



SREDIŠNJA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

KONSOLIDIRANO GODIŠNJE IZVJEŠĆE O
SUSTAVU FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE
U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE
ZA 2025. GODINU

Sarajevo, ožujak 2026. godine

Sadržaj

1. UVOD	2
2. SAŽETAK.....	5
3. PROCJENA SUSTAVA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE U 2025. GODINI	9
3.1. Realizirane aktivnosti SHJ 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 sustava FUK-a	27
4. REALIZACIJA MJERA IZ GODIŠNJEG OPERATIVNOG AKCIJSKOG PLANA ZA REALIZACIJU STRATEGIJE RAZVOJA SUSTAVA UNUTARNJIH FINANCIJSKIH KONTROLA U INSTITUCIJAMA BiH ZA 2025. GODINU	29
5. IZVJEŠĆE O REALIZACIJI PREPORUKA POJEDINAČNE PROCJENE KVALITETA SUSTAVA FUK-a	30
6. ZAKLJUČAK	31
7. PRILOZI.....	33
Prilog 1: Tablični pregled preporuka SHJ MFT BiH za unapređenje sustava FUK-a po komponentama	33

1. UVOD

Oblast unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru (*PIFC*) dio je reforme upravljanja javnim financijama, samim tim i dio reforme javne uprave u Bosni i Hercegovini. Pojam i koncept *PIFC-a* u javnom sektoru razradila je Europska komisija pružajući podršku razumijevanju i primjeni dobro razvijenih i efektivnih sustava kontrole u procesu pridruživanja Europskoj uniji.

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

- finansijsko upravljanje i kontrola (u daljnjem tekstu: FUK),
- funkcionalno neovisna i decentralizirana unutarnja revizija i
- Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora BiH (u daljnjem tekstu: SHJ MFT BiH), kao upravna organizacija Ministarstva financija i trezora BiH.

Uspostava i razvoj *PIFC-a* obveza je Bosne i Hercegovine utvrđena člankom 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između europskih zajednica i njihovih država članica, s jedne, i Bosne i Hercegovine s druge strane. Uspostava *PIFC-a* temelji se na međunarodnim standardima i to međunarodnim standardima unutarnje revizije, izdatim od Instituta unutarnjih revizora, Smjernicama za unutarnju kontrolu u javnom sektoru Međunarodne organizacije vrhovnih revizijskih institucija i Standardima unutarnje kontrole Europske komisije.

Oblast FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: institucije BiH) uređena je Zakonom o financiranju 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 sustav politika, procedura i aktivnosti koji uspostavlja i za koji je odgovoran rukovoditelj institucije. Sustav finansijskog upravljanja i kontrole temelji 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 uspostave i razvoja *PIFC-a* u institucijama BiH nadležna je SHJ MFT BiH, koja je utemeljena odlukom Vijeća ministara BiH („Službeni glasnik BiH“, br: 44/09, 48/18 i 60/24).

U oblasti FUK-a SHJ MFT BiH nadležna je za: pripremu zakona i podzakonskih akata, pripremu i ažuriranje strateških dokumenata i smjernica sukladno međunarodno prihvaćenim standardima, standardima unutarnje kontrole, praksama i propisima u Europskoj uniji, praćenje primjene propisa, definiranje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke, procjenu kvaliteta sustava FUK-a, propisivanje forme godišnjeg izvješća, postupaka i rokova izvješćivanja o ovom sustavu, izradu konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a i njegovu procjenu.

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

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

Sukladno članku 33d. Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine, za uspostavu i razvoj sustava FUK-a odgovoran je rukovoditelj institucije. Člankom 33e. istog zakona definirano je da rukovoditelji institucija mogu prenijeti ovlasti za uspostavu, održavanje i ažuriranje sustava FUK-a na druge zaposlene u instituciji, čime ne prestaje njihova krajnja odgovornost. Delegiranjem ovlasti i odgovornosti postiže se aktivno uključivanje rukovoditelja nižim razinama upravljanja u procese uspostave i razvoja sustava FUK-a u ustrojstvenim jedinicama kojima oni rukovode, te se jasnije i konkretnije uređuje njihova odgovornost za realizaciju ciljeva i trošenje proračunskih sredstava. Ovlasti i odgovornosti, zadaci i obveze izvješćivanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio ustrojstvene strukture trebaju biti jasno definirani u pisanom obliku, a zaposleni moraju biti upoznati s njima. Rukovoditelji na svim razinama upravljanja moraju biti svjesni da upravljanje, odnosno donošenje odluka, podrazumijeva financijske učinke za koje su odgovorni, a sukladno tome odgovorni su i za financijsko upravljanje i kontrolu.

Sukladno članku 33b. Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine, SHJ MFT BiH vrši detaljnu razradu komponenti standarda unutarnje kontrole donošenjem podzakonskih akata kao što su: metodologije, okvirni priručnici, okvirni pravilnici, nalogi i instrukcije. S tim u vezi, SHJ MFT BiH je donijela sljedeće podzakonske akte iz svoje nadležnosti, a koji se odnose na FUK (navedeno hronološki):

- Standarde unutarnje kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 61/14),
- Priručnik za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 98/14),
- Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 29/15),
- Pravilnik o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog 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 sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 22/22) i
- Pravilnik o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvješćivanje o sustavu financijskog upravljanja i kontrole i unutarnje revizije u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj 21/22).

Pored navedenog, zakonskim i podzakonskim aktima uređena je i koordinacija središnjih harmonizacijskih jedinica u Bosni i Hercegovini. Koordinacija se vrši putem Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju (u daljnjem tekstu: KO SCJH) kojeg čine rukovoditelji Centralne jedinice za harmonizaciju Ministarstva finansija Republike Srpske, Središnje harmonizacijske jedinice Federalnog ministarstva finansija i Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva finansija i trezora Bosne i Hercegovine. Sukladno članku 33h. Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine, KO SJH 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 sustava FUK-a ima i Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine koji, sukladno Zakonu o reviziji institucija Bosne i Hercegovine, osigurava

neovisna mišljenja o izvršenju proračuna i finansijskim izvješćima, o korištenju resursa i upravljanju državnom imovinom od Vijeća ministara BiH i proračunskih i javnih institucija u BiH, čime se doprinosi pouzdanom izvješćivanju o korištenju proračunskih sredstava, transparentnom i kvalitetnom upravljanju javnim prihodima, troškovima i državnom imovinom.

U okviru svojih revizijskih izvješća Ured za reviziju institucija BiH izvješćuje korisnike izvješća i o sustavu unutarnjih kontrola. Ured za reviziju institucija BiH u 2025. godini je u 74 institucije BiH proveo revizije finansijskih izvješća za 2024. godinu i dao sljedeća mišljenja (revizije finansijskih izvješća i revizije usklađenosti):

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

2. SAŽETAK

Člankom 33f. stavak (2) točka h) Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine propisana je obveza SHJ MFT BiH da priprema i Vijeću ministara BiH dostavlja konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama BiH.

Svrha konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a u institucijama BiH je informiranje Vijeća ministara BiH o stupnju uspostave, napretku, stanju i aktivnostima koje su u izvještajnom razdoblju realizirane u oblasti razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola, kao i o planovima za budući razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH.

Obveze, odgovornosti i rokovi u svezi s izradom konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a, kao i izradom i dostavom godišnjih izvješća o sustavu FUK-a institucija BiH uređeni su Pravilnikom o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, broj: 03-1-02-2-302-1/15 od 17. 9. 2015. godine. Sukladno članku 4. navedenog pravilnika sve institucije imaju obvezu do 15. veljače tekuće godine SHJ MFT BiH dostaviti godišnje izvješće o sustavu FUK-a za prethodnu godinu. Na temelju godišnjih izvješća institucija BiH SHJ MFT BiH priprema konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a koje dostavlja Vijeću ministara BiH do 31. ožujka tekuće godine. Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama BiH za 2025. godinu jedanaesto je konsolidirano izvješće koje je SHJ MFT BiH pripremila i dostavlja Vijeću ministara BiH.

Institucije BiH su godišnja izvješća o sustavu FUK-a za 2025. godinu pripremale i dostavljale SHJ MFT BiH putem *PIFC* aplikacije. Obrazac Godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a popunjava se u *PIFC* aplikaciji pri čemu je obavezno popuniti sva polja Obrasca i, nakon završetka unosa podataka, izvješće „zaključiti“. Pristup *PIFC* aplikaciji imaju zaposleni u institucijama BiH kojima su administratori Aplikacije iz SHJ MFT BiH, na temelju pisanih zahtjeva rukovoditelja institucija, dodijelili pristupne podatke (*username* i *password*). Samo izvješća koja su u potpunosti popunjena i „zaključena“ u Aplikaciji mogu biti obrađena za potrebu izrade Konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a za 2025. godinu.

Obvezu dostavljanja godišnjih izvješća o sustavu FUK-a imalo je 79 institucija BiH. Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a za 2025. godinu pripremljeno je na bazi 76 godišnjih izvješća o sustavu FUK-a institucija BiH, koja su u roku i na propisan način dostavljena SHJ MFT BiH.

Godišnje izvješće o sustavu FUK-a za 2025. godinu nisu dostavile sljedeće institucije BiH:

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

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

Agencija za pružanje usluga u zračnoj plovidbi BiH do dana sačinjavanja ovog izvješća nije dostavila SHJ MFT BiH nijedno godišnje izvješće o sustavu FUK-a. U više navrata BHANSA se pisanim putem obraćala SHJ MFT BiH iznoseći stav da se na nju ne primjenjuju odredbe Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine i da nemaju obvezu uspostavljati sustav FUK-a sukladno spomenutom zakonu.

Prema odredbama članka 2. stavak (2) točka b) i aa) Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine, institucijama BiH smatraju se one institucije koje se financiraju iz proračuna institucija BiH, regulatorni organi, javna poduzeća, kao i institucije na koje se primjenjuju odredbe Zakona o unutarnjoj reviziji institucija BiH. BHANSA uspostavlja funkciju unutarnje revizije sukladno Zakonu o unutarnjoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine i do 2024. godine je svake godine dostavljala godišnje izvješće unutarnje revizije SHJ MFT BiH. S obzirom na to da u međuvremenu nije bilo izmjena propisa koji se odnose na ovu oblast, SHJ MFT BiH sukladno svojim nadležnostima u svezi s razvojem FUK-a postupa kao i do sada u odnosu na BHANSA-u.

Sukladno članku 2. Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, formu i sadržaj obrasca Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, kao i formu i sadržaje odgovarajućih upitnika i naputaka potrebnih za njegovu izradu, utvrđuje SHJ MFT BiH uzimajući u obzir konzistentnost godišnjeg izvješća s podzakonskim aktima donesenim sukladno članku 33b. Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine. S tim u vezi, SHJ MFT BiH je donijela Odluku o objavljivanju forme i sadržaja obrasca Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu s Naputkom za izradu Godišnjeg izvješća za 2025. godinu, broj: 03-1-16-8-375-1/25 od 08.12.2025. godine. Obrazac Godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a za 2025. godinu sadrži 163 pitanja koja su grupirana prema komponentama COSO okvira, odnosno prema Standardima unutarnjih kontrola u institucijama BiH. Institucije BiH popunjavaju obrazac godišnjeg izvješća o sustavu 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 tablica sa zbirnim podacima o strukturi odgovora institucija BiH na pitanja iz obrasca godišnjeg izvješća o sustavu 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 sustava i realizacije mjera iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije za 2025. godinu	43,96	24,08	31,96	37,05	23,68	39,27

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

Uvidom u godišnja izvješća institucija BiH o sustavu 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 izvješćima i stanja evidentiranog u *PIFC* aplikaciji, te je tako sedam institucija u godišnjem izvješću navelo da imaju formirane mape poslovnih procesa i registre rizika u *PIFC* aplikaciji, međutim uvidom u Aplikaciju isto nije potvrđeno.

Institucije su u obvezi formirati mape poslovnih procesa i registre rizika sukladno Standardima unutarnje kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, Priručniku za financijsko 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 sustava FUK-a. Predstavljaju polaznu osnovu za procjenu sustava unutarnjih 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 njihovu provedbu, 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 temelju podataka o poslovnim procesima i identificiranim rizicima institucije trebaju kontinuirano provoditi aktivnosti na razvoju i unapređenju sustava unutarnjih kontrola kroz procjenu adekvatnosti postojećih kontrola, njihovo ažuriranje, uvođenje novih kontrolnih mehanizama i praćenje njihove dosljedne primjene.

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

Popunjavanje Obrasca godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a za 2025. godinu vršeno je isključivo u *PIFC* aplikaciji. Podsjećamo da je *PIFC* aplikacija softversko rješenje za unapređenje sustava financijskog upravljanja i kontrole, izvješćivanje o sustavu financijskog upravljanja i kontrole i za efikasno upravljanje procesom unutarnje revizije i izvješćivanje o aktivnostima unutarnje revizije sukladno međunarodnim standardima unutarnje revizije u javnom sektoru u BiH. *PIFC* aplikacija nastala je kao jedan od izlaznih rezultata projekta „Unapređenje sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru u BiH“, koji je financirala Europska unija. *PIFC* aplikacija omogućuje institucijama BiH da na jednoj platformi imaju evidentirane sve bitne elemente za uspostavu, razvoj, praćenje i izvješćivanje o sustavu FUK-a kao što su mape poslovnih procesa, registri rizika i godišnja izvješća o sustavu FUK-a. U razdoblju od veljače 2024. godine do veljače 2025. godine došlo je do prekida u funkcioniranju *PIFC* aplikacije usljed nedostataka prostora na serveru Ministarstva financija i trezora BiH na kojem je Aplikacija bila smještena. SHJ MFT BiH je, uz konzultacije s Ministarstvom financija i trezora BiH, u prosincu 2024. godine započela aktivnosti na migraciji *PIFC* aplikacije sa servera Ministarstva na *Cloud*, kao i aktivnosti na njenom daljnjem održavanju. SHJ MFT BiH je provela postupke javne nabave za migraciju i održavanje *PIFC* aplikacije, te je Aplikacija ponovo u funkciji od veljače 2025. godine. SHJ MFT BiH je svim institucijama BiH dostavila obavijest 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, sukladno unutarnjim aktima institucija i instrukcijama SHJ MFT BiH.

