

BOSNA I HERCEGOVINA
MINISTARSTVO FINANSIJA/
FINANSIJA I TREZORA



БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
И ТРЕЗОРА

BOSNIA AND HERCEGOVINA
MINISTRY OF FINANCE
AND TREASURY

CENTRALNA/SREDIŠNJA HARMONIZACIJSKA JEDINICA
ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈСКА ЈЕДИНИЦА

**KONSOLIDIRANO IZVJEŠĆE O SUSTAVU FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I
KONTROLE U INSTITUCIJAMA BiH ZA 2015. GODINU**

Sarajevo, ožujak 2016. godine

Sadržaj

1. Sažetak	3
2. Uvod	8
2.1. Svrha primjene javne unutarnje financijske kontrole u BiH	8
2.2. Pravna osnova i rokovi izvješćivanja	9
3. Sustav financijskog upravljanja i kontrola u institucijama BiH	10
3.1. Pojam i metodološki okvir financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH	10
3.2. Ocjena sustava financijskog upravljanja i kontrole	12
3.2.1. Pravac razvoja financijskog upravljanja i kontrole – ciljno stanje	12
3.2.2. Postojeće stanje razvoja financijskog upravljanja i kontrole	12
I. KONTROLNO OKRUŽENJE	14
II. UPRAVLJANJE RIZICIMA	21
III. KONTROLNE AKTIVNOSTI	23
IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	26
V. PRAĆENJE I PROCJENA	28
4. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrole	30
4.1. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrole od strane institucija Bosne i Hercegovine	30
4.2. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrola od strane Središnje harmonizacijske jedinice MFIT BiH	31
5. ZAKLJUČCI	32

1. Sažetak

Člankom 33f. stavak (2) točka h) Zakona o financiranju institucija Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: Zakon) propisana je obveza Središnjoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva financija i trezora Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: SHJ MFIT BiH) izrade konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Uobičajeno je u praksi zemalja koje imaju razvijen sustav financijskog upravljanja i kontrola da se godišnje konsolidirano izvješće priprema na temelju unaprijed definiranih podloga od strane SHJ MFIT BiH, a koje uključuju odgovarajuće upitnike, obrasce i naputke, kako bi se mogao napraviti presjek stanja u ovoj oblasti za sve institucije koje su zakonski obvezne uspostaviti i razvijati sustav financijskog upravljanja i kontrole (u daljem tekstu: FUK). S obzirom da su podzakonski akti iz ove oblasti pripremljeni i objavljeni 2014. i 2015. godine od strane SHJ MFIT BiH, stvorene su podloge da se konsolidirano godišnje izvješće za 2015. godinu priprema i prezentira na temelju podataka koji su prikupljene od institucija BiH po jedinstvenoj metodologiji.

Na temelju članka 5. Pravilnika o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH, SHJ MFIT BiH putem Ministarstva financija i trezora BiH, dostavlja Konsolidirano godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole Vijeću ministara BiH najkasnije do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu godinu.

SHJ MFIT BiH je sukladno članku 33f. stavak (2) Zakona realizirala sljedeće aktivnosti iz svoje nadležnosti:

- Standardi unutarnje kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 61/14),
- Priručnik za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 98/14),
- Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 29/15);
- Pravilnik o godišnjem izvješćivanju o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH („Službeni glasnik Bosne i Hercegovine“ broj 77/15) i
- Odluka o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu;
- Organizirana i provedena obuka za buduće instruktore za FUK;
- Organizirana i provedena obuka iz praktične primjene Priručnika za financijsko upravljanje i kontrolu, Standarda unutarnje kontrole i Smjernica za provedbu procesa upravljanja rizicima.

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

Priručnik za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH predstavlja daljnju razradu i podlogu za lakšu primjenu Standarda unutarnje kontrole u institucijama BiH. Svrha Priručnika za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama BiH jeste da rukovoditeljima institucija i osobama zaduženim za financijsko upravljanje i kontrolu pomogne u uspostavi i razvoju financijskog upravljanja i kontrole. U Priručniku su dane smjernice za postojanje adekvatnih unutarnjih kontrola u instituciji, te definisane odgovornosti za efikasno upravljanje proračunskim sredstvima i sredstvima Europske unije i drugih međunarodnih institucija.

Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH predstavljaju detaljnu razradu metodologije, procjene i upravljanja rizicima. Cilj Smjernica za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH je ujednačiti praksu upravljanja rizicima i postaviti okvir unutar kojeg će svaka institucija ugraditi i razvijati upravljanje rizicima prilagođeno svojim specifičnostima. SHJ MFIT BiH će redovito ažurirati Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH sukladno stupnju provedbe i razvoja procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH.

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

Odlukom o objavljivanju forme i sadržaja godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu je propisana forma i sadržaj Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu zajedno sa Naputkom za izradu godišnjeg izvješća.

Organizirana i provedena obuka za buduće instruktore za financijsko upravljanje i kontrolu Tijekom 2015. godine SHJ MFIT BiH je imala podršku projekta Europske unije „Jačanja upravljanja javnim financijama u BiH“. U suradnji s pomenutim Projektom je organizirana i provedena obuka za buduće instruktore za FUK. Obuku su uspješno završila četiri državna službenika iz SHJ MFIT BiH i Ministarstva financija i trezora BiH. Cilj obuke je bio da se stvore samoodrživi kapaciteti koji će biti sposobni za organizaciju i provedbu obuka iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole za institucije BiH, što je jedna od zakonskih obveza SHJ MFIT BiH.

Organizirana i provedena obuka iz praktične primjene Priručnika za financijsko upravljanje i kontrolu, Standarda unutarnje kontrole i Smjernica za provedbu procesa upravljanja rizicima SHJ MFIT BiH je tijekom 2015. godine organizirala i provela obuke iz praktične primjene Priručnika za financijsko upravljanje i kontrolu, Standarda unutarnje kontrole i Smjernica za provedbu procesa upravljanja rizicima. Dio obuka je organiziran u suradnji s pomenutim Projektom EU, a dio je organizirala i provela SHJ MFIT BiH. Obukama su obuhvaćene sve institucije BiH, obzirom da su sve institucije u obvezi uspostaviti FUK sukladno propisanoj regulativi. Obukama je prisustvovalo 127 polaznika. U obukama su sudjelovali i novoobučeni instruktore za financijsko upravljanje i kontrolu.

Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu su dostavile 63 institucije BiH. SHJ MFiT BiH je izvršila analizu dostavljenih izvješća i izvršila procjenu stupnja uspostave i razvoja sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Na temelju izvršene analize utvrđeni su sljedeći rezultati po komponentama COSO okvira:

Kontrolno okruženje:

- 61 institucija je utvrdila srednjoročne ciljeve, a 45 institucija je usvojilo srednjoročne planove rada,
- Nadzor nad provedbom srednjoročnih planova se provodi u 40 institucija BiH,
- Kod 55 institucija koje su utvrdile srednjoročne ciljeve, isti su povezani sa ciljevima proračunskih programa,
- Sve ustrojstvene jedinice su uključene u izradu proračuna kod 55 institucija,
- Godišnji program rada je usvojen kod 62 institucije, a kod 53 institucije postoji povezanost ciljeva Godišnjeg programa rada sa ciljevima proračunskih programa,
- Kod 52 institucije se redovito održavaju kolegiji na kojima se raspravlja o ključnim poslovnim procesima,
- U samo 27 institucija je imenovana osoba za financijsko upravljanje i kontrolu, a u 25 institucija su poslovi koordinacije za financijsko upravljanje i kontrolu organizirani u ustrojstvenim jedinicama za financije,
- Organizacijska struktura se redovito ažurira kod 35 institucija.

