



**РЕПУБЛИКА СРБИЈА**  
**МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА**  
**- Сектор за интерну контролу и интерну ревизију -**

**КОНСОЛИДОВАНИ ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗА 2017. ГОДИНУ**  
**О СТАЊУ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ**  
**У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

**Београд, јул 2018. године**

## САДРЖАЈ:

<b>РЕЗИМЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>I УВОД</b> .....	<b>5</b>
1.Сврха и циљ .....	5
2.Правни основ .....	5
3.Начин и методологија израде Консолидованог годишњег извештаја .....	6
<b>II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ</b> .....	<b>8</b>
<b>1.ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА</b> .....	<b>8</b>
1.1 Појам и дефиниција.....	8
1.2 Правни оквир и међународни стандарди.....	9
1.3 Извештај о напретку у области ФУК .....	10
1.3.1. Достављени извештаји .....	10
1.3.2. Успостављање система ФУК.....	13
1.3.3. Самооцењивање – COSO оквир.....	18
1.3.4. Оцена елемената COSO оквира .....	21
1.3.5. Коментари, сугестије и планиране активности КЈС за даљи развој система ФУК.....	35
1.4. Обука лица укључених у ФУК .....	36
<b>2.ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА</b> .....	<b>38</b>
2.1. Појам и дефиниција.....	38
2.2. Правни основ и међународни стандарди .....	38
2.3. Статус и организација .....	39
2.4. Јединице за интерну ревизију и интерни ревизори .....	40
2.5. Планирање и процена обављања послова .....	44
2.5.1. Преглед обављених ревизија .....	45
2.5.2. Дате и спроведене препоруке .....	47
2.5.3. Саветодавне услуге интерне ревизије.....	48
2.6. Спровођење интерне ревизије у телима у оквиру ИРА структуре .....	49
2.7. Обука интерних ревизора .....	50
<b>3. ЦЕНТРАЛНА ЈЕДИНИЦА ЗА ХАРМОНИЗАЦИЈУ</b> .....	<b>51</b>
3.1. Организациона структура .....	51
3.2. Послови у надлежности .....	52
3.3. Поглавље 32 – Финансијска контрола .....	54
3.4. Сагледавање квалитета рада интерне ревизије .....	56
3.5. Међународна сарадња .....	57
<b>III ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ</b> .....	<b>60</b>
1.Финансијско управљање и контрола .....	60
2.Интерна ревизија .....	64
3.Централна јединица за хармонизацију .....	65
<b>IV ИЗВЕШТАЈ О АКТИВНОСТИМА ИЗ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА ПЕРИОД 2017-2018. ГОДИНЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ ЗА ПЕРИОД 2017-2020. ГОДИНЕ</b> .....	<b>67</b>

## РЕЗИМЕ

Доношењем Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-2020. године (Стратегија ИФКЈ), Влада је пружила снажну подршку увођењу и јачању система ИФКЈ. Кључно је истаћи да је Стратегија ИФКЈ повезана са Програмом реформе управљања јавним финансијама за период 2016-2020. године који изражава јасну опредељеност Владе да спроведе свеобухватни сет међусобно повезаних и временски усклађених реформи у области управљања јавним финансијама у најширем смислу, у циљу повећања одговорности, обезбеђивања доброг финансијског управљања и добре управе, кроз побољшање ефикасности и делотворности управљања јавним ресурсима у РС. Стратегијом ИФКЈ прописано је да се годишње извештавање Владе о спроведеним активностима, оствареним резултатима и могућим тешкоћама у реализацији циљева и мера, врши у оквиру Консолидованог годишњег извештаја.

Када је реч о систему финансијског управљања и контроле, као првом од три стуба ИФКЈ, анализа показује да је у 2017. години постигнут значајан напредак у односу на претходни извештајни период. Број достављених годишњих извештаја о систему финансијског управљања и контроле повећан је за 23%, а број исправних извештаја за 18%, што указује на боље разумевање и информисаност корисника јавних средстава о систему интерних контрола. При томе, просечна оцена кључних елемената успостављања и развоја система за целокупан јавни сектор повећана је за 1%, као резултат позитивног помака оствареног на централном нивоу од 2%. Упоредбе елемената COSO оквира са захтевима из Међународних стандарда интерне контроле, указује на значајан квалитативни помак у области интерних контрола за 10%, што је резултат бољитка како на централном, тако и на локалном нивоу.

Такође, и у области ИР бележе се позитивни резултати. На нивоу целокупног јавног сектора, уочљив је константан пораст успостављених јединица интерне ревизије и броја интерних ревизора, што је кључно за развој децентрализоване функције интерне ревизије. У извештајном периоду испит за овлашћеног интерног ревизора у јавном сектору положило је 48 кандидата, тако да је до краја 2017. године, сертификовано укупно 377 интерних ревизора. У оквиру сталног стручног усавршавања, у фокусу је било организовање обука посвећених најновијим изменама међународних стандарда интерне ревизије. Постепено повећање процентуалног учешћа (приближно 22%) препорука датих у специфичним областима карактеристичним за поједине кориснике јавних средстава, говори да се фокус рада интерне ревизије преноси са процеса подршке на основне пословне процесе у организацији, односно да се пуном смислу даје оцена целокупног система успостављених интерних контрола у оквиру организације. Овакав приступ додатно даје подршку принципу управљачке одговорности који се односи на све руководиоце унутар организације.

Постигнути напредак у области ИФКЈ, говори превасходно о ширењу свести унутар

јавног сектора о улози и значају система интерних контрола, чему су свакако допринеле многобројне активности и промене које је ЦЈХ спроводила током претходног периода, као што су: појачање стручних капацитета; веће ангажовање запослених на пословима методолошког усмеравања, и на активностима анализе и праћења имплементације система ИФКЈ и сагледавању његовог квалитета; унапређене интернет странице (ажурирање постојећих докумената, постављање четири модула за обуку из области ФУК, објава новог модела повеље ИР, ажурније и свеобухватније информисање о актуелним дешавањима, унапређење прегледности и доступности садржајима итд.), увођење e-learning платформа ради што ефикасније информисаности и едукације корисника; ажурирање упитника о самооцењивању и унапређење форме и садржаја Консолидованог годишњег извештаја уз помоћ SIGMA консултаната и Твининг пројекта, како би се свеобухватније и квалитетније сагледао систем ИФКЈ; развијање софтвера за извештавање о систему ИФКЈ, што је резултирало успешним спровођењем тестне фазе за око 200 КЈС; организовање многобројних радионица, основних и специјализованих обука за руководство; редизајнирање материјала за обуку; организовање конференција и дистрибуција промотивног материјала итд.

Реализација препорука наведених у овом извештају, треба да помогне РС да што успешније савлада све препреке које јој стоје на путу свеукупне реформе система интерних контрола и управљања јавним средствима, примењујући међународне стандарде и најбољу праксу ЕУ, а све у циљу што ефикасније реализације мерила за привремено затварање Поглавља 32, при чему је неопходна континуирана сарадња свих релевантних институција и усаглашавање стратешких докумената.

# I УВОД

## 1. Сврха и циљ

Консолидовани годишњи извештај о стању система Интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за 2017. годину (у даљем тексту: Консолидовани годишњи извештај), сачињен је на основу појединачних годишњих извештаја корисника јавних средстава о адекватности и функционисању система финансијског управљања и контроле и о раду интерне ревизије за 2017. годину.

Сврха извештаја је да се објаве прикупљене информације о спроведеним активностима и оствареним резултатима корисника јавних средстава у процесу увођења, развоја и јачања система финансијског управљања и контроле и функције интерне ревизије, а циљ извештаја је да укаже како на добре стране, тако и на недостатке система, уз предлагање препорука за његов даљи развој и унапређење.

## 2. Правни основ

Чланом 83. Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13-исправка, 108/13, 142/14, 68/15-др. закон, 103/15, 99/16 и 113/2017), прописано је да Централна јединица за хармонизацију унутар Министарства финансија (у даљем тексту: ЦЈХ) врши обједињавање појединачних годишњих извештаја корисника јавних средстава о стању финансијског управљања и контроле и интерне ревизије, и да министар финансија доставља Влади обједињени годишњи извештај.

Доношењем Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-2020. године<sup>1</sup> („Службени гласник РС”, број 51/17 - у даљем тексту: Стратегија ИФКЈ), Влада је пружила снажну подршку увођењу и јачању система интерне финансијске контроле у јавном сектору.

Стратегија ИФКЈ је повезана са Програмом реформе управљања јавним финансијама за период 2016-2020. године и представља кључну тему у оквиру стуба IV - делотворна финансијска контрола.

Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2016-2020. године изражава јасну опредељеност Владе да спроведе свеобухватни сет међусобно повезаних и временски усклађених реформи у области управљања јавним финансијама у најширем смислу, у циљу повећања одговорности, обезбеђивања доброг финансијског управљања и добре управе, кроз побољшање ефикасности и делотворности управљања јавним ресурсима у Републици Србији.

---

<sup>1</sup>[http://ifkj.mfin.gov.rs/user\\_data/posts/Strategija%20razvoja%20interne%20finansijske%20kontrole%20u%20javnom%20sektoru%20Republike%20Srbije%20za%20period%202017-2020%20srb.pdf](http://ifkj.mfin.gov.rs/user_data/posts/Strategija%20razvoja%20interne%20finansijske%20kontrole%20u%20javnom%20sektoru%20Republike%20Srbije%20za%20period%202017-2020%20srb.pdf)

### **3. Начин и методологија израде Консолидованог годишњег извештаја**

Начин израде Консолидованог годишњег извештаја прописан је Законом о буџетском систему и пратећим подзаконским актима.

Чланом 81. Закона о буџетском систему, предвиђено је да руководилац корисника јавних средстава до 31. марта текуће године за претходну годину извештава министра финансија о адекватности и функционисању система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: ФУК), док је чланом 13. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 99/11 и 106/13 - у даљем тексту: Правилник ФУК), прецизирано да се извештавање врши подношењем одговора на упитник који припрема ЦЈХ.

Када је реч о интерној ревизији, члан 82. Закона о буџетском систему, прописује да је руководилац корисника јавних средстава дужан да до 31. марта текуће године за претходну годину на прописани начин извештава министра финансија о функционисању система интерне ревизије (у даљем тексту: ИР). Поред тога, чланом 32. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 99/11 и 106/13 - у даљем тексту: Правилник ИР), појашњено је да руководилац интерне ревизије сачињава годишњи извештај о раду интерне ревизије на основу упитника који припрема и објављује ЦЈХ, на сајту Министарства финансија. При томе, руководилац интерне ревизије доставља годишњи извештај руководиоцу корисника јавних средстава до 15. марта текуће године за претходну, док руководилац корисника јавних средстава наведени извештај доставља ЦЈХ, најкасније до 31. марта текуће године за претходну годину.

У складу са наведеним одредбама, ЦЈХ је сачинила обрасце упитника за израду годишњих извештаја корисника јавних средстава о систему ФУК и обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије за 2017. годину, који су објављени на сајту Министарства финансија - ЦЈХ ([www.ifkj.mfin.gov.rs](http://www.ifkj.mfin.gov.rs)). Обрасци упитника израђени су на основу модела упитника који се користе у земљама Европске уније за ове потребе. У односу на претходну годину, упитници за 2017. годину су значајно измењени, са циљем да се што свеобухватније и квалитетније сагледа стање и правац кретања интерних контрола у јавном сектору у РС. Упитник је проширен за укупно 25 нових питања, при чему су нека постојећа питања преформулисана. Током рада на унапређењу упитника као основе целокупног система извештавања о систему интерних контрола, ЦЈХ је интензивно сарађивала са SIGMA експертима чији су коментари и сугестије највећим делом и уважени, при чему је у плану наставак сарадње, како би ниво остварења свеукупних захтева Европске комисије у сфери ИФКЈ могао што боље да се сагледа кроз Консолидовани годишњи извештај.

Као и претходних година, сви уредно попуњени и благовремено достављени извештаји корисника јавних средстава су обухваћени Консолидованим годишњим извештајем, док непотпуни, празни и неблаговремени извештаји нису ушли у даљу анализу.

Категорије корисника јавних средстава одређене су у складу са Законом о буџетском систему, Списком корисника јавних средстава РС који објављује Управа за трезор, као и у складу са захтевима из Поглавља 32 - Финансијски надзор, где се истиче да Србија, у области интерне финансијске контроле у јавном сектору, треба да спроводи законодавство, основне политике и да обезбеди довољне административне капацитете на централном и локалном нивоу, у фондовима за социјално осигурање и у јавним предузећима. Категорије корисника јавних средстава разврстане су на начин приказан у Табели 1.

**Табела 1**

<b>Подела корисника јавних средстава по категоријама</b>		
<b>Централни/ републички ниво</b>	Министарства	Министарства РС
	ООСО	Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање, Републички фонд за здравствено осигурање и Национална служба за запошљавање
	Други директни корисници буџетских средстава	Управе, агенције, фондови, правосудни органи...
	Корисници јавних средстава чији је оснивач РС	Јавна предузећа, привредна друштва, друштва са ограниченом одговорношћу, акционарска друштва, установе чији је оснивач РС
<b>Локални ниво</b>	Директни корисници буџетских средстава	Органи и службе локалне власти
	Корисници јавних средстава чији је оснивач локална власт	Јавна предузећа, јавна комунална предузећа, привредна друштва, друштва са ограниченом одговорношћу, акционарска друштва, агенције, фондови и установе чији је оснивач локална власт
<b>Индиректни корисници буџетских средстава</b>		Индиректни корисници буџетских средстава на нивоу РС и на нивоу локалне власти

Сви показатељи за 2017. годину исказани су по предвиђеним категоријама. Упоредни прегледи обухватају 2015, 2016. и 2017. годину, и то претежно ниво РС, с обзиром да је за наведене три године коришћена јединствена методологија рада. Консолидовани годишњи извештај за 2017. годину сачинио је Сектор за интерну контролу и интерну ревизију унутар Министарства финансија, који обавља послове ЦЈХ, на основу појединачних годишњих извештаја корисника јавних средстава.

## **II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ**

Законом о буџетском систему, интерна финансијска контрола у јавном сектору (у даљем тексту: ИФКЈ) дефинисана је као свеобухватни систем мера за управљање и контролу јавних прихода, расхода, имовине и обавеза, који успоставља Влада кроз организације јавног сектора, са циљем да управљање и контрола јавних средстава, укључујући и стране фондове, буду у складу са прописима, буџетом и принципима доброг финансијског управљања, односно економичности, ефикасности, ефективности, и отворености.

Систем ИФКЈ се заснива преваходно на управљачкој одговорности, која је Законом о буџетском систему дефинисана као обавеза руководиоца свих нивоа код корисника јавних средстава да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе који их је именовао или им пренео одговорност.

Систем ИФКЈ чине следеће међусобно повезане области:

- финансијско управљање и контрола код корисника јавних средстава;
- интерна ревизија код корисника јавних средстава;
- хармонизација и координација финансијског управљања и контроле и интерне ревизије коју обавља Министарство финансија - ЦЈХ.

### **1. ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА**

#### **1.1. Појам и дефиниција**

Закон о буџетском систему и Правилник ФУК дефинишу финансијско управљање и контролу као систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководиоца организације, а којим се управљајући ризицима обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви организације остварити на законит, економичан, ефикасан и ефективан начин, кроз:

- 1) пословање у складу са прописима, унутрашњим актима и уговорима;
- 2) потпуност, реалност и интегритет финансијских и пословних извештаја;
- 3) економично, ефикасно и ефективно коришћење средстава;
- 4) заштиту средстава и података (информација).

У складу са наведеним прописима, систем ФУК обухвата следеће међусобно повезане елементе, који су дефинисани у складу са међународним стандардима интерне контроле:

- 1) контролно окружење;
- 2) управљање ризицима;
- 3) контролне активности;
- 4) информисање и комуникација;



5) праћење, надзор и процена система.

Систем ФУК је заснован на управљачкој одговорности руководиоца свих нивоа, при чему је руководиоца корисника јавних средстава одговоран за успостављање и исправно функционисање система ФУК у организацији којом руководи. При томе, овај систем помаже руководиоцима у обављању свакодневних задатака, односно пружа подршку организацији да оствари своје циљеве послујући на исправан, економичан, ефикасан, ефективан и јаван начин.

## 1.2. Правни оквир и међународни стандарди

Поред Закона о буџетском систему и Правилника ФУК, остали прописи који су од значаја за успостављање система ФУК су:

- Закон о државним службеницима („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 81/05-исправка, 83/05-исправка, 64/07, 67/07-исправка, 116/08, 104/09, 99/14 и 94/17);
- Закон о раду („Службени гласник РС”, бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14 и 13/17-УС и 113/17);
- Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС”, бр. 124/12, 14/15 и 68/15);
- Закон о платама државних службеника и намештеника („Службени гласник РС”, бр. 62/06, 63/06-исправка, 115/06-исправка, 101/07, 99/10, 108/13 и 99/14);
- Закон о платама у државним органима и јавним службама („Службени гласник РС”, бр. 34/01, 62/06-др. закон, 63/06-испр. др. закона, 116/08-др. закон, 92/11, 99/11-др. закон, 10/13, 55/13, 99/14 и 21/16-др. закон);
- Закон о јавним предузећима („Службени гласник РС”, број 15/16);
- Уредба о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника („Службени гласник РС”, бр. 98/07-пречишћен текст, 84/14 и 84/15);
- Уредба о буџетском рачуноводству („Службени гласник РС”, бр. 125/03 и 12/06);
- Правилник о заједничким основама, критеријумима и задацима за рад финансијске службе директног корисника буџетских средстава („Службени гласник РС”, број 123/03);
- Правилник о стандардном класификационом оквиру и Контном плану за буџетски систем („Службени гласник РС”, бр. 16/16, 49/16, 107/16 и 46/17, 114/17, 20/18 и 36/18);
- Правилник о начину припреме, састављања и подношења финансијских извештаја корисника буџетских средстава, корисника средстава организација за обавезно социјално осигурање и буџетских фондова („Службени гласник РС”, број 18/15);
- Правилник о начину коришћења средстава са подрачуна односно других рачуна консолидованог рачуна трезора Републике и о начину извештавања о инвестирању средстава корисника буџета и организација обавезног социјалног осигурања („Службени гласник РС”, бр. 3/04, 140/04, 1/06 и 111/09).

Постојећи правни оквир у Републици Србији обезбеђује примену већине међународних стандарда интерне контроле. Правилником ФУК прописано је да су елементи система финансијског управљања и контроле опредељени у складу са међународним стандардима интерне контроле који се односе на стандарде усклађене са Смерницама за интерну контролу у јавном сектору Међународне организације врховних ревизорских институција (енг. INTOSAI).

### 1.3. Извештај о напретку у области ФУК

Годишњи извештај о систему ФУК код корисника јавних средстава сачињен је на основу упитника за 2017. годину који је израдила ЦЈХ, а који је знатно унапређен у односу на претходну годину. Као што је већ напоменуто, упитник је обogaћен са 25 нових питања распоређених по пет елемената COSO оквира како би се још детаљније сагледао квалитет интерних контрола, у општем делу упитника је уведена обавеза уноса конкретних података о руководиоцу задуженом за ФУК, а додати су и наративни делови за навођење планираних активности и предлагање тема за обуке из области ФУК.

Дакле, образац годишњег извештаја о систему ФУК за 2017. годину, који попуњавају корисници јавних средстава и достављају ЦЈХ, састоји се од:

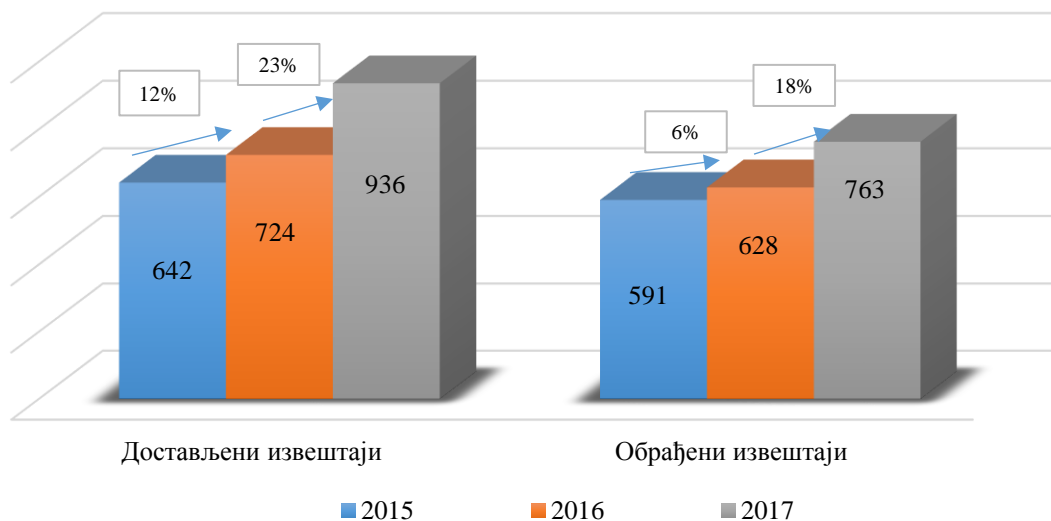
- 1) општег дела (основни подаци о кориснику јавних средстава, подаци о руководиоцу задуженом за ФУК, подаци у вези са организационим успостављањем система ФУК;
- 2) упитника за самооцењивање интерне контроле (низ конкретних питања у вези са функционисањем интерних контрола);
- 3) дела за коментаре и сугестије корисника;
- 4) дела за навођење планираних активности за даљи развој система ФУК;
- 4) дела за предлагање тема за обуке из области ФУК.

Резултати упитника пружају процену система ФУК унутар одређеног корисника јавних средстава закључно са извештајном годином и представљају основу за предузимање мера за његово побољшање.

#### 1.3.1. Достављени извештаји

За 2017. годину, укупно 936 корисника јавних средстава (у табелама: КЈС) је доставило годишњи извештај о систему ФУК Министарству финансија - ЦЈХ, што је *пораст* у односу на 2016. годину *за 23%*, када је број достављених извештаја износио 724. Од свих пристиглих извештаја, Консолидованим извештајем је обухваћено 763 уредно попуњених извештаја, што је *за 18% више* него претходне године (628), док преостали извештаји који су непотпуни, празни или су пристигли са закашњењем, нису укључени у анализу (Графикон 1).

**Графикон 1. Преглед извештаја о систему ФУК за 2015, 2016. и 2017. годину**



*Овакав значајан пораст, како достављених тако и обрађених извештаја, говори о ширењу свести унутар јавног сектора о улози и значају система интерних контрола, чему су свакако допринеле многобројне активности ЦЈХ током претходне године, као што су: основне обуке, специјализоване обуке и радионице за руководиоце, редизајн материјала за обуку, унапређење интернет странице ЦЈХ, организовање конференција, дистрибуција промотивног материјала итд.*

Анализом података о КЈС који су у претходне две године прошли обуке ЦЈХ и података о КЈС који су доставили извештај за 2017. годину, може се закључити да је **највећи део оних који су присуствовали обукама (преко 90%) доставио уредан извештај**, као и да је међу њима био знатан број корисника који су по први пут извршили самооцењивање и доставили извештај, чиме су сагледали реално стање у свом органу/организацији и започели са процесом успостављања система ФУК на систематичан и свеобухватан начин.

Међутим, **удео неисправних извештаја је поприлично висок (18%)** у 2017. години, што је за очекивати с обзиром на чињеницу значајног пораста броја корисника који су по први пут доставили попуњене упитнике (212), при чему је, у случају неисправних извештаја, углавном реч о такозваним „малим“ корисницима (мали буџет, мали број запослених), на нивоу локалне власти и категорије индиректних буџетских корисника.

Најчешћи пропусти које су КЈС направили при попуњавању извештаја су следећи: непопуњавање секције праћења, надзора и процене услед суштинског неразумевања овог сегмента; унос података о активностима које су спроведене у 2017. години уместо приказивања стања система ФУК закључно са извештајном годином, што се негативно одражава на свеукупни резултат; неразумевање и препознавање одређених питања; ненавођење доказа који служе као потврда одговору на питање; случајан пропуст

одговарања на одређена питања с обзиром да је реч о папирној форми извештавања која то дозвољава.