SHJ MFT BiH ima dostupne i automatski obrađene podatke za pripremu konsolidiranih godišnjih izvješća o sustavu FUK-a u *PIFC* aplikaciji. Sukladno Pravilniku o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvješćivanje o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole i unutarnje revizije u institucijama BiH, zaposleni u SHJ 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.

Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a sadrži preporuke za unapređenje sustava FUK-a za svaku komponentu metodološkog okvira za razvoj FUK-a.

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

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

3. PROCJENA SUSTAVA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE U 2025. GODINI

U ovom dijelu Konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu prikazane su aktivnosti koje je SHJ MFT BiH realizirala u 2025. godini, rezultati procjene u institucijama BiH, kao i preporuke za daljnji razvoj sustava FUK-a.

3.1. Realizirane aktivnosti SHJ MFT BiH u 2025. godini

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

- donesen je Operativni godišnji akcijski plan Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu,
- donesena je Odluka o objavljivanju forme i sadržaja Obrasca godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu s Naputkom za izradu Godišnjeg izvješća za 2025. godinu,
- donesen je i realiziran Plan i program obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu,
- donesen je i realiziran Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu,
- kreirano je Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a za 2024. godinu.

SHJ MFT BiH je donijela Operativni godišnji akcijski plan Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. Strategija razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH za razdoblje 2020-2025. godina (u daljnjem tekstu: Strategija) realizira se sukladno mjerama i aktivnostima utvrđenim Akcijskim planom, koji je sastavni dio Strategije. Sadržaj Operativnog godišnjeg akcijskog plana proizlazi iz Akcijskog plana Strategije. SHJ MFT BiH dužna je izraditi operativni godišnji akcijski plan za svaku kalendarsku godinu na koju se odnosi Strategija. Pri izradi Operativnog godišnjeg akcijskog plana SHJ MFT BiH usuglašava dinamiku realizacije mjera na temelju informacija o realizaciji mjera iz ranijeg razdoblja, dobijenih od institucija BiH koje su nositelji aktivnosti.

Odluku o donošenju Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu, broj: 03-1-02-4-126-1/25, SHJ MFT BiH donijela je 17. 03. 2025. godine. Sastavni dio Odluke je Operativni godišnji akcijski plan Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. Ovim dokumentom detaljnije se utvrđuju mjere, rokovi i nositelji aktivnosti. O realizaciji mjera i ostvarivanju ciljeva iz Akcijskog plana Strategije, kao i napretku ostvarenom u sustavu *PIFC*-a, SHJ MFT BiH redovito izvješćuje Vijeće ministara BiH kroz posebno poglavlje u okviru konsolidiranih godišnjih izvješća.

Institucije BiH bile su obavezne donijeti svoje godišnje akcijske planove za uspostavu i unapređenje sustava unutarnjih financijskih kontrola za 2025. godinu, sukladno članku 3. Odluke o donošenju Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. Godišnji akcijski planovi institucija BiH za uspostavu i unapređenje sustava unutarnjih financijskih kontrola trebaju sadržavati: mjere iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu

koje se odnose na njih, mjere koje su utvrđene unutarnjim aktima institucije a odnose se na postupanje po identificiranim rizicima, te mjere za realizaciju preporuka unutarnje revizije i Ureda za reviziju institucija BiH. O realizaciji mjera iz godišnjih akcijskih planova institucije izvješćuju SHJ MFT BiH kroz godišnja izvješća o sustavu FUK-a.

SHJ MFT BiH je objavila Odluku o objavljivanju forme i sadržaja Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu s Naputkom za izradu Godišnjeg izvješća za 2025. godinu. Sukladno članku 2. Pravilnika o izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, SHJ MFT BiH je 18.12.2025. godine donijela Odluku o objavljivanju forme i sadržaja obrasca Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu s Naputkom za izradu Godišnjeg izvješća za 2025. godinu, broj: 03-1-16-8-375-1/25. Odluka i obrazac Upitnika za samoprocjenu objavljeni su na internetskoj stranici SHJ MFT BiH <https://SHJ.mft.gov.ba>, odnosno na internetskoj stranici www.mft.gov.ba, u dijelu koji se odnosi na SHJ MFT BiH.

Člankom 3. navedene odluke definirano je da će institucije BiH svoja godišnja izvješća o sustavu FUK-a dostavljati SHJ MFT BiH putem *PIFC* aplikacije.

Donesen je Plan i program obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2025. godinu. Plan i program obuke iz oblasti financijskog 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 internetskoj stranici SHJ MFT BiH <https://SHJ.mft.gov.ba>, odnosno na internetskoj stranici www.mft.gov.ba, u dijelu koji se odnosi na SHJ MFT BiH.

Plan obuke namijenjen je koordinatorima za FUK i za upravljanje rizicima, službenicima u ustrojstvenim jedinicama za financije i proračun, rukovoditeljima na nižoj i srednjoj razini upravljanja u institucijama BiH, te ostalim zaposlenim kojima su rukovoditelji institucija dodijelili ovlasti i odgovornosti za uspostavu i razvoj sustava FUK-a. Svrha Plana i programa obuke je upoznavanje institucija BiH sa stupnjem uspostave i planiranim mjerama za razvoj sustava 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 izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2024. godinu i Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu s preporukama za unapređenje sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- **Modul 3:** Obuka iz oblasti procesa upravljanja rizicima – studija slučaja;
- **Modul 4:** Instrukcije za izradu godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu putem modula za financijsko upravljanje i kontrolu u *PIFC* aplikaciji.

Prvi modul obuke realiziran je 22. travnja 2025. godine. Obuci je nazočilo 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, izvješće o samoprocjeni i *PENTAHO* izvješća. Obuka je održana *online*.

Drugi modul obuke realiziran je 23. svibnja 2025. godine. Obuci su nazočila 103 državna službenika iz 51 institucije BiH. Tijekom obuke prezentirano je Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama BiH za 2024. godinu koje sadrži preporuke za unapređenje sustava FUK-a i zaključke Vijeća ministara BiH uz Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a za 2024. godinu. Polaznici obuke su, također, upoznati sa stupnjem realizacije mjera iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH za 2024. godinu. Obuka je održana *online*.

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

Četvrti modul obuke iz oblasti FUK-a realiziran je 22. prosinca 2025. godine. Obuci je nazočilo 55 državnih službenika iz 47 institucija BiH. Ovaj modul obuke odnosio se na davanje instrukcija institucijama BiH za izradu godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a u institucijama BiH za 2025. godinu. Obuka je namijenjena službenicima koji su u svojim institucijama zaduženi za pripremu godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a i njegovu dostavu SHJ MFT BiH. Obuka je održana *online*.

U 2025. godini SHJ MFT BiH je donijela i realizirala Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. Sukladno Pravilniku za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, SHJ MFT BiH ima obvezu svake godine sačiniti godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sustava FUK-a. Godišnji plan pojedinačne procjene kvaliteta sustava financijskog 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 provedbe procjene i popis institucija odabranih za procjenu kvaliteta sustava FUK-a. Procjenu kvaliteta FUK-a vrše ovlaštene osobe iz Odsjeka SHJ MFT BiH za razvoj financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Zbog nedovoljnih kadrovskih kapaciteta u SHJ MFT BiH Godišnjim planom pojedinačne procjene kvaliteta sustava 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 pripremljena su izvješća o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sustava FUK-a i dostavljena institucijama u kojima je provedena pojedinačna procjena. Izvješća sadrže procjenu stupnja razvoja po područjima procjene, najznačajnija zapažanja, preporuke za unapređenje, opću procjenu stupnja razvoja sustava FUK-a i preporuke za razvoj kapaciteta za jačanje unutarnjih kontrola.

SHJ MFT BiH je u 2025. godini sačinila i Vijeću ministara Bosne i Hercegovine dostavila Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2024. godinu. Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2024. godinu urađeno je na temelju izvješća koje je dostavilo 75 od 79 institucija. To je bilo deseto konsolidirano izvješće koje je usvojilo Vijeće ministara BiH. Izvješće je usvojeno na 79. sjednici, održanoj 27.05.2025. godine. Uz Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama BiH za 2024. godinu Vijeće ministara BiH usvojilo je i zaključke koje je predložila SHJ MFT BiH. Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a za 2024. godinu usvojio je Zastupnički dom Parlamentarne skupštine BiH na 30. sjednici 09.07.2025. godine.

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

Procjenu stupnja uspostave sustava FUK-a u institucijama BiH vrši SHJ MFT BiH. Procjena se temelji na podacima iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a koja institucije dostavljaju SHJ MFT BiH. Godišnje izvješće o sustavu FUK-a u formi je upitnika o samoprocjeni i sadrži pitanja na koja se odgovara s “da”, “ne” ili s “nije primjenjivo”. Odgovorima “da” institucije potvrđuju primjenu propisa iz oblasti FUK-a, kao i postojanje unutarnjih procedura i kontrola u poslovanju. Negativni odgovori ukazuju na nedostatke u sustavu unutarnjih kontrola. Odgovor “nije primjenjivo” daje se u slučajevima kada se pitanja ne odnose na instituciju.

Sukladno metodološkom okviru za uspostavu i razvoj FUK-a, pitanja su grupirana u pet cjelina:

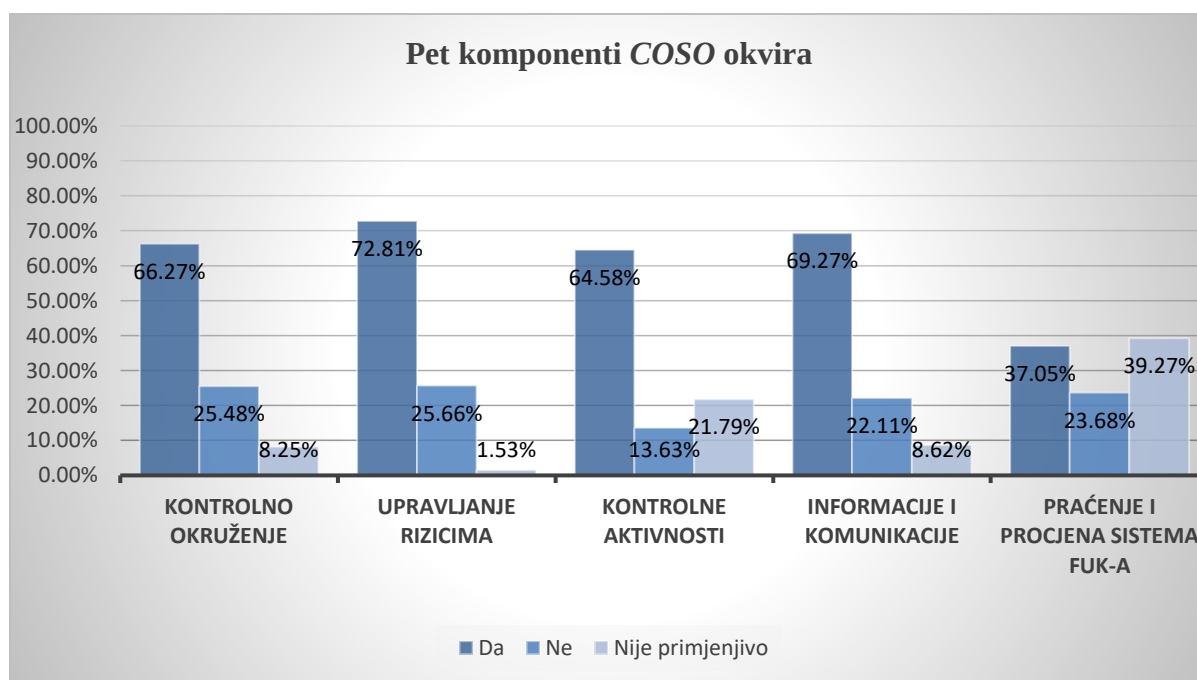
- (1) Kontrolno okruženje,
- (2) Upravljanje rizicima,
- (3) Kontrolne aktivnosti,
- (4) Informacije i komunikacije i
- (5) Praćenje i procjena sustava FUK-a.

Napominjemo da SHJ MFT BiH nema mogućnost provjere točnosti podataka dostavljenih u godišnjim izvješćima institucija BiH o sustavu FUK-a. Sukladno članku 4. stavak (2) Pravilnika o izvješćivanju o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine, za točnost podataka u godišnjem izvješću o sustavu FUK-a odgovoran je rukovoditelj institucije.

SHJ MFT BiH obrađuje i analizira dostavljena godišnja izvješća institucija, vrši procjenu sustava unutarnjih kontrola i daje preporuke za njihovo unapređenje.