Iz navedenog proizilazi da sve institucije BiH još uvijek nisu u potpunosti uspostavile planski pristup poslovanju. Većina institucija još uvijek nije imenovala osobu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu, a kod najvećeg broja institucija to su osobe koje rade u ustrojstvenim jedinicama za financije.

Upravljanje rizicima:

- Kod 29 institucija od ukupnog broja institucija koje su dostavile GI FUiK je izvršen proces utvrđivanja rizika, a procjena utjecaja i vjerojatnosti nastanka rizika na ostvarivanje ciljeva je izvršena u 22 institucije BiH,
- Samo 8 institucija ima dokumentirane podatke o rizicima, a njih šest ima ažurirane Registre rizika,
- Kod 8 institucija postoji sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika,
- 9 institucija je imenovalo osobu zaduženu za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima,
- Strategija za upravljanje rizicima je donesena kod 4 institucije.

Iz navedenog proizilazi da je proces upravljanja rizicima uspostavljen u manje od 50% institucija koje su dostavile GI FUiK za 2015. godinu. Obzirom da se financijsko upravljanje i kontrola temelji na procesu upravljanja rizicima, ovo je oblast koja je ključna za razvoj kvalitetnog sustava financijskog upravljanja i kontrola i neophodno je unapređenje iste u narednom periodu. Upravljanje rizicima zahtijeva sustavni pristup. Rizici se utvrđuju u odnosu na postavljene ciljeve u planskim dokumentima. Potrebno je izvršiti procjenu vjerojatnosti i utjecaja rizika na ostvarivanje ciljeva. Svi podaci o rizicima se dokumentiraju, a najznačajniji rizici se unose u Registar rizika.

Kontrolne aktivnosti:

- Podaci koji se odnose na postojanje i primjenu unutarnjih procedura su vrlo raznoliki, pa tako 23 institucije imaju procedure kojima je regulirano srednjoročno planiranje, 59 institucija ima procedure za proces izrade i izvršenja proračuna, 56 institucija za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija, 54 institucije za sprečavanje i otkrivanje nepravilnosti i prijevара,
- U 59 institucija se unutarnje procedure redovito ažuriraju,
- U 49 institucija je osigurana primjena načela razdvajanje dužnosti,
- Prethodne i naknadne kontrole su dokumentirane u 44, odnosno 40 institucija,
- U 61 instituciji samo ovlaštene osobe imaju pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima,
- U 40 institucija su uspostavljene kontrole kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećem softveru i spriječio gubitak i razotkrivanje podataka,
- U 44 institucije su uspostavljene kontrole koje se odnose na vanjske prijetnje (kao što su virusi).

Svrha kontrolnih aktivnosti je osigurati zakonitost i pravilnost u poslovanju, ekonomično, efikasno i efektivno raspolaganje prihodima, rashodima, imovinom i obvezama. Kod razvijenog planskog pristupa poslovanju, sustavnog pristupa upravljanju rizicima i detaljnije uređenih sustava unutarnjeg izvješćivanja, kontrolne aktivnosti će biti brojnije i raznovrsnije od „klasičnih kontrolnih aktivnosti“ koje su najčešće usmjerene samo na to da su sredstva za plaćanje osigurana u proračunu. Unutarnjim aktima, odnosno procedurama potrebno je urediti procese iz proračunskog ciklusa, proces strateškog planiranja, nabavu i ugovaranje, evidenciju poslovnih događaja i transakcija, upravljanje imovinom (materijalnom i nematerijalnom), naplatu vlastitih prihoda, povrat neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih proračunskih sredstava i slično. Unutarnje procedure moraju biti dokumentirane, redovito se ažurirati i s njima moraju biti upoznati svi zaposleni.

Informacije i komunikacije:

- Kod 25 institucija su ključni poslovni procesi unutar ustrojstvenih jedinica dokumentirani, a 17 institucija je uspostavilo mape ključnih poslovnih procesa,
- Izvješća o izvršenju proračuna i raspoloživim sredstvima se izrađuju u 61 instituciji,
- 39 institucija je dalo potvrdan odgovor o tome da sve ustrojstvene jedinice dobivaju informacije o odbrenim proračunskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima
- Kod 44 institucije poslovni sustavi su podržani IT sustavima
- 20 institucija smatra da su IT sustavi koji podržavaju određene procese međusobno integrirani.

Da bi bilo moguće upravljati i pratiti realizaciju postavljenih ciljeva, ostvarenih rezultata, analizirati odstupanja, donositi odluke, zaključke i sl. potrebni su adekvatni, blagovremeni, potpuni i točni podaci čijim se povezivanjem stvaraju informacije za potrebe odlučivanja. Kvalitetni sustavi finansijskog upravljanja i kontrola zahtijevaju upravljačko – informacijske sustave koje čine dobre baze podataka, sustavi evidencija, sustavi izvješćivanja, jasno definirane linije izvješćivanja i slično. Potrebno je stvoriti uvjete za integraciju IT sustava koji podržavaju određene povezane poslovne procese. Pored informacija, važno je uspostaviti i sustav komunikacija kojim se te informacije prenose bilo unutar institucije, bilo sa svim drugim zainteresiranim subjektima.

Praćenje i procjena:

- Sustav izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrola je uspostavljen od strane najvišeg rukovodstva kod 22 institucije,
- Preporuke vezane za sustav unutarnjih kontrola u izvješću unutarnje revizije su dane i realizirane u 16 institucija,
- Realizacija preporuka iz izvješća unutarnje revizije se vrši sukladno planovima aktivnosti za provedbu preporuka kod 21 institucije,
- Kod 28 institucija su dane i realizirane preporuke za funkcioniranje sustava financijskog upravljanja i kontrola u izvješću vanjske revizije,
- Praćenje realizacije preporuka vanjske revizije je uspostavljeno u 45 institucija,
- Kontrole kroz postupak stalnog praćenja su uspostavljene u 26 institucija,
- U 19 institucija su poduzete aktivnosti na temelju nalaza stalnog praćenja.

Sustav financijskog upravljanja i kontrola zahtijeva kontinuirano praćenje u svrhu procjenjivanja njegovog funkcioniranja, blagovremenog ažuriranja, te utvrđivanje mjera za kontinuirani razvoj sustava. Praćenje i procjena provodi se putem stalnog praćenja, samoprocjene i unutarnje i vanjske revizije. Rukovoditelji institucija trebaju uspostaviti sustav izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrola. Samoprocjena sustava financijskog upravljanja i kontrola se vrši putem GI FUiK-a. Preporuka je da se planiraju aktivnosti za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrola sa akcentom na nedostatke i neusuglašenosti sa Standardima unutarnje kontrole i preporukama SHJ MFIT BiH, unutarnje i vanjske revizije.

2. Uvod

2.1. Svrha primjene javne unutarnje financijske kontrole u BiH

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

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

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

Rukovoditelj institucije je odgovoran za uspostavu, implementiranje i razvoj sustava financijskog upravljanja i kontrola u svojoj instituciji, uključujući i uspostavu pravila za efikasno, efektivno i ekonomično korištenje raspoloživih sredstava. Sustav financijskog upravljanja i kontrole temelji se na upravljanju rizicima i daje razumno uvjerenje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Za uspješnu provedbu financijskog upravljanja i kontrole u praksi važno je shvatiti da je riječ o sustavu koji integrira različita područja poslovanja kako bi se izbjegla pogrešna percepcija da je financijsko upravljanje i kontrola izolirana aktivnost koja se provodi samo da bi se formalno ispunile obveze prema Zakonu o financiranju institucija BiH.

