

BOSNA I HERCEGOVINA
MINISTARSTVO FINANSIJA/
FINANCIJA I TREZORA



БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
И ТРЕЗОРА

BOSNIA AND HERCEGOVINA
MINISTRY OF FINANCE
AND TREASURY

SREDIŠNJA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

**KONSOLIDIRANO IZVJEŠĆE O SUSTAVU FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I
KONTROLE U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE ZA 2019. GODINU**

Sarajevo, ožujak 2020. godine

SADRŽAJ

1. Sažetak	3
2. Uvod	5
3. Ocjena sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine	6
I KONTROLNO OKRUŽENJE	9
II UPRAVLJANJE RIZICIMA	14
III KONTROLNE AKTIVNOSTI	15
IV INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	18
V PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA	19
4. Realizacija Operativnog godišnjeg akcijskog plana SHJ MFIT BiH za unapređenje i razvoj sustava unutarnje financijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu.	22

1. Sažetak

Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine (SHJ MFIT BiH) je obavezna da sačinjava i Vijeću ministara BiH dostavlja godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Ova obveza propisana je člankom 33f. stavak (2) točka h) Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine¹. Svrha godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH jeste informiranje Vijeća ministara BiH o stupnju uspostavljenosti, napretku, stanju i aktivnostima koje su u izvještajnom razdoblju provedene u oblasti razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola, kao i o planovima za budući razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH. Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole sačinjava se na temelju godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrola koje su sve institucije dužne dostavljati SHJ MFIT BiH.

Odgovornosti i rokovi u svezi s godišnjim izvješćivanjem o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH detaljnije su uređeni Pravilnikom o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Sukladno članku 4. Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole (FUK) u institucijama BiH, sve institucije imaju obvezu da do 15. veljače tekuće godine SHJ MFIT BiH dostave svoja godišnja izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za prethodnu godinu. Formu, oblik, sadržaj i naputak za godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH utvrđuje SHJ MFIT BiH za svaku izvještajnu godinu. Na temelju članka 5. Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, SHJ MFIT BiH dostavlja godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole Vijeću ministara BiH, putem Ministarstva financija i trezora BiH, najkasnije do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu godinu.

Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu peto je godišnje konsolidirano izvješće koje je SHJ MFIT BiH pripremila i dostavila Vijeću ministara BiH.

Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu u propisanom roku dostavilo je 70 od 74 institucije Bosne i Hercegovine.

Dvije institucije svoja izvješća dostavile su u ožujku 2020. godine zbog čega ta izvješća nisu mogla biti uzeta u obradu pri izradi konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2019. godinu. To su izvješća Agencije za javne nabave BiH i Agencije za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije. Institucije koje uopće nisu dostavile izvješća su: Pravobraniteljstvo BiH i Državna regulatorna agencija za radijacijsku i nuklearnu sigurnost u BiH. To znači da je konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH sačinjeno na temelju godišnjih izvješća 70 institucija.

Analizom dostavljenih godišnjih izvješća o sustavu FUK-a utvrđeno je da je u 2019. godini ostvaren neznatan napredak na razini institucija Bosne i Hercegovine u odnosu na prethodnu

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

godinu. Taj napredak se, u ovoj fazi razvoja i uspostave sustava FUK-a, ogleda uglavnom u provođenju formalnih i administrativnih radnji i sačinjavanju obrazaca predloženih podzakonskim aktima SHJ MFiT BiH. Izostala je stvarna implementacija onoga što je propisano i utvrđeno, a u skladu je s podzakonskim aktima i preporukama SHJ MFiT BiH. Zbog toga su preporuke SHJ MFiT BiH koje sadrži ovo konsolidirano izvješće slične ili iste kao i preporuke iz konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu.

Preporuka je institucijama Bosne i Hercegovine da ozbiljnije pristupe realizaciji preporuka SHJ MFiT BiH, unutarnje revizije, Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine i Vijeća ministara BiH koje se odnose na uspostavu i unapređenje sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine.

U tablici u nastavku izvješća predstavljeni su samo neki uporedni podatci iz godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. i 2019. godinu.

Pitanje iz godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole	Odgovor 2018. godina	Odgovor 2019. Godina
Broj institucija koje su dostavile godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanje i kontrole	69	70
Broj institucija koje su imenovale osobu/radnu grupu zaduženu za FUK	53	62
Broj institucija koje su ažurirale pravilnike o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta tako da se u opis poslova rukovoditelja na svim razinama unese obveza za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti	15	22
Broj institucija BiH koje sačinjavaju akcijske planove za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole	42	45
Broj institucija koje su identificirale rizike koji se odnose na realizaciju ciljeva, odnosno ključnih poslovnih procesa	41	65
Broj institucija koje su uspostavile registar rizika	53	56
Broj institucija u kojima je uspostavljen princip razdvajanja dužnosti	62	65
Broj institucija koje imaju unutarnje procedure za izradu srednjoročnog plana	33	44
Broj institucija kod kojih su dokumentirani ključni poslovni procesi	62	65
Broj institucija koje su sačinile mapu poslovnih procesa	58	63
Broj institucija koje izvješćuju najviše rukovodstvo o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole	43	45

2. Uvod

Oblast unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru (u daljnjem tekstu: PIFC) predstavlja jednu od reformskih oblasti u kojoj je Bosna i Hercegovina dužna usuglasiti zakonodavni okvir i prakse s dobrim praksama i regulativama koje preporučuje Europska komisija. Pojam i koncept unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru razradila je Europska komisija kao pomoć u razumijevanju i primjeni dobro razvijenih i efektivnih sustava kontrole u procesu pridruživanja Europskoj uniji. Uspostava i razvoj PIFC-a obveza je Bosne i Hercegovine koja je utvrđena člankom 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između europskih zajednica i njihovih država članica, s jedne, i Bosne i Hercegovine, s druge strane. Operativna realizacija obveza Bosne i Hercegovine iz članka 90. predmet je Poglavlja 32 – Financijska kontrola, koje se, najvećim dijelom, odnosi na uspostavu i razvoj sustava PIFC-a.

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

Okvir PIFC-a čine tri stuba, a to su:

- finansijsko upravljanje i kontrola (FUK)
- funkcionalno neovisna i decentralizirana unutarnja revizija
- SHJ Ministarstva financija i trezora BiH, kao upravna organizacija u MFiT BiH.

Krovni zakon za uspostavljanje i razvoj sustava FUK-a u institucijama Bosne i Hercegovine je Zakon o financiranju institucija Bosne i Hercegovine („Službeni glasnik BiH“ broj 61/04, 49/09, 42/12, 87/12 i 32/13).

Zakon o financiranju institucija Bosne i Hercegovine sadrži: definiciju FUK-a, metodološki okvir, svrhu FUK-a, utvrđuje odgovornost za uspostavu i razvoj FUK-a i odgovornost SHJ MFiT BiH.

Sukladno Zakonu o financiranju institucija Bosne i Hercegovine: **„Financijsko upravljanje i kontrola je 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 daje razumno uvjeravanje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način.“**²

Za koordinaciju uspostavljanja i razvoja PIFC-a u institucijama Bosne i Hercegovine nadležna je SHJ MFiT BiH. SHJ MFiT BiH je osnovana Odlukom Vijeća ministara Bosne i Hercegovine broj 113/09 („Službeni glasnik BiH“ broj 44/09). SHJ MFiT BiH je u oblasti FUK-a, između ostalog, nadležna za pripremu zakona i podzakonskih akata iz oblasti FUK-a, pripremu i ažuriranje strateških dokumenta i smjernica iz oblasti FUK-a sukladno međunarodno prihvaćenim standardima, standardima unutarnje kontrole, praksama i propisima u Europskoj uniji, definiranje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke, propisivanje forme

² Članak 2. stavak (1), točka bb Zakona o financiranju institucija BiH

godišnjeg izvješća, postupaka i rokova izvješćivanja o FUK-u, izradu konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu FUK-a, procjenu sustava FUK-a.

SHJ MFiT BiH je sukladno članku 33f. stavak (2) Zakona o financiranju institucija BiH donijela sljedeće podzakonske akte iz svoje nadležnosti, a koji se odnose na FUK:

- Standardi 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 provođenje 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).