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

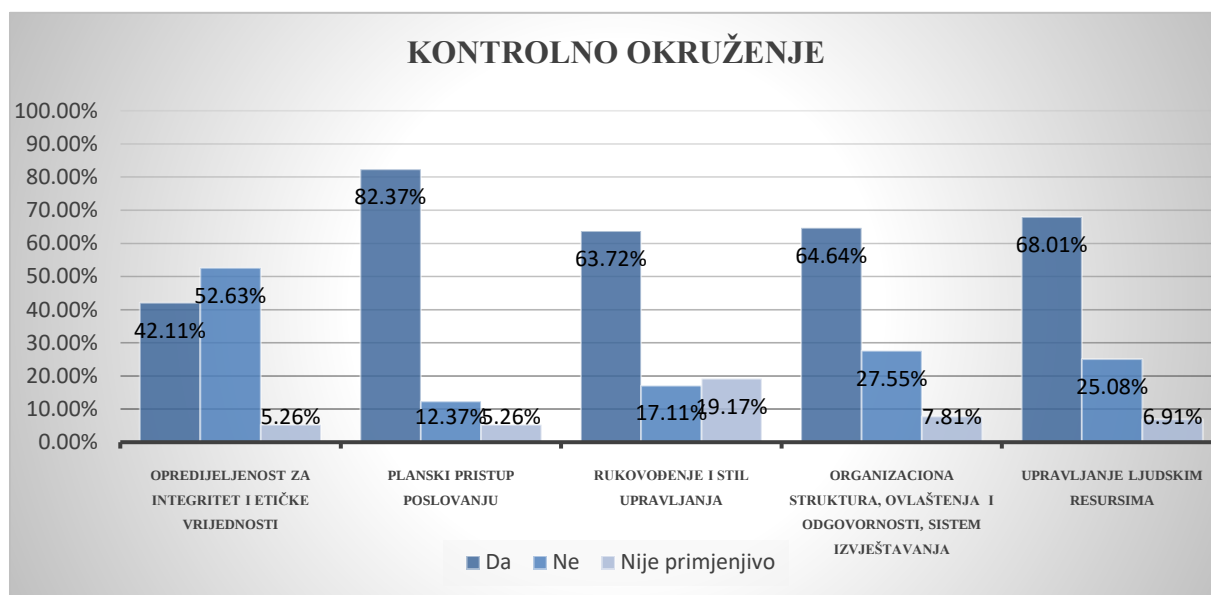
Na grafikonu u nastavku prikazana je struktura odgovora institucija BiH po komponentama COSO okvira.



3.2.1. Kontrolno okruženje

Preduvjet i temelj za uspostavu i razvoj sustava 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 ustrojstvenu strukturu s jasno definiranim ovlastima i odgovornostima za realizaciju aktivnosti, postavljenih ciljeva i upravljanje proračunskim 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 temelju analize godišnjih izvješća institucija BiH o sustavu FUK-a.



Na temelju podataka utvrđeno je da približno dvije trećine institucija BiH imaju uspostavljen/implementiran sustav unutarnjih kontrola sukladno standardima unutarnjih 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 izvješća 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 postotak potvrdnih odgovora u oblasti kontrolnog okruženja iznosio 65,70%, može se zaključiti da je stupanj uspostavljenosti sustava unutarnjih kontrola u okviru kontrolnog okruženja blago unaprijeđen.

U narednom dijelu slijedi pregled rezultata analize godišnjih izvješća institucija BiH prema standardima unutarnje 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 ustrojstvena jedinica ili neko od zaposlenih u instituciji nadležan za nadzor nad primjenom Kodeksa, da li postoji praksa donošenja dodatnih unutarnjih naputaka, odnosno smjernica u svezi sa standardima ponašanja državnih službenika, te da li postoji posebna praksa rješavanja mogućih sukoba interesa.

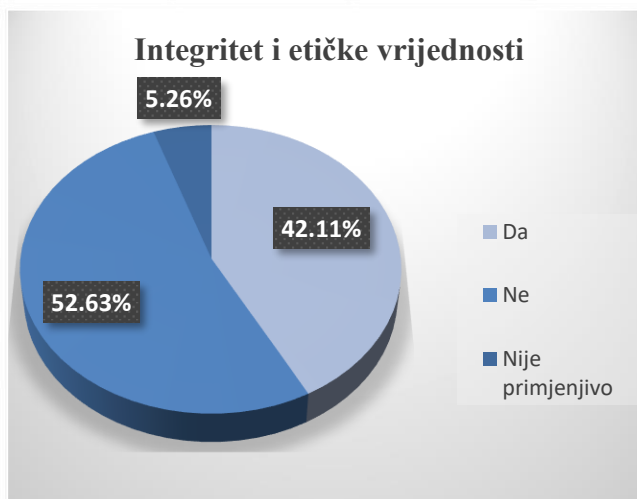
U okviru opredijeljenosti za integritet i etičke vrijednosti struktura potvrdnih, negativnih i odgovora „nije primjenjivo“ prikazana je na grafikonu. Činjenica da je svega 42,11% odgovora potvrdno ne ukazuje na nedovoljan stupanj institucionalne posvećenosti izgradnji i jačanju integriteta i etičkih vrijednosti. Na pitanja da li je bilo pisanih pritužbi na nepoštivanje kodeksa ponašanja i pokrenutih stegovnih 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 sukladno Kodeksu državnih službenika u institucijama BiH ili sukladno posebnim kodeksima koje donose pojedine institucije prema svojim nadležnostima. Međutim, nadzor nad primjenom kodeksa ponašanja delegiran je na određenu ustrojstvenu 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 (unutarnji 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 stegovnih postupaka. Ovako nizak broj pritužbi može ukazivati na dosta visok stupanj poštovanja kodeksa ponašanja.

Jačanje kulture integriteta i etičke vrijednosti ne bi trebali biti formalna obveza 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 ovlasti i odgovornosti za praćenje primjene važećeg etičkog kodeksa da izvrše delegiranje tih ovlasti i odgovornosti, te da poduzimaju odgovarajuće mjere u slučaju njegovog nepoštivanja.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da unutarnjim aktima reguliraju postupanje u slučajevima eventualnih sukoba interesa.



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

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

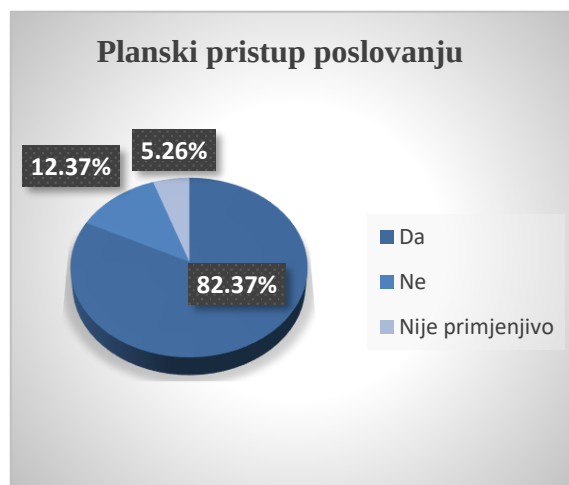
Planski pristup poslovanju podrazumijeva da institucije imaju jasno definiranu misiju i strateške ciljeve, te da rukovodstvo i svi zaposleni razumiju svoju ulogu u njihovoj realizaciji.

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, sukladno raspoloživim resursima, donose planove kojima definiraju aktivnosti, rokove izvršenja i nositelje 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 izvješćivanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 48/24), Odluka o godišnjem planiranju rada i načinu praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“, broj: 80/22) i Naputak o načinu pripremanja godišnjeg programa rada i izvješća o radu u institucijama Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“, broj: 48/23).

Postotak 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 sustav unutarnjih kontrola u oblasti planskog pristupa poslovanju što doprinosi povećanju efikasnosti i efektivnosti u poslovanju, te jačanju integriteta institucija BiH. Ipak, postotak negativnih odgovora od 12,37% ukazuje na to da je potrebno kontinuirano raditi na unapređenju ovog područja važnog za razvoj kontrolnog okruženja.



Na temelju podataka dostavljenih kroz godišnja izvješća o sustavu FUK-a utvrđeno je da unutarnju proceduru za izradu srednjoročnog plana rada ima 61 institucija BiH (oko 80%). U 65 institucija BiH (oko 86%) unutarnjom procedurom je određena ustrojstvena jedinica ili imenovan koordinator za proces srednjoročnog planiranja. U svezi s nekonzistentnim odgovorima na prethodna dva pitanja, napominjemo da SHJ MFT BiH u ovom izvješću prezentira podatke prikupljene iz godišnjih izvješća institucija, te nije odgovorna za njihovu točnost.

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

Na temelju dostavljenih odgovora može se zaključiti da veliki broj institucija ima razvijene unutarnje procedure za izradu planskih dokumenata, da su sve ustrojstvene jedinice uključene u izradu srednjoročnih planova i proračunskih zahtjeva, ali i dalje je potrebno unapređivati

planski pristup poslovanju, posebice u dijelu procjene i praćenja rizika uključenih u srednjoročne planove.

Preporuke:

- 1) Preporučuje se institucijama BiH, koje nisu donijele unutarnju proceduru za izradu srednjoročnog plana rada, da to urade, te da istom utvrde obveze i odgovornosti svih ustrojstvenih jedinica u instituciji i njihovih rukovoditelja 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 izravno utiču na realizaciju ciljeva iz srednjoročnih planova rada institucije i evidentiraju ih u PIFC aplikaciji.

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

3. Rukovođenje i stil upravljanja

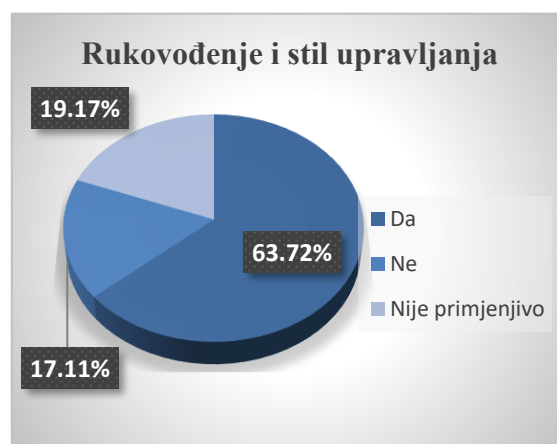
Sukladno Zakonu o financiranju institucija Bosne i Hercegovine krajnju odgovornost za uspostavu i razvoj sustava FUK-a ima rukovoditelj institucije, te je rukovoditelj institucije odgovoran za:

- uspostavu, provedbu i razvoj FUK-a,
- izradu unutarnjih propisa o FUK-u i uspostavu sustava FUK-a u svim ustrojstvenim jedinicama u okviru institucije, te u odnosu na sve programe i procese koje izvršava institucija,
- osiguravanje revizijskog traga za sve financijske i druge transakcije koje su izvršene u izvještajnom razdoblju i
- izradu i dostavu godišnjeg izvješća o financijskom upravljanju i kontroli SHJ MFT BiH.

SHJ MFT BiH usvojila je Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama BiH koje imaju za cilj pružanje podrške rukovoditeljima institucija u praktičnoj primjeni upravljačke odgovornosti, posebice u pogledu delegiranja ovlasti i odgovornosti.

Način rukovođenja i stil upravljanja predstavljaju indikatore proaktivnosti rukovoditelja institucija u upravljanju, odnosno razinu involviranosti rukovoditelja u sve procese, od planiranja do izvješćivanja o realizaciji planova i postavljenih ciljeva. Važno je naglasiti da su za uspostavu i razvoj sustava FUK-a odgovorni rukovoditelji svih ustrojstvenih jedinica, sukladno njihovim nadležnostima i dodijeljenim ovlastima.

Prema podacima iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2025. godinu, skoro 2/3 odgovora u oblasti rukovođenja i stila upravljanja u institucijama BiH bili su pozitivni. Na temelju dostavljenih odgovora institucija BiH utvrđeno je da se u 55 institucija (72,37%) održavaju kolegiji najviše razine upravljanja na kojima se raspravlja o planskim dokumentima institucija, realizaciji programa rada, te o izvješćima o izvršenju proračuna. 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 provedbe donesenih odluka i unapređenja transparentnosti u radu.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH koje nemaju uspostavljen stručni kolegij da putem redovitih sastanaka najvišeg rukovodstva uspostave sustav izvješćivanja o srednjoročnim i godišnjim planovima, kao i o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju.

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

4. Ustrojstvena struktura, ovlasti i odgovornosti, sustav izvješćivanja

Ustrojstvena struktura, odnosno unutarnja organizacija institucija, uspostavlja se na način koji omogućava efikasnu realizaciju osnovnih funkcija koje proizlaze iz misije institucije i njenih postavljenih poslovnih ciljeva. Pravilnici o unutarnjoj organizaciji trebaju sadržavati detaljne opise poslova koje obavljaju pojedine ustrojstvene jedinice i djelokrug rada ustrojstvenih jedinica. Ustrojstvena struktura ažurira se sukladno promjenama u poslovanju koje nastaju usljed izmjene propisa, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično.

Ovlasti i odgovornosti, zadaci i obveze izvješćivanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio ustrojstvene strukture trebaju biti jasni, definirani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti s njima upoznati. Rukovoditelj institucije unutarnjim aktima uređuje ovlasti i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Paralelno s razvojem linija ovlasti i odgovornosti, potrebno je uspostaviti i jasne linije izvješćivanja o realizaciji postavljenih ciljeva, načinu upravljanja proračunskim sredstvima i drugim relevantnim pitanjima.

U oblasti ustrojstvene strukture, ovlasti 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 ustrojstvena struktura s dodijeljenim ovlastima i odgovornostima. Međutim, postotak negativnih odgovora (oko 27%) ukazuje na postojanje određenih slabosti koje zahtijevaju dodatnu pozornost i prostor za unapređenje u smislu jasnoće i efikasnosti u dodjeljivanju ovlasti i odgovornosti.



