiH, u kojima to do sada nije bila praksa, da rezultate samoprocjene koji ukazuju na slabosti sistema FUK-a koriste za planiranje mjera za unapređenje sistema internih kontrola, te da kontinuirano prate realizaciju planiranih aktivnosti.

	2) Preporučuje se institucijama BiH da u proces pripreme godišnjih izvještaja o sistemu FUK-a uključe sve organizacione jedinice. 3) Preporučuje se institucijama BiH koje ne donose operativne godišnje akcione planove za unapređenje i razvoj sistema FUK-a, da to kontinuirano provode i prate realizaciju planiranih aktivnosti.
--	---

Prilog 2: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti integriteta i etičkih vrijednosti

OPREDIJELJENOST ZA INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li imate poseban Kodeks ponašanja na nivou institucije?	56	20	0
Da li je rukovodilac institucije pisanim aktom delegirao poslove nadzora nad provođenjem Kodeksa državnih službenika na neku od organizacionih jedinica ili na nekog od zaposlenih?	31	45	0
Da li u instituciji postoje dodatna interna uputstva i/ili smjernice o standardima ponašanja zaposlenih i mjere u slučaju nepoštivanja istih?	38	38	0
Da li postoje jasna pravila (interni akti) kojima se definišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja?	50	26	0
Da li je bilo pisanih pritužbi na nepoštivanje Kodeksa državnih službenika u izvještajnom periodu? Ako je bilo, navedite broj pritužbi.	10	63	3
Da li je na osnovu pritužbi zbog nepoštivanja Kodeksa državnih službenika bilo slučajeva pokrenutih disciplinskih postupaka protiv državnih službenika i zaposlenika i navedite broj pokrenutih postupaka?	7	48	21

Prilog 3: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti planskog pristupa poslovanju

PLANSKI PRISTUP POSLOVANJU	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li je institucija pripremila i dostavila nadležnoj instituciji elemente za izradu srednjoročnog plana za 2026-2028. godinu?	59	11	6
Da li imate internu proceduru kojom se detaljno uređuje postupak izrade srednjoročnog plana institucije?	61	13	2
Da li je internom procedurom određena organizaciona jedinica/osoba odgovorna za koordinaciju i izradu srednjoročnog plana?	65	6	5
Da li je internom procedurom regulirano da su sve organizacione jedinice uključene u izradu srednjoročnog plana?	61	7	8
Da li srednjoročni plan institucije uključuje procjenu i praćenje rizika koji ugrožavaju realizaciju postavljenih ciljeva?	51	22	3
Da li se ciljevi i aktivnosti iz srednjoročnih planova realiziraju prema planiranoj dinamici i navedite procenat realiziranih aktivnosti u 2025. godini u odnosu na plan?	56	15	5
Da li su ciljevi budžetskih programa povezani s ciljevima iz srednjoročnog plana?	65	7	4
Da li imate usvojen godišnji program rada za 2025. godinu sa svim propisanim elementima?	71	4	1
Da li je godišnji izvještaj o radu institucije za 2024. godinu sačinjen i dostavljen Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji u zakonskom roku i navedite u kojem su procentu realizirane planirane aktivnosti ?	68	6	2
Da li sve organizacione jedinice učestvuju u pripremi budžetskog zahtjeva institucije?	69	3	4

Prilog 4: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti rukovođenja i stila upravljanja

RUKOVOĐENJE I STIL UPRAVLJANJA	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li je u vašoj instituciji uspostavljen stručni kolegij?	63	11	2
Da li se redovno održavaju sastanci stručnog kolegija?	55	11	10
Da li se sačinjavaju zapisnici sa sastanaka stručnog kolegija?	56	10	10
Da li se na sastanacima stručnog kolegija raspravlja o izvještaju o realizaciji srednjoročnog i godišnjeg programa rada prije podnošenja izvještaja Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji?	49	15	12
Da li se na sastanacima stručnog kolegija raspravlja o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju?	48	18	10
Da li se na sastanacima stručnog kolegija raspravlja o izvještajima o izvršenju budžeta?	48	16	12
Ukoliko u vašoj instituciji nije uspostavljen stručni kolegij, da li najviše rukovodstvo raspravlja o realizaciji srednjoročnog i godišnjeg programa rada prije podnošenja izvještaja Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji, te da li se raspravlja o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju, kao i izvještajima o izvršenju budžeta? Opisati na koji način se isto provodi.	20	10	46

Prilog 5: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti organizacione strukture

ORGANIZACIONA STRUKTURA, OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SISTEM IZVJEŠTAVANJA	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li je u instituciji imenovana osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu?	69	7	0
Da li je u instituciji imenovana radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu?	65	11	0
Da li su internim aktom o imenovanju osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu precizno utvrđeni zadaci i rokovi za njihovo izvršavanje?	71	4	1
Da li je internim aktom o imenovanju osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu utvrđena obaveza izvještavanja rukovodioca institucije o stepenu uspostavljenosti, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u instituciji?	65	10	1
Da li osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu/radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu dostavlja rukovodiocu institucije izvještaj o stepenu uspostavljenosti, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sistema finansijskog upravljanja i kontrole i koliko je takvih izvještaja dostavljeno u 2025. godini?	60	15	1
Da li su u instituciji pokrenute aktivnosti za ažuriranje pravilnika o unutrašnjoj organizaciji institucije u vezi s finansijskim upravljanjem i kontrolom u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama BiH?	51	10	15