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

2.2. Pravna osnova i rokovi izvješćivanja

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

SHJ MFIT BiH je propisala formu i sadržaj Godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2015. godinu. Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole je koncipiran u vidu upitnika sa mogućim opsijskim odgovorima „DA“ i „NE“. Pitanja su grupirana po komponentama COSO okvira.

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

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

Svrha konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole je da se Vijeće ministara BiH blagovremeno informira o obavljenim aktivnostima iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole vezanim za stanje, ostvareni napredak i buduće pravce razvoja financijskog upravljanja i kontrole, aktivnosti SHJ MFIT BiH i dostignutu razinu usklađenosti propisa koji se primjenjuju u institucijama BiH sa pravnom stečevinom EU, vezano za oblast financijskog upravljanja i kontrole.

3. Sustav finansijskog upravljanja i kontrola u institucijama BiH

3.1. Pojam i metodološki okvir finansijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH

Okvir PIFC-a čine tri stuba koja bi trebala osigurati dovoljno sinergetskih efekata kako bi se osiguralo razumno uvjeravanje da unutarnje kontrole funkcioniraju adekvatno i efektivno, a to su:

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

Finansijsko 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.¹

Temeljne karakteristike kvalitetnog sustava finansijskog upravljanja i kontrola obuhvataju sljedeće:

- upravljanje po principu „vrijednost za novac“, što znači da se prilikom pružanja usluga i drugim aktivnostima kojima se institucije bave zadovolje standardi kvaliteta i da se to učini na ekonomičan, efikasan i efektivan način, odnosno pruži kvalitetna usluga uz što je moguće manju potrošnju finansijskih sredstava.
- upravljačku odgovornost na svim razinama upravljanja, što znači uspostavu adekvatne organizacijske strukture unutar koje su jasno definirane linije, ovlaštenja i odgovornosti na svim razinama upravljanja koje moraju biti čvrsto uspostavljene, transparentne i dosljedno primijenjene.
- sustavni pristup i razumijevanje kontrola, što znači da se sustavi finansijskog upravljanja temelje na pet međusobno povezanih komponenti.

Finansijsko upravljanje i kontrola provodi se putem pet međusobno povezanih komponenti unutarnjih kontrola na temelju COSO modela² koje obuhvataju:

- kontrolno okruženje
- upravljanje rizicima
- kontrolne aktivnosti
- informacije i komunikacije
- praćenje i procjenu

kontrolno okruženje obuhvaća: etične vrijednosti, integritet i kompetentnost zaposlenih, način rukovođenja i stil upravljanja, postojanje planskog pristupa poslovanju, upravljanje ljudskim resursima, uređenu organizacijsku strukturu sa jasno definiranim ovlaštenjima i odgovornostima za realizaciju aktivnosti, postavljenih ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima,

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

² Komponente su utvrđene sa INTOSAI smjernicama za standarde unutarnje kontrole za javni sektor, a temelje se na COSO modelu (Committee of Sponsoring Organizations of Trade and Industry Commission)

upravljanje rizicima obuhvaća: utvrđivanje, procjenjivanje vjerojatnosti nastanka rizika i njihovih utjecaja uzimajući u obzir ciljeve institucije, poduzimanje potrebnih radnji posebno kroz primjenu sustava financijskog upravljanja i kontrola u svrhu smanjenja rizika, dokumentiranje podataka o rizicima u registre rizika, izvješćivanje o najznačajnijim rizicima i aktivnostima u upravljanju rizicima i mogućnost donošenja strategije upravljanja rizicima

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

informacije i komunikacije obuhvaćaju: poslovnu korespondenciju, visokokvalitetne računovstvene sustave, čuvanje i arhiviranje dokumentacije, unutarnju i vanjsku komunikaciju),

praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrole obuhvaća: stalno praćenje, samoprocjenu i unutarnju reviziju.

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

- a. pripremu i ažuriranje strateških dokumenta i smjernica iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole sukladno međunarodno prihvaćenim standardima, standardima unutarnje kontrole, praksama i propisima u Europskoj uniji;
- b. pripremu zakona i podzakonskih akata iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- c. definiranje sadržaja programa obuke i koordinaciju programa obuke iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- d. procjenu sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- e. vršenje analiza i predlaganje operativnih rješenja kojima se unapređuje financijsko upravljanje i kontrola u institucijama Bosne i Hercegovine;
- f. propisivanje forme godišnjeg izvješća, postupaka i rokova izvješćivanja o finacijskom upravljanju i kontroli institucija Bosne i Hercegovine;
- g. praćenje primjene propisa iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole na temelju godišnjih izvješća o finacijskom upravljanju i kontroli koje institucije Bosne i Hercegovine dostavljaju Središnjoj harmonizacijskoj jedinici Ministarstva financija i trezora;
- h. izradu konsolidiranog godišnjeg izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama Bosne i Hercegovine;
- i. učešće u radu Koordinacijskog odbora središnje jedinice za harmonizaciju sukladno odredbama Zakona o financiranju institucija BiH i Zakona o unutarnjoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine.³

³ Članak 33f Zakona o financiranju institucija BiH

3.2. Ocjena sustava financijskog upravljanja i kontrole

3.2.1. Pravac razvoja financijskog upravljanje i kontrole – ciljno stanje

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

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

3.2.2. Postojeće stanje razvoja financijskog upravljanja i kontrole

Od ukupno 74 institucije koje su bile u obvezi dostaviti Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2015. godinu, isti su dostavile 63 institucije. Izvješće nisu dostavile sljedeće institucije:

1. **Agencija za identifikacijske dokumente, evidenciju i razmjenu podataka BiH**
2. **Agencija za prevenciju korupcije i koordinaciju borbe protiv korupcije BiH**
3. **Agencija za školovanje i stručno usavršavanje kadrova BiH**
4. **Centar za uklanjanje mina BH Mak**
5. **Institut za nestale osobe BiH**
6. **Ministarstvo pravde BiH**
7. **Ministarstvo vanjskih poslova BiH**
8. **Odbor državne službe za žalbe BiH**
9. **Parlamentarna skupština BiH**
10. **Predsjedništvo BiH**
11. **Ured za reviziju institucija BiH**

Veliki broj institucija izvješće nije dostavilo u propisanom roku što je otežalo blagovremenu izradu Konsolidiranog izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH. Izvješća pojedinih institucija nisu kompletna što je također utjecalo na realnu procjenu stanja sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Naime, jedan broj institucija nije dao odgovor na sva pitanja u GI FUiK. Iz naprijed navedenog se može zaključiti da institucije BiH nisu u potpunosti shvatile obvezu i značaj uspostave i razvoja sustava financijskog upravljanja i kontrole, da nisu ispoštovale zaključke Vijeća ministara BiH sa 8. sjednice održane 21.05.2015. godine, kada je razmotreno i usvojeno Godišnje izvješće o uvođenju sustava financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH za 2014. godinu.

Pomenutim zaključcima se obvezuje SHJ MFiH BiH da nastavi izvršavati obveze u svezi s uvođenjem i razvojem financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH sukladno odobrenoj dinamici Vijeća ministara BiH kako bi institucije BiH ispunile obvezu u svezi primjene članka 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, a institucije se obvezuju operativno provoditi podzakonske akte iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole kako bi unaprijedile sustav financijskog upravljanja i kontrole shodno važećem zakonodavnom okviru.

Na temelju uvida u 63 dostavljena Godišnja izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrole za 2015. godinu može se izvršiti podjela institucija prema broju potvrđenih odgovora, a rezultat je sljedeći:

- 53 institucije imaju veći postotak potvrđenih odgovora***
- 10 institucija ima veći postotak negativnih odgovora, odnosno izvješća ukazuju na niži stupanj uspostave sustava unutarnjih kontrola.***

Analizom dostavljenih GI FUiK za 2015. godinu u pogledu realiziranih aktivnosti za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrole, u daljnjem tekstu je dan pregled postojećeg stanja po COSO komponentama.