Преглед анализираних извештаја по појединим категоријама корисника јавних средстава, као и објашњење дефинисаних категорија, дати су у Табели 2.

**Табела 2**

<b>Преглед обрађених извештаја о систему ФУК по категоријама КЈС за 2017. годину</b>		
<b>Категорије КЈС<sup>2</sup></b>		<b>Број извештаја</b>
<b>Централни/републички ниво</b>	Министарства	17
	ООСО	3
	Други директни корисници буџетских средстава	78
	Корисници јавних средстава чији је оснивач РС	38
	<b>Укупно</b>	<b>136</b>
<b>Локални ниво</b>	Директни корисници буџетских средстава	142
	Корисници јавних средстава чији је оснивач локална власт	152
	<b>Укупно</b>	<b>294</b>
<b>Индиректни корисници буџетских средстава</b>		<b>333</b>
<b>Укупно у РС</b>		<b>763</b>

На централном нивоу, извештај су доставили најзначајнији корисници: 17 министарстава, све три организације за обавезно социјално осигурање као и највећа јавна предузећа и друштва чији је оснивач РС. На нивоу локалне самоуправе, попуњени извештај је доставила аутономна покрајина и 21 град у РС.

Укупни расходи и издаци свих директних буџетских корисника (министарства, управе, правосудни органи, буџетски фондови, дирекције, канцеларије, агенције, заводи, службе...), који су обухваћени Консолидованим извештајем за 2017. годину, чине **87% укупних расхода и издатака буџета Републике Србије за 2017. годину**<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Видети детаљно појашњење категорија КЈС на страни 7, Табела 1

<sup>3</sup> Закон о буџету Републике Србије за 2017. годину („Службени гласник РС”, бр. 99/16 и 113/17)

### 1.3.2. Успостављање система ФУК

#### Елементи успостављања и развоја система ФУК

Систем ФУК се састоји од организационог успостављања, спровођења и развоја, а план успостављања, спровођења и развоја система доноси корисник јавних средстава.

**Организационо успостављање система ФУК** представља почетне кораке у процесу успостављања система и обухвата следеће активности:

- именоване руководиоца задуженог за ФУК;
- оснивање радне групе, која ће се бавити увођењем и развојем система ФУК.

Организационо успостављање система ФУК зависи од величине, броја запослених и других специфичности код корисника јавних средстава. При успостављању система, најпре је неопходно именовати руководиоца задуженог за ФУК или основати радну групу, која ће се бавити свим кључним питањима везаним за његово увођење и развој. Оснивање радне групе је неопходно да би се ускладиле све поједине активности, у свим организационим јединицама, усагласила мишљења и ставови везани за опис пословних процеса, утврђивање и управљање ризицима, као и успостављање контрола. Чланове радне групе треба да чини више руководство и стручњаци са знањем и искуством у кључним подручјима рада корисника јавних средстава, односно лица која добро познају пословање и поједине пословне процесе унутар организације. Радна група је одговорна руководиоцу за подршку у увођењу и развоју система ФУК.

Даље **спровођење и развој система ФУК** подразумева следеће кораке:

- припрему акционог плана;
- доношење стратегије управљања ризиком;
- одређивање мисије, визије и кључних циљева корисника јавних средстава;
- пописивање главних процеса (потпроцеса) и описивање активности у оквиру њих;
- сачињавање мапе пословних процеса;
- документовање пословних процеса и израду дијаграма тока;
- утврђивање ризика на нивоу пословних процеса, процену ризика и њихово рангирање, доношење одлуке о одговору на ризике, односно успостављању контрола (управљање ризицима);
- процену елемената интерне контроле;
- састављање прегледа успостављених контрола, узимајући у обзир најзначајније ризике;
- пописивање најзначајнијих процеса који нису дефинисани у писаном облику;
- анализирање постојеће и потребне контроле, и доношење одлуке о потребним претходним и накнадним контролама;
- доношење плана успостављања потребних и уклањања непотребних контрола;
- праћење остварења плана;

- сачињавање годишњег извештаја о успостављању система ФУК.

### **Оцена елемената успостављања система**

У *општем делу упитника*, у сегменту који се односи на успостављање система ФУК, корисници уносе податке који се тичу: именовања руководиоца задуженог за ФУК, оснивања радне групе која ће се бавити питањима везаним за увођење и развој система, доношења акционог плана, сачињавања мапе пословних процеса, доношења Стратегије управљања ризиком, дефинисања кључних ризика итд. За сваки потврдан одговор, корисници су дужни да наведу извор верификације, односно документ којим доказују свој исказ. Уколико је реч о негативном одговору, наводи се образложење.

На основу аналитичке обраде података који се односи на успостављање система ФУК посматрано по категоријама корисника јавних средстава, дошло се до података приказаних у Табели 3.

Табела 3

Параметри		Именован руководилац или основана радна група		Именован руководилац и основана радна група		Донет акциони план за успостављање система за финансијско управљање и контролу		Коришћење приручника ЦЈХ за финансијско управљање и контролу		Сачињена мапа пословних процеса		Најзначајнији пословни процеси који нису у писаном облику		Успостављене интерне контроле у пословним процесима узимајући у обзир најзначајније ризике	
		Број КЈС	%	Број КЈС	%	Број КЈС	%	Број КЈС	%	Број КЈС	%	Број КЈС	%	Број КЈС	%
Категорија КЈС <sup>4</sup>	Министарства	16	94	12	71	10	59	16	94	13	76	1	6	15	88
	ООСО	3	100	3	100	3	100	3	100	3	100	0	0	3	100
	Други директни корисници буџетских средстава	51	65	35	45	26	33	53	68	44	56	1	1	58	74
	Корисници јавних средстава чији је оснивач Република Србија	31	82	21	55	19	50	29	76	20	53	1	3	30	79
	<b>УКУПНО</b>	<b>101</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>43</b>	<b>101</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>59</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>106</b>	<b>78</b>
Локални ниво	Директни корисници буџетских средстава	114	80	98	69	83	58	94	66	88	62	4	3	101	71
	Корисници јавних средстава чији је оснивач локална власт	122	80	116	76	91	60	101	66	84	55	12	8	93	61
	<b>УКУПНО</b>	<b>236</b>	<b>80</b>	<b>214</b>	<b>73</b>	<b>174</b>	<b>59</b>	<b>195</b>	<b>66</b>	<b>172</b>	<b>59</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>194</b>	<b>66</b>
<b>Индиректни буџетски корисници</b>		133	40	103	31	92	28	106	32	104	31	7	2	185	56
<b>УКУПНО У РС</b>		<b>470</b>	<b>62</b>	<b>388</b>	<b>51</b>	<b>324</b>	<b>42</b>	<b>402</b>	<b>53</b>	<b>356</b>	<b>47</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>485</b>	<b>64</b>

<sup>4</sup> Видети појашњење категорија КЈС на страни 7, Табела 1

Ако анализирамо стање појединих елемената успостављања система ФУК на нивоу РС, можемо закључити да је **најнижи резултат забележен код доношења акционог плана** (42%). Мапу пословних процеса сачинило је 47% корисника, а више од половине корисника који нису сачинили мапу је започело са пописом и описом пословних процеса (53%). При томе, у свега 3% случајева постоје најзначајнији пословни процеси који нису прописани у писаном облику, што значи да је за већину кључних пословних процеса прописан начин њиховог обављања подзаконским актима, интерним актима, упутствима, инструкцијама, директивама и процедурама. Што се тиче **успостављања интерних контрола у пословним процесима узимајући у обзир најзначајније ризике**, ту је знатно бољи показатељ (64%).

Доношење **акционог плана** представља **најслабије** оцењен елемент код свих категорија појединачно: централни ниво (43%), локални ниво (59%), индиректни буџетски корисници (28%). Са друге стране, као и на нивоу РС, **бољи** показатељи забележени су у сфери успостављања **интерних контрола на бази најзначајнијих ризика** на централном нивоу (78%) и код индиректних буџетских корисника (56%). На локалном нивоу је најбољи успех постигнут у домену **организационог успостављања система**, односно код именовања руководиоца или оснивања радне групе (80%).

Уколико посматрамо уже категорије корисника, **најбољи резултати**, са максималним бројем поена код свих посматраних елемената, остварени су код корисника који припадају категорији **организација за обавезно социјално осигурање - ООСО**, у коју спадају: Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање, Републички фонд за здравствено осигурање и Национална служба за запошљавање. Из приложених података се види да су наведени корисници у потпуности реализовали кључне активности у области успостављања система ФУК, што је напредак у односу на претходну годину када је један корисник био у фази израде мапе пословних процеса.

Одмах након ООСО, најбољи резултат показује категорија **министарстава**, док се код осталих корисника на централном/републичком нивоу уочавају углавном слабији резултати по посматраним елементима у односу на претходне две категорије корисника.

**На локалном нивоу**, свеукупно гледано, **блага предност** код успостављања система ФУК (за 2%) постоји **на нивоу директних корисника буџетских средстава** (органи и службе локалне власти) у односу на остале кориснике јавних средстава чији је оснивач локална власт (јавна предузећа, јавна комунална предузећа, привредна друштва, друштва са ограниченом одговорношћу, акционарска друштва, агенције, фондови и установе чији је оснивач локална власт...), за разлику од претходне године где је та разлика била знатно већа (за 11%). Уједначавање квалитета система, унутар одређене категорије корисника јавних средстава, свакако је позитивна тенденција.

У поређењу са другим категоријама КЈС, **индиректни буџетски корисници и даље имају најниже показатеље**, и то по свим посматраним параметрима, тако да остају



препоруке из претходне године у вези са интензивнијим преношењем добре праксе са више на ниже буџетске инстанце.

Поређењем елемената успостављања система ФУК на нивоу РС за последње три анализиране године (Табела 4), можемо закључити следеће: у делу организационог успостављања система које подразумева именовање руководиоца за ФУК и оснивање радне групе, бележи се константан пораст, као и када је реч о доношењу акционог плана и коришћењу приручника ЦЈХ за ФУК. Међутим, и поред *значајног пораста у сфери доношења акционог плана* (кумулятивно за 8%), овај сегмент је и даље најслабија карика у процесу успостављања система, баш као и током претходне две године. Са друге стране, *најдрастичнији пад* је забележен у делу *успостављања интерне контроле у пословним процесима узимајући у обзир најзначајније ризике* (кумулятивно за 6%), при чему је и у 2017. години то најбоље оцењен параметар, као и током претходне две године.

Табела 4

Преглед успостављања система ФУК у РС за 2015, 2016. и 2017. годину								
Елементи успостављања система	Укупно у РС за годину		2015		2016		2017	
	Број КЈС	%	Број КЈС	%	Број КЈС	%	Број КЈС	%
Именован руководиоца или основана радна група	338	57	379	60	470	62		
Именован руководиоца и основана радна група	246	42	298	48	388	51		
Није именован руководиоца нити основана радна група	253	43	249	40	293	38		
Донет акциони план за успостављање система за финансијско управљање и контроле	199	34	238	38	324	42		
Коришћење приручника ЦЈХ за финансијско управљање и контролу	277	47	313	50	402	53		
Сачињена мапа пословних процеса	297	50	293	47	356	47		
Најзначајнији пословни процеси који нису у писаном облику	2	0.3	3	0.5	26	3		
Успостављене интерне контроле у пословним процесима узимајући у обзир најзначајније ризике	415	70	433	69	485	64		
<b>ПРОСЕК У РС<sup>5</sup></b>			<b>50%</b>		<b>52%</b>		<b>53%</b>	

<sup>5</sup> С обзиром да је, услед ажурирања упитника за самооцењивање за 2017. годину дошло до извесних промена у структури и образложењу појединих питања, извршен је прерачун података за 2015. и 2016. годину по новој методологији, ради упоредивости података у све три посматране године

Ако упоредимо 2016. и 2017. годину по појединим категоријама корисника јавних средстава, уочићемо да, свеукупно гледано, на локалном и на нивоу индиректних буџетских корисника нема никакве промене, док је **на централном нивоу дошло до напретка од 2%**, захваљујући побољшању код министарстава, ООСО и КЈС чији је оснивач РС. Код других директних корисника јавних средстава ситуација се није променила у односу на претходну годину. (Графикон 2)

**Графикон 2. Преглед успостављања система ФУК по категоријама КЈС за 2016. и 2017. годину**



*Ако узмемо у обзир све заједно сагледане елементе, може се рећи да је у 2017. години на нивоу РС дошло до благог напретка када је реч о успостављању система ФУК за 1% у односу на претходну годину, који је углавном резултат позитивног помака оствареног на централном нивоу, док је ситуација на локалном нивоу и код индиректних буџетских корисника непромењена.*

### 1.3.3. Самооцењивање – COSO оквир<sup>6</sup>

#### Елементи COSO оквира

Саставни део годишњих извештаја, који су доставили корисници јавних средстава, представља и самооцењивање система ФУК са циљем процене тренутног стања и предузимања мера за његово побољшање.

Поједини елементи који се процењују и кроз које се сагледава стање система интерних контрола су:

- 1) контролно окружење;
- 2) управљање ризицима;

<sup>6</sup> Комитет спонзорских организација (енг. COSO) Националне комисије за финансијско извештавање о криминалним радњама (проневерама) основане у Сједињеним Америчким Државама

- 3) контролне активности;
- 4) информације и комуникација;
- 5) праћење (надзор) и процена.

1) **Контролно окружење** утврђује „тон” у организацији и утиче на свест запослених о контролама. Представља основу за све друге компоненте интерне контроле, обезбеђујући дисциплину и структуру. Фактори контролног окружења укључују интегритет, етичке вредности и стручност запослених у организацији, филозофију и стил рада руководства, начин на који руководство додељује овлашћења, одговорности и успоставља одговарајуће линије извештавања и организује и унапређује кадар.

Део упитника који се односи на контролно окружење садржи укупно 24 питања, тако да је сваки корисник јавних средстава могао исказати највише 120 поена. Питања се односе на: кодекс понашања, кадровску политику, мисију и визију организације, стратешке циљеве, програме рада, обуке запослених, организациону структуру, систематизацију радних места, заштиту средстава, извештавање о управљању ризицима, интерној контроли и интерној ревизији, одговорност руководиоца, пренос овлашћења итд.

2) **Управљање ризицима** обухвата идентификовање, процену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати супротан ефекат на остварење циљева корисника јавних средстава. Предуслов управљања ризицима је утврђивање општих и специфичних циљева које организација треба да оствари. Задатак управљања ризицима је да пружи разумно уверавање да ће циљеви бити остварени. Ради управљања ризицима, руководиоца корисника јавних средстава треба да донесе Стратегију управљања ризицима, коју треба ажурирати сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајније измени. За свођење ризика на прихватљив ниво, корисник јавних средстава мора успостављене контроле да анализира и ажурира најмање једном годишње.

Максималан број поена који се може остварити у овом сегменту за 16 постављених питања је 80, а кључна питања се односе на: дефинисање, мерење и праћење реализације оперативних циљева, повезаност стратешких и оперативних циљева, повезаност ризика са кључним пословним процесима, идентификовање, праћење и решавање ризика, стратегију управљања ризицима, регистар ризика, извештавање о ризицима итд;

3) **Контролне активности** обухватају писане политике и процедуре, успостављене да пруже разумно уверавање да су ризици за постизање циљева сведени на прихватљив ниво, дефинисан у процедурама за управљање ризиком, укључујући и њихову примену. Оне се спроводе у целој организацији, на свим нивоима и функцијама од стране свих запослених, у складу са утврђеним пословним процесом и описом посла.

У сегменту контролних активности постављено је укупно 10 питања, која обухватају: опис пословних процеса и процедура рада, повезаност процедура рада са ризицима и

интерним контролома, дефинисање овлашћења, одговорности и рокова за појединачне активности, поделу дужности, ажурирање радних процедура и организационих шема, приступ подацима и евиденцијама, дефинисање процедура за самооцењивање и њихова примена итд. Максималан број поена износи 50.

**4) Систем информисања и комуникације** унутар органа/организације треба да пружи кључну подршку руководиоцима свих нивоа у процесу доношења одлука, како на стратешком, тако и на оперативном нивоу. Поуздане информације и ефективно комуницирање неопходни су за вођење и контролу пословања корисника јавних средстава, тако да је од изузетног значаја сагледавање начина на који овај сегмент функционише у пракси, и рад на његовом унапређењу.

Упитником о самооцењивању је обухваћено 12 питања из области информације и комуникација, међу којима су кључна: могућност праћења реализације циљева и спровођења ефикасног надзора, адекватна информисаност запослених из делокруга рада, информисање руководства од стране запослених о уоченим слабостима у контролама, евидентирање грешака и жалби, умножавање података ради чувања, повраћај података, извештавање руководства, подршка ИТ система, транспарентност информација, пријава неправилности итд. Максималан резултат износи 60 поена.

**5) Праћење (надзор) и процена** подразумева увођење система за надгледање области ФУК, оценом адекватности и ефикасности његовог функционисања. Праћење представља преглед активности и трансакција организације са циљем да се процени квалитет пословања (перформансе) током одређеног времена, те да се утврди да ли су контроле ефективне. Руководство треба да се концентрише на праћење интерне контроле и остваривање мисије организације. Да би праћење било ефективно, сви запослени треба да разумеју мисију и циљеве организације, степен толеранције ризика и сопствене дужности. Сви у организацији су у одређеној мери одговорни за праћење. Нагласак и степен ове одговорности зависи од положаја које лице има у организацији.

На основу 10 питања која се налазе у упитнику, корисници процењују следеће: извештавање руководства о систему ФУК, извештавање које омогућава објективност и независност интерне ревизије, прихватање и спровођење препорука интерне и екстерне ревизије од стране руководиоца, доступност извештаја интерне и екстерне ревизије запосленима, праћење реализације акционог плана за успостављање и развој система ФУК, образовање ревизорског одбора итд. Максималан број поена који се може остварити јесте 50.

**Упитник за само-оцењивање интерне контроле у 2017. години проширен је** за 25 нових питања, тако да су КЈС били дужни да одговоре на укупно 72 питања о интерним контролама, при чему су могли да остваре максимално 360 поена. Код сваког потврдног одговора корисник је морао да наведе конкретан доказ (назив документа, заводни број, датум...) којим поткрепљује одређену тврдњу, док је код негативног одговора неопходно образложење.

Новине се односе, највећим делом, на контролно окружење, односно мисију и визију организације, стратешке циљеве и програме рада. Од посебног значаја су новоуведена питања која дају приказ стања у сегменту *управљачке одговорности*, где се од корисника тражило да се изјасне о нивоу и квалитету одговорности руководиоца свих нивоа према ономе ко их је именовао или им је пренео одговорност, и да се изјасне о томе како у њиховом органу функционише систем преноса овлашћења. Поред тога, корисници су, по први пут, били у обавези да наведу да ли су и у којој мери у писаним процедурама дефинисана овлашћења, одговорности, рокови и контролни механизми за појединачне активности. Значајне измене се односе и на системе праћења и информисања унутар органа, са акцентом на извештавање према руководству.

#### **1.3.4. Оцена елемената COSO оквира**

Детаљан приказ процене појединих елемената система ФУК за 2017. годину, по појединим категоријама корисника јавних средстава, приказан је у Табели 5.

Табела 5

Процена елемената система ФУК по категоријама КЈС за 2017. годину												
Категорија КЈС <sup>7</sup>		Параметри	Контролно окружење (максимално 120 поена)		Управљање ризицима (максимално 80 поена)		Контролне активности (максимално 50 поена)		Информисање и комуникација (максимално 60 поена)		Праћење, надзор и процена (максимално 50 поена)	
			Поени	%	Поени	%	Поени	%	Поени	%	Поени	%
Централни/ републички ниво	Министарства	104	87	66	83	44	87	50	84	39	78	
	ООСО	109	91	74	93	47	95	60	100	46	91	
	Други директни корисници буџетских средстава	102	85	62	78	41	82	55	91	33	65	
	Корисници јавних средстава чији је оснивач Република Србија	108	90	68	85	43	85	55	92	38	76	
	<b>ПРОСЕК</b>	<b>104</b>	<b>87</b>	<b>65</b>	<b>81</b>	<b>42</b>	<b>84</b>	<b>54</b>	<b>90</b>	<b>35</b>	<b>70</b>	
Локални ниво	Директни корисници буџетских средстава	101	84	59	74	38	76	51	85	33	66	
	Корисници јавних средстава чији је оснивач локална власт	95	79	61	76	37	74	50	84	31	63	
	<b>ПРОСЕК</b>	<b>98</b>	<b>82</b>	<b>60</b>	<b>75</b>	<b>37</b>	<b>75</b>	<b>51</b>	<b>84</b>	<b>32</b>	<b>64</b>	
Индијектни буџетски корисници		<b>103</b>	<b>86</b>	<b>60</b>	<b>75</b>	<b>39</b>	<b>77</b>	<b>54</b>	<b>90</b>	<b>29</b>	<b>57</b>	
<b>ПРОСЕК У РС</b>		<b>101</b>	<b>85</b>	<b>61</b>	<b>76</b>	<b>39</b>	<b>77</b>	<b>53</b>	<b>88</b>	<b>31</b>	<b>62</b>	

<sup>7</sup> Видети појашњење категорија КЈС на страни 7, Табела 1

Посматрано на нивоу РС, рангирање оцењених елемената система ФУК је следеће:

1. информисање и комуникација (88%)
2. контролно окружење (85%)
3. контролне активности (77%)
4. управљање ризицима (76%)
5. праћење, надзор и процена (62%)

Идентичан редослед постоји и на нивоу сваке појединачне категорије корисника јавних средстава.

**Најбоље просечне оцене**, по сваком од посматраних параметара, постигнуте су **на централном/републичком нивоу**, што је био случај и претходне године. Међутим, ако посматрамо преостале две категорије, долази до значајне промене у односу на претходну годину, кад је категорија индиректних буџетских корисника била на зачељу по свих пет параметара COSO оквира. Сада је ситуација поприлично уједначена, чак се свеукупно гледано може закључити да су **индиректни буџетски корисници у благој предности у односу на локалну самоуправу** (за просечних 1,6%).

Иначе, у односу на претходну годину у 2017. години је дошло до напретка и на нивоу локалне самоуправе, и на нивоу индиректних буџетских корисника, само што је постигнути напредак знатно већи код индиректних буџетских корисника.

У Консолидованом годишњем извештају за 2016. годину ЦЈХ је указала на неопходност интензивније сарадње између директних и индиректних буџетских корисника у циљу преношења добре праксе са виших на ниже инстанце. Поред тога, обукама које је спроводила ЦЈХ су присуствовали и представници индиректних буџетских корисника, тако да се позитивни ефекти претходних мера већ уочавају.

**Информисање и комуникација** (88%) је област која је у **предности** у односу на остале оцењиване области, потом следи **контролно окружење** (85%), док је **најслабија** тачка у систему **праћење/надзор и процена**, (62%), што је наставак тренда од претходне две године.

Као и код процене организационог успостављања система ФУК, посебно се могу издвојити као **најбољи** корисници у оквиру категорије **ООСО**, која бележи највише просечне оцене у односу на све друге категорије, и то по свим оцењиваним параметрима, па чак и код контролног окружења где су, у 2016. години, предност имала министарства.