Da li su pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji institucije propisani poslovi u vezi sa finansijskim upravljanjem i kontrolom u skladu s Odlukom o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama BiH?	42	24	10
Da li su definirana ovlaštenja i odgovornosti rukovodilaca na srednjem i nižem nivou upravljanja za realizaciju utvrđenih ciljeva programa/projekata/ aktivnosti u instituciji i na koji način?	48	23	5
Da li je u pravilniku o unutrašnjoj organizaciji ili internim aktom uređena uloga organizacione jedinice za finansije u smislu vršenja koordinacione i savjetodavne uloge u skladu s Priručnikom za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH?	24	41	11
Da li su u organizacionoj jedinici za finansije popunjena sva radna mjesta predviđena Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i navedite broj sistematiziranih i broj popunjenih radnih mjesta?	13	54	9
Da li broj licenci za rad u ISFU odgovara potrebama institucije?	50	23	3
Da li su imenovani rukovodioci/vlasnici budžetskih programa u instituciji?	36	26	14
Da li rukovodioci organizacionih jedinica/vlasnici programa podnose izvještaje rukovodiocu institucije o izvršenju budžeta za aktivnosti iz njihove nadležnosti? (npr. izvještavaju i obrazlažu ostvarene ciljeve, stepen realizacije planiranih rashoda i prihoda, obrazlažu odstupanja izvršenja u odnosu na plan, podnose izvještaje i obrazloženja o stvorenim obavezama, realizaciji plana nabavki i ugovaranja i slično)	37	22	17
Da li se vrši ažuriranje organizacione strukture institucije kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije?	44	31	1
Da li je uspostavljeno delegiranje/prenos ovlaštenja i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene?	60	16	0
Da li se prati realizacija delegiranih ovlaštenja i odgovornosti?	51	18	7

Prilog 6: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li je u instituciji uspostavljena organizaciona jedinica za ljudske resurse?	35	38	3
Da li se u instituciji sačinjavaju planovi stručnog usavršavanja i obučavanja zaposlenih?	66	10	0
Da li se vodi evidencija prisustva obukama po zaposlenom?	63	13	0
Da li je evidencija o prisustvu obukama svakog zaposlenog sastavni dio nekog izvještaja koji se dostavlja rukovodiocu institucije?	54	20	2
Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u 2025. godini?	73	3	0
Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti srednjoročnog planiranja u 2025. godini?	44	30	2
Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti budžetskih procesa (pripreme, izrade budžeta, budžetskog računovodstva i finansijskog izvještavanja) u 2025. godini?	58	16	2
Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti upravljanja rizicima u 2025. godini?	51	25	0
Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u 2025. godini?	51	25	0
Da li su zaposleni pohađali obuke iz oblasti javnih nabavki u 2025. godini?	54	22	0
Da li imate osobu certificiranu za javne nabavke i navedite broj certificiranih osoba?	50	24	2
Da li institucija osigurava podsticajne mjere i nagrade za izuzetan učinak zaposlenih?	75	1	0
Da li se u instituciji redovno provodi ocjenjivanje državnih službenika i zaposlenika?	74	1	1
Da li institucija u slučaju lošeg učinka zaposlenog (jedna ili dvije uzastopne negativne ocjene rada) postupa u skladu s članom 30, tač. 9. i 10. Zakona o državnoj službi u institucijama BiH?	16	32	28

Da li institucije kroz budžet finansiraju naknade za rad upravnih odbora, nadzornih odbora, vijeća, koordinacionih tijela i drugih radnih tijela?	39	19	18
Da li institucija ima internu proceduru za isplatu naknada članovima upravnih, nadzornih odbora, vijeća, koordinacionih tijela i drugih radnih tijela, usklađenu s članom 39. Zakona o platama i naknadama u institucijama BiH?	24	26	26

Prilog 7: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja rizicima

UTVRĐIVANJE RIZIKA I ANALIZA RIZIKA	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li je formiran registar rizika u skladu sa Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama BiH - Verzija II i evidentiran u <i>PIFC</i> aplikaciji?	66	10	0
Da li je registar rizika ažuriran u 2025. godini i koliko puta?	58	18	0
Da li institucija utvrđuje rizike koji mogu uticati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih i godišnjih planova rada?	68	7	1
Da li se provode analize uzroka rizika?	55	21	0
Da li se kvantificiraju uticaji najznačajnijih rizika i ako da, navedite procijenjene finansijske uticaje najznačajnijih rizika (procjene finansijskih šteta, gubitaka i slično u slučaju aktiviranja rizika)?	18	55	3
Da li su informacije o najzačajnijim rizicima uključene u planske dokumente i navedite koje?	66	10	0
Da li je uspostavljen sistem izvještavanja rukovodioca institucije o najznačajnijim rizicima i koliko izvještaja je dostavljeno rukovodiocu institucije u 2025. godini?	59	17	0
Da li je imenovana osoba koja će biti odgovorna za koordinaciju aktivnosti u procesu upravljanja rizicima?	63	13	0
Da li su u instituciji zadužene osobe koje će biti odgovorne za prikupljanje informacija o rizicima po pojedinim organizacionim jedinicama?	57	18	1

Da li je institucija donijela politike upravljanja rizicima ili neki drugi interni akt kojim uređuje obaveze i odgovornosti svih zaposlenih u procesu upravljanja rizicima uzimajući u obzir promjene u eksternom i internom okruženju?	59	17	0
Da li ste utvrdili mjere/donijeli plan postupanja po rizicima kojima se utiče na smanjenje vjerovatnoće ili uticaja rizika?	54	21	1
Da li su realizirane planirane mjere kojima se utiče na smanjenje vjerovatnoće ili uticaja rizika? Ako jesu, navedite koje su nove kontrolne aktivnosti uvedene kao odgovori na procijenjene rizike u 2025. godini?	41	27	8