I. KONTROLNO OKRUŽENJE

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

1. Opredjeljenost za integritet i etične vrijednosti

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

Tablica 1: Rezultati u oblasti etičnih vrijednosti i integriteta:

OPREDJELJENOST ZA INTEGRITET I ETIČNE VRIJEDNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Upoznavanje sadržaja Kodeksa državnih službenika u institucijama BiH: zaposleni su su upoznati sa Kodeksom državnih službenika u institucijama BiH	58	92%	5	8%	-	-
Poseban kodeks ponašanja na razini institucije: Je li donesen poseban kodeks ponašanja na razini institucije	40	63%	23	37%	-	-
Nadzor poštivanja Kodeksa od strane zaposlenih: nadležna je ustrojstvena jedinica ili zaposleni u instituciji	38	60%	25	40%	-	-
Dodatni unutarnji naputci i smjernice o standardima ponašanja zaposlenih: institucija je donijela dodatne unutarnje naputke kojima se regulira ponašanje zaposlenih	21	33%	42	67%	-	-
Mogući sukobi interesa i način postupanja u tom slučaju: sukobi interesa specifični za instituciju definirani su unutarnjim propisima	30	48%	33	52%	-	-
Mjera u slučaju nepoštivanja Kodeksa se provode i regulirane su unutarnjim procedurama	37	59%	26	41%	-	-

REZULTATI ANALIZE:

„Kodeks državnih službenika“ („Službeni glasnik BiH“ broj 49/13) se odnosi na sve državne službenike. Ovaj kodeks sadrži pravila i principe dobrog ponašanja državnih službenika. Zaposleni u 58 od 63 institucije koje su dostavile izvješće su upoznati sa sadržajem Kodeksa državnih službenika. 40 institucija ima poseban Kodeks državnih službenika. U manje od 50% institucija koje su dostavile izvješće postoje dodatne unutarnje procedure kojima se regulira ponašanje zaposlenih ili način postupanja u slučaju sukoba interesa. U 60% institucija je Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu predviđeno radno mjesto, odnosno ustrojstvena jedinica u okviru koje se vrši nadzor poštivanja Kodeksa, a u 59% institucija su propisane mjere u slučaju nepoštivanja Kodeksa.

ZAKLJUČCI:

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

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

Planski pristup poslovanju podrazumijeva da institucija: razumije vlastitu misiju i viziju, utvrđuje strateške ciljeve i programe kroz koje će se realizirati postavljeni ciljevi, povezuje strateške i operativne planske dokumente sa proračunom, kako bi se pri postavljanju ciljeva uzela u obzir financijska ograničenja, utvrđuje rizike i prati realizaciju postavljenih ciljeva. Analizom su obuhvaćena pitanja pripreme srednjoročnih planova, koordinacije i izrade srednjoročnih planova, procedura kojima se regulira proces srednjoročnog planiranja.

Analizom su dalje obuhvaćena pitanja programskog budžetiranja: programi u proračunu, ciljevi programa, veza sa srednjoročnim planiranjem, godišnji planovi rada, praćenje pokazatelja učinka po programima

Tablica 2: Rezultati u oblasti planskog pristupa poslovanju

PLANSKI PRISTUP POSLOVANJU Kriteriji	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Misija i vizija institucije su utvrđeni	63	100%	-	-	-	-
Srednjoročni ciljevi su utvrđeni	61	97%	2	3%	-	-
Srednjoročni ciljevi su objavljeni na web stranici institucije	41	65%	19	30%	3	5%
Srednjoročni planovi rada su usvojeni	45	71%	15	24%	3	5%

Nadležnosti i odgovornosti ustrojstvenih jedinica u procesu izrade srednjoročnog plana rada su jasno definirane	49	78%	11	17%	3	5%
Pokazatelji učinka za praćenje postizanja srednjoročnih ciljeva iz srednjoročnih planova rada su definirane	54	86%	6	9%	3	5%
Nadzor nad provedbom srednjoročnog plana se vrši	40	63%	19	30%	4	7%
Ciljevi utvrđenih proračunskih programa su povezani sa ciljevima srednjoročnog plana	55	87%	5	8%	3	5%
Sve ustrojstvene jedinice sudjeluju u pripremi proračuna	52	83%	9	14%	2	3%
Godišnji programi rada su usvojeni	62	98%	-	-	1	2%
Godišnjim programom rada definirani su ciljevi svih ustrojstvenih jedinica	55	87%	7	11%	1	2%
Operativni ciljevi iz godišnjeg programa rada su usklađeni sa ciljevima proračunskih programa i srednjoročnim ciljevima	53	84%	6	10%	4	6%
Procijenjeni izvori i iznosi sredstava godišnjeg plana rada postoje	49	78%	11	17%	3	5%

REZULTATI ANALIZE:

Srednjoročno planiranje u institucijama BiH se vrši sukladno Odluci o postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama („Službeni glasnik BiH“ broj 62/14) i Napatkom o metodologiji u postupku srednjoročnog planiranja, praćenja i izvješćivanja u institucijama BiH“ broj 44/15). Sukladno pomenutoj Odluci, odnosno Napatku, potrebno je utvrditi srednjoročne ciljeve institucije, usvojiti srednjoročne planove, definirati misiju i viziju institucije, pokazatelje učinka za praćenje ostvarivanja ciljeva i nadležnosti i odgovornosti svih sudionika u procesu srednjoročnog planiranja. Zatim, ciljevi utvrđeni proračunskim programima moraju biti povezani sa srednjoročnim ciljevima, a operativni ciljevi iz godišnjih programa rada usklađeni sa proračunskim programima.

Na temelju rezultata iz GI FUiK za 2015. godinu proizilazi da je u gotovo svim institucijama uspostavljen planski pristup poslovanju sukladno zakonskoj i podzakonskoj regulativi koja regulira ovu oblast. Srednjoročni ciljevi se utvrđuju u 97% institucija, ali su u 71% institucija koje su dostavile izvješće srednjoročni planovi usvojeni. Pokazatelji učinka za praćenje realizacije srednjoročnih ciljeva su definirani u 86% institucija, a u 78% institucija su jasno definirane nadležnosti i odgovornosti u izradi srednjoročnog plana. U većini institucija su formirane radne skupine za izradu srednjoročnih planova. Radnim skupinama rukovodi koordinator za srednjoročno planiranje. Međutim, nadzor nad provedbom srednjoročnog plana se vrši u samo 63% institucija koje su dostavile izvješće i srednjoročni planovi su objavljeni samo kod 65% institucija.

ZAKLJUČCI:

- *Potrebno je uključiti što veći broj sudionika u izradi srednjoročnih ciljeva,*
- *Osigurati povezanost ciljeva u svim planskim procesima,*
- *Unutarnjim procedurama utvrditi nadležnosti i odgovornosti u procesu nadzora nad provedbom planova.*

3. Rukovođenje i stil upravljanja

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

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

Tablica 3: Rezultati u oblasti rukovođenja i stila upravljanja

RUKOVOĐENJE I STIL UPRAVLJANJA	DA		NE		BEZ OGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Održavaju se redoviti sastanci Kolegija, na kojima se raspravlja o:	52	83%	10	16%	1	1%
srednjoročnim ciljevima	49	78%	11	17%	3	5%
realizaciji programa/projekata, te postignutim rezultatima	51	81%	10	16%	2	3%
ključnim rizicima u poslovanju	46	73%	14	22%	3	5%
izvršenju proračuna	50	79%	10	16%	3	5%

REZULTATI ANALIZE:

Rukovoditelj institucije je obvezan da kontinuirano prati ispunjavanje planova i ciljeva, kao i njihovo uspoređivanje sa pokazateljima učinka, kako bi se po potrebi poduzele korektivne aktivnosti. Praćenje se, između ostalog, ostvaruje i redovitim održavanjem sastanaka kolegija na kojima se raspravlja o ključnim ciljevima i njihovoj realizaciji. U 83% institucija koje su dostavile izvješće se redovito održavaju sastanci kolegija. U 78-81% institucija se na kolegijima raspravlja o srednjoročnim ciljevima, izvršenju proračuna i realizaciji programa/projekata, dok se u 73% institucija raspravlja o upravljanju rizicima.