Za uspostavljanje sustava PIFC-a u BiH neophodno je osigurati koordinaciju i harmonizaciju pri izradi okvirnih propisa iz oblasti FUK-a i unutarnje revizije na svim razinama vlasti u Bosni i Hercegovini. Navedena koordinacija i harmonizacija vrše se putem Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju kojeg čine rukovoditelji Središnje harmonizacijske jedinice Ministarstva financija i trezora BiH, Središnje harmonizacijske jedinice Federalnog ministarstva financija i Centralne jedinice za harmonizaciju Ministarstva financija RS.

3. Ocjena sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine

3.1. Aktivnosti koje je realizirala Središnja harmonizacijska jedinica MFiT BiH

U 2019. godini SHJ MFiT BiH je realizirala sljedeće aktivnosti iz svoje nadležnosti a koje se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu:

- Donesen je Operativni godišnji akcijski plan SHJ MiT BiH za razvoj i unapređenje sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH za 2019. godinu,
- Donesena je Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu,
- Sačinjeno godišnje konsolidirano izvješće o sustavu FUK-a za 2018. godinu,
- Donesen je i realiziran Plan i program obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu,
- Sudjelovanje na konferencijama iz oblasti FUK-a i unutarnje revizije u organizaciji Koordinacijskog odbora SJH
- Suradnja s projektom „Unapređenje unutarnjih kontrola u javnom sektoru BiH“.

Operativni godišnji akcijski plan SHJ MiT BiH za razvoj i unapređenje sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama BiH za 2019. godinu:

SHJ MFIT BiH je 18.03.2019. godine donijela **Odluku o donošenju Operativnog godišnjeg akcijskog plana za razvoj i unapređenje sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu broj 03-1-02-4-111-1/19.** Sastavni dio Odluke je **Operativni godišnji akcijski plan SHJ MFIT BiH za unapređenje i razvoj sustava unutarnje financijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu.** Operativnim godišnjim akcijskim planom detaljnije se definiraju mjere, aktivnosti, nositelji aktivnosti i rokovi za realizaciju tih aktivnosti. Ciljevi i mjere u godišnjem akcijskom planu predstavljaju nastavak mjera i aktivnosti iz Strategije PIFC-a za razdoblje 2016-2018. godina, jer novi strateški dokument nije donesen.

O realizaciji mjera iz godišnjeg akcijskog plana aktivnosti SHJ MFIT BiH izvješćuje Vijeće ministara BiH kroz godišnje konsolidirano izvješće o sustavu FUK-a.

Objavlivanje forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu:

SHJ MFIT BiH donijela je **Odluku o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu.** Odlukom su propisani forma i sadržaj godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu. Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu s obrascem upitnika objavljena je na web stranici www.mft.gov.ba u dijelu koji se odnosi na SHJ i KO SJH.

Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu:

SHJ MFIT BiH je u 2019. godini sačinila konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu. Godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godine sačinjeno je na temelju godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole koje su institucije BiH dostavile SHJ MFIT BiH. Vijeće ministara BiH je 10.06.2019. godine na 173. sjednici usvojilo Konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu sa zaključcima koje je predložila SHJ MFIT BiH.

Plan i program obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu:

SHJ MFIT BiH je 22.05.2019. godine donijela Plan i program obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu. Plan i program obuke objavljen je na web stranici www.mft.gov.ba u dijelu koji se odnosi na SHJ MFIT BiH. SHJ MFIT BiH donosi Plan i program obuke na temelju analize potreba za obukama kroz godišnja izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Obuke su uglavnom namijenjene osobama zaduženim za financijsko upravljanje i kontrolu, koordinatorima za proces upravljanja rizicima, rukovoditeljima niže i srednje razine uključujući i druge službenike koje rukovoditelj institucije zaduži za uspostavljanje i razvoj financijskog upravljanja i kontrole, kao i službenicima koji rade u ustrojstvenim jedinicama za financije i proračun.

Plan i program obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu sastoji se od četiri modula:

- Analiza stanja i preporuke za daljnje korake za unapređenje sustava finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Pojam, svrha, metodološki okvir i karakteristike finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Jačanje svijesti rukovoditelja na srednjoj i višoj razini upravljanja o značaju unapređenja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH
- Instrukcije za izradu godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Na sve obuke u organizaciji SHJ MFIT BiH pozivaju se predstavnici svih institucija BiH.

Prvi modul obuke realiziran je 28. lipnja 2019. godine i obuci su nazočila 43 državna službenika iz 41 institucije Bosne i Hercegovine. Polaznicima obuke predstavljena je analiza postojećeg stanja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH s preporukama za daljnji razvoj sustava finansijskog upravljanja i kontrole. Detaljno su razrađene teme koje se odnose na odgovornost rukovoditelja institucije i rukovoditelja ustrojstvenih jedinica, kao i svih zaposlenih za unapređenje i razvoj sustava finansijskog upravljanja i kontrole, informacije o realizaciji godišnjeg operativnog akcijskog plana za realizaciju Strategije razvoja sustava internih finansijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za 2018. godinu i održana radionica o upravljanju rizicima.

Drugi modul obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole održan je 03. listopada 2019. godine. Tema obuke bila je "Pojam, svrha, metodološki okvir i karakteristike finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH". Drugi modul obuke bio je namijenjen rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica u kojima se odvijaju ključni poslovni procesi u institucijama i koji do sada nisu imali priliku nazočiti obukama iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole u organizaciji SHJ MFIT BiH. Ovaj modul obuke organiziran je za ovu kategoriju polaznika kako bi se osiguralo da što veći broj zaposlenih u institucijama BiH koji imaju obvezu i odgovornosti za uspostavu sustava finansijskog upravljanja i kontrole bude upoznat sa svrhom, metodologijom i karakteristikama sustava finansijskog upravljanja i kontrole. Obuci su nazočila 44 državna službenika iz 39 institucija BiH.

Treći modul obuke iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole održan je 31. listopada 2019. godine. Ovaj modul obuke je organiziran i realiziran kao interaktivna radionica u suradnji s Uredom za reviziju institucija Bosne i Hercegovine. Tema obuke bilo je jačanje svijesti rukovoditelja srednje i više razine rukovođenja o značaju unapređenja finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine. Radionici je nazočilo 50 rukovoditelja srednje i više razine upravljanja u institucijama BiH. Ova radionica predstavlja nastavak dobre suradnje između SHJ MFIT BiH i Ureda za reviziju institucija BiH, kao ključnih aktera za uspostavu i unapređenje sustava internih finansijskih kontrola u institucijama BiH.

Četvrti modul obuke održan je 23. prosinca 2019. godine. Tema obuke bile su instrukcije za izradu godišnjeg izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Obuka je bila namijenjena osobama koje su zadužene za izradu godišnjih izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Povod za organizaciju ove obuke su propusti i greške u izradi godišnjih izvješća o sustavu finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH u ranijem razdoblju. Nepotpuni i netočni podatci u godišnjim izvješćima o sustavu FUK-a utječu na

procjenu stanja u ovoj oblasti pri izradi godišnjeg konsolidiranog izvješća. Ovoj obuci nazočila su 53 državna službenika iz 47 institucija BiH.

Konferencija o sustavu financijskog upravljanja i kontrole

U organizaciji KO SJH u prosincu 2019. godine u Tesliću je održana dvodnevna konferencija „Upravljanje rizicima u javnom sektoru Bosne i Hercegovine“. Konferenciji je nazočilo oko 150 učesnika iz institucija Bosne i Hercegovine, Republike Srpske i Federacije BiH. Na konferenciji su, pored predstavnika SHJ MFIT BiH, Središnje harmonizacije jedinice Federalnog ministarstva financija i Centralne jedinice za harmonizaciju Republike Srpske, sudjelovali i predstavnici Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine i Glavne službe za reviziju javnog sektora Republike Srpske.

U toku 2019. godine SHJ MFIT BiH je aktivno surađivala s projektom „Unapređenje unutarnjih kontrola u javnom sektoru u BiH“. U tom razdoblju je, u suradnji s Projektnim osobljem, pripremljen prijedlog Strategije PIFC-a u institucijama BiH za razdoblje 2020-2025. godina i nacrt Smjernica za upravljačku odgovornost u institucijama BiH. Održane su i radionice o upravljanju rizicima s izradom registra rizika, kao krajnjim rezultatom radionice, za tri institucije BiH. Radionicama su nazočili članovi radnih grupa za uspostavu i razvoj FUK-a iz Ministarstva civilnih poslova BiH, Ministarstva komunikacija i prometa BiH i Ministarstva financija i trezora BiH.