Prema podacima iz godišnjih izvješća o sustavu 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 je institucija potvrdila da su unutarnjim aktom o imenovanju koordinatora za FUK/radne grupe za FUK precizno utvrđeni zadaci i rokovi za njihovo izvršavanje. Obveza izvješćivanja rukovoditelja institucije o stupnju uspostave sustava FUK-a utvrđena je u 65 institucija, od kojih 60 dostavljaju izvješće rukovoditelju institucije.

Postupak izmjene pravilnika o unutarnjoj organizaciji u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provođenje sustava FUK-a sukladno Odluci 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 izvješća, 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 izvješća sukladno instrukcijama i naputcima SHJ MFT BiH, nije moguće precizno utvrditi koliko institucija je realiziralo naprijed navedenu odluku Vijeća ministara BiH. Na temelju dostavljenih odgovora, 44 institucije (57,9%) ažuriraju svoju ustrojstvenu strukturu kako bi odražavala promjene u regulativi i ciljevima. Međutim, 31 institucija (40,8%) ne ažurira ustrojstvenu strukturu što može predstavljati rizik za efikasnu realizaciju osnovnih funkcija institucije.

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

Na temelju analize odgovora iz godišnjih izvješća institucija konstatiramo da sustav unutarnjeg izvješćivanja još nije uspostavljen u potpunosti, te je tako 37 institucija (oko 49%) navelo da se pripremaju unutarnja izvješća za rukovoditelje o izvršenju proračuna, stupnju realizacije ciljeva i slično, dok u 51% institucija to nije praksa. Proces unutarnjeg izvješćivanja rukovodstva ima važnu ulogu za donošenje poslovnih odluka.

Preporuke:

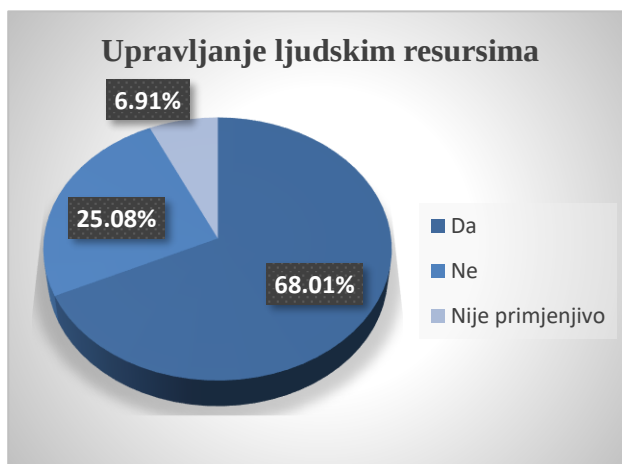
- 1) Preporučuje se institucijama BiH koje nisu imenovale osobu/radnu grupu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu da to urade.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da unutarnjim aktima definiraju obvezu izvješćivanja najvišeg rukovodstva o stanju u oblasti FUK-a, te da osiguraju praćenje primjene tih akata.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH čiji pravilnici o unutarnjoj 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 ustrojstvenim jedinicama za financije, te da sukladno rezultatima analize pokrenu postupak izmjene pravilnika o unutarnjoj organizaciji institucije.

Prilog 5: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti ustrojstvene strukture, ovlasti i odgovornosti i sustava izvješćivanja

5. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedno od važnijih područja za razvoj kontrolnog okruženja, a samim tim i sustava FUK-a. Ovo područje obuhvata aktivnosti u vezi sa: utvrđivanjem razine 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 provedba motivacijskih 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 unutarnje 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 izvješćima, 35 institucija (oko 46%) ima uspostavljenu ustrojstvenu 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 rukovoditelju 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 izravno povezani sa sustavom unutarnjih 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, proračunskih procesa, upravljanja rizicima, te javnih nabava, trebalo bi što veći broj zaposlenih uključiti u obuke iz ovih oblasti.



Trideset devet institucija potvrdilo je da u svom proračunu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, povjerenstava i slično, a 24 ih ima unutarnju proceduru kojom detaljnije uređuju pravo, uslove i način isplate ovih naknada sukladno članku 39. Zakona o plaćama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine.

U 74 institucije (97,37%) redovito 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 rukovoditeljima institucija.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom proračunu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, koordinacijskih i drugih radnih tijela da, ukoliko nisu, donesu unutarnji akt o isplati naknada sukladno članku 39. Zakona o plaćama i naknadama u institucijama Bosne i Hercegovine.

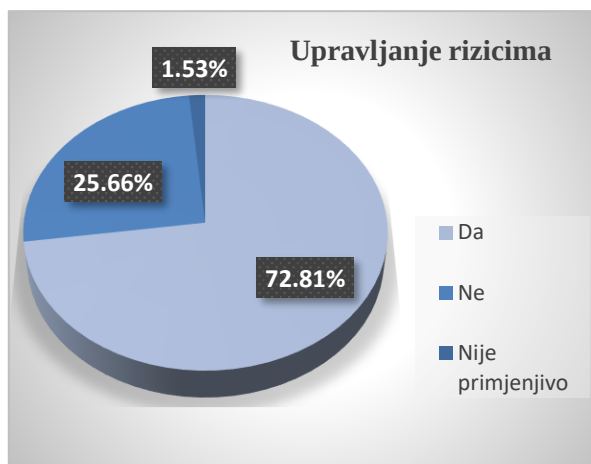
Prilog 6: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja ljudskim resursima

3.2.2. Upravljanje rizicima

Rizik je vjerojatnoća 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 sustav 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 postotak 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 unutarnje kontrole u oblasti upravljanja rizicima. Istovremeno, postotak 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 temelju ovoga može se zaključiti da institucije ne poduzimaju dodatne mjere i aktivnosti kao odgore 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 godišnja izvješća o sustavu 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. Izvješćivanje rukovodstva o najznačajnijim rizicima provodi se u 59 institucija. Najveći broj institucija izvješća rukovoditelju dostavljaju jednom godišnje iako je Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2 propisano je da se rukovoditelj institucije izvješćuje 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 izvješća, 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 sukladno metodologiji propisanoj Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH koje ne ažuriraju registre rizika redovito, 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 sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika, da isti uspostave sukladno Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2.

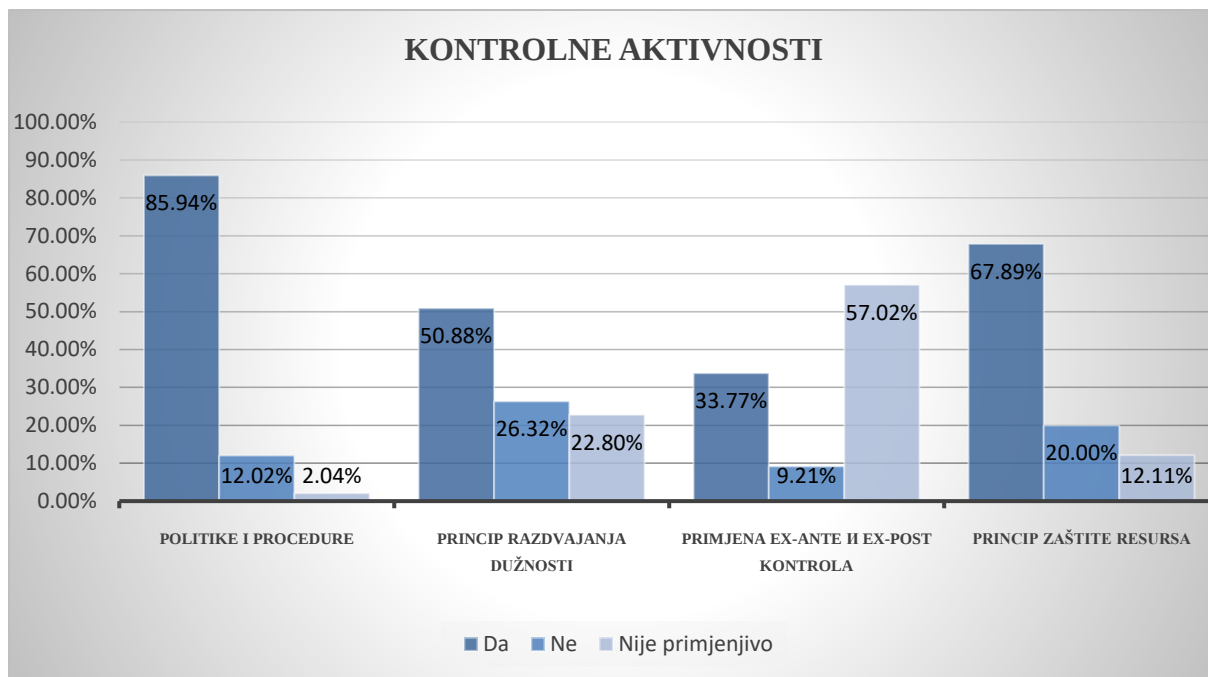
Prilog 7: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti upravljanja rizicima**3.2.3. Kontrolne aktivnosti**

Kontrolne aktivnosti obuhvataju unutarnje 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 obvezama.

Kontrolne aktivnosti su dinamične i podložne promjenama, te se trebaju razvijati kao odgovor na vanjske faktore, rizike, promjene prioriteta, tehničkih dostignuća, ustrojstvenih odnosa i drugih okolnosti, a mijenjaju se na inicijativu rukovodstva ili kao odgovor na nalaze i preporuke unutarnje i/ili vanjske 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 temelju analize podataka iz godišnjih izvješća, 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 primjenjivo“ 21,79%. Relativno nizak postotak potvrdnih odgovora (64,58%) posljedica je toga što značajan broj pitanja iz ovog dijela obrasca izvješća nisu primjenjiva na sve institucije (21,79%).

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



1. Politike i procedure

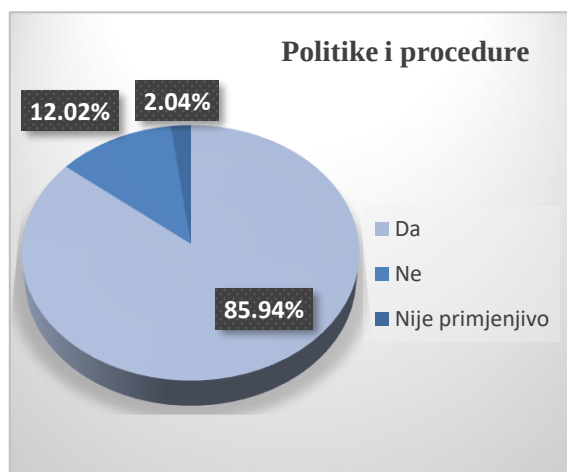
Ovaj dio Konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a u institucijama BiH odnosi se na procjenu unapređenja FUK-a kroz analizu postojanja i primjene politika i procedura koje institucije BiH donose i primjenjuju. U upitniku o samoprocjeni (dio: politike i procedure) navedena su pitanja o postojanju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

Prema podacima iz godišnjih izvješća, pojedine institucije BiH još nemaju procedure za: pripremu proračunskog zahtjeva, proces upravljanja imovinom, uredsko poslovanje, čuvanje i arhiviranje dokumentacije, vođenje i čuvanje personalnih dosjea, zaštitu osobnih podataka i rukovanje pečatima.

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

Analizom dostavljenih godišnjih izvješća o sustavu FUK-a ustanovljeno je da su sve institucije potvrdno odgovorile da imaju pisane unutarnje procedure za: proces javnih nabava, korištenje sredstava za reprezentaciju, korištenje telefona i korištenje službenih vozila.

Prema podacima iz godišnjih izvješća, 61 institucija (80%) izvješćuje da njihove unutarnje procedure imaju jasno definirane ovlasti, odgovornosti, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost. U 2025. godini 48 institucija (63%) ažuriralo je svoje unutarnje procedure kao rezultat odgovora/mjera na neki od utvrđenih rizika. Mehanizmi za praćenje primjene



unutarnjih 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 definirane ovlasti, odgovornosti, kontrolne postupke i rokove za svaku aktivnost i unutarnje izvješćivanje i nema razvijene unutarnje 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 unutarnje procedure kojima će isti biti uređeni.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da u pisanim procedurama jasno definiraju ovlasti i odgovornosti svih učesnika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju unutarnje procedure koje ne osiguravaju postojanje „revizijskog traga“.
- 4) Preporučuje se institucijama BiH kod kojih nije uspostavljeno praćenje dosljedne primjene kontrola propisanih unutarnjim procedurama da to osiguraju.
- 5) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju unutarnje procedure sukladno izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutarnjem okruženju i osiguraju njihovu dostupnost svim zaposlenim.

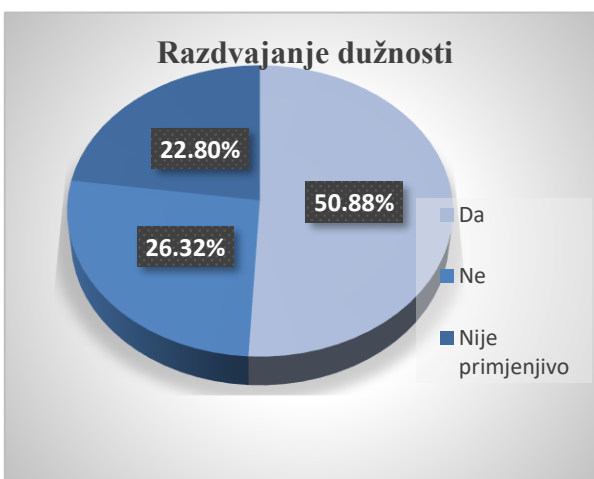
Prilog 8: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti politika i procedura

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 postotak 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 nabave, provoditi ih, vršiti računovodstvene evidencije i vršiti kontrole. Navedeno ukazuje na dobro postavljen sustav finansijske kontrole. Međutim, činjenica da je sedam institucija dalo negativan odgovor na ovo pitanje ukazuje na postojanje značajnog kontrolnog rizika.