ZAKLJUČCI:

- *Sastanci kolegija bi se trebali održavati redovito sukladno Poslovniku o radu kolegija i sastancima trebaju prisustvovati rukovoditelji nižih ustrojstvenih jedinica*
- *Na sastancima kolegija se rukovoditelji institucija informiraju o ispunjavanju ciljeva iz planskih dokumenata, o ključnim rizicima koji utječu na ispunjenje ciljeva i o pokazateljima učinaka i rezultata.*

4. Organizacijska struktura, ovlaštenja i odgovornosti, sustav izvješćivanja

Organizacijska struktura, odnosno unutarnji ustroj institucija, treba biti uspostavljen na način da osigura realizaciju osnovnih funkcija institucija i postavljenih ciljeva poslovanja. Pravilnici o unutarnjem ustrojstvu 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 organizacijske strukture trebaju biti jasni, definirani u pisanom obliku i zaposlenici moraju biti sa njima upoznati. Rukovoditelj institucije detaljnije uređuje ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima donošenjem posebnih odluka. Organizacijska struktura se ažurira sukladno promjenama u poslovanju koje proizlaze iz izmijenjenih okolnosti, izmjene regulative, ciljeva poslovanja, načina poslovanja i slično. Paralelno s razvojem linija ovlaštenja i odgovornosti treba razvijati i linije izvješćivanja. Rukovodstvo na višim razinama treba biti blagovremeno informirano o uspješnosti realizacije ciljeva i zadataka nižih razina. Shodno navedenom potrebno je razvijati unutarnje sustave izvješćivanja o realizaciji postavljenih ciljeva, o načinu upravljanja proračunskim sredstvima i slično.

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

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SUSTAV IZVJEŠĆIVANJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ovlaštena je osoba za financijsko upravljanje i kontrolu	27	43%	35	56%	1	1%
Ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva programa/projekata i aktivnosti su jasno definirani	35	56%	26	41%	2	3%
Poslovi koordinacije financijskog upravljanja i kontrole su u nadležnosti ustrojstvenih jedinica za financije	25	40%	36	57%	2	3%
Zadaci vezani za financijsko upravljanje i kontrolu delegirani su zaposlenima i oni izvješćuju o učinku	24	38%	37	59%	2	3%

Postoji ustrojstvena jedinica/zaposleni koji su odgovorni za komunikaciju sa SHJ za pitanja iz oblasti FuiK-a	27	43%	35	56%	1	1%
Procedure razmjene informacija unutar institucije su uspostavljene	39	62%	23	37%	1	1%
Rukovoditelji programa raspolažu proračunskim sredstvima iz njihove nadležnosti	26	41%	37	59%	-	-
Rukovoditelji programa su izradili izvješće o realizaciji ciljeva, programa i projekata	49	78%	13	21%	1	1%
Linije izvješćivanja o realizaciji ciljeva i izvršenju proračuna (utrošena proračunska sredstva po programima, ostvareni prihodi, stvorene obveze i sl.) su uspostavljene	44	70%	19	30%	-	-
Organizacijska struktura institucije se redovito ažurira kako bi odražavala promjene regulative i ciljeva institucije	35	56%	26	41%	2	3%
Uspostavljeno je delegiranje/ prijenos ovlaštenja i odgovornosti za pojedine poslove na druge zaposlene	48	76%	15	24%	-	-

REZULTATI ANALIZE:

Na temelju rezultata dobijenih u GI FUiK za 2015. godinu proizilazi da je samo u 43% institucija imenovana osoba zadužena za financijsko upravljanje i kontrolu, a u 38% institucija su delegirani poslovi koji se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu. Delegiranje i prijenos ovlaštenja se vrši u 76% institucija. Organizacijska struktura se redovito ažurira i ovlaštenja i odgovornosti za realizaciju ciljeva, programa/projekata su jasno definirane u 56% institucija koje su dostavile izvješće. Linije izvješćivanja su uspostavljene u 70% institucija, a procedure o razmjeni informacija su uspostavljene u 62% institucija. Pitanja koja se odnose na to raspolažu li rukovoditelji programa sredstvima iz njihove nadležnosti i sačinjavaju li se izvješća o realizaciji istih se ne obrazlažu obzirom da se još uvijek ne usvaja proračun po programskoj strukturi.

ZAKLJUČCI:

- *Organizacijska struktura mora biti uspostavljena tako da su jasno definirane ovlaštenja i odgovornosti svake ustrojstvene jedinice, odnosno radnog mjesta u instituciji kako bi se osigurala realizacija postavljenih ciljeva poslovanja,*
- *Organizacijska struktura se treba redovito ažurirati uzimajući u obzir sve nastale promijenjene okolnosti koje utječu na realizaciju osnovnih funkcija institucije,*
- *Potrebno je imenovati osobu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu u institucijama, kao i osobu koja je odgovorna za komunikaciju sa SHJ MFiT BiH za pitanja iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole, te jasno delegirati poslove koji se odnose na financijsko upravljanje i kontrolu,*
- *Linije izvješćivanja uspostaviti tako da su jasno definirane odgovornosti za izvješćivanje, rokovi, dinamika i načini izvješćivanja o izvršenju proračuna, stvorenim obvezama, ostvarenim prihodima i sl.*

5. Upravljanje ljudskim resursima

Tablica 5: Rezultati u oblasti upravljanja ljudskim resursima

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Organizacijska jedinica za ljudske resurse je uspostavljena	19	30%	44	70%	-	-
Planovi obuka, uključujući obuku iz financijskog upravljanja, se pripremaju	26	41%	37	59%	-	-
Evidencija obuka po zaposlenom je uspostavljena i ažurira se	47	75%	16	25%	-	-
Zaposlenici se obučavaju iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole	46	73%	16	25%	1	2%
Evaluacija i ocjenjivanje učinka zaposlenih se provodi	55	87%	8	13%	-	-
Institucija osigurava podsticajne mjere za izuzetan učinak zaposlenog	53	84%	10	16%	-	-
Institucija provodi disciplinske mjere i korektivne aktivnosti kod lošeg učinka	46	73%	17	27%	-	-

REZULTATI ANALIZE:

Na temelju rezultata iz izvješća proizilazi da 30% institucija ima zasebnu ustrojstvenu jedinicu za ljudske resurse. U 41% institucija su u planove obuka uključeni i planovi obuka iz financijskog upravljanja i kontrole. 75% institucija vodi evidenciju obuka po zaposlenom. Evaluacija i ocjenjivanje učinka i disciplinske mjere kod lošeg učinka se provode sukladno Zakonu o državnoj službi u institucijama BiH i Pravilnikom o ocjenjivanju rada državnih službenika u institucijama BiH.

ZAKLJUČCI:

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

II. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Rizik je vjerojatnost da će se desiti neki događaj koji može da utječe na ostvarivanje ciljeva institucije. Upravljanje rizicima se definira 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 obuhvaća aktivnosti vezane za razvoj procesa upravljanja, posebno planiranja i donošenja odluka. Upravljanje rizicima omogućava donošenje kvalitetnijih odluka, bolje planiranje i svrsishodnije izvršenje proračuna, definiranje prioriteta i blagovremeno uočavanje i pripremu adekvatnog odgovora na probleme koji se mogu pojaviti prilikom realizacije postavljenih ciljeva.