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

SHJ MFIT BiH je nadležna za procjenu stupnja uspostavljenosti sustava FUK-a u institucijama BiH. Procjena se vrši obradom godišnjih izvješća o sustavu FUK-a koje institucije dostavljaju SHJ MFIT BiH. Formu i sadržaj godišnjih izvješća o sustavu FUK-a propisuje SHJ MFIT BiH. Godišnje izvješće o sustavu FUK-a u formi je upitnika s pitanjima na koja se odgovara sa “da” ili “ne”. Pitanja su prema metodološkom okviru za uspostavu i razvoj FUK-a grupirana u pet glavnih grupa i to:

- Kontrolno okruženje
- Upravljanje rizicima
- Kontrolne aktivnosti
- Informacije i komunikacije i
- Praćenje i procjena sustava FUK-a.

SHJ MFIT BiH nema mogućnost provjere točnosti podataka dostavljenih kroz godišnja izvješća institucija BiH. Na temelju dostavljenih izvješća sačinjava se godišnje konsolidirano izvješće o sustavu FUK-a u institucijama BiH.

U nastavku izvješća slijedi pregled stanja u oblasti FUK-a u institucijama BiH za 2019. godinu.

I KONTROLNO OKRUŽENJE

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

1. Opredijeljenost za integritet i etičke vrijednosti

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

REZULTATI ANALIZE:

Prema dostavljenim podacima, odredbe Kodeksa državnih službenika („Službeni glasnik BiH“ broj: 49/13) primjenjuju se u institucijama BiH, zaposleni su upoznati s njima u 67 institucija koje su dostavile godišnje izvješće o sustavu FUK-a za 2019. godinu. Nadzor nad provođenjem Kodeksa provodi se u 52 institucije. Poseban kodeks ponašanja ima 48 institucija.

PREPORUKE:

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

Prilog: Tablica 1

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

Planski pristup poslovanju podrazumijeva da rukovoditelj institucije i svi zaposleni razumiju vlastitu misiju, da se utvrđuju srednjoročni ciljevi, programi kroz koje će se realizirati postavljeni ciljevi, osigurava povezanost strateških planskih dokumenata i programa s operativnim planovima i utvrđuju rizici u odnosu na postavljene ciljeve.

Institucije BiH u skladu s raspoloživim resursima donose planove kojima se definiraju aktivnosti neophodne za ostvarivanje ciljeva kako bi rizici od neostvarivanja ciljeva bili minimalni.

REZULTATI ANALIZE:

Analizirajući godišnja izvješća o sustavu FUK-a za 2019. godinu u dijelu koji se odnosi na planski pristup poslovanju institucija BiH može se zaključiti da su procesi planiranja u institucijama dobro uspostavljeni i da se primjenjuju i poštuju propisi koji se odnose na ovu oblast. To su Odluka o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u

institucijama („Službeni glasnik BiH“ broj: 62/14) i Uputstvo o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH („Službeni glasnik BiH“ broj: 44/15). Na pitanja koja se odnose na utvrđivanje i usvajanje srednjoročnih ciljeva, utvrđivanje pokazatelja učinka i usklađenost srednjoročnih i godišnjih ciljeva više od 90% dalo je potvrdne odgovore. Međutim, proces upravljanja rizicima još nije implementiran u proces srednjoročnog planiranja. Trideset i jedna institucija odgovorila je potvrdno na pitanje „da li se u procesu srednjoročnog planiranja provodi upravljanje rizicima“, što je za šest više u odnosu na 2018. godinu.

Vijeće ministara je, prilikom usvajanja godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu FUK-a za 2017. godinu, donijelo zaključak: „Zadužuju se Direkcija za ekonomsko planiranje Bosne i Hercegovine i Ministarstvo financija i trezora Bosne i Hercegovine da prilikom ažuriranja podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja u iste ugrade obvezu i definiraju metodologiju za proces upravljanja rizicima u procesu srednjoročnog i programskog planiranja.“ Međutim, ovaj zaključak još nije realiziran jer još uvijek nisu u potpunosti usuglašeni stavovi resorno nadležnih institucija u svezi s modalitetima zakonskog i operativnog obavljanja aktivnosti srednjoročnog planiranja u institucijama BiH.

PREPORUKE:

- *Potrebno je Odlukom o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH i Uputstvom o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH utvrditi obvezu institucijama za utvrđivanje i procjenu rizika u procesu srednjoročnog planiranja,*
- *Osigurati koordinaciju unutar institucija BiH kojom će se osigurati povezanost srednjoročnih planskih dokumenata i programa s operativnim planovima,*
- *Uskladiti postavljene ciljeve i aktivnosti s proračunskim sredstvima.*

Prilog: Tablica 2

3. Rukovođenje i stil upravljanja

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

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

Važno je naglasiti da su, pored rukovoditelja institucije, za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole odgovorni i rukovoditelji i svih ustrojstvenih jedinica sukladno njihovim nadležnostima i dodijeljenim ovlaštenjima.

REZULTATI ANALIZE:

Rukovođenje i stil upravljanja jeste pokazatelj koliko je proaktivan pristup rukovoditelja institucije upravljanju uopće, odnosno koliko je rukovoditelj informiran i involviran u sve procese od planiranja do izvješćivanja o realizaciji planova. Prema podacima iz godišnjih izvješća o FUK-u za 2019. godinu, rukovođenje i stil upravljanja u institucijama BiH ocijenjeni su pozitivno kod većeg broja institucija. Sastanci kolegija, na kojima se raspravlja o svim bitnim segmentima FUK-a, redovito se održavaju u 58 institucija

PREPORUKE:

- *Potrebno je dokumentirati i osigurati pisani trag u svezi s održanim sastancima kolegija,*
- *Unutarnjim procedurama urediti način i dinamiku izvješćivanja rukovoditelja institucija o realizaciji aktivnosti iz godišnjih akcijskih planova o uspostavi i razvoju sustava FUK-a kako bi rukovoditelji blagovremeno mogli poduzeti korektivne mjere i donositi odluke.*

Prilog: Tablica 3

4. Ustrojstvena struktura, ovlaštenja i odgovornosti, sustav izvješćivanja

Ustrojstvena struktura, odnosno unutarnja organizacija institucija, treba biti uspostavljena tako da osigura realizaciju osnovnih funkcija institucija proizišlih iz misije institucije i postavljenih ciljeva poslovanja. Pravilnici o unutarnjoj organizaciji sadrže opise poslova koje obavljaju pojedine ustrojstvene jedinice i uređuju djelokrug rada tih ustrojstvenih jedinica. Ovlaštenja i odgovornosti, zadaci i obveze izvješćivanja o ostvarenju ciljeva za svaki dio ustrojstvene strukture trebaju biti jasni, definirani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti s njima upoznati. Rukovoditelj institucije detaljnije uređuje ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Ustrojstvena struktura ažurira se sukladno promjenama u poslovanju koje proizlaze iz izmjene regulative, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično. Paralelno s razvojem linija ovlaštenja i odgovornosti treba razvijati i linije izvješćivanja. Sukladno navedenom, potrebno je razvijati unutarnje sustave izvješćivanja o realizaciji postavljenih ciljeva, o načinu upravljanja proračunskim sredstvima i slično.

REZULTATI ANALIZE:

Prema podacima dobijenim iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2019. godinu, u 58 institucija BiH imenovana je osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu, a 62 institucije su formirale radnu grupu za financijsko upravljanje i kontrolu. Ako uzmemo u obzir da se za 2019. godinu sačinjava peto po redu godišnje konsolidirano izvješće o sustavu FUK-a u institucijama BiH i da još sve institucije nisu imenovale osobu zaduženu za FUK ili radnu grupu, to znači da još uvijek sve institucije nisu ni počele s uspostavom i razvojem sustava FUK-a. Postupak izmjene pravilnika o unutarnjoj organizaciji u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provođenje sustava financijskog upravljanja i kontrole sukladno Odluci o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih

mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine pokrenulo je 48 institucija, a 22 institucije su završile ovaj proces.

PREPORUKE:

- *Potrebno je imenovati osobu/radnu grupu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama, kao i osigurati snažniju potporu rukovodstva osobama imenovanim za FUK,*
- *Ažurirati pravilnik o unutarnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provođenje sustava financijskog upravljanja i kontrole i upravljanja rizicima iz njihove nadležnosti,*
- *Jasno delegirati poslove koji se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu na sve zaposlene.*
- *Unutarnjim aktima utvrditi obvezu izvješćivanja najvišeg rukovodstva od strane osoba kojima su dodijeljena ovlaštenja za financijsko upravljanje i kontrolu.*

Prilog: Tablica 4

5. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedno od važnih područja za razvoj sustava FUK-a. Upravljanje ljudskim resursima obuhvata aktivnosti u svezi sa: utvrđivanjem znanja i vještina potrebnih za svako radno mjesto, razvojem vještina zaposlenih potrebnih za poboljšanje efikasnosti poslovanja, izradom planova obuke i vođenjem evidencije o izvršenim obukama.