U oblasti IT sustava 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:

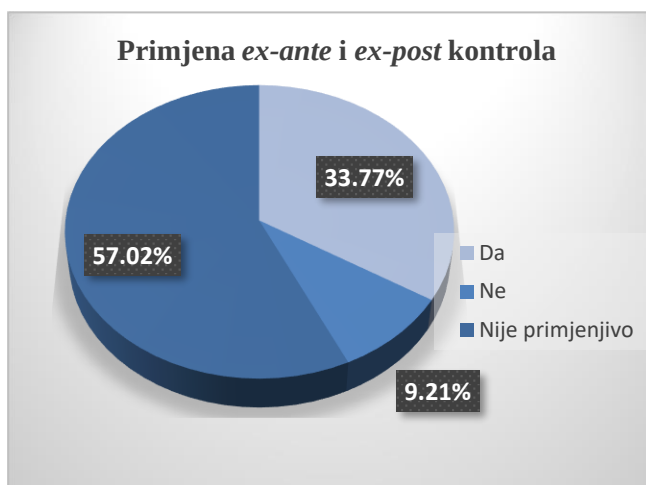
- 1) Preporučuje se institucijama BiH u kojima nije osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti da to urade kroz uvođenje dodatnih kontrola.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH s manjim brojem zaposlenih da posvete posebnu pozornost primjeni načela razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke.

Prilog 9: Tablični 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 postotak potvrdnih odgovora u oblasti primjena *ex-ante* i *ex-post* kontrola je 33,77%, negativnih odgovora 9,21% i odgovora „nije primjenjivo“ 57,02%.

Visok postotak 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 temelju dostavljenih odgovora utvrđeno je da su sve institucije sačinile planove javnih nabava. Međutim, kontrola osnovanosti i opravdanosti planiranja nabava roba ili usluga provodi se u 65 institucija (oko 86%). Primjena postojećih kontrola omogućava praćenje financijskih i nefinancijskih 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 proračunu 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 proračunu planiraju sredstva za tekuće i kapitalne transfere i grantove, samo pet je potvrdilo da se planiranje temelji na jasnim kriterijima i ciljevima poznatim već u fazi izrade proračunskog zahtjeva. Tri institucije navode da provode analize učinaka financiranja iz prethodnih godina prilikom planiranja sredstava za tekuće i kapitalne transfere. Odluke o programima utroška sredstava za transfere i grantove pripremaju se zajedno s proračunskim 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 nabave robe i usluga da unutarnjim aktima propišu provedbu ovih kontrola.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom proračunu planiraju sredstva za isplatu tekućih i kapitalnih transfera i grantova da osiguraju provedbu 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.

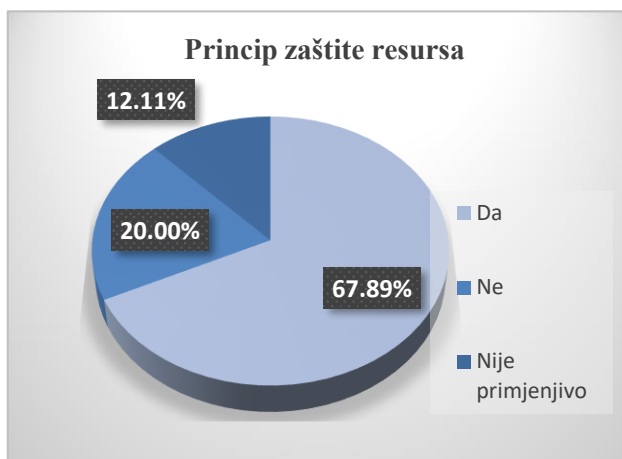
Prilog 10: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti *ex-ante* i *ex-post* kontrola

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 postotak 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 izvješćima 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, obveza 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 postotak negativnih odgovora u oblasti zaštite resursa/imovine ukazuje na to da je potrebno i dalje poduzimati aktivnosti uspostave 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: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti zaštite resursa/imovine

3.2.4. Informacije i komunikacije

Dostupnost relevantnih, blagovremenih, potpunih i točnih podataka preduvjet je za ekonomičan, efikasan i efektivan način upravljanja prihodima, rashodima, imovinom, obvezama, 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, točnosti i dostupnosti, utiče na kvalitet donesene odluke. Za donošenje ispravnih poslovnih odluka važan je i dobro uspostavljen sustav komunikacije i način kako se informacije prenose.

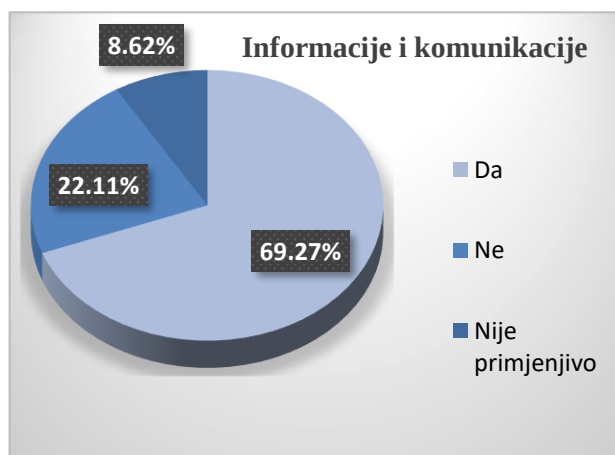
Ukupan postotak potvrdnih odgovora u oblasti informacija i komunikacija je 69,27%, negativnih odgovora 22,11% i odgovora „nije primjenjivo“ 8,62%. Rezultati ukazuju na to da nešto više od 2/3 institucija prepoznaje važnost informacija i komunikacija za donošenje kvalitetnih odluka. Međutim, postotak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

Prema podacima iz godišnjih izvješća o sustavu 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 točne odgovore na pitanja iz obrasca godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a. Napominjemo da su, sukladno članku 4. stavak (2)

Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, rukovoditelji institucija odgovorni za točnost podataka u godišnjem izvješću o sustavu FUK-a.

Unutarnja izvješća o izvršenju proračuna za rukovoditelje institucija redovito se sačinjavaju u 75 institucija. Međutim, u obrazloženju datih potvrdnih odgovora navode se periodična izvješća o izvršenju proračuna koja se dostavljaju Ministarstvu financija i trezora BiH i nisu unutarnja izvješća. Izvješća o izvršenju proračuna preuzimaju se iz *ISFU* sustava u 57 institucija. U izvješćima 50 institucija, odnosno 65% institucija BiH, navodi se da funkcionalnosti *ISFU* sustava zadovoljavaju njihove potrebe za unutarnjim izvješćivanjem.

Funkcionalnosti *PIMIS* i *BMIS* zadovoljavaju potrebe institucija za izvješćivanjem u 36, odnosno 47 institucija BiH. Ukupno 40 institucija navode da IT sustavi, koji podržavaju međusobno povezane poslovne procese, nisu međusobno integrirani. Isti podaci uglavnom se ručno prenose iz jednog informacijskog sustava u drugi bez mogućnosti razmjene podataka između sustava 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 godišnje izvješće o sustavu FUK-a potvrdile su da objavljuju ključne dokumente na svojim internetskim stranicama.

Preporuke:

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

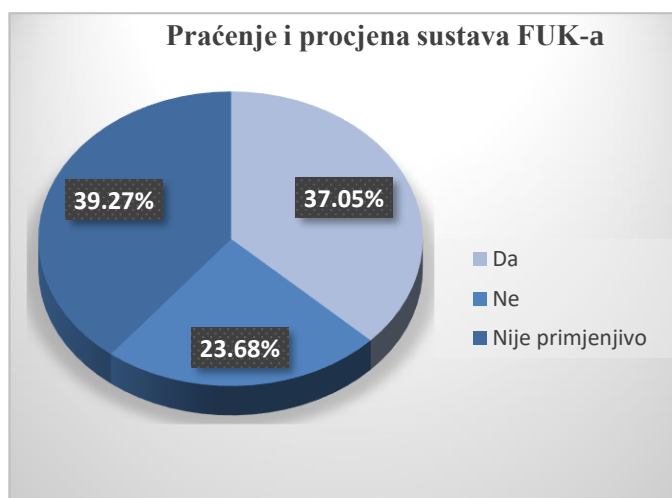
Prilog 12: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti informacije i komunikacije

3.2.5. Praćenje i procjena sustava FUK-a

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

Praćenje sustava FUK-a vrši se na tri načina i to: stalnim praćenjem, samoprocjenom i unutarnjom 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 izvješća o sustavu FUK-a i njihovog dostavljanja SHJ MFT BiH, a provodi se jednom godišnje. Treći vid praćenja je unutarnja revizija kao neovisno i objektivno mišljenje i konsultantska aktivnost s ciljem procjene adekvatnosti funkcioniranja sustava FUK-a i davanja preporuka za njegovo unapređenje. U kontekstu praćenja sustava FUK-a značajno mjesto zauzima Ured za reviziju institucija BiH koji ima važnu ulogu u procjeni sustava unutarnjih kontrola u institucijama BiH budući da je to jedna od njihovih nadležnosti.

U dijelu upitnika o samoprocjeni koji se odnosi na praćenje i procjenu sustava FUK-a zabilježeno je 37,05 % potvrdnih odgovora, negativnih odgovora je 23,68%, dok je 39,27% odgovora označeno kao „nije primjenjivo“. Ovako nizak postotak potvrdnih odgovora ne ukazuje na slabosti u praćenju sustava FUK-a, već je rezultat toga što komponenta praćenje i procjena sustava FUK-a, pored pitanja koja se odnose na procjenu sustava FUK-a, obuhvata i pitanja koja se odnose na realizaciju Operativnog godišnjeg akcijskog plana za realizaciju Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu. Veći broj pitanja o realizaciji mjera iz navedenog operativnog godišnjeg akcijskog 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 sustava FUK-a na temelju 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 sustava FUK-a na temelju prošlogodišnje samoprocjene. U 49 institucija BiH (54,47%) u samoprocjeni sudjeluju zaposleni u svim ustrojstvenim jedinicama. Obrazac godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a odnosi se na sve segmente poslovanja institucija i u njegovu pripremu trebaju biti uključene sve ustrojstvene jedinice institucija. Godišnji operativni akcijski plan za uspostavu i razvoj sustava 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 obvezu pripremati svoje godišnje operativne akcijske planove za uspostavu i razvoj sustava FUK-a. Sadržaj godišnjih operativnih akcijskih planova izvodi se iz Operativnog godišnjeg akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH za 2025. godinu, iz preporuka unutarnje revizije, preporuka Ureda za reviziju institucija BiH i unutarnjih akata kojima se regulira oblast unutarnjih financijskih kontrola u instituciji.

Prema podacima iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2025. godinu, unutarnja revizija provedena je u 36 institucija (47,37%), a u 41 instituciji BiH (53,95%) realiziraju se preporuke unutarnje revizije sukladno rokovima iz akcijskih planova. Preporuke Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine za unapređenje sustava unutarnjih 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 sustava FUK-a koriste za planiranje mjera za unapređenje sustava unutarnjih kontrola, te da kontinuirano prate realizaciju planiranih aktivnosti.
- 2) Preporučuje se institucijama BiH da u proces pripreme godišnjih izvješća o sustavu FUK-a uključe sve ustrojstvene jedinice.
- 3) Preporučuje se institucijama BiH koje ne donose operativne godišnje akcijske planove za unapređenje i razvoj sustava FUK-a, da to kontinuirano provode i prate realizaciju planiranih aktivnosti.

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

4. REALIZACIJA MJERA IZ GODIŠNJEG OPERATIVNOG AKCIJSKOG PLANA ZA REALIZACIJU STRATEGIJE RAZVOJA SUSTAVA UNUTARNJIH FINACIJSKIH KONTROLA U INSTITUCIJAMA BiH ZA 2025. GODINU

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

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

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

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

Sastavni dio Strategije je Akcijski plan. Akcijski plan odnosi se na razdoblje 2020-2022. godina i ažurira se na temelju evaluacije efekata provedenih mjera. SHJ MFT BiH dužna je izraditi Operativni godišnji akcijski plan rada za svaku kalendarsku godinu na koju se odnosi Strategija. Sadržaj godišnjeg akcijskog plana izvodi se iz Akcijskog plana Strategije. Akcijske planove za realizaciju Strategije SHJ MFT BiH donosi na temelju evaluacije mjera provedenih u prethodnom razdoblju. O realizaciji mjera, postignutim ciljevima iz Akcijskog plana Strategije i napretku ostvarenom u sustavu *PIFC-a*, SHJ MFT BiH detaljno izvješćuje Vijeće ministara BiH kroz posebno poglavlje o implementaciji Strategije u okviru redovitih konsolidiranih godišnjih izvješća.