Prilog 8: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti politika i procedura

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ POLITIKE I PROCEDURE	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li imate pisanu internu proceduru za proces pripreme budžetskog zahtjeva?	69	5	2
Da li imate pisanu internu proceduru za stvaranje i evidentiranje obaveza (zaprimanje, obrada, kontrola, evidentiranje obaveza, ugovora, narudžbenica, računa)?	75	1	0
Da li imate pisane interne procedure za proces javnih nabavki?	76	0	0
Da li imate pisanu internu proceduru za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)?	69	7	0
Da li imate pisanu internu proceduru za proces naplate prihoda iz nadležnosti institucije (administrativnih taksi, naknada, namjenskih i sopstvenih prihoda)?	35	13	28
Da li imate pisanu internu proceduru za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih budžetskih sredstava?	27	46	3
Da li imate pisanu internu proceduru za proces kancelarijskog poslovanja, čuvanje i arhiviranje dokumentacije?	68	8	0

Da li imate pisanu internu proceduru za proces otkrivanja i postupanja po utvrđenim nepravilnostima i/ili sumnjama na nepravilnosti i prevare?	69	7	0
Da li imate pisanu internu proceduru za vođenje i čuvanja personalnih dosjea?	55	21	0
Da li imate pisanu internu proceduru za rukovanje pečatima?	71	5	0
Da li imate pisanu internu proceduru za zaštitu ličnih podataka?	69	7	0
Da li imate pisanu internu proceduru za podsticajne mjere i nagrade zaposlenim za izuzetan učinak u radu?	75	1	0
Da li su specifični poslovni procesi (proces koji proizlaze iz mandata institucije) uređeni internim procedurama?	60	15	1
Da li imate pisanu internu proceduru o korištenju sredstava za reprezentaciju?	76	0	0
Da li imate pisanu internu proceduru o korištenju telefona?	76	0	0
Da li imate pisanu internu proceduru o korištenju službenih vozila i postupanjima u okolnostima nastanka nepredviđenih događaja sa štetnim posljedicama?	76	0	0
Da li su u pisanim procedurama jasno definirani ovlaštenja, odgovornosti, kontrolni postupci, rokovi za svaku aktivnost i interno izvještavanje?	61	15	0
Da li su u 2025. godini donesene nove procedure ili postojeće ažurirane kao rezultat odgovora / mjera na neki od utvrđenih rizika institucije?	48	28	0
Da li je imenovana osoba ili organizaciona jedinica u instituciji kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prevare?	72	4	0
Da li ažurirate interne procedure i koliko često?	75	1	0
Da li su svi zaposleni upoznati s procedurama i na koji način?	75	1	0
Da li su uspostavljeni mehanizmi za praćenje primjene internih kontrola?	60	16	0

Prilog 9: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti razdvajanja dužnosti

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP RAZDVAJANJA DUŽNOSTI	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li je pisanim procedurama osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti, odnosno da li je osigurano da ista osoba ne obavlja poslove planiranja, nabavki i ugovaranja, računovodstvene evidencije, plaćanja i kontrole?	69	7	0
Da li je osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u IT sistemima kako bi se osiguralo da ista osoba ne vrši sve faze IT operacija (npr. instaliranja softvera, programiranje, testiranje, održavanje)?	29	35	12
Da li manje institucije (<30 zaposlenih) poduzimaju dodatne kontrolne mjere da osiguraju razdvajanje dužnosti?	18	18	40

Prilog 10: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti primjene *ex-ante* i *ex-post* kontrola

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP PRIMJENE <i>EX-ANTE</i> I <i>EX-POST</i> KONTROLA	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li je internom procedurom predviđena kontrola osnovanosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabavku roba, usluge, radova? (npr. od organizacionih jedinica traže se pisana obrazloženja potreba, zakonska osnova gdje je primjereno, kalkulacije na kojima se zasnivaju izračuni potrebnih količina i cijena, analize ušteda, stanje zaliha imovine i stanje imovine u upotrebi)	65	9	2
Da li je usvojen plan javnih nabavki za 2025. godinu i objavljen na internet stranici institucije u skladu sa Standardima proaktivne transparentnosti? Navedite ukupnu vrijednost planirane nabavke iz plana nabavke.	76	0	0
Da li je plan nabavki realiziran planiranom dinamikom? Navedite iznos ukupno planiranih i realiziranih nabavki u 2025. godini.	66	10	0
Da li je plan javnih nabavki mijenjan tokom godine i koliko puta?	65	11	0