Упоредни преглед просечних оцена елемената система ФУК за 2016. и 2017. годину, на нивоу РС, говори у прилог томе да је **код свих појединих елемената постигнут процентуални пораст, па и у случају праћења и надзора** где је 2016. у односу на 2015. годину забележен благи пад. Највећи помак постигнут је управо у области праћења и надзора за 14%, што је изузетно значајан податак, имајући у виду да је управо овај

сегмент најслабија карика у ситему ФУК у претходном трогодишњем периоду. (Табела б)

Табела 6

Просечна оцена елемената система ФУК свих КЈС у РС за 2015, 2016. и 2017. годину											
Параметри ПРОСЕК У РС	Контролно окружење (максимално 120 поена)		Управљање ризицима (максимално 80 поена)		Контролне активности (максимално 50 поена)		Информисање и комуникација (максимално 60 поена)		Праћење, надзор и процена (максимално 50 поена)		ПРОСЕК %
	Поени	%	Поени	%	Поени	%	Поени	%	Поени	%	
2015. ГОДИНА	43	72	38	69	33	66	26	74	17	49	67
2016. ГОДИНА	44	73	41	75	33	67	27	76	17	48	69
2017. ГОДИНА	101	85	61	76	39	77	53	88	31	62	79

*Свеукупно гледано, можемо закључити да је у 2017. години у односу на претходну годину, постигнут значајан напредак за 10% када је реч о елементима COSO оквира, а у односу на 2015. годину за 12%.*

Овај позитивни резултат може се *објаснити следећим чињеницама*: 1) КЈС који су током претходних година достављали извештаје су значајно напредовали у процесу имплементације система ФУК, што је последица богатијег знања и искуства у пракси, као и подршке коју им континуирано пружа ЦЈХ кроз редовне и специјализоване обуке, посебно за највише руководство; 2) КЈС који су по први пут доставили извештај, а обухваћени су анализом, показали су веома солидне резултате у примени система, добру информисаност и високо развијену свест о интерним контролама, што не изненађује с обзиром да је углавном реч о корисницима који су у претходном периоду, односно претходне две године, прошли обуке ЦЈХ; 3) проширење упитника је допринело да се свеобухватније и квалитетније сагледа систем ФУК, односно да се добије једна реалнија, и очигледно позитивнија слика у односу на претходни период.

Ради детаљније анализе, сваки од пет наведених елемената система ФУК може се рашчланити на поједина питања на које су корисници били дужни да одговоре, како би се стекла што комплетнија слика о стању у посматраним сегментима. Сваки одговор на постављено питање бодује се на скали од 1 до 5, при чему се оцена 1 додељује за одговор „не“, а оцена 5 за захтеве који су испуњени у потпуности.

У наредном делу приказане су просечне оцене по појединим питањима сваког од елемената COSO оквира, на нивоу РС и појединих категорија КЈС, за 2017. годину.



## **Контролно окружење**

У Табели 7 дат је приказ просечних оцена по појединим питањима која говоре о квалитету успостављеног контролног окружења.

**Најбољи** резултат на нивоу РС постигнут је у домену **утврђивања нивоа потребног знања и вештина за свако радно место** (4.85), баш као и претходне године. Потом следи изузетно висока оцена (4.73) по питању постојања **детаљног описа послова, овлашћења и одговорности за свако радно место**, што је иначе једно од новоуведених питања.

Са друге стране, **најнижа** просечна оцена на нивоу РС односи се, исто као и у претходном периоду, на **постојање критеријума за утврђивање ефикасности кадровске политике** (3.12), уз благи пораст у односу на 2016. годину. Код постојања обавезе редовног извештавања о управљању ризицима, интерној контроли и интерној ревизији у организацији, која је у 2017. години оцењена слабијом оценом, дошло је до благог помака у односу на претходну годину (са 3.0 на 3.27.). Наведене две тачке су међу најслабијима како на републичком нивоу, тако и на локалном и нивоу индиректних буџетских корисника, што је такође наставак тренда из претходне године.

Од посебног значаја је анализа одговора на **новопостављена питања**, која говори о квалитету кључних аспеката контролног окружења као што су: мисија и визија, стратешки циљеви, годишњи програми рада и њихова повезаност са циљевима, ажурирање организационе структуре. Поред наведених измена, посебно значајно је сагледавање аспекта **управљачке одговорности** кроз питања о успостављању одговорности руководиоца свих нивоа за одлуке, поступке и резултате према ономе ко их је именовао или им пренео овлашћење, као и кроз питање о нивоу хијерархијски успостављеног система преноса овлашћења у складу са нивоом руковођења. У свим наведеним сегментима просечне оцене на нивоу РС су изнад 4 од могућих 5, сем код постојања правила којима се дефинишу потенцијални сукоби интереса и начин поступања (3.7).

Табела 7

1. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ										
ПИТАЊА	КЈС	Централни/ републички ниво				Локални ниво			Индиректни	УКУПНО У РС
		Министарства	ООСО	Други директни корисници буџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач Република Србија	Укупно	Директни корисници буџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач локална власт		
Да ли постоји кодекс понашања на нивоу институције?	4.53	5.00	4.37	4.53	<b>4.61</b>	4.80	3.66	<b>4.23</b>	<b>4.37</b>	<b>4.40</b>
Да ли постоји процедура која обезбеђује да су сви запослени упознати са кодексом понашања?	3.94	5.00	4.23	4.37	<b>4.39</b>	4.44	3.34	<b>3.89</b>	<b>4.14</b>	<b>4.14</b>
Да ли су сви запослени обавезни да поступају у складу са кодексом понашања, односно кодексом организације?	4.53	5.00	4.53	4.47	<b>4.63</b>	4.67	3.67	<b>4.17</b>	<b>4.34</b>	<b>4.38</b>
Да ли се спровode мере у случају непоштовања кодекса?	4.47	5.00	3.99	4.08	<b>4.38</b>	4.00	3.22	<b>3.61</b>	<b>4.11</b>	<b>4.03</b>
Да ли постоје правила којима се дефинишу потенцијални сукоби интереса и начин поступања?	4.18	5.00	3.87	3.92	<b>4.24</b>	3.61	3.28	<b>3.44</b>	<b>3.39</b>	<b>3.69</b>
Да ли имате утврђену мисију и визију организације?	4.00	5.00	4.15	4.82	<b>4.49</b>	3.89	4.66	<b>4.28</b>	<b>4.20</b>	<b>4.32</b>
Да ли имате дефинисане и усвојене стратешке циљеве?	4.35	4.33	4.28	4.61	<b>4.39</b>	4.21	4.57	<b>4.39</b>	<b>3.97</b>	<b>4.25</b>
Да ли имате усвојене годишње програме рада?	4.65	5.00	4.59	4.84	<b>4.77</b>	3.96	4.96	<b>4.46</b>	<b>4.61</b>	<b>4.61</b>
Да ли су у годишњем програму рада дефинисани циљеви које организација треба да реализује током године?	4.65	4.67	4.53	4.79	<b>4.66</b>	3.93	4.95	<b>4.44</b>	<b>4.51</b>	<b>4.54</b>
Да ли сте усвојили кадровску политику (стратегију)?	4.12	3.00	4.01	3.76	<b>3.72</b>	3.94	3.37	<b>3.65</b>	<b>3.56</b>	<b>3.65</b>
Да ли постоје критеријуми за утврђивање ефикасности кадрoвске политике ?	3.59	3.00	3.45	3.13	<b>3.29</b>	3.29	2.53	<b>2.91</b>	<b>3.15</b>	<b>3.12</b>
Да ли се кадрoвска политика прати?	4.59	3.00	4.18	3.95	<b>3.93</b>	3.81	3.51	<b>3.66</b>	<b>3.67</b>	<b>3.75</b>
Да ли су утврђени нивои потребног знања и вештина за свако радно место?	4.82	5.00	4.86	4.82	<b>4.87</b>	4.89	4.89	<b>4.89</b>	<b>4.80</b>	<b>4.85</b>
Да ли свако радно место има детаљан опис послова, овлашћења и одговорности?	4.71	4.67	4.77	4.76	<b>4.73</b>	4.85	4.88	<b>4.86</b>	<b>4.60</b>	<b>4.73</b>
Да ли обављате анализу потреба за обуком на годишњем нивоу за свако радно место?	4.12	4.67	3.73	3.89	<b>4.10</b>	3.72	3.24	<b>3.48</b>	<b>3.68</b>	<b>3.75</b>
Да ли се води евиденција присуства обукама по запосленом?	4.53	5.00	4.12	4.08	<b>4.43</b>	3.83	3.49	<b>3.66</b>	<b>4.08</b>	<b>4.06</b>
Да ли обављате анализу потреба за обукама из финансијског управљања и контроле?	3.88	4.00	3.26	3.34	<b>3.62</b>	3.30	3.04	<b>3.17</b>	<b>2.79</b>	<b>3.19</b>

Да ли су руководиоци и запослени присуствовали обукама из финансијског управљања и контроле?	3.88	4.33	3.24	3.71	<b>3.79</b>	3.69	3.66	<b>3.67</b>	<b>2.58</b>	<b>3.35</b>
Да ли су руководиоци уверени да су процеси управљања ризицима, интерне контроле и интерне ревизије корисни, тј. да ли значајно доприносе остваривању циљева?	4.65	4.33	4.37	4.47	<b>4.46</b>	4.13	4.18	<b>4.16</b>	<b>3.81</b>	<b>4.14</b>
Да ли се врши редовно ажурирање организационе структуре како би одражавала промене прописа и циљева организације?	4.35	4.33	4.33	4.47	<b>4.37</b>	4.11	4.09	<b>4.10</b>	<b>4.02</b>	<b>4.16</b>
Да ли су средства, укључујући и интелектуалну својину, заштићена од неовлашћеног приступа и коришћења?	4.65	5.00	4.67	4.50	<b>4.70</b>	4.17	4.22	<b>4.20</b>	<b>4.13</b>	<b>4.34</b>
Да ли у организацији постоји обавеза редовног извештавања о управљању ризицима, интерној контроли и интерној ревизији?	4.29	5.00	3.10	3.92	<b>4.08</b>	3.12	3.13	<b>3.13</b>	<b>2.61</b>	<b>3.27</b>
Да ли је успостављен ефективан механизам одговорности руководиоца свих нивоа за своје одлуке, поступке и резултате онемо којих је именовано или им пренео одговорност?	4.47	4.67	4.28	4.32	<b>4.43</b>	3.96	3.76	<b>3.86</b>	<b>3.84</b>	<b>4.05</b>
Да ли је успостављен ефективан, хијерархијски систем преноса овлашћења, у складу са нивоима руковођења?	4.59	5.00	4.31	4.45	<b>4.59</b>	3.96	3.76	<b>3.86</b>	<b>3.77</b>	<b>4.07</b>

### **Управљање ризицима**

Преглед просечних оцена по појединим питањима која се односе на управљање ризицима дат је у Табели 8.

Ако управљање ризицима посматрамо на нивоу РС, као **најбољи** сегмент је оцењено **пројектовање и планирање прихода и расхода у складу са утврђеним циљевима организације** (4.71). Одмах потом следи и редовно праћење остваривања циљева (4.59). Најбоље просечне вредности на централном, локалном и нивоу индиректних буџетских корисника углавном следе редослед на нивоу РС.

**Сачињавање регистра ризика** на нивоу организације (3.01), односно **редовно ажурирање ризика** (2.61) оцењено је са **најнижом** просечном **оценом** на нивоу РС, а одмах следи и доношење стратегије управљања ризицима (3.01). Такође, ризици од преваре и корупције нису довољно заступљени (3.05). Наведени показатељи као најнижи су присутни и ако посматрамо засебно поједине категорије КЈС.

Свеукупно гледано, хијерархија просечних оцена појединих аспеката контролног окружења углавном прати прошлогодишњу структуру.

Табела 8

2. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА										
КЈС  ПИТАЊА	Централни/ републички ниво					Локални ниво			Индиректни	УКУПНО У РС
	Министарства	ООСО	Други директни корисници буџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач РС	Укупно	Директни корисници буџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач локална власт	Укупно		
Да ли имате дефинисане и усвојене оперативне циљеве?	4.35	5.00	4.51	4.63	<b>4.62</b>	3.96	4.41	<b>4.18</b>	<b>4.00</b>	<b>4.27</b>
Да ли је успостављена веза између стратешких и оперативних циљева?	4.06	4.00	4.36	4.55	<b>4.24</b>	3.82	4.10	<b>3.96</b>	<b>3.71</b>	<b>3.97</b>
Да ли утврђујете циљеве који су конкретни, мерљиви, оствариви, реални и временски ограничени?	4.65	4.67	4.47	4.63	<b>4.60</b>	4.00	4.36	<b>4.18</b>	<b>4.04</b>	<b>4.27</b>
Да ли су руководиоци и запослени упознати са стратешким и оперативним циљевима организације?	4.29	4.67	4.59	4.42	<b>4.49</b>	3.90	4.28	<b>4.09</b>	<b>4.12</b>	<b>4.24</b>
Да ли су приходи и расходи пројектовани и планирани у складу са утврђеним циљевима организације?	4.88	5.00	4.76	4.87	<b>4.88</b>	4.56	4.73	<b>4.65</b>	<b>4.61</b>	<b>4.71</b>
Да ли се редовно прати остваривање циљева?	4.94	5.00	4.64	4.76	<b>4.84</b>	4.27	4.66	<b>4.47</b>	<b>4.47</b>	<b>4.59</b>
Да ли се анализирају узроци евентуалног одступања?	4.53	4.67	4.42	4.61	<b>4.56</b>	3.77	4.29	<b>4.03</b>	<b>4.07</b>	<b>4.22</b>
Да ли су идентификовани ризици повезани са кључним пословним процесима?	4.18	4.67	3.82	4.05	<b>4.18</b>	3.68	3.63	<b>3.66</b>	<b>3.25</b>	<b>3.69</b>
Да ли су ризици утврђени у односу на дефинисане циљеве организације?	4.24	4.67	3.72	3.79	<b>4.10</b>	3.45	3.50	<b>3.48</b>	<b>3.12</b>	<b>3.57</b>
Да ли је извршена процена ризика?	4.00	4.67	3.58	3.79	<b>4.01</b>	3.28	3.30	<b>3.29</b>	<b>2.98</b>	<b>3.43</b>
Да ли се доносе одлуке ради решавања идентификованих ризика?	4.18	4.67	3.45	3.89	<b>4.05</b>	3.13	3.26	<b>3.20</b>	<b>3.06</b>	<b>3.43</b>
Да ли је донета стратегија управљања ризицима?	3.47	5.00	3.01	3.29	<b>3.69</b>	3.80	3.28	<b>3.54</b>	<b>2.65</b>	<b>3.29</b>
Да ли сте сачинили регистар ризика?	3.88	4.67	2.92	3.32	<b>3.70</b>	2.89	3.03	<b>2.96</b>	<b>2.38</b>	<b>3.01</b>
Да ли ризици обухватају и ризике од преваре и корупције?	3.06	5.00	2.96	3.53	<b>3.64</b>	2.99	2.86	<b>2.92</b>	<b>2.58</b>	<b>3.05</b>
Да ли се регистар ризика редовно ажурира, у складу са потребама организације?	3.59	3.33	2.72	2.84	<b>3.12</b>	2.32	2.47	<b>2.40</b>	<b>2.32</b>	<b>2.61</b>
Да ли је успостављен систем редовног извештавања руководиоца корисника јавних средстава о најзначајнијим ризицима?	3.88	4.33	3.19	3.53	<b>3.73</b>	2.92	2.70	<b>2.81</b>	<b>2.70</b>	<b>3.08</b>

### ***Контролне активности***

У Табели 9 дат је детаљан приказ просечних оцена појединих питања која су саставни део процене контролних активности, на нивоу РС и на нивоу појединих категорија корисника јавних средстава.

***Право приступа материјалним, финансијским и другим ресурсима искључиво од стране овлашћене особе високо је оцењено на нивоу РС (4.72), као и подела дужности (4.33), што указује да је у великој мери обезбеђено да исто лице не обавља две или више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена. Ако разматрамо засебно централни, локални и ниво индиректних корисника, на наведена питања су такође дати најповољнији одговори.***

Када је реч о слабим тачкама унутар елемента контролних активности, и ту је ситуација идентична, било да је посматрамо на нивоу РС, било на нивоу појединих категорија корисника. Дакле, као и претходне године, ***најслабије*** је процењена ***примена процедура за руководиоце који прате спровођење интерне контроле (самопроцена)*** са просечном оценом на нивоу РС од 3.12, док се следећи најслабији показатељ односи на постојање описа интерних контрола унутар процедура (3.43).

Табела 9

3. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ										
КЈС  ПИТАЊА	Централни/ републички ниво					Локални ниво			Индиректни	УКУПНО У РС
	Министарства	ООСО	Други директни корисници бюџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач РС	Укупно	Директни корисници бюџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач локална власт	Укупно		
Да ли су за пословне процесе припремљени детаљни описи, укључујући и ток документације, кораке у доношењу одлука, рокове за завршетак посла и успостављени контролни механизми?	4.41	5.00	4.26	4.39	<b>4.52</b>	4.10	3.78	<b>3.94</b>	4.18	<b>4.21</b>
Да ли су детаљно прописане процедуре рада?	4.41	4.67	4.13	4.37	<b>4.39</b>	3.92	3.82	<b>3.87</b>	4.07	<b>4.11</b>
Да ли су у писаним процедурама узети у обзир ризици који се односе на конкретне активности?	4.41	4.67	3.72	3.87	<b>4.17</b>	3.52	3.50	<b>3.51</b>	3.65	<b>3.78</b>
Да ли процедуре садрже описе интерних контрола?	4.18	4.33	3.49	3.95	<b>3.99</b>	3.26	3.20	<b>3.23</b>	3.08	<b>3.43</b>
Да ли су у писаним процедурама јасно дефинисана овлашћења, одговорности, рокови и контролни механизми за појединачне активности?	4.24	4.33	4.04	4.16	<b>4.19</b>	3.82	3.65	<b>3.73</b>	3.73	<b>3.89</b>
Да ли су руководиоци и запослени упознати са процедурама рада?	4.59	5.00	4.50	4.61	<b>4.67</b>	4.15	3.98	<b>4.07</b>	4.29	<b>4.34</b>
Да ли је обезбеђено да исто лице не обавља две или више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (подела дужности)?	4.82	5.00	4.81	4.47	<b>4.78</b>	4.23	4.06	<b>4.14</b>	4.08	<b>4.33</b>
Да ли се радне процедуре и организационе шеме редовно ажурирају?	4.41	4.67	4.06	4.37	<b>4.38</b>	3.61	3.70	<b>3.65</b>	3.85	<b>3.96</b>
Да ли је осигурано да само овлашћене особе имају право приступа материјалним, финансијским и другим ресурсима (подаци, евиденције...)?	4.76	5.00	4.85	4.84	<b>4.86</b>	4.61	4.30	<b>4.45</b>	4.84	<b>4.72</b>
Да ли се дефинишу и примењују процедуре за руководиоце који прате спровођење интерне контроле (самопроцена)?	3.35	4.67	3.03	3.53	<b>3.64</b>	2.94	2.79	<b>2.87</b>	2.85	<b>3.12</b>

## Информације и комуникација

Просечне оцене одговора на појединачна питања у оквиру информација и комуникација дате су у Табели 10.

Корисници јавних средстава су **најбољом** оценом на нивоу РС (4.76) оценили **редовно сачињавање извештаја за руководство** (остваривање прихода, извршење финансијских и других планова, расположива средства и обавезе...), а одмах потом и **добивање информација о расположивим средствима за реализацију активности за које су надлежни** (4.66). Иначе, ова два питања спадају у круг питања којима је проширен упитник за самооцењивање за 2017. годину. На нивоу појединих категорија КЈС ситуација је слична, с тим да се као позитивни резултати издвајају и они постигнути у сфери транспарентности информација и омогућавању запосленима да пријаве неправилности и проблеме.

**Најслабији** просечни резултат на нивоу РС (3.71), остварен је код **тестирања** у пракси успостављене **процедуре** у систему информација и комуникација **за умножавање података** ради чувања и процедуре **за повраћај** података у случају губитка, а потом и код међусобне **повезаности софтвера** који подржавају одређене повезане пословне процесе (3.73). На нивоу појединих категорија КЈС ситуација је разнолика, али се као слабији фактор у систему, поред наведених, истиче и успостављање процедуре која омогућава запосленима да информишу руководство о уоченим слабостима у контролама.

Табела 10

4. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА										
КЈС	Централни/ републички ниво					Локални ниво			Индиректни	УКУПНО У РС
	Министарства	ООСО	Други директни корисници буџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач РС	Укупно	Директни корисници буџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач локална	Укупно		
ПИТАЊА										
Да ли систем информација и комуникација омогућава праћење остваривања утврђених циљева и спровођење ефикасног надзора над послом?	4.59	5.00	4.36	4.29	<b>4.56</b>	3.87	4.02	<b>3.95</b>	<b>4.10</b>	<b>4.20</b>
Да ли је обезбеђен ефикасан и ефективан систем интерне писане, електронске и вербалне комуникације, који запосленима омогућава да добију информације неопходне за обављање посла?	4.71	5.00	4.60	4.47	<b>4.70</b>	4.25	4.07	<b>4.16</b>	<b>4.24</b>	<b>4.37</b>

Да ли је успостављена процедура која омогућава запосленима да информишу руководство о уоченим слабостима у контролама?	3.76	5.00	4.05	3.74	<b>4.14</b>	3.50	3.32	<b>3.41</b>	<b>3.72</b>	<b>3.76</b>
Да ли је успостављен процес евидентирања грешака или жалби, тако да оне могу да се анализирају, утврде разлози и уклоне проблеми?	3.53	5.00	4.00	3.92	<b>4.11</b>	3.28	3.66	<b>3.47</b>	<b>3.71</b>	<b>3.77</b>
Да ли су у систем информација и комуникација уведене адекватне процедуре за умножавање података ради чувања и процедуре за повраћај података у случају губитка?	3.88	5.00	4.33	4.45	<b>4.42</b>	3.92	3.88	<b>3.90</b>	<b>3.72</b>	<b>4.01</b>
Да ли су тестиране у пракси успостављене процедуре у систему информација и комуникација за умножавање података ради чувања и процедуре за повраћај података у случају губитка?	3.53	5.00	4.14	4.08	<b>4.19</b>	3.57	3.55	<b>3.56</b>	<b>3.38</b>	<b>3.71</b>
Да ли се редовно сачињавају извештаји за руководство (остваривање прихода, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања...)?	4.82	5.00	4.83	4.84	<b>4.87</b>	4.69	4.66	<b>4.67</b>	<b>4.72</b>	<b>4.76</b>
Да ли руководиоци добијају информације о расположивим средствима за реализацију активности за које су надлежни?	4.94	5.00	4.86	4.68	<b>4.87</b>	4.57	4.49	<b>4.53</b>	<b>4.58</b>	<b>4.66</b>
Да ли су кључни пословни процеси (финансије, набавке, уговарање, управљање имовином, праћење капиталних пројеката, материјалне евиденције, кадрови и сл.) у довољној мери подржани ИТ системима?	4.29	5.00	4.45	4.26	<b>4.50</b>	4.06	4.08	<b>4.07</b>	<b>4.08</b>	<b>4.22</b>
Да ли су софтвери, који подржавају одређене повезане пословне процесе унутар организације, такође међусобно повезани?	2.47	5.00	3.92	4.08	<b>3.87</b>	3.84	3.89	<b>3.87</b>	<b>3.45</b>	<b>3.73</b>
Да ли је осигурана транспарентност информација (кључни документи објављени на web сајту и сл.)?	4.88	5.00	4.73	4.79	<b>4.85</b>	4.62	4.53	<b>4.57</b>	<b>4.27</b>	<b>4.56</b>
Да ли је запосленима омогућено да пријаве евентуалне неправилности и проблеме?	4.88	5.00	4.78	4.47	<b>4.78</b>	4.56	4.51	<b>4.54</b>	<b>4.65</b>	<b>4.66</b>



## ***Праћење, надзор и процена***

Преглед просечних оцена по појединим питањима из области праћења, надзора и процене дат је у Табели 11.

У оквиру праћења и надзора, на нивоу РС ***најбољи*** резултат је постигнут у сегменту ***спровођења препорука екстерне ревизије*** (4.28), а потом код ***праћења извршења препорука које дају екстерни и интерни ревизори за унапређење система финансијског управљања и контроле*** (4.10) и код ***доступности извештаја интерне и екстерне ревизије запосленима*** у областима на које се извештај односи (4.10). Прихватање и спровођење препоруке интерних ревизора (3.30) заостаје за екстерном ревизијом. Исти редослед је и код појединих категорија КЈС.