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

Kako bi upravljanje rizikom ispunilo svoju pravnu svrhu, potrebno je povezati i uskladiti ciljeve iz srednjoročnih planova institucija sa ciljevima iz godišnjih planova rada (programa) ustrojstvenih jedinica.

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

UTVRĐIVANJE RIZIKA I ANALIZA RIZIKA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Izvršeno je utvrđivanje rizika	29	46%	28	44%	6	10%
Vjerojatnost i utjecaj rizika su procjenjeni	22	35%	37	59%	4	6%
Rizici se navode u pisanoj formi	8	13%	50	79%	5	8%
Ažuriran je registar rizika	6	10%	55	87%	2	3%
Postoji sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika	8	13%	53	84%	2	3%
Zadužena je osoba za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima	9	14%	50	80%	4	6%
Zadužene su osobe za prikupljanje informacija o rizicima po pojediniim ustrojstvenim jedinicama	7	11%	52	83%	4	6%
Donesena je strategija upravljanja rizicima	4	6%	55	88%	4	6%
Promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju uključujući rizike prijevare i korupcije se prate i odražavaju u strategiji upravljanja rizikom	3	5%	56	89%	4	6%

REZULTATI ANALIZE:

Na temelju rezultata dobivenih iz izvješća institucija se može zaključiti da je mali broj institucija poduzeo korake za proces upravljanja rizicima sukladno Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH. Samo 46% institucija od ukupnog broja institucija koje su dostavile izvješće je izvršilo procjenu rizika, a 35% institucija je izvršilo procjenu utjecaja i vjerojatnosti nastanka rizika. U 10% institucija je u ovom periodu izvješćivanja izvršeno dokumentiranje rizika, odnosno formiranje registra rizika. Sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika postoji kod 13% institucija, a osoba zadužena za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima je imenovana u 14% institucija. Strategiju upravljanja rizicima je donijelo samo 6% institucija.

ZAKLJUČCI:

- *Sve institucije trebaju imenovati osobu za koordinaciju aktivnosti u procesu upravljanja rizicima sukladno Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH,*
- *Rizici se moraju procijeniti prema vjerojatnosti nastanka i utjecaju,*
- *Rizici se dokumentiraju u Registru rizika koji se ažurira najmanje jednom godišnje,*
- *Potrebno je uspostaviti sustav izvješćivanja za praćenje najznačajnijih rizika.*

III. KONTROLNE AKTIVNOSTI

Kontrolne aktivnosti obuhvaćaju postupke i mjere koje institucije poduzimaju radi smanjenja rizika, a u svrhu realizacije postavljenih ciljeva poslovanja. Kontrolne aktivnosti su dinamične i podložne promjenama i moraju se razvijati kao odgovor na vanjske faktore, rizike, promjene prioriteta, tehničkih dostignuća, organizacijskih odnosa i sl., a mijenjaju se na inicijativu rukovodstva ili kao odgovor na nalaze i preporuke unutarnje i/ili vanjske revizije. Kontrolne aktivnosti trebaju biti troškovno opravdane, odnosno troškovi kontrola ne smiju biti veći od ostvarene koristi. Kontrolne aktivnosti moraju biti dokumentirane i trebaju se dosljedno primjenjivati od strane svih zaposlenih.

1. Primjena kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure

Tablica 7: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz procedure

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	23	37%	39	62%	1	1%
Unutarnje procedure postoje za proces izrade i izvršenja proračuna	59	94%	4	6%	-	-
Unutarnje procedure postoje za proces evidencije poslovnih događaja i transakcija	56	89%	7	11%	-	-
Unutarnje procedure postoje za proces nabava i ugovaranja	60	95%	3	5%	-	-
Unutarnje procedure postoje za proces upravljanja imovinom (materijalnom i nematerijalnom)	51	81%	11	18%	1	1%
Unutarnje procedure postoje za proces naplate vlastitih prihoda	23	37%	38	41%	2	4%
Unutarnje procedure postoje za proces povrata neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih proračunskih sredstava	18	27%	43	68%	2	4%
Unutarnje procedure postoje za proces poslovne korespondencije čuvanja i arhiviranje dokumentacije	55	88%	7	11%	1	1%
Unutarnje procedure postoje za proces za sprečavanje i otkrivanje nepravilnosti i prijevара	54	86%	6	9%	3	5%
Postoji ustrojstvena jedinica ili osoba unutar institucije kojoj zaposleni mogu prijaviti nepravilnosti i prijevare	56	90%	6	9%	1	1%
Unutarnje procedure se redovito ažuriraju	59	94%	4	6%	-	-

Zaposleni su upoznati sa unutarnjim procedurama	60	95%	2	4%	1	1%
--	----	-----	---	----	---	----

2. Princip razdvajanja dužnosti

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

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ RAZDVAJANJA DUŽNOSTI	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Osigurana primjena načela razdvajanje dužnosti	49	78%	14	22%	-	-
Načelo razdvajanja dužnosti primjenjeno je u informacijskim sustavima	29	46%	34	54%	-	-

3. Dokumentiranje i evidentiranje financijskih i drugih transakcija

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

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ DOKUMENTIRANJE I EVIDENTIRANJE FINACIJSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Postupak provedbe prethodnih kontrola (ex-ante) je dokumentiran	44	70%	16	15%	3	5%
Postupak provedbe naknadnih kontrola je dokumentiran	40	63%	20	32%	3	5%
Dokumentacija omogućava praćenje svake financijske i nefinancijske transakcije od početka do kraja	55	88%	4	6%	4	6%

4. Princip zaštite resursa / imovine

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

PRIMJENA KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ PRINCIP ZAŠTITE RESURSA / IMOVINE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Samo ovlaštene osobe imaju pravo pristupa materijalnim, financijskim i drugim resursima	61	97%	2	3%	-	-
Evidencija imovine se vodi kroz knjigu stalnih sredstava	62	98%	1	2%	-	-
Popis imovine u smislu usklađivanja knjigovodstvenog sa stvarnim stanjem se vrši	63	100%			-	-
Izvanredan popis imovine se vrši	21	33%	42	67%	-	-
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodjeljenih i isplaćenih proračunskih sredstva se vrše kao dio redovitog poslovanja	24	38%	29	46%	10	16%
Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodjeljenih i isplaćenih proračunskih sredstva se vrše kao ad- hoc zadatak	11	17%	40	63%	12	20%
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećem softveru	40	63%	21	33%	2	4%
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio gubitak i razotkrivanje podataka	40	63%	20	32%	3	5%
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječile vanjske prijetnje (kao što su virusi)	44	70%	17	26%	2	4%
Uspostavljene su kontrole kako bi se spriječio neovlašteni fizički pristup	45	71%	16	25%	2	4%
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	20	32%	41	64%	2	4%

REZULTATI ANALIZE:

Kada se govori o postojanju unutarnjih procedura kao vidu primjene kontrolnih aktivnosti, veliki broj institucija ima unutarnje procedure kojima su uređeni ključni poslovni procesi, kao što su: proces izrade i izvršenja proračuna, proces javnih nabav, evidentiranja poslovnih događaja i transakcija i upravljanja imovinom.