Da li dokumentacija omogućava praćenje svake finansijske i nefinansijske transakcije od početka do kraja (revizorski trag)?	70	2	4
Da li se planiranje sredstava za tekuće i kapitalne transfere i grantove zasniva na jasnim kriterijima i ciljevima, poznatim već u fazi izrade budžetskih zahtjeva?	5	8	63
Da li se kod planiranja sredstava za tekuće i kapitalne transfere neprofitnim organizacijama rade analize učinaka finansiranja iz prethodnih godina?	3	6	67
Da li se kod planiranja sredstava za višegodišnje kapitalne projekte rade analize opravdanosti i spremnosti kapitalnih/investicionih projekata za realizaciju?	8	8	60
Da li se zajedno s izradom budžetskog zahtjeva pripremaju i prijedlozi odluka o programima utroška za transfere i grantove?	4	6	66
Da li su odluke o programima utroška za transfere i grantove usvojene blagovremeno tako da je omogućena realizacija svih aktivnosti u planiranim rokovim? (Objave poziva, kontrole dokumentacije, dodjele ugovora, izvještavanje o namjenskom trošenju, kontrola namjenskog trošenja i sl.)	1	9	66
Da li ugovori s korisnicima sredstava za transfere i grantove sadrže jasne odredbe za zaštitu finansijskih interesa institucije u slučaju nenamjenskog trošenja? (npr. ugovorima je definirano šta su prihvatljivi, a šta neprihvatljivi troškovi, definirani su rokovi za dostavu izvještaja o namjenskom trošenju i specificirana dokumentacija koju korisnik treba dostaviti kao dokaz, definirana je mogućnost naknadnih kontrola na licu mjesta, obaveza i rokovi u kojima korisnik sredstava mora vratiti sredstva u slučaju nenamjenskog trošenja, eliminirana je mogućnost višestrukog finansiranja po istom osnovu, u slučaju da institucije BiH samo sufinansiraju projekt/aktivnost naznačeno je koji je ukupan iznos projekata koji se sufinansira, koji su ostali izvori finansiranja i sl.)	6	4	66
Da li se provode kontrole namjenskog trošenja sredstava dodijeljenih putem transfera i grantova?	7	4	65
Da li su kontrolama utvrđeni primjeri nenamjenske potrošnje sredstava?	2	12	62

Da li je postupak provođenja naknadnih kontrola namjenske potrošnje dio redovnog poslovanja za to zaduženih organizacionih jedinica u instituciji?	3	10	63
Da li formirate komisije za kontrolu namjenske potrošnje isplaćenih transfera i grantova?	4	6	66

Prilog 11: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti zaštite resursa/imovine

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li je osigurano da samo ovlaštene osobe imaju pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima?	74	1	1
Da li su sva stalna sredstva evidentirana u pomoćnoj i glavnoj knjizi (Modul dugotrajne imovine)?	75	0	1
Da li je blagovremeno obavljen popis imovine i obaveza sa svim potrebnim radnjama za 2024. godinu? (npr. donesena je odluka o vršenju popisa i formiranju popisne komisije, provedeno usklađivanje otvorenih stavki za sva potraživanja i obaveze, izrađene popisne liste, blagovremeno izrađen izvještaj o obavljenom popisu, u zavisnosti od rezultata popisa donesene odluke o rashodovanju imovine i sl.).	76	0	0
Da li je u 2025. godini vršen vanredni popis imovine i zbog čega?	6	70	0
Da li se poduzimaju sve mjere za redovnu naplatu potraživanja, odnosno naplatu prihoda iz nadležnosti institucije? (Naplata prihoda od administrativnih taksi, sudskih taksi, posebne naknade i takse, prihodi od izdavanja ličnih i putnih isprava, registracije vozila, prihodi od izdavanja dozvola, vlastiti prihodi)	36	4	36
Da li je osigurano kontinuirano (npr. mjesečno ili kvartalno) sravnjenje podataka o naplaćenim prihodima u pomoćnim evidencijama sa evidencijama u Glavnoj knjizi u skladu s odredbama Pravilnika o računovodstvu sa računovodstvenim politikama i procedurama za korisnike budžeta institucija BiH?	34	4	38

Da li su uspostavljene kontrole kako bi se spriječile neovlaštene izmjene podataka u postojećim softverima?	58	13	5
Da li su uspostavljene kontrole kako bi se spriječio gubitak i razotkrivanje podataka?	57	15	4
Da li su uspostavljene kontrole kako bi se spriječile vanjske prijetnje (kao što su virusi)?	64	9	3
Da li ste donijeli Disaster Recovery Plan (IT oprema, back-up podataka) i procedure koje će osigurati da se, u slučaju neočekivanih događaja, ključne operacije nastave bez prekida i da ključni podaci budu zaštićeni?	36	36	4

Prilog 12: Tabelarni pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti informacija i komunikacije

INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li su ključni poslovni procesi dokumentirani u mapi poslovnih procesa u <i>PIFC</i> aplikaciji?	70	6	0
Da li ste donijeli IT sigurnosne politike, procedure, uputstva?	54	21	1
Da li se i koliko često sačinjavaju interni izvještaji za rukovodstvo o izvršenju budžeta, stanju obaveza i potraživanja?	75	1	0
Da li se interni izvještaji za rukovodstvo (iz prethodnog pitanja) generišu iz ISFU sistema?	57	15	4
Da li funkcionalnosti ISFU sistema zadovoljavaju potrebe vaše institucije za interno izvještavanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?	50	22	4
Da li se u ISFU sistemu prate troškovi/izvori finansiranja po programima, projektima, aktivnostima i organizacionim jedinicama?	38	32	6
Da li, pored ISFU sistema, za pomoćne evidencije i interno izvještavanje koristite i neke vlastite IT softvere (aplikacije)?	41	31	4