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

Sve mjere iz Akcijskog plana Strategije realizirane su u potpunosti, ili se realizacija odvija kontinuirano ovisno od prirode mjera osim mjere koja se odnosi na sustav unutarnjih kontrola pri pripremi i odobravanju proračunskih zahtjeva za isplatu ugovora o djelu. Realizacija ove mjere je u tijeku. Ministarstvo financija 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: Tablični pregled realizacije mjera iz Akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola u institucijama BiH za razdoblje 2020-2025. godine

5. IZVJEŠĆE O REALIZACIJI PREPORUKA POJEDINAČNE PROCJENE KVALITETA SUSTAVA FUK-a

SHJ MFT BiH je, sukladno Godišnjem planu procjene kvaliteta sustava financijskog 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 sustava 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 sustava FUK-a sačinjena su izvješća koja su prihvaćena 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 sustava 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.

Sukladno članku 4. stavak (2) točka e) Pravilnika za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, broj: 03-1-02-2-103-2/22 od 05.04.2022. godine, SHJ MFT BiH ima obvezu izvješćivati Vijeće ministara BiH o rezultatima provedenih procjena kvaliteta sustava FUK-a u okviru konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Institucije u kojima je provedena pojedinačna procjena kvaliteta sustava FUK-a u 2025. godini dostaviti će izvješće o realizaciji datih preporuka SHJ MFT BiH uz godišnje izvješće o samoprocjeni sustava FUK-a za 2026. godinu, te će informacije o realizaciji datih preporuka biti sadržane u okviru konsolidiranog godišnjeg izvješća za 2026. godinu.

Institucije u kojima je pojedinačna procjena kvaliteta sustava FUK-a urađena u 2023. i 2024. godini, informacije o realizaciji preporuka dostavile su uz godišnja izvješća o sustavu FUK-a za 2025. godinu. To su sljedeće institucije:

- Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH,
- Ministarstvo financija 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 tijeku, a četiri preporuke nisu realizirane.

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

Sukladno članku 16. stavak (4) Pravilnika za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrolu, SHJ MFT BiH prati postupanje po preporukama institucija u kojima je provedena pojedinačna procjena kvaliteta sustava FUK-a putem godišnjih izvješća o sustavu FUK-a, te o tome izvješćuje Vijeće ministara BiH.

6. ZAKLJUČAK

Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine za 2025. godinu pripremljeno je na temelju analize 76 pojedinačnih godišnjih izvješća institucija o sustavu FUK-a za 2025. godinu.

Analizom godišnjih izvješća institucija o sustavu FUK-a za 2025. godinu procijenjeno je da je ostvaren umjeren napredak u razvoju sustava 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 pozornost posvetiti razvoju upravljačke odgovornosti i planskom pristupu poslovanju. Rukovoditelji institucija trebaju pružiti veću podršku rukovoditeljima na svim razinama upravljanja i svim zaposlenim za uspostavu, razvoj i praćenje sustava FUK-a. Rukovoditelji na svim razinama upravljanja trebaju biti svjesni svoje odgovornosti za način na koji upravljaju poslovanjem, financijske učinke koji proizlaze iz takvog poslovanja, rizike koje nosi takvo poslovanje, kontrolne aktivnosti koje trebaju biti uspostavljene i primijenjene, te kontinuirano praćenje sustava upravljanja i njegovo blagovremeno ažuriranje. Za dobro uspostavljen sustav odgovornosti važno je jasno definirati ovlasti i odgovornosti za realizaciju ciljeva, ostvarenih rezultata i načina upravljanja proračunskim 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 redovita aktivnost u svim ustrojstvenim jedinicama institucija.

Upravljanje rizicima dio je 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 financijskih 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 prvi je korak u procesu upravljanja rizicima i od njegovog kvaliteta ovisi 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 unutarnje akte kojima detaljnije uređuju kontrole, odgovornosti i obveze svih zaposlenih koji sudjeluju u poslovnim procesima institucija. Međutim, te unutarnje 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 pogreške, nepravilnosti i prevare u obavljanju svojih dužnosti.

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

Popis poslovnih procesa obavezna je 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 sustav unutarnjih kontrola. Mapiranjem poslovnih procesa i formiranjem registra rizika institucije dobijaju uvid u nedostatke sustava unutarnjih kontrola, a rukovoditelji institucija dobijaju inpute o potrebi uvođenja mjera za unapređenje kontrola.

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

Pri pripremi Konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a za 2025. godinu konstatirano je da su pojedini odgovori institucija u godišnjem izvješću o sustavu FUK-a nekonzistentni i često kontradiktorni, što dovodi u pitanje kvalitetnu procjenu efikasnosti sustava FUK-a u institucijama BiH. Podsjećamo da je, sukladno članku 4. stavak (2) Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, za točnost podataka u godišnjem izvješću o sustavu FUK-a odgovoran rukovoditelj institucije.

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

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

Sarajevo, 27.03.2026. godine

R A V N A T E L J

Njegoš Pavlović, v.r.

7. PRILOZI

Prilog 1: Tablični pregled preporuka SHJ MFT BiH za unapređenje sustava FUK-a po komponentama

KOMPONENTA COSO OKVIRA	PREPORUKA
KONTROLNO OKRUŽENJE	
Integritet i etičke vrijednosti	1) Preporučuje se institucijama BiH koje nisu delegirale ovlasti i odgovornosti za praćenje primjene važećeg etičkog kodeksa da izvrše delegiranje tih ovlasti i odgovornosti, te da poduzimaju odgovarajuće mjere u slučaju njegovog nepoštivanja. 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da unutarnjim aktima reguliraju postupanje u slučajevima eventualnih sukoba interesa.
Planski pristup poslovanju	1) Preporučuje se institucijama BiH koje nisu donijele unutarnju proceduru za izradu srednjoročnog plana rada da to urade, te da istom utvrde obveze i odgovornosti svih ustrojstvenih jedinica u instituciji i njihovih rukovoditelja 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 izravno 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 redovitih sastanaka najvišeg rukovodstva uspostave sustav izvješćivanja o srednjoročnim i godišnjim planovima, kao i o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju.
Ustrojstvena struktura, ovlasti i odgovornosti	1) Preporučuje se institucijama BiH koje nisu imenovale osobu/radnu grupu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu da to urade. 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to do sada nisu uradile, da unutarnjim aktima definiraju obvezu izvješćivanja najvišeg rukovodstva o stanju u oblasti FUK-a, te da osiguraju praćenje primjene tih akata. 3) Preporučuje se institucijama BiH čiji pravilnici o unutarnjoj 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 ustrojstvenim jedinicama za financije, te da sukladno rezultatima analize pokrenu postupak izmjene pravilnika o unutarnjoj 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 rukovoditeljima institucija. 3) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom proračunu planiraju sredstva za isplatu naknada upravnih i nadzornih odbora, vijeća, koordinacijskih tijela i drugih radnih tijela da, ukoliko nisu, donesu unutarnji akt o isplati naknada sukladno članku 39. Zakona o plaćama 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 sukladno metodologiji propisanoj Smjernicama za upravljanje rizicima u institucijama Bosne i Hercegovine-Verzija 2. 2) Preporučuje se institucijama BiH koje ne ažuriraju registre rizika redovito, 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 sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika, da isti uspostave sukladno 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 unutarnje procedure kojima će isti biti uređeni. 2) Preporučuje se institucijama BiH da u pisanim procedurama jasno definiraju ovlasti i odgovornosti svih sudionika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost. 3) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju unutarnje procedure koje ne osiguravaju postojanje „revizijskog traga“. 4) Preporučuje se institucijama BiH kod kojih nije uspostavljeno praćenje dosljedne primjene kontrola propisanih unutarnjim procedurama da to osiguraju. 5) Preporučuje se institucijama BiH da ažuriraju unutarnje procedure sukladno izmijenjenim okolnostima u vanjskom i

	unutarnjem okruženju i osiguravaju njihovu dostupnost svim zaposlenim.
Princip razdvajanja dužnosti	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 pozornost primjeni načela razdvajanja dužnosti kroz kontrolne postupke.
Primjena ex-ante i ex-post kontrola	1) Preporučuje se institucijama BiH u kojima se ne provodi kontrola osnovanosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabave robe i usluga da unutarnjim aktima propišu provedbu ovih kontrola. 2) Preporučuje se institucijama BiH koje u svom proračunu planiraju sredstva za isplatu tekućih i kapitalnih transfera i grantova da osiguraju provedbu 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.
Princip zaštite resursa/imovine	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.
INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	
Informacije i komunikacije	1) Preporučuje se institucijama BiH, koje to nisu uradile, da formiraju mape poslovnih procesa u <i>PIFC</i> aplikaciji i redovito ih ažuriraju. 2) Preporučuje se institucijama BiH, koje to nisu uradile, da unutarnjim aktima detaljno urede načine i dinamiku unutarnjeg izvješćivanja rukovodstva o izvršenju proračuna, stanju obveza i potraživanja. 3) Preporučuje se institucijama BiH protiv kojih se vode sudski sporovi da vrše analizu uzroka nastanka sudskih sporova.
PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA	
Praćenje i procjena sustava FUK-a	1) Preporučuje se institucijama BiH, u kojima to do sada nije bila praksa, da rezultate samoprocjene koji ukazuju na slabosti sustava FUK-a koriste za planiranje mjera za unapređenje sustava unutarnjih kontrola, te da kontinuirano prate realizaciju planiranih aktivnosti. 2) Preporučuje se institucijama BiH da u proces pripreme godišnjih izvješća o sustavu FUK-a uključe sve ustrojstvene jedinice. 3) Preporučuje se institucijama BiH koje ne donose operativne godišnje akcijske planove za unapređenje i razvoj sustava FUK-a, da to kontinuirano provode i prate realizaciju planiranih aktivnosti.

Prilog 2: Tablični 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 razini institucije?	56	20	0
Da li je rukovoditelj institucije pisanim aktom delegirao poslove nadzora nad provedbom Kodeksa državnih službenika na neku od ustrojstvenih jedinica ili na nekog od zaposlenih?	31	45	0
Da li u instituciji postoje dodatni unutarnji naputci i/ili smjernice o standardima ponašanja zaposlenih i mjere u slučaju nepoštivanja istih?	38	38	0
Da li postoje jasna pravila (unutarnji akti) kojima se definiraju situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja?	50	26	0
Da li je bilo pisanih pritužbi na nepoštivanje Kodeksa državnih službenika u izvještajnom razdoblju? Ako je bilo, navedite broj pritužbi.	10	63	3
Da li je na temelju pritužbi zbog nepoštivanja Kodeksa državnih službenika bilo slučajeva pokrenutih stegovnih postupaka protiv državnih službenika i zaposlenika i navedite broj pokrenutih postupaka?	7	48	21

Prilog 3: Tablični 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 unutarnju proceduru kojom se detaljno uređuje postupak izrade srednjoročnog plana institucije?	61	13	2
Da li je unutarnjom procedurom određena ustrojstvena jedinica/osoba odgovorna za koordinaciju i izradu srednjoročnog plana?	65	6	5

Da li je unutarnjom procedurom regulirano da su sve ustrojstvene 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 postotak realiziranih aktivnosti u 2025. godini u odnosu na plan?	56	15	5
Da li su ciljevi proračunskih 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 godišnje izvješće o radu institucije za 2024. godinu sačinjeno i dostavljeno Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji u zakonskom roku i navedite u kojem su postotku realizirane planirane aktivnosti ?	68	6	2
Da li sve ustrojstvene jedinice sudjeluju u pripremi proračunskog zahtjeva institucije?	69	3	4

Prilog 4: Tablični 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 redovito 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 izvješću o realizaciji srednjoročnog i godišnjeg programa rada prije podnošenja izvješća 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 izvješćima o izvršenju proračuna?	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 izvješća Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji, te da li se raspravlja o ključnim rizicima i kontrolama u poslovanju, kao i izvješćima o izvršenju proračuna? Opisati na koji način se isto provodi.	20	10	46
---	----	----	----

Prilog 5: Tablični pregled odgovora institucija BiH na pitanja iz oblasti ustrojstvene strukture

USTROJSTVENA STRUKTURA, OVLASTI I ODGOVORNOSTI, SUSTAV IZVJEŠĆIVANJA	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 unutaršnjim 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 unutaršnjim aktom o imenovanju osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu utvrđena obveza izvješćivanja rukovoditelja institucije o stupnju uspostave, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sustava 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 rukovoditelju institucije izvješće o stupnju uspostave, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sustava finansijskog upravljanja i kontrole i koliko je takvih izvješća dostavljeno u 2025. godini?	60	15	1
Da li su u instituciji pokrenute aktivnosti za ažuriranje pravilnika o unutaršnjoj organizaciji institucije u svezi s finansijskim upravljanjem i kontrolom sukladno Odluci o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i	51	10	15

kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama BiH?			
Da li su pravilnikom o unutarnjoj organizaciji institucije propisani poslovi u svezi s finansijskim upravljanjem i kontrolom sukladno Odluci 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 definirani ovlasti i odgovornosti rukovoditelja na srednjoj i nižoj razini upravljanja za realizaciju utvrđenih ciljeva programa/projekata/ aktivnosti u instituciji i na koji način?	48	23	5
Da li je u pravilniku o unutarnjoj organizaciji ili unutarnjim aktom uređena uloga ustrojstvene jedinice za financije u smislu vršenja koordinacijske i savjetodavne uloge sukladno Priručniku za finansijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH?	24	41	11
Da li su u ustrojstvenoj jedinici za financije popunjena sva radna mjesta predviđena Pravilnikom o unutarnjoj 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 rukovoditelji/vlasnici proračunskih programa u instituciji?	36	26	14
Da li rukovoditelji ustrojstvenih jedinica/vlasnici programa podnose izvješća rukovoditelju institucije o izvršenju proračuna za aktivnosti iz njihove nadležnosti? (npr. izvješćuju i obrazlažu ostvarene ciljeve, stupanj realizacije planiranih rashoda i prihoda, obrazlažu odstupanja izvršenja u odnosu na plan, podnose izvješća i obrazloženja o stvorenim obvezama, realizaciji plana nabava i ugovaranja i slično)	37	22	17
Da li se vrši ažuriranje ustrojstvene strukture institucije kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije?	44	31	1
Da li je uspostavljeno delegiranje/prijenos ovlasti i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene?	60	16	0
Da li se prati realizacija delegiranih ovlasti i odgovornosti?	51	18	7