Unutarnje procedure nisu uspostavljene u dovoljnoj mjeri kada je riječ o postupku srednjoročnog planiranja, procesu naplate vlastitih prihoda ili povratu neopravdano utrošenih ili pogrešno uplaćenih sredstava. Načelo razdvajanja dužnosti se primjenjuje kod 78% institucija, ali nije dovoljno zastupljeno u oblasti i informacijskih sustava. Dokumentacija omogućava praćenje svih transakcija kod većine institucija. Zaštita imovine ili resursa je regulirana unutarnjim procedurama gotovo u stopostotnom postotku u svim segmentima, osim u području zaštite informacijskih sustava. Neophodno je unutarnjim procedurama urediti ovu oblast, kako bi se spriječile neovlaštene izmjene u postojećim softverima, zatim spriječio gubitak i razotkrivanje podataka ili neovlašten fizički pristup imovini. Naknadne kontrole namjenske potrošnje dodijeljenih i isplaćenih proračunskih sredstava su neznatno zastupljene.

ZAKLJUČCI:

- *Svi ključni poslovni procesi trebaju biti uređeni unutarnjim procedurama kojima se jasno uređuju pravila postupanja, definiraju sudionici, njihova ovlaštenja i odgovornosti, kontrolni postupci, propisani formulari, obrasci i druga slična pitanja koja je potrebno regulirati,*
- *Unutarnje procedure moraju biti dokumentirane i redovito se ažurirati,*
- *Potrebno je osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti kako bi se smanjila mogućnost da jedna osoba bude u prilici napraviti i sakriti greške, nepravilnosti i prijevare u obavljanju svojih dužnosti,*
- *Dokumentacija kojom se dokazuju poslovne transakcije treba omogućiti zaposlenicima, unutarnjim i vanjskim revizorima i drugim tijelima da prate tijek operacija i transakcija u svim fazama,*
- *Treba uspostaviti adekvatne kontrole kako bi se zaštitila imovina i informacije institucije ,*
- *Opseg kontrola treba biti proporcionalan identificiranim rizicima, utjecaju privremenog ili trajnog gubitka imovine ili neovlaštenog korištenja ili otuđenja.*

IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

Da bi bilo moguće upravljati prihodima, rashodima, imovinom, obvezama, pratiti realizaciju postavljenih ciljeva, ostvarenih rezultata, analizirati odstupanja, donositi odluke, zaključke i sl. potrebni su adekvatni, blagovremeni, potpuni i točni podaci čijim se povezivanjem stvaraju informacije za potrebe odlučivanja. Kvalitet informacije u smislu njene blagovremenosti, adekvatnosti, 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). Računovodstveni sustavi su osnova visokokvalitetnog informacijskog i komunikacijskog sustava, koji mora osigurati informacije ne samo za potrebe vanjskog, propisanog financijskog izvješćivanja već i za potrebe unutarnjeg upravljanja financijama.

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

Tabela 11: Rezultati u oblasti korištenja informacija da se pomogne funkcioniranje interne kontrole i odabira i razvoja informacionih kontrola

INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Ključni poslovni procesi unutar ustrojstvenih jedinica su dokumentirani	25	40%	35	55%	3	5%
Knjiga/mapa ključnih poslovnih procesa je izrađena	17	27%	41	65%	5	8%
Postoje IT sigurnosne politike, procedure ili naputci	32	51%	29	45%	2	4%
Sačinjavaju se izvješća o izvršenju proračuna za rukovodstvo	61	97%	2	3%	-	-
Sačinjavaju se izvješća o raspoloživim sredstvima za rukovodstvo	61	97%	2	3%	-	-
Sačinjavaju se izvješća o obvezama za rukovodstvo	56	89%	7	11%	-	-
Sačinjavaju se izvješća o potraživanjima za rukovodstvo	50	81%	13	21%	-	-
Sve ustrojstvene jedinice dobivaju informacije o odbrenim proračunskim sredstvima po programima/projektima/aktivnostima	39	62%	24	38%	-	-
Računovodstveni sustav omogućava praćenje po programima	33	52%	28	44%	2	4%
Računovodstveni sustav omogućava praćenje troškova po projektima	26	41%	35	55%	2	4%
Računovodstveni sustav omogućava praćenje troškova po aktivnostima	14	22%	47	74%	2	4%
Računovodstveni sustav omogućava praćenje troškova po ustrojstvenim jedinicama	20	32%	40	63%	3	5%
Centralizirana evidencija svih potpisanih ugovora i ugovorenih obveza je podržana informacijskim sustavom	31	49%	32	51%	-	-
Poslovni sustavi su podržani IT sustavima	44	70%	19	30%	-	-
IT sustavi koji podržavaju određene procese su međusobno integrirani	20	32%	41	64%	2	4%

REZULTATI ANALIZE:

Zahtjevi koji su postavljeni standardima koji se odnose na informacije i komunikacije kao komponentu sustava financijskog upravljanja i kontrole nisu u dovoljnoj mjeri ispunjeni u institucijama. Tek 27% institucija je izradilo mapu poslovnih procesa. Poslovni sustavi su u znatnoj mjeri podržani IT sustavima, ali isti nisu u dovoljnoj mjeri integrirani.

Rukovoditelji institucija uglavnom raspolažu sa blagovremenim informacijama koje se odnose na ključne informacije za praćenje i ocjenu poslovanja institucije.

ZAKLJUČCI:

- *Kako bi rukovoditelji donosili odluke i vršili kontrolu poslovanja moraju raspolagati sa odgovarajućim, blagovremenim i točnim informacijama,*
- *Uspostavljeni informacijski sustavi trebaju omogućiti pripremu izvješća koji sadrže potpune, pouzdane i točne operativne, financijske i nefinancijske informacije,*
- *Uspostaviti integraciju IT sustava određenih poslovnih procesa.*

V. PRAĆENJE I PROCJENA

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

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

Tablica 12: Praćenje i procjena sustava financijskog upravljanja i kontrola

PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA FINACIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLA	DA		NE		BEZ ODGOVORA	
	Broj institucija	%	Broj institucija	%	Broj institucija	%
Sustav izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrola je uspostavljen od strane najvišeg rukovodstva	22	35%	36	57%	5	8%
Preporuke vezane za sustav unutarnjih kontrola dane u izvješću unutarnje revizije	16	25%	4	6%	43	69%
Realizirane preporuke vezane iz izvješća unutarnje revizije za prethodnu godinu	16	25%	4	6%	43	69%
Realizacija preporuka iz izvješća unutarnje revizije se vrši sukladno planovima aktivnosti za provedbu preporuka	21	33%	19	30%	23	37%
Preporuke vezane za funkcioniranje sustava unutarnjih kontrola dane u izvješću vanjske revizije	28	44%	-	-	35	56%

Realizirane preporuke vezane za sustav unutarnje kontrole koje proističu iz izvješća vanjske revizije	28	44%	-	-	35	56%
Praćenje realizacije preporuka vanjske revizije je uspostavljeno	45	71%	12	20%	6	9%
Ex-post kontrole kroz postupak stalnog praćenja su uspostavljene	26	41%	32	51%	5	8%
Ad- hoc kontrole se obavljaju po nalogu rukovoditelja ovisno o slučaju	20	32%	39	62%	4	6%
Broj ad-hoc kontrola u periodu izvješćivanja	7	11%	-	-	56	89%
Aktivnosti preduzete na temelju nalaza stalnog praćenja	19	30%	34	54%	10	16%

REZULTATI ANALIZE:

Uvidom u dostavljena izvješća može se zaključiti da je 35% institucija uspostavilo sustav izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole. U svim institucijama se poduzimaju radnje u cilju realizacije preporuka unutarnje i vanjske revizije. Praćenje realizacije preporuka vanjske revizije od strane rukovodstva se vrši u 71% institucija. Naknadne i ad-hoc kontrole još uvijek nisu dovoljno zastupljene u cilju stalnog praćenja funkcioniranja sustava financijskog upravljanja i kontrole. Aktivnosti poduzete na temelju stalnog praćenja se provode u 30% institucija.