REZULTATI ANALIZE:

Iz analize izvješća pojedinačno po institucijama proizlazi da 51 institucija BiH sačinjava planove stručnog osposobljavanja zaposlenih, dok se kod 60 institucija zaposleni obučavaju iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole. Iako CHJ MFiH BiH na obuke iz oblasti FUK-a poziva predstavnike svih institucija BiH, obukama nazoče predstavnici oko 2/3 institucija BiH. Evidenciju o nazočenju obukama po zaposlenom vodi 59 institucija BiH.

PREPORUKE:

- *U planove obuke uključiti obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole, posebno za rukovoditelje ustrojstvenih jedinica u kojima se odvijaju ključni poslovni procesi i za zaposlene koji su članovi radnih grupa za financijsko upravljanje i kontrolu,*
- *Uspostaviti i voditi evidenciju obuka po zaposlenom s ciljem ocjene i praćenja efekata koji su ostvareni zahvaljujući obučavanju zaposlenih,*
- *Osigurati podsticajne mjere (materijalne i nematerijalne) za izuzetan učinak koji zaposleni ostvari.*

II UPRAVLJANJE RIZICIMA

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

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

Utvrđivanje rizika podrazumijeva utvrđivanje najznačajnijih rizika i poduzimanje potrebnih mjera u cilju upravljanja rizicima. S tim u svezi, potrebno je imenovati osobu zaduženu za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, osobe koje su odgovorne za identifikaciju rizika, odnosno za prikupljanje podataka o rizicima u svim ustrojstvenim jedinicama i njihovo evidentiranje u registru rizika. Kako bi upravljanje rizicima ispunilo svoju svrhu, potrebno je povezati i uskladiti ciljeve iz srednjoročnih planova institucija s ciljevima iz godišnjih planova rada (programa) institucije i njenih ustrojstvenih jedinica.

REZULTATI ANALIZE:

Sustav FUK-a temelji se na procesu upravljanja rizicima. Uloga upravljanja rizicima u procesu uspostavljanja i razvoja FUK-a ogleda se u tome što je to izravna veza između procesa planiranja i procesa odlučivanja. Upravljanje rizicima je komponenta FUK-a koja je još uvijek najslabije razvijena u institucijama BiH. Ako uzmemo u obzir to da se cijeli sustav financijskog upravljanja i kontrole temelji na upravljanju rizicima, može se zaključiti da sustav financijskog upravljanja i kontrole još nije uspostavljen na zadovoljavajućoj razini. Procjenu rizika u odnosu na poslovne procese izvršilo je 65 institucija, a 61 institucija izvršila je procjenu rizika u pogledu vjerojatnoće nastanka i utjecaja. Registri rizika formirani su u 56 institucija. Međutim, registar rizika redovito se ažurira u 39 institucija. Važno je naglasiti da formiranje registra rizika nije samo sebi svrha. Registar rizika pruža institucijama informaciju o ključnim rizicima na koje treba djelovati provođenjem mjera koje imaju za cilj uspostavu odgovarajućih unutarnjih kontrola. Sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika postoji u 48 institucija, međutim samo 35 institucija je zaista rukovodstvu dostavljalo izvješća o procesu upravljanju rizicima. U 47 institucija imenovana je osoba zadužena za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima.

PREPORUKE:

- *Imenovati osobu za koordinaciju aktivnosti u procesu upravljanja rizicima sukladno Smjernicama za provođenje procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH,*
- *Potrebno je izvršiti utvrđivanje ključnih rizika koji mogu utjecati na realizaciju ciljeva iz srednjoročnog, odnosno godišnjih planova rada institucije, kao i ciljeva poslovnih procesa,*
- *Potrebno je izvršiti procjenu rizika prema vjerojatnoći nastanka i utjecaju,*
- *Formirati registre rizika i ažurirati ih najmanje jednom godišnje,*
- *Potrebno je uspostaviti sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika.*

Prilog: Tablica 6

III KONTROLNE AKTIVNOSTI

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

1. Primjena kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure

REZULTATI ANALIZE

Uvidom u godišnja izvješća o sustavu FUK-a za 2019. godinu ustanovljeno je da ne postoji ni jedan ključni poslovni proces koji je u svim institucijama uređen unutarnjom procedurom. Samo 33 institucije imaju unutarnju proceduru kojom se uređuje proces srednjoročnog planiranja. Proces izrade i izvršenja proračuna unutarnjom procedurom uređen je u 63 institucije. Pitanja u svezi s postojanjem unutarnjih procedura u ovom dijelu upitnika o samoprocjeni odnose se na poslovne procese koji se odvijaju u svim institucijama i sve institucije bi trebale imati unutarnje procedure kojima uređuju ove procese. Posebno je važno unutarnjim procedurama urediti ključne poslovne procese. To su oni poslovni procesi koji

proizlaze iz mandata i misije institucije. Kako bi se osiguralo da se poslovni procesi odvijaju na ekonomičan, efikasan i efektivan način poštujući princip „vrijednost za novac“, u unutarnje procedure moraju biti ugrađeni rizici, odnosno odgovori na utvrđene rizike. Samo 42 institucije navele su da su u pisanim unutarnjim procedurama uzeti u obzir utvrđeni rizici za realizaciju ciljeva.

PREPORUKE:

- *Donijeti unutarnje procedure kojima se uređuje proces izrade i realizacije srednjoročnog plana,*
- *Donijeti unutarnje procedure kojima se uređuju ključni poslovni procesi,*
- *U pisanim procedurama jasno definirati ovlaštenja i odgovornosti svih sudionika određenog poslovnog procesa, rokove i kontrolne mehanizme za svaku aktivnost,*
- *U izradi unutarnjih procedura uzeti u obzir rizike koji se odnose na svaku aktivnost,*
- *Redovito ažurirati unutarnje procedure sukladno izmijenjenim okolnostima u vanjskom i unutarnjem okruženju i osigurati njihovu dostupnost svim zaposlenim.*

Prilog: Tablica 7

2. Princip razdvajanja dužnosti

REZULTATI ANALIZE

U 64 institucije BiH osigurana je primjena načela razdvajanja dužnosti u ključnim poslovnim procesima. Međutim, samo 31 institucija je unutarnjim procedurama osigurala primjenu načela razdvajanja dužnosti pri korištenju informacijskih sustava. Razdvajanje dužnosti uređeno je unutarnjom procedurom kod 54 institucije. Od toga je kod najvećeg broja institucija razdvajanje dužnosti osigurano samo kroz pravilnike o unutarnjoj organizaciji. Ovlaštenja i odgovornosti potrebno je dodijeliti zaposlenima unutarnjim aktima kao što su unutarnje procedure, odluke ili rješenja. Primjenu načela razdvajanja dužnosti potrebno je osigurati u svim institucijama, bez obzira na veličinu institucije, odnosno broj zaposlenih u instituciji. Samo 46% institucija koje imaju manje od 30 zaposlenih osiguralo je primjenu načela razdvajanja dužnosti. Načelo razdvajanja dužnosti nužno je uspostaviti kako nijedan pojedinac ne bi istovremeno bio odgovoran za pokretanje transakcije, odobravanje transakcije, evidentiranje transakcije i usklađivanje, čime će se smanjiti mogućnost da jedna osoba bude u prilici napraviti i sakriti pogreške, nepravilnosti i prijevare u obavljanju svojih dužnosti.

PREPORUKE:

- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti u poslovnim procesima u kojima postoji više rizika da će zaposleni napraviti i sakriti pogrešku, nepravilnost ili prijevaru,*

- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti u IT sustavima da bi se osiguralo da ista osoba ne vrši sve faze IT operacija (npr. instaliranje softvera, programiranje, testiranje, održavanje).*
- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti kroz unutarnje akte kao što su unutarnje procedure, odluke ili rješenja.*
- *Osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti u institucijama koje imaju manje od 30 zaposlenih.*

Prilog: Tablica 8

3. Dokumentiranje i evidentiranje financijskih i drugih transakcija

REZULTATI ANALIZE

Sve institucije još nisu u potpunosti osigurale postojanje revizijskog traga. To znači da unutarnje kontrole koje se provode ne osiguravaju dokumentirani tok financijskih i drugih transakcija od početka do kraja s ciljem omogućavanja rekonstrukcije svake pojedinačne aktivnosti i njenog odobravanja. Praćenje svake transakcije od početka do kraja osigurano je u 67 institucija. Postupak provođenja prethodnih kontrola dokumentiran je kod 61 institucije, a provođenje naknadnih kontrola kod 58 institucija.