Prilog 6: Tablični 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 ustrojstvena 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 izvješća koje se dostavlja rukovoditelju 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 proračunskih procesa (pripreme, izrade proračuna, proračunskog računovodstva i finansijskog izvješćivanja) 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 nabavi u 2025. godini?	54	22	0
Da li imate osobu certificiranu za javne nabave 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 redovito 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 sukladno članku 30, toč. 9. i 10. Zakona o državnoj službi u institucijama BiH?	16	32	28

Da li institucije kroz proračun financiraju naknade za rad upravnih odbora, nadzornih odbora, vijeća, koordinacijskih i drugih radnih tijela?	39	19	18
Da li institucija ima unutarnju proceduru za isplatu naknada članovima upravnih, nadzornih odbora, vijeća, koordinacijskih i drugih radnih tijela, usklađenu s člankom 39. Zakona o plaćama i naknadama u institucijama BiH?	24	26	26

Prilog 7: Tablični 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 sukladno 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 sustav izvješćivanja rukovoditelja institucije o najznačajnijim rizicima i koliko izvješća je dostavljeno rukovoditelju 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 ustrojstvenim jedinicama?	57	18	1

Da li je institucija donijela politike upravljanja rizicima ili neki drugi unutarnji akt kojim uređuje obveze i odgovornosti svih zaposlenih u procesu upravljanja rizicima uzimajući u obzir promjene u vanjskom i unutarnjem okruženju?	59	17	0
Da li ste utvrdili mjere/donijeli plan postupanja po rizicima kojima se utiče na smanjenje vjerojatnoće ili uticaja rizika?	54	21	1
Da li su realizirane planirane mjere kojima se utiče na smanjenje vjerojatnoće 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: Tablični 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 unutarnju proceduru za proces pripreme proračunskog zahtjeva?	69	5	2
Da li imate pisanu unutarnju proceduru za stvaranje i evidentiranje obveza (zaprimanje, obrada, kontrola, evidentiranje obveza, ugovora, narudžbenica, računa)?	75	1	0
Da li imate pisane unutarnje procedure za proces javnih nabava?	76	0	0
Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)?	69	7	0
Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces naplate prihoda iz nadležnosti institucije (administrativnih pristojbi, naknada, namjenskih i vlastitih prihoda)?	35	13	28
Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih proračunskih sredstava?	27	46	3
Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces uredskog poslovanja, čuvanje i arhiviranje dokumentacije?	68	8	0

Da li imate pisanu unutarnju proceduru za proces otkrivanja i postupanja po utvrđenim nepravilnostima i/ili sumnjama na nepravilnosti i prevare?	69	7	0
Da li imate pisanu unutarnju proceduru za vođenje i čuvanja personalnih dosjea?	55	21	0
Da li imate pisanu unutarnju proceduru za rukovanje pečatima?	71	5	0
Da li imate pisanu unutarnju proceduru za zaštitu osobnih podataka?	69	7	0
Da li imate pisanu unutarnju 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 unutarnjim procedurama?	60	15	1
Da li imate pisanu unutarnju proceduru o korištenju sredstava za reprezentaciju?	76	0	0
Da li imate pisanu unutarnju proceduru o korištenju telefona?	76	0	0
Da li imate pisanu unutarnju 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 definirane ovlasti, odgovornosti, kontrolni postupci, rokovi za svaku aktivnost i unutarnje izvješćivanje?	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 ustrojstvena jedinica u instituciji kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prevare?	72	4	0
Da li ažurirate unutarnje 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 unutarnjih kontrola?	60	16	0

Prilog 9: Tablični 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, nabava i ugovaranja, računovodstvene evidencije, plaćanja i kontrole?	69	7	0
Da li je osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u IT sustavima 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: Tablični 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 unutarnjom procedurom predviđena kontrola osnovanosti i opravdanosti planiranja sredstava za nabavu roba, usluge, radova? (npr. od ustrojstvenih jedinica traže se pisana obrazloženja potreba, zakonski temelj gdje je primjereno, kalkulacije na kojima se temelje izračuni potrebnih količina i cijena, analize ušteda, stanje zaliha imovine i stanje imovine u upotrebi)	65	9	2
Da li je usvojen plan javnih nabava za 2025. godinu i objavljen na internetskoj stranici institucije sukladno Standardima proaktivne transparentnosti? Navedite ukupnu vrijednost planirane nabave iz plana nabave.	76	0	0
Da li je plan nabava realiziran planiranom dinamikom? Navedite iznos ukupno planiranih i realiziranih nabava u 2025. godini.	66	10	0

Da li je plan javnih nabava mijenjan tijekom godine i koliko puta?	65	11	0
Da li dokumentacija omogućava praćenje svake finansijske i nefinansijske transakcije od početka do kraja (revizijski trag)?	70	2	4
Da li se planiranje sredstava za tekuće i kapitalne transfere i grantove temelji na jasnim kriterijima i ciljevima, poznatim već u fazi izrade proračunskih zahtjeva?	5	8	63
Da li se kod planiranja sredstava za tekuće i kapitalne transfere neprofitnim organizacijama rade analize učinaka financiranja 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 proračunskog 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, izvješćivanje 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 izvješća o namjenskom trošenju i specificirana dokumentacija koju korisnik treba dostaviti kao dokaz, definirana je mogućnost naknadnih kontrola na licu mjesta, obveza i rokovi u kojima korisnik sredstava mora vratiti sredstva u slučaju nenamjenskog trošenja, eliminirana je mogućnost višestrukog financiranja po istom osnovu, u slučaju da institucije BiH samo sufinanciraju projekt/aktivnost naznačeno je koji je ukupan iznos projekata koji se sufinancira, koji su ostali izvori financiranja 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 provedbe naknadnih kontrola namjenske potrošnje dio redovitog poslovanja za to zaduženih ustrojstvenih jedinica u instituciji?	3	10	63
Da li formirate povjerenstva za kontrolu namjenske potrošnje isplaćenih transfera i grantova?	4	6	66

Prilog 11: Tablični 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 obveza sa svim potrebnim radnjama za 2024. godinu? (npr. donesena je odluka o vršenju popisa i formiranju popisnog povjerenstva, provedeno usklađivanje otvorenih stavki za sva potraživanja i obveze, izrađene popisne liste, blagovremeno izrađeno izvješće o obavljenom popisu, ovisno od rezultata popisa donesene odluke o rashodovanju imovine i sl.).	76	0	0
Da li je u 2025. godini vršen izvanredni popis imovine i zbog čega?	6	70	0
Da li se poduzimaju sve mjere za redovitu naplatu potraživanja, odnosno naplatu prihoda iz nadležnosti institucije? (Naplata prihoda od administrativnih pristojbi, sudskih pristojbi, posebne naknade i pristojbe, prihodi od izdavanja oosbnih 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 s	34	4	38

evidencijama u Glavnoj knjizi sukladno odredbama Pravilnika o računovodstvu s računovodstvenim politikama i procedurama za korisnike proračuna institucija BiH?			
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: Tablični 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, naputke?	54	21	1
Da li se i koliko često sačinjavaju unutarinja izvješća za rukovodstvo o izvršenju proračuna, stanju obveza i potraživanja?	75	1	0
Da li se unutarinja izvješća za rukovodstvo (iz prethodnog pitanja) generiraju iz ISFU sustava?	57	15	4
Da li funkcionalnosti ISFU sustava zadovoljavaju potrebe vaše institucije za unutarnje izvješćivanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?	50	22	4
Da li se u ISFU sustavu prate troškovi/izvori financiranja po programima, projektima, aktivnostima i ustrojstvenim jedinicama?	38	32	6
Da li, pored ISFU sustava, za pomoćne evidencije i unutarnje izvješćivanje koristite i neke vlastite IT softvere (aplikacije)?	41	31	4

Da li funkcionalnosti BMIS zadovoljavaju potrebe vaše institucije za unutarnje izvješćivanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?	47	25	4
Da li funkcionalnosti PIMIS zadovoljavaju potrebe vaše institucije za unutarnje izvješćivanje rukovodstva za finansijsko upravljanje i kontrolu?	36	24	16
Da li ustrojstvene jedinice dobijaju informacije o odobrenim proračunskim 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 više razine prema nižoj, od niže razine prema višoj)?	71	5	0
Da li imate centraliziranu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovornih obveza i da li je ona podržana informacijskim sustavom, odnosno namjenskim aplikacijama (npr. ISFU)?	48	28	0
Da li centralizirana evidencija ugovora iz prethodnog pitanja omogućuje izvješćivanje o realizaciji ugovora?	46	9	21
Da li imate uspostavljenu evidenciju svih sudskih sporova koji se vode protiv institucije i upišite procijenjenu vrijednost potencijalnih obveza?	41	12	23
Da li institucija vrši analize uzroka sudskih sporova radi utvrđivanja slabosti sustava i korektivnih mjera za smanjivanje broja budućih sudskih postupaka?	20	26	30
Da li su poslovni sustavi (financije, nabava i ugovaranje, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije, kadrovi i sl.) u dovoljnoj mjeri podržani IT sustavima?	51	24	1
Da li su IT sustavi, koji podržavaju povezane poslovne procese, međusobno integrirani?	32	40	4
Da li je osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na internetskoj stranici) sukladno Zakonu o slobodi pristupa informacijama na razini institucija BiH i Standardima proaktivne transparentnosti?	76	0	0

Da li su godišnja finansijska izvješća sačinjena i predana u roku propisanom Pravilnikom o finansijskom izvješćivanju u institucijama BiH?	72	2	2
Da li obrazloženje uz izvješće o izvršenju proračuna sadrže detaljne podatke o razlozima odstupanja izvršenja u odnosu na plan i razloge za eventualno prestrukturiranje proračuna?	72	1	3

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

PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE	DA	NE	N/P
Kriteriji	Broj institucija		
Da li su realizirane mjere planirane za razvoj sustava finansijskog upravljanja i kontrole na temelju prošlogodišnje samoprocjene i u kojem postotku?	52	19	5
Da li je u izvještajnom razdoblju vršena unutarnja revizija u instituciji?	36	38	2
Da li se provode preporuke unutarnje revizije sukladno rokovima iz akcijskih planova za provođenje preporuka? Ako preporuke nisu provedene, navedite broj neprovedenih preporuka kojima je istekao rok za provedbu.	41	6	29
Da li su provedene preporuke Ureda za reviziju institucija BiH u prethodnoj godini? Navedite postotak 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 rukovoditelja u 2025. godini?	16	60	0
Da li u postupku samoprocjene sudjeluju rukovoditelji/ zaposleni iz svih ustrojstvenih jedinica institucije?	49	25	2
Da li je donesen operativni godišnji plan aktivnosti za uspostavu i razvoj sustava finansijskog upravljanja i kontrole?	62	14	0

Da li su realizirane mjere iz operativnog godišnjeg plana aktivnosti za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole za 2025. godinu?	55	19	2
Da li su realizirane preporuke iz Izvješća o obavljenoj pojedinačnoj procjeni kvaliteta sustava FUK-a?	12	12	52
Da li se ažuriraju unutarne procedure sukladno rezultatima procjene rizika?	52	22	2
Da li je pripremljen dokument s kriterijima za dodjelu grantova, utemeljenim na jasnim ciljevima i planiranim učincima?	5	5	66
Da li su donesene smjernice/naputci za provedbu 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 obrane BiH u sustavu 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 sustav unutarnjih kontrola pri pripremi i odobravanju proračunskih 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 proračunskih programa?	44	23	9
Da li su unutarnjim aktima uređene uloge, ovlasti i odgovornosti aktera u realizaciji proračunskih 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 svezi 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 urađen naputak o suradnji rukovoditelja ustrojstvenih jedinica s ustrojstvenom jedinicom za financije, međusobnim obvezama i odgovornostima u procesima iz proračunskog ciklusa?	41	19	16
Da li se revidira obrazac za godišnje izvješće o FUK-u – upitnik o samoprocjeni?	7	8	61
Da li se vrši provedba pregleda kvaliteta FUK?	2	11	63
Da li SHJ MFT BiH vrši redovitu razmjenu informacija s Uredom za reviziju institucija BiH, PARCO, ADS BiH, Agencijom za javne nabave?	1	5	70
Da li se inovira i provodi program obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole?	2	6	68

Prilog 14: Tablični pregled realizacije mjera iz Akcijskog plana Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH za razdoblje 2020-2025. godine