Da li funkcionalnosti BMIS zadovoljavaju potrebe vaše institucije za interno izvještavanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?	47	25	4
Da li funkcionalnosti PIMIS zadovoljavaju potrebe vaše institucije za interno izvještavanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?	36	24	16
Da li organizacione jedinice dobijaju informacije o odobrenim budžetskim sredstvima za realizaciju programa/projekata/aktivnosti za koje su nadležne?	56	12	8
Da li je uspostavljen način blagovremene razmjene potrebnih informacija među zaposlenima (od višeg nivoa prema nižem nivou, od nižeg nivoa prema višem nivou)?	71	5	0
Da li imate centraliziranu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovornih obaveza i da li je ona podržana informacionim sistemom, odnosno namjenskim aplikacijama (npr. ISFU)?	48	28	0
Da li centralizirana evidencija ugovora iz prethodnog pitanja omogućava izvještavanje o realizaciji ugovora?	46	9	21
Da li imate uspostavljenu evidenciju svih sudskih sporova koji se vode protiv institucije i upišite procijenjenu vrijednost potencijalnih obaveza?	41	12	23
Da li institucija vrši analize uzroka sudskih sporova radi utvrđivanja slabosti sistema i korektivnih mjera za smanjivanje broja budućih sudskih postupaka?	20	26	30
Da li su poslovni sistemi (finansije, nabavka i ugovaranje, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije, kadrovi i sl.) u dovoljnoj mjeri podržani IT sistemima?	51	24	1
Da li su IT sistemi, koji podržavaju povezane poslovne procese, međusobno integrirani?	32	40	4
Da li je osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na internet stranici) u skladu sa Zakonom o slobodi pristupa informacijama na nivou institucija BiH i Standardima proaktivne transparentnosti?	76	0	0

Da li su godišnji finansijski izvještaji sačinjeni i predati u roku propisanom Pravilnikom o finansijskom izvještavanju u institucijama BiH?	72	2	2
Da li obrazloženje uz izvještaje o izvršenju budžeta sadrže detaljne podatke o razlozima odstupanja izvršenja u odnosu na plan i razloge za eventualno prestrukturisanje budžeta?	72	1	3

Prilog 13: Tabela pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti praćenja i procjene sistema FUK-a

PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li su realizirane mjere planirane za razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole na osnovu prošlogodišnje samoprocjene i u kojem procentu?	52	19	5
Da li je u izvještajnom periodu vršena interna revizija u instituciji?	36	38	2
Da li se provode preporuke interne revizije u skladu s rokovima iz akcionih planova za provođenje preporuka? Ako preporuke nisu provedene, navedite broj neprovedenih preporuka kojima je istekao rok za provođenje.	41	6	29
Da li su provedene preporuke Ureda za reviziju institucija BiH u prethodnoj godini? Navedite procenat provedenih preporuka u odnosu na broj ukupno datih preporuka.	57	13	6
Da li su u instituciji provedene <i>ad-hoc</i> kontrole po nalogu rukovodioca u 2025. godini?	16	60	0
Da li u postupku samoprocjene učestvuju rukovodioci/ zaposleni iz svih organizacionih jedinica institucije?	49	25	2
Da li je donesen operativni godišnji plan aktivnosti za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole?	62	14	0

Da li su realizirane mjere iz operativnog godišnjeg plana aktivnosti za uspostavljanje i razvoj sistema finansijskog upravljanja i kontrole za 2025. godinu?	55	19	2
Da li su realizirane preporuke iz Izvještaja o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sistema FUK-a?	12	12	52
Da li se ažuriraju interne procedure u skladu s rezultatima procjene rizika?	52	22	2
Da li je pripremljen dokument s kriterijima za dodjelu grantova, zasnovanim na jasnim ciljevima i planiranim učincima?	5	5	66
Da li su donesene smjernice/upute za provođenje ex-ante i ex-post kontrole za isplaćene grantove i transfere?	3	7	66
Da li je formirana jedinstvena baza podataka o zaposlenim u Ministarstvu odbrane BiH u sistemu za COIP?	2	4	70
Da li je izvršeno softversko povezivanje COIP s odgovarajućim modulima ISFU?	6	5	65
Da li je i na koji način ojačan sistem internih kontrola pri pripremi i odobravanju budžetskih zahtjeva za isplatu ugovora o djelu?	33	11	32
Da li se vrši procjena rizika u odnosu na ciljeve iz srednjoročnih planova, ciljeve i indikatore uspješnosti iz budžetskih programa?	44	23	9
Da li su internim aktima uređene uloge, ovlaštenja i odgovornosti aktera u realizaciji budžetskih programa?	42	27	7
Da li je izvršena standardizacija procedura ili optimizacija poslovnih procesa za pružanje usluga za poreske obveznike, građane i privredne subjekte- analiza troškova, ukidanje nepotrebnih ili duplih koraka, eliminacija "uskih grla"?	20	19	37
Da li se provode aktivnosti u vezi s unapređenjem kvaliteta poslovanja u cilju povećanja transparentnosti i zadovoljstva korisnika?	40	19	17
Da li se razvijaju aplikativne kontrole za podršku digitalizaciji poslovanja?	28	35	13

Da li se vrši procjena rizika u odnosu na efikasnost poslovnih procesa u smislu odnosa cijene, brzine i dostupnosti usluga i kvaliteta izlaznih rezultata?	24	36	16
Da li je urađeno uputstvo o saradnji rukovodilaca organizacionih jedinica s organizacionom jedinicom za finansije, međusobnim obavezama i odgovornostima u procesima iz budžetskog ciklusa?	41	19	16
Da li se revidira obrazac za godišnji izvještaj o FUK-u – upitnik o samoprocjeni?	7	8	61
Da li se vrši provođenje pregleda kvaliteta FUK?	2	11	63
Da li CHJ MFT BiH vrši redovnu razmjenu informacija s Uredom za reviziju institucija BiH, PARCO, ADS BiH, Agencijom za javne nabavke?	1	5	70
Da li se inovira i provodi program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole?	2	6	68

Prilog 14: Tabelarni pregled realizacije mjera iz Akcionog plana Strategije razvoja sistema internih finansijskih kontrola u institucijama BiH za period 2020-2025. godine