Што се тиче најслабијих тачака у сегменту праћења, надзора и процене на нивоу РС, ***најнижа оцена*** је додељена ***образовању ревизорског одбора као саветодавног тела за питања интерне контроле*** (1.28), као и претходне године, а потом спровођење одређених мера у случају неизвршавања активности предвиђених акционим планом (2.64). С обзиром да је најслабији резултат у погледу појединих елемената успостављања система ФУК управо доношење акционог плана, сасвим је логично за очекивати да је ситуација незадовољавајућа и у погледу праћења његове реализације и предузимања мера. Посматрано и по појединим категоријама КЈС, идентификована два најслабија сегмента су иста као и на нивоу РС.

Табела 11

5. ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) И ПРОЦЕНА										
КЈС  ПИТАЊА	Централни/ републички ниво					Локални ниво			Индиректни	УКУПНО У РС
	Министарства	ООСО	Други директни корисници буџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач Република Србија	Укупно	Директни корисници буџетских средстава	Корисници јавних средстава чији је оснивач локална власт	Укупно		
Да ли је од стране највишег руководства успостављен систем праћења и извештавања који им омогућава добијање редовних извештаја о функционисању система финансијског управљања и контроле за који су одговорни?	3.88	5.00	3.40	3.58	<b>3.96</b>	3.08	3.07	<b>3.07</b>	<b>3.13</b>	<b>3.39</b>
Да ли је успостављена структура извештавања која омогућава објективност и независност интерне ревизије?	4.94	5.00	3.54	4.42	<b>4.48</b>	2.94	2.61	<b>2.78</b>	<b>2.49</b>	<b>3.25</b>
Да ли руководиоца прихвата и спроводи препоруке интерних ревизора?	4.71	5.00	3.79	3.89	<b>4.35</b>	3.13	2.51	<b>2.82</b>	<b>2.74</b>	<b>3.30</b>
Да ли се спровode препоруке екстерне ревизије?	5.00	5.00	4.22	4.55	<b>4.69</b>	4.53	4.63	<b>4.58</b>	<b>3.56</b>	<b>4.28</b>
Да ли се прати извршење препорука које дају екстерни и интерни ревизори?	4.71	5.00	4.27	4.55	<b>4.63</b>	4.27	4.21	<b>4.24</b>	<b>3.43</b>	<b>4.10</b>
Да ли су извештаји интерне и екстерне ревизије доступни запосленима у областима на које се извештај односи?	4.88	5.00	4.21	4.32	<b>4.60</b>	4.30	4.27	<b>4.29</b>	<b>3.40</b>	<b>4.10</b>
Да ли постоје процедуре које прописују радње које треба предузети и лица која треба обавестити у случају недостатка контрола?	3.18	5.00	2.88	3.29	<b>3.59</b>	2.82	2.51	<b>2.67</b>	<b>2.08</b>	<b>2.78</b>
Да ли се прати реализација активности из акционог плана за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле?	3.35	4.67	2.60	2.97	<b>3.40</b>	2.82	2.88	<b>2.85</b>	<b>2.37</b>	<b>2.87</b>
Да ли се спровode одређене мере у случају неизвршавања активности предвиђених акционим планом?	3.06	4.67	2.47	2.76	<b>3.24</b>	2.61	2.41	<b>2.51</b>	<b>2.17</b>	<b>2.64</b>
Да ли сте образовали ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне контроле?	1.12	1.33	1.12	2.13	<b>1.42</b>	1.23	1.24	<b>1.23</b>	<b>1.17</b>	<b>1.28</b>

### 1.3.5. Коментари, сугестије и планиране активности КЈС за даљи развој система ФУК

Саставни део годишњег извештаја о систему ФУК чини наративни део, који се састоји из три сегмента: 1) коментари и сугестије; 2) планиране активности за даљи развој система ФУК; 3) предлог тема за обуке из области ФУК.

Дакле, у оквиру наведених секција, корисници су били у прилици да се изјасне по наведеним темама, и тиме допринесу квалитетнијем сагледавању система ФУК од стране ЦЈХ.

Анализом наративног дела упитника, дошло се до следећих закључака:

1. Код већине КЈС који су дали своје коментаре, као кључна препрека успостављању и континуираном развоју система ФУК, истичу се **кадровски проблеми**, као што су:
  - Недовољан број запослених, који услед преоптерећености својим свакодневним активностима, немају времена да се квалитетно посвете систему ФУК, при чему се истиче „забрана запошљавања“ која је на снази и која онемогућава решавање овог проблема;
  - Стално смањење броја извршилаца на које су посебно указали корисници на нивоу општинске управе;
  - Честе промене руководиоца, поготово на вишем нивоу, што онемогућава истинску посвећеност овог кључног кадра питању интерних контрола, услед недовољне информисаности;
  - Честе промене у саставу радних група за ФУК, што нарушава континуитет рада и изискује поновне обуке;
  - Одлазак квалитетног и обученог кадра, најчешће у приватни сектор, који не може да се надомести у кратком периоду;
  - Запослени на одређено време, који не могу на довољно стручан начин и дугорочно да се посвете овом питању;
  - Престанак радног односа лица које је било задужено за ФУК или је прошло обуку ЦЈХ.
2. **Неразумевање кључних корака** у организационом успостављању система ФУК, као **ни улоге и значаја акционог плана**, доводи до дезорганизације и застоја у процесу;
3. Код појединих КЈС **није успостављена интерна ревизија**, што отежава успостављање система интерних контрола;
4. Многи руководиоци и запослени **сматрају да се систем ФУК односи само на финансијске процесе**, што онемогућава увођење система на правилан и свеобухватан начин;
5. **Интерне контроле се не прихватају као саставни део свеукупног пословања** организације, и као обавеза свих запослених, већ се сматра да је систем ФУК једна нова и придодата активност, којом треба да се бави одређено лице;

6. *Не дефинишу се ризици*, па се самим тим руководство не бави њиховим решавањем, тако да ни постојеће интерне контроле у пословним процесима нису засноване на ризицима;
7. Постоји изражен *недостатак координације између директних и индиректних буџетских корисника*, који би се могао ублажити организовањем посебних обука за индиректне буџетске кориснике, у сарадњи између ЦЈХ и директних буџетских корисника;
8. Генерално, наведено је да је *неопходно да се обуке чешиће одржавају*, а када је реч о потребама за конкретним обукама из области ФУК, корисници су се углавном определили за *следеће теме*: основе система ФУК, управљање ризицима и израда стратегије управљања ризицима, самопроцена и извештавање о интерним контролама, стратешко и годишње планирање, дефинисање циљева и показатеља успешности, управљачка одговорност;
9. Многи корисници су инсистирали на изради *што више практичних примера*, а посебно на примеру како изгледа исправан систем интерних контрола у пракси;
10. Када је реч о *планирању активности за даљи развој система ФУК*, корисници су углавном навели следеће: ажурирање Стратегије за управљање ризицима, ажурирање регистра ризика, ажурирање постојећих интерних аката, доношење интерног акта за ФУК, именовање лица задуженог за ФУК, доношење акционог плана итд.

#### 1.4. Обука лица укључених у ФУК

Министарство финансија – ЦЈХ у континуитету организује обуке за руководиоце и остале запослене задужене за успостављање и развој система ФУК. Сврха обуке је упознавање полазника са основама, улогом и значајем система интерних контрола, као и са свим конкретним активностима које је потребно спровести, како би се систем правилно успоставио, одржавао и развијао. Кључни циљ обука је унапређење система интерних контрола и управљачке одговорности у пракси, ради што успешнијег остваривања стратешких и оперативних циљева корисника јавних средстава, кроз обављање свих послова и трансакција на законит, етичан, економичан, ефикасан, ефективан и јаван начин.

Програм основне, петодневне обуке за ФУК састоји се од четири области, и то:

- увод у интерну финансијску контролу у јавном сектору;
- интегрисани оквир интерне контроле - COSO модел;
- систем управљања ризицима;
- управљачки контролни систем.

Поред теоретског, обуке садрже и практични део (вежбе, студије случаја, тестови...), како би полазници овладали методологијом успостављања и развоја система ФУК, и како би у потпуности били спремни да усвојена знања примене унутар својих органа/организација.

Током 2017. године, **основном обуком за ФУК** је, у четири циклуса, **обухваћено укупно 255 полазника** код корисника јавних средстава.

У циљу свеобухватног развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору, ЦЈХ је наставила са спровођењем основних обука на локалном нивоу, и то у Граду Нишу и Граду Суботици. У Нишу је одржана петодневна основна обука за финансијско управљање и контролу за представнике Града Ниша и Општине Сврљиг, Алексинац, Гацин Хан, Ражањ и Дољевац. У Суботици је одржана петодневна Основна обука за финансијско управљање и контролу за представнике Града Суботице и Града Сомбора и Општине Кула, Апатин, Мали Иђош и Бачка Топола. Ове обуке су имале за циљ да се омогући присуство што већег броја полазника Нишавског управног округа и Севернобачког управног округа.

**За руководиоце највишег и средњег нивоа, укупно њих 140, спроведене су једнодневне обуке**, са посебним освртом на специфичне теме у складу са конкретним захтевима корисника, међу којима су биле: управљачка одговорност, израда регистра ризика и стратегије управљања ризицима, мапирање пословних процеса итд. Обуке су одржане у следећим институцијама:

- Републичком фонду за здравствено осигурање на тему „Основе финансијског управљања и контроле и улога и одговорност руководиоца у циљу унапређења пословања”, за 50 полазника;
- Градској општини Чукарица и Првом основном суду на тему „Основе финансијског управљања и контроле, израда мапе пословних процеса, управљања ризицима”, за 20 полазника;
- Министарству здравља на тему „Управљање ризиком, процена ризика и Стратегија управљања ризиком” за 25 полазника;
- Управи царина на тему „Управљање ризиком, процена ризика и Стратегија управљања ризиком”, за 25 полазника;
- Републичком геодетском заводу на тему „Успостављање ефективног система финансијског управљања и контроле, са посебним освртом на улогу највишег руководства”, за 20 полазника.

## **2. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА**

### **2.1. Појам и дефиниција**

Законом о буџетском систему и Правилником ИР, интерна ревизија је дефинисана као активност која пружа независно објективно уверавање и саветодавна активност, са сврхом да допринесе унапређењу пословања организације, помаже организацији да оствари своје циљеве, тако што систематично и дисциплиновано процењује и вреднује управљање ризицима, контроле и управљање организацијом.

Интерна ревизија на основу објективног прегледа доказа обезбеђује уверавање о адекватности и функционисању постојећих процеса управљања ризиком, контролама и управљања организацијом, односно показује да ли ови процеси функционишу на начин како је то одредило руководство и да ли омогућују остваривање циљева организације.

Интерна ревизија пружа услуге консултација које се састоје од савета, смерница, обуке, помоћи или других услуга у циљу повећања вредности и побољшања процеса управљања организацијом, управљања ризицима и контролама, при чему интерни ревизори не преузимају руководећу одговорност.

У оквиру концепта ИФКЈ који је успоставила Европска комисија, интерна ревизија се посматра као функција коју обавља овлашћена, организационо и функционално независна јединица интерне ревизије или интерни ревизор у оквиру организације. Под организационом независношћу се подразумева да је независна од делатности коју ревидира, да није део ни једног пословног процеса, односно организационог дела, а о свом раду непосредно извештава руководиоца организације. Функционална независност подразумева да самостално на бази процене ризика одлучује о подручју, начину обављања и извештавања о обављеној интерној ревизији.

Интерна ревизија врши независну, стручну и систематску процену система управљања и контрола, што подразумева ревидирање свих функција и процеса пословања у организацији.

### **2.2. Правни основ и међународни стандарди**

Правни оквир којим је регулисана област интерне ревизије чине:

- Закон о буџетском систему;
- Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору (Правилник ИР);
- Правилник о условима, начину и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору („Службени гласник РС”, број 9/2014, у даљем тексту: Правилник о сертификацији);

- Међународни стандарди интерне ревизије (Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије Института интерних ревизора);
- Стратегија ИФКЈ.

Чланом 82. Закона о буџетском систему, предвиђена је обавеза корисника јавних средстава да уведу функцију интерне ревизије, као организационо независну функцију која је у свом раду непосредно одговорна руководиоцу корисника јавних средстава.

Начин увођења, одржавања и развоја система ИР, ближе је прописан наведеним подзаконским актима, и то:

- Правилником ИР где је прописано на који начин се успоставља и организује јединица ИР код корисника јавних средстава, област рада односно послови, стандарди и методологија ИР као функционално независне организационе јединице, права, дужности и одговорности руководиоца ИР и интерних ревизора, услови за обављање послова руководиоца ИР и интерних ревизора као и планирање, спровођење и извештавање ИР;
- Правилником о сертификацији, којим су прописани услови за полагање испита, начин и поступак полагања испита и евиденција о кандидатима који су положили испит за интерног ревизора.

### **2.3. Статус и организација**

Стратегијом ИФКЈ, Законом о буџетском систему и Правилником ИР, прописано је да се у Републици Србији успоставља децентрализовани систем интерне ревизије.

Децентрализовани систем интерне ревизије прописује обавезу да сви корисници јавних средстава успоставе функцију интерне ревизије. Правилником ИР су одређени критеријуми за успостављање функције интерне ревизије, који обавезују министарства, аутономне покрајине, градове и остале кориснике јавних средстава који имају преко 250 запослених да успоставе посебну функционално независну организациону јединицу за интерну ревизију.

Остали корисници јавних средстава могу успоставити интерну ревизију на један од следећих начина:

- успостављањем независне јединице за интерну ревизију;
- оснивањем заједничке јединице за интерну ревизију више корисника јавних средстава;
- споразумом о обављању послова интерне ревизије са другим корисницима јавних средстава;
- кад не постоје услови за организовање јединице за интерну ревизију, послове јединице за интерну ревизију може да обавља и интерни ревизор запослен код корисника јавних средстава.

## 2.4. Јединице за интерну ревизију и интерни ревизори

Годишње извештаје о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије, корисници јавних средстава припремили су на основу обрасца годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије који је сачинила и објавила, на интернет страници Министарства финансија, ЦЈХ. Сврха годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије је да се прикупе информације које ће омогућити ЦЈХ да сачини консолидовани извештај о стању интерне ревизије у јавном сектору.

Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије за 2017. годину је допуњен додатним питањима, у складу са изменама стандарда интерне ревизије. Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије, састоји се од општег дела и посебног дела.

Општи део садржи опште податке о корисницима, податке о јединици за ИР и интерним ревизорима, податке о примени стандарда и методологији рада ИР, као и предлоге за развој система ИР.

Посебни део садржи преглед обављених ревизија са бројем датих препорука по одређеним врстама препорука и број обављених консултантских ангажмана.

За 2017. годину, 454 корисника јавних средстава је доставило годишњи извештај ЦЈХ.

На основу попуњених извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР код корисника јавних средстава, сачињен је обједињени извештај који садржи сажетак добијених информација и коментаре ЦЈХ.

У Табели 12 је приказан број успостављених функција интерне ревизије, као и број систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код корисника јавних средстава.

**Табела 12**

<b>Број КЈС у РС који су успоставили интерну ревизију са систематизованим и попуњеним радним местима у 2017. години</b>				
<b>КЈС</b>	<b>Достављено извештаја</b>	<b>Успостављена ревизија</b>	<b>Систематизована радна места</b>	<b>Попуњена радна места</b>
<b>Централни/ републички ниво</b>	111	81	248	243
<b>Локални ниво</b>	151	100	204	154
<b>Индиректни КЈС</b>	192	39	73	48
<b>Укупно у РС</b>	<b>454</b>	<b>220</b>	<b>525</b>	<b>445</b>



Према пристиглим извештајима, код 220 корисника јавних средстава код којих је успостављена функција интерне ревизије, у 216 је формирана јединица интерне ревизије или је запослен један самостални извршилац - интерни ревизор, систематизовано је 525, а попуњено 445 радних места за интерног ревизора. Код четири корисника јавних средстава успостављена је функција интерне ревизије на основу споразума са другим корисником јавних средстава који има функционалну јединицу интерне ревизије. Ови корисници обухватају 90% јавних средстава.

Од пристиглих 111 извештаја код 81 корисника на републичком нивоу, успостављена је интерна ревизија са 248 систематизованих и 243 попуњених радних места за интерног ревизора.

**Табела 13**

<b>Укупан број КЈС који су успоставили интерну ревизију са систематизованим и попуњеним радним местима у 2015., 2016. и 2017. години</b>				
<b>КЈС</b>	<b>Достављено извештаја</b>	<b>Успостављена ревизија</b>	<b>Систематизована радна места</b>	<b>Попуњена радна места</b>
<b>Укупно у РС у 2015. години</b>	<b>358</b>	<b>180</b>	<b>478</b>	<b>373</b>
<b>Укупно у РС у 2016. години</b>	<b>373</b>	<b>195</b>	<b>526</b>	<b>417</b>
<b>Укупно у РС у 2017. години</b>	<b>454</b>	<b>220</b>	<b>525</b>	<b>445</b>

У табели 13 приказан је укупан број успостављених интерних ревизија, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код корисника јавних средстава за 2015. годину, 2016. годину и 2017. годину. Уочљив је константан пораст у кључним показатељима за развој децентрализоване функције интерне ревизије у јавном сектору.

У Табели 14 је приказан број успостављених интерних ревизија, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код корисника јавних средстава на републичком нивоу.

Табела 14

Број КЈС на републичком нивоу који су успоставили интерну ревизију са систематизованим и попуњеним радним местима у 2017. години					
КЈС		Достављено извештаја	Успостављена ревизија	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Централни/ републички ниво	Министарства	16	18	64	46
	ООСО	3	3	34	32
	Други директни корисници буџетских средстава	56	28	53	42
	Корисници јавних средстава чији је оснивач Република Србија	36	34	145	123
	<b>Укупно</b>	<b>111</b>	<b>83</b>	<b>296</b>	<b>243</b>

Током 2017. године је након републичких избора промењен број министарстава са 16 на 18. У новоформираним министарствима је нормативно, у оквиру правилника о систематизацији и опису послова, успостављена функција интерне ревизије, тако да је интерна ревизија успостављена у свих 18 министарстава, 3 организације обавезног социјалног осигурања и код 62 корисника јавних средстава на републичком нивоу. Код 18 министарстава, систематизовано је 64 радних места, а интерну ревизију обавља 46 интерна ревизора, код 3 ООСО систематизовано је 34 и интерну ревизију обавља 32 интерна ревизора, а код осталих 62 корисника јавних средстава на републичком нивоу, систематизовано је 198, а ревизију обавља 165 интерних ревизора. Министарство омладине и спорта и Министарство заштите животне средине нису доставили годишње извештаје о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије за 2017. годину, јер није било никаквих активности интерне ревизије у извештајном периоду, а процес попуњавања радних места интерних ревизора у току.

У Министарству спољних послова, Министарству омладине и спорта и Министарству заштите животне средине су успостављене јединице интерне ревизије правилницима о унутрашњем уређењу и системазацији радних места, али су сва радна места - интерни ревизор упражњена. Као разлог за упражњена радна места, у овим министарствима, наведени су одлазак запослених у пензију или прелазак на радна места изван интерне ревизије, а код новоформираног министарства да није постојао одговарајући кадар. Поред наведених, у Министарству привреде, правилником о организацији и систематизацији радних места прописано је и попуњено само по једно радно место за интерног ревизора, што није у складу са чланом 5. став 2. Правилника о ИР.

У 10 министарстава јединице за интерну ревизију немају запослено минимално прописаних три интерна ревизора. Као разлог министарства су навела актуелне мере штедне у Републици Србији, у смислу ограничења максималног броја запослених и

смањења основних зарада, што је за последицу имало одлазак интерних ревизора ван јавног сектора и отежано ангажовање нових.

У Табели 15 је дат приказ броја успостављених ревизија, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код директних корисника буџетских средстава ЈЛС и корисника јавних средстава чији је оснивач локална самоуправа.

**Табела 15**

<b>Број КЈС на нивоу локалне самоуправе који су успоставили интерну ревизију са систематизованим и попуњеним радним местима у 2017. години</b>					
<b>КЈС</b>		<b>Достављено извештаја</b>	<b>Успостављена ревизија</b>	<b>Систематизована радна места</b>	<b>Попуњена радна места</b>
<b>Локални ниво</b>	Директни корисници буџетских средстава ЈЛС	85	59	123	92
	Корисници јавних средстава чији је оснивач ЈЛС	66	41	81	62
	<b>Укупно</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>204</b>	<b>154</b>

Од пристиглих 85 извештаја из аутономне покрајине, града Београда, градова и општина код 59 јединица локалне самоуправе успостављена је интерна ревизија са 123 систематизована и 92 попуњена радна места за интерног ревизора.

**Табела 16**

<b>Број индиректних КЈС на републичком нивоу и нивоу локалне самоуправе који су успоставили интерну ревизију са систематизованим и попуњеним радним местима у 2017. години</b>				
<b>КЈС</b>	<b>Достављено извештаја</b>	<b>Успостављена ревизија</b>	<b>Систематизована радна места</b>	<b>Попуњена радна места</b>
<b>Индиректни КЈС</b>	192	39	73	48

Успостављене јединице за ИР и самостални интерни ревизори, организационо и функционално директно извештавају руководиоца корисника јавних средстава.

На нивоу министарстава, формално су успостављене јединице за интерну ревизију, али у десет од осамнаест, немају ни минимално прописан број запослених интерних ревизора. На нивоу целокупног јавног сектора корисници јавних средстава који су успоставили функцију ИР са попуњеним радним местом једног интерног ревизора је 60%, са два интерна ревизора је 21% и са три и више интерних ревизора је 19%. Велики проценат успостављених интерних ревизија са два и мање извршиоца доводи у сумњу да се могу у потпуности поштовати стандарди интерне ревизије.

Најчешће навођени разлози због којих само један извршилац обавља интерну ревизију или нису попуњена радна места за интерне ревизоре су законска ограничења о максималном броју запослених, недовољан број високообразовног кадра, ниске зараде, неадекватност систематизованих звања у односу на обим и сложеност посла, недовољна финансијска средства, непостојање формалних услова, конкуренција приватног сектора, итд. Без обзира на изнете разлоге, обавеза успостављања интерне ревизије остаје, при чему ће ЦЈХ, у оквиру своје надлежности, пружити потребну подршку.

Код новоуспостављених интерних ревизија, у којима запослени интерни ревизори још нису укључени у процес обуке који организује ЦЈХ, у извештајима је наведено да се значајан део времена троши на друге послове који нису у оквиру послова интерне ревизије. Ово није у складу са стандардима интерне ревизије и директно угрожава функционалну независност интерних ревизора.

## **2.5. Планирање и процена обављања послова**

На основу Правилника ИР, интерна ревизија обавља се према стратешком плану за трогодишњи период, годишњем плану и плану појединачног ревизорског ангажмана. Стратешки план доноси се до краја текуће године за следећи трогодишњи период, а годишњи план интерне ревизије доноси се до краја текуће године за наредну годину.

**Стратешки план**, којим се утврђују стратешки циљеви интерне ревизије, заснива се на дугорочним циљевима корисника јавних средстава. Стратешки план интерне ревизије припрема руководилац интерне ревизије на основу консултација са руководством, а одобрава га руководилац корисника јавних средстава.

**Годишњи план** се припрема сваке године на основу стратешког плана. Руководилац интерне ревизије припрема годишњи план, који одобрава руководилац корисника јавних средстава.

Сваки појединачни ревизорски ангажман обавља се на основу припремљеног плана који детаљно описује предмет, циљеве, трајање, расподелу ресурса, ревизорски приступ, технике и обим провера. План појединачног ревизорског ангажмана и са њим повезане програме, који детаљно описују ревизорске поступке, припрема интерни ревизор, а одобрава руководилац интерне ревизије. За сваки обављени ревизорски ангажман саставља се ревизорски извештај који садржи резиме, циљеве и обим ангажмана, закључке и детаљни извештај, а може садржавати налазе и препоруке као и коментаре руководиоца субјекта ревизије.

Ради осигурања квалитета поступка интерне ревизије врши се непрекидно надгледање спровођења сваког појединачног ревизорског ангажмана које обавља вођа тима интерне ревизије.

Руководилац интерне ревизије одобрава планове обављања појединачног ревизорског ангажмана и врши надгледање примене методологије интерне ревизије при обављању сваког појединачног ангажмана. Екстерна оцена рада јединица интерне ревизије није обављана.