PREPORUKE:

- *Osigurati da je provođenje prethodnih i naknadnih kontrola uređeno unutarnjim procedurama,*
- *Osigurati da je provođenje prethodnih i naknadnih kontrola dokumentirano,*
- *Osigurati revizijski trag za sve financijske i nefinancijske transakcije.*

Prilog: Tablica 9

4. Princip zaštite resursa/imovine

REZULTATI ANALIZE:

Svrha financijskog upravljanja i kontrole je, između ostalog, zaštita imovine i drugih resursa od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem, te od nepravilnosti i prijevara. Zaštita imovine ili resursa regulirana je u većini institucija unutarnjim procedurama gotovo u svim segmentima, osim u području zaštite informacijskih sustava. Potrebno je unutarnjim procedurama urediti ovu oblast kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećim softverima, spriječio gubitak i razotkrivanje podataka ili neovlašten fizički pristup imovini.

PREPORUKE:

- *Potrebno je uspostaviti odgovarajuće kontrole kako bi se zaštitila imovina od neovlaštenog pristupa i gubitak i razotkrivanje podataka,*
- *Obim kontrola treba biti proporcionalan identificiranim rizicima, utjecaju privremenog ili trajnog gubitka imovine ili neovlaštenog korištenja ili otuđenja.*
- *Urediti i provoditi naknadne kontrole namjenskog trošenja proračunskih sredstava kao redovne ili ad-hoc kontrole po nalogu rukovoditelja*

Prilog: Tablica 10

IV INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

Kako bi bilo moguće na ekonomičan, efikasan i efektivan način upravljati prihodima, rashodima, imovinom, obvezama, pratiti realizaciju postavljenih ciljeva, ostvarenih rezultata, analizirati odstupanja, donositi odluke i sl. potrebno je raspolagati relevantnim, blagovremenim, potpunim i točnim podacima. Povezivanjem takvih podataka stvaraju se informacije potrebne za odlučivanje. Kvalitet informacije u smislu njene blagovremenosti, relevantnosti, točnosti i dostupnosti, uvjetuje kvalitet odluke.

Pored informacija, važan je i sustav komunikacija kojim se te informacije prenose (ko prenosi informacije, kome prenosi i na koji način).

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

REZULTATI ANALIZE:

Analizom podataka iz godišnjih izvješća o sustavu FUK-a za 2019. godinu zaključeno je da sve institucije BiH još nisu popisale svoje poslovne procese. Popis poslovnih procesa bitan je korak kojim institucije prepoznaju poslovne procese koji doprinose realizaciji postavljenih ciljeva i rezultata, a u isto vrijeme je i temelj za utvrđivanje i procjenu rizika koji mogu biti prijetnja za realizaciju postavljenih ciljeva i rezultata. Sve institucije još nisu stvorile pretpostavke za upravljanje rizicima, a proces upravljanja rizicima je temelj na kojem se zasniva sustav financijskog upravljanja i kontrole. Ključni poslovni procesi dokumentirani su kod 65 institucije, a mapa poslovnih procesa urađena je kod 63 institucije. U odnosu na 2018. godinu, kada je mapa poslovnih procesa bila urađena u 58 institucija, ostvaren je napredak. Poslovni procesi u znatnoj mjeri su podržani IT sustavima, ali oni još nisu u dovoljnoj mjeri integrirani. Informacijski sustavi kao što su PIMIS, BPMIS, ISFU i COIP djeluju potpuno neovisno jedan od drugog, iako su međusobno povezani poslovni procesi koje oni podržavaju.

PREPORUKE:

- *Izvršiti popis i mapiranje ključnih poslovnih procesa u svim institucijama BiH i redovito ih ažurirati,*

- *Osigurati da informacijski sustavi omogućavaju pripremu izvješća koja sadrže potpune, pouzdane i točne operativne, financijske i nefinancijske informacije,*
- *Uspostaviti integraciju IT sustava određenih poslovnih procesa (PIMIS, BPMIS, ISFU, COIP).*

Prilog: Tablica 11

V PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA

Praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrole je peta komponenta metodološkog okvira za osiguranje adekvatnog funkcioniranja i blagovremenog ažuriranja i unapređenja sustava. Praćenje i procjena unutarnjih kontrola treba biti usmjereno na njihovu usklađenost sa zakonskim propisima i realizaciju ciljeva institucije. Praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrola provodi se putem aktivnosti: stalnog praćenja, samoprocjene i unutarnje revizije.

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

Rukovoditelj institucije odgovoran je za uspostavljanje, implementiranje i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrola u svojoj instituciji, uključujući i uspostavljanje pravila za efikasno, efektivno i ekonomično korištenje raspoloživih sredstava. 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 unutarnja revizija kao neovisno i objektivno mišljenje s ciljem procjene adekvatnosti funkcioniranja sustava FUK-a i davanja preporuka za njegovo unapređenje. Vanjska revizija također ima značajnu ulogu u unapređenju sustava unutarnjih kontrola u institucijama BiH jer je to jedna od nadležnosti vanjske revizije.

REZULTATI ANALIZE:

Stalno praćenje sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH još nije uspostavljeno na zadovoljavajućoj razini. Iako je podzakonskim aktima, koje je donijela SHJ MFiT BiH, dana preporuka da se bar jednom godišnje priprema izvješće o funkcioniranju sustava FUK-a za rukovodstvo institucije, u 2019. godini je 45 institucija sačinilo izvješće za rukovodstvo. Unutarnja revizija vršena je u 37 institucija, a dano je ukupno 255 prepruka za unapređenje sustava unutarnjih kontrola. Još uvijek sve institucije kojima su dane preporuke od strane unutarnje revizije ne donose akcijske planove za realizaciju danih preporuka. Dvadeset i osam institucija je realiziralo preporuke unutarnje revizije iz prethodne godine. Ured za reviziju institucija BiH dao je preporuke za unapređenje sustava unutarnjih kontrola u 49 institucija. Vijeće ministara BiH je 27.04.2016. godine donijelo zaključke kojima je naloženo institucijama BiH da donesu planove aktivnosti za uspostavljanje i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole. Također, Vijeće ministara BiH je 15.05.2017. godine na

142. sjednici, između ostalog, donijelo zaključak kojim se zadužuju institucije Bosne i Hercegovine, koje nisu realizirale zaključke Vijeća ministara Bosne i Hercegovine u svezi s konsolidiranim izvješćima o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za prethodne godine, da nastave s aktivnostima na realizaciji donesenih zaključaka. Planovi aktivnosti doneseni su u 45 institucija, a mjere iz planova aktivnosti realizirane su u 36 institucija BiH.

PREPORUKE:

- **Potrebno je kroz unutarnje procedure unaprijediti stalno praćenje kao jedan od načina praćenja i procjene sustava financijskog upravljanja i kontrole,**
- **Potrebno je upoznati rukovoditelje na svim razinama upravljanja o njihovoj obvezi i odgovornosti za uspostavljanje i unapređenje sustava financijskog upravljanja i kontrole u ustrojstvenim jedinicama kojima rukovode,**
- **Potrebno je, sukladno preporukama iz Priručnika o financijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH, uspostaviti i unaprijediti sustav izvješćivanja rukovoditelja institucija BiH o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole,**
- **Potrebno je donositi planove aktivnosti za provedbu preporuka unutarnje i vanjske revizije i pratiti provođenje danih preporuka koje se odnose na unapređenje sustava financijskog upravljanja i kontrole,**
- **Potrebno je donositi planove aktivnosti za uspostavljanje i razvoj financijskog upravljanja i kontrole u institucijama i pratiti realizaciju planiranih aktivnosti.**