Operativna mjera	Rezultat mjere	Aktivnost	Indikatori (polazna vrijednost PV/ciljana vrijednost CV)	Odgovorne institucije	Status mjere
Interne kontrole usmjerene na rizike vezane za pouzdano upravljanje prihodima, rashodima, imovinom, i obavezama	Unapređene kontrole u upravljanju prihodima, rashodima, imovinom i obavezama	Ažuriranje smjernica i standardizacija procesa upravljanja rizicima	Smjernice ažurirane u skladu s dobrom praksom i iskustvima iz primjene dosadašnjih smjernica, prilozi uz smjernice su pripremljeni za informatizaciju	CHJ MFT BiH	Mjera je realizirana, donesene su sljedeće smjernice: Smjernice za upravljanje rizicim u institucijama BiH-verzija 2, Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama BiH, Pravilnik za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, Pravilnik o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u institucijama BiH.
		Razvoj i instalacija softvera za registre rizika, uključujući obuku korisnika za korištenje softvera	Informatizirani registri rizika	CHJ MFT BiH	Mjera je realizirana, instalirana je Aplikacija za praćenje, upravljanje i izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u institucijama BiH.
		Procjena rizika i prijedlozi sistemskih	Registri rizika pojedinačnih institucija Prijedlog zaključaka Vijeća ministara i novih	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano Mjera se realizira kontinuirano

		kontrola u procesima UJF	akata Ministarstva finansija i trezora BiH za jačanje sistemskih kontrola u upravljanju javnim finansijama	Ministarstvo finansija i trezora BiH i CHJ MFT BiH	
		Ažuriranje internih procedura institucija s rezultatima procjene rizika	Broj ažuriranih internih procedura s ugrađenim kontrolnim mehanizmima	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano
		Izrada kriterija za dodjelu grantova zasnovanih na jasnim ciljevima i planiranim učincima	Pripremljeni dokumenti s utvrđenim kriterijima za dodjelu grantova	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, Ministarstvo civilnih poslova BiH, Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH, Ministarstvo finansija i trezora BiH	Mjera je realizirana, Zakonom o budžetu institucija BiH i međunarodnih obaveza BiH za 2024. godinu predviđeno je da se kriteriji za grantove propisuju na trogodišnjem nivou. Vijeće ministara je donijelo odluke za sve institucije posebno.
		Izrada smjernica/uputa za provođenje ex-ante i ex-post kontrola za isplaćene grantove i transfere	Smjernice	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, Ministarstvo civilnih poslova BiH, Ministarstvo za	Mjera je realizirana. Sve institucije koje su imale obavezu donijeti smjernice/upute za provođenje kontrola za isplaćene grantove su realizirale mjeru.

				ljudska prava i izbjeglice BiH, Ministarstvo finansija i trezora BiH	
		Uspostavljanje baze podataka o poslovnim procesima (mapa poslovnih procesa), internim procedurama, propisima institucija u okviru softverskog rješenja za FUK	Informatizirane baze podataka	CHJ MFT BiH Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano
		Unaprijediti aplikativne kontrole nad strukturom i sadržajem informacija i podataka u pomoćnim knjigama ISFU za upravljanje prihodima	Instrukcije i uputstva Ministarstva finansija i trezora BiH u vezi s evidentiranjem i praćenjem prihoda	Ministarstvo finansija i trezora BiH - Sektor za trezor	Mjera je realizirana. Potpisani su memorandumi o razmjeni podataka putem web servisa s Upravom za indirektno oporezivanje BiH, Agencijom za lijekove i medicinska sredstva BiH, Ministarstvom komunikacija i prometa BiH, Agencijom za identifikacione dokumente, evidenciju i razmjenu podataka BiH, u vezi s evidentiranjem i praćenjem prihoda.
		Analiza mogućnosti softverskog	Urađena analiza	Ministarstvo vanjskih poslova BiH,	Mjera je realizirana, u Ministarstvu finansija i trezora BiH je izrađena Instrukcija o načinu evidentiranja uplata

		povezivanja postojećih aplikacija u Ministarstvu vanjskih poslova BiH, Ministarstvu civilnih poslova BiH, Upravi za indirektno oporezivanje BiH i Ministarstvu finansija i trezora BiH i kreiranje odgovarajućeg rješenja za unapređenje kontrola u praćenju i evidentiranju prihoda od taksi i naknada		Ministarstvo civilnih poslova BiH, Uprava za indirektno oporezivanje BiH i Ministarstvo finansija i trezora BiH	administrativnih taksi i naknada izvršenih putem diplomatsko-konzularnih predstavništava BiH.
		Izrada softverskog rješenja za evidentiranje i praćenje sudskih sporova u institucijama BiH	Softversko rješenje	Pravobranilaštvo BiH, Ministarstvo finansija i trezora BiH i institucije BiH	Mjera je realizirana. Ministarstvo finansija i trezora BiH je uspostavilo elektronski sistem razmjene sudskih predmeta sa Pravobranilaštvom BiH