Сектор за интерну контролу и интерну ревизију је извршио сагледавања квалитета рада интерне ревизије у осам министарстава и три организације обавезног социјалног осигурања, за период од 1. јануара 2016. године до 30. септембра 2017. године. Преглед је обухватио проверу испуњености прописаних захтева за оснивање јединица за интерну ревизију, обухват ревизије, компетентност и обученост интерних ревизора, функционалну и организациону независност интерне ревизије, повељу и етички кодекс интерне ревизије, познавање стандарда интерне ревизије, стратешке и годишње планове интерне ревизије, примене методологије рада интерне ревизије, управљање ризиком интерне ревизије, интерне контроле квалитета, потреба за будућим обукама и чланства у струковним удружењима. Овај извештај је формиран на основу појединачних прегледа извршених од стране запослених из Сектора за интерну контролу и интерну ревизију Министарства финансија.

### **2.5.1. Преглед обављених ревизија**

Рад интерне ревизије код 153 корисника јавних средстава обавља се на основу стратешког плана и годишњег плана рада одобрених од стране руководиоца корисника јавних средстава, као и плана појединачне ревизије који одобрава руководиоца ревизије, код оних који су успоставили функцију интерне ревизије крајем извештајног периода, процес доношења стратешког и годишњег плана рада био је у току.

У Табели 17 је приказан укупан број планираних, обављених и ревизија које су у току.

Табела 17

КЈС		Број ревизија у 2017. години			
		Планиране ревизије	Спроведене ревизије	Ревизије у току	Неспроведене ревизије
Централни/ републички ниво	Министарства	106	72	6	28
	ООСО	50	49	0	1
	Други директни корисници буџетских средстава	79	58	3	18
	Корисници јавних средстава чији је оснивач Република Србија	252	245	5	2
	<b>Укупно</b>	<b>487</b>	<b>424</b>	<b>14</b>	<b>49</b>
Локални ниво	Директни корисници буџетских средстава ЈЛС	170	125	2	43
	Корисници јавних средстава чији је оснивач ЈЛС	116	83	1	32
	<b>Укупно</b>	<b>286</b>	<b>208</b>	<b>3</b>	<b>75</b>
Индијектни КЈС		<b>124</b>	<b>99</b>	<b>0</b>	<b>25</b>
<b>Укупно у РС</b>		<b>897</b>	<b>731</b>	<b>17</b>	<b>149</b>

У 2017. години је према достављеним извештајима о раду ИП планирано 897, а обављено 731 ревизија док је 17 у току, односно 149 планираних ревизија није спроведено. Као разлози за наведено одступање су најчешће навођени: смањење броја интерних ревизора због одласка на конкурентнија радна места, промене у организационој структури корисника јавних средстава, измена годишњег плана рада и недостатак у размени практичних искустава у припреми планских докумената.

Табела 18

Година	Укупан број ревизија у 2015., 2016. и 2017. години			
	Планиране ревизије	Спроведене ревизије	Ревизије у току	Неспроведене ревизије
<b>Укупно у 2015. години</b>	794	620	25	149
<b>Укупно у 2016. години</b>	869	709	105	55
<b>Укупно у 2017. години</b>	897	731	17	149

Повећање броја успостављених интерних ревизија и броја интерних ревизора довело је до повећања укупног броја планираних и спроведених ревизија, али проценат од око 16% неспроведених ревизија указује на извесне недостатке у планирању и извођењу ревизија те је неопходно додатно едуковати ревизоре у овој области кроз континуирану едукацију.

### 2.5.2. Дате и спроведене препоруке

Интерни ревизори су дали укупно 6102 препорука за унапређење пословања и смањење утврђених ризика на прихватљив ниво (4806 препорука из категорисаних области и 1296 у специфичним некатегорисаним областима), од којих је 4379 спроведено до краја 2017. године, а за остале није истекао рок доспећа.

У Табели 19 приказан је број датих препорука за 2017. годину, које су разврстане по категорисаним областима, а формулисане у моделу годишњег извештаја и то:

**Табела 19**

Област датих препорука		Централни/ републички ниво	Локални ниво	Индиректни КЈС	Укупно
1.	Интерна правила и процедуре	1288	766	160	2214
2.	Планирање	139	132	39	310
3.	Примања и приходи	48	99	33	180
4.	Јавне набавке и уговарање	312	365	64	741
5.	Запослени, плате и накнаде	239	134	38	411
6.	Плаћања и пренос средстава	111	51	18	180
7.	Књиговодствене евиденције и финансијско извештавање	264	197	94	555
8.	Информациони системи	140	58	17	215
<b>УКУПНО:</b>		<b>2541</b>	<b>1802</b>	<b>463</b>	<b>4806</b>

**Табела 20**

Област датих препорука		Број датих препорука у 2015. години	Број датих препорука у 2016. години	Број датих препорука у 2017. години
1.	Интерна правила и процедуре	2297	2492	2214
2.	Планирање	190	328	310
3.	Примања и приходи	148	184	180
4.	Јавне набавке и уговарање	667	598	741
5.	Запослени, плате и накнаде	508	470	411
6.	Плаћања и пренос средстава	174	202	180
7.	Књиговодствене евиденције и финансијско извештавање	646	622	555
8.	Информациони системи	148	159	215
<b>УКУПНО:</b>		<b>4778</b>	<b>5055</b>	<b>4806</b>

**Табела 21**

Врста препорука	Број датих препорука у 2015. години	Број датих препорука у 2016. години	Број датих препорука у 2017. години
Препоруке из категорисаних области	4778	5055	4806
Препоруке у специфичним некатегорисаним областима	1123	1112	1296
<b>УКУПНО:</b>	<b>5901</b>	<b>6167</b>	<b>6102</b>

Разлика од 1296 препорука у 2017. години, које су приказане у Табели 21, настала је јер су препоруке дате у специфичним областима карактеристичним за поједине кориснике јавних средстава, те нису могле бити разврстане по датим областима у моделу годишњег извештаја.

Постепено повећање процентуалног учешћа (приближно 22%) препорука датих у специфичним областима карактеристичним за поједине кориснике јавних средстава, говори да се фокус рада интерне ревизије преноси са процеса подршке на основне пословне процесе у организацији, односно да се пуном смислу даје оцена целокупног система успостављених интерних контрола у оквиру организације. Овакав приступ додатно даје подршку принципу управљачке одговорности који се односи на све руководиоце унутар организације.

У области информационих система увиђа се повећање броја датих препорука, односно процентуални раст у односу на претходне године, као одраз све веће употребе информационих технологија у пословању, а самим тим и пораста ризика. Ова чињеница указује да интерни ревизори прате промене у пословању и да своје планове усаглашавају са променама код корисника јавних средстава. Процентални раст броја препорука у области информационих система указује на потребу додатног развијања система интерних контрола, али и додатних обука, како интерних ревизора, тако и свих запослених у оквиру организација, да би се што боље одговорило изазовима које доносе нове технологије.

### **2.5.3. Саветодавне услуге интерне ревизије**

Изменама Стандарда интерне ревизије, које су ступиле на снагу 2017. године посебно су назначени ревизорски ангажмани у пружању саветодавних услуга. У складу са изменама Стандарда ИР, образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије је допуњен питањима у вези саветодавних услуга. На основу достављених извештаја јединице интерне ревизије код 40 КЈС су укупно планирале 224 ревизорска ангажмана у пружању саветодавних услуга, а спроведено је 279. Наведена разлика указује да је неопходно, кроз стално стручно усавршавање интерних ревизора,



подизати ниво знања у области планирања и извршења ревизорских ангажмана у пружању саветодавних услуга.

## **2.6. Спровођење интерне ревизије у телима у оквиру IPA структуре**

Релеватним одредбама прописа којима је уређено функционисање успостављене структуре за децентрализовано/индиректно управљање средствима претприступне помоћи Европске уније – IPA (Уредба о управљању програмима претприступне помоћи Европске уније у оквиру компоненте I инструмента претприступне помоћи (IPA I) – Помоћ у транзицији и изградња институција за период 2007- 2013. године - члан 27. и Уредба о управљању програмима претприступне помоћи Европске уније у оквиру инструмента за претприступну помоћ (IPA II) за период 2014-2020. године - чланови 26. и 31.) прописане су одговарајуће обавезе у вези са динамиком спровођења интерне ревизије радних процеса у оквиру тела која су укључена у структуру и извештавањем о спроведеним интерним ревизијама.

Према евиденцијама које воде Управљачка структура за IPA програме (Сектор за управљање средствима ЕУ у оквиру Министарства финансија) и Тело за уговарање (Сектор за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ у оквиру Министарства финансија) у 2017. години, било је планирано спровођење интерне ревизије свим телима у оквиру IPA структуре (IPA тела), осим у три у оквиру којих функција интерне ревизије није била успостављена.

У 2017. години је у оквиру обављених интерних ревизија дато укупно 65 препорука, што представља знатно увећан број у односу на 2015. и 2016. годину (4 препоруке и 19 препорука, респективно). Повећање броја препорука је последица интензивнијег спровођења интерне ревизије у IPA телима и фокусиранијег односа интерних ревизора. Највећи број налаза се односи на области: управљање људским ресурсима, управљање уговорима, управљање ризицима, док су мање заступљени налази из области: финансијско управљање, интерна контрола/контролно окружење, јавне набавке и праћење.

У ревизорским извештајима Директората Европске комисије за проширење и суседску политику (енг. DG NEAR) из претходних година, идентификован је ревизорски налаз да се интерна ревизија у IPA телима не обавља на адекватан начин због ограничења у капацитету интерне ревизије (број, компетенције, обим посла интерних ревизора итд.). У сарадњи Сектора за управљање средствима ЕУ и Сектора за интерну контролу и интерну ревизију, идентификоване су корективне активности за извршење препорука, праћен је њихов статус и DG NEAR је периодично извештаван о напретку. У циљу процене оствареног напретка за 2018. годину је најављена ревизорска мисија DG NEAR која ће бити фокусирана на процену оствареног напретка у вези са спровођењем интерне ревизије у IPA телима.

## 2.7. Обука интерних ревизора

Стално професионално усавршавање запослених интерних ревизора спроводи се путем праћења домаће и стране литературе као и непосредном разменом искустава међу запосленима на састанцима, са струковним организацијама и ЦЈХ.

Теоријским делом обуке за интерну ревизију обухваћено је 56 полазника запослених код корисника јавних средстава. У периоду јануар - децембар 2017. године обуком за практичан рад на интерној ревизији код 24 корисника, обухваћено је 58 кандидата за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору.

Правилником о сертификацији прописани су услови за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору. Кандидати након завршене обуке прописане Програмом обуке који је саставни део овог Правилника, полажу испит пред испитном комисијом коју је образовао министар финансија.

Програм обуке за стицање професионалног звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору обухвата:

- 1) основну обуку за обављање интерне ревизије у трајању од седам радних дана односно 49 радних сати;
- 2) основну обуку за финансијско управљање и контролу у трајању од пет радних дана, односно 35 радних сати;
- 3) обуку за практичан рад на интерној ревизији путем обављања две ревизије код корисника код кога је лице које се обучава у радном односу на пословима интерне ревизије уз стручну помоћ Министарства финансија, на начин утврђен Правилником ИР.

У два испитна рока, у 2017. години испит је положило 48 кандидата и на тај начин стекло звање овлашћени интерни ревизор у јавном сектору. До краја 2017. године, у јавном сектору је сертифициковано укупно 377 интерних ревизора.

Током године, у оквиру сталног стручног усавршавања интерних ревизора, у фокусу је било организовање обука посвећених изменама међународних стандарда интерне ревизије који су ступили на снагу 2017. године.

ЦЈХ је у септембру 2017. године, у оквиру пројекта регионалне сарадње ReSPA, одабрала десет интерних ревизора који су учествовали на тродневном међународном семинару у Скопљу (Македонија) на тему:

- Захтеви ревидираних стандарда интерне ревизије (Нови МОПП) који су на снази од 1. јануара 2017;
- Утицај ревидираних стандарда интерне ревизије на методологију интерне ревизије - шта треба побољшати;
- Квалитетно проверавање активности интерне ревизије које врше ЦЈХ - практична искуства.

У сарадњи са експертима са Твининг пројекта „Подршка даљем развоју интерне финансијске контроле у јавном сектору“ ЦЈХ је организовала две једнодневне радионице за интерне ревизоре на тему „Нови стандарди у интерне ревизије“ за 41. полазника у новембру 2017. године.

### **3. ЦЕНТРАЛНА ЈЕДИНИЦА ЗА ХАРМОНИЗАЦИЈУ**

#### **3.1. Организациона структура**

Послови ЦЈХ обављају се у оквиру Сектора за интерну контролу и интерну ревизију Министарства финансија. Закључно са 2017. годином, у Сектору за интерну контролу и интерну ревизију је систематизовано тринаест радних места, запослено девет државних службеника и то: помоћник министра, три службеника у Групи за хармонизацију ФУК, четири службеника у Групи за хармонизацију ИР и референт.

У односу на 2016. годину током које је било систематизовано десет радних места, новим Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству финансија<sup>8</sup>, који је донет у августу 2017. године, систематизована су 3 нова радна места у Сектору за интерну контролу и интерну ревизију и то: млађи координатор из области ФУК, млађи координатор из области ИР и водећи координатор из области ФУК и ИР. С обзиром да у Сектору за интерну контролу и интерну ревизију још увек постоје упражњена радна места, у наредном периоду ЦЈХ ће наставити са процесом унапређења кадровских капацитета Сектора за интерну контролу и интерну ревизију, пре свега запошљавањем одговарајућег стручног кадра.

Такође, у складу са Стратегијом ИФКЈ, ЦЈХ мора континуирано да ради на унапређењу својих постојећих стручних потенцијала, кроз активно учешће запослених на релевантним регионалним и међународним скуповима (конференције, радионице, тренинзи...), у циљу упознавања са најновијим тенденцијама и најбољом праксом у области интерних контрола.

У погледу функционалне поделе послова у претходном периоду, поједине активности су се обављале у обе групе, јер због ограниченог броја запослених, стриктна специјализација и подела функција по групама није могла бити поштована, а да то битно не утиче на ефикасност и ефективност извршавања радних задатака. При томе, пракса је показала да девет запослених службеника није било довољно да би се обимни и сложени послови у надлежности Сектора за интерну контролу и интерну ревизију извршили благовремено и свеобухватно, посебно имајући у виду све већу потребу за праћењем

---

<sup>8</sup> Закључак Владе 05 број: 110-7846/2017 од 17. Августа 2017. године дата је сагласност на Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству финансија 08 број: 112-01-1/408 од августа 2017. године

напретка оствареног у области примене интерне финансијске контроле у јавном сектору као и пружања практичне саветодавне подршке корисницима јавних средстава. Из тог разлога, ЦЈХ је предузела иницијативу дајући препоруке за повећањем броја запослених, што је дало резултате.

### **3.2. Послови у надлежности**

У складу са чланом 83. став 1. Закона о буџетском систему, хармонизацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије врши ЦЈХ у оквиру Министарства финансија, обављајући следеће послове:

- 1) централне хармонизације, координације, праћења примене и сагледавања квалитета финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у јавном сектору;
- 2) дефинисања заједничких критеријума и стандарда за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле;
- 3) дефинисања заједничких критеријума за организацију и поступање интерне ревизије у јавном сектору;
- 4) вођење регистра овлашћених интерних ревизора у јавном сектору и евиденције повеља интерне ревизије;
- 5) стручног усавршавања, сертификације и надзора над радом интерних ревизора;
- 6) стручног усавршавања руководиоца и запослених у јавном сектору из области финансијског управљања и контроле, у складу са међународно прихваћеним стандардима;
- 7) обједињавања годишњих извештаја о стању финансијског управљања и контроле и интерне ревизије.

У складу са дефинисаним делокругом рада, у склопу својих редовних, свакодневних активности, ЦЈХ је током 2017. године реализовала основне обуке из области ФУК и ИР, једнодневне радионице за руководиоце КЈС, спроводила програм сертификације овлашћених интерних ревизора и пружала континуирану практичну помоћ руководиоцима корисника јавних средстава и интерним ревизорима у имплементацији система ИФКЈ унутар њихових организација.

ЦЈХ је сачинила Консолидовани годишњи извештај за 2016. годину о стању ИФКЈ у Републици Србији, који је одобрио министар финансија, а прихватила Влада<sup>9</sup>, и објавила га на својој интернет страници.<sup>10</sup>

ЦЈХ је интензивно радила на припреми Нацрта Стратегије развоја ИФКЈ за период 2017-2020. године, која је донета у мају 2017. године, при чему је посебна пажња посвећена

---

<sup>9</sup> Закључак Владе 05 број: 400-9974/2017 од 20. октобра 2017. године

<sup>10</sup> <http://ifkj.mfin.gov.rs/WP/wp-content/uploads/2018/01/KGI-1.pdf>

имплементацији захтева и коментара Генералне дирекције за буџет Европске комисије, како би се што ефикасније реализовала мерила из Поглавља 32 – Финансијски надзор. Такође, извршено је усаглашавање Стратегије ИФКЈ са Програмом реформе управљања јавним финансијама за период од 2016-2020. године као и са Стратегијом реформе јавне управе у РС.

Током 2017. године, посебна пажња је посвећена развоју информисаности и транспарентности у области ИФКЈ, кроз *унапређење интернет странице ЦЈХ*, како у функционалном, тако и у визуелном смислу. Конкретно, извршено је ажурирање постојећих садржаја, постављена су нова документа као што су модули за обуку из области ФУК, примењен је концепт ажурнијег и свеобухватнијег информисања о актуелним догађајима, унапређена је прегледност и доступност садржајима итд. Од посебног значаја је увођење нове функционалности, односно e-learning платформе, чиме је свим корисницима већ омогућен једноставан приступ основним материјалима за обуку, а у наредном периоду је у плану обогачивање овог сегмента новим садржајима (практичне вежбе, тестови провере знања, материјали за обуку из области ИР итд.)

У циљу што квалитетнијег и свеобухватнијег сагледавања стања ИФКЈ, ЦЈХ је посебну пажњу посветила *унапређењу система извештавања о интерним контролама*, и то на два начина: 1) унапређењем садржаја и форме консолидованог годишњег извештаја, уз помоћ SIGMA консултаната, како би се на што бољи начин идентификовале слабости и предложиле што ефикасније корективне мере, што је препознато и похваљено у Извештају Европске комисије о напретку Србије у процесу приступања ЕУ, за 2017. годину; 2) интензивним радом на развоју софтвера за извештавања о систему ИФКЈ, што је резултирало успешним спровођењем тестне фазе за око 200 КЈС, који су електронским путем доставили годишњи извештај о систему ФУК и ИР за 2017. годину. Циљ је да се у, наредном периоду, систем извештавања о интерним контролама у потпуности сведе на електронску форму, путем софтвера ЦЈХ, што ће још више унапредити квалитет сагледавања система ИФКЈ, као основе за његов даљи развој.

Поред јачања свести о финансијском управљању и контроли као интегралном делу процеса управљања и унапређења функције интерне ревизије, као први стратешки циљ утврђен Стратегијом ИФКЈ дефинисано је унапређење улоге Министарства финансија – ЦЈХ у области координације, праћења, едукације и информисања руководиоца и запослених укључених у процес ИФКЈ.

### 3.3. Поглавље 32 – Финансијска контрола

На Другој Међувладиној конференцији Републике Србије и Европске уније, 14. децембра 2015. године у Бриселу је отворено преговарачко Поглавље 32 - Финансијска контрола.

У Заједничкој позицији европске уније Поглавље 32 - Финансијски надзор, од 3. децембра 2015. године (AD 13/15 CONF-RS 2/15), потврђен је напредак и констатовано је да су дотадашње предузете активности и мере у области ИФКЈ у сагласности са захтевима Европске уније. При томе, наведена су и мерила за привремено затварање Поглавља 32:

*„Србија треба да измени правни оквир како би обезбедила кохерентност законодавства у области ИФКЈ; Србија треба да спроводи законодавство у области ИФКЈ, као и основне политике, и обезбеди довољне административне капацитете на централном и локалном нивоу, у фондовима за социјално осигурање и у јавним предузећима; Србија треба да осигура да функција централизоване буџетске инспекције буде усклађена са захтевима ИФКЈ”.*

Преговарачко поглавље 32 обухвата четири главне области: интерна финансијска контрола у јавном сектору (енг. PIFC), екстерна ревизија, заштита финансијских интереса ЕУ и заштита евра од фалсификовања.

Концепт интерне финансијске контроле у јавном сектору (енг. PIFC) развила је Европска комисија са циљем да помогне земљама кандидатима у реформи њихових система интерних контрола као и управљање јавним средствима (националним и средставима ЕУ), примењујући међународне стандарде и најбољу праксу ЕУ. У складу са међународно прихваћеним стандардима и препорукама ЕУ, појам „Интерна финансијска контрола у јавном сектору”, подразумева свеобухватни систем који се успоставља ради управљања, контроле, ревидирања и извештавања о коришћењу средстава националног буџета и средстава ЕУ. Овај систем обухвата добро финансијско управљање, финансијске и друге контроле, које омогућавају законито, економично, ефикасно и ефективно одвијање пословних процеса. Систем интерних финансијских контрола у јавном сектору чине: финансијско управљање и контрола; интерна ревизија и Централна јединица за хармонизацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у јавном сектору.

Извештајем Европске комисије о напретку Србије у процесу приступања ЕУ, који се односи на постигнуте резултате за 2017. годину, у његовом делу који се односи на Преговарачко поглавље 32, констатована је делимична спремност овог поглавља али и да је остварен одређен напредак у свим областима које ово поглавље обухвата. Посебно је наглашена непоходност постојања политичке подршке на високом нивоу одлучивања за примену интерне финансијске контроле у јавном сектору на свим нивоима управе и у предузећима која су у државном власништву. Такође, наглашена је потреба да Србија започне са израдом стратешког документа који дефинише и објашњава национални

приступ спровођења управљачке одговорности, као и да се обезбеди мандат ЦЈХ у вези са спровођењем ревизија квалитета система интерне контроле у појединачним институцијама и обезбеди да ЦЈХ почне са спровођењем таквих ревизија.

У делу који се односи на област интерне финансијске контроле у јавном сектору истакнути су преостали изазови и представљена су додатна очекивања за наредни период.

Део извештаја који се односи на стратешки оквир, констатује са усвајањем Стратегије развоја јавне интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-2020. године (коју је Влада усвојила у мају 2017. године). Додатно, износе се и напомене у вези са потребом одржавања фокуса у даљем спровођењу активности предвиђених Стратегијом и пратећим акционим планом, а које се односе на даљи развој управљачке одговорности и механизма за координацију, праћење и извештавање.

У погледу управљачке одговорности наглашена је неопходност њеног потпуног укључивања у административну културу у јавном сектору уз истицање потребе јачања линија одговорности између ресорних министарстава и њима подређених органа из односног ресора, као и потребе додатног усаглашавања стратешког и финансијског планирања.

У сегменту који се односи на интерне контроле, односно на финансијско управљање и контролу, констатује се да је интерна контрола у великој мери у складу са оквиром интерне контроле Комитета спонзорских организација (енг. COSO) и смерницама Међународне организације врховних ревизорских институција (енг. INTOSAI).

У области интерне ревизије констатује се да је пракса интерне ревизије још увек у развоју и да је ситуација у оквиру јавног сектора разнолика. Интерна ревизија се развија у континуитету, с тим што је неопходно да све институције успоставе функцију интерне ревизије.

Када је у питању ЦЈХ констатује се постепено померање фокуса са активности обука на методолошко усмеравање, као и да годишњи извештај на бољи начин идентификује слабости и предлаже корективне мере.

Захваљујући свеукупним активностима Министарства финансија – ЦЈХ спроведеним током претходног периода, а посебно доношењем Стратегије ИФКЈ од стране Владе, направљен је значајан напредак у погледу прилагођавања и усклађивања постојећих система интерне контроле у јавном сектору Републике Србије са захтевима концепта Интерне финансијске контроле Европске комисије у јавном сектору (енг. PIFC).