ZAKLJUČCI:

- **Rukovoditelji institucija trebaju uspostaviti sustav izvješćivanja o sustavu financijskog upravljanja i kontrole,**
- **Na temelju preporuka unutarnje revizije se sačinjavaju planovi za otklanjanje nedostataka sa jasno definiranim odgovornostima i rokovima za provedbu istih,**
- **Potrebno je uspostaviti praćenje realizacije preporuka vanjske revizije.**

4. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrole

Mjere i aktivnosti za razvoj financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH odnose se na oblast nadležnosti i odgovornosti za uvođenje i razvoj sustava svake od institucija BiH pojedinačno i mjere i aktivnosti koje u okviru nadležnosti i odgovornosti provodi SHJ MFiT BiH, izvršavajući obveze utvrđene Zakonom o financiranju institucija BiH.

4.1. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrole od strane institucija Bosne i Hercegovine

Institucije su u svojim GI FUiK za 2015. godinu navele sljedeće mjere koje planiraju za razvoj financijskog upravljanja i kontrole po svim elementima COSO okvira u narednoj godini:

I	Kontrolno okruženje
1.	Jačanje etičnih vrijednosti, profesionalne stručnosti i kompetentnosti zaposlenih kroz definiranje politike razvoja i obuke zaposlenih
2.	Izrada godišnjih planova obuke zaposlenih i uspostava evidencija o završenim obukama
3.	Izrada unutarnjih akata kojim se definiraju situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja
4.	Utvrđivanje mjera u slučaju nepoštivanja Kodeksa državnih službenika
5.	Unapređenje procesa planiranja u smislu usklađivanja utvrđenih ciljeva u srednjoročnom i godišnjem programu rada i ciljeva utvrđenih u proračunskim programima
6.	Unaprijediti politike upravljanja ljudskim resursima
7.	Imenovati radnu skupinu/osobu zaduženu za financijsko upravljanje i kontrolu
8.	Osiguranje koordinacijske uloge ustrojstvenim jedinicama za financije u primjeni i razvoju financijskog upravljanja i kontrole
9.	Održavanje redovitih sastanaka/kolegija najviše razine upravljanja i sačinjavanje zapisnika sa istih
II	Upravljanje rizicima
1.	Imenovanje osobe za koordinaciju aktivnosti u uspostavi procesa upravljanja rizicima
2.	Identificiranje rizika koji mogu utjecati na ciljeve iz strateških i operativnih planova, programa, projekata, aktivnosti, te poslovnih procesa
3.	Izvršiti procjenu vjerojatnosti i utjecaja na utvrđene rizike
4.	Donošenje i provedba akcijskih planova
5.	Dokumentiranje rizika kroz sačinjavanje obrasca za utvrđivanje i procjenu rizika
6.	Izrada Registra rizika sukladno Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima u institucijama BiH
7.	Izrada unutarnjeg akta o upravljanju rizicima kojim će se uspostaviti sustav praćenja i izvješćivanja o rizicima
III	Kontrolne aktivnosti
1.	Ažuriranje postojećih i donošenje novih unutarnjih procedura u cilju potpunog, točnog, pravilnog i ažurnog evidentiranja svih poslovnih procesa, postupaka obrade i evidencije

2.	Izrada pisanih unutarnjih procedura koje su sukladne zakonskoj regulativi
3.	Izrada dodatnih pisanih akata koji osiguravaju zaštitu imovine i informacija
4.	Izrada unutarnjih procedura za provedbu postupaka javnih nabava i praćenja realizacije ugovora o nabavama
5.	Izrada unutarnjih pravilnika za upotrebu informacijskih sustava i opreme u svrhu jasnijeg definiranja ovlaštenja i odgovornosti korisnika
6.	Unapređenje prethodnih kontrola suštinskom primjenom principa dvostrukog potpisa, putem pisanih ovlaštenja i odgovornosti
7.	Izrada unutarnjeg akta i poduzimanje dodatnih mjera za primjenu principa razdvajanja dužnosti
8.	Izrada Disaster Recovery Plan
IV	Informacije i komunikacije
1.	Dokumentiranje- popis poslovnih procesa unutar ustrojstvenih jedinica
2.	Izrada knjige/mape ključnih poslovnih procesa
3.	Jačanje sustava unutarnjeg izvješćivanja u cilju praćenja realizacije utvrđenih ciljeva
4.	Uspostava sustava informiranja, komunikacije i sustava efektivnog, blagovremenog i pouzdanog izvješćivanja
5.	Uvođenje centralizirane evidencije svih potpisanih ugovora i ugovorenih obveza, koja je podržana informacijskim sustavom
V	Praćenje i procjena sustava
1.	Izrada unutarnjih procedura o praćenju i procjeni sustava
2.	Razvijanje sustava redovitog izvješćivanja o funkcioniranju sustava financijskog upravljanja i kontrole, kroz proces stalnog praćenja i procjene sustava
3.	Unapređenje sustava za realizaciju preporuka unutarnje i vanjske revizije
4.	Realizacija nalaza dobivenih samoprocjenom i stalnim praćenjem
5.	Provedba ex-post kontrola kroz postupak stalnog praćenja
6.	Provedba ad-hoc kontrola po nalogu rukovoditelja institucije ovisno o slučaju

4.2. Mjere i aktivnosti planirane za budući razvoj financijskog upravljanja i kontrola od strane Središnje harmonizacijske jedinice MFIT BiH

SHJ MFIT BiH u narednom periodu planira:

- Nastaviti aktivnosti za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrola u institucijama BiH sukladno svojim nadležnostima i osigurati harmonizaciju sustava financijskog upravljanja i kontrole u BiH sudjelovanjem u radu Koordinacijskog odbora središnjih jedinica za harmonizaciju u BiH
- Pripremiti i realizirati plan obuka iz oblasti financijskog upravljanja i kontrola u institucijama BiH za 2016. godinu uzimajući u obzir rezultate iz GI FUIK institucija BiH za 2015. godinu
- Izraditi novu Strategiju za provedbu javne unutarnje financijske kontrole u institucijama BiH u suradnji sa nadležnim tijelima Europske komisije
- Unaprijediti sustav informiranja javnosti o značaju uvođenja kvalitetnog sustava financijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u BiH sukladno dobrim europskim praksama.

5. ZAKLJUČCI

Središnja harmonizacijska jedinica MFIT BiH predlaže da Vijeće ministara BiH, nakon upoznavanja sa Izvješćem, donese sljedeće zaključke:

- Zadužuje se SHJ MFIT BiH da Konsolidirano izvješće o financijskom upravljanju i kontroli u institucijama BiH za 2015. godinu objavi na web stranici Ministarstva financija i trezora BiH i da o tome i o zaključcima Vijeća ministara obavijesti sve institucije BiH
- Zadužuju se institucije BiH da ubrzaju realizaciju aktivnosti na uspostavi i razvoju kvalitetnog sustava financijskog upravljanja i kontrola imenovanjem osoba zaduženih za financijsko upravljanje i kontrolu i donošenjem Akcijskih planova za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrole. Akcijski planovi se trebaju temeljiti na planiranim mjerama i preporukama iz Konsolidiranog izvješća, a aktivnosti uskladiti sa Zakonom o financiranju institucija BiH i važećim podzakonskim aktima kojima je regulirana oblast financijskog upravljanja i kontrole u institucijama BiH.

Broj: 03-1-16-8-22-67/16
Sarajevo, 28.03.2016. godine

RAVNATELJ SHJ MFIT BIH

Ranko Šakota s.r.