Prilog: Tablica 12

4.Pravac budućeg razvoja financijskog upravljanja i kontrole

Pravac daljnjeg razvoja PIFC-a, a samim tim i FUK-a, bit će definiran trećim strateškim dokumentom iz oblasti PIFC-a. U suradnji s projektom "Unapređenje unutarnjih kontrola u javnom sektoru Bosne i Hercegovine" pripremljen je prijedlog Strategije razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine za razdoblje 2020-2025 godina. Prijedlog Strategije dostavljen je Vijeću ministara BiH na razmatranje i odlučivanje. Strategija razvoja sustava unutarnjih financijskih kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine nastavak je opredjeljenja Vijeća ministara Bosne i Hercegovine za daljnje jačanje preduvjeta za zakonski usklađeno, efikasno, transparentno i odgovorno upravljanje javnim financijama. Strategija usmjerava razvoj sustava PIFC-a kao integralnog procesa kojeg provode rukovodstvo i zaposleni u instituciji u svrhu upravljanja rizicima i korištenja prilika, kao i pružanja razumnog

uvjeravanja u pogledu postignutih rezultata u ostvarivanju javnog interesa i misije institucija BiH kroz:

- uredno, etično, ekonomično, efikasno i efektivno poslovanje;
- osiguravanje relevantnosti, pouzdanosti i integriteta informacija;
- ispunjavanje obveza u pogledu unutarne i vanjske odgovornosti;
- usklađenost s relevantnim zakonima i propisima;

4. Realizacija Operativnog godišnjeg akcijskog plana SHJ MFiT BiH za unapređenje i razvoj sustava unutarnje financijske kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine za 2019. godinu

Ciljevi	Mjere	Nositelji aktivnosti	Pokazatelji uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2019. godini	
					Opis	Razdoblje realizacije
1. Jačanje kapaciteta za razvoj financijskog upravljanja i kontrole	Izrada Plana i programa obuke iz oblasti FUK-a za 2019. godinu	SHJ MFiT BiH	Donesen i objavljen Plan i programa obuke iz oblasti FUK-a za 2019. godinu	Proračun	Mjera realizirana u predviđenom roku	30.04.2019.g.
	Realizacija Plana i programa obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2019. godinu	SHJ MFiT BiH	Realiziran Plan i programa obuke iz oblasti FUK-a za 2019. godinu	Proračun	Mjera realizirana u predviđenom roku	31.12.2019.g.
	Donošenje Smjernica za upravljačku odgovornost za uspostavljanje i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	SHJ MFiT BiH/Projekt unapređenja unutarnjih financijskih kontrola	Donesen i objavljen akt Smjernice za upravljačku odgovornost	Sredstva IPA II	Mjera nije realizirana u potpunosti zbog kašnjenja u realizaciji Projekta. Do kraja 2019. godine urađen je nacrt Smjernica za upravljačku odgovornost	31.12.2019. godine
	Utvrdjivanje metodologije za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	SHJ MFiT BiH/Projekt unapređenja unutarnjih financijskih kontrola	Donesena i objavljena metodologija za procjenu kvaliteta sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	Sredstva IPA II	Mjera nije realizirana zbog kašnjenja u realizaciji Projekta	31.12.2019.g.

Ciljevi	Mjere	Nositelji aktivnosti	Pokazatelji uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2019. godini	
					Opis	Razdoblje realizacije
		kontrola				
	Unapređenje sustava godišnjeg izvješćivanja o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	SHJ MFIT BiH/Projekt unapređenja unutarnjih financijskih kontrola	Izrada i testiranje softverske aplikacije za izvješćivanje o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	Sredstva IPA II	Mjera nije realizirana zbog kašnjenja u realizaciji Projekta	31.12.2019.g.
2.Stvaranje preduvjeta za razvoj upravljanja usmjerenog na ciljeve i rezultate	Izrada godišnjeg konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu	SHJ MFIT BiH/institucije BiH/Vijeće ministara	Izrađeno i dostavljeno Vijeću ministara BiH godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu - od strane Vijeća ministara BiH usvojeno godišnje konsolidirano izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2018. godinu	Proračun BiH	Mjera realizirana u predviđenom roku	31.03.2019. 31.12.2019.
	Sudjelovanje u ažuriranju podzakonskih akata u oblasti srednjoročnog planiranja s ciljem utvrđivanja metodologije za provođenje upravljanja rizicima u	DEP/MFiT BiH/SHJ MFIT BiH	Objavljeni propisi o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH	Proračun BiH	Mjera nije realizirana, jer od strane nositelja aktivnosti nisu pokrenute aktivnosti na ažuriranju podzakonskih akata iz oblasti srednjoročnog	31.12.2019.

Ciljevi	Mjere	Nositelji aktivnosti	Pokazatelji uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2019. godini	
					Opis	Razdoblje realizacije
	srednjoročnom i programskom planiranju				planiranja	
	Tehnička potpora institucijama BiH za unapređenje sustava unutarnjih financijskih kontrola	SHJ MFIT BiH	Broj održanih konzultacija, radionica, obuka	Proračun BiH	Održan veći broj konzultacija i radnih sastanaka s predstavnicima institucija BiH koji su zaduženi za uspostavu i razvoj sustava FUK-a. Provedene obuke u skladu s Planom i programom obuke iz oblasti FUK-a za 2019.g.	31.12.2019.
3. Razvoj koordinacijske uloge SHJ MFIT BiH	Donošenje novog strateškog dokumenta za oblast PIFC-a	SHJ MFIT BiH/KO SJH/Projekt	Usvojen novi strateški dokument	Sredstva IPA II/proračun BiH	KO SJH usvojio sadržaj okvirne Strategije. Pripremljen prijedlog Strategije PIFC-a za 2020-2025. godina za institucije BiH	31.12.2019.g.
	Aktivno sudjelovanje u radu KO SJH	SHJ MFIT BiH/SJH RS/SJH F BiH	Redovito održavane sjednice KO SJH	Proračun KO SJH	Redovito održavane sjednice KO SJH. U toku 2019. godine održano osam sjednica KO SJH	31.12.2019.g.
	Sudjelovanje u planiranju i realizaciji konferencija iz oblasti unutarnje revizije i financijskog upravljanja i kontrole u organizaciji KO SJH	KO SJH	Realizirana po jedna konferencija iz oblasti unutarnje revizije i financijskog upravljanja i kontrole u organizaciji	Proračun KO SJH	Organizirana i održana konferencija iz oblasti FUK-a od strane KO SJH. Konferenciji sudjelovalo oko 150 sudionika sa svih	31.12.2019.g.

Ciljevi	Mjere	Nositelji aktivnosti	Pokazatelji uspješnosti	Financijska sredstva	Aktivnosti u 2019. godini	
					Opis	Razdoblje realizacije
			KO SJH		razina vlasti u BiH	
	Suradnja s Projektom EK o unapređenju unutarnjih financijskih kontrola	SHJ MFiT BiH/institucije BiH/Projekt	Realizirane aktivnosti sukladno usuglašenim planom za realizaciju Projekta	Sredstva IPA II	Ostvarena suradnja s projektnim osobljem pri realizaciji aktivnosti sukladno planu realizacije Projekta	31.12.2019.g.
	Ostvarivanje regionalne suradnje i razmjene iskustava sa SHJ zemalja u okruženju i drugih organizacija i institucija (RESPA, SIGMA, PEM PAL i sl.)	SHJ MFiT BiH/RESPA /SIGMA/ PEM PAL...	Sudjelovanje predstavnika SHJ MFiT BiH na konferencijama i drugim događajima u organizaciji nadležnih institucija	Proračun BiH/proračun nadležnih institucija	Predstavnici SHJ MFiT BiH nazočili konferencijama i događajima u organizaciji RESPA, SIGMA, PEM PAL i sl.	31.12.2019.g.
	Suradnja s Uredom za reviziju institucija BiH	SHJ MFiT BiH/Ured za reviziju institucija BiH	Broj održanih sastanaka/radionica	Proračun BiH	U okviru Plana i programa obuke iz oblasti FUK-a za 2019. godinu održana radionica o podizanju svijesti rukovoditelja srednje i više razine upravljanja u institucijama BiH o značaju unapređenja financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine.	31.12.2019.