### 3.4. Сагледавање квалитета рада интерне ревизије

ЦЈХ је извршила сагледавања квалитета рада интерне ревизије у осам министарстава и три организације обавезног социјалног осигурања, за период од 1. јануара 2016. до 30. септембра 2017. године. Преглед сагледавања квалитета рада интерне ревизије број: 401-00-04700/2017-09 од 28. децембра 2017. године, достављен је министру финансија и објављен на интернет страници ЦЈХ - Министарства финансија.

Преглед сагледавања квалитета извршен је у:

- Министарству унутрашњих послова,
- Министарству одбране,
- Министарству спољних послова,
- Министарству заштите животне средине,
- Министарству трговине, туризма и телекомуникација,
- Министарству државне управе и локалне самоуправе,
- Министарству за европске интеграције,
- Министарству омладине и спорта,
- Републичком фонду за здравствено осигурање,
- Републичком фонду за пензијско и инвалидско осигурање,
- Националној служби за запошљавање.

Сагледавање је обухватило проверу испуњености прописаних захтева за оснивање јединица за интерну ревизију, обухват ревизије, компетентност и обученост интерних ревизора, функционалну и организациону независност интерне ревизије, повељу и етички кодекс интерне ревизије, познавање стандарда интерне ревизије, стратешке и годишње планове интерне ревизије, примене методологије рада интерне ревизије, управљање ризиком интерне ревизије, интерне контроле квалитета, потреба за будућим обукама и чланства у струковним удружењима.

Овај извештај формиран је на основу појединачних прегледа у наведеним министарствима и организацијама за обавезно социјално осигурање, који су извршени од стране овлашћених интерних ревизора у јавном сектору запослених у Сектору за интерну контролу и интерну ревизију Министарства финансија.

Прегледом су утврђене слабости у односу на прописане захтеве о минималном броју интерних ревизора у јединицама интерне ревизије, у Министарству спољних послова, Министарству омладине и спорта и Министарству заштите животне средине су успостављене јединице интерне ревизије правилницима о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места, али су сва радна места - интерни ревизор упражњена. Као разлог за упражњена радна места, у овим министарствима, наведени су одлазак запослених у пензију или прелазак на радна места изван интерне ревизије, а код новоформираног министарства да није постојао одговарајући кадар. У три министарства и поред систематизованог минималног броја од три радна места – интерни ревизор у јединици интерне ревизије, само једно је попуњено, док је у два министарства



систематизовано и попуњено више од три радна места – интерни ревизор.

У организацијама обавезног социјалног осигурања у јединицама интерне ревизије попуњено је по више од осам радних места – интерни ревизор.

Неопходно је да министарства, у складу са својим кадровским капацитетима, обезбеде по најмање три извршиоца за послове интерне ревизије, како би се ова функција суштински користила од стране руководиоца као алат за управљање организацијом.

Интерни ревизори, код организација обухваћених прегледом, примењују методологију рада интерне ревизије и познају Међународне стандарде професионалне праксе интерне ревизије Института интерних ревизора (енг. ИА). Све успостављене јединице интерне ревизије имају усвојена основна документа неопходна за рад: повељу, етички кодекс, стратешки план рада и годишњи план рада, али наведена документа нису интерно објављена, односно прослеђена свим руководиоцима и запосленима у оквиру организације. У плановима интерне ревизије су обухваћене и ревизије система децентрализованог/индиректног управљања претприступним ИРА фондовима у оквиру Оперативне структуре ИРА.

Ресурси за извршење планова ревизије су у складу са реалним могућностима, али са исказаним ограничењима у јединицама интерне ревизије са само једним извршиоцем. У плановима нису у потпуности приказани саветодавни ревизорски ангажмани, који су у великој мери заступљени у раду интерне ревизије. Део јединица интерне ревизије је планирао извођење ревизија за праћење извршења препорука („follow up”), али у ограниченом обиму. Најчешћи разлог изостанка ових ревизија је мали број запослених ревизора у јединицама интерне ревизије, односно недовољан број расположивих ревизор-дана у односу на обухват ревизије.

### **3.5. Међународна сарадња**

Сектор за интерну контролу и интерну ревизију је у јуну месецу 2017. године отпочео реализацију Твининг пројекта под називом „Подршка даљем развоју Интерне финансијске контроле у јавном сектору”, који се спроводи са Министарством економије и финансија Републике Француске. Уговор којим је предвиђена сарадња, закључен је на период од 24 месеца, а укупна вредност пројекта је два милиона евра. Пројекат се финансира из фонда за претприступну помоћ Европске уније (ИРА 2013) и кофинансира од стране Републике Србије. Општи циљ овог пројекта је успостављање модерног и ефикасног система управљања јавним финансијама на свим нивоима власти што се огледа у транспарентном коришћењу и уштедама јавних буџетских средстава.

Специфичан циљ пројекта јесте унапређење и модернизација система управљања јавним финансијама са фокусом на интерну финансијску контролу и примену консолидованих PIFC методологија и процедура у јавном сектору у складу са међународним стандардима

и најбољим праксама ЕУ.

Првих шест месеци активности било је посвећено анализи тренутног стања у области Интерне финансијске контроле у јавном сектору у циљу прецизног дефинисања приоритета који су обухваћени Твининг пројектом у складу са циљевима Стратегије ИФКЈ, а везано је како за интерну контролу и интерну ревизију, тако и за јачање капацитета ЦЈХ.

У оквиру Твининг пројекта одржана је радионица о Новим стандардима у интерној ревизији у новембру месецу 2017. године. Радионици је укупно присуствовало 39 учесника. Током радионице, предавачи су представили: трендове у професионалном оквиру интерне ревизије, измене у стандардима интерне ревизије, нове концепте и разлоге за њихово доношење, најважније глобалне тенденције, улогу интерних ревизора у будућности, као и друге релевантне теме.

Такође, у новембру 2017. године, у оквиру Пројекта, организована је студијска посета Француској предвођена министром финансија, у којој су такође учествовали представници кабинета министра финансија, као и представници ЦЈХ. Циљ студијске посете био је да се унапреде капацитети Министарства финансија и нарочито ЦЈХ на основу непосредног увида у рад система једне државе чланице Европске уније у области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије, при чему је нарочита пажња посвећена областима рада и улози Централне јединице за хармонизацију.

Твининг пројектом, поред ЦЈХ, обухваћена су и друга ресорна министарства, агенције, јавна предузећа, јединице локалне самоуправе и други корисници буџетских средстава.

Један од аспеката који се тичу унапређења интерне финансијске контроле у јавном сектору, свакако јесте наставак сарадње са пројектом „Унапређење ревизије на локалном нивоу за ефикасније управљање јавним финансијама”, који спроводи програм Уједињених нација за развој (енг. UNDP), а финансира Швајцарска агенција за развој и сарадњу (енг. SDC).

Циљ пројекта „Унапређење ревизије на локалном нивоу за ефикасније управљање јавним финансијама” је побољшање механизма Министарства финансија – ЦЈХ, у јачању и структурирању интерне финансијске контроле у јавном сектору и одговорно управљање јавним средствима.

Пројекат се спроводи са циљем да се побољша систем ФУК у оквиру јединица локалне самоуправе и обезбеди да функција ИП у локалној самоуправи буде уведена, потпуно функционална и да подржава концепт управљачке одговорности. Шири циљ пројекта јесте и унапређење сарадње између интерне и екстерне ревизије у циљу повећања ефикасности интерне ревизије и усмеравања фокуса екстерне ревизије на ревизије учинка.

Током периода на који се овај извештај односи, реализоване су бројне активности у вези са даљим развојем информационог система електронског извештавања од стране корисника јавних средстава у вези са применом финансијског управљања и контроле и обављањем интерне ревизије, који је уз подршку текућег пројекта који спроводи UNDP обезбеђен у претходном периоду.

Очекивани позитивни ефекти информационог система се огледају у томе што ће се пре свега скратити време и процеси уноса и обраде података, скратиће се време попуњавања самих упитника, као и проценат грешке у извештајима и обради података, а папирологија ће се свести на минимум. ЦЈХ ће у наредном периоду, у сарадњи са ангажованим стручњацима, наставити рад на унапређењу информационог система како би се у најкраћем могућем року обезбедила његова пуна функционалност и тиме у пуној мери манифестовале све његове предности. Конкретно, планирано је да се креира детаљно текстуално упутство намењено корисницима, које ће садржати смернице за приступ налогу, појашњење секција у самом софтверу и коришћење осталих алата у софтверу, као и техничко упутство за попуњавање електронског упитника.

На нивоу екстерног повезивања, одржава се сарадња са Државном ревизорском институцијом, Удружењем интерних ревизора Србије - придруженим чланом Глобалног Института интерних ревизора, Комором овлашћених ревизора Србије и Удружењем интерни ревизор. Успостављена је веза са ЦЈХ из других земаља, са којима се размењују искуства у вези успостављања и развоја ИФКЈ.

У оквиру успостављене међународне сарадње одржани су састанци са представницима Генералне дирекције за буџет Европске комисије и SIGMA - иницијатива Организације за економску сарадњу и развој (енг. OECD), на којима су расправљане теме из области ИФКЈ.

### III ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

Закључци и препоруке за даљи развој и унапређење система интерне финансијске контроле у јавном сектору, изведени су како на основу резултата анализе достављених и обрађених извештаја корисника јавних средстава, тако и на основу кључних циљева и смерница дефинисаних Стратегијом ИФКЈ и препорука које је Европска комисија изнела у свом Извештају о напретку за 2017. годину.

#### 1. Финансијско управљање и контрола

Када је реч о *достављању годишњих извештаја* о систему ФУК, уочено је следеће:

- У 2017. години, постигнут је *значајан напредак* како *по питању достављених*, тако и по питању *обрађених извештаја*. Наиме, 212 КЈС је по први пут извршило самопроцену попуњавањем упитника, што је пораст *за 23%* у односу на претходну, 2016. годину. При томе, број исправних извештаја који су обухваћени Консолидованим годишњим извештајем је порастао за 135, односно *за 18%*;
- Међутим, и даље постоји *знатан удео неисправних извештаја (18%)*, који из разлога неблаговремености, непотпуности или нетачности нису обухваћени Консолидованим годишњим извештајем, при чему је реч углавном о такозваним „малим“ корисницима (мали буџет, мали број запослених), на нивоу локалне власти и категорије индиректних буџетских корисника;
- При томе, дошло се до закључка да су *обуке ЦЈХ значајно допринеле позитивним резултатима* када је реч о извештавању, с обзиром да је преко 90% КЈС чији су представници присуствовали обукама доставило уредан извештај;
- Укупни расходи и издаци 76 директних корисника буџетских средстава који су доставили годишњи извештај о систему ФУК за 2017. годину, чине *87% укупних расхода и издатака буџета РС за 2017. годину*.

У области *успостављања система ФУК*, издваја се следеће:

- Узимајући у обзир свеукупно сагледане елементе успостављања система ФУК на нивоу РС је постигнут *благи напредак, за 1%*, у односу на претходну извештајну годину, који је углавном резултат позитивног помака оствареног на централном нивоу (за 2%), док је ситуација на локалном нивоу и на нивоу индиректних буџетских корисника непромењена у односу на претходну годину;
- Међутим, и поред значајног напретка у сфери доношења *акционог плана* (за 4%), овај сегмент је и даље *најслабија тачка* у процесу успостављања система, баш као и током претходне две године. Са друге стране, *најбоље* процењен сегмент је још увек *успостављање интерне контроле у пословним процесима узимајући у обзир најзначајније ризике*, и поред најдрастичнијег пада у односу на претходну годину (за 5%);

- Корисници јавних средстава који припадају категорији **ООСО**, а потом и категорији **министарстава** на централном нивоу, постигли су знатно **боље резултате** у односу на друге кориснике;
- **На локалном нивоу, дошло је до уједначавања квалитета** између појединих подкатегиорија КЈС, при чему постоји блага предност, за 2%, на нивоу директних корисника буџетских средстава (органи и службе локалне власти), за разлику од претходне године где је та разлика била знатно већа (за 11%);
- **Најслабији** показатељи уочавају се на нивоу **индиректних корисника буџетских средстава**, по свим посматраним параметрима, баш као и претходне године.

Приликом процене појединих елемената ФУК система, односно пет елемената **COSO оквира**, издваја се следеће:

- Узимајући у обзир свеукупно посматране елементе, на нивоу РС је постигнут **значајан напредак од 10%** у односу на претходну, 2016. годину, што је резултат бољитка на нивоу све три категорије КЈС;
- При томе, водећи резултати, по сваком од посматраних параметара, постигнути су на централном/републичком нивоу, баш као и претходне две године, при чему се као **најбоља** истиче подкатегиорија **ОССО**;
- Међутим, за разлику од 2016. године, када је категорија индиректних буџетских корисника била на зачељу по свих пет параметара COSO оквира, сада је ситуација поприлично уједначена у поређењу са локалом, чак су **индиректни буџетски корисници у благој предности у односу на локалну самоуправу** (за просечних 1,6%);
- Код свих појединих елемената постигнут је процентуални пораст, при чему је област **информисање и комуникација** (88%) **у предности** у односу на остале оцењиване области, а потом следи контролно окружење (85%);
- **Најслабија тачка** у систему је **праћење/надзор и процена (62%)**, иако је највећи помак постигнут управо овде, и то за 14%, што је изузетно значајан податак, имајући у виду да је управо овај сегмент најслабије оцењен у претходном трогодишњем периоду, при чему је најниже рангирано образовање ревизорског одбора;
- Посебно значајно је сагледавање аспекта **управљачке одговорности** кроз новоуведена питања о успостављању одговорности руководиоца свих нивоа за одлуке, поступке и резултате према ономе ко их је именовао или им пренео овлашћење, као и кроз питање о нивоу хијерархијски успостављеног система преноса овлашћења у складу са нивоом руковођења, где је постигнута просечна оцена нешто више од 4, од могућих 5.

Овакав **свеукупни напредак**, како по питању достављених и обрађених извештаја, тако и по питању организационог успостављања и развоја система ФУК, говори превасходно о ширењу свести унутар јавног сектора о улози и значају система интерних контрола, чему су свакако **допринеле многобројне активности ЦЈХ током претходног периода**, као што су: организовање основних обука, организовање специјализованих обука и радионица за руководиоце, редизајн материјала за обуку, унапређење сајта ЦЈХ, увођење

e-learning платформе, организовање конференција и дистрибуција промотивног материјала итд. Такође, проширење упитника за самооцењивање је допринело да се још свеобухватније и квалитетније сагледа систем ФУК, односно да се добије једна реалнија, и очигледно позитивнија слика у односу на претходни извештајни период.

Анализом наративног дела упитника, односно *кључних коментара, сугестија и предлога за будуће обуке* оз области ФУК, дошло се до следећих закључака:

- Код већине КЈС који су дали своје коментаре, као кључна препрека успостављању и континуираном развоју система ФУК, истичу се *кадровски проблеми*, као што су: недовољан број запослених, „забрана запошљавања“, честе промене руководиоца и чланова радних група за ФУК, одлазак квалитетног и обученог кадра, запослени на неодређено време итд.
- Поред наведених, корисници наводе и *следеће проблеме* у области интерних контрола: није успостављена интерна ревизија, што отежава успостављање система интерних контрола; многи руководиоци и запослени сматрају да се систем ФУК односи само на финансијске процесе; не дефинишу се ризици, па се самим тим руководство не бави њиховим решавањем; не постоји адекватна координација између директних и индиректних буџетских корисника итд.
- Генерално, када је реч о обукама, корисници наводе да је неопходно да се обуке чешће одржавају, а када је реч о потребама за *конкретним обукама* из области ФУК, углавном се истичу следеће области: основе система ФУК, управљање ризицима и израда стратегије управљања ризицима, самопроцена и извештавање о интерним контролама, стратешко и годишње планирање, дефинисање циљева и показатеља успешности, управљачка одговорност, организовање посебних обука за индиректне буџетске кориснике у сарадњи између ЦЈХ и директних буџетских корисника;
- Многи корисници су инсистирали на изради *што више практичних примера*, а посебно на примеру како изгледа исправан систем интерних контрола у пракси.

Ради отклањања уочених слабости, дају се следеће *препоруче*:

- Треба наставити са радом на *унапређењу регулаторног и методолошког оквира* интерних контрола у јавном сектору кроз: дефинисање круга КЈС који би били предмет Консолидованог годишњег извештаја како би тежиште у развоју и праћењу система интерних контрола било управо на највећим корисницима јавних средстава, ажурирање COSO оквира, боље појашњење концепта управљачке одговорности, развој области управљања неправилностима итд.
- ЦЈХ треба да ради на унапређењу и развоју *конкретних смерница, практичних алата и модела* у области интерних контрола, како би корисницима пружила додатну подршку, а посебно у сфери управљања ризицима и примени концепта управљачке одговорности;
- ЦЈХ треба да *настави са радом на унапређењу система извештавања*, кроз даље унапређење упитника и консолидованог извештаја, а посебно кроз потпуну имплементацију електронског извештавања путем ИФКЈ софтвера, како би стање система интерних контрола у РС могло да се сагледа на што квалитетнији начин;

- **ЦЈХ треба да настави са ширењем свести о улози и значају интерних контрола** у јавном сектору, и пружи практичну помоћ корисницима путем организовања како основних, тако и специјализованих радионица за највише руководство, при чему посебну пажњу треба да обрати на следеће аспекте: акциони план, праћење, процена и надзор, управљање ризицима, самооцењивање и извештавање, управљачка одговорност;
- У сарадњи са SIGMA експертима и уз подршку Твининг пројекта, ЦЈХ треба да настави са развојем **e-learning** платформе, постављањем нових докумената и практичних алата који ће бити доступни свим заинтересованим корисницима, ради ширења свести, знања и искустава у области интерних контрола;
- **Директни и индиректни буџетски корисници треба још интензивније да сарађују** у области ФУК на нивоу одређених ресурса (здравство, просвета...), у циљу размене искустава и преношења добре праксе са виших на ниже инстанце;
- Корисницима јавних средстава, пре свега када је реч о великим и сложеним организацијама, препоручује се **образовање ревизорског одбора** као саветодавног тела за питања интерне контроле и интерне ревизије, који ће допринети побољшању квалитета ИФКЈ.

Закључци до којих се дошло на основу анализе годишњих извештаја КЈС о стању система ФУК, а самим тим и изведене препоруке за даље унапређење система, у значајној мери су **у складу са Извештајем о напретку Европске комисије за 2017. годину**, у коме се, између осталог, наводи следеће: потребно је кроз стратешки и регулаторни оквир ојачати управљачку одговорност, потребно је ажурирати приручник за ФУК, неопходно је даље развијати област управљања неправилностима и управљања ризицима, годишњи извештај покушава да на бољи начин идентификује слабости и предложи корективне мере итд.

Ако се осврнемо на препоруке **из прошлогодишњег Консолидованог извештаја**, како је Европска комисија и саветовала у свом последњем Извештају о напретку, можемо закључити да је **већина препорука извршена**, односно да је дала одређене резултате, и то:

- ЦЈХ је извршила **ажурирање упитника за самооцењивање**, унапредила је његову садржину и форму и омогућила је **електронско достављање годишњег извештаја** о систему ФУК, у циљу побољшања квалитета достављених и обрађених података на основу којих се сачињава Консолидовани годишњи извештај;
- У склопу обука и радионица, **ЦЈХ се посебно фокусира на најлошије оцењене сегменте система за 2016. годину** (на сачињавање акционог плана и мапе пословних процеса, на праћење, процену и надзор) и тиме пружила практичну подршку корисницима, што је довело **до напретка** у свим наведеним сегментима у 2017. години (86 новосачињена акциона плана, 63 нове мапе пословних процеса, пораст за 14% код праћења и надзора);
- Резултати упитника о самооцењивању елемената COSO оквира, показују да се **положај индиректних буџетских корисника** у односу на остале категорије КЈС по питању квалитета интерних контрола **знатно побољшао**, што се може довести

у везу како са прошлогодишњом препоруком о неопходности интензивније сарадње директних и индиректних буџетских корисника у области ФУК на нивоу одређених ресора (здравство, просвета...), у циљу размене искустава и преношења добре праксе, тако и са значајнијим присуством представника индиректних буџетских корисника обукама ЦЈХ током 2017. године;

- Корисницима јавних средстава, а пре свега великим и сложеним органима/организацијама, препоручено је **образовање ревизорског одбора** као саветодавног тела за питања интерне контроле и интерне ревизије, ради побољшања квалитета ИФКЈ, што је резултирало у порасту броја ревизорских одбора (за 8), и благом порасту просечне оцене квалитета овог сегмента кроз упитник о самооцењивању (са 1.2 на 1.3).

**Препорука која још увек није реализована**, а коју ЦЈХ интензивно разматра у циљу проналажења оптималног решења, тиче се измене Закона о буџетском систему, ради дефинисања репрезентативног круга КЈС који ће бити предмет Консолидованог годишњег извештаја, односно који ће бити у фокусу праћења и анализе система интерних контрола у РС.

## 2. Интерна ревизија

Најзначајније **слабости** уочене у области интерне ревизије су:

- Три министарства од укупно осамнаест немају ни једно попуњено радно место интерног ревизора;
- Велики проценат успостављених интерних ревизија са два и мање извршиоца доводи у сумњу да се могу у потпуности поштовати стандарди интерне ревизије, а постојећа систематизована радна места за интерне ревизоре нису у потпуности попуњена;
- Велики проценат неспроведених ревизија у односу на планиране.

Ради отклањања уочених слабости дају се следеће **препорукe**:

- Неопходно је учинити додатне напоре да се у оквиру постојећих људских ресурса министарстава, изаберу или запосле на радна места интерних ревизора одговарајући кадрови;
- Корисници јавних средстава треба да ускладе систематизацију, број извршилаца и попуне радна места за интерне ревизоре, у складу са одредбама Правилника ИР, у односу на ризике, сложеност пословања и обим средстава којима управљају, и да ускладе зараде и систем награђивања интерних ревизора са обимом рада и захтевима за компетенцијама за обављање послова интерне ревизије;
- Обезбедити континуирану обуку интерних ревизора која ће омогућити адекватније планирање и рационалније коришћење ресурса интерне ревизије код корисника јавних средстава.



### 3. Централна јединица за хармонизацију

Када је реч о статусу, раду и будућем развоју ЦЈХ, *кључна запажања* су следећа:

- Новим Правилником о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству финансија из августа 2017. године, уважен је захтев ЦЈХ за појачањем стручних капацитета, тако да су систематизована 3 нова радна места у Сектору за интерну контролу и интерну ревизију;
- У претходном извештајном периоду фокус ангажовања запослених постепено се померао са послова реализације основних обука и послова сертификације овлашћених интерних ревизора у јавном сектору на активности анализе и праћења имплементације система ИФКЈ и сагледавање његовог квалитета;
- Током 2017. године ЦЈХ је значајан део својих послова усмерила на развој информисаности и транспарентности у области ИФКЈ, пре свега кроз унапређење своје интернет странице (ажурирање постојећих докумената, постављање четири модула за обуку из области ФУК, објава новог модела повеље ИР, ажурније и свеобухватније информисање о актуелним дешавањима, унапређење прегледности и доступности садржајима итд.), што је резултирало унапређењем интерних контрола код КЈС, како су и показали резултати Консолидованог годишњег извештаја;
- У сарадњи са SIGMA консултантима и Твининг партнером, ЦЈХ је током 2017. године интензивно радила на развоју система извештавања о интерним контролама, кроз унапређење садржаја и форме консолидованог годишњег извештаја и кроз развој софтвера за извештавање о систему ИФКЈ, што је резултирало успешним спровођењем тестне фазе за око 200 КЈС, који су електронским путем доставили годишњи извештај о систему ФУК и ИР за 2017. годину.