Operativna mjera	Rezultat mjere	Aktivnost	Pokazatelji (polazna vrijednost PV/ciljana vrijednost CV)	Odgovorne institucije	Status mjere
Unutarnje kontrole usmjerene na rizike vezane za pouzdano upravljanje prihodima, rashodima, imovinom, i obvezama	Unapređene kontrole u upravljanju prihodima, rashodima, imovinom i obvezama	Ažuriranje smjernica i standardizacija procesa upravljanja rizicima	Smjernice ažurirane sukladno dobroj praksi i iskustvima iz primjene dosadašnjih smjernica, prilozi uz smjernice su pripremljeni za informatizaciju	SHJ 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 sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, Pravilnik o korištenju Aplikacije za praćenje, upravljanje i izvješćivanje o sustavu financijskog upravljanja i kontrole i unutarnje revizije u institucijama BiH.
		Razvoj i instalacija softvera za registre rizika, uključujući obuku korisnika za korištenje softvera	Informatizirani registri rizika	SHJ MFT BiH	Mjera je realizirana, instalirana je Aplikacija za praćenje, upravljanje i izvješćivanje o sustavu financijskog upravljanja i kontrole i unutarnje revizije u institucijama BiH.
		Procjena rizika i prijedlozi sustavnih kontrola u procesima UJF	Registri rizika pojedinačnih institucija Prijedlog zaključaka Vijeća ministara i novih	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano Mjera se realizira kontinuirano

			akata Ministarstva financija i trezora BiH za jačanje sustavnih kontrola u upravljanju javnim financijama	Ministarstvo financija i trezora BiH i SHJ MFT BiH	
		Ažuriranje unutarnjih procedura institucija s rezultatima procjene rizika	Broj ažuriranih unutarnjih 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 financija i trezora BiH	Mjera je realizirana, Zakonom o proračunu institucija BiH i međunarodnih obveza BiH za 2024. godinu predviđeno je da se kriteriji za grantove propisuju na trogodišnjoj razini. Vijeće ministara je donijelo odluke za sve institucije posebno.
		Izrada smjernica/uputa za provedbu ex-ante i ex-post kontrola za isplaćene	Smjernice	Ministarstvo vanjske trgovine i ekonomskih odnosa BiH, Ministarstvo civilnih poslova BiH,	Mjera je realizirana. Sve institucije koje su imale obvezu donijeti smjernice/upute za provedbu kontrola za isplaćene grantove realizirale su mjeru.

		grantove i transfere		Ministarstvo za ljudska prava i izbjeglice BiH, Ministarstvo financija i trezora BiH	
		Uspostava baze podataka o poslovnim procesima (mapa poslovnih procesa), unutarnjim procedurama, propisima institucija u okviru softverskog rješenja za FUK	Informatizirane baze podataka	SHJ 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 financija i trezora BiH u vezi s evidentiranjem i praćenjem prihoda	Ministarstvo financija i trezora BiH - Sektor za trezor	Mjera je realizirana. Potpisani su memorandumi o razmjeni podataka putem web servisa s Upravom za neizravno oporezivanje BiH, Agencijom za lijekove i medicinska sredstva BiH, Ministarstvom komunikacija i prometa BiH, Agencijom za identifikacijske dokumente, evidenciju i razmjenu podataka BiH, u svezi s evidentiranjem i praćenjem prihoda.

		Analiza mogućnosti softverskog povezivanja postojećih aplikacija u Ministarstvu vanjskih poslova BiH, Ministarstvu civilnih poslova BiH, Upravi za neizravno oporezivanje BiH i Ministarstvu financija i trezora BiH i kreiranje odgovarajućeg rješenja za unapređenje kontrola u praćenju i evidentiranju prihoda od pristojbi i naknada	Urađena analiza	Ministarstvo vanjskih poslova BiH, Ministarstvo civilnih poslova BiH, Uprava za neizravno oporezivanje BiH i Ministarstvo financija i trezora BiH	Mjera je realizirana, u Ministarstvu financija i trezora BiH je izrađena Instrukcija o načinu evidentiranja uplata administrativnih pristojbi i naknada izvršenih putem diplomatsko-konzularnih predstavništava BiH.
		Izrada softverskog rješenja za evidentiranje i praćenje sudskih	Softversko rješenje	Pravobraniteljstvo BiH, Ministarstvo financija i trezora BiH	Mjera je realizirana. Ministarstvo financija i trezora BiH je uspostavilo elektronski sustav razmjene sudskih predmeta sa Pravobraniteljstvom BiH

		sporova u institucijama BiH		i institucije BiH	
		Integracija baza podataka o zaposlenim potrebnim za obračun i isplatu plaća i naknada u institucijama BiH Softversko povezivanje sustava za COP i odgovarajućih modula u ISFU	Formirana jedinstvena baza podataka u sustavu COP Povezan sustav COP-a s odgovarajućim modulima ISFU	Ministarstvo financija i trezora BiH, Ministarstvo obrane BiH Ministarstvo financija i trezora BiH i Ministarstvo obrane BiH	Mjera je realizirana. Proces harmonizacije i aplikativne obrade podataka o zaposlenim u Ministarstvu obrane BiH, kao i u ostalim institucijama, izvršen je primjenom novog sustava za obračun plata.
		Ojačati sustav unutarnjih kontrola pri pripremi i odobravanju proračunskih zahtjeva za isplatu ugovora o djelu	Smanjen iznos izdataka po osnovu ugovora o djelu	Ministarstvo financija i trezora BiH i institucije BiH	Mjera nije realizirana u potpunosti. Ministarstvo financija 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 obveza u institucijama BiH sukladno čl. 12. i 14. Zakona o	Donošenje podzakonskog akta kojim se propisuju rokovi i način evidentiranja i praćenja svih obveza u ISFU	Ministarstvo financija i trezora BiH	Mjera je realizirana. Ministarstvo financija i trezora BiH donijelo je naputak kojim se propisuju način i rokovi evidentiranja obveza.

		financiranju institucija BiH			
		Uvođenje kontrole nad stvaranjem višegodišnjih obaveza kroz izmjene propisa	Uvedena obaveza prethodnog davanja mišljenja Ministarstvo financija i trezora BiH na financijske odredbe i fiskalne učinke nacrta ugovora za višegodišnje obaveze	Ministarstvo financija i trezora BiH i Vijeće ministara BiH	Mjera je realizirana. Doneseno Uputstvo o načinu planiranja, odobravanja i realiziranja višegodišnjih projekata u institucijama BiH.
Unutarnje 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	Naputak/metodologija	Direkcija za ekonomsko planiranje BiH, Ministarstvo financija i trezora BiH - Sektor za koordinaciju međ. pomoći Ministarstvo financija i trezora BiH - Sektor za proračun, SHJ 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	Registri rizika za proračunske programe	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano.

		proračunskih programa			
		Unutarnjim aktima urediti uloge, ovlasti i odgovornosti aktera u realizaciji proračunskih programa	Unutarnji akt kojim se utvrđuje broj proračunskih programa s uređenim ulogama, ovlastima 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 financija i trezora BiH (u segmentu izrade instrukcije o upravljanju višegodišnjim kapitalnim projektima) i Institucije BiH-predlagači VKU	Mjera je realizirana. Naputak o načinu planiranja, odobravanja i realiziranja višegodišnjih projekata u institucijama BiH.
Unutarnje 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	Registri rizika u odnosu na efikasnost poslovnih procesa i kvalitet izlaznih rezultata	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano.

		usluga i kvaliteta izlaznih rezultata			
		Standardizacija procedura i optimizacija poslovnih procesa za pružanje usluga Analiza troškova, ukidanje nepotrebnih ili duplih koraka, eliminacija „uskih grla“ Aktivnosti vezane za upravljanje i unapređenje kvaliteta poslovanja	Broj pojednostavljenih postupaka u realizaciji usluga za poreske obveznike – građane i privredne subjekte Broj institucija koje su uspostavile sustav upravljanja kvalitetom	Institucije BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Razvijati aplikativne kontrole u softverskim rješenjima institucija BiH za podršku digitalizaciji poslovanja i razvoju e-uprave	Broj aplikativnih kontrola koje su prethodno vršene manuelno, 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	Rukovoditelji na svim razinama upravljanja imaju jasna zaduženja, resurse i neophodni stupanj autonomije u ostvarivanju ciljeva institucije i sustava UJF	Analizirati ustrojstvene pretpostavke, uključenost, uloge i zadatke rukovoditelja u procesu planiranja i izvršenja proračuna institucija BiH i predložiti mjere za primjenu upravljačke odgovornosti sukladno smjernicama i preporukama SIGMA Analizirati ustrojstveni status, kapacitete, uloge i zadatke jedinica za financije u institucijama BiH i predložiti mjere za jačanje koordinacijske uloge u razvoju FUK	Podaci iz konsolidiranog izvješća i analiza Donošenje Smjernica za upravljačku odgovornost	SHJ MFT BiH	Mjera je realizirana. SHJ MFT BiH donijela Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u institucijama BiH.
--	---	---	--	-------------	--

		Izraditi naputke o suradnji rukovoditelja unutarnjih ustrojstvenih jedinica i ustrojstvene jedinice za financije, međusobnim obvezama i odgovornostima u procesima iz proračunskog ciklusa	Podaci iz konsolidiranog godišnjeg izvješća i analiza Naputak o suradnji jedinica za financije s ostalim ustrojstvenim jedinicama u instituciji u procesima iz proračunskog ciklusa	SHJ MFT BiH i Sektor za proračun institucija BiH i Sektor za trezorsko poslovanje	Mjera se realizira kontinuirano.
Automatizacija izvješćivanja o PIFC uz proširene izvore i alate za prikupljanje podataka	Informatizirano godišnje i periodično izvješćivanje, brža obrada, Kvantitativne i kvalitativne analize za donošenje odluka	Revidirati pitanja iz upitnika o samoprocjeni i obrazac za godišnje izvješćivanje o FUK i unutarnjoj reviziji	Odluka ravnatelja SHJ MFT BiH	SHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Razvoj i instalacija softvera za izvješćivanje o FUK, uključujući obuku korisnika za korištenje softvera	Instaliran softver za izvješćivanje o FUK Informatizirane baze podataka s unutarnjim procedurama, knjige poslovnih procesa Informatizirani registri rizika	SHJ MFT BiH	Mjera je realizirana. Instalirana je Aplikacija za praćenje, upravljanje i izvješćivanje o sustavu financijskog upravljanja i kontrole i unutarnje revizije u institucijama BiH.

			Korisnici obučeni za korištenje softvera (zaposleni SHJ MFT BiH i zaposleni institucija BiH)		
		Primjena softvera za izvješćivanje o FUK	Sve institucije podnose izvješća o samoprocjeni FUK preko aplikacije	SHJ MFT BiH	Mjera je realizirana.
		Osigurati integralna izvješća o razvoju sustava FUK-a, zasnovane na konsolidiranim izvješćima, rezultatima samoprocjene, nalazima unutarnje i vanjske revizije, rezultatima obavljenih pregleda kvaliteta FUK, na statusu mjera za ublažavanje rizika u UJF.	Integralno konsolidirano izvješće o FUK-u i unutarnjoj reviziji	SHJ MFT BiH	Mjera je realizirana.
	Sustav PIFC je predmet redovitog stručnog praćenja po	Razviti podzakonske akte i metodologije za pregled kvaliteta FUK na temelju	Podzakonski akti i metodologija i za pregled kvaliteta FUK-a	SHJ MFT BiH	Mjera je realizirana. SHJ MFT BiH donijela Pravilnik za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Razviti i implementirati okvir za provjeru kvalitete od strane SHJ MFT BiH	metodolo- gijama usklađenim s dobrom međunarodnom praksom	dobre prakse EU i SIGMA Smjernica za kontrolu kvaliteta sustava unutarnjih kontrola			
		Provedba pregleda kvaliteta FUK (uzorak institucija)	Broj izvršenih pregleda kvaliteta FUK	SHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
Ojačati analitički i koordinacijski kapacitet SHJ MFT BiH	Kvalitetnije informacije za usmjeravanje i prioritizaciju daljnjeg razvoja PIFC	Razvoj kapaciteta za SHJ MFT BiH iz oblasti upravljanja javnim financijama (specijalistička znanja)	Broj pohađanih obuka Broj učesnika na obukama	SHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Redovita razmjena informacija s Uredom za reviziju institucija BiH	Broj kvartalnih sastanaka s Uredom za reviziju institucija BiH Broj godišnjih tematskih okruglih stolova	SHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Redovita razmjena informacija s Uredom koordinatora za reformu javne uprave	Broj kvartalnih sastanaka s Uredom koordinatora za reformu javne uprave	SHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.

		Redovita razmjena informacija i suradnja s koordinatorima za FUK i koordinatorima za upravljanje rizicima	Broj kvartalnih sastanaka s koordinatorima iz proračunskih korisnika Uspostavljene tematske radne grupe (npr. za izrade tipskih procedura, za sustavne rizike i kontrole, i slično)	SHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
		Inoviranje i provedba programa obuke za FUK	Broj polaznika obuke Zadovoljstvo obukom	SHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano. SHJ MFT BiH svake godine donosi i realizira plan i program obuke iz oblasti FUK-a.
		Redovita 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 predusvjeta za upravljanje bazirano na učinku	Broj održanih radionica za osobe zadužene za FUK Razmjena informacija i davanje mišljenja u svezi s izmjenama zakonskog i metodološkog okvira kojim se uređuje upravljanje učinkom državnih službenika	SHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano. Agencija za državnu službu BiH je oblast financijskog upravljanja i kontrole uvela u katalog obaveznih obuka za rukovodeće državne službenike.

		Redovita razmjena informacija s Agencijom za javne nabave BiH i razvoj metodologije obuka za osobe zadužene za FUK na temu rizika i kontrola u području javnih nabava, te novih mjera i zakonskih rješenja za unapređenja javnih nabava.	Broj održanih sastanaka SHJ MFT BiH i Agencije za javne nabave BiH Broj održanih radionica za osobe zadužene za FUK Pregled tipskih rizika utvrđenih za područje javnih nabava, uključeni u registre rizika	SHJ MFT BiH	Mjera se realizira kontinuirano.
--	--	---	--	-------------	----------------------------------