PRILOG:

Tablica 1

OPREDIJELENOST ZA INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Poseban kodeks ponašanja na razini institucije: Da li je donesen poseban kodeks ponašanja na razini institucije	48	69	22	31	-	-
Poznavanje sadržaja Kodeksa državnih službenika u institucijama BiH: zaposleni su upoznati s Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH	67	96	3	4		
Nadzor nad poštivanjem Kodeksa od strane zaposlenih: nadležna je ustrojstvena jedinica ili zaposleni u instituciji	52	74	18	26	-	-
Dodatna unutarnja uputstva i smjernice o standardima ponašanja zaposlenih: institucija je donijela dodatna unutarnja uputstva kojima se regulira ponašanje zaposlenih	35	50	35	50	-	-
Mogući sukobi interesa i način postupanja u tom slučaju: unutarnjim procedurama su definirana postupanja u slučajevima sukoba interesa specifičnih za instituciju	37	53	33	47	-	-
Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa regulirane su internim procedurama	28	40	42	60	-	-
Mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa se provode	40	57	30	43		

Tablica 2

PLANSKI PRISTUP POSLOVANJU	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Misija i vizija institucije su utvrđeni	70	100	0	0		
Srednjoročni ciljevi su utvrđeni	70	100	0	0		
Srednjoročni ciljevi su objavljeni na web stranici institucije	65	93	5	7		
Srednjoročni planovi rada su usvojeni	67	96	3	7		
Određena unutarnja ustrojstvena jedinica/osoba odgovorna za koordinaciju i razvoj srednjoročnog plana	64	91	6	9		
Sve ustrojstvene jedinice uključene u proces srednjoročnog planiranja	66	94	4	6		
Srednjoročni plan obuhvata financijske projekcije	67	96	3	4		
U procesu srednjoročnog planiranja provodi se procjena rizika	31	44	39	56		
Pokazatelji učinka za praćenje postizanja srednjoročnih ciljeva iz srednjoročnih planova rada su definirani	66	94	4	6		
Nadzor nad provođenjem srednjoročnog plana se vrši	63	90	7	10		
Ciljevi utvrđenih proračunskih programa povezani su s ciljevima srednjoročnog plana	68	97	2	3		
Za realizaciju programa iz programskog proračuna utvrđuju se rizici	36	51	34	49		
Godišnji programi rada su usvojeni	66	94	4	6		
Godišnjim programom rada definirani su ciljevi svih ustrojstvenih jedinica	61	87	9	13		
Operativni ciljevi iz godišnjeg programa rada usklađeni su s ciljevima proračunskih programa i srednjoročnim ciljevima	67	96	3	4		
Procijenjena financijska sredstva potrebna za realizaciju utvrđenih ciljeva sadržana su u godišnjim planskim dokumentima	68	97	2	3		
Izvešće o radu institucije sačinjeno i dostavljeno Vijeću ministara BiH ili drugoj nadležnoj instituciji u zakonskom roku	54	77	16	23		
Sve ustrojstvene jedinice sudjeluju u pripremi proračunskog zahtjeva	62	89	8	11		

Tablica 3

RUKOVOĐENJE I STIL UPRAVLJANJA	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Održavaju se redovni sastanci kolegija, na kojima se raspravlja o:	58	83	12	17		
srednjoročnim ciljevima	57	81	13	19		
realizaciji programa/projekata, te postignutim rezultatima	60	86	10	14		
ključnim rizicima u poslovanju	53	76	17	24		
izvršenju proračuna	57	81	13	14		
uspostavljanju i razvoju sustava financijskog upravljanja i kontrole	57	81	13	19		
Postoje zapisnici sa sastanaka kolegija	52	74	18	26		
Rukovoditelj institucije je upoznat s obvezom za uspostavljanje sustava financijskog upravljanja i kontrole	68	97	2	3		

Tablica 4

USTROJSTVENA STRUKTURA, OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SUSTAV IZVJEŠĆIVANJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Imenovana je osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu	58	83	12	17		
Imenovana je radna grupa za financijsko upravljanje i kontrolu	62	89	8	11		
Unutarnjim aktom jasno su utvrđeni zadaci osobe zadužene za financijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za financijsko upravljanje i kontrolu i rokovi za njihovo izvršavanje	64	91	6	9		

Obveza osobe zadužene za finansijsko upravljanje i kontrolu/radne grupe za finansijsko upravljanje i kontrolu da izvješćuje rukovoditelja institucije o stupnju uspostave, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sustava finansijskog upravljanja i kontrole u instituciji jasno je utvrđena unutarnjim aktom	56	80	14	20		
Osoba zadužena za finansijsko upravljanje i kontrolu/radna grupa za finansijsko upravljanje i kontrolu dostavlja rukovoditelju institucije izvješće o stupnju uspostavljenosti, stanju i preporukama za daljnje unapređenje sustava finansijskog upravljanja i kontrole u instituciji	49	70	21	30		
U instituciji su pokrenute aktivnosti za ažuriranje pravilnika o unutarnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavljanje, razvoj i provođenje sustava finansijskog upravljanja i kontrole sukladno Odluci o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine	48	69	22	31		
Ažuriran pravilnik o unutarnjoj organizaciji institucije u smislu definiranja obveza rukovoditelja na svim razinama za uspostavu, razvoj i provođenje sustava finansijskog upravljanja i kontrole sukladno Odluci o izmjenama i dopuni Odluke o razvrstavanju radnih mjesta i kriterijima za opis poslova radnih mjesta u institucijama Bosne i Hercegovine	22	31	48	31		
Ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva programa/projekata i aktivnosti su jasno definirana	54	77	16	69		
U pravilniku o unutarnjoj organizaciji ili unutarnjom procedurom izmijenjena uloga ustrojstvene jedinice za financije u smislu vršenja koordinacijske i savjetodavne uloge	18	26	52	74		

Zadatci vezani za finansijsko upravljanje i kontrolu delegirani su zaposlenima i oni izvješćuju o učinku	47	67	23	33		
Svako radno mjesto ima detaljan opis poslova, ovlaštenja i odgovornosti	65	93	5	7		
Postoji ustrojstvena jedinica/osoba koja je odgovorna za komunikaciju sa SHJ MFiT BiH za pitanja iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole	61	87	9	13		
Rukovoditelji proračunskih programa raspolažu proračunskim sredstvima iz njihove nadležnosti	32	46	38	54		
Rukovoditelji programa izradili su izvješće o realizaciji ciljeva, programa i projekata	44	63	26	37		
Linije izvješćivanja o realizaciji ciljeva i izvršenju proračuna (utrošena proračunska sredstva po programima, ostvareni prihodi, stvorene obveze i sl.) su uspostavljene	58	83	12	17		
Ustrojstvena struktura institucije redovito se ažurira kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije	39	56	31	44		
Uspostavljeno je delegiranje/ prijenos ovlaštenja i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene	59	84	11	16		

Tablica 5

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ustrojstvena jedinica za ljudske resurse je uspostavljena	32	46	38	54		
Planovi stručnog usavršavanja i obučavanja zaposlenih se sačinjavaju	51	73	19	27	-	-
Vodi se evidencija obuka po zaposlenom	59	84	11	16	-	-
Zaposlenici se obučavaju iz oblasti:						
srednjoročnog planiranja	58	83	12	17		

pripreme i izrade proračuna	58	83	12	17		
upravljanja rizicima	62	89	8	11		
nabavai i ugovaranja	65	93	5	7		
računovodstvenih sustava	58	83	12	17		
nepravilnosti i prijevare	45	64	25	36		
upravljanja ljudskim resursima	60	86	10	14		
Informacija o prisustvu obukama svakog zaposlenog sastavni je dio nekog od izvješća koji se dostavlja rukovoditelju institucije	57	81	13	19		
Institucija osigurava podsticajne mjere za izuzetan učinak zaposlenog	68	97	2	3		
Institucija provodi stegovne mjere i korektivne aktivnosti kod lošeg učinka	54	77	16	23		

Tablica 6

UTVRĐIVANJE RIZIKA I ANALIZA RIZIKA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Izvršeno je utvrđivanje rizika koji mogu utecati na realizaciju:						
srednjoročnih ciljeva	43	61	27	39		
ciljeva programa/projekata/aktivnosti	48	69	22	31		
ciljeva sadržanih u godišnjem programu rada	50	71	20	29		
ciljeva ključnih poslovnih procesa	65	93	5	7		
Vjerojatnoća i utjecaj rizika su procijenjeni	61	87	9	13		
Rizici se navode u pisanoj formi i sadržani su u dokumentima:						
u planskim dokumentima (strateškim dokumentima/višegodišnjim kapitalnim investicijskim programima/ godišnjim programima rada)	41	59	29	41		
obrazac za utvrđivanje i procjenu rizika	63	90	7	10		
u registrima rizika uspostavljenim sukladno Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH	56	80	14	20		
Ažuriran registar rizika u 2019. godini	39	56	31	44		