Ради отклањања уочених слабости дају се следеће *препоруче*:

- С обзиром да је, у претходном периоду, успешно попуњено новосистематизовано радно место водећег координатора из области ФУК и ИР, неопходно је наставити са процесом запошљавања, односно попунити преостала упражњена радна места, како би се ЦЈХ још више усресредила на методолошке послове, као и на област праћења, анализе и сагледавања квалитета система ИФКЈ;
- Како су у претходној години предузете значајне активности на унапређењу интернет странице ЦЈХ, а посебно кроз увођење e-learning платформе, чиме је свим корисницима омогућен једноставан приступ материјалима за обуку, у наредном периоду је неопходно наставити са обогаћивањем овог сегмента новим садржајима (практичне вежбе, тестови провере знања, материјали за обуку из области ИР итд.);
- У наредном периоду, ЦЈХ треба да настави сарадњу са SIGMA консултантима и Твининг партнером на унапређењу система праћења и извештавања о интерним контролама који у потпуности треба свести на електронску форму, путем софтвера ЦЈХ, како би се побољшао квалитет сагледавања система ИФКЈ, као основе за његов даљи развој;

- Треба nastaviti sa unapređivanjem stručnih znanja zaposlenih u ЦЈХ кроз праћење међународне праксе у области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије (учествовање на међународним скуповима у организацији SIGMA, РЕМРАL, Европске комисије и других међународних и регионалних институција), како би се што ефикасније применили међународни стандарди и препоруке Европске комисије, а све у циљу што успешније реализације захтева везаних за Поглавље 32;
- ЦЈХ треба да настави са промовисањем значаја интерне финансијске контроле у јавном сектору кроз организовање семинара и специјализованих радионица за више руководство, као и кроз сарадњу са релевантним медијским каналима.

#### **IV ИЗВЕШТАЈ О АКТИВНОСТИМА ИЗ АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА ПЕРИОД 2017-2018. ГОДИНЕ СТРАТЕГИЈЕ РАЗВОЈА ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ ЗА ПЕРИОД 2017-2020. ГОДИНЕ**

У вези са даљим развојем стратешког и законодавног оквира за унапређење интерне финансијске контроле у јавном сектору свакако највећи значај има доношење *Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији 2017-2020. године* (са Акционим планом за њено спровођење у 2017. и 2018. години), коју је Влада Републике Србије усвојила у мају 2017. године. Доношење Стратегије ИФКЈ има за циљ да имплементира финансијско управљање и контролу и интерну ревизију у свеукупни систем управљања у јавном сектору, ради обезбеђивања вредности за новац грађанима Републике Србије на ефикасан, ефикасан и економичан начин, преношењем циљева националне политике у циљеве институција јавног сектора, што ће омогућити ефикасну процену ризика у односу на дефинисане циљеве и успостављање одговарајућих контрола. Један од главних циљева Стратегије ИФКЈ, свакако јесте, посвећеност концепту управљачке одговорности, како руководиоца тако и запослених у јавном сектору Републике Србије.

О извршеним активностима из Акционог плана, Влада се извештава кроз Консолидовани годишњи извештај о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору.

##### ***Стратешки циљеви:***

##### ***1. Јачање координације финансијског управљања и контроле и активности интерне ревизије од стране ЦЈХ***

Радна група за финансијско управљање и контролу и интерну ревизију задужена за координацију међусекторског приступа ФУК и ИР у оквиру Министарства финансија образована је одлуком министра финансија у јуну 2017. године. Радном групом председава помоћник министра која руководи Сектором за интерну контролу и интерну ревизију. Задатак Радне групе је координација међусекторског приступа финансијском управљању и контроли и интерној ревизији у оквиру Министарства финансија. Именовани чланови Радне групе су представници Сектора за интерну контролу и интерну ревизију, Управе за трезор, Сектора за буџет, Сектора за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ, Сектора за управљање средствима ЕУ, Сектора за финансијски систем, Сектора за контролу јавних средстава.

Последњи састанак Радне групе је одржан у јануару 2018. године и на њему су присутни чланови размотрили активности ЦЈХ спроведене током 2017. године, као и будуће активности које треба предузети у циљу унапређења ИФКЈ.

Осим кроз форуме формираних радних група, координација и сарадња са релевантим

заинтересованим странама је остварена и кроз билатералне консултације са горе наведеним Секторима и Управом за трезор у вези са јачањем капацитета интерне ревизије на нивоу локалне самоуправе као и спровођењем интерне ревизије у телима у оквиру структуре за индиректно управљање средствима претприступне помоћи ЕУ, итд. (Мера/активност 1.1; 1.2)

Посебни семинари за интерне ревизоре из државних органа који су укључени у структуру за децентрализовано/индиректно управљање средствима претприступне помоћи Европске уније (IPA структура), у заједничкој организацији Сектора за интерну контролу и интерну ревизију и Сектора за управљање средствима Европске уније у оквиру Министарства финансија, који су у претходном периоду постали редовна пракса, утицали су позитивно на додатно унапређење капацитета интерних ревизора за успешно планирање и спровођење интерне ревизије у телима у оквиру IPA структуре.

Уз подршку Твининг пројекта у фебруару 2018. године, одржана је и радионица под називом: *„Ефективни ревизорски извештаји – Извештавање и формулисање препорука”*. У оквиру Програма општег континуираног стручног усавршавања државних службеника за 2017. годину, односно у његовом делу који се односи на управљање финансијском помоћи ЕУ, било је предвиђено одржавање и напредног семинара (као логичан наставак раније одржаних основних семинара) за интерне ревизоре у вези са кључним радним процесима у телима у оквиру IPA структуре (са фокусом на њихове специфичности у односу на остале радне процесе у оквиру државних органа), уз учешће компетентних излагача који раде у хоризонталним телима у оквиру IPA структуре (Управљачка структура и Тело за уговарање). Усвајањем Закона о националној академији за јавну управу крајем 2017. године, због насталих организационих промена, одржавање већег броја планираних радионица/семинара је померено за трећи и четврти квартал 2018. године. (Мера/активност 1.3)

Сарадња са Државном ревизорском институцијом се реализује кроз континуиране састанке који се тичу сарадње, кроз организовање радионица и предавања ради координације размене искуства. Једна од активности коју је организовао Сектор за интерну контролу и интерну ревизију у сарадњи са Државном ревизорском институцијом, Управом за јавне набавке и Канцеларијом за ревизију система управљања средствима ЕУ, је и конференција под називом: *„Значај интерне контроле за ефикасно и ефективно спровођење јавних набавки”*, која је одржана у Аранђеловцу у јулу месецу 2017. године. Конференцију је подржао пројекат *„Унапређење ревизије на локалном нивоу за ефикасније управљање јавним финансијама”*, који спроводи UNDP. Конференција је била одржана са циљем да се унапреди одговорност и транспарентност у управљању јавним средствима. (Мера/активност 1.4)

## *2. Континуирани развој методолошких приручника и смерница за интерну ревизију и финансијско управљање и контролу*

У вези са ажурирањем и унапређењем постојећих методолошких приручника и

упутстава за ИР и ФУК, током 2017. године, извршено је низ припремних активности за унапређење законодавног оквира као што су: Смернице за управљање ризицима, које су објављене на званичној интернет страници ЦЈХ Министарства финансија, а које ће представљати основу за побољшање Приручника за финансијско управљање и контролу, након тога су и спроведене и консултације са стручњацима РЛАС пројекта како би се увео концепт управљања неправилностима који ће допринети побољшању законодавног оквира, ЦЈХ је извршила преглед квалитета рада ИР, такође, ажуриран је и унапређен материјал за обуку за финансијско управљање и контролу. На интернет страници ЦЈХ је постављен и модел Повеље ИР. (Мера/активност 2.1)

### *3. Координација континуираног професионалног развоја*

Што се тиче планиране активности спољне сарадње у организовању обуке и професионалног развоја за руководиоце и државне службенике о ФУК и ИР, ЦЈХ још увек разматра различите могуће опције. У четвртном кварталу 2017. године, уз подршку UNDP-а, остварена је сарадња са међународним експертом, некадашњим председником Европског удружења института интерних ревизора (енг. ЕСПА), са којим су разматрани могући начини унапређења обуке у области ФУК и ИР. Експерт је израдио извештај о анализи одступања и мапи пута за прелазак са постојећег система сертификавања интерних ревизора у јавном сектору Републике Србије на предложени модел.

Планира се ангажовање домаћих експерата ради додатног техничког и правног усаглашавања изнетих предлога у наведеном извештају. Кључни предлози се односе на укидање обавезне петодневне обуке из ФУК-а за интерне ревизоре, промена програма обуке, објављивање материјала за обуку на платформи за електронско учење у оквиру интернет странице ЦЈХ, ради шире доступности и самосталног учења, ангажовање академских и струковних организација за извођење теоријске обуке и укључивање у менторски процес овлашћене интерне ревизоре са одговарајућим квалификацијама (најмање три године искуства као руководилац јединице интерне ревизије и положен стручни испит о спровођењу менторског поцеса кандидата за стицање звања овлашћеног интерног ревизора). На овај начин би се доступност обука и могућност за стицање сертификата овлашћеног интерног ревизора знатно проширила, при чему би се смањила потреба за директним ангажовањем запослених из ЦЈХ. (Мера/активност 3.1)

Током извештајног периода значајна пажња је била посвећена активностима у вези са даљим унапређењем стручних знања запослених у ЦЈХ.

Центар за изузетност у финансијама (енг. CEF) је у априлу месецу 2017. године организовао радионицу чији је циљ јачање капацитета за ефикасно управљање функцијом интерне ревизије у организацијама јавног сектора у земљама Југоисточне Европе. На радионици су учествовали и запослени у ЦЈХ. Циљ одржавања радионице је упознавање учесника са захтевима међународних стандарда интерне ревизије који се односе на управљање функције интерне ревизије, затим са значајем планирања на основу ризика за усклађивање активности интерне ревизије са циљевима организације и

одговарајуће расподеле ревизорских ресурса.

У организацији Светске банке и Центра за реформу финансијског извештавања, континуирано, једном годишње, се одржава семинар Тренинг тренера интерне ревизије (енг. IA ToT) у оквиру Бечког института, на којем учествује и представник Сектора за интерну контролу и интерну ревизију, ЦЈХ. Циљ одржавања семинара овог типа, свакако јесте да се повећа и квалитативно унапреди капацитет интерних ревизора у јавном сектору као и да се достигне виши ниво методолошког приступа и тренинга интерних ревизора у оквиру својих институција у складу са Међународно прихваћеним стандардима професионалне праксе интерне ревизије (енг. ISPPIA).

Такође, у јуну месецу 2017. године, организована је и радионица. CEF-а под називом: „Internal Auditing for Non-Auditors”, на којој су учешће узели и запослени у ЦЈХ. Циљ учешћа на активној радионици је упознавање и разматрање добре праксе и нових метода у интерној ревизији.

У оквиру заједничке иницијативе Европске комисије и земаља чланица ЕУ, организована је Конференција о јавној интерној контроли у јуну месецу 2017. године, у Будимпешти, Мађарској, на којој су учествовали и представници Сектора за интерну контролу и интерну ревизију. Теме конференције су биле разматрање добре праксе и нових метода између земаља чланица на тему: Системи јавне интерне контроле у ЕУ, три линије одбране у јавном сектору, оптимизација и поједностављење управљања.

Представници Министарства финансија, Сектор за интерну контролу и интерну ревизију су у септембру 2017. године учествовали на тродневном семинару који је одржан у Скопљу у организацији ReSPA на тему „Измена стандарда интерне ревизије”, са посебним фокусом на:

- Захтеве ревидираних стандарда интерне ревизије (Нови МОПП) који су на снази од 1. јануара 2017;
- Утицај ревидираних стандарда интерне ревизије на методологију интерне ревизије - шта треба побољшати;
- Квалитетно проверавање активности интерне ревизије које врше ЦЈХ - практична искуства.

Светска банка је кроз Мрежу за асистирано учење управљања јавним расходима (енг. REMPAL), организовала састанак Радне групе за ревизију у пракси (енг. AiP WG) и састанак Радне групе за интерну контролу (енг. IC WG) у Будимпешти (Мађарска) у марту 2017. године, на којој су учествовали и представници Сектора за интерну контролу и интерну ревизију. Теме састанка су преглед ревизијског циклуса, расправа о искуству примене Међународних стандарда за стручно извођење интерне ревизије (енг. ISPPIA) 2210 – циљеви ангажмана, разумевање теорије и праксе у успостављању циљева ревизије у оквиру AiP WG и успостављање праве одговорности кроз три линије одбране, поређење концепта одговорности који се примењује у централизованом систему јавне управе у односу на децентрализоване систем разменом добре праксе земаља чланица у

оквиру IC WG. Следећи састанак Радне групе за ревизију у пракси РЕМРАЛ мреже је организован у Ташкенту (Узбекистан) у октобру 2017. године, на којој су учествовали представници ЦЈХ. Теме састанка су преглед поступка планирања ревизије, укључујући успоставу циљева ревизије, обухвата, техника, временског прорачуна и алокација потребних ресурса и наставак израде нацрта практичне анализе случаја за употребу AiP WG, као и за обуку земаља чланица. (Мера/активност 3.2)

#### *4. Развој и имплементација ИТ подршке ИФКЈ*

Посебна пажња у претходном периоду је посвећена активностима развоја и имплементације ИТ подршке ИФКЈ. С тим у вези реализоване су активности у вези са унапређењем интернет странице ЦЈХ, имплементације платформе за електронско учење и даљи развој информационог система електронског извештавања у вези са ФУК и ИР.

Интернет страница и имплементација платформе за електронско учење је унапређена кроз постављање материјала за обуку за ФУК који обухвата четири модула, материјала за ИР који такође обухвата четири модула, затим видео материјал који ће олакшати корисницима приступ информационом систему, банера који ће омогућити преузимање формулара за пријаву на обуке за ИР и ФУК као и редовно ажурирање сајта о актуелним вестима, обукама и семинарима/радионицама.

Током периода на који се овај Извештај односи, укључујући и први квартал 2018. године, реализоване су бројне активности у вези са даљим развојем информационог система електронског извештавања од стране корисника јавних средстава у вези са применом финансијског управљања и контроле и обављањем интерне ревизије, који је уз подршку текућег пројекта који спроводи UNDP обезбеђен у претходном периоду. У првом кварталу 2018. године спроведено је темељно тестирање софтверске апликације/информационог система. У циљу обезбеђивања одговарајућег узорка корисника за спровођење тестирања, ЦЈХ се путем формалне кореспонденције обратила већини корисника јавних средстава који су претходне године доставили своје годишње извештаје. До предвиђеног рока формиран је узорак корисника за спровођење тестирања који је укључивао око 200 корисника јавних средстава.

За потребе упознавања корисника са коришћењем информационог система, направљен је видео туторијал - **Водич за приступ порталу**, који је постављен на интернет страници ЦЈХ и који корисницима пружа детаљна упутства на који начин пре свега да креирају, а затим и приступе свом налогу. За кориснике који из техничких разлога немају могућност приступа видео материјалу, креирано је посебно текстуално објашњење на који начин да приступе информационом систему. Реализовано тестирање система је у највећој мери испунило инцијална очекивања. ЦЈХ ће у наредном периоду, у сарадњи са ангажованим стручњацима, наставити рад на унапређењу информационог система како би се у најкраћем могућем року обезбедила његова пуна функционалност и тиме у пуној мери манифестовале све његове предности. (Мера/активност 4.1; 4.2; 4.3)

## *5. Праћење и контрола квалитета*

У извештају Европске комисије о напретку Србије у процесу приступања ЕУ, који се односи на постигнуте резултате за 2017. годину констатован је напредак у погледу квалитета Консолидованог годишњег извештаја за 2016. годину о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, чему значајан допринос даје унапређење и редизајн постојеће интернет странице као и спровођење тестне фазе електронског извештавања о чему је било речи у оквиру мере 4.3. Самим тим подигнут је ниво извештавања, чији ће се тренд испратити и у наредним годинама. (Мера/активност 5.1)

## *6. Координација са другим министарствима и другим кључним институцијама*

Поступак формирања подгрупе у оквиру Савета за реформу јавне управе коју ће чинити ЦЈХ са представницима Министарства за државну управу и локалну самоуправу, Министарства привреде, Министарства правде и Управе за јавне набавке која ће се бавити координацијом послова из области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије предвиђених овом стратегијом и о томе извештавати Савет за реформу јавне управе, кроз механизам који је већ утврђен у оквиру акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе, а у делу који се односи на финансијско управљање и контролу и интерну ревизију, је у току, због додатне координације у избору чланова радне групе. (Мера/активност 6.1)

## *7. Промоција значаја реформе интерне финансијске контроле*

Поводом доношења Стратегије, 4. октобра 2017. године у Палати Србије одржана је посебна конференција посвећена подизању свести о значају интерне финансијске контроле у јавном сектору. Конференцију је отворио министар финансија а водила је помоћник министра која руководи Сектором за интерну контролу и интерну ревизију. Поред представника државних органа Републике Србије, на конференцији су учествовали амбасадор и шеф делегације ЕУ и представник Генералне дирекције Европске комисије за буџет, који су дали снажан подстицај овој реформској области као делу опште реформе државне управе. (Мера/активност 7.1)

Посебан акценат се, свакако, ставља на значај ИФКЈ. Поред радионица, обука, семинара и пружања конкретних савета у вези ИФКЈ, веома је важна и њена промоција путем релевантних медијских канала као што је интернет страница ЦЈХ, постављање материјала за обуку и других важних докумената на сајт ЦЈХ, затим, постојање различитих промотивних материјала који доприносе подизању свести и бенефитима које доноси систем интерних контрола. (Мера/активност 7.2)

*8. Пружање подршке свим руководиоцима корисника јавних средстава ради суштинског разумевања значаја активности финансијског управљања и контроле као интегралног дела стратешких и оперативних процеса са нагласком на управљачкој одговорности*



У циљу бољег сагледавања значаја ИФКЈ и суштинског разумевања управљачке одговорности ЦЈХ је у сарадњи са SIGMA експертима, унапредила и проширила упитник за самооцењивање из финансијског управљања и контроле и упитника за самооцењивање интерне ревизије а који се тиче мере унапређења садржаја и форме, како би се побољшао квалитет и проширио обухват података које достављају корисници јавних средстава. (Мера/активност 8.1)

Интензивно се радило на развоју смерница за примену концепта управљачке одговорности, јер само руководиоци, који су свесни своје одговорности, могу бити активно укључени у развој система интерне контроле. ЦЈХ је заједно са експертима у оквиру Твининг пројекта израдила Смернице за управљачку одговорност које су усклађене са заједничким документом о управљачкој одговорности руководиоца у којима се објашњавају улоге појединих учесника у финансијском управљању и контроли који израђују SIGMA експерти и Генерална дирекција Европске комисије за буџет за земље Западног Балкана. Смернице за управљачку одговорност су доступне на интернет страници ЦЈХ. (Мера/активност 8.2)

ЦЈХ је у децембру 2017. године, одржала четири једнодневне радионице, са примарним циљем ширења свести о финансијском управљању и контроли на највишем нивоу, односно едукације руководиоца о улози и значају управљачке одговорности и спровођењу интерних контрола у јавном сектору.

У јануару 2018. године, одржана је дводневна радионица под називом „Концепт Финансијског управљања и контроле и нови COSO Оквир”, организована у сарадњи ЦЈХ и Твининг пројекта.

У фебруару 2018. године одржана је радионица на тему „Ефективни ревизорски извештаји – Извештавање и формулисање препорука”, организована у сарадњи ЦЈХ и Твининг пројекта. (Мера/активност 8.4)

### *9. Стратешко планирање које повезује циљеве организације са свеукупном визијом Владе*

Доношењем Закона о планском систему Републике Србије („Службени гласник РС”, број 30/18) уређена је методологија управљања јавним финансијама, анализа ефеката јавних политика и прописа и садржај појединачних докумената јавних политика. (Мера/активност 9.1)

Прописи којима се израђује методологија за израду средњорочних (стратешких) планова, ће бити донети у роковима прописаним Законом. Рокови за потпуно извршење мере ће бити усклађени у Акционом плану за 2019-2020. годину. (Мера/активност 9.2)

### *10. Оперативно планирање које повезује оперативне циљеве са захтевима за ресурсе (буџет, запослени и друга средства)*

Као носилац активности за измену постојећих прописа који уређују начела за унутрашњу организацију државне управе обезбедиће формирање, односно одређивање унутрашње организационе јединице која ће бити задужена за спровођење функције пружања професионалне подршке и координацију у припреми и реализацији стратешког и оперативних планова у складу са дефинисаним циљевима организације и оправданим захтевима за ресурсима, Министарство за државну управу и локалну самоуправу, покренуло је поступак израде нацрта новог Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године који је основ за спровођење ове мере. Кашњење у изради прописа настало је због потребе свеобухватног решења које би укључило документ SIGMA и Генералне дирекције Европске комисије за буџет „Управљачка одговорност у државама Западног Балкана” који је у изради. Рок за извршење ове мере биће накнадно утврђен у Акционом плану за 2019-2020. годину у складу са усвојеним Акционим планом за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године. (Мера/активност 10.1)

#### *11. Праћење и извештавање о остварењу циљева у односу на коришћене ресурсе*

Као носилац активности за измену постојећих прописа који уређују начела за унутрашњу организацију државне управе којим се обезбеђује формирање, односно одређивање унутрашње организационе јединице која ће бити задужена за праћење и извештавање о степену остваривања дефинисаних циљева у односу на ресурсе који се користе, Министарство за државну управу и локалну самоуправу, покренуло је поступак израде нацрта новог Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године који је основ за спровођење ове мере. Кашњење у изради прописа настало је због потребе свеобухватног решења које би укључило документ SIGMA и Генералне дирекције Европске комисије за буџет „Управљачка одговорност у државама Западног Балкана”. Рок за извршење ове мере биће накнадно утврђен у Акционом плану за 2019-2020. годину у складу са усвојеним Акционим планом за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године. (Мера/активност 11.1)

#### *14. Комуникација тачних, релевантних и правовремених информација у вези са финансијским и оперативним учинком унутар и ван организације*

Као носилац активности за измену постојећег прописа којим се уређују начела за унутрашњу организацију државне управе којим се обезбеђује формирање, односно одређивање унутрашње организационе јединице која ће бити задужена за интерну и екстерну комуникацију кроз припрему тачних, релевантних и благовремених информација у вези са финансијским и оперативним учинком за објављивање унутар и изван организације, Министарство за државну управу и локалну самоуправу, покренуло је поступак израде нацрта новог Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године који је основ за спровођење ове мере. Кашњење у изради прописа настало је због потребе свеобухватног решења које би укључило документ SIGMA и Генералне дирекције Европске комисије за буџет

„Управљачка одговорност у државама Западног Балкана” који је у изради. Рок за извршење ове мере биће накнадно утврђен у Акционом плану за 2019-2020. годину у складу са усвојеним Акционим планом за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године. Такође, Секторском буџетском подршком ЕУ Републици Србији за област реформе јавне управе и јавних финансија, договорена је комплементарна техничка подршка за област комуникације и видљивости која касни са имплементацијом. Кроз наведену подршку ће бити ојачани капацитети за спољну и интерну комуникацију, а један од посебних резултата предвиђених Комплементарном подршком је и израда посебне Комуникационе стратегије реформе јавне управе и јавних финансија. Рок за извршење ове мере биће накнадно утврђен у Акционом плану за 2019-2020. годину у складу са усвојеним Акционим планом за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године. (Мера/активност 14.1)

### *15. Развијање професионалних вештина интерних ревизора*

Континуирано се одржавају састанаци ради размене искустава интерних ревизора из институција корисника ИРА, Канцеларије за ревизију система управљања средствима ЕУ и ЦЈХ. У новембру 2017. године, одржана је обука за интерне ревизоре ИРА фондова, на тему „Нови стандарди у интерној ревизији”, у организацији ЦЈХ у сарадњи са Канцеларијом за ревизију система управљања средствима ЕУ и Твининг пројектом. (Мера/активност 15.1)

Основни концепт правилника о сталном професионалном усавршавању интерних ревизора урађен је крајем 2017. године. Овај концепт представљен је интерним ревизорима у јавном сектору ради прикупљања стручних мишљења и савета. Како би се превазишле уочене препреке неопходна је сарадња ради постизања оптималног решења са Европском комисијом и SIGMA експертима. Након прикљених свих релевантних мишљења и сугестија, биће урађен Нацрт правилника о сталном професионалном усавршавању интерних ревизора. (Мера/активност 15.2)