		Integracija baza podataka o zaposlenim potrebnim za obračun i isplatu plata i naknada u institucijama BiH Softversko povezivanje sistema za COP i odgovarajućih modula u ISFU	Formirana jedinstvena baza podataka u sistemu COP Povezan sistem COP-a s odgovarajućim modulima ISFU	Ministarstvo finansija i trezora BiH, Ministarstvo odbrane BiH Ministarstvo finansija i trezora BiH i Ministarstvo odbrane BiH	Mjera je realizirana. Proces harmonizacije i aplikativne obrade podataka o zaposlenim u Ministarstvu odbrane BiH, kao i u ostalim institucijama, je izvršen primjenom novog sistema za obračun plata.
		Ojačati sistem internih kontrola pri pripremi i odobravanju budžetskih zahtjeva za isplatu ugovora o djelu	Smanjen iznos izdataka po osnovu ugovora o djelu	Ministarstvo finansija i trezora BiH i institucije BiH	Mjera nije realizirana u potpunosti. Ministarstvo finansija i trezora BiH uputilo je Ministarstvu pravde BiH inicijativu za izmjenu Zakona o radu u institucijama BiH kojim bi se propisalo potpisivanje ugovora o djelu. Nacrt zakona je upućen Vijeću ministara BiH na usvajanje.
		Uvođenje kontrole nad stvaranjem i evidentiranjem obaveza u institucijama BiH u skladu s čl. 12. i 14. Zakona o finansiranju institucija BiH	Donošenje podzakonskog akta kojim se propisuju rokovi i način evidentiranja i praćenja svih obaveza u ISFU	Ministarstvo finansija i trezora BiH	Mjera je realizirana. Ministarstvo finansija i trezora BiH donijelo je uputstvo kojim se propisuju način i rokovi evidentiranja obaveza.

		Uvođenje kontrole nad stvaranjem višegodišnjih obaveza kroz izmjene propisa	Uvedena obaveza prethodnog davanja mišljenja Ministarstvo finansija i trezora BiH na finansijske odredbe i fiskalne učinke nacrta ugovora za višegodišnje obaveze	Ministarstvo finansija i trezora BiH i Vijeće ministara BiH	Mjera je realizirana. Doneseno Uputstvo o načinu planiranja, odobravanja i realiziranja višegodišnjih projekata u institucijama BiH.
Interne kontrole usmjerene na rizike za srednjoročno planiranje i programsko budžetiranje	Unaprijeđene kontrole za višegodišnje i programsko planiranje, ciljeve i rezultate	Ugraditi upravljanje rizicima u podzakonske akte i metodologije srednjoročnog planiranja, godišnjeg planiranja i programskog budžetiranja	Uputstvo/metodologija	Direkcija za ekonomsko planiranje BiH, Ministarstvo finansija i trezora BiH - Sektor za koordinaciju međ. pomoći Ministarstvo finansija i trezora BiH - Sektor za budžet, CHJ MFT BiH	Mjera je realizirana. Propisana je nova metodologija za srednjoročno i godišnje planiranje i način praćenja rizika u odnosu na planirane ciljeve.
		Procjena rizika u odnosu na ciljeve iz srednjoročnih planova, ciljeve i pokazatelje uspješnosti iz budžetskih programa	Registri rizika za budžetske programe	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano.

		Internim aktima urediti uloge, ovlaštenja i odgovornosti aktera u realizaciji budžetskih programa	Interni akt kojim se utvrđuje broj budžetskih programa sa uređenim ulogama, ovlaštenjima i odgovornostima	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Ugraditi upravljanje rizicima u Instrukciju za višegodišnja kapitalna ulaganja	Prijedlozi višegodišnjih kapitalnih ulaganja s obrazloženim i kvantificiranim rizicima i prijedlozima mjera za ublažavanje	Ministarstvo finansija i trezora BiH (u segmentu izrade instrukcije o upravljanju višegodišnjim kapitalnim projektima) i Institucije BiH-predlagači VKU	Mjera je realizirana. Uputstvo o načinu planiranja, odobravanja i realiziranja višegodišnjih projekata u institucijama BiH.
Interne kontrole usmjerene na rizike vezane za efikasnost poslovnih procesa institucija	Brže, dostupnije i transparentnije javne usluge i povećano zadovoljstvo korisnika	Procijeniti rizike u odnosu na efikasnost poslovnih procesa u smislu odnosa cijene, brzine i dostupnosti usluga i kvaliteta izlaznih rezultata	Registri rizika u odnosu na efikasnost poslovnih procesa i kvalitet izlaznih rezultata	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Standardizacija procedura i optimizacija poslovnih procesa	Broj pojednostavljenih postupaka u realizaciji usluga za poreske	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano.

		za pružanje usluga Analiza troškova, ukidanje nepotrebnih ili duplih koraka, eliminacija „uskih grla“ Aktivnosti vezane za upravljanje i unapređenje kvaliteta poslovanja	obveznike – građane i privredne subjekte Broj institucija koje su uspostavile sistem upravljanja kvalitetom		
		Razvijati aplikativne kontrole u softverskim rješenjima institucija BiH za podršku digitalizaciji poslovanja i razvoju e-uprave	Broj aplikativnih kontrola koje su prethodno vršene manuelpno, npr. broj ukinutih papirnatih obrazaca	Ured koordinatora za reformu javne uprave, Vijeće ministara BiH, Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
Ojačana upravljačka odgovornost za ciljeve i rezultate	Rukovodioci na svim nivoima upravljanja imaju jasna zaduženja, resurse i neophodni stepen	Analizirati organizacione pretpostavke, uključenost, uloge i zadatke rukovodilaca u procesu planiranja i izvršenja	Podaci iz konsolidiranog izvještaja i analiza Donošenje Smjernica za upravljačku odgovornost	CHJ MFT BiH	Mjera je realizirana. CHJ MFT BiH donijela Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama BiH.