Uspostavljen sustav izvješćivanja rukovoditelja za praćenje najznačajnijih rizika	48	69	22	31		
Ukupan broj institucija koje su dostavile rukovoditeljima institucije izvješća o rizicima u 2018. godini	35	50	35	50		
Zadužena je osoba za koordinaciju aktivnosti u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima	47	67	23	33		
Zadužene su osobe za prikupljanje informacija o rizicima po pojediniim ustrojstvenim jedinicama	43	61	27	39		
Donesena je strategija upravljanja rizicima	31	44	39	56		
Promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju, uključujući rizike prijevare i korupcije, prate se i odražavaju u strategiji upravljanja rizicima	29	41	41	59		
Utvrđene mjere/donesen plan postupanja po rizicima, kojima se utječe na smanjenje vjerojatnoće ili utjecaja rizika	38	54	32	46		
Realizirane su mjere kojima se utječe na smanjenje vjerojatnoće ili utjecaja rizika	30	43	40	57		

Tablica 7

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ POLITIKE I PROCEDURE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Unutarnje procedure postoje za proces izrade i realizacije srednjoročnog plana	44	63	26	37		
Unutarnje procedure postoje za proces izrade i izvršenja proračuna	65	93	5	7		
Unutarnje procedure postoje za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija	68	97	2	3		
Unutarnje procedure postoje za proces nabava i ugovaranja	69	99	1	1		

Unutarnje procedure postoje za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)	59	84	11	16		
Unutarnje procedure postoje za proces naplate vlastitih prihoda	30	43	15	21	25	36
Unutarnje procedure postoje za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih proćunskih sredstava	27	39	43	61		
Unutarnje procedure postoje za proces poslovne korespodencije, ćuvanja i arhiviranje dokumentacije	62	89	8	11		
Unutarnje procedure postoje za proces sprjećavanja i otkrivanja nepravilnosti i prijevara	64	91	6	9		
Unutarnje procedure postoje za proces voćenja i ćuvanja personalnih dosjea	58	83	12	17		
Unutarnje procedure postoje za proces rukovanja pećatima	63	90	7	10		
Unutarnje procedure postoje za proces zašćite osobnih podataka	61	87	9	13		
Unutarnje procedure postoje za podsticajne mjere i nagrade zaposlenim za izuzetan ućinak u radu	68	97	2	3		
Unutarnjim procedurama urećeni specifićni poslovni procesi (procesi koji proizlaze iz mandata institucije)	55	79	15	21		
U pisanim su procedurama jasno definirana ovlašćenja, odgovornosti, rokovi i kontrolni mehanizmi za svaku aktivnost	59	84	11	16		
U pisanim procedurama su uzeti u obzir rizici koji se odnose na svaku aktivnost	47	67	23	33		
Postoji ustrojstvena jedinica ili osoba unutar institucije kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prijevare	65	93	5	7		

Unutarnje procedure se redovito ažuriraju	67	96	3	4		
Zaposleni su upoznati s unutarnjim procedurama	69	99	1	1		
Uspostavljeni su mehanizmi za praćenje primjene unutarnjih kontrola	45	64	25	36		

Tablica 8

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP RAZDVAJANJA DUŽNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Pisanim procedurama je osigurana primjena načela razdvajanje dužnosti, odnosno da ista osoba ne obavlja poslove planiranja, nabavai i ugovaranja, računovodstvene evidencije, plaćanja i kontrole	64	91	6	9	-	-
Načelo razdvajanja dužnosti primijenjeno je u informacijskim sustavima	31	44	39	56	-	-
Institucije imaju unutarnji akt kojim je uređeno razdvajanje dužnosti	54	77	16	23		
Institucije s manje od 30 zaposlenih poduzimaju dodatne kontrolne mjere da osiguraju razdvajanje dužnosti	12	46	14	54		

Tablica 9

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ DOKUMENTIRANJE I EVIDENTIRANJE FINACIJSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Postupak provođenja prethodnih kontrola (ex-ante) je dokumentiran	61	87	9	13		

Postupak provođenja naknadnih kontrola je dokumentiran	58	83	12	17		
Dokumentacija omogućuje praćenje svake finansijske i nefinansijske transakcije od početka do kraja	67	96	3	4		

Tablica 10

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Samo ovlaštene osobe imaju pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima	70	100	0	0		
Evidencija imovine vodi se kroz knjigu stalnih sredstava	70	100	0	0		
Popis imovine u smislu usklađivanja knjigovodstvenog sa stvarnim stanjem vrši se	69	99	1	1		
Vanredan popis imovine se vrši	30	43	40	57		
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih proračunskih sredstava se provode	25	36	26	37	19	27
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih proračunskih sredstava vrše se kao dio redovitog poslovanja	35	50	21	30	14	20
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih proračunskih sredstava vrše se kao ad-hoc zadatak	24	34	31	44	15	22
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećem softveru	56	80	14	20		
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio gubitak i razotkrivanje podataka	55	79	15	21		
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile vanjske prijetnje (kao što su	58	83	12	17		

virusi)						
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio neovlašteni fizički pristup	59	84	11	16		
Disaster Recovery plan i procedure koje će osigurati da u slučaju da dođe do neočekivanih događaja, ključne operacije se nastavljaju bez prekida, a ključni podaci su zaštićeni	32	46	38	54		

Tablica 11

INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ključni poslovni procesi unutar ustrojstvenih jedinica su dokumentirani	65	93	5	7		
Knjiga/mapa ključnih poslovnih procesa je izrađena	63	90	7	10		
Postoje IT sigurnosne politike, procedure ili uputstva	44	63	26	37		
Sačinjavaju se izvješća o izvršenju proračuna za rukovodstvo	69	99	1	1		
Sačinjavaju se izvješća o raspoloživim sredstvima za rukovodstvo	69	99	1	1		
Sačinjavaju se izvješća o obvezama za rukovodstvo	66	94	4	6		
Sačinjavaju se izvješća o potraživanjima za rukovodstvo	62	89	8	11		
Sve ustrojstvene jedinice dobijaju informacije o odbrenim proračunskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima	57	81	13	19		
Uspostavljen način blagovremene razmjene potrebnih informacija među zaposlenima (od više razine prema nižoj, od niže razine prema višoj razini)	61	87	9	13		
Računovodstveni sustav omogućava praćenje po programima	52	74	18	26		

Računovodstveni sustav omogućava praćenje troškova po projektima	45	64	25	36		
Računovodstveni sustav omogućava praćenje troškova po aktivnostima	28	40	42	60		
Računovodstveni sustav omogućava praćenje troškova po ustrojstvenim jedinicama	28	40	42	60		
Centralizirana evidencija svih potpisanih ugovora i ugovorenih obveza podržana je informacijskim sustavom	39	56	31	44		
Poslovni sustavi su podržani IT sustavima	50	71	20	29		
IT sustavi koji podržavaju određene procese međusobno su integrirani	32	46	38	54		
Osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni na web stranici)	67	96	3	4		

Tablica 12

PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Sustav stalnog praćenja i izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrola uspostavljen je od strane najvišeg rukovodstva	55	79	15	21		
Izvješće o funkcioniranju sustava FUK u 2019. godini je urađen	45	65	25	35		
Unutarnja revizija u instituciji vršena u prethodnoj godini	37	53	33	47		
Preporuke vezane za funkcioniranje sustava unutarnjih kontrola dane u izvješću unutarnje revizije	32	86	5	14		
Plan aktivnosti za provođenje preporuka unutarnje revizije urađen je u instituciji	28	88	4	13		

Realizirane preporuke iz izvješća unutarnje revizije za prethodnu godinu	28	76	8	22		
Provođenje preporuka iz izvješća unutarnje revizije se prati	44	64	0	0	26	36
Preporuke vezane za funkcioniranje sustava unutarnjih kontrola dane u izvješću Ureda za reviziju institucija BiH	49	70	20	30		
Provedene sve preporuke Ureda za reviziju institucija BiH koje se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu	51	73	11	16		
Praćenje realizacije preporuka Ureda za reviziju institucija BiH koje se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu je uspostavljeno	57	81	6	9	7	10
Ad- hoc kontrole se provode po nalogu rukovoditelja ovisno o slučaju	38	54	32	46		
Aktivnosti poduzete na temelju nalaza iz ad-hoc kontrola ili stalnog praćenja	39	56	31	44		
U postupku samoprocjene sudjeluju zaposleni iz cijele institucije	37	53	33	47		
Donesen operativni godišnji plan aktivnosti za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole	45	64	25	36		
Realizirane mjere iz plana aktivnosti za uspostavu i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrole za 2019. godinu	36	51	34	49		

Broj: 03-1-16-8-16-78/20

Sarajevo, 30.03.2020.

RAVNATELJ SHJ MFIT BiH

Ranko Šakota, v.r.