### *18. Праћење и извештавање*

Након доношења Стратегије, у јуну 2017. године одлуком министра финансија образована је Радна група за интерну финансијску контролу у јавном сектору чији је задатак праћење и извештавање о спровођењу Акционог плана. Радном групом председава помоћник министра која руководи Сектором за интерну контролу и интерну ревизију и у њен састав су укључени представници Државне ревизорске институције; Канцеларије за ревизију система управљања средствима Европске уније; Републичког секретаријата за јавне политике; Канцеларије за европске интеграције; Министарства правде; Министарства унутрашњих послова; Министарства државне управе и локалне самоуправе; Министарства културе и информисања; Министарства одбране; Министарства просвете, науке и технолошког развоја; Министарства трговине, туризма и телекомуникација; Министарства рударства и енергетике; Министарства привреде; Министарства здравља; Министарства омладине и спорта; Министарства пољопривреде

и заштите животне средине; Министарства спољних послова; Министарства за рад, запошљавања, борачка и социјална питања и Министарства грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре. Стручну и административно-техничку подршку у раду Радне групе пружа Министарство финансија, Сектор за интерну контролу и интерну ревизију – Централна јединица за хармонизацију. Последњи састанак Радне групе је одржан у фебруару 2018. године и на њему су присутни чланови размотрили активности из Акционог плана које су реализоване током 2017. године, као и оне које су планиране у накнадном периоду. (Мера/активност 18.1; 18.2)

Годишње извештавање Владе о спроведеним активностима, оствареним резултатима и могућим тешкоћама у реализацији циљева и мера биће спроведено у оквиру Консолидованог годишњег извештаја за 2017. годину о стању интерне финансијске интерне контроле у јавном сектору у Републици Србији који усваја Влада РС. (Мера/активност 18.3)

## АКЦИОНИ ПЛАН ЗА ПЕРИОД 2017-2018. ГОДИНЕ

### УНАПРЕЂЕЊЕ УЛОГЕ МИНИСТАРСТВА ФИНАНСИЈА – ЦЈХ У ОБЛАСТИ КООРДИНАЦИЈЕ, ПРАЂЕЊА, ЕДУКАЦИЈЕ И ИНФОРМИСАЊА РУКОВОДИЛАЦА И ЗАПОСЛЕНИХ УКЉУЧЕНИХ У ПРОЦЕС ИФКЈ

	Циљеви	Бр.	Мера / Активност	Рок	Показатељ	Носилац активности	Партнерске институције	Спроведене активности до 1.6.2018.
1.	ЈАЧАЊЕ КООРДИНАЦИЈЕ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ И АКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ ОД СТРАНЕ ЦЈХ	1.1	Формирање радне групе унутар Министарства финансија која ће се бавити изазовима финансијског управљања и контроле и интерне ревизије, а коју ће предводити ЦЈХ уз учешће Управе за трезор, Сектора за буџет, Сектора за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ, Сектора за управљање средствима ЕУ, Сектора за финансијски систем и Сектора за контролу јавних средстава	2. квартал 2017. године	Успостављена радна група	Министарство финансија/ ЦЈХ	Остале наведене организационе јединице у оквиру Министарства финансија	Спроведена активност. Формирана Радна група за интерну финансијску контролу и интерну ревизију задужена за координацију међусекторског приступа ФУК и ИР у оквиру Министарства финансија. Одлука о образовању Радне групе број 119-01-213/2017-09 од 30.5.2017. године
		1.2	Координација активности са Управом за трезор, Сектором за буџет, Сектором за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ, Сектором за национални фонд и Буџетском инспекцијом на развоју методологије финансијског управљања и контроле	Континуирано, почевши од 3. квартала 2017. године	Извештаји /белешкеса састанака	Министарство финансија/ ЦЈХ	Остале наведене организационе јединице у оквиру Министарства финансија	Спроведена активност. одржан састанак Радне групе средином јануара 2018. године.

		1.3	Организација заједничких семинара са Сектором за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ и Сектором за управљање средствима ЕУ у циљу размене искустава из домена развоја финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у коришћењу претприступних фондова ЕУ	Најмање једном годишње	Одржани семинари	ЦЈХ, Сектор за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ, Сектор за управљање средствима ЕУ	Спроведена активност у сарадњи са Твининг пројектом, одржано је неколико радионица на којима су активно учествовале колеге из Сектора за уговарање и финансирање пројеката из средстава ЕУ, и Сектора за управљање средствима ЕУ. У фебруару 2018. је одржана радионица под називом „Ефективни ревизорски извештаји – Извештавање и формулисање препорука“.	
		1.4	Сарадња са Државном ревизорском институцијом кроз радну групу и координацију размене искустава	Континуирано	Извештаји / белешке са састанака	Министарство финансија/ ЦЈХ	Државна ревизорска институција	Сарадња са ДРИ се обавља континуирано кроз заједничке састанке и радионице. У јулу 2017. године је одржана конференција под називом „Значај интерне контроле за ефикасно и ефективно спровођење јавних набавки“.
2.	КОНТИНУИРАНИ РАЗВОЈ МЕТОДОЛОШКИХ ПРИРУЧНИКА И СМЕРНИЦА ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ И ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ	2.1	Ажурирање и унапређење постојећих методолошких приручника и упутстава у складу са најбољом међународном праксом и њихово објављивање на интернет страници ЦЈХ	Континуирано, почевши од 2.квартала 2017. године	Објављена документа на интернет страници ЦЈХ	Министарство финансија/ ЦЈХ		Спроведена активност. Смернице за управљање ризицима, ажуриран материјал за обуку за ФУК, усвојен је модел Повеље ИР, која је доступна на интернет страници ЦЈХ.
		2.2	Унапређивање координације између интерних ревизора, руководилаца/координатора за финансијско управљање и контролу, Управе за трезор и Државне ревизорске институције, у циљу развоја и	Најмање једном годишње	Извештаји са састанака	Министарство финансија/ ЦЈХ	Управа за трезор, Државна ревизорска институција и КЈС	Вежа са 1.4

			усклађивања методолошких приручника и упутстава са националном праксом					
3.	КООРДИНАЦИЈА КОНТИНУИРАНОГ ПРОФЕСИОНАЛНОГ РАЗВОЈА	3.1	Спровођење анализе усклађености у циљу унапређења постојећег система сертификације и професионалног развоја интерних ревизора, укључивањем професионалних организација и академске заједнице у процес припреме и спровођења обука	1. квартал 2018. године	Анализа усклађености и план имплементације	Министарство финансија/ ЦЈХ	Професионалне организације, академска заједница, међународне организације	Спроведена активност. У оквиру пројекта UNDP ангажовани су међународни експерти за рад на унапређењу постојећег система сертификације. У плану је ангажовање домаћих експерата ради додатног техничког и правног усаглашавања изнетих предлога.
		3.2	Унапређење стручних знања запослених у ЦЈХ кроз праћење међународне праксе у области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије	Континуирано	Најмање два семинара годишње	ЦЈХ		Спроведена активност. Учешће на PEMPAL, PIC, ReSPA конференцијама и бројним другим семинарима и радионицама.
4.	РАЗВОЈ И ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ИТ ПОДРШКЕ ИФКЈ	4.1	Унапређење и редизајн постојеће интернет странице ЦЈХ ради ефикасније промоције и веће доступности корисницима	2. квартал 2017. године	Редизајнирана интернет страница ЦЈХ	ЦЈХ	SDC/UNDP	Спроведена активност. Веб страница ЦЈХ је редизајнирана и унапређена. <a href="http://ifkj.mfin.gov.rs/WP/">http://ifkj.mfin.gov.rs/WP/</a>
		4.2	Имплементација „e-learning” платформе која ће унапредити размену знања из области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије	4. квартал 2017. године	Постављени материјали за обуку	ЦЈХ	SDC/UNDP	Спроведена активност. Ажурирани су ФУК и ИП материјали на E-learning платформи, укључујући и тестове, доступни корисницима јавних средстава. <a href="http://ifkj.mfin.gov.rs/WP/index.php/materijal_1/">http://ifkj.mfin.gov.rs/WP/index.php/materijal_1/</a>

		4.3	Унапређење постојећег софтвера за интерну финансијску контролу у јавном сектору, који ће корисницима омогућити приступ и достављање годишњих извештаја ЦЈХ електронским путем, што ће побољшати квалитет података на основу којих се сачињава консолидовани годишњи извештај о интерној финансијској контроли у јавном сектору	1. квартал 2018. године	Извештај о спроведеној тестној фази (достављање е-извештаја од стране КЈС на централном нивоу)	ЦЈХ	SDC/UNDP	Спроведена активност. Софтвер је прошао тест фазу. Направљен је видео туторијал за КЈС, како би били упознати са начином коришћења софтвера. Електронско извештавање је прошло тест фазу у којој је учествовало око 200 КЈС.
5.	ПРАЋЕЊЕ И КОНТРОЛА КВАЛИТЕТА	5.1	Унапређење садржаја и квалитета консолидованог годишњег извештаја о интерној финансијској контроли у јавном сектору, који се доставља Влади (веза са активношћу 4.3)	2. квартал 2018. године	Консолидовани годишњи извештај за 2017. годину	ЦЈХ	TWINNING партнер	ЕК је у извештају о напретку Србије у процесу приступања ЕУ који се односи на постигнуте резултате за 2017. годину оценила да је постигнут значајан напредак у квалитету извештаја за 2016. годину. Веза са активношћу 4.3
		5.2	Унапређење система за праћење области у којима су у консолидованом годишњем извештају о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору идентификоване слабости	2. квартал 2019. године	Консолидовани годишњи извештај за 2018. годину	ЦЈХ		Рок још увек није истекао
6.	КООРДИНАЦИЈА СА ДРУГИМ МИНИСТАРСТВОМА И ДРУГИМ КЉУЧНИМ ИНСТИТУЦИЈАМА	6.1	Формирати подгрупу у оквиру Савета за реформу јавне управе коју ће чинити ЦЈХ са представницима Министарства за државану управу и локалну самоуправу, Министарства привреде, Министарства правде и Управе за јавне набавке која ће се бавити координацијом послова из области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије предвиђених овом стратегијом и о томе извештавати Савет за реформу јавне управе, кроз механизам који је већ утврђен у оквиру акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе, а у делу који се	4. квартал 2017. године	Основана подгрупа у оквиру Савета за реформу јавне управе	ЦЈХ	Министарство државне управе и локалне самоуправе, Министарство привреде,  Министарство правде и Управа за јавне набавке	Поступак формирања подгрупе у оквиру Савета за реформу јавне управе је у току због додатне координације у избору чланова групе.



			односи на финансијско управљање и контролу и интерну ревизију.					
7.	ПРОМОЦИЈА ЗНАЧАЈА РЕФОРМЕ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ	7.1	Организовање догађаја на високом нивоу ради промовисања нове Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору	120 дана након усвајања Стратегије од стране Владе	Листа присутних, извештај о медијској покривености	Министарство финансија/ ЦЈХ	ЕУ, Руководиоци КЈС	Сprovedена активност. Конференција одржана почетком октобра 2017. године
		7.2	Промоција значаја реформе интерне финансијске контроле у јавном сектору путем релевантних медијских канала	Континуирано	Извештаји медија и промотивни материјал	ЦЈХ		Континуирано се промовише значај ИФКЈ путем релевантних медијских канала, првенствено на сајту Министарства финансија и ЦЈХ.

**ЈАЧАЊЕ СВЕСТИ О ФИНАНСИЈСКОМ УПРАВЉАЊУ И КОНТРОЛИ КАО ИНТЕГРАЛНОМ ДЕЛУ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА СА НАГЛАШАВАЊЕМ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ, УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА И ПРОЦЕНЕ КВАЛИТЕТА**

	Циљеви	Бр.	Мера / Активност	Рок	Показатељ	Носилац активности	Партнерске институције	Спроведене активности до 1.6.2018
8.	ПРУЖАЊЕ ПОДРШКЕ СВИМ РУКОВОДИОЦИМА КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА РАДИ СУШТИНСКОГ РАЗУМЕВАЊА ЗНАЧАЈА АКТИВНОСТИ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ КАО ИНТЕГРАЛНОГ ДЕЛА СТРАТЕШКИХ И ОПЕРАТИВНИХ ПРОЦЕСА СА НАГЛАСКОМ НА УПРАВЉАЧКОЈ ОДГОВОРНОСТИ	8.1	Унапређење садржаја и форме упитника за самооцењивање ЦЈХ, како би се побољшао квалитет података које достављају КЈС	1. квартал 2018.године	Унапређени ЦЈХ упитници	ЦЈХ		У сарадњи са SIGMA експертима, ЦЈХ је унапредила упитник за самооцењивање ФУК и ИР, тако да се детаљнија анализа очекује у извештају за 2017.годину
		8.2	Развој смерница о управљачкој одговорности руководилаца у којима се објашњавају улоге појединих учесника у финансијском управљању и контроли (руководиоци КЈС, руководиоци група, одсека, одељења итд.)	4. квартал 2017.године	Смернице о управљачкој одговорности у јавном сектору	ЦЈХ		Спроведена активност. Израђене Смернице за управљачку одговорност, које су доступне на интернет страници ЦЈХ
		8.3	Развој модела за практичну примену финансијског управљања и контроле, који ће бити досупни КЈС за преузимање путем „e-learning” платформе на интернет страници ЦЈХ	4. квартал 2018. године	Модел за практичну примену финансијског управљања и контроле	ЦЈХ	TWINNING партнер	Рок још увек није истекао
		8.4	Организација радионица за више руководиоце о улози финансијског управљања и контроле	Континуирано од 3. квартала 2017. године	Најмање две радионице годишње	ЦЈХ	КЈС, TWINNING партнер	Неколико радионица је организовано у сарадњи са Твининг пројектом. Извештаји и документи су доступни на захтев
		8.5	Спровођење анализе о примени стандарда интерне контроле код одређеног броја КЈС у односу на усвојена документа политика финансијског управљања и контроле	4. квартал 2018. године	Извршена анализа	ЦЈХ	TWINNING партнер	Рок још увек није истекао

		8.6	Измене Правилника и Приручника за финансијско управљање и контролу, како би појам управљачке одговорности био усклађен са принципима доброг управљања и увођење функције управљања неправилностима	2. квартал 2018. године	Измењени Правилник и Приручник	ЦЈХ		Рок још увек није истекао
		8.7	Ажурирање и дизајн свих тренинг материјала за финансијско управљање и контролу, у складу са измењеном регулативом	3. квартал 2018. године	Ажуриран и дизајниран тренинг материјал	ЦЈХ		Рок још увек није истекао
9.	СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ КОЈЕ ПОВЕЗУЈЕ ЦИЉЕВЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ СА СВЕУКУПНОМ ВИЗИЈОМ ВЛАДЕ	9.1	Усвајање прописа којим се уређује методологија управљања јавним политикама, анализа ефеката јавних политика и прописа и садржај појединачних докумената јавних политика	4. квартал 2017. године	Усвојен пропис	Министарство државне управе и локалне самоуправе	Републички секретаријат за јавне политике	Донет је Закон о планском систему Републике Србије („Службени гласник РС”, број 30/18) којим је уређена методологија управљања јавним финансијама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржај појединачних докумената јавних политика
		9.2	Усвајање прописа којим се уређује методологија за израду средњорочних (стратешких) планова	4. квартал 2017. године	Усвојен пропис	Министарство државне управе и локалне самоуправе	Републички секретаријат за јавне политике	Прописи којима се израђује методологија за израду средњорочних планова ће бити донети у роковима прописаним Законом. Веза са активношћу 9.1

10.	ОПЕРАТИВНО ПЛАНИРАЊЕ КОЈЕ ПОВЕЗУЈЕ ОПЕРАТИВНЕ ЦИЉЕВЕ СА ЗАХТЕВИМА ЗА РЕСУРСЕ (БУЏЕТ, ЗАПОСЛЕНИ И ДРУГА СРЕДСТВА)	10.1	Измена постојећих прописа који уређују начела за унутрашњу организацију државне управе ће обезбедити формирање, односно одређивање унутрашње организационе јединице која ће бити задужена за спровођење функције пружања професионалне у припреми подршке и координацију и реализацији стратешког и оперативних планова у складу са дефинисаним циљевима организације и оправданим захтевима за ресурсима	4. квартал 2017. године	Усвојен пропис	Министарство државне управе и локалне самоуправе		МДУЈС, као носилац ове активности је покренуло поступак израде нацрта новог Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. година који је основ за спровођење ове мере
11.	ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О ОСТВАРЕЊУ ЦИЉЕВА У ОДНОСУ НА КОРИШЋЕНЕ РЕСУРСЕ	11.1	Измена постојећих прописа који уређују начела за унутрашњу организацију државне управе ће обезбедити формирање, односно одређивање унутрашње организационе јединице која ће бити задужена за праћење и извештавање о степену остваривања дефинисаних циљева у односу на ресурсе који се користе	4. квартал 2017. године	Усвојен пропис	Министарство државне управе и локалне самоуправе		МДУЈС, као носилац ове активности је покренуло поступак израде нацрта новог Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. година који је основ за спровођење ове мере
12.	РАЗВОЈ ПРОЦЕСА УПРАВЉАЊА РИЗИКОМ КОД КЈС	12.1	Ажурирање постојећих смерница за имплементацију процеса управљања ризиком код КЈС	2. квартал 2018. године	Ажуриране постојеће смернице	ЦЈХ	TWINNING партнер	Рок још увек није истекао

		12.2	Преузимање путем „ <i>e-learning</i> ” платформе модела управљања ризиком, ради лакше практичне примене од стране КЈС	3. квартал 2018. године	Модел управљања ризиком	ЦЈХ	TWINNING партнер	Рок још увек није истекао
13.	РАЗВОЈ МОДЕЛА ЗА ЕВАЛУАЦИЈУ КВАЛИТЕТА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ	13.1	Увођење годишње изјаве о интерним контролама од стране руководиоца КЈС	4. квартал 2018. године	Уведена годишња изјава о интерним контролама	ЦЈХ		Рок још увек није истекао
14.	КОМУНИКАЦИЈА ТАЧНИХ, РЕЛЕВАНТНИХ И ПРАВОВРЕМЕНИХ ИНФОРМАЦИЈА У ВЕЗИ СА ФИНАНСИЈСКИМ И ОПЕРАТИВНИМ УЧИНКОМ УНУТАР И ВАН ОРГАНИЗАЦИЈЕ	14.1	Измена постојећег прописа којим се уређују начела за унутрашњу организацију државне управе ће обезбедити формирање, односно одређивање унутрашње организационе јединице која ће бити задужена за интерну и екстерну комуникацију кроз припрему тачних, релевантних и благовремених информација у вези са финансијским и оперативним учинком за објављивање унутар и изван организације	4. квартал 2017. године	Усвојен пропис	Министарство државне управе и локалне самоуправе		МДУЈС, као носилац ове активности је покренуло поступак израде нацрта новог Акционог плана за спровођење Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. година који је основ за спровођење ове мере

**УНАПРЕЂЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У СМИСЛУ ПРОФЕСИОНАЛНОСТИ И ОБУХВАТА ПОСЛОВА, ЕФИКАСНИЈЕГ КОРИШЋЕЊА РАСПОЛОЖИВИХ РЕСУРСА И РАЗВОЈА СИСТЕМА ПРОЦЕНЕ КВАЛИТЕТА**

	Циљеви	Бр.	Мера / Активност	Рок	Показатељ	Носилац активности	Партнерске институције	Спроведене активности до 1.6.2018
15.	РАЗВИЈАЊЕ ПРОФЕСИОНАЛНИХ ВЕШТИНА ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА	15.1	Организација састанака ради размене искустава интерних ревизора из институција корисника ИПА, Канцеларије за ревизију система управљања средствима ЕУ и ЦЈХ	Једном годишње	Белешке са састанака	Министарство финансија/ ЦЈХ	Институције корисника ИПА, Канцеларија за ревизију система управљања средствима ЕУ	Спроведена активност. У новембру 2017. године одржана је обука за интерне ревизоре ИРА фондова, на тему Нови стандарди у Интерној ревизији у сарадњи са Канцеларијом за ревизију система управљања средствима ЕУ и Твининг пројектом
		15.2	Дефинисање кроз прописе сталног професионалног усавршавања интерних ревизора	4. квартал 2017. године	Донет пропис о сталном професионалном усавршавању интерних ревизора	Министарство финансија/ ЦЈХ		ЦЈХ је успоставила основни концепт правилника о сталном професионалном усавршавања интерних ревизора, крајем 2017. године, а након прикупљених стручних мишљења и сугестија свих релевантних страна, биће урађен Нацрт правилника о сталном професионалном усавршавању интерних ревизора
		15.3	Усклађивање материјала за обуку потребних за имплементацију ажурираног Приручника за интерну ревизију	30 дана по ажурирању Приручника за интерну ревизију	Ажуриран материјал за обуку	Министарство финансија/ ЦЈХ		Рок још увек није истекао

16.	РАЗВОЈ МОДЕЛА ЗА ОЦЕНИВАЊЕ КВАЛИТЕТА РАДА ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА	16.1	Уређење прописом екстерне оцене квалитета рада интерне ревизије код КЈС	3. квартал 2018. године	Донет пропис о екстерној контроли квалитета интерне ревизије	Министарство финансија/ ЦЈХ	TWINNING партнер	Рок још увек није истекао
		16.2	Развој модела за интерну процену квалитета интерне ревизије који ће користити јединице за интерну ревизију, а који ће припремити ЦЈХ, и развој смерница за осигуравање квалитета интерне ревизије за руководиоце јединица за интерну ревизију	4. квартал 2018. године	Развијен модел за интерну процену квалитета интерне ревизије и смернице за осигуравање квалитета интерне ревизије за руководиоце јединица за интерну ревизију	Министарство финансија/ ЦЈХ	TWINNING партнер	Рок још увек није истекао
17.	УСПОСТАВЉАЊЕ МИНИМАЛНИХ КРИТЕРИЈУМА ЗА ОРГАНИЗОВАЊЕ ЗАЈЕДНИЧКЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ ДВА ИЛИ ВИШЕ КЈС (СА ОДРЕЂЕНЕ ТЕРИТОРИЈЕ, ИСТОВРСНИХ ИЛИ СЛИЧНИХ ПОСЛОВА, МАЊЕ ВЕЛИЧИНЕ)	17.1	Израда смерница за успостављање функција интерне ревизије у оквиру малих КЈС, у вези са успостављањем заједничке јединице за интерну ревизију	4. квартал 2018. године	Развијене смернице за успостављање функција интерне ревизије код малих КЈС за успостављање заједничке јединице за интерну ревизију	Министарство финансија/ ЦЈХ	КЈС, TWINNING партнер	Рок још увек није истекао

**ПРАЋЕЊЕ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈЕ  
СТРАТЕГИЈЕ**

	Циљеви	Бр.	Мера / Активност	Рок	Показатељ	Носилац активности	Партнерске институције	Спроведене активности до 1.6.2018
18.	ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ	18.1	Формирање радне групе за интерну финансијску контролу у јавном сектору од представника КЈС и ЦЈХ	30 дана по доношењу Стратегије	Формирана радна група за интерну финансијску контролу у јавном сектору	КЈС и ЦЈХ		Спроведена активност. Формирана Радна група за интерну финансијску контролу у јавном сектору. Одлука о образовању Радне групе број 119-01-210/2017-09 од 26.5.2017. године
		18.2	Праћење имплементације Стратегије и остваривања циљева, мера и активности садржаних у Акционом плану, путем састанака Радне групе за интерну финансијску контролу у јавном сектору	Састанци најмање два пута годишње	Извештај са састанка	Радна група за интерну финансијску контролу и ЦЈХ		Састанак је одржан у фебруару 2018. године.
		18.3	Годишње извештавање Владе о спроведеним активностима, оствареним резултатима и могућим тешкоћама у реализацији циљева и мера	Једном годишње у оквиру Консолидованог годишњег извештаја о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору	Консолидовани годишњи извештај о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору	ЦЈХ		Све наведене планиране активности ће бити обухваћене Консолидованим годишњим извештајем за 2017. годину, који усваја Влада РС.