	autonomije u ostvarivanju ciljeva institucije i sistema UJF	budžeta institucija BiH i predložiti mjere za primjenu upravljačke odgovornosti u skladu sa smjericama i preporukama SIGMA Analizirati organizacioni status, kapacitete, uloge i zadatke jedinica za finansije u institucijama BiH i predložiti mjere za jačanje koordinacione uloge u razvoju FUK			
		Izraditi uputstva o saradnji rukovodilaca unutrašnjih organizacionih jedinica i organizacione jedinice za finansije, međusobnim	Podaci iz konsolidiranog godišnjeg izvještaja i analiza Uputstvo o saradnji jedinica za finansije s ostalim organizacionim jedinicama u instituciji u procesima iz budžetskog ciklusa	CHJ MFT BiH i Sektor za budžet institucija BiH i Sektor za trezorsko poslovanje	Mjera se realizira kontinuirano.

		obavezama i odgovornostima u procesima iz budžetskog ciklusa			
Automatizacija izvještavanja o PIFC uz proširene izvore i alate za prikupljanje podataka	Informatizirano godišnje i periodično izvještavanje, brža obrada, Kvantitativne i kvalitativne analize za donošenje odluka	Revidirati pitanja iz upitnika o samoprocjeni i obrazac za godišnje izvještavanje o FUK i internoj reviziji	Odluka direktora CHJ MFT BiH	CHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Razvoj i instalacija softvera za izvještavanje o FUK, uključujući obuku korisnika za korištenje softvera	Instaliran softver za izvještavanje o FUK Informatizirane baze podataka s internim procedurama, knjige poslovnih procesa Informatizirani registri rizika Korisnici obučeni za korištenje softvera (zaposleni CHJ MFT BiH i zaposleni institucija BiH)	CHJ MFT BiH	Mjera je realizirana. Instalirana je Aplikacija za praćenje, upravljanje i izvještavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije u institucijama BiH.
		Primjena softvera za izvještavanje o FUK	Sve institucije podnose izvještaj o samoprocjeni FUK preko aplikacije	CHJ MFT BiH	Mjera je realizirana.
		Osigurati integralne izvještaje o	Integralni konsolidirani izvještaji o FUK-u i internoj reviziji	CHJ MFT BiH	Mjera je realizirana.

		razvoju sistema FUK-a, zasnovane na konsolidiranim izvještajima, rezultatima samoprocjene, nalazima interne i eksterne revizije, rezultatima obavljenih pregleda kvaliteta FUK, na statusu mjera za ublažavanje rizika u UJF.			
Razviti i implementirati okvir za provjeru kvalitete od strane CHJ MFT BiH	Sistem PIFC je predmet redovnog stručnog praćenja po metodologijama usklađenim s dobrom međunarodnom praksom	Razviti podzakonske akte i metodologije za pregled kvaliteta FUK na osnovu dobre prakse EU i SIGMA Smjernica za kontrolu kvaliteta sistema internih kontrola	Podzakonski akti i metodologija i za pregled kvaliteta FUK-a	CHJ MFT BiH	Mjera je realizirana. CHJ MFT BiH donijela Pravilnik za procjenu kvaliteta sistema finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.
		Provođenje pregleda kvaliteta FUK (uzorak institucija)	Broj izvršenih pregleda kvaliteta FUK	CHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.

Ojačati analitički i koordinacioni kapacitet CHJ MFT BiH	Kvalitetnije informacije za usmjeravanje i prioritizaciju daljnjeg razvoja PIFC	Razvoj kapaciteta za CHJ MFT BiH iz oblasti upravljanja javnim finansijama (specijalistička znanja)	Broj pohađanih obuka Broj učesnika na obukama	CHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Redovna razmjena informacija s Uredom za reviziju institucija BiH	Broj kvartalnih sastanaka s Uredom za reviziju institucija BiH Broj godišnjih tematskih okruglih stolova	CHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Redovna razmjena informacija s Uredom koordinatora za reformu javne uprave	Broj kvartalnih sastanaka s Uredom koordinatora za reformu javne uprave	CHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Redovna razmjena informacija i saradnja s koordinatorima za FUK i koordinatorima za upravljanje rizicima	Broj kvartalnih sastanaka s koordinatorima iz budžetskih korisnika Uspostavljene tematske radne grupe (npr. za izrade tipskih procedura, za sistemske rizike i kontrole, i slično)	CHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Inoviranje i provođenje	Broj polaznika obuke Zadovoljstvo obukom	CHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano. CHJ MFT BiH svake godine donosi i

		programa obuke za FUK			realizira plan i program obuke iz oblasti FUK-a.
		Redovna razmjena informacija sa Agencijom za državnu službu BiH i razvoj obuka za osobe zadužene za FUK na temu rizika i kontrola u području upravljanja ljudskim resursima i stvaranja preduslova za upravljanje bazirano na učinku	Broj održanih radionica za osobe zadužene za FUK Razmjena informacija i davanje mišljenja u vezi s izmjenama zakonskog i metodološkog okvira kojim se uređuje upravljanje učinkom državnih službenika	CHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano. Agencija za državnu službu BiH je oblast finansijskog upravljanja i kontrole uvela u katalog obaveznih obuka za rukovodeće državne službenike.
		Redovna razmjena informacija sa Agencijom za javne nabavke BiH i razvoj metodologije obuka za osobe zadužene za FUK na temu rizika i kontrola u	Broj održanih sastanaka CHJ MFT BiH i Agencije za javne nabavke BiH Broj održanih radionica za osobe zadužene za FUK Pregled tipskih rizika utvrđenih za područje	CHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.

		području javnih nabavki, te novih mjera i zakonskih rješenja za unapređenja javnih nabavki.	javnih nabavki, uključeni u registre rizika		
--	--	---	---	--	--